



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**GLOBAL ŞİRKETLERDE KADIN
YÖNETİCİLERİN PERFORMANSA ETKİSİ**

Yasemin ALTINYAY

Doktora Tezi

Danışman

Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

İstanbul, 2025

GLOBAL ŞİRKETLERDE KADIN YÖNETİCİLERİN PERFORMANSA ETKİSİ

Yasemin ALTINYAY

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2025

“Yasemin ALTINYAY” tarafından hazırlanmış ve 14.05.2025 tarihinde sunulmuş “GLOBAL ŞİRKETLERDE KADIN YÖNETİCİLERİN PERFORMANSA ETKİSİ” başlıklı tez İşletme Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

Yönetim Bilişim Sistemleri
Bölümü,

Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Özlem ÖZARSLAN
SAYDAR

Lojistik Yönetimi Bölümü,
Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Deniz AKGÜL

Uluslararası Ticaret ve
Finansman,

Altınbaş Üniversitesi

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

İşletme Bölümü,

Antalya Bilim Üniversitesi

Doç. Dr. İhsan Uğur DELİKANLI

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık
Bölümü,

İstanbul Topkapı Üniversitesi

Bu tezin Doktora tezi olarak bütün şartları sağladığımı beyan ederim.

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Yasemin ALTINYAY

İmzası

İTHAF

Bu tez, bir ulusun kaderini etkileyen büyük bir lideri yetiştiren Zübeyde Ana'ya, hayatım boyunca beni koşulsuz seven ve destekleyen annem Şükriye Altınyay'a, akademik yolculuğumun her aşamasında yanımda olan, anlayışı ve desteğiyle bana güç veren Dr. İnanç Atılğan'a ithaf edilmiştir.



ÖNSÖZ

Kadınların toplumun her alanındaki varlığı, farklı kültürlerde farklı şekillerde tezahür etmiştir. Dünya nüfusunun yarısını kadınlar oluşturmalarına rağmen, kadın-erkek eşitliği ne toplumsal ne de ekonomik alanda tam anlamıyla sağlanabilmiştir. Bugün hala dünyanın pek çok yerinde kadınlar ile erkekler arasında sosyal farklar, fırsatlara erişimde eşitsizlikler, ekonomik haklar ve iş hayatındaki roller açısından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Tez konumu bu farklara dikkat çekmek ve farkındalık yaratmak amacıyla seçtim.

Bu tezi yazmaya beni yüreklendirenler, tanıdığım güçlü kadınlar oldu. Otuz yılı aşkın iş hayatım, altı farklı ülkede geçti. Bu süreçte farklı ülkelerden, çeşitli yetkinliklerde birçok insanla tanıştım, birlikte çalıştım, ekipler kurdum ve onları yönettim. Beni en çok mutlu eden ise eşitlik, liyakat ve başarıya giden yolda kadın-erkek ayrımı gözetmeden sürdürülen takım çalışması oldu.

Yüksek lisans ve doktora yapmamı her zaman destekleyen ve yürekten isteyen anneme sonsuz müteşekkirim. Yolculuğumun başında bana mentorluk yaparak yüksek lisansımı tamamlamam için büyük teşvikte bulunan, merhum Öner Demirci'yi sevgi ve saygıyla anıyorum. Dr. İnanç Atılgan, akademik yolculuğum boyunca fikirleri, yönlendirmeleri ve desteğiyle bana en çok katkıyı sağlayan kişi olmuştur. Tez süresince yönlendirmeleri ve her zamanki desteği için Prof. Dr. Saim Kılıç'a ve kapsamlı veri setini hazırlamamda katkısı büyük olan yeğenim Erdi Altınyay'a da içten teşekkürlerimi sunarım. Doktora danışmanım Doç. Dr. Muzaffer Aydemir'e ise bu süreçteki yön verici rehberliği ve bilimsel yaklaşıma dair sunduğu farklı perspektifler için müteşekkirim.

Bir kadın yönetici olarak, kadınların desteklenmesi, iş hayatında daha fazla sorumluluk üstlenmeleri ve terfi olanaklarının teşvik edilmesi gerektiğine olan inancım sonsuzdur.

Mulier fortis, dux magnus. Güçlü bir kadın, büyük bir liderdir. Bu Latince deyiş, kadının potansiyelini en özlü şekilde ifade etmektedir.

ÖZET

GLOBAL ŞİRKETLERDE KADIN YÖNETİCİLERİN PERFORMANSA ETKİSİ

ALTINYAY, Yasemin

Doktora, Ana Bilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

Tarih: 05/2025

Sayfa: 127

Dünya genelinde kadın ve erkekler arasında eğitim, iş olanakları, sağlık hizmetlerine erişim ve siyasi katılım gibi alanlarda çeşitli düzenlemeler yapılmış olmasına rağmen, toplumsal cinsiyet eşitliği henüz tam anlamıyla sağlanamamıştır. Bu eşitsizlikler, özellikle farklı coğrafi bölgelerde daha belirgin şekilde gözlemlenmektedir. Cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik olarak hükümetler, uluslararası kuruluşlar ve kurumsal şirketler çeşitli yasa ve politikalar uygulamaktadır.

1980 sonrası dönemde globalleşmenin ivme kazanması ve ticaret hacimlerinin artmasıyla birlikte çok uluslu şirketlerin sayısında önemli bir artış yaşanmıştır. Aynı süreçte kurumsal sosyal sorumluluk kavramı da gelişerek, kurumsal yönetimin temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yer alan unsurların zamanla ölçülebilir hale gelmesiyle birlikte, bu kavram çevresel, sosyal ve yönetim ilkeleri çerçevesinde kurumsal uygulamalara dönüşmüştür. Cinsiyet eşitliği ve çevresel duyarlılık gibi değerler, kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde daha görünür hale gelmiş, bu ilkeler hem global hem de yerel düzeyde şirketlerin yönetim prensipleri arasına girmiştir.

Son yıllarda özellikle üst yönetim kademelerinde cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğin etkisi, artan bir şekilde akademik araştırmalara konu olmaktadır. Bu bağlamda, yönetim kurullarında

ideal üye sayısı, kadın-erkek dağılımı ve üyelerin nitelikleri halen araştırılmakta olan kurumsal yönetim unsurları arasında yer almaktadır. Ancak, kadınların üst düzey yönetim rollerindeki temsiliyetinin şirket performansı üzerindeki etkisine ilişkin bulgular, farklı coğrafi bağlamlarda hala netlik kazanmamıştır. Nitekim bu çalışmanın bulguları yönetim kurullarındaki kadın temsiliyetinin şirket performansı üzerindeki etkisinin coğrafi bağlama bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle Orta Doğu ve Kuzey Afrika ile Güney Asya bölgelerinde elde edilen farklı yönlü ve anlamlı sonuçlar, bu ilişkinin evrensel değil, bağlamsal olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu çalışma, çok uluslu şirketlerin en üst karar alma organı olan yönetim kurullarındaki kadın üyelerin şirket performansı üzerindeki etkisini, dünyanın sekiz farklı coğrafi bölgesini kapsayacak şekilde incelemektedir. Yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin etkisi, üç temel finansal gösterge üzerinden değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, kadın yönetim kurulu üyelerinin şirket performansı üzerindeki etkisinin coğrafi bağlama göre farklılaştığını ve bu ilişkinin evrensel değil, bağlamsal olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulunda Kadın, Şirket Performansı, Global Finans Şirketleri, Coğrafi Farklılıklar, Üst Kademeler Teorisi

ABSTRACT

WOMEN ON CORPORATE BOARDS OF GLOBAL COMPANIES AND THEIR IMPACT ON COMPANY PERFORMANCE

ALTINYAY, Yasemin

PhD, Department of Business Administration, Altınbaş University

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Muzaffer AYDEMİR

Date: 05/2025

Pages: 127

Despite numerous efforts to close the gender gap, gender inequality remains prevalent across all dimensions of society, including education, political participation, and the corporate world. This disparity is particularly pronounced in certain regions of the world. Governments, international organizations, and corporations continue to implement a variety of regulations and policies to promote gender equality.

Since the 1980s, globalization and expanding global trade have led to a significant increase in the number of multinational corporations. During this period, corporate social responsibility has gained importance and has become a fundamental component of corporate governance. As the elements of corporate governance became measurable, corporate social responsibility evolved into a broader environmental, social, and governance framework. Gender equality and environmental concerns have gained visibility within corporate governance principles and have been integrated into both global and local corporate standards.

In recent years, the role of women in upper echelons and board-level gender diversity has attracted growing academic attention. Board diversity plays a critical role in shaping

strategic decisions and governance outcomes, and gender representation remains a key dimension of this diversity. Accordingly, the ideal board size, gender composition, and the competencies of board members continue to be examined as essential elements of corporate governance. However, the impact of female board members on company performance remains inconclusive across geographical regions.

The findings of this study reveal that the effect of female board representation on corporate performance differs between regions. While a positive relationship is observed in the Middle East and North Africa, a negative association emerges in South Asia. These contrasting results indicate that the relationship between board gender diversity and firm performance is complex and should be evaluated within regional contexts rather than a universal context.

This research aims to provide empirical evidence on the relationship between the presence of women on corporate boards and firm performance across eight geographical regions. The analysis is conducted using three financial indicators to measure company performance. The results demonstrate that the influence of female board members is context-dependent and varies according to regional characteristics.

Keywords: Women on Boards, Firm Performance, Global Financial Companies, Regional Differences, Upper Echelon Theory

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR	xvi
1. GİRİŞ.....	1
2. KURUMSAL YÖNETİM, CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE KADIN YÖNETİCİLER	6
2.1 ÇEVRESEL, SOSYAL VE YÖNETİŞİM KAVRAMLARI	6
2.1.1. Yönetişim	10
2.1.2 Yönetim Kurulu Yapısı.....	11
2.1.3 Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesi.....	12
2.1.4 Risk Yönetimi ve Uyum.....	13
2.1.5 Hissedarların Hakları	13
2.1.6 Kurumsal Etik ve Uyum.....	14
2.2 ÜST YÖNETİM KAVRAMI.....	15
2.2.1 Tek ve İki Kademeli Yönetim Kurulları	17
2.2.1.1 Tek kademeli yönetim kurulu.....	18
2.2.1.2 İki kademeli yönetim kurulu	18
2.3 CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ.....	24
2.4 KADINLARI DESTEKLEYEN DÜZENLEMELER.....	27
2.5 KADINLARIN İŞ HAYATINDA YAŞADIĞI ZORLUKLAR.....	29
2.6 CİNSİYET EŞİTLİĞİ ENDEKSİ VE ÖLÇÜMLEMESİ	32
3. GLOBAL ŞİRKET KAVRAMI	33
3.1 GLOBAL ŞİRKET TANIMINA BAKIŞ	33
3.2 GLOBAL ŞİRKET VE PERFORMANS	35
3.3 GLOBAL ŞİRKET VE YÖNETİM KURULU	38
3.3.1 Yönetişimde Yönetim Kurulunun Rolü	39

3.3.2 Yönetim Kurulunun Seçimi ve Görev Süresi.....	40
3.3.3 Yönetim Kurulunun Görevleri	40
3.3.4 Yönetim Kurulu Komiteleri	40
3.3.5 Yönetim Kurulu Ücretlendirmesi	41
3.3.6 Yönetim Kurulu Etkinliği.....	43
4. UYGULAMA	48
4.1 FİNANSAL BİLGİ VE VERİLER	48
4.1.1 Sermaye Dönüşüm Oranı (Return on Equity, ROE).....	49
4.1.2 Varlıkların Dönüşüm Oranı (Return on Assets, ROA)	51
4.1.3 Tobin'in Q Rasyosu (Tobin's Q).....	52
4.2 YÖNETİM KURULU YAPISI.....	54
4.3 ŞİRKET YAŞI.....	57
4.4 ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜ (ŞİRKET ÇALIŞAN SAYISI)	58
4.5 GLOBAL BÖLGELER	58
4.6 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI	61
4.7 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	62
4.8 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	63
4.9 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	63
4.10 METODOLOJİ VE VERİ SETİ.....	64
4.11 ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	64
4.12 HOMOJENLİK VE HETEROJENLİK HESAPLAMASI	65
4.13 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ.....	65
4.14 VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ.....	66
4.15 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	68
5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	70
5.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİK SONUÇLARI.....	70
5.2 KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI	73

5.3 REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	76
5.3.1 Avrupa Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği	77
5.3.2 Doğu Asya ve Pasifik Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği	78
5.3.3 Avrasya ve Orta Asya Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği	79
5.3.4 Güney Asya Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği	81
5.3.5 Kuzey Amerika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği	82
5.3.6 Latin Amerika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği	83
5.3.7 Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği.....	84
5.3.8 Sahara Altı Afrika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği	86
5.3.9 Global Cinsiyet Heterojenliği.....	86
6. SONUÇ	90
REFERANSLAR	100

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.1: Global Bölgeler, Nüfus ve Öne Çıkan Ülkeler.....	59
Tablo 4.2: Bölgesel Öne Çıkan Ülkeler, Finans Merkezleri ve Şirket Yoğunluğu.....	60
Tablo 5.1: Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	71
Tablo 5.2: Global Bölgeler, Şirket Sayısı ve Bölge Numarası.....	73
Tablo 5.3: Korelasyon Katsayı Değer Aralıkları.....	73
Tablo 5.4: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 5.5: YK’da Kadın Sayısı ile Anlamlı Korelasyon Sonuçları	75
Tablo 5.6: YK Cinsiyet Heterojenliği ile Anlamlı Korelasyon Sonuçları	76
Tablo 5.7: Avrupa Bölgesi YK Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi	77
Tablo 5.8: Doğu Asya ve Pasifik Bölgesi YK Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi	79
Tablo 5.9: Avrasya ve Orta Asya Bölgesi YK Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.....	80
Tablo 5.10: Güney Asya Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.....	81
Tablo 5.11: Kuzey Amerika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi	83
Tablo 5.12: Latin Amerika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.....	84
Tablo 5.13: Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi	85
Tablo 5.14: Sahara Altı Afrika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.....	86
Tablo 5.15: Tüm Bölgeler Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi	87
Tablo 5.16: Hipotezler Tablosu	88

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Kadın-Erkek Yönetici Konumunda İşe Alım.	26
Şekil 2.2: Kadın Yöneticilerin Sektör Oranı	27
Şekil 4.1: Avrupa Bankacılık Sektörü ROA Trendi	52



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler
BRIC	: Brasil, Russia, India, China
CEO	: Chief Executive Officer
CSR	: Corporate Social Responsibility
ÇEK	: Çeşitlilik, Eşitlik ve Katılım
ÇSY	: Çevresel, Sosyal ve Yönetişim
EPS	: Earnings per Share
G20	: Yirmiler Grubu
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
NYSE	: New York Stock Exchange
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
Q	: Tobin'in Q Rasyosu
ROA	: Return on Assets
ROE	: Return on Equity
S&P	: Standard & Poor's
SEC	: Securities and Exchange Commission
SKH	: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

STEM : Science, Technology, Engineering and Mathematics

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

USD : Amerikan Doları

WEF : Dünya Ekonomik Forumu

YK : Yönetim Kurulu



1. GİRİŞ

Kadınların toplumsal, ekonomik ve siyasi haklarını kazanma süreci, tarih boyunca farklı coğrafyalarda değişen dinamiklerle şekillenmiştir. Kadınların eğitim, iş hayatı ve siyasette eşit haklara sahip olma mücadelesi, 19. ve 20. yüzyıllardaki hukuki düzenlemelerle ivme kazanmış, seçme ve seçilme hakkı, mülkiyet hakkı ve çalışma hakkı gibi temel haklar kadınların toplumsal hayatta daha görünür olmasını sağlamıştır. Örneğin, 1893 yılında Yeni Zelanda kadınlara seçme hakkı tanıyan ilk ülke olurken, Türkiye’de kadınlar 1934 yılında seçme ve seçilme hakkını kazanarak pek çok Avrupa ülkesinden önce bu hakkı elde etmişlerdir. Osmanlı İmparatorluğu’ndan Türkiye Cumhuriyeti’ne geçiş sürecinde kadınların eğitime ve çalışma hayatına katılımı önemli reformlarla desteklenmiş, özellikle akademide kadın oranı giderek artmıştır.

Günümüzde, global şirketler ‘çevresel, sosyal ve yönetim’ (ÇSY) olarak adlandırılan sürdürülebilirlik değerlendirmesi kapsamında cinsiyet eşitliği konusunu giderek daha fazla gündeme almakta ve bu alanda ilerleme kaydetmektedir.

Cinsiyet eşitsizliği (gender gap), özellikle eğitim, iş olanakları, fırsat eşitliği ve haklara erişim gibi alanlarda kadınların karşılaştığı yapısal engelleri ifade etmektedir. Buna rağmen, birçok ülkede kadınlar genellikle akademide erkeklerden daha yüksek oranlarda temsil edilmekte, ancak iş dünyasında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri hala sınırlı kalmaktadır. Örneğin, Türkiye’de akademisyenler arasında kadın oranı birçok Avrupa ülkesine kıyasla oldukça yüksektir. Ancak, bu yüksek temsiliyetin iş dünyasında da karşılık bulması gereklidir. Kadın yöneticilerin şirket yönetimindeki etkisinin anlaşılması, kurumsal karar alma mekanizmalarına daha fazla kadın yöneticinin katılımını teşvik edebilir.

Finans sektöründe, dünyadaki en etkili ve güçlü kadın liderler arasında Avrupa Merkez Bankası Başkanı Christine Lagarde, Uluslararası Para Fonu Başkanı Kristalina Georgiava merkez bankası ve uluslararası düzenleyici kurumlara örnek teşkil etmektedir. Citigroup CEO’su Jane Fraser, 2021 yılından beri Wall Street’teki ve dünyadaki en büyük bankalardan birini yönetmektedir. Natwest Group’un CEO’su olan Alison Rose, İngiltere’nin en büyük bankalarından birini yöneten ilk kadın yönetici olmuştur. Kadın yöneticilerin başarısı yalnızca kurumsal yönetime değil, aynı zamanda siyasi liderliğe de yansımaktadır. Almanya’nın ilk kadın Şansölyesi Angela Merkel, 16 yıl boyunca Avrupa’nın en güçlü siyasi

figürlerinden biri olarak global ekonomide ve uluslararası ilişkilerde belirleyici rol oynamıştır. Dünya genelindeki üst düzey kadın yöneticiler, üstlendikleri görevleri başarıyla sürdürmekte, kurumsal yönetimi güçlendirmekte ve bu özellikleriyle iş dünyasında örnek olmaktadır.

Bu araştırma, global ölçekte faaliyet gösteren şirketlerde kadın yöneticilerin şirket başarısındaki rolünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bölgesel ve sektörel faktörlerin de dikkate alınacağı çalışmada, kadın yöneticilerin şirket performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Şirketlerin finansal raporlarının yanı sıra sürdürülebilirlik raporları da incelenmiş olup yatırımcılar ve sivil toplum kuruluşları açısından cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının önemine odaklanılmıştır. Kadın yöneticilerin kurumsal yönetimdeki etkisinin daha iyi anlaşılması, şirketlerin stratejik kararlarını şekillendirmelerine ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlendirilmesine katkıda bulunacaktır.

Dünyanın önde gelen ekonomi dergisi Forbes, 2003 yılından bu yana her yıl yayımladığı listede global ölçekte faaliyet gösteren dünyanın en büyük 2000 halka açık şirketini sıralamaktadır. Bu analizde şirketler satış hacmi, kâr, varlıklar ve piyasa değeri gibi faktörlerin eşit ağırlıklı değerlendirilmesiyle listelenmektedir. Bu listede bulunan global şirketlerde yönetici konumundaki kadın yöneticilerin sektörel ve bölgesel olarak şirket performansına etkisi, bu doktora tezinde araştırılmıştır. Bu araştırma, belki daha önemli olarak, iş dünyasında cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığı artırmaya ve kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlarda daha fazla temsil edilmelerini teşvik etmeye katkıda bulunabilecektir. Kısacası kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlarda daha fazla temsil edilmesi ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına dikkat çekmek bu çalışmanın aynı zamanda duygusal hedefleri arasında bulunmaktadır.

Kadın yöneticilerin bu şirketlerdeki etkisinin daha detaylı analiz edilmesi, iş dünyasında cinsiyet eşitliğinin ekonomik sürdürülebilirlik açısından taşıdığı önemin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Global olarak faaliyette bulunan şirketlerdeki kadın yöneticilerin şirket başarısındaki ilişkisinin analizi bu araştırmanın ana konusu olmakla beraber bölgesel ve sektörel faktörler de dikkate alınmıştır. Bu tezin amacı, global şirketlerde cinsiyet eşitliğinin ve kadın yöneticilerin şirket performansı üzerindeki rolünü sektörel ve coğrafi olarak incelemek ve

bu ilişkiyi daha iyi anlayarak bilim dünyasına aktarmaktır. Şirketlerin finansal raporlarının yanı sıra sürdürülebilirlik raporları da açıklanmaktadır. Yatırımcıların ve sivil toplum kuruluşların ilgi alanında olan cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadın yöneticilerin etkisi, önemi ve konumu için önemlidir. Şu bir gerçektir ki, kadın yöneticilerin şirket yönetimindeki etkisinin daha iyi anlaşılması, bu konuda stratejik kararların alınmasında faydalı bilgiler sunulmasına yardımcı olacaktır.

Seçilen global firmaların “kadın yönetici” çıkışlı inceleme sonuçları, sektöre ve global coğrafi bölgelere göre de belirginleşerek, iş dünyasında insan kaynakları tercihlerine yeni bir kriter sunabilmesini hedeflemektedir.

Araştırmada global şirketler üç etapta incelenmiştir: İlk olarak global şirketlere ait finansal değerler saptanmıştır. Sonraki aşamada ise yönetim kurulu (YK) büyüklüğü, YK’da kadın sayısı ve YK cinsiyet heterojenliği hesaplanmıştır. YK’da kadın temsiliyeti oranı bölgelere göre ayrı ayrı hesaplanmıştır. Çalışmanın bir sonraki etabında ise global şirketlerin yaşı, çalışan sayısı, piyasa değeri, toplam varlıkları, hisse başına kazanç, özsermayesi, toplam ve net gelirinden oluşan bilgiler veri setine eklenip incelenmiştir.

ÇSY’nin son yıllardaki artan önemi, şirketlerin uygulamalarında ve raporlamalarında da gözlenmektedir. ÇSY’nin kurumsal yönetimdeki önemli etkenlerinden biri olan cinsiyet çeşitliliği ve kadın yöneticilerin şirket başarısındaki katkısının analizinde alt başlık olarak cinsiyet farklılığı (gender gap), bu çalışmanın ana araştırma konusudur. Kavramın araştırılması ve önemi giderek artmaktadır.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), 2022 tarihli ‘Global Cinsiyet Farklılığı’ raporunda 146 ülkenin verilerini değerlendirmiş, kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkları dört ana boyutta incelemiştir. Bunlar, iş dünyasına katılım hakkı, eğitim, sağlık ve siyasi haklardır. Cinsiyet eşitsizliğine dikkat çekmek üzere hazırlanan rapor 2006’dan beri yayınlanmakta olup, bu konuda süregelen en uzun soluklu çalışmadır.

WEF, araştırmaya konu olan ülkeleri 8 coğrafi bölgede analiz etmiştir. Bunlar, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa, Avrasya ve Orta Asya, Doğu Asya ve Pasifik, Güney Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ve Sahara Altı Afrika bölgeleridir.

Yukarıda anılan 2022 yılındaki çalışma, kadın ve erkekler arasındaki farkın bu gidiş hızıyla 132 yılda kapanacağı sonucuna varmıştır. İşgücündeki global cinsiyet eşitsizliğinin, uzun süreli yapısal engeller, sosyoekonomik ve teknolojik transformasyon ve ekonomik şoklardan kaynaklandığı öne sürülmüştür. Bütün bu faktörlerin göz önüne alınmasıyla birlikte YK'daki kadınların şirketlerin performansına etkisinin araştırılması, nihai amaçlı çalışma kapsamına alınmıştır.

Forbes Global 2000 sıralamasının 2022 listesindeki şirketler bu çalışmada veri kaynağı olarak araştırılmıştır. Bu çalışmada ise bankalar, varlık yönetim şirketleri, yatırım holdingleri, menkul kıymet şirketleri ile özel sermaye şirketlerinden bu listeye girmeyi başarmış şirketler incelenmiştir. Bu firmaların, finansal ölçütleri, YK'daki cinsiyet dağılımı ile heterojenitesi ve YK büyüklüğü çalışılmıştır.

Global şirketlerin yaşı çalışma kapsamına alınmış ve şirket performansına olan etkisi incelenmiştir. Çalışan sayısı çalışmada dikkate alınan diğer bir değişkendir. Büyüyen global şirketlerde artan çalışan sayısı ile artan kadın yönetici arasındaki ilişki ve bunun şirket kârlılığına etkisi hakkında ayrıntılı bir değerlendirme sunulmuştur.

İş hayatında kadınların yaşadığı sıkıntılarla ilgili bilgiler dikkate alınmıştır. Özellikle üst düzeye çıkıldıkça yaşanan zorluklar artmakta ve kadın yöneticiler erkek yöneticilere nazaran daha sıklıkla bu tür engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu bilgiler ışığında hazırlanmış çalışmada kadın yöneticilerin global şirketlerdeki yeri, katkısı ve şirket performansına etkisi bölgesel bazda ele alınarak aradaki ilişkiler irdelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, global şirketlerin finansal verileri, YK yapısı, şirketin yaşı ve çalışan sayısı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve hipotezler test edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise bölgesel farklılıklar temelinde analizler derinleştirilmiş ve kadın yöneticilerin şirket performansı üzerindeki etkisi ortaya konmuştur.

Doğal olarak bu tezin ele aldığı konu, yani global şirketlerde kadın yöneticilerin şirket performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi, literatürde tamamen yeni bir alan olmamakla birlikte bu tezin farklılığı ve bilim dünyasına özgün katkısı için daha önce değerlendirilmemiş konular ve yaklaşımlar da dikkate alınarak sergilenmiştir.

Önceki çalışmaların çoğu, ya belirli bir ülke veya bölgeye odaklanmış ya da sadece kadın yöneticilerin sayısının artışı ile finansal başarı arasındaki doğrudan bağlantıyı incelemiştir. Bu tez, Forbes Global 2000 şirketlerini temel alarak global çapta bölgesel ve sektörel karşılaştırmalı bir analiz sunmaktadır. Tezde, sadece kadın yöneticilerin sayısı değil, aynı zamanda YK heterojenliği, çalışan sayısı, şirket yaşı gibi faktörlerin de dikkate alınması onu daha kapsamlı hale getirmektedir. ÇSY kriterlerinin de finansal performansla birlikte ele alınması, konuyu çok boyutlu hale getirmekle birlikte bu çalışmanın sonuç bölümünde bilimsel katma değerleri sunulmuştur.

Elde edilen bulguların gelecekte yapılacak bilimsel araştırmalara katkı sağlaması amaçlanmaktadır.



2. KURUMSAL YÖNETİM, CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE KADIN YÖNETİCİLER

2.1 ÇEVRESEL, SOSYAL VE YÖNETİŞİM KAVRAMLARI

ÇSY değerlendirme yaklaşımı, yalın anlamıyla çevreyi korumayı ve duyarlı olmayı, sosyal olarak çalışan ve insan haklarını, çeşitliliği, yönetişimde ise etik kuralları, şeffaflığı, yolsuzluk ve rüşvet ile mücadeleyi ifade etmektedir. ÇSY kapsamı, üç ana başlıkta toplanmaktadır:

- a. Çevresel (doğal kaynakların korunması, karbon emisyonlarının azaltılması, iklim değişikliği)
- b. Sosyal (insan ve çalışan hakları, çeşitlilik, topluma etkiler)
- c. Yönetişim (Etik kurallar, çeşitlilik, şeffaflık, YK yapısı, yolsuzluk ve rüşvet ile mücadele)

Kavramın, sosyal sorumluluktan ÇSY'ye evrilmesi ise ölçülebilir ve standart boyutların eklenmesi sonucunda oluşmuştur (Patil, 2024). Günümüzün artan bilgi ve veriye daha kolay ulaşma ortamında, geleceğe daha sürdürebilir bir bakışla ulaşmak için şüphesiz ÇSY kavramı, olumlu katkılarda bulunmaktadır. ÇSY ile hem kâr amacı güden hem de gütmeyen tüm kurumlar bu alanda adımlar atmakta ve ilerleme sağlamaktadır (Brendel vd., 2024). ÇSY, özellikle finans alanında barındırdığı şeffaflık sayesinde, kurumsal raporlamaları daha açık ve anlaşılır hale getirmiştir. Bu araştırma kapsamında incelenen 326 adet yıllık faaliyet raporunda yer alan bilgiler ve açıklamalar, bu noktayı teyit etmektedir.

ÇSY değerlendirmesine odaklanmış pek çok çalışma, kuruluşların bu alandaki pek çok verisini sunmaktadır. ÇSY kavramı, ekonomi, örgüt veya etik alanlarındaki farklı teorilere dayanmaktadır. Bunların arasında, Paydaş Teorisi (Freeman, 1984), Meşruiyet Teorisi (Dowling ve Pfeffer, 1975), Vekalet Teorisi (Jensen ve Meckling, 1976), Kurumsal Teori (Meyer ve Rowan, 1977), Sinyal Teorisi (Spence, 1973) ve Üçlü Sorumluluk Yaklaşımı (Elkington, 1997) sayılabilir.

Paydaş Teorisi, kurumların yalnızca hissedarların değil, aynı zamanda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve çevre gibi diğer paydaşların çıkarlarını da gözetmeleri gerektiğini savunur (Freeman, 1984). Bu teoriye göre, uzun vadeli kurumsal başarı yalnızca finansal performansla değil, aynı zamanda paydaşların beklentilerinin dengelenmesiyle mümkündür. Özellikle YK'da kadın temsiliyetinin artması, şirketlerin paydaş odaklı karar alma süreçlerini güçlendirebileceği ve daha sürdürülebilir stratejilere yönelmesini sağlayabileceği yönünde önemli bulgular bulunmaktadır. Kadın yöneticiler, genellikle daha kapsayıcı bir liderlik anlayışına sahip olmaları ve etik karar alma süreçlerine duyarlılık göstermeleri nedeniyle paydaş yönetiminde kritik bir rol oynayabilmektedir. Araştırmalar, kadın yöneticilerin bulunduğu şirketlerde toplumsal sorumluluk projelerine daha fazla önem verildiğini, çalışan refahına yönelik politikaların daha etkili uygulandığını ve sürdürülebilirlik konularına daha fazla yatırım yapıldığını göstermektedir (Burke ve Collins, 2001; Terjesen vd., 2009). Ayrıca, cinsiyet çeşitliliğinin YK düzeyinde artması, paydaş beklentilerinin daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesini sağlayarak karar alma mekanizmalarının daha dengeli ve uzun vadeli olmasına katkıda bulunabilmektedir. Bu bağlamda Paydaş Teorisi, kadın yöneticilerin şirketlerde daha fazla yer almasının yalnızca etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir avantaj sağladığını öne sürmektedir. Çeşitliliğin arttığı yönetim yapılarında, farklı bakış açıları daha fazla temsil edilmekte ve bu da şirketlerin finansal performansının yanı sıra paydaş ilişkilerini de güçlendirmektedir. Sonuç olarak, kadın yöneticilerin şirketlerdeki varlığı, organizasyonların sürdürülebilirlik ve toplumsal etki odaklı stratejiler geliştirmesine yardımcı olabilmektedir.

Meşruiyet Teorisi, şirketlerin sadece kâr amacı gütmeyip, aynı zamanda hem toplumsal hem de sosyal kurallara uyum sağlanması beklentisinin altını çizmektedir. Meşruiyet, bir şirketin toplum tarafından kabul edilmesi ve faaliyetlerini buna uygun yürütmesi için kritiktir. Teori, örgütlerin üst kademesine en uygun yöneticileri seçeceği prensibine dayanır. Araştırmacılar, meşruiyet kavramına uymayan şirketlerin finansal risk yaşayabileceğini belirtmiştir (Dowling ve Pfeffer, 1975). Teoriyi daha sonra Suchman (1995) genişletmiş ve meşruiyeti, pragmatik, ahlaki ve bilişsel açılardan daha detaylı incelemiştir.

Jensen ve Meckling'in Vekalet Teorisi'nde ifade ettikleri ana düşünce, örgütü yönetenlerle (vekiller) vekalet verenler arasında çıkar çatışması yaşanması fikridir. Buna göre her iki

tarafın çıkarlarının örtüşmesini sağlayacak mekanizmalar gerekmektedir. Teorinin ÇSY bağlantısı ise ÇSY çerçevesinde bağımsız YK'ların ve şeffaf raporlamanın olması gerekliliğidir (Jensen ve Meckling, 1976).

Kurumsal Teori kavramı ile işletmelerin kurumsallaşması, çevresel aktörlerle etkileşimi ve yapılanmaları ifade edilmektedir (Apaydın, 2009). Kurumsallaşmanın temel işlevi olan meşrulaşma için işletmelerin yasal ve toplum kurallarına uyan iş kodeksleri olmalıdır. Şirketler sadece ekonomik hedeflerle değil, aynı zamanda toplumsal kurallar ışığında şekillenirler. Bu sebeple şirketler sırf toplumun beklentilerine cevap verebilmek için belirli uygulamaları benimsemektedir. Ancak bunlar verimlilikten ziyade daha çok meşruiyet kazanmaya dönük uygulamalardır (Meyer ve Rowan, 1977). Teorinin desteklediği liyakat bu anlamda ÇSY ile olan bağlantısını ön plana çıkarmaktadır.

Sinyal Teorisi, bahse konu teoriler arasında ÇSY kavramında örgüt yapılarına farklı bir açıdan mercek tutmaktadır. Pulino ve diğerlerinin 2022 yılında gerçekleştirdikleri 'ÇSY Açıklamaları Şirket Performansını Etkiler mi?' başlıklı araştırmalarında Avrupa'daki büyük şirketlerin kamuoyuna açıkladıkları raporlarda ÇSY ile ilgili açıklamaların bulunması ile bu şirketlerin performansı arasındaki pozitif ilişki kanıtlanmıştır. (Pulino vd., 2022). Sinyal Teorisi, olumlu veya olumsuz gelişmelere dikkat çekerek farkındalık yaratmanın altını çizmekte ve teorinin ÇSY ile olan ilgisi bu şekilde açıklanabilmektedir.

Üçlü Sorumluluk Yaklaşımı, örgütlerin sadece finansal getirilere odaklanmak yerine, insan (sosyal), gezegenimiz (çevre) ve kâr (ekonomik) boyutlara odaklanması yaklaşımıdır (Elkington, 1997). ÇSY, bu üç öğeyi dikkate alarak, kurumsal performansa bütüncül bir bakış sunmaktadır. Bu yaklaşım, içerdiği kapsamla ÇSY kavramına oldukça yakındır.

Son yıllarda ÇSY raporlamalarının giderek artması, kurumların bu standartlara uyum sağlama konusundaki taahhütlerinin güçlendiğini göstermektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, çevresel duyarlılığın artması, raporlamalarda şeffaflığın sağlanması, YK yapılarındaki çeşitliliğin genişlemesi ve cinsiyet eşitliğine yönelik politikaların benimsenmesi önemli gelişmelerdir. Ayrıca, ayrımcılığın azaltılmasına yönelik stratejiler, eşitlik ilkelerinin güçlendirilmesi ve sosyal sorumluluk uygulamalarının

yaygınlaşması, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını destekleyen kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

ÇSY uygulamaları, önyargı, rüşvet, yolsuzluk, ayrımcılık ve çevreye duyarsızlık gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecek kurumsal uygulamaları iyileştirerek, etkin ve sürdürülebilir bir kurum kültürünün oluşumuna katkı sağlamaktadır. Deloitte'un 2020 yılında yayımladığı bir araştırmaya göre, Standard & Poor's 500 (S&P 500) endeksinde yer alan şirketlerin %92'si ÇSY göstergelerini kamuoyuyla paylaşmaktadır (Deloitte, 2020). S&P 500'ün, ABD'nin en büyük halka açık 500 şirketini kapsayan bir endeks olması, elde edilen bulguların global ölçekte kurumsal yönetim uygulamalarına referans teşkil etmesi açısından büyük önem taşımaktadır. ÇSY raporlama standartlarının gelişimi ve ölçülebilir göstergelerin entegre edilmesi, kurumsal şeffaflığı artırarak kamuoyunun güvenini pekiştirmekte ve bu durum firma performansına dolaylı fakat olumlu etkiler sağlamaktadır (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021).

Birleşmiş Milletler, 2015 yılında düzenlenen *Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi* 'nde, 193 üye ülkenin imzasıyla 2030 yılına kadar uygulanacak olan Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini (SKH 2030) belirlemiştir (United Nations, 2015). SKH 2030, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kapsayan 17 temel hedeften oluşmaktadır. Global ölçekte benimsenen bu ilkeler, dünya gündeminde verimliliğin artırılmasını, eşitliğin sağlanmasını ve doğal kaynakların gelecek nesillere sürdürülebilir şekilde aktarılmasını amaçlamaktadır (Peşkircioğlu, 2016). Evrensel düzeyde önem taşıyan bu hedefler şunlardır:

- a. Yoksulluğa son
- b. Açlığa son
- c. Sağlıklı bireyler
- d. Nitelikli eğitim
- e. Toplumsal cinsiyet eşitliği
- f. Temiz su, hijyen ve halk sağlığı
- g. Erişebilirlik ve temiz enerji
- h. İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme
- i. Sanayi, inovasyon ve alt yapı

- j. Eşitsizliklerin azaltılması
- k. Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları
- l. Sorumlu tüketim ve üretim
- m. İklim eylemi
- n. Sudaki yaşam
- o. Karasal yaşam
- p. Barış ve adalet
- q. Hedefler için ortaklıklar

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ÇSY'nin sosyal ve yönetim boyutundaki kadın erkek eşitliği, cinsiyet çeşitliliği, global şirketlerin YK'daki kadınlar ve şirket performansına olan etkileri detaylandırılarak incelenmiştir.

2.1.1 Yönetişim

Yönetişim, örgütlerin karar alma süreçleri, etik ilkeler ve kurumsal sorumluluk alanlarındaki yönetmelikler, uygulamalar ve sistemlerin bütünüdür. Yönetişim, aynı zamanda liderlik fırsatlarında eşitliği sağlamayı, şeffaflığı artırmayı, raporlama süreçlerinde ÇSY göstergelerinin uygulanmasını ve kurumsal sorumlulukla ilgili düzenlemelerin geliştirilmesini kapsamaktadır (Gebhardt ve Kefer, 2019).

Bu bağlamda, sürdürülebilirlik ilkelerinden biri olan yönetim, örgütlerin kurumsallaşması için sağlıklı bir çerçeve sunmakta ve uzun vadeli istikrarlarını desteklemektedir. Global ölçekte faaliyet gösteren çok sayıda kuruluşun, ÇSY standartlarını benimseyerek yönetim politikalarını güçlendirme yönünde adımlar attıkları gözlemlenmektedir. Özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik kurallar çerçevesinde yönetim sistemlerini dönüştüren şirketler, finansal performans ve toplumsal güven açısından rekabet avantajı elde etmektedirler. Kuvvetli yönetim şeffaflığı sağlamakta, hissedarların çıkarlarını korumakta ve riskleri azaltmaktadır (Michaelsen, 2011).

Yönetişim kavramının temel bileşenleri beş ana başlık altında alttaki gibi sınıflandırılabilir (Werder, 2024):

- a. YK yapısı ve bağımsızlığı
- b. Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi ve sorumluluğu
- c. Risk yönetimi ve uyum
- d. Hissedarların hakları ve sorumlulukları
- e. Kurumsal etik ve uyum

Çalışmanın bu bölümünde yönetim ilkeleri daha ayrıntılı biçimde ele alınmakta ve araştırmanın ana konusu olan YK'daki “kadın yöneticiler” kavramı açıklanmaktadır.

2.1.2 Yönetim Kurulu Yapısı

YK, bir şirketin stratejik yönünü belirleyen, üst yönetimi denetleyen ve hissedarların çıkarlarını koruyan en üst düzey karar alma organıdır. YK'nın temel görevleri arasında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, risk yönetimi, performans denetimi ve etik uyumun sağlanması yer almaktadır. Şirket politikalarının oluşturulması, yürütülmesi ve denetlenmesinden sorumlu olan YK, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerini de belirler.

YK'lar genellikle içeriden ve dışarıdan atanan üyelerden oluşmaktadır. İçeriden atanan üyeler, şirkette farklı görev ve kademelerde bulunmuş yöneticilerden oluşurken, dışarıdan atanan üyeler şirket çalışanı değildir. Bağımsız direktör olarak atanan üyelerin seçiminde daha kapsamlı kriterler aranmaktadır. Yapılan araştırmalar, dışarıdan atanan üyelerin içerideki üyelere kıyasla daha bağımsız karar alabildiğini ve şirketin yönetim performansını daha objektif bir şekilde değerlendirebildiğini göstermektedir (Linck vd., 2008). YK'da yer alacak üye sayısı şirket ana sözleşmesinde belirlenmektedir. Aynı zamanda, YK üyelerinin seçilme süreci, görev süreleri ve ücretlendirme politikaları da şirket ana sözleşmesinde ayrıntılı olarak düzenlenmektedir.

YK'lar, bir örgütün uyum, risk yönetimi, performans ve etik uygulamalardan sorumlu olan çerçeveleri belirler ve uygular. Örgüt içi kuralların ve yönetmeliklerin hazırlanmasını sağlar, karar alma süreçlerinde etik ilkeleri geliştirir ve uygulamaya alır. Ayrıca, şirket uygulamalarının yasal mevzuata uygunluğunu denetleyerek hukuki riskleri minimize eder.

YK, bağımsız olarak çalışır ve kurum içindeki herhangi bir bölümü veya grubu değil, bütün şirketi temsil eder.

Şirketin faaliyet gösterdiği sektör ve büyüklüğü, YK'daki üye sayısının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada incelenen global şirketlerin YK'larında en az 3, en fazla 21 üyenin bulunduğu gözlenmiştir.

CEO ve YK Başkanı (chairperson) görev ve yetki açısından birbirinden bağımsız roller üstlenmektedir. CEO, şirket stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasından sorumlu olurken, aynı zamanda yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesini, denetim ve raporlama süreçlerinin etkinliğini sağlamaktan da sorumludur

YK içinde yer alan denetim ve risk, ücretlendirme, kredi ve sürdürülebilirlik komiteleri, bağımsız yapıları gereği genellikle doğrudan CEO'ya raporlamaktadır.

2.1.3 Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesi

YK'ların, şirketin en üst düzey sorumlu merci olması nedeniyle bağımsız bir şekilde çalışması ve ücretlendirilmesi gerekmektedir. YK, şirketin başarısını sağlamak, kurallar ve yönetmeliklere uyumu temin etmek, operasyonel verimliliği artırmak ve çalışanlar ile müşterilerin memnuniyetini yükseltmek gibi kritik görevler üstlenmektedir. Bu doğrultuda, şirket stratejisini belirleyerek uzun vadeli değer yaratımına uygun ücretlendirme politikaları benimsemektedir.

YK üyelerinin ücretlendirme paketlerinde hisse bazlı (equity-based) teşvik planlarının sıklıkla kullanıldığı ve bu uygulamanın şirketlerin uzun vadeli başarısını desteklediği görülmektedir (Sapp, 2008). Ayrıca, YK üyelerine sağlanan ikramiye ve teşvik planları, kurumsal şeffaflık ilkesi gereğince şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında kamuya açıklanmaktadır (Armstrong & Murlis, 2007).

Son yıllarda, çeşitlilik, eşitlik ve katılım (ÇEK) odaklı kurumsal politikalar, yeterince temsil edilmeyen veya kimlik, engellilik gibi sebeplerle ayrımcılığa maruz kalan grupların adil muamele görmesini ve iş dünyasına etkin katılımını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. ÇSY'ye endeksli ücretlendirme göstergeleri, 2000'li yılların ortalarından itibaren uygulamaya

alınmış olup, sürdürülebilirlik hedefleri ve ÇEK politikalarının düzgün uygulanması için ideal bir yapı sunmaya başlamıştır.

Bu çerçevede, ÇSY endeksli ücretlendirme politikaları, daha yaşanabilir bir gezegen yaratmayı, gelecek nesillere kaynak aktarımını sağlamayı ve adil, şeffaf, kapsayıcı çalışma ortamlarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bir şirketin ÇSY stratejisine entegrasyonu, sürdürülebilir başarıyı artırmak ve riskleri en aza indirmek açısından ÇEK kritik öneme sahiptir. Bu konuyu ele alan bilimsel çalışmalar arasında, PwC Almanya tarafından hazırlanan "Çeşitlilik, Eşitlik & Katılım" adlı raporunda, ÇEK'in ÇSY kriterleri içindeki sosyal boyutun bileşeni olduğu vurgulanmaktadır (PwC, 2024).

2.1.4 Risk Yönetimi ve Uyum

Risk yönetimi yalın anlamıyla olası riskleri önceden görüp değerlendirme ve bu riskleri azaltacak veya ortadan kaldıracak önlemlerin alınmasıdır. Uluslararası şirketler karışık yapılardır. Göreceli olarak daha küçük veya aile işletmelerinde etkin bir risk yönetimine fazlaca gerek olmayabilir ancak şirket büyüdükçe ve globalleştikçe risk yönetimi kritik hale gelmektedir (Bandera ve Atilgan, 2010; Moeller, R., 2011).

Kanunlara ve uluslararası standartlara uyum, ancak etkin bir risk yönetimiyle ve şirket politikalarının bu gereklilikler doğrultusunda yapılandırılmasıyla sağlanabilir. İç denetim ve risk değerlendirme süreçleri bu bağlamda kritik önem taşımaktadır. Uygulamaların sonuçlarının şeffaflık ilkesi çerçevesinde raporlanması kurumsal anlamda örnek teşkil etmektedir. Siber güvenlik ve veri gizliliği de etkin risk yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Özellikle global ölçekte faaliyet gösteren şirketlerin bu alanlarda kapsamlı analizler yapması ve proaktif önlemler alması gerekmektedir.

2.1.5 Hissedarların Hakları

Hissedarlar sahip oldukları hisselerin değer kazanmasıyla veya aldıkları temettülerle kazanç sağlarlar. Bir şirkete olan yatırımlarında ise oy kullanma hakkına, bilgi isteme hakkına, mali belgeleri görüntüleme hakkına, genel kurul toplantısına katılma hakkına ve mülkiyeti

devretme hakkına sahiptir. Azınlık hakka sahip hissedarların bilgi alma ve şirketin yıllık finansal raporlarına ulaşma imkanları bulunmaktadır.

Usulsüzlük bildirimi veya ihbar hatları da hissedarların sahip olduğu haklar arasındadır. Bu tür olanaklar, global şirketlerde genellikle uygulanmaktadır. Uyum departmanı ihbar hattına gelen bildirimleri değerlendirerek gerekli aksiyonları almakla yükümlüdür. Kişisel değerlerin şirket değerleri ile örtüştüğü durumlarda ve şirketlerin ihbar hattına gelen bildirimleri teşvik etmesi halinde, çalışanların bu mekanizmayı daha fazla kullandığı gözlemlenmiştir. Şirket içinden gelen bu bildirimler, kurumsal süreçlerde farkındalık yaratıp, şirketin etik ve uyum standartlarını korumasına ve operasyonlarını daha etkin bir şekilde yürütmesine katkı sağlayabilmektedir (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

2.1.6 Kurumsal Etik ve Uyum

İş etiği politikaları, rüşvet ve yolsuzluğu engellemek amacıyla iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesidir. Dürüstlük, gizlilik, çevreye ve topluma karşı sorumluluk, yasalara ve mevzuata uyum sorumluluğu gibi değerleri kapsayan kurallar bütünü iş etiği politikalarını oluşturmaktadır.

Joyner ve Payne (2002), iş etiğinin şirketlerin başarısı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Farklı çalışmalarda, etik sorumluluğun hem toplumsal yaşamda hem de kâr amacı güden şirketlerde pozitif sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluk projeleriyle başlayan ve zamanla ÇSY çerçevesine evrilen iş etiği anlayışı, etki alanının genişliği sebebiyle kurumsal yönetişimin en önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), dünyanın en gelişmiş 20 ülkesi (G20) ile ortaklaşa yayınladığı yönetişimin ilkeleri kılavuz niteliğindedir. Kılavuzun 2023 baskısında daha fazla kurumsal sorumluluk, yatırımcıların korunması ve sürdürülebilir odaklı yönetişim temalarına ağırlık verilmiştir. OECD, YK'larına şeffaflığı, sorumluluğu ve ÇSY çabalarını artırmaları yönünde tavsiyeleri olmuştur (OECD, 2023).

2.2 ÜST YÖNETİM KAVRAMI

Karar verici ve yaptırıcı yöneticilerden oluşan, bir kurumun stratejisini planlayan ve uygulatan ve örgütte en fazla sorumluluk taşıyan kişiler grubuna YK (Management Board) denilmektedir.

İktisadi örgüt yönetiminin ilk örnekleri, 1700'lü yıllarda ordu ve dini gruplarda gözlemlenmektedir. Wren ve Bedeian (2023), çağdaş yönetimin anlaşılabilmesi için örgüt yönetimini Sanayi Devrimi öncesinden, yaklaşık 500'lü yıllardan 1700'lü yılların başına kadar ele almaktadır. Tarım ekonomisinden fabrikalaşmaya geçiş sürecine kadar, dini liderlerin ve ordu komutanlarının yönetim anlayışlarının belirleyici olduğu görülmektedir.

Bu dönemde merkeziyetçi yönetim tarzı baskın olup, hiyerarşik liderlik ön plandadır. Karar alma süreçleri genellikle otokratik bir yapıya sahiptir ve yöneticilerin yetkileri gelenekler ve konumun sağladığı güçle şekillenmektedir.

Ayrıca, loncalar ve monarşiler, ticaret ve idari yapıyı kontrol eden temel aktörler olarak öne çıkmaktadır. Dini liderlerin toplum üzerindeki etkisi, yalnızca yönetim ve ekonomiyle sınırlı kalmayıp, nüfus artışı ve iş gücü dinamikleri üzerinde de belirleyici bir rol oynamıştır. Özellikle nüfus artışı, Sanayi Devrimi'ne geçiş sürecinde fabrikalarda çalışacak iş gücünün oluşmasına katkı sağlamıştır (Folbre, 2009).

On yedinci ve on sekizinci yüzyıldaki, sanayi devriminde yönetim kuramlarında Adam Smith ve Frederick W. Taylor yeni bakış açılarını sunmuşlardır. Adam Smith (1776) iş gücünün ayrımı (division of labour) savıyla işçi sınıfının doğmasına sebep olmuş, iş bölümü ve uzmanlık tanımlamaları yapmış, böylelikle sanayi devriminde verimliliğin önünü açacak şartların oluşmasına öncülük etmiştir. Yönetim, fabrika sahiplerinin ve örgüt yönetimi için ortaya çıkan sorumlu müdürlerin elindedir. Bilimsel yönetim teorisinin kurucusu olan Taylor (1911), endüstriyel verimliliği arttırmayı hedeflemiştir. Planlama ve icraat konularını birbirinden ayırarak, üretim yapan fabrikalarda genel müdür pozisyonlarının doğmasının önünü açmıştır (Taylor, 1911).

1900 ile 1950’li yıllar arasında modern yönetim anlayışının temellerini atan öncü isimler arasında Fayol ve Weber öne çıkmaktadır. Her iki düşünür de hiyerarşik yapılanma ve fonksiyonel departmanlara dayalı bir organizasyonel sistemin önemine vurgu yapmıştır. Bu dönemde karar alma süreçleri bürokratik bir yapıya dayanmakta, verimlilik ve kurallara bağlılık ön planda tutulmaktadır. CEO pozisyonunun en üst düzeyde karar verici bir rol olarak tanımlanması da bu dönemde şekillenmiştir. Günümüzdeki insan kaynakları, finans ve üretim gibi temel departmanların kurumsal yapıya entegre edilmesi ise Fayol ve Weber’in önerdiği sistematik yaklaşımların bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Fayol, 1916; Weber, 1922).

Kurumsal liderliğin ve yönetimin yükseldiği yıllar 1950 ile 1980 arasındadır. Modern yönetimin babası sayılan Peter Drucker, bu dönemde öncü fikirlere imza atmıştır. Drucker, yönetimi baskıcı bir nitelikten bilgi sahibi liderliğe dönüştürmüştür. İnovasyon ve müşteri odaklı stratejileri yönetim anlayışı kapsamına alan Drucker’ın, modern kurum kültürü, liderlik ve stratejik planlamanın şekillendirilmesinde katkıları olmuştur. “C seviyesi” olarak adlandırılan yönetici tanımları bu dönemde ortaya çıkmıştır (Drucker, 2003).

1980–2000 yılları arasındaki globalleşme ve kurumsal genişleme döneminde, stratejik yönetim alanında en etkili isimlerden biri Michael Porter olmuştur. Porter (1980), *Rekabet Stratejisi* adlı eserinde, rekabet avantajının sürdürülebilirliğini analiz etmek amacıyla geliştirdiği Beş Güç Modeli’ni ortaya koymuştur. Bu dönemde üst düzey örgüt yönetimi giderek daha fazla merkezden uzaklaşan bir yapıya evrilmiş, globalleşen iş ortamı ise uluslararası şirket faaliyetlerinin hızla artmasına neden olmuştur. Hissedar odaklı yönetim anlayışı, rekabet avantajının temel belirleyicisi olarak öne çıkmış ve karar alma süreçlerinde etkili bir unsur hâline gelmiştir. Aynı zamanda, şirket birleşmeleri ve satın almalarının yaygınlaşması, stratejik yönetimi üst düzey yöneticiler için en kritik yetkinlik alanlarından biri haline getirmiştir (Porter, 1985).

Günümüzde, üst düzey yönetimde dijital dönüşüm ve ÇSY liderliğinin giderek daha etkili hale geldiği gözlemlenmektedir. Bugünkü yönetim anlayışında, öne çıkan ana akımlar teknoloji ve sürdürülebilirliktir. Geleneksel hissedar kapitalizmi, yalnızca hissedarların çıkarlarını gözetirken, günümüzde giderek daha fazla benimsenen alternatif bir ekonomik ve

yönetişim modeli olan paydaş kapitalizmi, şirketlerin çalışanları, müşterileri ve diğer tüm paydaşlarının menfaatlerini dikkate almasını esas almaktadır. Örgüt yapılarında daha yalın yönetim ön plana çıkmıştır. Çeşitlilik artmış ve uzaktan çalışan ekiplerde dönüşümsel liderlik özellikleri üst düzeyde belirgin hale gelmiştir. Bilgiye dayalı, ÇSY odaklı ve çevik yönetim stilleri ile karar verme ön plandadır. Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre, şirketlerin hayatta kalabilmesi büyük ölçüde dış çevreye ve diğer organizasyonlara olan kaynak bağımlılığına bağlıdır. Araştırmacıların *Kaynak Bağımlılığı Teorisi* (Resource Dependence Theory) olarak adlandırdığı bu yaklaşıma göre, örgütler ihtiyaç duydukları kaynaklara erişebilmek amacıyla çevreleriyle stratejik ilişkiler kurar. Bu ilişkiler aracılığıyla elde edilen bilgi ve kaynaklar, şirketin stratejik karar alma süreçlerini ve organizasyonel yapısını doğrudan etkiler. Rekabet gücünün artırılması ve sektörel eğilimlerin anlaşılması açısından bu tür etkileşimler büyük önem taşımaktadır.

Üst yönetim içinde karar verici ve stratejiyi oluşturan yönetim yapılarını barındırır. YK, başkan, başkan yardımcısı, CEO, genel müdür üst düzey yöneticilere örnektir. Bu üst yönetim, kurum veya işletmelerin stratejisini planlamak, hedefleri belirlemek, örgütün etkin işlemesi için şirket politikaları geliştirmek, kontrol ve denetleme gibi fonksiyonları da yerine getirmektedir.

Üst Kademeler Teorisi (Upper Echelons Theory; Hambrick ve Mason, 1984), üst düzey yöneticileri demografik ve psikolojik özelliklerinin şirketin stratejik tercihlerini ve finansal performansını üzerinde belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Bu teori, YK'yı da içeren üst düzey yöneticileri arasında farklı geçmişlere, deneyimlere ve bilişsel bakış açılarına sahip bireylerin bulunmasının karar alma süreçlerini zenginleştireceğini savunarak çeşitliliği desteklemektedir.

2.2.1 Tek ve İki Kademeli Yönetim Kurulları

Global şirketlerin YK'larında karşımıza genellikle tek kademeli veya iki kademeli YK yapıları çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bu iki YK yapısı açıklanacak ve aralarındaki farklar değerlendirilecektir. Genel olarak YK yapısı ve detayları global şirket ve yönetim kurulu bölümünde ele alınmıştır.

2.2.1.1 Tek kademeli yönetim kurulu

Tek kademeli YK (üniter sistem olarak da adlandırılır), özellikle Anglosakson ülkelerinde ve bazı gelişmekte olan ekonomilerde yaygın olarak benimsenen bir yönetim modelidir (Tricker, 2015; Weimer & Pape, 1999). ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda ve İrlanda gibi Anglosakson ülkelerin yanı sıra Hindistan, Singapur, Hong Kong, Japonya (her iki sistemi de uygulayabilmektedir), Malezya, Brezilya ve Güney Afrika'da genellikle tek kademeli YK sistemi tercih edilmektedir. Bu modelde hem icracı hem de icracı olmayan direktörler aynı kurul içinde yer alır. Direktörlerin tek bir kurulda görev yapması sayesinde daha hızlı karar alma süreçleri mümkün hale gelmektedir. Tüm direktörlerin yönetim sorumluluğunu paylaşmaları, CEO'nun etkisini artırabilirken, aynı zamanda daha güçlü bir aidiyet duygusu oluşturarak sorumlulukların paylaşımını da kolaylaştırmaktadır. Özetle, tek kademeli YK modeli stratejik planlama ve operasyonel uygulamaların her ikisinden de sorumlu tek bir kurul yapısı sunmaktadır.

2.2.1.2 İki kademeli yönetim kurulu

İkili kurul yapısı olarak da bilinen iki kademeli YK sistemi, YK (İcra Kurulu) ve Denetim Kurulu olmak üzere iki ayrı yönetim organından oluşur. Bu yapı, Almanya başta olmak üzere Avrupa kıtasında yaygın olarak kullanılırken, Çin, Endonezya, Rusya ve Güney Kore gibi ülkelerde de benimsenmiştir. İtalya ve Fransa gibi bazı ülkelerde ise şirketler hem tek katmanlı hem de iki katmanlı YK sistemlerini tercih edebilmektedir (Hopt & Leyens, 2004).

İki kademeli sistemde YK, şirketin günlük operasyonlarından sorumludur ve CEO ile üst yönetim dahil olmak üzere yönetici üyelerden oluşur. Buna karşılık Denetim Kurulu, dış üyeler, çalışan temsilcileri ve sendika üyelerinden oluşan bağımsız bir yapıya sahiptir. Bu kurulun temel görevi, YK'yı denetlemek, tavsiyelerde bulunmak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak ve hissedar çıkarlarını korumaktır (Adams ve Ferreira, 2007).

Bu sistemin önemli avantajlarından biri, yönetim ve denetim işlevlerinin birbirinden ayrılması sayesinde çıkar çatışmalarının azaltılmasıdır. Yöneticilerin kendi faaliyetlerini denetlememesi, öz düzenleme eksikliklerinden kaynaklanan riskleri ve kurumsal

suistimalleri en aza indirir (Weimer & Pape, 1999). Ayrıca Denetim Kurulu, mali ve operasyonel süreçlerde daha tarafsız ve bağımsız bir denetim mekanizması olarak görülmektedir.

Öte yandan, iki katmanlı sistemin bazı zorlukları da bulunmaktadır. YK tarafından alınan kararların Denetim Kurulu onayına tabi olması, karar alma süreçlerinin tek kademeli sistemlere kıyasla daha yavaş işlemesine neden olabilir. Bu durum, özellikle dinamik iş ortamlarında esneklik kaybına yol açabilmektedir (Thomsen & Conyon, 2012).

CEO etkisi bakımından da iki yapı arasında farklılıklar söz konusudur. Tek kademeli sistemlerde CEO'nun etkisi daha yüksekken, iki kademeli sistemde yetki daha dengeli dağılmakta ve karar alma süreci daha kolektif bir yapıya bürünmektedir. Bu yapı, yalnızca hissedarların değil, çalışanlar ve kamu kurumları gibi diğer paydaşların da yönetim süreçlerine katılımını mümkün kılar (Li & Naughton, 2007).

Sonuç olarak, iki kademeli YK sistemleri, CEO etkisini sınırlamaları, uzun vadeli stratejik planlamayı teşvik etmeleri ve çalışan temsiliyi ön plana çıkarmaları sayesinde özellikle güçlü işgücü temsiline sahip ülkelerde daha sık tercih edilmektedir (Hopt, 2018).

2.2.2 Yönetim Kurulunda Kadın Yöneticiler

Yönetişimde kadın çalışan ve yöneticilerin arttığını, çeşitliliğin ÇSY yönetim kavramında daha fazla işlendiğini çalışmanın önceki bölümlerinde değerlendirilmiştir. Bu bölümde YK'da kadın yöneticilerin konumu ve şirket başarısına katkıları ele alınmıştır.

Adams ve Ferreira (2009), kadınların şirket YK'sındaki temsiliyetinin şirket performansı ve kurumsal yönetim üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Araştırmacılar, kadın yöneticiler ile şirket performansı arasında direk bir bağlantı olmadığını ve şirket başarısının, şirketin kurumsal yönetim yapısına bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bulgusuyla çalışma, yönetim teorisi yaklaşımını desteklemektedir.

S&P 500 endeksine kote 1900'ü aşkın şirketin 86.714 YK üyesinin toplantılara katılım oranlarının incelendiği çalışmada, kadın üyelerin toplantılara daha yüksek katılım

gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, bu raporda YK daha çeşitli olduğunda erkek üyelerin de toplantılara katılım oranlarının arttığı gözlemlenmiştir. Kadın yöneticilerin özellikle teftiş, kurumsal yönetim ve adaylık komitelerinde daha fazla görev aldığı, ancak ücretlendirme komitelerinde daha az temsil edildiği tespit edilmiştir. CEO değişiminin, YK'sı daha çeşitli olan firmalarda daha duyarlı ve dikkatli bir süreç olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, kadın yöneticilerin denetim fonksiyonlarında daha başarılı oldukları gerçeğinin altını çizmektedir. Ayrıca, zayıf paydaş haklarına sahip örgütlerde, YK'da kadın üyelerin bulunmasının şirket değerini artırabileceği öne sürülmektedir. Kadın yöneticilerin bulunduğu şirketlerin daha yüksek mali performans, satış geliri ve varlık değeri gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, bu şirketlerin işgücü çeşitliliği, yenilikçilik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik gibi faktörlerde de avantaj sağladığı görülmektedir (Adams ve Ferreira, 2009).

Carter, Simkins ve Simpson (2003) tarafından gerçekleştirilen “Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Firma Değeri” başlıklı bu çalışmada, YK çeşitliliği ile firma değeri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma, S&P 500 şirketlerinin verilerini analiz ederek, YK'daki çeşitliliğin firma değeri üzerindeki etkisini değerlendirmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, YK'da daha fazla çeşitlilik gösteren şirketlerin genellikle daha yüksek firma değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kadınların ve etnik azınlıkların YK'larında daha fazla temsil edildiği şirketlerin finansal performanslarının daha iyi olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu ise, YK çeşitliliğinin şirketin yenilikçilik yeteneği, risk yönetimi ve uzun vadeli sürdürülebilirlik gibi faktörlerde de olumlu bir etkiye sahip olduğudur. Bu da çeşitliliğin şirketin genel yönetim ve karar alma süreçlerine olumlu bir katkı sağladığını göstermektedir.

2003 yılında Erhardt, Werbel ve Shrader tarafından yapılan “Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Firma Finansal Performansı” başlıklı çalışma, YK çeşitliliği ile firma finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma, büyük Amerikan şirket verilerini 1993 ve 1998 yılları arasında analiz ederek, YK çeşitliliğinin firma performansı üzerindeki etkisini değerlendirmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, YK'larında daha fazla çeşitlilik gösteren şirketlerin genellikle daha yüksek finansal performansa sahip olduğu tespit edilmiştir. Özellikle cinsiyet, ırk ve etnik köken gibi faktörlerde daha çeşitli olan YK'ların daha iyi finansal sonuçlar elde ettiği gözlemlenmiştir.

Çalışma ayrıca, YK çeşitliliğinin şirketin inovasyon yeteneği, risk yönetimi, kurumsal itibar ve şirket değeri gibi faktörlerde de olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu da çeşitliliğin şirketin karar alma süreçlerinde farklı bakış açılarını içermesi ve daha geniş bir bilgi ve deneyim havuzuna erişim sağlaması nedeniyle firma performansını artırabileceğini göstermektedir.

Ancak, çalışma sonuçları her şirket için geçerli olmayabilir. Coğrafi ya da kültürel farklılık gibi diğer faktörlerin de etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, nedensellik ilişkisi kurmak zor olabilir ve çalışmanın sınırlamaları dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, daha fazla araştırma yapılması ve farklı sektörlerdeki şirketlerin incelenmesi gerekmektedir.

Pérez-González ve Zhao'nun 2009 tarihli "Toplumsal Cinsiyet Kotaları ve Kadın Liderliği: Küresel bir Araştırmadan Kanıtlar" başlıklı çalışması, cinsiyet kotaları ve kadın liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, dünya genelinde bir anket kullanarak verileri toplamış ve kadın liderliğindeki cinsiyet kotalarının etkisini araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, cinsiyet kotaları kadın liderliğini artırma eğilimindedir. Kadın kotalarının uygulandığı ülkelerde, kadın liderlerin daha fazla temsil edildiği gözlenmiştir.

Ayrıca kadın kotası uygulayan şirketlerde kadınların yönetim pozisyonlarında daha yüksek oranda yer aldığı gözlemlenmiştir.

Ayrıca, çalışma kadın liderliğinin ekonomik etkilerini de değerlendirmiştir. Kadın yöneticilerin olduğu ülkelerde, ki bunlar gelişmiş ülkelerdir, ekonomik büyüme, istihdam oranları ve sosyal refah gibi faktörlerde genellikle daha olumlu sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Bu da kadın liderliğinin ekonomik performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

Catalyst'in 2007 tarihli raporu olan "Sonuç: Kurumsal Performans ve Kadınların Yönetim Kurulunda Kadın Temsili", kadınların YK'larındaki temsiliyetinin şirket performansı üzerindeki etkisini incelemektedir.

Raporun bulgularına göre, kadınların YK'da daha fazla temsil edildiği şirketlerin genellikle daha iyi finansal performans gösterdiği, daha yüksek satış geliri, özkaynak ve sermaye getirisi elde ettikleri gözlemlenmiştir.

Ayrıca rapor, kadın liderliğinin şirketin yenilikçilik kapasitesini artırabileceğini, işletme süreçlerini geliştirebileceğini ve işgücü çeşitliliğiyle ilgili avantajlar sağlayabileceğini de belirtmektedir. Kadınların farklı perspektifler, beceriler ve deneyimlerle YK'ya katılması, şirketlerin karar alma süreçlerini zenginleştirebilir ve sürdürülebilirlik açısından olumlu etkiler yaratabilir.

Post, Byron ve King'in 2019 tarihli makalesi olan "Cam Tavanın Ötesi: Cinsiyet Önemli mi?", kadınların liderlik pozisyonlarına erişimi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bu makale, cinsiyet eşitliği ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi tartışmayı amaçlamıştır. Makalenin incelediği kaynak ve araştırmalar, cinsiyet eşitliğinin işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Kadınların liderlik pozisyonlarına erişimi, çeşitli perspektiflerin ve yeteneklerin yönetim süreçlerine dahil edilmesini sağlayabilir. Bu da şirketlerin yenilikçilik, karar alma süreçleri ve iş performansı gibi alanlarda avantajlar elde etmesini destekleyebilir. Makale ayrıca, cinsiyet eşitliği ve şirket performansı arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu ve birden fazla faktörün etkili olduğunu belirtmektedir. Örneğin, kültürel, sosyal ve kurumsal faktörlerin yanı sıra liderlik tarzları, şirket kültürü ve yönetim politikaları gibi unsurlar da önemlidir. Sonuç olarak makale, cinsiyet çeşitliğinin şirket performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak bu ilişkinin tam olarak anlaşılması için daha fazla araştırma yapılmasına gerek vardır. Cinsiyet eşitliği konusundaki çabaların, işletmelerin sürdürülebilirlik, rekabetçilik ve toplumsal değerler açısından faydalı olabileceği aşikardır.

Adams ve Funk'un 2009 tarihli çalışmasında, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında temsil edilme oranının sürekli arttığı belirtilmiştir. Bunun ne gibi etkileri olacağı hakkında

ise henüz yeterince bilgi bulunmaktadır. Geniş bir literatür, kadınların tercihlerinde erkeklerden farklı olduklarını belgelemektedir. Ancak bu literatürün çoğu genellikle üniversite öğrencileri veya kurumsal hiyerarşinin daha alt seviyelerinde çalışan örneklemeler üzerine dayanmaktadır. Eğer kadınların cam tavanı kırabilmek için erkek yöneticilere benzemesi gerekiyorsa, üst düzey yönetimde cinsiyet farklarının zamanla ortadan kalkması beklenebilir. Ancak, geniş kapsamlı bir anket çalışması, kadın ve erkek yöneticiler arasında temel değerler ve risk tutumları açısından sistematik farklılıklar bulunduğunu ortaya koymuştur. Genel nüfus üzerindeki bulgularla uyumlu olarak, kadın yöneticiler erkek meslektaşlarına kıyasla daha insancıl ve temkinli olup, daha az güç odaklı olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, erkek yöneticilere göre daha az geleneksel ve güvenlik odaklı bir tutum sergilemektedirler. Ayrıca, kadın yöneticilerin risk algılarına ilişkin farklılıklar literatürde dikkat çekici bulgular arasında yer almaktadır. Geleneksel varsayımların aksine, bazı araştırmalar kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına kıyasla zaman zaman daha fazla risk almayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, YK'da kadın temsiliinin her zaman daha temkinli veya düşük riskli kararlarla sonuçlanmayabileceğini göstermektedir.

Birçok ülke, cinsiyet çeşitliliği hedeflerine ulaşmak ve cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için cinsiyet kotaları veya çeşitlilik politikaları benimsemektedir. Bu politikaların etkileri üzerine yapılan araştırmalar, Blau endeksi gibi ölçümleri kullanarak cinsiyet çeşitliliği sonuçlarını değerlendirmektedir. Bu örnekler, cinsiyet kotalarının veya politikaların Blau endeksini nasıl etkilediğini gösterir. Blau endeksinin detayları ve hesaplama yöntemi çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınmıştır.

Ancak kadın yöneticiliği ile finansal performans arasında kesin bir nedensellik ilişkisi kurmak zor olabilir. Diğer faktörlerin etkisi, şirketlerin özgün özellikleri ve endüstriye bağlı olarak sonuçlar değişebilir. Dolayısıyla, kadın yöneticiliğinin şirket performansı üzerindeki etkisini anlamak için daha geniş kapsamlı ve uzun vadeli araştırmalar gerekmektedir.

“Yönetim Kurullarında Kadın Kotasını Yasalaştırmak: Cinsiyet Kotalarını Belirleyen Kurumsal Faktörler” başlıklı çalışmada Terjesen vd. (2015), cinsiyet kotalarının benimsenme süreçlerini ve bu uygulamaların şirket performansı üzerindeki etkilerini

incelemiştir. Araştırmaya göre, gönüllü cinsiyet kotası uygulamaları daha uzun sürede benimsenebilmekte ancak daha esnek bir uyum süreci sunmaktadır. Buna karşılık, yasal zorunluluklara dayalı cinsiyet kotaları kadın YK üye sayısını hızla artırmakla birlikte, bazı durumlarda kurum içi dirençle karşılaşılmasına neden olabilmektedir. Makale, kurumsal faktörlerin cinsiyet kotalarının kabulünü etkileyen önemli bir rol oynadığını vurgular. Araştırmacılar, cinsiyet kotalarının yasal düzenlemeler ve diğer kurumsal faktörler aracılığıyla nasıl teşvik edildiğini incelemekte ve bu kotaların YK'daki kadın temsiliyetine nasıl bir etkisi olduğunu analiz etmektedir. Bu makale, cinsiyet kotalarının YK'da kadın temsiliyetini artırmak için bir politika aracı olarak ne şekilde işlev görebileceğini ve bu politikanın şirket performansı üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında önemli bir kaynak sağlamaktadır.

2.3 CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ

Cinsiyet eşitsizliği (gender gap), kadınlar ve erkekler arasındaki fırsat, statü ve kaynaklara erişimdeki farklılıklarını ifade etmektedir. Bu kavram, özellikle ekonomik katılım bağlamında ele alınmakta olup, iş gücüne katılım oranları, ücret seviyeleri, liderlik pozisyonlarına erişim ve kariyer gelişim olanakları gibi unsurlardaki farklılıkları kapsamaktadır (WEF, 2022). Dünya Ekonomik Forumu'nun 2023 yılı raporu, söz konusu eşitsizliklerin devam ettiğini ve kadınların ekonomik hayata katılımında yapısal engellerin sürdüğünü ortaya koymaktadır (WEF, 2023).

Kadınlar dünya nüfusunun yaklaşık %50'sini oluşturmalarına rağmen, iş gücüne katılım oranları erkeklere kıyasla daha düşüktür ve üst düzey yönetim pozisyonlarında da yeterince temsil edilmemektedir. Cinsiyetler arası ücret farkı, cinsiyet eşitsizliğinin en kalıcı unsurlarından biri olarak öne çıkmakta; kadınlar, eşdeğer işler için ortalama %15 ila %20 daha düşük ücret almaktadır (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2023). Bu eşitsizliğin temel nedenleri arasında bilinçdışı önyargılar, liderlik pozisyonlarına erişimde karşılaşılan cam tavan etkisi ve kadınların üstlendiği aile ile bakım sorumlulukları yer almaktadır. Ayrıca, toplumsal cinsiyet normları ve kültürel beklentiler, özellikle STEM (Fen, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanında, finans ve üst düzey yöneticilik gibi erkek egemen sektörlerde kadınların temsiliğini önemli ölçüde sınırlamaktadır (OECD, 2022).

Cinsiyet eşitsizliğini azaltmak için kadın erkek eşitliğine yönelik politika reformları, kurumsal çeşitlilik programları ve eşit ücret yasaları giderek daha fazla benimsenmektedir. Ancak, ilerleme yavaş kaydedilmekte ve ekonomik katılım da cinsiyet eşitliğinin sağlanması, global politika yapıcılar, işletmeler ve toplumlar için kritik bir zorluk olarak varlığını sürdürmektedir (Dünya Bankası, 2023).

WEF Global Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'nu (Global Gender Gap Report) 2006'den itibaren yıllık olarak yayınlamaktadır. Rapor, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine dikkat çekme hedefini güden çalışmalar arasında en uzun soluklu olanı vasfıyla cinsiyet eşitsizliğindeki yıllık ilerlemeyi, ekonomik katılım ve fırsatlar, eğitime erişim, sağlık ve ömür süresi, siyasi haklar olarak dört ana başlıkta mukayese etmektedir. WEF'nin 2022 yılındaki raporunda 146 ülkenin sonuçları incelenmiştir. Kadın ve erkek eşitsizliğindeki ana başlıklardaki sonuçlar şöyledir:

- a. Ekonomik katılım ve fırsatlar: %60,3
- b. Eğitime erişim: %94,4
- c. Sağlık ve hayat süresi: %95,8
- d. Siyasi haklar: %22

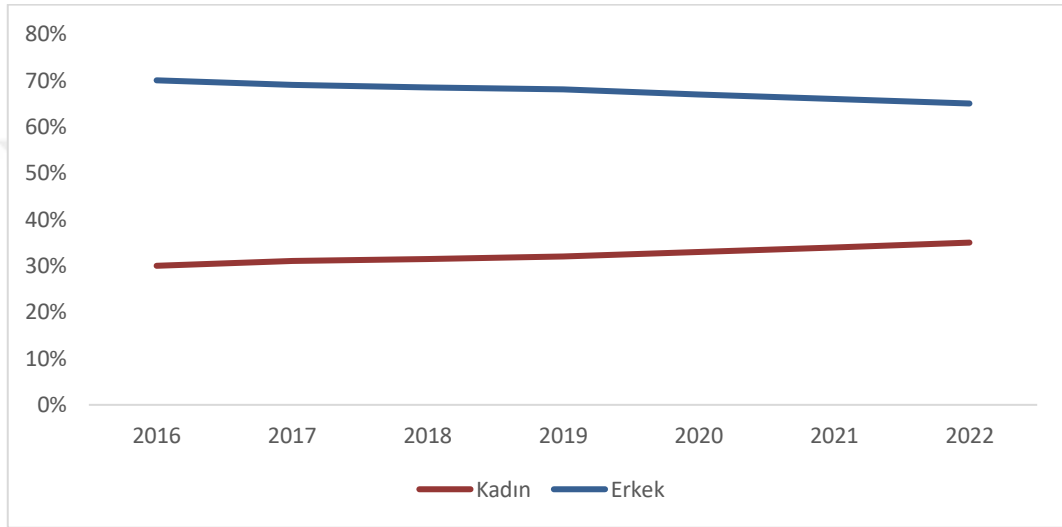
Eğitim ve sağlıkta birbirine yaklaşan eşit haklar sonuçları şüphesiz sevindiricidir. Global sonuçların ilerleme hızı dikkate alındığında siyasi haklarda cinsiyet eşitliğinin sağlanması için 155 yıl, ekonomik katılım ve fırsatlarda ise bu eşitliğin sağlanması için 151 yıl geçmesi gerekmektedir.

Raporda yer alan 146 ülke 8 coğrafi bölgede sınıflandırılmıştır. Bu bölgeler sırasıyla şöyledir:

- a. Kuzey Amerika (2 ülke)
- b. Latin Amerika (22 ülke)
- c. Avrupa (35 ülke)
- d. Orta Asya (10 ülke)
- e. Orta Doğu ve Kuzey Afrika (13 ülke)
- f. Güney Asya (9 ülke)

- g. Doğu Asya ve Pasifik (19 ülke)
- h. Sahara Altı Afrika (36 ülke)

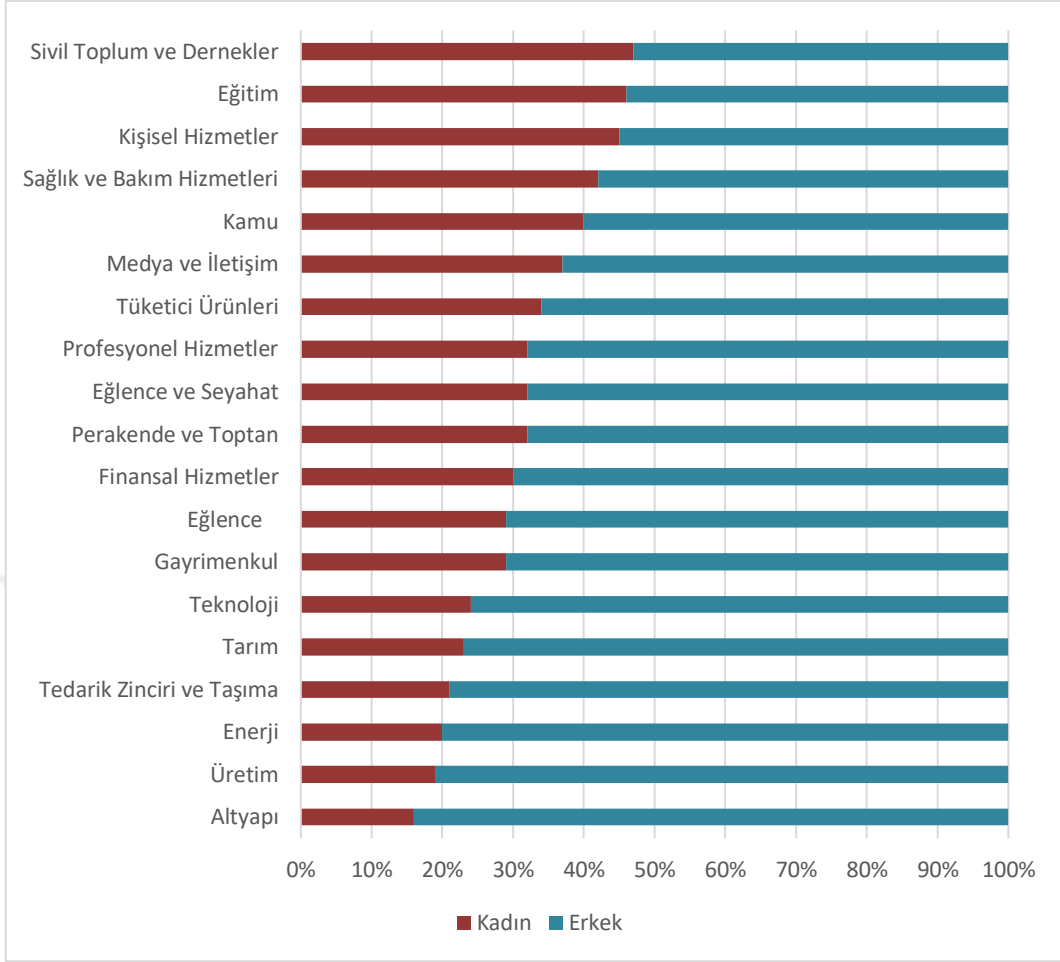
Yönetici rollerinde kadınların oranları 2016’da %30 iken, düzenli bir artışla 2022’de bu oran %36,9’a yükselmiştir. Kadın yöneticilerin işe alımlarında yavaş ancak istikrarlı bir artış trendi gözlemlenmekte olup, bu eğilim (Şekil 2.1)’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Kadın-Erkek Yönetici Konumunda İşe Alım.

Kaynak: WEF 2022

Global ölçütte sektörler ayrışımı dikkate alınarak değerlendirildiğinde ise kadın yönetici konumlarının büyük farklılıklar gösterdiği açıktır. Kadın yöneticiler en az altyapı hizmetlerinde temsil edilirken, ilginçtir ki, en yüksek oranda sivil toplum kuruluşlarında ve derneklerde temsiliyet göstermektedir. Yöneticilik pozisyonlarına direktörler, genel müdür yardımcıları, başkan vekilleri ve ortaklar dahildir. Veri setine 155 ülkeden kadın yöneticilerin farklı sektörlerdeki konumları dahil edilmiştir. Bu dağılım (Şekil 2.2)’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Kadın Yöneticilerin Sektör Oranı.

Kaynak: WEF 2022

İşgücünde cinsiyet eşitsizliğine yol açan pek çok faktör sayılabilir. Bunlar arasında, uzun yıllardır süregelen sosyolojik yapısal engeller, sosyoekonomik ve teknolojik transformasyon ve ekonomik krizler bulunmaktadır. Artık daha fazla sayıda kadın, maaş alınan işlerde çalışmaya başlamıştır. Aynı zamanda yöneticilik pozisyonlarındaki rolleri de artmaktadır. Daha az kazanç elde etmeleri sebebiyle artan pahalılık ve enflasyon, doğal olarak kadınları daha çok etkilemektedir.

2.4 KADINLARI DESTEKLEYEN DÜZENLEMELER

İş hayatında kadın ve erkek arasındaki farklı temsiliyet oranını eşitlemek ve çeşitliliği desteklemek adına farklı düzenleme ve uygulamaların yapıldığını gözlemlenmektedir. Global şirketlerin öncülük edip benimsemeye başladığı bu düzenlemeler sayesinde

işgücünde kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasını yönündeki adımlar ÇSY'nin olumlu katkıları arasında nitelendirilebilir.

Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, CEDAW) Birleşmiş Milletler (BM) Genel Kurulu tarafından 1979'da kabul edilmiştir. Bu çağır açan sözleşme aralarında Türkiye'nin de bulunduğu BM'ye üye ülkelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan 189 ülke tarafından imzalanmıştır.

Bu sözleşmeyle, kamu ve özel hayattaki haklara erişimde, eğitimde, sağlıkta ve iş hayatında adalet sağlama konusunda düzenlemeler yapılmış olup, üye ülkelerin her 4 yılda bir ilerleme raporları sunmaları gerekmektedir. CEDAW, insan hakları anlaşmaları arasında kadınlar için en önemlisi ve en evrensel olanıdır.

Ülke seviyesinde ise gelişmiş devletler yasal düzenlemeler yapmaktadırlar. ABD, 1972'de eğitime katılımda herhangi bir cinsiyet ayrımını yasaklamıştır (Amerikan Eğitim Bakanlığı, 1972). 2021'de ise herhangi bir kamusal imkana ulaşımında cinsiyet ayrımını yasaklamıştır (The White House, 2021). İngiltere 2010'da kamu, eğitim, sağlık, işe alımda cinsiyet bazlı ayrımcılığı yasaklayan kanunu kabul etmiştir (Equality Act, 2010). Avustralya, 2012'de cinsiyete bakılmaksızın her bireyin eşit ödüllere, kaynaklara ve fırsatlara erişebilmelerini yasayla düzenlemiştir (Australian Government, 2012). Çalışan sayısı 100'den fazla olan işyerleri yıllık olarak cinsiyet göstergelerini açıklamak zorundadırlar. Türkiye, 2022 yılındaki CEDAW raporunda global beklentinin tersine geri adım atılmıştır. Türkiye kadına karşı şiddeti önleyen İstanbul Sözleşmesi'nden çekilmiştir (CEDAW, 2022).

İş hayatında kadın erkek eşitliğinin sağlanması ve desteklenmesi için uygulanan politikalar arasında cinsiyet kotası, ücret eşitliği ve ortak ebeveynlik izinleri yer almaktadır. Bazı ülkelerde özellikle siyasette ve YK'da kadınların temsilini artırmak için cinsiyet kotaları uygulamaya başlamıştır. Bu bağlamda, cinsiyet kotası uygulamalarının öncülerinden biri Norveç'tir. Norveç, 2003 yılında yürürlüğe giren yasayla, YK üyelerinin en az %40'ının kadın olması zorunluluğunu getirmiştir. Bu düzenleme, diğer ülkeler için YK'da kadın kotası uygulamalarına yönelik örnek bir model oluşturmuştur (Pande ve Ford, 2012). Daha sonra YK'da kadın kotaları düzenlemesini İspanya (2007), Fransa, İzlanda ve Hollanda (2010)

takip etmiştir. Ancak bu hedefi yakalama hızı beklenenden yavaştır. Özel şirketlerin YK'daki kadın kota sayısını ek olarak kamu kuruluşları için de hedefleyen ülkeler Belçika, İtalya ve Kanada'dır. Bu gelişmelere ilaveten, kurumsal örgütlerde gönüllü olarak YK'da kadın kotası uygulamak isteyen kuruluşlar da bulunmaktadır. Örnekler arasında Almanya'da Deutsche Aktienindex'e (DAX - Alman Borsa Endeksi) kote olan Daimler şirkettir. Daimler, 2020 yılına kadar üst yönetim kadrosunun %20'sini kadın yöneticileri atama hedefi koymuştur. Deutsche Telekom da üst yönetim kadrolarının %30'unun kadın yöneticilerden oluşacağını belirtmiştir. Almanya'da 2021'de halka açık ve çalışan sayısı 2000'den fazla olan şirketlerde en az 1 kadın YK üyesi olmasını zorunlu hale getirmiştir (Federal Government of Germany, 2021). Almanya'da cinsiyet çeşitliliğini teşvik eden bu yasa en önemli kurumsal yönetim reformlarından biri olarak yorumlanmaktadır.

Matsa ve Miller (2013), Norveç'teki YK kadın kotası yasal düzenlemesinin YK kadın sayısını önemli ölçüde artırdığını gözlemlemiş, kotayı uygulayan firmalarda işten çıkartmaların daha az olduğunu, ancak şirket kârlılığını artırmadığı bulgularına varmışlardır.

Genel bir bakışla, global olarak sürdürülen ve çeşitliliği artırmaya yönelik ilerlemeler olumlu olmakla beraber sembolik katılım ve çabalara dikkat çekmek önemlidir. Sembolik katılım olarak adlandırılan tokenizm, belirli bir grubun, örneğin cinsiyet, etnik köken veya engellilik bağlamında, anlamlı olmayan şekilde temsil edilmesidir. Tokenizm, gerçek kapsayıcılığı engelleyebilir ve çeşitliliği desteklemek yerine onu yüzeysel bir bağlama indirgeyebilir (Kanter, 1977).

2.5 KADINLARIN İŞ HAYATINDA YAŞADIĞI ZORLUKLAR

Kadınlar, iş hayatında cinsiyet bağlantılı bazı zorluklar yaşamaktadırlar. Bu yüzyıllardır kadınlara yüklenen toplumsal beklentiler ve ön yargılar sebebiyle olabilmektedir. Rol Uyum Kuramı (Role Congruity Theory), kadınların liderlik rollerinde karşılaştığı ön yargıları açıklar. Toplumun beklediği cinsiyet rolleri ile liderlik beklentileri arasında uyumsuzluk sebebiyle üst düzey pozisyonlarda kadınların az temsil edilmeleri ele almıştır (Eagly ve Karau, 2002). Literatürde kadınların deneyimlediği kariyer zorluklarını ifade eden deyim ve ifadelerden sıkça kullanılanları altta derlenmiştir.

Cam Tavan (Glass Ceiling) terimi, özellikle iş dünyasında, kadınların terfi edebilecekleri en üst düzey pozisyonlara ulaşmalarını engelleyen görünmez ve sistemik engelleri ifade eder. Kadınların kariyerlerinde yükselmeleri ve liderlik pozisyonlarında yer almaları konusunda belirli bir noktada görünmez bir tavanla karşılaştıkları düşüncesine atıfta bulunur (Smith vd., 2012). İş hayatında kadınların sıklıkla karşılaştığı görünmez bir engele işaret eder.

Cam Uçurum (Glass Cliff) terimi, kadınların veya azınlık grupların liderlik pozisyonlarına getirildikleri zorlu veya riskli durumları tanımlar. Özellikle, bir organizasyonun kriz dönemlerinde veya zorlu koşullarda liderlik pozisyonlarına getirilen kişilerin, olumsuz sonuçlarla yüzleşme olasılığının daha yüksek olduğuna dikkat çeker. Ryan ve Haslam'ın 2005 yılında yaptıkları araştırmada İngiltere FTSE endeksine kote şirketlerinin piyasanın düşüş trendinde olduğu dönemde daha fazla kadın yönetici atanmış olduğunu ve bu dönemde şirketlerin daha kötü performans gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Yapışkan Zemin (Sticky Floor) terimi, kadınların düşük maaşlı, düşük statülü veya düşük yetkiye sahip işlerde sıkışıp kalmalarını ifade eder. Bu terim, kadınların yükselme fırsatlarından yoksun olduğu ve daha yüksek pozisyonlara terfi etme imkanlarının sınırlı olduğu bir durumu tanımlar. Kadın ve erkekler aynı şartlarda işe başlamakta, ancak çevresel faktörler sebebiyle kadınlar terfi edebilecekken mevcut pozisyonlarında sabit kalmaktadırlar (Booth vd., 2003) (Bruckmüller ve Branscombe, 2010).

Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome) terimi özellikle erkek egemen örgütlerde, üst yönetimde olan veya elinde güç bulunduran pozisyonlardaki kadınların, sadece cinsiyet bağlamında, diğer kadınlara erkeklerden daha sert davranmaları ve kadınları desteklememe eğilimlerini ifade eder (Derks vd., 2011).

Kırık Basamak (Broken Rung) terimi, kariyerine yeni başlamış kadınların ilk senelerinde terfi ettirilmemesi sebebiyle ilerleyen zamanlarda yetişmiş iş gücüne katılma engelini ifade eder. McKinsey'in 2023 yılında yapmış 'İşyerinde Kadın' başlıklı araştırmada terfi eden her 100 erkeğe karşın 87 kadının terfi aldığı bulgusuna varılmıştır.

Anne Duvarı (Maternal Wall) terimi, çalışan veya iş arayan annelerin karşılaştığı önyargılardır. Buna göre, anne olmuş çalışanlar ailesini işten daha ön planda tuttuğu ve işe gereken özeni göstermediği önyargısıdır (Williams, 2004). Bu terim geleneksel kadın rolüne işaret etmektedir.

Delik Boru (Leaky Pipeline) terimi, tıpkı delik bir boruda olduğu gibi sistem dışı kalan kadınların durumuna işaret eden bir kavramdır (Blickenstaff, 2005). Giriş pozisyonlarında eşit sayıda kadın ve erkek işe girmesine rağmen ilerleyen pozisyonlarda kadınlar iş hayatını erkelere kıyasla daha çok terk etmektedirler. Bu da, üst yönetim kademelerine daha az sayıda kadının erişmesine sebebiyet vermektedir.

Cam Asansör (Glass Elevator) terimi, iş dünyasında kadın egemen işlerde çalışan erkeklerin kariyerinin daha hızlı ilerlediği ve önlerinin açıldığını işaret eden görünmez faktörler bütünüdür (Williams, 1992). Cam asansör, erkeklerin kadınlara kıyasla üst kademelere daha hızlı terfi ettiklerini ifade eder. Erkekler, kadınlardan daha fazla mentorluk alarak kariyer basamaklarında bir anlamda daha hızlı ilerlemektedir.

Çifte Açmaz (Double Bind): Kadın yöneticiler hem otoriter hem de nazik olma beklentisiyle karşı karşıyadırlar. Sert olduklarında "agresif" olarak görülebilirken, daha yumuşak olduklarında "yetersiz" olarak algılanabilirler. Bu durum, kadınları daha erkeksi davranış kalıplarını benimsemeye itebilmektedir (Eagly ve Carli, 2007).

Bu terimler, cinsiyet eşitliği ve kadınların iş dünyasında ilerlemeleri konusunda yaşanan belirli zorlukları ifade etmek için kullanılmaktadır. Cam Tavan, Cam Uçurum ve Yapışkan Zemin terimleri, kadınların yöneticilik pozisyonlarında temsilini artırmak ve cinsiyet eşitliği için farkındalık yaratmak amacıyla tartışmalarda ve araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır.

Yönetimde giderek artan kadın yönetici sayısı tek başına yeterli olmayıp, büyüyen veya krizde olan şirketlerin yönetimindeyken kadınların eşit fırsatlara sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerin kadınları baştan başarısızlığa uğramamaları yönünde gereken politika ve kuralları benimsemeleri olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu durumda

sürdürülebilir ve çeşitliliğe sahip kurumsal liderlik yolu daha da açılacaktır. Bu çalışmanın bu konularda ışık tutması temenni edilmektedir.

2.6 CİNSİYET EŞİTLİĞİ ENDEKSİ VE ÖLÇÜMLEMESİ

ÇSY tanımı gün geçtikçe kabul görmekte ve uygulamaları hızlanmaktadır. Yapılan düzenleme ve zorunluluklar sevindiricidir. Başarının ve ilerlemenin ölçümlenmesi, özellikle kadın erkek cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında tarafsız veri sunmaktadır. Buradaki çeşitlilik, eşitlik ve katılımcılık seviyenin ölçümlenmesi ÇEK skoru ile yapılmaktadır. ÇEK skorundaki bileşenleri şu temellerden oluşmaktadır:

- a. Çeşitlilik (iş gücü çeşitliliği, YK ve üst yönetimde çeşitlilik, işe alım ve atama uygulamaları)
- b. Eşitlik (maaş eşitliği, terfi olanakları, erişebilirlik, temel yan haklarda eşitlik)
- c. Katılımcılık (kapsayıcı kurum kültürü, ayrımcılık ve tacizin önlenmesi, kadın networkleri, eğitimler)

Şirket başarısını ölçen temel performans göstergelerine henüz ÇEK skorlaması tam anlamıyla girmemiştir. Ancak pratikteki uygulama ve istek sevindiricidir. Özellikle ÇSY çabalarındaki başarıyı ölçmek ve kıyaslamak adına bu skorun daha fazla yerleşmesi gereklidir.

İş dünyasında finansal veri, analiz ve haber sunmasıyla kabul görmüş dünyanın önde gelen şirketi Bloomberg, iş dünyasındaki cinsiyet eşitliği endeksini 2018'den beri yıllık olarak yayınlamaktadır. Çalışma, global cinsiyet eşitliği endeksinde raporlanan şirket ve dahil edilen sektör sayısı her yıl artmaktadır. Endeks şirketlerin cinsiyet eşitliğine bağlılığını ve ÇSY'deki şeffaflığını raporlamakta ve yatırımcılar ile paydaşlara kıyaslama imkanı sunar. 2022 yılındaki endeks değerlendirmesinde 418 firma yer almıştır. Bu şirketler, toplamda 16 trilyon dolarlık bir pazar değerine sahiptir. 45 ayrı ülkede borsaya kote olan şirketlerin cinsiyet eşitliği sağlayacak uygulamalarına şeffaflık getirmesi hedeflenmektedir (Bloomberg, 2023). Bu uygulama, ÇEK ve ÇSY konusunda farkındalık yaratmakta ve öneminin anlaşılmasında öncülük etmektedir.

3. GLOBAL ŞİRKET KAVRAMI

3.1 GLOBAL ŞİRKET TANIMINA BAKIŞ

Bu bölümde, global şirketlerin YK'larında kadın yöneticilerin yer almasının şirket performansı üzerindeki etkisini inceleyen faktörler ele alınmaktadır. Hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla konuyla ilgili kapsamlı literatür taraması gerçekleştirilmiş ve teorik çerçeve sunulmuştur.

Global şirketler, birden fazla ülkede faaliyet gösteren, üretim, satış, yönetim ve hizmet süreçlerini farklı coğrafyalara yaymış büyük ölçekli kurumsal yapılardır. Bu tür şirketlerin merkezi genellikle tek bir ülkede bulunur. Farklı ülkelerde şubeleri, yönetim birimleri, üretim tesisleri ve operasyonları vardır. Global şirketlerin temel özelliklerine göz attığımızda karışımıza çıkan en belirgin olanları şu şekilde sıralanabilir (Bartlett ve Ghoshal, 2002):

- a. Çok uluslu yapı
- b. Merkezi yönetim
- c. Farklı pazarlarda operasyon
- d. Uluslararası tedarik
- e. Marka tanınırlığı ve gücü
- f. Araştırma ve geliştirme kaynakları, teknoloji

Global şirketler, boyutları sebebiyle hem politik baskılara maruz kalabilir hem de politik baskı uygulayabilirler. 2019 yılında ABD'nin Huawei'yi ulusal güvenlik tehdidi sebebiyle ticaret kara listesine almış olması, buna bilinen bir örnektir. Aynı zamanda, marka tanınırlığı sebebiyle tüketici alışkanlıklarını şekillendirebilir ve değiştirebilirler. Ülkeler arasındaki farklı birimlerdeki en iyi uygulamalar, örgüt içerisinde paylaşılarak genel olarak kurumsal süreçlerde ilerleme sağlayabilir. Çok sayıda çalışana iş veren global şirketler, donanımı yüksek tecrübeli yöneticiler yetiştiren yapılardır. ÇSY kavramındaki bileşenlerin pek çoğunun ortaya çıkmasında ve uygulanmasında öncülük etmiştir (Lasserre ve Monteiro, 2022). Bu şirketler, satın alma veya birleşme yoluyla büyüyebilirler.

Global şirketlerin, merkezi yönetim, bölgesel varlık, üretim, dağıtım gibi farklı iş modeli ve kapsamlarına göre 4 ana kategoride sınıflandırılabilir (Dunning ve Lundan, 2008):

- a. Çok uluslu şirketler (multinational corporation)
- b. Ulusötesi örgütler (transnational corporation)
- c. Uluslararası şirketler (international corporation)
- d. Global şirketler (global corporation)

Çok uluslu şirketlerin merkezi genellikle kurulmuş olduğu gelişmiş bir ülkede bulunur. Dünya ticaretinde önemli paya sahip olduklarından tüketici seçimleri üzerinde etki yaratır. Büyüme, şirket satın alımı veya birleşmesi yoluyla sağlanır. Çoğu ülkede istihdam sağlayıp, vergi öderler. Büyük ölçekteki üretim yöntemleri, iklim değişikliğine sebebiyet verdiği için eleştirilmektedirler (Milner, 2014).

Ulusötesi örgütlerde şirket merkezi kurulduğu ülkededir. Yerel iştirakleri sayesinde faaliyet gösterdikleri pazarlara uyum sağlarlar. Bu iştirakler bulunduğu ülkenin vergi ve yasal düzenlemelerine tabidir. Ürün ve hizmetler her pazarda kârlılığı garanti altına almak için standardize edilir (Bartlett ve Ghoshal, 2002).

Uluslararası şirketler, üretim ve yönetimlerini tek bir ülkede yoğunlaştırmıştır. Ürünlerini dış pazarlarda satarlar. Global satın alma ve satış stratejileri uygularlar. Pazara uygun olarak ithalat ve ihracat politikalarını belirlerler. Yabancı pazarlardaki kârlarını artırmak için sıklıkla diğer uluslararası şirketlerle stratejik ittifaklar kurarak veya birleşmeler gerçekleştirerek pazar payı artırmayı hedeflerler.

Global şirketler birden fazla ülkede faaliyet gösterir. Ürün ve hizmetlerini yerel pazarlara uyarlarlar. Satış yaptıkları ülkenin gelenek, kültür, dil ve özel ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sunarlar (Prahalad ve Doz, 1987).

Bu dört şirket türü, ortak özelliklere sahip olsalar da aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Çokuluslu şirketler, her pazara uygun ürünler ve yerel yan kuruluş aracılığıyla faaliyet göstermeleriyle öne çıkarlar. Global şirketler, ürün, hizmet ve stratejilerini yerel pazarlara göre uyarlarlar. Global homojenliğe daha az önem verirler.

Ulusötesi şirketler üretim ve hizmetlerini pek çok ülkeye yayarlar ancak benzer ürün üretirler. Global ve yerel adaptasyonu dengeleyen karma bir iş modeline sahiptir. Uluslararası şirketler ise büyüme ihtiyacı sebebiyle tek bir ülkede başlayıp global çapta ticaretlerini genişletirler.

Globalleşen dünya, iş gücünün değişmesi ve teknoloji giderek daha çok kurumsal yönetime etki etmektedir. Friedman'ın (2005) değerlendirdiği gibi global olarak varlık gösteren şirketlerde çeşitliliğe sahip liderlik uygulamaları, rekabetçi üstünlük sağlayabilir. Çeşitliliğe sahip YK'ları global zorluklara daha iyi başa çıkabilir. Reich vd. (1999), global şirketlerin faaliyetlerinde menşe ülkelerinin politika ve kurumlarının etkisini vurgulayarak, globalleşmenin şirket stratejileri üzerindeki belirleyiciliğini sorgulamaktadır. Yazarlar, şirketlerin uluslararası ölçekte faaliyet göstermelerine rağmen, YK yapıları ve karar alma süreçlerinin hala büyük ölçüde ulusal bağlamlardan etkilendiğini savunmaktadır. Bu bakış açısı, YK çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelerken ülkesel farklılıkların göz önünde bulundurulmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

Globalleşmenin artmasıyla birlikte, uluslararası yatırımcı beklentileri ve yönetim standartları da çeşitliliği teşvik eden bir yöne evrilmiştir. Bu süreçte, global firmalar çeşitliliğe yer veren politika ve düzenlemeler benimsemekte, kültürel uyum ve kapsayıcı iş gücü, özellikle ulusötesi şirketler için kritik hale gelmektedir. Halka açık global şirketler, artan biçimde uluslararası cinsiyet kotalarına ve kurumsal yönetim standartlarına uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu durum, YK çeşitliliğini artırma yönünde kurumsal baskıyı beraberinde getirmektedir (Friedman, 2005; OECD, 2021).

3.2 GLOBAL ŞİRKET VE PERFORMANS

Bir şirketin stratejik, finansal ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesindeki etkinlik, verimlilik ve başarı bütünü şirket performansı olarak ifade edilmektedir. Şirket performansı, finansal sonuçlar, pazar payı, inovasyon, sürdürülebilirlik ve paydaşların memnuniyeti gibi pek çok ögeyi içerir. Artan rekabet ortamında özellikle kaynakların verimli kullanılması, inovasyon, mevcut pazar payının korunması ve artırılmasında önemli rol oynar. Hedeflere ulaşma derecesi, şirket değerinin artması, tanınırlığın artması şirket performansını artıran unsurlardır. Şirket performansının göstergeleri, finansal, operasyonel,

piyasa ve rekabet performansı, kurumsal yönetim ve uyum, sürdürülebilirlik, insan sermayesi ve kurumsal performans, inovasyon ve dijital dönüşüm, müşteri ve paydaş memnuniyet dereceleri. Kurumsal performansta şüphesiz en önemli olanı finansal başarıdır (Kaplan ve Norton, 1996; Porter, 1985; Elkington, 1997; Lopez vd., 2007; Barney, 1991; Hitt vd., 2020).

Global şirketlerin performans boyutlarının ana başlıkları ve bunların nasıl ölçüldüğü altta sunulmuştur.

i. Finansal performans:

- a. Gelir büyümesi, kârlılık ve yatırım dönüşüm oranı
- b. Maliyet yönetimi, marj iyileştirmesi ve işletme sermayesinin etkin yönetilmesi
- c. Piyasa değeri ve hissedar değerinin artması

ii. Operasyonel performans

- a. Tedarik zinciri verimliliği ve lojistik
- b. Üretkenlik ve teknolojik ilerleme
- c. Standartlaşma ve yerel uyarlamalar

iii. Pazar ve rekabet üstünlüğü

- a. Global pazar payı ve yerel büyüme
- b. Marka gücü ve müşteri bağlılığı
- c. İnovasyon ve rekabetçi farklılaşma

iv. Kurumsal yönetim ve uyum

- a. Milletlerarası düzenlemelere uyum ve etik standartlar
- b. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri
- c. YK çeşitliliği ve üst yönetim verimliliği

v. Sürdürülebilirlik (ÇSY)

- a. Karbon ayak izi azaltma ve çevresel etki
- b. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık girişimleri
- c. Sosyal sorumluluk ve paydaş katılımı

vi. İnsan sermayesi ve kurumsal performans

- a. Çalışan bağlılığı, elde tutulması ve liderlerin yetiştirilmesi
- b. Kültürel uyum ve çeşitlilik yönetimi

- c. Global yetenek edinimi
- vii. İnovasyon ve dijital dönüşüm
 - a. Araştırma ve geliştirmeye yatırım
 - b. İş süreçlerinin dijitalleştirilmesi
 - c. Yapay zekanın benimsenmesi, otomasyon ve veri analitiği
- viii. Müşteri ve paydaş memnuniyeti
 - a. Müşteri deneyimi ve hizmet mükemmelliği
 - b. Yatırımcılar, tedarikçiler ve yasal düzenleyiciler ile olan ilişkiler
 - c. Sosyal sorumluluk ve itibar yönetimi

Global şirketlerin başarı ölçümlenmesinde temel performans göstergelerinin çoğu, kamuya açıklanır. Yıllık faaliyet raporlarında bu bilgilere sıklıkla rastlanmaktadır. Stratejik ve finansal hedeflerin gerçekleşmesi derecesinin ölçümlenmesinde bu göstergelerin evrensel geçerliliği vardır. Bu sebeple hem anlaşılır hem de tarafsız bilgi sunar ve doğru analizlerin yapılmasına yardımcı olur. Net ve açık bilgi sunan temel performans göstergeleri, salt birer rakam olmaktan çıkmış, global şirketlerin strateji haritasının önemli bir parçası haline gelmiştir (Kaplan ve Norton, 2001). Yukarıda bahsedilen şirket performans boyutlarındaki başarıyı ölçmek için kullanılan temel performans göstergeleri şunlardır:

- i. Finansal göstereleler: Sermayenin dönüşüm oranı (ROE – Return on Equity), varlıkların dönüşüm oranı (ROA - Return on Assets), yatırımların dönüşüm oranı (ROI - Return on Investment), hisse başına düşen kazanç (EPS – Earnings per Share), Tobin’s Q (Tobin’s Quotient – Finansal piyasalardaki varlıkların piyasa değeri ile ikame maliyetleri arasındaki oran)
- ii. Operasyonel göstergeler: Maliyet – gelir rasyosu (CIR – Cost-to-Income Ratio), stok devir hızı (ITR – Inventory Turnover Ratio), kazanım maliyeti (CPA- cost per acquisition)
- iii. Pazar göstergeleri: Piyasa payı (MS – Market Share), müşteri tutma oranı (CRR – Customer Retention Rate), müşteri memnuniyeti oranı (NPS – Net Promoter Score), müşteri sayısı (NC – Number of Customers)

- iv. ÇSY göstergeleri: Karbon salınımı düşme oranı (CERR – Carbon Emission Reduction Rate), liderler arasında cinsiyet çeşitliliği (GDAL – Gender Diversity Among Leaders), ÇEK skoru
- v. Çalışan göstergeleri: Çalışanların memnuniyeti (eNPS – Employee Net Promoter Score), yetenek tutulma oranı (TRR – Talent Retention Rate), çalışan başına düşen eğitim süresi (ThpE – Training Hours per Employee)

Araştırmada global şirketlerin finansal başarı göstergeleri (ROE, ROA ve Tobin's Q) ile YK kadın üyeleri arasında farklı coğrafyalarda bir ilişki olup olmadığı hipotezler bölümünde değerlendirilmiştir.

Finansal performans ile ÇSY ilişkisinin konu alındığı akademik ve ampirik çalışmalarında da incelediği üzere hem kamuoyunun hem devletlerin hem de özel şirketlerin radarında olan ÇSY'ye dair sosyal ve iş çerçevesinde farkındalık büyüktür. Whelan vd. (2021), 2012 ile 2020 arasında ÇSY ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen 1000 adet makalenin %58'inin finansal performans ile ÇSY arasında pozitif ilişki bulunduğunu saptamıştır. Ayrıca, ÇSY'e sadece kurumsal açıklama ve raporlarda yer verip, gerçek anlamda ÇSY çerçevesinde uygulamaları olmayan firmalarda finansal başarının görece daha az olduğu fark edilmektedir.

3.3 GLOBAL ŞİRKET VE YÖNETİM KURULU

Çalışmanın önceki bölümlerinde ele alındığı üzere global şirketlerde YK tek veya iki katmanlı yapılarda faaliyet göstermektedir. İncelenmiş olan 326 adet şirketin yıllık faaliyet raporlarında bu iki yapı gözlemlenmiştir. Global şirketlerin YK yapısı, üye sayısı ve seçim dönemleri ücretlendirilmesi akademik ve empirik çalışmaların sıklıkla ele aldığı temalar arasındadır.

ÇSY kapsamında kavramın temel öğeleri ele alınmıştır. Bu bölümde global şirketlerin YK temel yönleri açıklanmıştır. Bu kavramlardan bazıları örtüşmekle beraber YK'nın ÇSY ilkelerini benimsemesi ve uygulaması esastır.

3.3.1 Yönetişimde Yönetim Kurulunun Rolü

Bir şirketin en üst karar organı olan YK, geniş yetkilere sahiptir. İşe alım, işten çıkarma ve ücretlendirme gibi stratejik konularda karar alma sorumluluğunu taşır. YK üyelerinin bağımsız ve tarafsız hareket etmesi, yöneticiler ile hissedarlar arasında doğabilecek çıkar çatışmalarını en aza indirmek açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, YK aynı zamanda bir denetim ve denge mekanizması işlevi görmektedir. Şirketin üst düzey yöneticileri, örneğin, CEO ve finans direktörü, kimi zaman YK üyesi olarak da görev almaktadır.

Daha önce değinildiği üzere, YK'nın yapısında dışarıdan atanan bağımsız üyelerin yer alması modern kurumsal yönetim anlayışının temel unsurlarından biridir. 1970'li yıllarda ABD'de yaşanan şirket iflasları, bağımsız YK üyelerine olan ihtiyacı artırmıştır. Bu gelişmeler sonucunda, ABD ve İngiltere örnekleri başta olmak üzere, birçok ülkede bağımsız üyelerin YK'lara atanması yaygın bir uygulama haline gelmiştir. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC), 1978 yılında New York Borsası (NYSE) endeksinde yer alan tüm şirketlerin denetim komitelerinin yalnızca bağımsız üyelerden oluşmasını zorunlu kılmıştır (SEC, 1975). Bu uygulama, yatırımcı güveninin yeniden tesisinde önemli bir rol oynamıştır.

Her ne kadar şirketler gönüllü olarak bağımsız üye atamalarına yönelmiş olsa da, bu konuda yasal düzenlemelere duyulan ihtiyaç devam etmektedir (Baysinger ve Butler, 1985). Dışarıdan atanan üyelerin şirkete yeni ve farklı bakış açıları kazandırdığı kabul edilmekte, bu bağlamda, özellikle dışarıdan atanan CEO'ların daha etkili kararlar aldığı ve hissedarlar tarafından daha olumlu karşılandığı yönünde bulgular bulunmaktadır (Dahya ve McConnell, 2005).

Günümüzde YK'ların yapısı halen karmaşıklığını korumakta olup, "optimal" YK yapısı üzerine tartışmalar sürmektedir. YK'larda bağımsız bir kurul yapısı gerekli olmakla birlikte, tüm kurumsal ihtiyaçlara cevap vermede tek başına yeterli değildir. Literatürde yaygın olarak savunulduğu üzere, dışarıdan ve içeriden atanan üyelerin dengeli bir şekilde temsil edildiği karma yapılar, en uygun çözüm yollarından biri olarak değerlendirilmektedir. Yasal olarak belirlenmiş kurul yapılarına rağmen, piyasa koşullarına dinamik ve esnek biçimde uyum sağlayabilen bir YK modeli önerilmektedir (Baysinger & Butler, 1985).

Sonuç olarak, YK bir organizasyonun en üst düzey karar alma organı olması nedeniyle, yapısının esnek, bağımsız, dengeli ve dinamik biçimde oluşturulması finansal performans açısından belirleyici faktörlerden biridir. Ancak, yalnızca bu niteliklere sahip bir YK oluşturmak başarı için yeterli değildir. YK tarafından alınan kararların etkin şekilde ve zamanında uygulanması da kurumsal başarıyı doğrudan etkilemektedir.

3.3.2 Yönetim Kurulunun Seçimi ve Görev Süresi

Global şirketlerin YK seçim süre ve dönemleri şirketin tüzüğünde ve faaliyet gösterdikleri ülke kanunları kapsamında belirlenir. Bazı şirketler kurul üye seçimlerini her yıl yaparken, büyük bir çoğunluğu ise YK üyelerini 2 veya 3 yılda bir seçmektedir. Genellikle üyeler, şirket yıllık olağan toplantısında onaylanarak seçilir. İçeriden ve dışarıdan atanan YK üyelerinin bu periyotlarda yeniden belirlenmesi yeni bakış açılarını getirmesi açısından sağlıklı olarak nitelendirilebilir.

3.3.3 Yönetim Kurulunun Görevleri

Bir şirketin en üst düzey karar verici organı olan YK, şirketin kısa, orta ve uzun vadedeki varlığı ve sağlıklı çalışması için kritik görevlere sahiptir. Bu görevler, stratejik planlama, risk yönetimi ve kurum etiği, CEO ve üst kurul gözetimi ile hissedar ve paydaş ilişkileri yönetimidir (Tricker, 2015). Organizasyonun vizyonunu gerçekleştirecek organ olan YK görevleri, rekabet gücü açısından büyük öneme sahiptir.

3.3.4 Yönetim Kurulu Komiteleri

YK şirketin denetlenmesi ve stratejisini planlayıp genel bir vizyon vermekle yükümlüdür. Ekonomik teori, YK'nın şirketin yönetim yapısında kilit bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır (Hermalin ve Weisbach, 1998). Şirketin uzmanlık gerektiren görevleri ise gereken bilgi ve donanıma sahip ekiplerce yerine getirilmesi gereklidir. Dolayısıyla YK uzmanlık gerektiren bu tür görevleri “YK komitelerine” delege eder. YK'nın sorumluluklarının çeşitli komitelere devredilmesi, görevlerin ve işlevlerin birbirinden ayrılmasını sağlar ve bu da kurumsal yönetimin geliştirilmesi için uygun bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Spira ve Bender, 2004). Bu yaklaşım ile komiteler, görevleri kurul

üyeleri arasında bölüştürerek ve büyük bir kurulun olası koordinasyon ve iletişim maliyetlerinden kurtularak YK'ların daha verimli çalışmaları sağlanır (Reeb ve Upadhyay, 2010). YK'nın, şirketin genel stratejisi ve operasyonları üzerinde daha etkili bir denetim ve gözetim sağlaması beklendiğinden, komitelerin oluşturulması ve YK işlevlerinin bazılarının bu komitelere devredilmesi, firma performansının ve kurumsal yönetimin iyileştirmesine yönelik kritik bir adımdır. Önceki çalışmalar, farklı YK komitelerinin, şirketlerin denetiminde ve izlenmesinde etkili bir rol oynadığına dair kanıtlar ortaya koymuştur (Beasley, 1996; Anderson, Mansi ve Reeb, 2004). Üstlendikleri spesifik görevler sebebiyle şirketlerdeki bu komitelerin doğrudan YK'ya raporlaması gerekmektedir. Bu şekilde YK komiteleri hissedarların çıkarlarını korumaya yardımcı olan yapılardır (Harrison, 1987). Bu komiteler arasında risk yönetim, ücretlendirme, terfi, denetim ve ÇSY komiteleri gösterilebilir. YK komiteleri, görevleri hakkında YK'ya bilgi sunmak ve ilgili alanlarda eğitim sağlamaktır. Komiteler, YK'nın görevlerini daha verimli yerine getirebilmesi için yönetilebilir bölümlere ayırmasını sağlar. İçinde bulunduğu sektöre bağlı olarak komite tipleri şirketten şirkete ve şirketin gerçekleştirmek istediği stratejik hedeflerine göre değişiklik gösterebilir. Denetleme komitesi, iç kontrol ve finansal raporlamayı denetler. Finans bölümünün yönetimden bağımsız çalışmasını sağlar. Eisenberg'e (1976) göre, YK'nın en önemli sorumluluğu bağımsız çalışarak şirketi denetlemesidir. Bu da raporlamada sahte veya yanlış bilgilerin kullanılması riskini azaltır. YK komiteleri, yıllık teftişler yapar. Ücretlendirme komitesi, üst düzey yöneticilerin maaş ve yan haklarını belirler. Tam görevleri şirket ana sözleşmesinde belirlenir. Risk yönetim komitesi, şirketin faaliyeti sırasında oluşabilecek riskleri tanımlar, değerlendirir, ölçer ve yönetir. Örgütün risk kültürünü şekillendirir ve geliştirir. ÇSY komiteleri şirketin ÇSY ilkelerini benimsenmesi ve uygulanmasını destekler, farklı bölümlerden çalışanlar ve ÇSY konusunda tecrübesi olan üyelerden oluşur.

3.3.5 Yönetim Kurulu Ücretlendirmesi

Şirketlerin ücretlendirme planı, çalışanlara sağlanan maaş, ikramiye ve hisse senedi bazlı tazminatlar gibi çeşitli bileşenlerden oluşur. Ücretler ve yan haklar yönetimi, şirketin çalışanlarına yönelik ödeme politikalarını ve uygulamalarını kapsar. Yan haklara, özel sağlık

sigortası, şirket aracı, seyahat ve ulaşım giderleri, telefon ve konaklama ödenekleri gibi olanaklar dahildir.

YK üyelerine verilecek ücretler, şirketin ilgili kurulları tarafından belirlenen ilkeler doğrultusunda oluşturulur ve çoğu zaman genel kurulun onayına sunulur. YK üyeleri sabit maaşlarının yanı sıra, performansa dayalı değişken ücretlerden de faydalanabilir. Özellikle bağımsız YK üyelerine ödenecek ücretler, bağımsızlıklarını zedelemeyecek seviyede ve piyasa koşullarıyla uyumlu biçimde yapılandırılmalıdır.

YK ücretlendirmesi, yüksek performansı teşvik eden, rekabetçi ve motive edici unsurlar doğrultusunda şekillendirilmelidir. Şirket performansına dayalı ücretlendirme sistemleri, uzun vadeli bakış açısını teşvik ederek kurumsal sorumluluk ve hesap verebilirlik kültürünün yerleşmesine katkı sağlar. YK üyelerinin aldıkları kararların sonuçlarından sorumlu olduklarının farkında olmaları, çalışanlar arasında güven ortamı yaratmakta ve şeffaflığı artırmaktadır. Bu tür uygulamalar, olumlu bir kurum kültürünün oluşmasına ve organizasyonel aidiyet duygusunun güçlenmesine hizmet eder.

Hissedarlar tarafından da tercih edilen performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları hem çalışan performansını teşvik eder hem de kurumsal başarının sürdürülebilirliğine katkı sağlar. Wiseman ve McKeown, 2021’de yayımladıkları “Performansı Gerçekten Etkileyen Ücret Paketleri” başlıklı makalede, üst düzey yöneticiler için ücretlendirme uygulamalarını, sabit veya değişken ödemeler, kısa veya uzun vadeli hedefler, nakit ya da hisse bazlı teşvikler ve bireysel veya ekip hedeflerine dayalı ödüllendirme sistemleri olarak ele almıştır. Ücretlendirmenin, yöneticilerin motivasyon üzerindeki etkisi vurgulanmıştır.

YK üyelerine yönelik ücretlendirme detayları, birçok ülkede mevzuat gereği yıllık faaliyet raporlarında kamuya açıklanmaktadır. Daha önce de ele alındığı üzere, kadın ve erkekler arasındaki maaş farklarının giderilmesi açısından şeffaf ücretlendirme uygulamaları, kadınlara yönelik daha adil ve eşitlikçi ücret politikalarının önünü açmaktadır.

3.3.6 Yönetim Kurulu Etkinliği

Etkili performansı sağlamak için YK'ları, verimliliklerini ve en iyi yönetim uygulamalarına uygunluklarını değerlendirmek için hem iç hem de dış denetim mekanizmalarını kullanır. Ek olarak, sektörle ilgili eğitim programlarına katılarak, sektörel eğilimler, gelişen düzenleyici çerçeveler ve ortaya çıkan finansal veya operasyonel riskler hakkında bilgi sahibi olarak sürekli mesleki gelişime katılırlar. YK'nın etkinliği, şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluğu iyi yönetişimin temel direkleri olarak özetleyen OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri gibi uluslararası yönetim standartlarına bağlılıkla yakından bağlantılıdır (OECD, 2023). İyi işleyen bir YK, güçlü kurumsal değerlerin oluşturulmasından, finansal sürdürülebilirliğin sağlanmasından ve etkin bir iç kontrol sisteminin sürdürülmesinden sorumludur. Ayrıca etken bir YK, hissedar değeri yaratma ve sürdürülebilir iş uygulamaları arasında bir denge kurmalıdır. Kurumsal stratejilerin uzun vadeli finansal istikrar, mevzuata uygunluk ve sosyal sorumlulukla uyumlu olmasını sağlayarak etik liderlikte çok önemli bir rol oynar. Etik yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluğa (Corporate Social Responsibility – CSR) öncelik veren YK'ları, düzenleyici değişikliklere, piyasa aksaklıklarına ve global risklere uyum sağlamak için daha iyi bir konumdadır.

Akademik literatür, YK üyelerinin bileşimi, büyüklüğü ve bağımsızlığının, YK etkinliğinin temel belirleyici unsurları arasında olduğunu vurgulamaktadır. Tarafsızlığı sağlamak ve çıkar çatışmalarını önlemek için bağımsız (icracı olmayan) direktörleri dahil etmelidir. John ve Senbet (1998), etkili bir YK'nın belirli unsurları yerine getirmesi gerektiğini belirtmiştir. Yazarlara göre, daha büyük YK genellikle karar verme verimliliğini düşürebildiğinden aşırı büyük YK boyutundan kaçınılmalıdır. Ek olarak YK, uzmanlık, endüstri bilgisi ve yönetim deneyiminin dengeli bir karışımını sağlamak için hem dahili (yönetici) hem de harici (icracı olmayan) üyelerden oluşturmalıdır.

YK'lar, yöneticiler (temsilciler) ve hissedarlar arasındaki sorunlarını azaltmak için bir mekanizma görevi görür (Jensen ve Meckling, 1976). Bağımsız YK üyeleri, kurumsal fırsatçılığı önlemek için yürütme kararlarının izlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak Davis ve çalışma arkadaşlarına (1997) göre, yönetim teorisi yaklaşımı, yöneticilerin

ıkarlarının hissedarlarla rtüşebileceğini varsayarak, vekalet teorisinin yöneticilere duyduğu güvensizliğe karşıt bir bakış sunar.

Yöneticilerin hedefleri, kişisel çıkarlardan ziyade kurumsal büyüme ve uzun vadeli sürdürülebilirlik ile uyumlu olan yöneticiler olarak hareket ettiğini öne sürer. Bu da güçlü YK yapılarını desteklemektedir.

Gelecekteki araştırmalar, YK kompozisyonunun kriz zamanlarında firma kârlılığını, piyasa performansını ve kurumsal dayanıklılığı nasıl etkilediğini keşfedebilir. YK çeşitliliği (cinsiyet, etnik köken, uzmanlık) ve kurumsal karar verme etkinliği arasındaki ilişki, ampirik analiz için çok önemli bir alan olmaya devam etmektedir. Kurumsal politika yapıcılar, YK bağımsızlığını, hesap verebilirliği ve uzun vadeli stratejik uyumu artıran düzenleyici çerçeveleri göz önünde bulundurmalıdır.

Etkili bir YK, stratejik yönün belirlenmesinde, kurumsal uyumun sağlanmasında ve sürdürülebilir büyümenin teşvik edilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak YK'nın etkinliği yalnızca yapısal faktörlerle sınırlı değildir, aynı zamanda etik liderlik, hesap verebilirlik ilkeleri ve proaktif karar verme gibi kurumsal kültür unsurlarına da dayanır.

3.4 HOMOJENLİK

Her türlü yönü ile aynı ve yakın benzer özellikleri içeren olgular için kullanılan homojenlik, en sade ifadesiyle farklılık taşımayan anlamına gelmektedir. Grup içerisinde yer alan birey ve bu bireylerin taşıdığı değerlerin tamamının veya çoğunun aynı veya benzer olduğu durumlarda homojen grup kavramından söz edilebilir. Aydemir'e (2010) göre bu ifade, işletme yönetimi bakış açısı ile içerisinde çeşitli kademelerde ve yönetimde yer alan bireylerin taşıdığı yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vs. gibi demografik değerlerdeki aynılık veya benzerlik ile, bu değerlerin davranış ve sonuçlara yansımaları olarak ifade edilebilir.

Grup düzeyindeki homojenlik, örneğin YK üyelerin önemli bakış açıları ve değerlere karşı olan davranışlardaki yakınlıktır. Bunun ana nedeni, ekip üyelerinin benzer ortak altyapıya sahip olmalarıdır. Stafsudd'a (2006) göre organizasyonların üst yönetim ekipleri analiz edildiğinde, onların dikkat çekici demografik özellikler taşıdıkları görülmektedir.

Aydemir (2010), bu konuyu ele alırken Zang (2007), Davidson, Nemec ve Worrell (2006), Smith vd., (1994) kaynaklarını değerlendirmiş ve homojen bir yapıya sahip üst yönetim ekiplerinin etkili iletişim sağladığı sonucuna varmıştır. Ekip üyelerinin benzer geçmiş, sosyal nitelik ve iş tecrübesine sahip olması, ekip içi iletişimi olumlu etkilemekte, böylece, ekip içi uyumu yükseltmekte ve performansı artırmaktadır. Barsade vd. (2000), bunu farklılıktan kaynaklanmayan benzer özelliklerin sağladığı etkileşim ve karşılıklı güven duygusuna bağlamaktadırlar. Ekibe özgü paylaşılan ortak değer ve tecrübe sonucu şekillenen sosyal yapı ile yöneticiler daha etkili iletişim sağlar (Kor, 2003).

Priem (1990), üst yönetimin homojen olmasını, sosyal psikolojideki grup fikir birliği kavramıyla açıklamakta, yine aynı çalışmaya göre fikir birliğindeki uygunluk, uyum ilişkisini deneysel çalışmalar ile desteklemektedir. Etkin homojenlik daha çok iş birliğine sebep olmaktadır. Özellikle homojen demografik özellik taşıyan üst yönetim ekibi, karmaşık görevlerde bilgi paylaşımı sağlayarak olumlu sonuçlar elde etmektedir (Barsade vd. 2000).

Çeşitlilikten kaynaklanan çelişki ve uyumsuzluk bağlantılı çatışmalarda homojen üst yönetim ekipleri, stratejik karar alma ve uygulamada daha başarılı olmaktadır (Pitcher ve Smith, 2001). Benzer demografik özelliklerdeki tecrübeler, olaylara bakış açısı benzerliğine de sebep olmaktadır. İşletmede aynı dönem içerisinde yer alan yöneticiler, olaylar karşısında benzer dili paylaşmakta, benzer deneyim ve altyapı değerlerine sahip olmaları nedeniyle sosyal, çevresel ve örgütsel faaliyetlerde benzer davranış şekillerinde bulunmaktadırlar (Wiersema ve Bantel, 1992). Yüksek homojenitenin üst yönetim ekibi içerisinde yumuşatıcı rol oynadığı tespit edilmiştir (Cho, 2006).

Barsade vd. (2000)'ye göre, üst yönetim ekiplerinde yaşanan çatışmalar genellikle fikir düzeyinden çok, bireyler arası ilişkiler düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Bu tür kişiler arası çatışmalar, psikolojik gerilimi artırarak bilişsel yükü olumsuz etkileyebilmekte ve yeni bilgilerin işlenmesini zorlaştırarak ekip performansının düşmesine yol açmaktadır. Çatışmanın yoğun olarak yaşandığı ortamlarda, yönetsel çabaların önemli bir kısmı çatışma çözümüne yönelmekte, bu da stratejik karar alma süreçlerini sekteye uğratabilmektedir.

Öte yandan, Wiersema ve Bantel (1992) tarafından yürütülen araştırmalar, karar alma süreçlerinde ekip üyeleri arasında değer ve fikir benzerliğinin bulunmasının, ekip içi güveni

ve grup uyumunu artırdığını göstermektedir. Bu benzerlikler, grubun kolektif kimliğini güçlendirmekte ve daha etkili kararlar alınmasına katkı sunmaktadır.

Özellikle durağan ortamlarda homojen üst yönetim ekibinin aldığı kararlar daha hızlı olması nedeniyle kârlılık daha yüksektir (Anderson, 2003; Hambrick ve Mason, 1984). Homojen üst yönetim ekibi sınırlı algı ve yorumlama yeteneği olmasına karşın hareket, yaklaşım tarzlarında benzerlik meydana getirmektedir (Hambrick vd.,1996). Araştırmacılar, çeşitliliğin geniş algı kaynağı sağlamasına karşın bilgi aktarımı, paylaşımında çatışma ve bireyler arasında uçurum yaratmadan kaynaklanması ile açıklamaktadır.

3.5 HETEROJENLİK

Heterojenlik, aynı veya birbirine yakın değerleri içermeyen bir yapıyı tanımlamak için kullanılır. Kısacası homojenliğin zıttıdır. Özellikle işletme yönetiminde taşıdığı anlam açısından ele alındığında heterojenlik kısaca, demografik değerlerdeki farklılığı dolayısıyla bir ekibin kavramsal temelindeki farklılıkları tanımlar (Besler, 2006). Bu tanımlarda dikkat çeken iki nokta, grup içerisinde bireylerin taşıdığı değerlerdeki farklılıklar ve bunların temel değerleri etkilemesi, değerlerin yansımaları olan davranışlar ve bunların karşılığında ortaya çıkan sonuçlar ve sonuçların işletme açısından taşıdığı anlamdır.

Hambrick ve Mason (1984), heterojenliği yönetici grup bireyleri arasındaki dağılım oranı olarak tanımlarken, Simons vd. (1999), üst yönetim ekibi üyelerinin yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, gelir düzeyi, meslek, etnik köken ve aile gibi demografik değişkenlerinde ve bilişsel seviyelerinde farklılıklarına vurgu yapmaktadır. Daboub vd. (1995)'e göre demografik değerlerdeki farklılık, tecrübe, değer ve görüşteki çeşitliliğin yansımasıdır. Simoen (2001)'e göre çeşitliliği etkileyen üst yönetim ekibi karakteristik özelliklerinin ekibin büyüklüğü üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Ferrier ve Lyon (2002), üst yönetim ekibindeki heterojenliğin, farklı bakış açılarını ve bilgi kaynaklarını bir araya getirerek karar verme kalitesini artırabileceğini belirtmektedir. Karar verme konusu ve kalitesiyle ilgili olarak Simons vd. (1999), heterojen üst yönetim ekibi üyelerinin kararlarının kapsamlı olmasına, cinsiyet de dahil olmak üzere farklı özelliklere sahip üyelerin bir konuya geniş bir bakış açısı ile bakmasına neticesinde pek çok yaklaşımın

gözden geçirilmesi ve çeşitli hareket tarzları ile karar kriterlerinin birlikte değerlendirilmesine dayandırmaktadır.

Smith vd. (1994), Palmer ve Varner (2007), pek çok araştırmanın üst yönetim ekibi heterojenliği ile işletme performansı arasında olumlu ilişki tespit ettiğini belirtmektedir. Araştırmacılara göre üst yönetim ekibi heterojenitesi işletme performansı ile doğrudan ve dolaylı olarak etkilidir. Heterojen özelliklere sahip üst yönetim ekiplerine, daha çok, kârlılık beklenen yüksek globalleşmenin olduğu, kapsamlı bilgi altyapısına gerek duyulan ortamlarda ihtiyaç duyulmaktadır (Daily ve Schwenk, 1996). Heterojen üst yönetim ekibinin yüksek performansa olan katkısı, yöneticilerin işletme içerisindeki farklı sosyal grupları barındırması nedeniyle karar vermedeki geniş bilgi tabanı ile değil, çalışanların kendilerini yönetim ekibiyle özdeşleştirmeleri sonucu oluşan motivasyonla açıklanmaktadır. Stratejik değişime ihtiyaç duyulduğunda meydana gelen tehditler ancak heterojen üst yönetim ekipleri ile bertaraf edilebilmektedir. Lyon ve Ferrier (2002), heterojen üst yönetim ekiplerinin yarattığı yenileşmenin işletme pazar payını ve performansını artıracığına işaret etmektedir. Pitcher ve Smith (2001), heterojen üst yönetim ekiplerine sahip işletmelerin performansının yüksek olmasını, kapsamlı inceleme, stratejik alternatiflerin analizleri ve farklı bilişsel perspektiflerden kaynaklanan fikir alışverişi neticesinde ortaya çıkan yaratıcılık ile açıklamıştır.

4. UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın konusu, kapsamı, amacı, önemi ve sınırlılıkları ele alınmıştır. Çalışmanın yöntemi açıklanmış, konuya ilişkin analizler yapılmıştır. Tüm bunların sonucunda varılan bulgular sunulmuştur. Hipotezleri içeren kavramlar ve araştırmada etkisi olan unsurlar incelenmiştir. Global şirketlerin YK'daki kadın yöneticilerin coğrafi ayrımında şirket performansı üstünde ilişkisinin olup olmadığının araştırılması hedefleyen bu araştırmadaki konular aşağıdaki 5 başlıkta analiz edilmiştir.

- a. Finansal bilgiler ve veriler
- b. YK yapısı
- c. Şirket yaşı
- d. Şirket çalışan sayısı
- e. Şirket coğrafyası

4.1 FİNANSAL BİLGİ VE VERİLER

Global şirketlere ait finansal bilgiler, şirket performansındaki objektif temel performans göstergeleri olarak araştırmamıza dahil edilmiştir. Child (1984)'e göre şirket performansının ölçülmesi için finansal veriler en net kaynaklardır. Finansal veri analizi, şirket hakkında pek çok bilgiyi inceler. Bu göstergeler, bir şirketin kârlılık, likidite, borç, verimlilik, sermaye yeterliliği seviyeleri ile ödeme gücünü gösterir. Şirket performansında finansal rasyoların kullanımı zaman içinde değişmiştir. Finansal oranlar, yatırımcı kararların ilk başvuru kaynağıdır (Horrigán, 1968). Bu rasyolar incelenerek bir şirketin finansal sağlamlığı, anlaşılır. Bu da şirket hakkında daha iyi analizler yapılmasını sağlar. Aynı zamanda bu göstergeler şirketin finansal yapısındaki sorunlara da işaret edebilir. Aynı sektördeki şirketlerin finansal göstergeleri mukayese edilerek şirketin performansının endüstrideki rekabet gücü ve konumu tespit edilebilir. Kısacası, stratejik karar almada finansal oranların rolü büyüktür.

Günümüzde finansal raporlamalar giderek daha şeffaf hale gelmiş ve şirketlerin finansal verileri, kurumsal performans hakkında birincil ve objektif veri kaynağı olarak öne çıkmıştır. Ancak şirket başarısının ölçülmesi için kullanılan temel performans göstergeleri konusunda

literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Başarı göstergeleri konusunda tam anlamıyla bir fikir birliği sağlanmamış olsa da şirket performansını en nesnel şekilde yansıtan ölçütlerin finansal rasyolar olduğu genel kabul görmektedir.

Bu bölümde, şirketlere ait toplam varlıklar, toplam gelir, net gelir, hisse başına kazanç, hissedarların özsermayesi, piyasa değeri, ROE, ROA ve Tobin's Q rasyoları derlenmiştir. Forbes 2000 listesinin 2022 yılı global şirket listesindeki şirketlerin finansal bilgileri yıllık faaliyet raporlarından elde edilerek incelenmiştir.

Hipotezlerin testinde şirket finansal oranlarından kârlılık göstergeleri ile şirket performansında kadın yöneticilerin coğrafi dağılımı incelenmiştir. Kullanılan kârlılık göstergeleri ROE, ROA ve Tobin'in Q rasyosudur.

4.1.1 Sermaye Dönüşüm Oranı (Return on Equity, ROE)

Özsermaye kârlılığı (ROE), bir şirketin özsermayesinden net gelir elde etme yeteneğini ölçen temel bir finansal ölçüm yöntemidir. Finansal performansın, yatırım çekiciliğinin ve risk değerlendirmesinin önemli bir göstergesi olarak hizmet eder. ROE, bir firmanın kârlılığını, verimliliğini ve sermaye tahsis stratejilerini değerlendirmek için özellikle önemlidir. Daha yüksek bir ROE, şirketin kâr elde etmek için özsermayeyi etkili bir şekilde kullandığını gösterir. Bu sebeple ROE, yatırımcılar ve kurumsal karar vericiler için çok önemli bir ölçüm haline gelmiştir. ROE hesaplaması aşağıdaki Eşitlikte (4.1.1.1)'de gösterilmiştir.

$$ROE = \frac{\text{Net Gelir}}{\text{Özsermaye}} \quad (4.1)$$

Özkaynaklar firmaların temel finansal kaynaklarından birini oluşturduğundan, özkaynakların verimli kullanılması kurumsal sürdürülebilirlik ve kârlılık açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumsal finansmanda ROE, potansiyel yatırımların çekiciliğini değerlendirmek, finansal istikrarı ölçmek ve uzun vadeli büyüme beklentilerini tahmin etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Finans sektöründe, özellikle birleşme ve satın almalar alanında kurumsal performans ve satın alma hedefleri değerlendirilirken ROE'nin en önemli finansal göstergeler arasında yer almaktadır. Sürekli olarak yüksek ROE'ye sahip

şirketler, hissedarlara önemli getiri sağlama yetenekleri nedeniyle daha fazla yatırım çekme eğilimindedir.

Li vd. (2022), özsermaye verimliliğine öncelik veren şirketlerin sürdürülebilir finansal başarı sergileme eğiliminde olduğunu öne sürerek ROE ile uzun vadeli kurumsal kazançlar arasında pozitif bir korelasyon tespit etmiştir. Ayrıca kurumsal düzenlemeler, firmaları finansal sağlığın bir ölçüsü olarak temettü dağıtımları yerine özsermaye getirisine odaklanmaya teşvik etmelidir. Bu perspektif, yöneticilerin temettü ödemeleri gibi kısa vadeli kazançlara öncelik vermek yerine, ROE'yi maksimuma çıkararak hissedar değerini optimize etmesi gerektiğini öne süren Jensen ve Meckling'in (1976), Vekalet Teorisi ile uyumludur.

Etkili kurumsal yönetim, özsermayenin verimli ve kârlı bir şekilde dağıtılmasını sağladığından, yüksek bir ROE'yi sürdürmek için kritik öneme sahiptir. Sermaye yapısına, yeniden yatırım politikalarına ve risk yönetimi stratejilerine ilişkin yönetim kararları ROE'yi önemli ölçüde etkiler. Shleifer ve Vishny (1997), iyi yapılandırılmış kurumsal yönetim çerçevelerine sahip şirketlerin, stratejik sermaye tahsisi ve operasyonel verimlilik yoluyla daha yüksek özsermaye kârlılığı (ROE) performansı sergileme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Ek olarak, oldukça rekabetçi endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların, güçlü bir ROE'yi sürdürmek için kâr maksimizasyonu ile risk yönetimini dengelemeleri gerekir. Kaynakların aşırı kullanımı veya yanlış tahsisi, ROE'de dalgalanmaya yol açarak yatırımcı güvenini azaltabilir ve finansal riski artırabilir.

DuPont çerçevesi (DuPont Framework) ölçüm yöntemi, özsermaye kârlılığını daha ayrıntılı ölçmek için geliştirilmiş olup ROE'yi, net kâr marjı, varlık devri ve finansal kaldıraç bileşenlerine ayırır. Bu yaklaşım, ROE performansını yönlendiren faktörlerin daha ayrıntılı bir analizini sağlar (Soliman, 2008). Fama ve French (1992) tarafından yapılan çalışmalar, ROE'nin hisse senedi getirilerinin güçlü bir öngörücüsü olduğunu göstermektedir. Hisse senedi piyasalarında yüksek ve istikrarlı ROE'ye sahip firmalar, dalgalı veya azalan ROE'ye sahip firmalardan daha iyi performans gösterme eğilimindedir.

ROE'yi, ROA ve Ekonomik Katma Değer (EVA) ile karşılaştırmak, finansal performansa ilişkin daha kapsamlı bir görünüm sağlayabilir (Stewart, 1991). Ampirik çalışmalar, ROE'nin kritik bir ölçü olmasına rağmen, yanıltıcı sonuçlardan kaçınmak için diğer finansal

oranlarla birlikte analiz edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada ROE, ROA ve Tobin's Q oranlarıyla beraber incelenmiştir.

ROE, bir şirketin özsermayesinden getiri elde etme yeteneğini yansıtan en kritik finansal performans göstergelerinden biri olmaya devam etmektedir. Bununla beraber, yüksek bir ROE, genel olarak olumlu olmakla birlikte, finansal kaldıraç, piyasa koşulları ve kurumsal yönetim uygulamaları gibi daha geniş bir bağlamda değerlendirilmelidir.

4.1.2 Varlıkların Dönüşüm Oranı (Return on Assets, ROA)

Varlık kârlılığı (ROA), bir şirketin toplam varlıklarından net gelir elde etme yeteneğini değerlendiren temel bir finansal orandır. Bu ölçüm, bir firmanın gelir elde etmek için varlıklarını ne kadar verimli kullandığını yansıttığı için finansal performans analizinde yaygın olarak kullanılmaktadır. ROA, varlık kullanımında yönetim etkinliğinin kritik bir göstergesi olarak hizmet eder ve bir firmanın operasyonel verimliliğini ve kârlılığını değerlendiren yatırımcılar için önemli bir ölçüdür. ROA hesaplaması aşağıdaki Eşitlikte (4.1.2.1)'de gösterilmiştir.

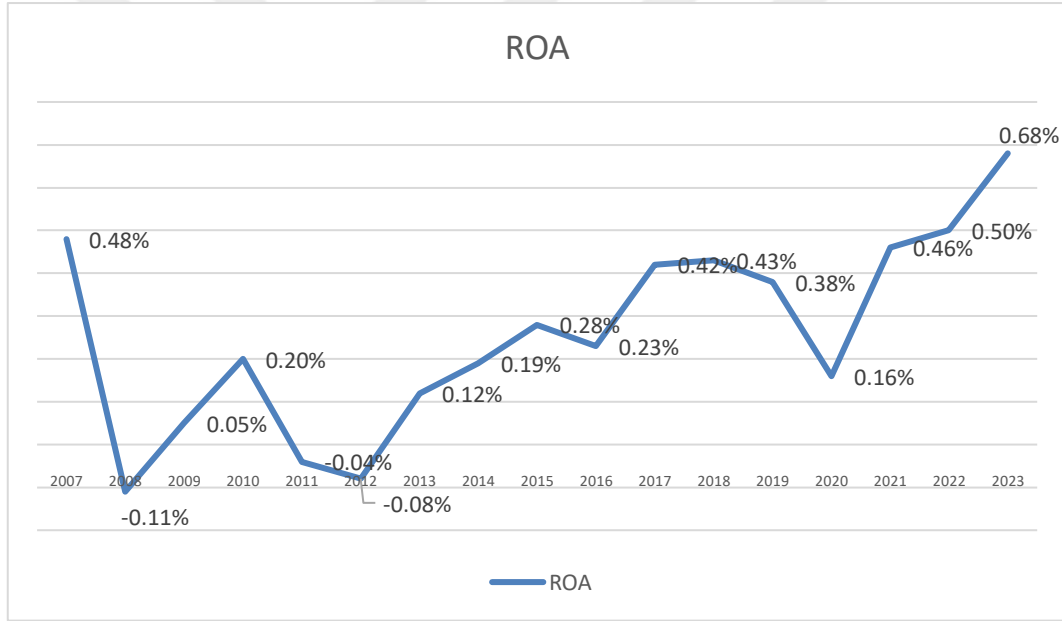
$$ROA = \frac{\text{Net Gelir}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (4.2)$$

Toplam varlıklar, bir şirketin günlük operasyonlarında kullandığı nakit para, binalar, envanter, ekipman ve makine gibi tüm kaynakları içerir. Ek olarak, patentler ve telif hakları da dahil olmak üzere maddi olmayan varlıklar da toplam varlıklara dahil edilmektedir.

ROA, temel olarak varlıkların gelir üretimine ne kadar etkili bir şekilde katkıda bulunduğuyula ilgili olduğundan, finansal analizde önemli bir performans göstergesi olarak kabul edilir. Daha yüksek bir ROA, daha verimli varlık kullanımı ve daha güçlü bir finansal pozisyona işaret ederken, azalan bir ROA, verimsizliklere veya artan sermaye maliyetlerine işaret edebilir.

İyi bir ROA oranının hangi değerlerden oluştuğunun yorumlanması endüstri kıyaslamalarına, şirket büyüklüğüne ve sermaye yoğunluğuna bağlıdır. İmalat ve kamu hizmetleri gibi sermaye yoğun endüstriler, önemli varlık tabanları nedeniyle genellikle daha

düşük ROA değerleri sergilerken, teknoloji ve hizmet odaklı firmalar, daha düşük sermaye yatırımı gereklilikleri nedeniyle genellikle daha yüksek ROA seviyelerini korurlar (Damodaran, 2023). Örneğin, Avrupa bankacılık sektörü 2023'te ortalama %0,68 ROA oranına ulaşmıştır. Bu oran, sektördeki orta düzeyde verimliliği yansıtmaktadır. Avrupa bankacılık sektöründe, 2007'den 2023'e kadar olan ROA trendi şekil (Şekil 4.1)'de görülmektedir. Finansal krizler, ekonomik dalgalanmalar ve düzenleyici çerçevedeki değişikliklerden kaynaklanan belirsizliklerin, ROA üzerinde belirgin etkiler yarattığı bu grafikte açıkça ortaya konmuştur. 2020 yılındaki Covid dönemi düşen ROA oranlarına sebebiyet vermiştir. Artan faiz oranları ise ROA oranlarını pozitif yönde etkilemiş, ortalama ROA sektör oranı 2023'te %0,68'e yükselmiştir.



Şekil 4.1: Avrupa Bankacılık Sektörü ROA Trendi.

Kaynak: <https://www.statista.com/statistics/1275935/roa-eu-banking-industry/>

4.1.3 Tobin'in Q Rasyosu (Tobin's Q)

Tobin'in Q oranı, bir firmanın piyasa değerinin belirlenmesinde, varlıklarının yenileme maliyetine göre ölçmek için tanınan ve yaygın olarak kullanılan bir finansal ölçümdür. İlk kez 1969 yılında Nobel Ekonomi Ödülü sahibi James Tobin tarafından geliştirilen oran, bir

firmanın finansal alacaklarının piyasa değerinin, varlıklarının güncel yenileme maliyetine bölünmesiyle hesaplanır (Canbaş vd., 2004). Kavramsal olarak Tobin'in Q rasyosu, pazarın bir şirketin asıl değeri ve gelecekteki kârlılık potansiyeli hakkındaki algısını yansıtır. Tobin's Q rasyosu aşağıdaki Eşitlikte (4.1.3.1)'de gösterilmiştir.

$$Q \text{ Rasyosu} = \frac{\text{Varlıkların Piyasa Değeri}}{\text{Varlıkların İkame Maliyeti}} \quad (4.3)$$

Varlıkların yenileme maliyeti, bir şirketin kaynaklarının alternatif kullanım değerini ifade eder ve varlık tahsisine ilişkin fırsat maliyetini hesaba katar (Lewellen ve Badrinath, 1997). Tobin'in Q'su yalnızca firmalara değil, aynı zamanda hisse senedi piyasalarının tamamına da uygulanabilir ve piyasa verimliliği ile varlık değerlendirme eğilimlerine makroekonomik bir bakış açısı sağlar. 1'den büyük bir oran, piyasanın firmaya, varlıklarının kayıtlı yenileme maliyetinden daha yüksek değer verdiğini gösterir. Bu oran, güçlü yatırımcı güveni ve büyüme potansiyeline işaret eder. 1'e eşit bir oran, firmanın temel varlık değerinde işlem yaptığını gösterir ve piyasada dengeli bir değerlendirme anlamına gelir. 1'in altındaki bir oran, firmanın piyasa değerlemesinin, varlıklarını yenilemek için gereken maliyetten daha düşük olduğunu gösterir. Bu değer ise mali sıkıntı, verimsiz varlık kullanımı veya gelecekteki kazançlar konusunda piyasanın kötümserliğine işaret edebilir. Q Yatırım Teorisi (Tobin, 1969), 1'den büyük olan firmaların, piyasanın onları bir değerlendirme primi ile ödüllendirmesi nedeniyle yeni projelere yatırım yapacaklarını öne sürmektedir. Tersine, bu oran 1'den düşük olduğunda, yeni varlık edinme maliyetinin beklenen piyasa değerini aştığı için firmaların yatırım kararlarını erteleyebileceğine işaret eder (Hayashi, 1982). Fama (1970) ve Etkin Piyasa Hipotezi'ne (EMH) göre Tobin'in Q rasyosu ideal olarak mevcut tüm piyasa bilgilerini yansıtmalıdır. Ancak ampirik çalışmalar piyasa verimsizliklerinin, yatırımcı duyarlılığının ve spekülatif ticaretin sıklıkla oranın tahmin gücünü bozduğunu da göstermektedir (Morck, Shleifer ve Vishny, 1990).

Tobin'in Q rasyosu, yatırım kararı almada kritik bir araç olarak hizmet eder ve firmalara sermaye harcamalarını, birleşme ve satın almaları ve varlık tahsis stratejilerini değerlendirmede rehberlik eder. Yatırımcılar, aynı sektördeki firmaları karşılaştırmak ve piyasa beklentilerine göre düşük değerli veya aşırı değerli hisse senetlerini belirlemek için Tobin'in Q oranlarını kullanabilir. Politika yapımcılar ve ekonomistler sistemik riski,

ekonomik balonları ve yatırım eğilimlerini değerlendirmek için Tobin'in Q rasyosundan makro düzeyde faydalanmaktadır.

Varlıkların ikame maliyeti makro ekonomik analizlerde kullanılmaktadır. Ancak pratikte hesaplanması oldukça güçtür. Dolayısıyla Tobin's Q hesaplamasında farklı yöntemler izlenmiştir. Chung ve Puritt (1994), yaklaşık Tobin's Q hesaplamasını geliştirmişlerdir. Özsermaye piyasa değerini toplam borçlara ekleyip, bu toplamı toplam varlıkların defter değerine bölerek Tobin's Q rasyosunu hesaplamışlardır. Örneğin, Canbaş vd. (2005) yaklaşık Tobin's Q rasyosunu kullanarak Türkiye'de borsaya kote şirketleri değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde, Lee ve Tomkins (1999), Levellen ve Badrinath (1997), varlıkların ikame maliyetinin hesaplanmasındaki güçlükler sebebiyle farklı yöntemler kullanmışlardır. Bu sebeple bu araştırmada Tobin's Q rasyosu, literatürde kabul görmüş ve uyarlanmış şu formülle aşağıdaki Eşitlikte (4.1.3.2)'de gösterilmiştir.

$$Q \text{ Rasyosu} = \frac{\text{Piyasa Değeri} + \text{Toplam Yükümlülükler}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad (4.4)$$

4.2 YÖNETİM KURULU YAPISI

Çalışmanın bu bölümünde, incelenen global şirketlerin YK kompozisyonunu şekillendiren yapısal unsurlar değerlendirilmiştir. Veri seti YK büyüklüğü, kadın direktör sayısı, cinsiyet heterojenliği gibi temel YK özelliklerini içerir. Bu değişkenler, YK çeşitliliği ile kurumsal etkinlik arasındaki ilişkiye dair önerilen hipotezleri test etmek için dikkate alınmıştır.

Daha fazla YK çeşitliliğinin kurumsal performansı artırdığı varsayımına dayanan bu çalışmanın hedefi, global kurumsal YK'larını çeşitlilik göstergeleri merceğinden inceleyerek, YK kompozisyonundaki değişikliklerin yönetim verimliliğini ve şirket performansını nasıl etkilediğini değerlendirmektedir. Bu analiz, kurumsal yönetim literatüründen ve ampirik araştırmalardan elde edilen bilgileri derleyerek, YK çeşitliliği ve firma performansı üzerine devam eden kabul görmüş mevcut duruma katkıda bulunmayı amaçlar.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Pfeffer ve Salancik, 1978), YK'larının, diğer firma ve dış kaynaklar arasında çok önemli bir bağlantı görevi gördüğünü öne sürmektedir. Daha çeşitli

YK'lar, daha geniş ilişkiler ağı, stratejik farkındalık ve paydaş katılımı sağlayarak nihayetinde firmanın dayanıklılığını ve adaptasyon becerisini artırır.

Üst Kademeler Teorisi (Hambrick ve Mason, 1984), YK üyelerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin kurumsal kararları şekillendirdiğini öne sürmektedir. YK çeşitliliği, daha geniş bir perspektif yelpazesini sunarak, daha yenilikçi stratejik seçimlere ve daha iyi risk yönetimine yol açar. Vekalet Teorisi (Jensen ve Meckling, 1976), YK bağımsızlığının kurumsal fırsatçılığı hafifletmedeki rolünü vurgular. Özellikle cinsiyet ve işlevsel arka plan açısından daha fazla çeşitlilik, YK bağımsızlığını ve gözetimini artırarak hissedar koruma mekanizmalarını güçlendirir. Önceki çalışmalar, YK heterojenliği ile firma performansı arasında güçlü ilişki bulgularına erişmiştir. Carter vd. (2003), şirket YK'larındaki cinsiyet ve etnik çeşitliliğin, özellikle karmaşık global operasyonlara sahip firmalarda, finansal performansla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Adams ve Ferreira (2009), cinsiyet çeşitliliğine sahip YK'larının daha sıkı bir izleme yaptığını, yönetim kalitesini ve hissedar değerini iyileştirdiğini göstermiştir. Fama ve Jensen (1983), farklı geçmişe sahip üyelerden oluşan YK'larının, bağımsız olduğunu, bunun da karar verme verimliliğini ve firma hesap verebilirliğini artırdığını vurgulamaktadır.

4.2.1 Yönetim Kurulu Boyutu

Şirket ana sözleşmesinde belirlenen YK üyeleri sayısı, şirketin büyüklüğüne ve bulunduğu sektöre göre değişebilir. Hem ampirik hem de akademik çalışmalarda en uygun YK boyutu halen tartışılmaktadır (Aygün vd., 2011). Çalışma kapsamındaki global şirketlerin YK büyüklüğü 3 ila 22 üyeden oluşmakta, YK hem içeriden hem de dışarıdan atanan üyelerden oluşmaktadır. Tek kademeli YK'da dışarıdan atanmış bağımsız direktörler de bulunabilmektedir. Toplam YK büyüklüğüne ilişkin sayılar, şirketlerin 2022 yılı faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

4.2.2 Yönetim Kurulunda Kadın

Kadın yönetici sayısındaki artışa çalışmanın önceki bölümlerinde değinilmişti. Değerlendirilen global şirketlerde değişken sayıda kadın üyeleri bulunmaktadır. Halen YK'da hiç kadın üyesi bulunmayan global şirketlere rastlamak şaşırtıcı olsa da bu,

gözlemlenen bir gerçektir. İncelenen 326 şirketin 32'sinde YK'da kadın yönetici bulunmamaktadır. Buna karşın, sadece 16 global şirketin kadın YK üyesi, %50 ya da üstünde bir cinsiyet çeşitliliğinde temsil edilmektedir.

Kadınların iş hayatında yaşadığı zorluklar YK'da kadın sayısını etkilemektedir. İçinde bulunan toplumun ataerkil bir yapıda olması da iş hayatında kadın yöneticileri teşvik etmekte yetersiz kalabilir. Şüphesiz yasamanın kadın yönetici sayısını artırmaya dönük düzenlemeleri kadın çeşitliliği artırmak adına sevindiricidir. ÇSY çerçevesi ise bu konuda en olumlu yönetim ilkelerini kapsamakta ve çeşitliliği artırma yönünde örgütlere öncülük etmektedir.

4.2.3 Yönetim Kurulunda Cinsiyet Heterojenliği

Kadın ve erkek üyelerden oluşan, cinsiyet açısından çeşitlilik gösteren YK'ların cinsiyet heterojenliği, YK'daki kadın üye sayısının toplam YK büyüklüğü içerisindeki oranı dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, YK'da cinsiyet heterojenliğini ölçmek amacıyla Blau Endeksi kullanılmıştır. Blau Endeksi, bir grubun içinde yer alan kategoriler arasındaki çeşitliliği ölçmeye yönelik istatistiksel bir yöntemdir. Blau Endeksinin formülü aşağıdaki Eşitlikte (4.2.3.1)'de gösterilmiştir.

$$Blau\ Endeks = 1 - \sum P_i^2 \quad (4.5)$$

Bu formülde P_i , her bir kategoriye (kadın ve erkek) ait oransal dağılımı temsil etmektedir. Endeksin değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. 0 değeri, tam homojenlik durumunu, yani grubun yalnızca tek bir kategori (örneğin yalnızca erkek) içerdiğini gösterirken, 1'e yakın değerler grubun yüksek düzeyde heterojen olduğunu, yani cinsiyet dağılımının dengeli olduğunu ifade eder.

Söz konusu hesaplamaya ilişkin ayrıntılı açıklamalara, homojenlik ve heterojenlik hesaplaması başlığı altında yer verilmiştir.

4.3 ŞİRKET YAŞI

Şirketin kuruluşundan bugüne kadar olan sürenin yıl olarak ifadesi, şirket yaşını göstermektedir. Genç veya eski şirketler olarak anılan şirketlerin yaşı, çeşitli bilgi ve donanım birikimini ifade eder. Genç şirketlere yenilikçi, dinamik gibi anlamlar yüklenirken, eski şirketlere oturmuş ve tecrübeli gibi anlamlar yüklenir.

Şirket yaşı, işletme hakkında önemli bilgiler verir. İşletmenin çeşitli ekonomik dalgalanmalar ve şoklarla başa çıktığını, daralan veya büyüyen ekonomilerde varlığını sürdürdüğünü, rekabetçi piyasa ortamlarına ayak uydurma becerisini yansıtır. Şirket performansının yıllar içinde nasıl şekillendiği önemlidir. Genellikle daha eski firmalar yüksek verimlilik ve artan kârlılık gösterir. Ancak eski gelenek ve adetlere çok fazla bağımlı kalmak şirket performansını düşürebilir.

Şirketlerin büyüme, kârlılık, üretkenlik, inovasyon ve hayatta kalma özellikleri zaman içinde gelişir. Firma yaşının şirket performansı ile ilişkisi karışıktır. Firma yaşının performans üzerinde doğrusal olmayan bir etkisi vardır. Daha genç firmalar daha yüksek büyüme oranları gösterirken, aynı zamanda kısıtlı kaynak ve piyasa belirsizlikleri nedeniyle daha yüksek başarısızlık riskleriyle karşılaşabilir. Daha eski firmalar, deneyimden, yerleşmiş ilişkilerden ve operasyonel verimlilikten yararlanır, ancak organizasyonel atalet ve azalan inovasyonla karşı karşıya kalabilir. Genç firmalar daha hızlı büyür, ancak büyümeleri daha değişkendir. Daha eski firmalar, pazar doygunluğu ve daha az yapısal esneklikler nedeniyle daha istikrarlı ancak daha yavaş büyüme hızına sahiptir. Eski firmaların kârlılığı, ölçek ekonomisi avantajı ve birikmiş bilgi birikimi sayesinde genellikle daha yüksektir. Bununla birlikte, bürokratik verimsizlikler ve değişime karşı direnç, rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilir. Genç firmalar daha yenilikçi olma, yeni iş modelleri ve teknolojileri deneme eğilimindedir (Thornhill ve Amit, 2003). Daha eski firmalar, daha az esnek olmalarına rağmen, genellikle artan inovasyon ve Ar-Ge yatırımlarına güvenirlir (Hall, 1987).

Firmanın hayatta kalma olasılığı yaşla birlikte artar, çünkü eski firmalar daha güçlü finansal dayanıklılık ve endüstri deneyimi geliştirir. Bununla birlikte, eski firmalar uyum sağlama konusunda zorlanabilir ve bu da dinamik pazarlarda potansiyel düşüşe yol açabilir. Firma yaşı ile performansı arasındaki ilişki duruma göre değişkendir; sektörler ile ekonomik

koşullar arasında farklılık gösterebilir. Genç firmalar çeviklik ve inovasyondan yararlanırken, yaşlı firmalar deneyim ve geniş kaynaklardan yararlanır. Daha önce de değinildiği üzere kurumsal stratejide dengeli bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır (Coad vd, 2018).

4.4 ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜ (ŞİRKET ÇALIŞAN SAYISI)

Çalışan sayısı ile ölçülen şirket büyüklüğü, verimliliği, inovasyonu, finansal istikrarı ve piyasa rekabet gücünü etkilediği için firma performansını belirlemede kritik bir faktördür. Daha büyük firmalar ölçek ekonomisi avantajıyla verimliliği ve inovasyonu artırarak son derece uzmanlaşmış çalışanları işe alabilir. İş bölümü ve çalışanlar, uzmanlıklarına uygun görevlere odaklandıkları için daha yüksek üretkenliğe yol açar. Daha büyük firmalar, daha fazla finansal istikrara sahiptir. Farklı bilişsel düşünceye sahip insan sermayesi inovasyonu sağlar. Çalışanlar yeni teknolojiler geliştirip, yenilikler yaratabilirler. Bu da rekabet güçlerini artırır (Cohen ve Levinthal, 1990). Daha büyük firmalar, pazarlara hakim olmak ve endüstri standartlarını belirlemek için büyüklüklerinden yararlanabilir. Çalışan bağlılığı ve şirket kurum kültürü, büyüklüğe bağlı olarak farklı şekilde gelişir. Küçük firmalar, daha fazla çevikliğe ve çalışanlarla daha güçlü bireysel bağlantıya sahip olabilir. Büyük firmalar, bürokrasi ile mücadele edebilir, ancak daha fazla kariyer geliştirme fırsatı sunar. Etkili insan kaynakları stratejileri, büyüklükten bağımsız olarak motivasyonu ve performansı artırabilir (Huselid, 1995).

Büyük şirketler istikrardan yararlanırken, aynı zamanda organizasyonel ataletle de karşı karşıya kalabilirler. Daha yavaş karar verme süreci ile değişim ve yeniliğe direnç verimliliği azaltabilir. Ancak çalışan sayısının çok olduğu şirketler karmaşık sorunların çözümlenmesinde daha yeteneklidir (Sanders ve Carpenter, 1998).

4.5 GLOBAL BÖLGELER

Bu çalışmada, dünya üzerindeki tüm ülkeler 8 bölgeye ayrılmıştır. Bölgesel ayrım yapılırken, WEF'in 2022 yılındaki bölge sınıflandırması dikkate alınmıştır. WEF'in raporuna göre, 2022 yılında 146 ülke 8 bölgeye ayrılmıştır. Bu çalışmadaki global şirketlerin

YK’sındaki kadın yöneticilerin şirket performansına etkisinin coğrafi olarak incelendiği bölgesel sınıflama Tablo 4.1’de görülmektedir.

Tablo 4.1: Global Bölgeler, Nüfus ve Öne Çıkan Ülkeler.

Bölge	Nüfus (Milyon)	Öne Çıkan Ülkeler
Avrupa	196	Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, Hollanda, İsviçre
Doğu Asya ve Pasifik	2.300	Çin, Japonya, Endonezya, Güney Kore, Avustralya
Avrasya ve Orta Asya	335	Rusya, Türkiye, Polonya, Ukrayna, Kazakistan
Güney Asya	1.900	Hindistan, Pakistan, Bangladeş, Sri Lanka, Nepal
Kuzey Amerika	373	Amerika Birleşik Devletleri, Kanada
Latin Amerika ve Karayipler	658	Brezilya, Meksika, Arjantin, Kolombiya, Şili
Orta Doğu ve Kuzey Afrika	549	Suudi Arabistan, Mısır, BAE, İran, Fas
Sahra Altı Afrika	1.150	Nijerya, Güney Afrika, Kenya, Etiyopya, Gana

Kaynaklar: [World Population Prospects](#) 2022 United Nations, World Bank [Population, total | Data](#)

Öne çıkan ülkeler, nüfus büyüklüğü ile ekonomik ve politik etki dikkate alınarak belirlenmiştir. Örneğin, Almanya, Avrupa’da hem en yüksek nüfusa hem de en büyük ekonomiye sahip bir ülkedir. Çin ise Doğu Asya’da benzer şekilde, ekonomik ve politik etkisiyle dikkat çeken bir ülkedir.

Dünya genelinde finansal faaliyetlerin yoğunlaştığı ve ekonomik kararların alındığı coğrafi alanlar “finansal merkezler” olarak tanımlanır. Bu merkezler genellikle büyük işlem hacmine, sermaye hareketliliğine, gelişmiş finansal altyapıya ve stratejik coğrafi konumlara sahiptir. Finansal merkezlerin oluşumunda tarihsel olarak ticaret yollarına, politik istikrara, teknolojik altyapıya ve uluslararası yatırımcı ilgisine bağlı birçok faktör etkili olmuştur. Bu bağlamda, günümüzde öne çıkan finansal merkezler sadece işlem hacimleriyle değil, aynı zamanda ev sahipliği yaptıkları çok uluslu şirketler, bankalar ve yatırım kurumlarıyla da dikkat çekmektedir. Örneğin, New York’taki Wall Street global sermayenin merkezi haline gelmişken, Londra Avrupa’nın finansal kalbi konumundadır. Aşağıdaki tabloda, global

finansal sistemde stratejik öneme sahip bölgeler, bu bölgelerdeki öne çıkan ülkeler ve ilgili finans merkezleri ile bu merkezlerin öne çıkan sektörleri veya şirket yoğunluğu sunulmaktadır.

Tablo 4.2: Bölgesel Öne Çıkan Ülkeler, Finans Merkezleri ve Şirket Yoğunluğu.

Bölge	Öne Çıkan Ülkeler	Öne Çıkan Finansal Merkezler ve Şirket Yoğunluğu
Avrupa	Almanya, İngiltere, Fransa, İsviçre, Hollanda	Londra (Dünyanın en büyük finans merkezlerinden), Frankfurt (AB'nin finans merkezi), Paris (Lüks ve sigorta sektörü), Zürih ve Cenevre (Özel bankacılık), Amsterdam (Çok uluslu şirket merkezi)
Doğu Asya ve Pasifik	Çin, Japonya, Güney Kore, Singapur, Hong Kong	Hong Kong (Asya'nın en büyük finans merkezlerinden biri), Şanghay (Çin'in finansal başkenti), Tokyo (Dünyanın en büyük üçüncü borsası), Seul (Yüksek teknoloji ve fintech merkezi), Singapur (Doğu Asya'nın finans ve yatırım merkezi)
Avrasya ve Orta Asya	Rusya, Türkiye, Polonya	Moskova (Enerji ve bankacılık merkezi), İstanbul (Bölgesel finans merkezi, Borsa İstanbul), Varşova (Doğu Avrupa'nın yükselen finans merkezi)
Güney Asya	Hindistan, Pakistan	Mumbai (Hindistan'ın finans merkezi, Bombay Borsası), Dubai (Bölgesel finans merkezi ve yatırım üssü)
Kuzey Amerika	ABD, Kanada	New York (Wall Street, global finansın kalbi), Toronto (Kanada'nın finans ve teknoloji merkezi), Chicago (Ticaret ve yatırım bankacılığı)
Latin Amerika ve Karayipler	Brezilya, Şili	Sao Paulo (Latin Amerika'nın finans merkezi), Meksiko (Bölgesel bankacılık merkezi), Santiago (Gelişmekte olan piyasa merkezi)
Orta Doğu ve Kuzey Afrika	BAE, Suudi Arabistan, Katar	Dubai (Orta Doğu'nun en büyük finans merkezi), Riyad (Suudi Arabistan'ın finansal merkezi), Doha (Petrol ve doğalgaz yatırımları)
Sahra Altı Afrika	Güney Afrika, Nijerya, Kenya	Johannesburg (Afrika'nın en büyük finans merkezi), Lagos (Nijerya'nın fintech ve bankacılık merkezi), Nairobi (Doğu Afrika'nın iş merkezi)

Kaynak: Global Financial Centres Index (GFCI)

4.6 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

ÇSY kapsamında kadın yöneticiler, kurumsal çeşitlilik kavramı içinde önemli bir yer tutmaktadır. Kadınların iş gücüne katılımı, eğitimde fırsat eşitliği, siyasi temsiliyet ve sağlığa erişim gibi alanlarda kadınlar aleyhine toplumsal cinsiyet farklılıkları gözlemlenmektedir (Eagly ve Carli, 2007; Terjesen vd., 2009). Bu çalışma ise bu bağlamda bir alt başlık olarak YK'larda yer alan kadın yöneticilere odaklanmaktadır.

Araştırma kapsamında global şirketler ele alınmıştır. Global şirketler, kurumsal yönetim açısından sıkı denetimlere tabidir. Ek olarak, finansal raporlarında ve kamuya açıklamalarında yüksek düzeyde şeffaflık sağlamakla yükümlüdür. Global şirketler, ÇSY ilkelerini giderek daha fazla benimsemekte ve ÇEK göstergelerinin kurumsal yönetim raporlarına entegre etmektedir (Adams ve Ferreira, 2009; Post ve Byron, 2015).

Literatürde, çeşitliliğin inovasyonu teşvik ettiği ve daha dengeli karar alma mekanizmaları yarattığı sonucuna varılmıştır (Bear vd., 2010; Dezsö ve Ross, 2012). Heterojen YK'lar, farklı perspektifleri bir araya getirerek kurumsal strateji geliştirme süreçlerini zenginleştirmekte ve kurum kültürünün gelişimine katkıda bulunmaktadır (Robinson ve Dechant, 1997). Özellikle kadın yöneticilerin farklı liderlik tarzlarının ve risk yönetimi anlayışlarının, şirket performansında önemli bir belirleyici rol oynadığı değerlendirilmektedir (Eagly vd., 2003; Nielsen ve Huse, 2010).

Kurumsal yönetim bağlamında, şirket performansını ölçmek için kullanılan temel göstergeler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Hissedarların temel ilgi alanı, şirketin kârlılık göstergeleri, hisse getirileri ve sürdürülebilir büyüme stratejileridir. Bu göstergeler, stratejik yönetim, iyi yönetim uygulamaları ve YK'ların etkin karar alma süreçlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Carter vd., 2003; Francoeur vd., 2008). Çeşitliliğin kurumsal performansa olan etkisi konusunda farklı ampirik bulgular olsa da kadın yönetici oranının arttığı şirketlerde uzun vadeli performansın daha sürdürülebilir olduğu yönünde güçlü kanıtlar bulunmaktadır (Terjesen vd., 2009; Post ve Byron, 2015).

Global şirketler, geniş operasyonel ölçekleri nedeniyle kurumsal yönetim standartları açısından en sıkı düzenlemelere bağlı kurumlardır. YK üye sayıları, bulundukları sektör ve

yasal düzenlemeler tarafından şekillendirilmektedir. Genel olarak, bu şirketlerin merkez ofisleri kuruluş ülkelerinde bulunmakta ancak faaliyetleri tüm dünyaya yayılmaktadır (Hillman vd.,2007).

ÇEK, kurumsal yönetimin ölçülebilir göstergelerinden biri haline gelmiş ve bu çerçevede kadın yöneticilerin temsiliyet farkının kapanması önemli bir kurumsal yönetim ilkesi olarak benimsenmiştir (Terjesen vd., 2009). Son yıllarda şirket politikaları kadın liderleri destekleme ve YK'da daha fazla kadın üye bulundurma yönünde bir eğilim göstermektedir (Dahlerup, 2018). Bu gelişme kadınların yöneticilik alanına teşvik eden unsurlar arasına girmiştir.

4.7 ARAŞTIRMANIN AMACI

Akademik çalışmalar kadın yöneticiler ile şirket performansını çeşitli büyüklükteki veya pazarlardaki şirketlerin performansı üstündeki etkilerini incelemiştir. Burada geniş bir perspektiften bahsedilmektedir. Şirketin yapısı ve bulunduğu sektör, ÇSY, YK yapısı, çeşitlilik faktörü ile cinsiyet eşitliğinden oluşan geniş bir mercekte bu ilişkiye bakılmalıdır. ÇEK göstergeleri henüz yeni yeni kurumsal performans göstergeleri arasında anılmaya başlamıştır. Ne kurumsal yönetimde ne de finansal raporlamalarda evrensel standartta bir ÇEK gösterge setine rastlanmaktadır. Halbuki kurumsal sosyal sorumluluk olarak başlayıp ÇSY'ye dönüşen kavram, içinde barındırdığı faktörlerin standart bir biçimde ölçülmesi ile oluşmuştur.

Global şirketlerin güçlü yönetişime sahip olmaları, varlıkları sürdürebilme açısından kritik öneme sahiptir. Yatırımcılar ve hissedarlar bir şirketin ana stratejik konularını planlayacak ve şirketin geleceğinde önemli bir etkisi olacak YK seçimine büyük önem vermektedir. Dolayısıyla YK yapısı, özellikle kadın erkek eşitliği bağlamında en önemli kurumsal yapıdır. Sosyal toplum normları ve şirket kültürü, kadın yöneticileri kapsayacak şekilde dönüşmektedir. Bu doğrultuda kadın yöneticilerin şirket yönetimine atanması karşımıza cinsiyet çeşitliliği ile şirket performansı ilişkisini çıkarmaktadır. Finansal göstergeler ile global şirketlerde coğrafi kırılda kadın YK üyelerin ilişkisini incelemek bu çalışmanın en ana amacıdır. Kanıtlanan bu ilişki kadın yöneticilerin global şirketlerin performansı üzerindeki etkisini coğrafi kırılda tespit etmiştir.

4.8 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Akademik çalışmalar kadın yöneticiler ile çeşitli büyüklükteki şirketlerin performansı arasındaki ilişki farklı alanlarda kanıtlanmıştır. Kadın ve erkek yöneticiler arasında belirgin liderlik farkları olduğu gözlenmiştir. Şirket performansı ve sürdürülebilirliği ekiplerin birbiriyle uyum içinde ve farklı bakış açılarını da dikkate alarak ahenkli çalışma yürütmeleri önemlidir.

Bu çalışmaya ulaşılması öngörülen ana yararlar şunlardır:

- a. Farkındalık ve bilincin artması
- b. Daha adil ve kapsayıcı çalışma ortamlarının teşvik edilmesi
- c. Politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkı
- d. Literatüre yeni bir katkı

Cinsiyet eşitsizliği ile kadın liderlerin şirket performansı arasındaki ilişkiye odaklanan önceki araştırmalar, bu tez için önemli bir zemin oluşturmaktadır. Ancak, kadın yöneticilerin uluslararası şirketlerin sektörel başarısına olan katkıları henüz yeterince kapsamlı biçimde araştırılmamıştır. Tezin farklılaştığı nokta, coğrafi kırılda kadın yöneticilerin şirket performansına etkisinin incelenmesidir. Bu özelliğiyle bu çalışma, literatüre yeni bir katkı potansiyeline sahiptir ve yeni bakış açılarının önü açılabilecektir. Özellikle Türkiye’de bu kapsamda yapılmış bir çalışma olmaması sebebiyle de farklı bir perspektif getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu durum, sektörlere özgü eğilimlerin analiz edilmesini mümkün kılarak, konunun evrensel değil, bağlamsal ele alınmasına ve potansiyel iyileştirme alanlarını belirlenmesine özgün bir katkı sağlayabilir.

4.9 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bir ilk olması sebebiyle çalışmanın sınırlılığı bir yıla ait değerlerin incelenmiş olmasıdır. Forbes 2000 listesindeki finans sektörü içinde bulunan banka, özel girişim şirketleri, menkul kıymet yönetimi ve varlık yönetim şirketleri ile holdingleri de çalışma kapsamına alınmıştır.

Genel olarak finans sektörünü yansıtmaması açısından sonraki araştırmalarda sigorta sektörünü de içeren bir çalışma bu sınırlılığı ortadan kaldıracaktır.

4.10 METODOLOJİ VE VERİ SETİ

Araştırma tasarımı nicel ve karşılaştırmalı olarak kurgulanmış, kontrol, bağımlı ve bağımsız değişkenler olmak üzere 3 adet değişken grubuna ait ilişkiler incelenmiştir. Bağımlı değişkenler ROE, ROA ve Tobin'in Q rasyosudur. Bağımsız değişkenler ise YK'da kadın sayısını ve YK büyüklüğünü içeren YK cinsiyet heterojenliği ve coğrafi bölgedir. Kontrol değişkenleri ise çalışan sayısı ve şirket yaşıdır.

Değerlendirmeye konu veri setindeki bilgiler araştırılan şirketlerin 2022 yılı için açıkladıkları faaliyet raporlarında ulaşılmıştır. Genellikle hedeflenen verilerden pek çoğu bu raporlardan elde edilmiştir. Öncelikli olarak ROE, ROA ve Tobin's Q değerleri hesaplanmıştır. Şirketlerin piyasa değerine ise stockanalysis.com adlı web sitesinden erişilmiştir. Şirket yaşı ve çalışan sayısı da çoğunlukla yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Bu kaynaklardan ulaşılamayan veriler ise şirketlerin kendi web sitelerinden temin edilmiştir. Ülkelerin kamuyu aydınlatma platformları, borsa web siteleri de başvurulacak kaynaklar arasındadır.

326 global şirkete ait 7000'ini aşkın veri, analiz için derlenmiş ve bu bilgiler veri setine eklenmiştir. Farklı para birimlerinde raporlanmış finansal bilgiler 2022 yılı ortalama kurundan Amerikan Doları (USD)'ye çevrilerek hesaplanmıştır.

Çoğunlukla faaliyet raporları şirketlerin içinde bulunduğu yasanın mali yıl tanımına uygun olan dönemi yansıtmaktadır. Dolayısıyla bilgilerin büyük bölümü 01.01.2022 – 31.12.2022 arasını kapsayan 31.12.2022 tarihidir. Eylül veya Haziran aylarını da baz alan mali yıl dönemleri için bu tarihlerdeki şirket bilgileri dikkate alınmıştır.

4.11 ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Global boyutta bir çalışma yapmak amacıyla dünyadaki en büyük 2000 global şirketin sıralamasını yaparak kamuoyu ile paylaşan dünyanın en önde gelen ekonomi dergilerinden Forbes'un yayınladığı Global 2000 listesi seçilmiştir. Forbes Global 2000 dünyanın en

büyük halka açık şirketlerini 4 ana kriterde değerlendirerek sıralamaktadır. Forbes bu sıralamayı, kâr, satış, toplam varlıklar ve piyasa değerinin eşit ağırlıklı ortalamasını dikkate alarak yapmaktadır. Örnekleme banka, yatırım şirketleri, varlık yönetim şirketleri ve menkul kıymet şirketleri ile özel sermaye şirketleri bulunmaktadır. Toplamdaki 2000 şirketten 326 adet şirket çalışmaya dahil edilmiştir. Örneklemedeki şirketlerin hepsi halka açık şirketler olduğu için raporlama standartları çok yüksektir ve araştırılan bilgilerin büyük bir çoğunluğuna şirketlerin finansal raporlarından erişilmiştir.

4.12 HOMOJENLİK VE HETEROJENLİK HESAPLAMASI

Üyelerin homojen olduğu bir YK ile heterojen olduğu bir YK arasındaki farklara çalışmanın önceki bölümünde değinilmiştir. Sayısal olmayan demografik özelliklerin hesaplamasında Blau Endeksi hesaplaması kullanılmaktadır. Blau Endeksi, aynı zamanda heterojenlik endeksi olarak da bilinmektedir. Bir gruptaki çeşitliliği belirlemek üzere kullanılan istatistikî ölçümlemesidir. Genellikle sosyal ve politik bilimlerle yönetişimde cinsiyet, eğitim, tecrübe ve fonksiyonel geçmiş gibi demografik ögelerin heterojenliğini ölçmek için kullanılır. Sayısal olmayan değişkenlerde heterojenliği ölçmek için en çok kullanılan formül 1977 yılında Peter M. Blau tarafından kullanılmaya başlanan endekstir (Aydemir, 2010). Blau Endeksi hesaplaması aşağıdaki Eşitlik (4.12.1)'de gösterilmiştir.

$$Blau\ Endeks = 1 - \sum P_i^2 \quad (4.6)$$

P grup üyelerinin kategorisel oranını, i ise farklı kategoriye sahip üyeleri temsil eder. 1'e yakın bir değer, daha yüksek heterojenliği, 0'a yakın değerler ise daha yüksek homojenliği ifade eder.

4.13 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ

Yukarıda da belirtildiği üzere hipotezleri ve kurulan modelleri test etmek için bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleri olmak üzere 3 farklı değişken kullanılmıştır. Bu kapsamda bağımlı değişkenler, şirketin finansal performansını ölçen ve bağımlı değişkenlerden etkilenmesi beklenen değişkenlerdir. Bağımlı değişken bir ilişkide y ile gösterilir. Bir veya birden çok değişkenden etkilenen değişkendir. Araştırmadaki bağımlı değişkenler, şirketin

finansal göstergeleri olarak ele alınmıştır. Kârlılık oranlarını direk veya dolaylı olarak etkileyen faktörler ilişkisi olarak nitelendirilmiştir. ROE, ROA ve Tobin's Q rasyosu kârlılık göstergeleri olarak sınıflandırılmış olan bağımlı değişkenlerdir.

Bağımsız değişkenler, şirketin YK'yı temsil eden ve kârlılığı, diğer bir deyişle bağımlı değişkenleri etkileyebildiği düşünülen değişkenlerdir. Araştırmada neden sonuç ilişkisinde bağımlı değişkende değişimlere yol açabilecek değişkenlerdir. Sonucu belirleyen bu değişkenler, x ile gösterilmektedir. Coğrafi bölge, YK cinsiyet heterojenliği bağımlı değişken olarak sonucu etkilediği düşünülen değişkenlerdir.

Kontrol değişkenleri bağımlı değişkenler üstünde etkisi olabilecek ve bağımlı değişken ile bağımsız değişken dışındaki değişkenlerdir. İstatistiki analizde kontrol değişkenlerinin, bağımsız değişkenler dışında bağımlı değişken üzerindeki etkilerin daha net görülmesini sağlar. Şirket yaşı ve çalışan sayısı kontrol değişkenleridir.

4.14 VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerindeki değişkenliğin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğini inceler. Bu araştırmada YK üye sayısı, YK'da kadın ve YK'da cinsiyet heterojenliği ile şirket kârlılık performansı göstergeleri arasındaki neden sonuç ilişkisi ve birden fazla bağımsız değişken analiz edilmektedir. Dolayısıyla bu amaca uygun olarak çoklu regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Bağımlı değişkenin (Y), bağımsız değişkenlerin (X) olarak gösterildiği regresyon modeli aşağıdaki Eşitlikte (4.14.1)'de gösterilmiştir.

$$Y=\beta_0+\beta_1X_1+\beta_2X_2+\beta_3X_3+...+\beta_nX_n+\epsilon \quad (4.7)$$

Burada,

Y= Bağımlı değişken

β_0 = Katsayı

β_1 = Katsayı

β_2 = Katsayı

β_3 = Katsayı

β_n = Katsayı

X1= Cinsiyet heterojenliği

X2= Coğrafya

X3= İşletme yaşı

X4= Çalışan sayısı

ϵ = Hata terimi

olarak ifade edilmektedir.

İki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmek için kullanılan istatistiki yöntem, korelasyon analizidir. Aynı zamanda Pearson korelasyon katsayısı veya Pearson's r olarak da ifade edilir. Korelasyon hesaplamasının formülü aşağıdaki Eşitlikte (4.14.2)'de gösterilmiştir.

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum(y_i - \bar{y})^2}} \quad (4.8)$$

Bu formülde,

r = Pearson's r (Pearson korelasyon katsayısı)

x = Bağımsız değişkenler

y = Bağımlı Değişkenler

$\bar{x}$ = Bağımsız değişkenlerin ortalaması

$\bar{y}$ = Bağımlı değişkenlerin ortalaması

Σ = Tüm değerlerin toplamı

olarak ifade edilmektedir.

Korelasyon katsayısı -1 ile 1 arasında bir değere sahip olabilir. Bu da ilişkinin yönü ve kuvveti hakkında bilgi verir. -1 mükemmel bir negatif ilişkinin olduğu, +1 ise mükemmel bir pozitif ilişkinin olduğu anlamına gelir. 0 ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığını gösterir.

Araştırma yöntemleri bağlamında, regresyon analizi değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini test etmeye yönelikken korelasyon analizi ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemeye yardımcı olur. Ancak, istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir korelasyon, her zaman nedensel bir ilişkiyi ifade etmez. Bu nedenle bu çalışmada, bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Ek olarak, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin ön değerlendirmesi için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Regresyon modeli, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini, kontrol değişkenlerinin sabit tutulması koşuluyla analiz etmektedir.

4.15 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada, farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren global şirketlerin YK'larında yer alan kadın üyelerin şirket performansı üzerindeki etkisini doğrudan incelemeyi amaçlayan modeller geliştirilmiştir. Bu kapsamda, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik 9 hipotez oluşturulmuştur. Her bir hipotez, ilgili bölgeye özgü analizlerle ve uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak test edilmiştir.

H1: Avrupa Bölgesi'nde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Doğu Asya ve Pasifik Bölgesi'nde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Avrasya ve Orta Asya Bölgesi'nde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Güney Asya Bölgesi'nde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Kuzey Amerika Bölgesi'nde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Latin Amerika Bölgesi'nde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'nde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Sahra Altı Afrika Bölgesi'nde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Tüm bölgeler genelinde, YK cinsiyet heterojenliği ile şirket performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde çalışmanın bulguları ve değerlendirmesi sunulmuştur. Veri setindeki bilgiler SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiştir. 326 global şirketin 2022 yılına ait girilen veri başlıkları şunlardır:

- a. Toplam gelir
- b. Net gelir
- c. Toplam varlıklar
- d. Özsermaye
- e. Hisse başına düşen kazanç
- f. ROE
- g. ROA
- h. Tobin's Q
- i. Piyasa değeri
- j. Şirket yaşı
- k. Çalışan sayısı
- l. YK kadın üye sayısı
- m. YK büyüklüğü
- n. YK cinsiyet heterojenliği
- o. Coğrafi Bölge

5.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİK SONUÇLARI

Forbes Global 2000 listesinden alınan 326 şirketlik örneklem, veri setini oluşturmuştur. Verilerin tümü 2022 yılına ait bilgilerdir. Elde edilemeyen veriler “na” olarak işaretlenmiş ve bunlar SPSS analizine dahil edilmemiştir. Şirketlere ait farklı para birimlerinden olan

değerler 2022 ortalama kur ile USD’ye çevrilmiştir. Toplam gelir, net gelir, toplam varlıklar ve özsermaye milyon, piyasa değeri milyar birim cinsinden ifade edilmiştir. ROE ve ROA yüzdeyi ifade etmektedir.

Tablo 5.1: Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standard Sapma
Toplam Gelir	326	-14.594,35	128.695,00	10.125,06	18.545,96
Net Gelir	326	-16.720,00	53.722,45	2.601,16	6.041,27
EPS	326	-27,68	72,34	2,85	7,48
Toplam Varlıklar	326	1.600,16	5.893.989,72	353.842,63	757.754,29
Piyasa Değeri	326	,05	393,48	22,90	40,85
Özsermaye	326	5,79	523.094,35	26.954,82	59.336,91
Tobin’s Q	326	,09	5,13	1,06	,40
ROE	326	-42,56	92,57	11,01	10,58
ROA	326	-6,08	18,11	1,29	2,19
Çalışan Sayısı	326	15,00	427.590,00	29.373,49	53.220,55
Şirket Yaşı	326	6,00	332,00	82,45	60,73
YK Kadın Sayısı	326	,00	8,00	2,63	1,79
YK Büyüklüğü	326	3,00	21,00	11,32	3,07
YK Cinsiyet Heterojenitesi	326	,00	,50	,31	,15

Örnekleme yer alan 326 global şirketin piyasa değeri, ortalama 22,90 milyar USD düzeyindedir. Bu değer, örneklemin büyük ölçekli şirketlerden oluştuğunu göstermektedir. Toplam varlıklar ortalaması ise 353,84 milyar USD olup, 5.893,99 milyar USD’lik varlığa

sahip bir şirketin etkisiyle ortalamanın yükseldiği anlaşılmaktadır. Net gelir ortalaması 2,60 milyar USD'dir.

Şirketlerin sermaye verimliliğini gösteren ROE ortalama %11,01 olup, sektörün genel anlamda kârlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ortalama ROA ise %1,29'dur. Daha önce varlıkların dönüşüm oranı bölümünde belirtildiği üzere, Avrupa bankacılık sektöründe 2023 yılı sonu itibarıyla ROA %0,68 seviyesine yükselmiştir. Bu bağlamda, global ROA ortalaması Avrupa ortalamasına kıyasla oldukça yüksektir. Tobin's Q ortalaması 1,06 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, şirketlerin piyasa değerlerinin varlıklarının üzerinde olduğunu ve yatırımcılar açısından değerli görüldüğünü göstermektedir.

YK kadın üye sayısı incelendiğinde, şirketler arasında 0 ile 8 arasında değiştiği, ortalamasının ise 2,63 olduğu görülmektedir. Örnekleme yer alan 326 şirketten 32'sinde hiç kadın YK üyesi bulunmamaktadır. YK büyüklüğü 3 ile 21 üye arasında değişmekte olup, ortalama büyüklük 11,32'dir. YK cinsiyet heterojenliği ortalaması 0,31 olup, orta düzeyde çeşitliliğe işaret etmektedir. Toplam 3.659 YK üyesinin 858'si kadındır ve bu, %23,3 oranında kadın temsiliyetine karşılık gelmektedir. Bu oran, uluslararası literatürde önerilen %30 kadın temsiliyet oranına yaklaşmakla birlikte halen altında kalmaktadır.

Global şirketler coğrafi olarak 8 bölgeye ayrılmıştır. Beher bölgedeki şirket sayısı, ve bölge numarası Tablo 5.2'de gösterilmiştir.

Tablo 5.2: Global Bölgeler, Şirket Sayısı ve Bölge Numarası.

Bölge Adı	Şirket Sayısı	Bölge Numarası
Avrupa	67	1
Doğu Asya ve Pasifik	138	2
Avrasya ve Orta Asya	5	3
Güney Asya	14	4
Kuzey Amerika	67	5
Latin Amerika	8	6
Orta Doğu ve Kuzey Afrika	23	7
Sahara Altı Afrika	4	8

Sahara Altı Afrika bölgesinde 4 global şirket olduğundan istatistiki analizde bir sonuç elde edilememektedir.

5.2 KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson korelasyon yöntemi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlar, ilişkinin yönü ve gücü olmak üzere yorumlanmıştır. Korelasyon katsayılarının gücünü Tablo 5.3'te gösterilen şekilde değerlendirmek mümkündür.

Tablo 5.3: Korelasyon Katsayı Değer Aralıkları.

Korelasyon Katsayısı (r)	İlişkinin Gücü
+1	Çok kuvvetli pozitif ilişki, değişkenler aynı yönde hareket eder
$0,7 < r < 0,99$	Kuvvetli pozitif ilişki
$0,3 < r < 0,69$	Orta kuvvetli ilişki
$0,01 < r < 0,29$	Düşük kuvvetli ilişki
0	İlişki yok
-1	Çok kuvvetli negatif ilişki, değişkenler ters yönde hareket eder

Tüm değişkenler kullanılarak elde edilen korelasyon değerleri Tablo 5.4'te gösterilmiştir.

Tablo 5.4: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Toplam Gelir	Net Gelir	Hisse Başına Kazanç	Toplam Varlıklar	Tobins Q	Özsermaye	Piyasa Değeri	ROE	ROA	Çalışan Sayısı	Şirket Yaşı	YK Kadın Sayısı	YK Büyüklüğü	YK Cinsiyet Heterojenliği
Toplam Gelir	1													
Net Gelir	,879*	1												
Hisse Başına Kazanç	,086	,110*	1											
Toplam Varlıklar	,123	,047												
Tobin's Q	,886**	,890**	,009	1										
Sermaye	,000	,000	,865											
Piyasa Değeri	,000	,000	,212**											
ROE	,048	,135*	,000											
ROA	,387	,015	,000											
Çalışan Sayısı	,767	,737	,000											
Şirket Yaşı	,839**	,822**	,020											
YK Kadın Sayısı	,000	,000	,714											
YK Büyüklüğü	,184*	,133*	,130*											
YK Cinsiyet Heterojenliği	,001	,016	,019											
	,179**	,128*	,133*											
	,001	,021	,016											
	,212**	,172**	,051											
	,000	,002	,359											
	,108	,068	,166**											
	,052	,219	,003											

* $p < 0,10$ seviyesinde anlamlı sonuçlar , ** $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı sonuçlar

Araştırma kapsamına uygun olarak, korelasyon analizi sonuçlarına göre YK'da kadın sayısı ve YK cinsiyet heterojenliği ile anlamlı korelasyon gösteren değişkenler Tablo 5.5 ve Tablo 5.6'da sunulmuş ve ilişkileri açıklanmıştır. En kuvvetli pozitif ilişki, YK cinsiyet heterojenliği ile YK'da kadın sayısı arasında tespit edilmiştir.

Tablo 5.5: YK'da Kadın Sayısı ile Anlamlı Korelasyon Sonuçları.

Bağımsız Değişken	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	p Değeri	Açıklama
Toplam Gelir	0,179	0,001	YK'da kadın sayısı arttıkça şirketin geliri hafif düzeyde artmaktadır.
Net Gelir	0,128	0,021	Net gelir ile kadın üye sayısı arasında zayıf ama istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki vardır.
Hisse Başına Kazanç (EPS)	0,133	0,016	EPS ile kadın üye sayısı arasında zayıf pozitif ilişki mevcuttur.
Toplam Varlıklar	0,152	0,006	YK'da daha fazla kadın üye bulunan şirketlerin toplam varlıkları daha yüksektir.
Piyasa Değeri	0,242	0,000	Kadın üye sayısı arttıkça piyasa değeri anlamlı düzeyde artmaktadır.
Çalışan Sayısı	0,152	0,006	Kadın üye sayısı fazla olan şirketlerde çalışan sayısı da artış eğilimindedir.
Şirket Yaşı	0,304	0,000	Daha eski kuruluşlara sahip şirketlerin YK'larında daha fazla kadın üye bulunduğu gözlenmektedir.
YK Büyüklüğü	0,479	0,000	YK büyüklüğü arttıkça kadın üye sayısı da anlamlı şekilde artmaktadır.
YK Cinsiyet Heterojenliği	0,855	0,000	Kadın üye sayısı arttıkça YK'daki cinsiyet çeşitliliği güçlü şekilde artmaktadır.

YK'da kadın sayısı arttıkça şirketin toplam gelir, net gelir ve toplam varlık gibi temel finansal büyüklüklerinde artış gözlenmektedir. Aynı zamanda piyasa değeri ve hisse başına kazanç gibi yatırımcı perspektifinden önemli değişkenler de pozitif yönlü bir ilişki

sergilemektedir. Ayrıca, YK büyüklüğü ile hem kadın üye sayısı hem de cinsiyet heterojenliği arasında güçlü pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

YK cinsiyet heterojenliği ile anlamlı korelasyon sonuçları Tablo 5.6’da görülmektedir.

Tablo 5.6: YK Cinsiyet Heterojenliği ile Anlamlı Korelasyon Sonuçları.

Bağımsız Değişken	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	P Değeri	Açıklama
Piyasa Değeri	0,174	0,002	Cinsiyet heterojenliği arttıkça piyasa değeri hafif düzeyde artmaktadır.
Şirket Yaşı	0,258	0,000	Daha eski şirketlerde cinsiyet çeşitliliği daha yüksek düzeyde görülmektedir.
YK Kadın Sayısı	0,855	0,000	Kadın üye sayısı arttıkça cinsiyet heterojenliği doğal olarak artmaktadır.
YK Büyüklüğü	0,148	0,007	YK büyüklüğü arttıkça cinsiyet heterojenliği hafif düzeyde artmaktadır.

YK cinsiyet heterojenliğinin artmasıyla birlikte şirketlerin piyasa değerinde pozitif yönlü bir değişim gözlemlenmiştir. Aynı şekilde, şirketin yaşı arttıkça cinsiyet çeşitliliğinde de artış olduğu görülmektedir. En güçlü ilişki ise beklenildiği gibi YK kadın sayısı ile cinsiyet heterojenliği arasında gözlemlenmiştir.

Korelasyon analizinde, YK cinsiyet heterojenliği ile ROE, ROA ya da Tobin’in Q rasyosu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu değişkenlerle olan ilişki, çok değişkenli analiz yöntemi olan regresyon analizi ile daha detaylı şekilde incelenmiştir.

5.3 REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

YK cinsiyet heterojenliği ve kârlılık göstergeleri olarak kullanılan ROE, ROA ve Tobin’in Q rasyosu değişkenleri arasındaki ilişki çoklu regresyon yoluyla ölçümlenmiştir. Şirket performansı ile YK cinsiyet heterojenliği, şirket yaşı ve çalışan sayısı modellenmiştir. Analizler her bölge için ayrı ayrı yapılmış ve sunulmuştur. Çıkan regresyon sonuçlarının

hipotezleri destekleyip desteklemediği bu bölümün sonundaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

5.3.1 Avrupa Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği

Avrupa Bölgesi'ndeki en önemli siyasi ve toplumsal oluşum, hiç tartışmasız Avrupa Birliği (AB)'dir. AB Parlamentosu cinsiyet eşitliği için çaba göstermekte ve üye ülkelerdeki kadın-erkek haklarındaki eşitsizliği gidermek için yasa ve mevzuatlar çıkarmaktadır. Bu siyasi hedefi aynı zamanda Avrupa Konseyi de bu öncü yasal düzenlemeleri kabul etmekle kalmamakta, aynı zamanda cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi için ek çabalar talebini içeren girişim raporları yayınlamaktadır. Yasaları denetleyen Avrupa Adalet Divanı da çalışmalarıyla eşitlik politikasının şekillenmesinde eşsiz katkılar sağlamaktadır. Kısacası bu bölgede yaşayan kadınlar için toplum içi haklar bağlantılı durum, global perspektifte görece daha olumlu görünmektedir. Bu da iş dünyasındaki kadın rolüne yansımaktadır.

Avrupa yaklaşık 200 milyonluk nüfusa sahiptir ve Frankfurt, Paris, Londra gibi finans merkezlerine ev sahipliği yapmaktadır. Ekonomik aktivitenin yüksek olduğu Avrupa'dan 67 şirket bulunmaktadır. Avrupa Bölgesi'ndeki global şirketlerin şirket performansında kârlılık göstergeleri ile şirket yaşı, çalışan sayısı ve YK'da cinsiyet heterojenliği regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5.7: Avrupa Bölgesi YK Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	-0,022	0,858	-0,016	0,896	0,036	0,772
Çalışan Sayısı	0,075	0,551	-0,051	0,689	-0,052	0,678
Şirket Yaşı	-0,232	0,067*	-0,189	0,136	-0,186	0,143
R²	0,054		0,042		0,042	

* p < 0,10 seviyesinde anlamlı sonuçlar, ** p < 0,05 seviyesinde anlamlı sonuçlar

Avrupa Bölgesi'ndeki şirketlerde, YK'daki cinsiyet heterojenliği ile şirket kârlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Regresyon analizine göre, cinsiyet heterojenliğinin ne ROE ($\beta = -0,022$, $p = 0,858$), ne ROA ($\beta = -0,016$, $p = 0,896$) ne de Tobin's Q rasyosu ($\beta = 0,036$, $p = 0,772$) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Buna karşılık, şirket yaşı ile ROE arasında negatif yönlü ve %10 düzeyinde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($\beta = -0,232$, $p = 0,067$). Bu bulgu, Avrupa'daki daha genç şirketlerin özsermaye getirisini daha verimli yönetebildiğine işaret edebilir. Elde edilen bulgular, H1 hipotezini desteklememektedir.

5.3.2 Doğu Asya ve Pasifik Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği

Almanya merkezli Friedrich Ebert Stiftung (vakfı), global siyasette cinsiyet adaletini teşvik etmek, kadın hakları lehine farkındalık oluşturmak ve Asya'daki kadın haklarını savunmak amaçlı araştırmalar yapmaktadır. Vakfın, sunduğu genel bir raporda, Asya-Pasifik bölgesinin, bölgesel ve global güç dengeleri etkisinde şekillenmekte olduğunu belirtmiştir. Jeopolitik gelişmeler haliyle ekonomik ortamı etkilemekte ve bu etki toplumsal boyutta kadınları da etkilemektedir. Bu rapora göre yönetim organlarında cinsiyet dengesini sağlamak için çaba gösterilse de toplumsal cinsiyet algısı bağlantılı hiyerarşi ve erkek egemen toplumun halen belirgin olduğu gözlemlenmektedir.

Doğu Asya ve Pasifik, Çinli ve Japon global şirketlerin büyük ağırlığının olduğu bir bölge olarak göze çarpmaktadır. Özellikle Çinli şirketlerin büyüklükleri oldukça belirgindir. Aynı zamanda Çinli şirketlere ait faaliyet raporlarındaki raporlama standardı incelenen tüm şirketler arasındaki en yüksek olanlarıdır. Doğu Asya ve Pasifik Bölgesi nüfus olarak en kalabalık bölgedir. Yaklaşık nüfus 2,3 milyardır. Araştırma kapsamında 138 şirket bulunmaktadır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 5.8'de sunulmuştur.

Tablo 5.8: Doğu Asya ve Pasifik Bölgesi YK Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	-0,064	0,448	-0,063	0,464	0,025	0,777
Çalışan Sayısı	0,209	0,014**	0,046	0,590	-0,034	0,693
Şirket Yaşı	-0,058	0,490	-0,130	0,132	0,049	0,570
R ²	0,050		0,024		0,004	

* p < 0,10 seviyesinde anlamlı sonuçlar, ** p < 0,05 seviyesinde anlamlı sonuçlar

Doğu Asya ve Pasifik bölgesinde, YK'daki cinsiyet heterojenliği ile şirket kârlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Cinsiyet heterojenliği değişkeninin ROE ($\beta = -0,064$, p = 0,448), ROA ($\beta = -0,063$, p = 0,464) ve Tobin's Q ($\beta = 0,025$, p = 0,777) üzerindeki etkileri anlamlı bulunmamıştır. Öte yandan, çalışan sayısı ile ROE arasında %5 düzeyinde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = 0,209$, p = 0,014). Bu sonuç, bölgedeki şirketlerde ortalama 26.366 seviyesinde olan çalışan sayısının, özsermaye kârlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Ulaşılan bulgular, H2 hipotezini desteklememektedir.

5.3.3 Avrasya ve Orta Asya Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği

Sovyetler Birliği'nin 1991 yılında dağılmasından sonra bağımsızlık kazanan ülkeler farklı ekonomik, siyasi ve toplumsal düzenlemelerde bulunmuşlardır. Komünizm döneminde kadınların iş gücüne katılımı artmış olsa da cinsiyete dayalı iş bölümünde bir değişiklik ya da kadınlar lehine bir ilerleme kaydedilememiştir. Sovyet sonrası dönemdeki ekonomik dönüşüm süreci, kadınları olumsuz etkilemiştir. Ekonomideki küçülme, kadın işsizliğini yükseltmiştir. Komünist dönemde baskı altına alınarak nötrleştirilmiş geleneksel roller, Sovyet sonrası dönemde yeniden güç kazanmış ve kadınların ekonomideki konumunu olumsuz etkilemiştir (Albrecht, 2006).

Belarus, Rusya ve Ukrayna'da kadınların, toplum içindeki konumlarında iş gücünün önemli bir bölümünü oluşturmalarına rağmen, genellikle düşük ücretli sektörlerde çalışmakta ve

yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmemektedir (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, 2023). Türkiye’de eğitim alanındaki kadınların düşük katılımı, lise ve ondan sonraki lisans eğitimini negatif etkilemektedir. 2023 verilerine göre kadınların iş gücüne katılım oranı %35,8 iken, erkeklerde bu oran %72,1’dir. Bu oran, Türkiye’yi, kadın iş gücüne katılım açısından OECD ülkeleri arasında en düşük seviyeye sahip ülkelerden biri konumuna getirmektedir. OECD ortalamalarına göre kadınlarda iş gücüne katılım oranı %52,9 iken, erkeklerde bu oran %68’dir (Başar, 2024).

Avrasya ve Orta Asya’da Türkiye ve Kazakistan’dan 5 global şirket incelenmiştir. Bölge nüfusu yaklaşık 335 milyondur. 2022 yılında patlak veren, Ukrayna-Rusya savaşı sebebiyle ekonomik yaptırım uygulanan Rus şirketleri Forbes Global 2000 listesinde yer almamaktadır.

Tablo 5.9: Avrasya ve Orta Asya Bölgesi YK Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	0,991	0,670	0,805	0,733	-0,144	0,932
Çalışan Sayısı	0,664	0,717	0,111	0,952	0,499	0,726
Şirket Yaşı	-1,365	0,637	-0,541	0,847	-0,770	0,722
R ²	0,294		0,239		0,574	

* p < 0,10 seviyesinde anlamlı sonuçlar , ** p < 0,05 seviyesinde anlamlı sonuçlar

Avrasya ve Orta Asya bölgesinde, şirket yaşı ile ROE arasında negatif yönlü ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = -1,365$, p = 0,637). Aynı şekilde, cinsiyet heterojenliği ile şirket kârlılığı ve piyasa değeri göstergeleri (ROE, ROA ve Tobin’s Q) arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuçlar, H3 hipotezini desteklememektedir.

5.3.4 Güney Asya Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği

Bölgedeki en büyük ülke olan Hindistan’da kadınların işgücüne katılımı sosyo-kültürel ve hukuki engeller nedeniyle daha sınırlıdır. Aynı zamanda pozitif yasalar ile geleneksel yasalar arasındaki uyumsuzluklar, kadınların ekonomik haklarını uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Bu da erkek egemen geleneklerin, burada incelenen ülkelerde, kadınların eşit haklara sahip olmasında en önde gelen engel olarak görünmektedir (Glarou, 2011). Bu tezde dikkate alınan CEDAW gibi uluslararası sözleşmeler, ne kadar kadınlar lehine ortam oluşturmaya çabalasa da bu hakların uygulanması önünde kültürel ve yapısal engeller bulunmaktadır.

Güney Asya, Hindistan’ın çok yüksek nüfusu sebebiyle 1,9 milyarlık nüfusa sahiptir. Bölgeden toplam 14 global şirket incelenmiştir. Goldman Sachs, 2001’den beri aralarında Hindistan, Brezilya, Rusya ve Çin’in bulunduğu ve global ekonomiyi şekillendirme potansiyeline sahip gelişmekte olan ülke ekonomilerini BRIC (Brazil, Russia, India, China) olarak adlandırmıştır. Bu bağlamda Hindistan bölgede önemli bir potansiyele sahiptir.

Tablo 5.10: Güney Asya Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	7,994	0,629	-2,694	0,325	-0,394	0,019**
Çalışan Sayısı	0,000	0,319	0,000	0,310	0,000	0,004**
Şirket Yaşı	-0,033	0,539	-0,031	0,005**	-0,002	0,000**
R ²	0,123		0,581		0,731	

* p < 0,10 seviyesinde anlamlı sonuçlar, ** p < 0,05 seviyesinde anlamlı sonuçlar

Cinsiyet heterojenliği ile Tobin’s Q rasyosu arasında negatif yönlü ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = -0,394$, $p = 0,019$). Bu sonuç, YK’daki cinsiyet çeşitliliği arttıkça şirketin piyasa değerinin düştüğünü göstermektedir. Bu durum, kadınların yalnızca sembolik olarak yer almalarının ötesine geçerek stratejik karar alma süreçlerine dahil edilmeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Buna karşılık, cinsiyet heterojenliğinin ROE ($\beta = 7,994$, $p = 0,629$) ve ROA ($\beta = -2,694$, $p = 0,325$) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlar, cinsiyet çeşitliliğinin şirketin özkaynak kârlılığı ve varlık kârlılığı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Kontrol değişkenlerinden şirket yaşı ile ROA ($\beta = -0,031$, $p = 0,005$) ve Tobin's Q ($\beta = -0,002$, $p < 0,001$) arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, nispeten daha genç şirketlerin hem varlıklarını daha etkin kullandıklarını hem de daha yüksek piyasa değerine sahip olabildiklerini düşündürmektedir. Çalışan sayısı ise yalnızca Tobin's Q rasyosu modeli için anlamlıdır ($\beta = 0,000$, $p = 0,004$), bu da çalışan sayısı arttıkça şirketin piyasa değerinin artabileceğine işaret eder.

Modelin açıklayıcılığı Tobin's Q için oldukça yüksektir ($R^2 = 0,731$). Bu sonuç, modele dahil edilen değişkenlerin piyasa değerini açıklama gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer modellerde R^2 değerleri, ROE için 0,123 ve ROA için 0,581 olmak üzere daha düşük bulunmuştur. H4 hipotezi, Güney Asya Bölgesi'nde Tobin's Q rasyosu ile YK cinsiyet heterojenliği arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmesi nedeniyle desteklenmektedir. Ancak, ROE ve ROA göstergeleriyle anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

5.3.5 Kuzey Amerika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği

Kuzey Amerika Bölgesi'nde yer alan ABD ve Kanada, yüksek ekonomik aktivite düzeyleriyle öne çıkan iki ülkedir. Özellikle ABD, dünya çapında tanınan üniversitelere sahip olup, global ticaretin önde gelen aktörlerinden biridir. Aynı zamanda dünyanın en büyük şirketlerine ev sahipliği yapmaktadır (Forbes, 2022). ÇEK uygulamalarının hayata geçirilmesinde ve bu uygulamaların global ölçekte yaygınlaşmasında ABD, öncü ülkeler arasında yer almaktadır. Özellikle cinsiyet heterojenliği ve kadın liderliğinin teşviki konularında ABD'nin tarihsel ve politik olarak önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Konuya ilişkin akademik çalışmalarda da ABD, literatürde ve uygulamada öne çıkan başlıca ülkelerden biridir (Galbreath, 2018; Terjesen vd., 2009).

Bu araştırmada ise Kuzey Amerika bölgesine ait 67 global ölçekli şirket değerlendirmeye alınmıştır. Forbes Global 2000 listesinde ilk sırada yer alan en büyük şirket olan JP Morgan Chase, bu bölgede konumlanmaktadır. 326 şirketten oluşan veri setinin %20,55'ini ABD'li ve Kanadalı şirketler oluşurmaktadır.

Tablo 5.11: Kuzey Amerika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	0,093	0,471	-0,003	0,980	0,003	0,981
Çalışan Sayısı	-0,112	0,444	-0,039	0,782	0,093	0,510
Şirket Yaşı	-0,046	0,749	-0,262	0,062*	-0,315	0,026**
R ²	0,02		0,08		0,08	

* p < 0,10 seviyesinde anlamlı sonuçlar, ** p < 0,05 seviyesinde anlamlı sonuçlar

Kuzey Amerika Bölgesi'nde, ROE, ROA ve Tobin's Q göstergeleri ile cinsiyet heterojenliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca, çalışan sayısı ve şirket yaşı ile ROE arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşılık, ROA ile şirket yaşı arasında negatif yönlü ve %10 düzeyinde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($\beta = -0,262$; p = 0,062). Tobin's Q ile şirket yaşı arasında ise negatif yönlü ve %5 düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = -0,315$; p = 0,026). Bu bulgular doğrultusunda, Kuzey Amerika Bölgesi'ne ilişkin H5 hipotezi desteklenmemektedir.

5.3.6 Latin Amerika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği

Latin Amerika'da iş gücü piyasasındaki eşitsizliğin önüne geçilmesi için mevcut reformların uygulanması ve cinsiyet farklarının giderilmesi için daha fazla politika ve düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, diğer bölgelerdeki duruma benzer şekilde kadınların iş gücüne katılımının artmış olmasına rağmen, kadınların halen düşük ücretli sektörlerde çalışmaları ve yönetici pozisyonlarında yetersiz temsil edilmektedir (Martin, 2010). Latin Amerika ülkeler grubu olarak tanınan bölgede yaklaşık 658 milyonluk nüfus vardır.

Tablo 5.12: Latin Amerika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	-0,735	0,110	-0,560	0,327	0,166	0,781
Çalışan Sayısı	0,293	0,450	0,247	0,641	-0,348	0,558
Şirket Yaşı	0,733	0,126	0,417	0,477	-0,097	0,878
R ²	0,640		0,297		0,13	

* $p < 0,10$ seviyesinde anlamlı sonuçlar, ** $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı sonuçlar

Latin Amerika Bölgesi için yapılan regresyon analizine göre, cinsiyet heterojenliği değişkeninin ROE, ROA ve Tobin's Q performans göstergeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (ROE: $\beta = -0,735$, $p = 0,110$) (ROA: $\beta = -0,560$, $p = 0,327$) (Tobin's Q: $\beta = 0,166$, $p = 0,781$). Özellikle ROE modeli için β değeri görece yüksek olsa da, anlamlılık düzeyi %10 sınırının üzerinde kaldığı için bu ilişki istatistiksel olarak geçerli sayılmamaktadır.

Ayrıca, çalışan sayısı ve şirket yaşı gibi kontrol değişkenlerinin de hiçbir performans göstergesi üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Modellerin açıklayıcılığı incelendiğinde, ROE için $R^2 = 0,640$ ile görece yüksek bir değer elde edilmiştir. Bu sonuç, modele dahil edilen değişkenlerin ROE üzerindeki değişkenliğin yaklaşık %64'ünü açıkladığını göstermektedir. Ancak bu modelde hiçbir değişken anlamlı çıkmamıştır. ROA ve Tobin's Q modelleri için de elde edilen sonuçların modeli açıklama gücü düşüktür. (ROA için 0,297 ve Tobin's Q için 0,130). Elde edilen bulgular H6 hipotezini desteklememektedir.

5.3.7 Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği

Kuzey Afrika ve Orta Doğu'da kadınların yalnızca %21'i resmi iş gücüne dahildir. Bu bölgede kadınlar halen ev işlerini üstlenmekte, bu da iş dünyasında ilerlemelerini zorlaştırmaktadır (WEF, 2022). Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesi politik olarak en sorunlu bölgedir. Nüfusu yaklaşık 549 milyondur. Bu bölgeden 23 şirket araştırmaya dahil

edilmiştir. Bu şirketlerde, 17'si kadın olmak üzere toplam 206 YK üyesi bulunmaktadır. Bu da %8,3 ile oldukça düşük kadın temsiliyet oranına denk gelmektedir. Özellikle BAE vergi avantajları sebebiyle bölgeye çok fazla sayıda yatırım çekmektedir. Dubai, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'daki en büyük finans merkezidir. Orta Asya ve Kuzey Afrika, Güney Asya'dan sonra %63,4 ile kadın erkek eşitsizliğinde en büyük bölgedir. İşgücüne katılım oranı ise %46' ile oldukça düşük kadın oranına sahiptir (WEF, 2022).

Tablo 5.13: Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	0,135	0,571	0,326	0,173	0,223	0,067*
Çalışan Sayısı	0,005	0,981	0,099	0,654	0,697	0,000**
Şirket Yaşı	-0,304	0,207	-0,190	0,416	-0,515	0,000**
R ²	0,084		0,122		0,783	

* $p < 0,10$ seviyesinde anlamlı sonuçlar, ** $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı sonuçlar

Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde, cinsiyet heterojenliği ile Tobin's Q arasında pozitif yönlü ve %10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = 0,223$ ve $p = 0,067$). Bu bulgu, YK'daki cinsiyet çeşitliliği arttıkça şirketin piyasa değerinin de artabileceğine işaret etmektedir. Buna karşın, cinsiyet heterojenliğinin ROE ($\beta = 0,135$, $p = 0,571$) ve ROA ($\beta = 0,326$, $p = 0,173$) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tobin's Q rasyosu ile çalışan sayısı arasında pozitif yönlü ve %5 düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($\beta = 0,697$, $p = 0,000$). Ayrıca şirket yaşı ile Tobin's Q arasında da negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta = -0,515$, $p = 0,000$). Bu sonuçlar, daha genç şirketlerin piyasa değerlerinin daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir.

Modelin açıklayıcılığı Tobin's Q için oldukça yüksektir ($R^2 = 0,783$), bu da modele dahil edilen değişkenlerin bu performans göstergesini büyük ölçüde açıkladığını göstermektedir.

ROE ve ROA modellerinin açıklayıcılığı ise düşüktür. H7 hipotezi Tobin's Q modeli için desteklenmektedir.

5.3.8 Sahara Altı Afrika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği

Sahara Altı Afrika, genç ve büyüyen nüfusuyla gelişmekte olan ülkeler arasında büyük bir potansiyele sahiptir. OECD'nin 2024 yılı Africa's Development Dynamics adlı raporunda, çalışma yaşındaki nüfusun 2050 yılına kadar iki katına çıkacağı belirtilmiştir (OECD, 2024). Veri setinde 4 şirkete ait analiz bulguları istatistiki olarak anlamlı sonuç vermemektedir.

Tablo 5.14: Sahara Altı Afrika Bölgesi Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	.	.	.	.	.	.
Çalışan Sayısı	.	.	.	.	.	.
Şirket Yaşı	.	.	.	.	.	.
R ²	1,000		1,000		1,000	

5.3.9 Global Cinsiyet Heterojenliği

Yukarıdaki bilgiler incelendiğinde analiz edilen verilerden önce global tabloyu özetlemek gerekmektedir. Dünya nüfusu 2022 yılında 8 milyara ulaşmıştır (United Nations, 2022). Dünya genelinde kadınların ekonomik konumu, kültürel, sosyo-ekonomik ve siyasi dinamiklere bağlı olarak büyük farklılıklar göstermektedir. Kadınların işgücüne katılımı bölgesel olarak değişiklik gösterirken, birçok bölgede toplumsal cinsiyet eşitsizliği yapısal bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir.

Sahra Altı Afrika'da kadınların iş dünyasındaki konumu, düşük eğitim seviyeleri ve erkek egemen gelenekler nedeniyle sınırlıdır. Kadınlar genellikle düşük ücretli işlerde çalışmakta ve finansal hizmetlere erişimleri kısıtlanmaktadır. Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da da benzer bir durum söz konusudur. İş gücüne katılım oranı oldukça düşük olup, toplumsal normlar kadınların ekonomik bağımsızlığını sınırlamaktadır. Latin Amerika'da kadınların iş gücüne katılımı artmış olsa da kadınlar halen düşük maaşlı sektörlerde yoğunlaşmakta ve liderlik pozisyonlarında yetersiz temsil edilmektedir.

ABD ve Kanada gibi gelişmiş ekonomilerde kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi, belirli sektörlerde erkeklerle eşit veya daha yüksek gelir elde etmelerine olanak tanımaktadır. Ancak, genel olarak cinsiyet ücret farkı hala belirgindir ve kadınlar, kariyer ilerlemelerinde sistematik engellerle karşılaşmaktadır. Benzer şekilde, Avrupa'da cinsiyet eşitliğini sağlamak için yasal düzenlemeler ve politikalar geliştirilmekte olup, bu çabalar kadınların iş dünyasındaki temsilini artırmaktadır.

Asya ve Pasifik bölgesinde ise kadınların iş gücüne katılımı siyasi ve ekonomik dengelerden etkilenmekte, geleneksel toplumsal normlar kadınların ekonomik fırsatlarını sınırlamaktadır. Post-Sovyet ülkelerinde, Sovyet döneminde kadınların iş gücüne entegrasyonu sağlanmış olsa da ekonomik dönüşüm süreçleri kadın işsizliğini artırmış ve toplumsal rollerin yeniden şekillenmesine neden olmuştur.

Genel olarak bakıldığında, dünya çapında kadınların ekonomik konumu ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği, bölgesel farklılıklar göstermekle birlikte, kadınların iş dünyasında daha fazla yer almasını engelleyen sistematik bariyerler devam etmektedir. Bu durum, kadınların ekonomik bağımsızlığını güçlendirmek için eğitim, finansal erişim ve politik destek mekanizmalarının daha etkin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Tüm veriler kullanılarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5.15'te sunulmuştur.

Tablo 5.15: Tüm Bölgeler Cinsiyet Heterojenliği Regresyon Analizi.

	ROE		ROA		Tobin's Q	
	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet Heterojenliği	-0,682	0,496	0,772	0,440	1,720	0,086*
Çalışan Sayısı	0,583	0,560	-0,525	0,600	-0,309	0,757
Şirket Yaşı	-0,498	0,619	-1,835	0,067*	-2,012	0,045**
R^2	0,003		0,013		0,018	

* $p < 0,10$ seviyesinde anlamlı sonuçlar, ** $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı sonuçlar

Üç modelde de belirleyici etki gücü zayıf olmakla birlikte, özellikle Tobin's Q modelinde cinsiyet heterojenliği ile firma değeri arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir ($\beta = 1,720$, $p < 0,086$). Bu, kadınların YK'lardaki temsilinin firma değeri açısından olumlu etkileri

olabileceğine dair önemli bir bulgu sunmakta ve H9 hipotezini desteklemektedir. Diğer yandan, şirket yaşının hem ROA hem de Tobin's Q rasyosu üzerinde negatif yönlü etkisi, daha genç şirketlerin daha yüksek varlık kârlılığı ve piyasa değerine sahip olabileceğini göstermektedir.

Bu bulgularla, global şirketlerde kadın yöneticilerin bölgesel kırılımda şirket performansına olan farklı etkileri kanıtlanmıştır. Başlangıçta, bölgeler arasında farklılıklar olması doğal olarak tahmin edilebilir. Bu düşünceyle hazırlanmış çalışma, geniş bir veri setiyle analiz edilmiş, olası ilişkiler test edilmiş ve ampirik olarak kanıtlanmıştır.

İncelenen 8 bölgeye ait ve bir de bütün bölgeler olmak üzere toplam 9 hipotez öne sürülmüştür. Elde edilen sonuçlar 3 hipotezi desteklemiştir. Bunlar, 2 bölgede ayrı ayrı ve tüm bölgelerde anlamlı sonuç vermiş, toplamda 3 hipotez istatistiki sonuçlarla desteklenmiştir. Bulguların desteklediği ve desteklemediği hipotezler alttaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.16: Hipotezler Tablosu

Hipotezler	ROE	ROA	Tobin's Q
Hipotez 1: YK cinsiyet heterojenliği ile bölge 1'deki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Hayır
Hipotez 2: YK cinsiyet heterojenliği ile bölge 2'deki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Hayır
Hipotez 3: YK cinsiyet heterojenliği ile bölge 3'teki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Hayır
Hipotez 4: YK cinsiyet heterojenliği ile bölge 4'teki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Evet
Hipotez 5: YK cinsiyet heterojenliği ile bölge 5'teki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Hayır
Hipotez 6: YK cinsiyet heterojenliği ile bölge 6'daki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Hayır
Hipotez 7: YK cinsiyet heterojenliği ile bölge 7'deki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Evet
Hipotez 8: YK cinsiyet heterojenliği ile bölge 8'deki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Hayır
Hipotez 9: YK cinsiyet heterojenliği ile tüm bölgelerdeki şirket performansı arasında ilişki mevcuttur.	Hayır	Hayır	Evet

Elde edilen bulgular, YK'da kadın yöneticilerle şirket performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu sonuç, daha önce yapılmış, ampirik çalışmalarla örtüşmektedir. Aynı zamanda Güney Asya'da ortaya çıkan ve kadınların şirket performansına negatif etkisi, bölgesel farklılıklara işaret etmektedir. Bu sonuç, kültürel farklılıklar, toplumsal cinsiyet rolleri ve şirket yönetimindeki anlayıştaki değişkenlerle açıklanabilir.

Gelişmiş ülkelerde kadın yöneticilerin şirket performansına etkisinde, zayıf veya anlamlı olmayan ilişkiler tespit edilmiştir. Bu da yalnızca sayısal değil, nitelikli ve karar alma süreçlerinde etkin rolü olan anlamlı katılımın da önem taşıdığının altını çizmektedir. Tokenizm olarak adlandırılan ve sembolik olarak çeşitlilik sağlama anlamına gelen yaklaşımla, YK'ya alınan kadın yöneticiler istenilen sonuçların ulaşılmasını engelleyebilir. Bu da kadınların, YK'ya katılımlarının sadece sayısal değil, yapısal ve kültürel olarak da desteklenmesinin gerekli olduğu anlamına gelmektedir (Eagly ve Carli, 2007).

6. SONUÇ

21. yüzyıl özellikle dijital dönüşüm ve yapay zekayı da içeren teknolojik ilerlemeler, eğitimde dönüşüm, politik ve toplumsal değişimler, doğal kaynakların yönetimi, globalleşme ve bu çerçevedeki ticaretin artan hacmi gibi çok yönlü dinamiklerin etkisiyle şekillenmektedir. Bu değişimlerin hızı, yeni yaklaşımların ve stratejilerin benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Globalleşmenin etkisiyle ekonomik güç dengeleri değişmiş, gelişmekte olan ülkelerin ağırlığı artarak çok merkezli global bir yapıya evrilmiştir. Aynı zamanda, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın hakları giderek daha fazla önem kazanmış, buna bağlı düzenlemeler oluşturulmuş ve uygulamaları yaygınlaşmıştır.

Özellikle bilim, teknoloji, mühendislik ve matematiği içeren STEM alanları ile yapay zeka becerilerine olan talep hızla yükselmektedir. ABD İstatistik Bürosu'nun tahminlerine göre, 2033 yılına kadar STEM alanlarındaki istihdam %11 oranında artış gösterecek olup, bu rakam diğer sektörler arasında en yüksek büyüme oranını temsil etmektedir (U.S. Bureau of Statistics, 2024). Bunun yanı sıra, dijitalleşme eğitim yöntemlerini dönüştürmüş, uzaktan öğrenme modellerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. ÇSY faktörleri kapsamında ise iklim değişikliği, sosyal sorumluluk ve özellikle bu çalışmayı ilgilendiren kurumsal yönetim alanlarında yeni düzenlemeler getirilmiş, raporlama standartları oluşturulmuştur.

Dijital dönüşüm ve yapay zeka, iş dünyasının her alanında köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Gelişmiş ülkelerde yaşanan nüfusun getirdiği demografik baskılar artarken, gelişmekte olan ülkelerde genç nüfusun iş gücüne katılımı, ekonomik büyüme açısından önemli hale gelmiştir. Öte yandan, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, kurumsal kültür üzerinde dönüştürücü etkiler yaratmaktadır. Günümüzde, hızla gelişen dijitalleşme, global güç dengelerinin değişimi ve artan toplumsal eşitsizlikler, çağın belirleyici unsurları olarak öne çıkmaktadır. Kadın hakları, sürdürülebilirlik ve teknolojik ilerlemeler konularında önemli kazanımlar elde edilse de global istikrar, eğitimde erişilebilirlik ve etik kapitalizm gibi konularda hala ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, global şirketlerin YK'larında yer alan kadın yöneticilerin şirket performansı üzerindeki etkilerini farklı coğrafi bölgeler özelinde analiz etmektir. Global

şirketlerin dünya genelindeki etkileri ve yüksek raporlama standartlarına sahip olmaları nedeniyle, araştırma örnekleme olarak bu şirketler tercih edilmiştir. Çalışma tüm coğrafi bölgeleri temsil eden şirketleri kapsadığından, halka açık global şirketlerin yer aldığı Forbes Global 2000 listesi araştırmada temel alınmıştır.

Kadın yöneticilere ilişkin veriler, her bir şirketin YK'sındaki kadın üye sayısı üzerinden tanımlanmıştır. Şirket performansı ise özsermaye kârlılığı (ROE), aktif kârlılığı (ROA) ve şirketlerin değerini belirleyen Tobin'in Q rasyosu ile ölçülmüştür.

Araştırma kapsamında kullanılan veri seti şirketlerin finansal bilgileri, YK yapısına dair veriler ve şirketin yaşı ile çalışan sayısını içerecek şekilde üç ana başlık altında oluşturulmuştur. Forbes Global 2000 listesinde yer alan ve finans sektöründe faaliyet gösteren 326 şirket örnekleme dahil edilmiştir. Bu şirketler arasında bankalar, menkul kıymet firmaları, varlık yönetim şirketleri, yatırım holdingleri ve özel sermaye kuruluşları yer almaktadır. Tüm finansal veriler 2022 yılına aittir. Farklı para birimlerindeki değerler, 2022 yılının ortalama döviz kurları esas alınarak USD'ye çevrilmiştir.

Söz konusu şirketler, WEF'in bölgesel sınıflamasına göre 8 coğrafi bölgeye ayrılmıştır. Her bir bölge için kadın YK üyeliği ile şirket performansı arasındaki ilişki ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu analizlerde korelasyon, çoklu regresyon ve tanımlayıcı istatistik teknikleri kullanılmış olup, tüm istatistiki değerlendirmeler SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre kadın YK üyesi sayısı arttıkça şirket değerinin anlamlı biçimde arttığı gözlenmiştir. Aynı zamanda daha eski şirketlerin YK'larında daha fazla kadın YK üyesi bulunduğu gözlenmiştir. Yine kadın YK üye sayısı ile çalışan sayısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, YK büyüklüğü ile hem kadın üye sayısı hem de cinsiyet heterojenliği arasında güçlü pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

YK cinsiyet heterojenliği ile piyasa değeri, şirket yaşı ve YK kadın sayısı ve YK büyüklüğü arasında anlamlı ilişki çıkmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, YK'daki cinsiyet heterojenliği ile şirket performans göstergeleri olan ROE, ROA ve Tobin's Q rasyoları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bulgular doğrultusunda, söz

konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizi, çalışmanın kapsamına uygun şekilde 8 farklı bölge için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak, tüm bölgeleri kapsayan ve genel global eğilimleri yansıtan bir regresyon modeli de oluşturulmuştur. Yapılan analizler, bölgeler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın başında öngörülen bazı ilişkiler, çoklu regresyon analizi aracılığıyla istatistiksel olarak desteklenmiştir. Bu durum, coğrafi bağlamın şirket performansı üzerinde cinsiyet çeşitliliği ile etkileşim içinde belirleyici bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Avrupa Bölgesi, yaklaşık 200 milyonluk nüfusuyla Frankfurt, Paris ve Londra gibi önemli finans merkezlerine ev sahipliği yapmaktadır. Bölgedeki en temel siyasal ve toplumsal yapı Avrupa Birliği'dir. Avrupa Parlamentosu, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik politikalar geliştirmekte ve üye ülkelerde kadın-erkek hakları arasındaki eşitsizlikleri gidermek amacıyla çeşitli yasal düzenlemeler yürürlüğe koymaktadır. Bu durum, Avrupa'daki kadınların toplumsal haklar açısından global ölçekte görece daha ileri bir konumda bulunmasını sağlamaktadır ve iş yaşamındaki kadın temsiline de yansımaktadır. Avrupa Bölgesi'nde regresyon analizinde toplam 67 şirket yer almaktadır. Bu şirketlerde görev yapan 669 YK üyesinin 225'ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu da şirket başına ortalama 3,36 kadın YK üyesi olduğunu göstermektedir. Bu bölgeye ilişkin regresyon analizinde, YK'da kadın yöneticilerin şirket performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, bölgedeki yüksek kadın temsiliyetine rağmen, performansla doğrudan bir korelasyon kurulamadığını göstermektedir.

Doğu Asya ve Pasifik Bölgesi, yaklaşık 2,3 milyarlık nüfusu ile en kalabalık bölgedir. Bölgede, yönetim organlarında cinsiyet dengesini sağlamak için çaba gösterilse de toplumsal cinsiyet algısı bağlantılı hiyerarşi ve erkek egemen toplumun halen belirgin olduğu gözlemlenmektedir. Doğu Asya ve Pasifik Bölgesi, Çinli ve Japon global şirketlerin büyük ağırlığının olduğu bir bölge olarak göze çarpmaktadır. Araştırma örnekleminde bu bölgeden 138 şirket bulunmaktadır. 291'i kadın olmak üzere 1604 YK üyesi görev yapmaktadır. Şirket başına 2,11 kadın YK üyesi bulunmaktadır. Regresyon analizinde, YK'da kadın

yöneticilerin şirket performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, kadın temsil oranının artmasına rağmen hala sınırlı olduğu, performansa yönelik belirgin bir etki yaratmadığına işaret etmektedir.

Avrasya ve Orta Asya Bölgesi, Sovyetler Birliği'nin 1991 yılında dağılmasının ardından bağımsızlık kazanan ülkelerin farklı ekonomik, siyasal ve toplumsal yapılanmalara yöneldiği bir bölge olarak öne çıkmaktadır. Komünist dönemde kadınların iş gücüne katılımı artış göstermiş olsa da cinsiyete dayalı iş bölümünde kayda değer bir dönüşüm yaşanmamış, bu durum kadınlar lehine yapısal bir ilerlemeye dönüşmemiştir. Özellikle Belarus, Rusya ve Ukrayna'da kadınlar iş gücünün önemli bir kısmını oluşturmalarına rağmen, genellikle düşük ücretli sektörlerde istihdam edilmekte ve karar alma pozisyonlarında yeterince temsil edilmemektedir. Bölge nüfusu yaklaşık 335 milyondur. Araştırma kapsamında bu bölgeden yalnızca 5 global şirket analize dâhil edilmiştir. Bu şirketlerde görev yapan toplam 46 YK üyesinin yalnızca 4'ü kadındır. Ukrayna ile Rusya arasında 2022 yılında başlayan savaş sebebiyle Rusya'ya ekonomik yaptırımlar uygulanmaktadır. Ekonomik yaptırımlara tabi tutulan Rus şirketleri Forbes Global 2000 listesine dahil edilmemiştir. Yapılan regresyon analizinde, YK'da kadın temsiliyeti ile şirket performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Düşük örneklem büyüklüğü ve kadın temsil oranının son derece sınırlı olması, bu sonucu etkileyen başlıca faktörler arasında değerlendirilebilir.

Güney Asya Bölgesi'nin en büyük ülkesi olan Hindistan'da, kadınların iş gücüne katılımı sosyo-kültürel ve hukuki engeller nedeniyle sınırlı düzeydedir. Bu durum, erkek egemen geleneklerin kadınların eşit haklara erişimini önemli ölçüde kısıtladığını ortaya koymaktadır. Bölge, Hindistan'ın yüksek nüfusu nedeniyle yaklaşık 1,9 milyar kişilik bir demografik büyüklüğe sahiptir. Araştırma kapsamında Güney Asya'dan toplam 14 global şirket analize dahil edilmiştir. Bu şirketlerde görev yapan 148 YK üyesinin 21'i kadındır. Bölgeye ilişkin regresyon analizinde, cinsiyet heterojenliğinin ROE ve ROA üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. YK'daki cinsiyet heterojenliği ile Tobin's Q arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu çeşitliliğin pozitif etkilerinin ortaya çıkması için sadece sayısal temsilin yeterli olmadığını, etkili katılım, kurumsal kültür ve toplumsal normlarla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kuzey Amerika Bölgesi'nde yüksek düzeyde ekonomik aktiviteye sahip olan Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada bulunmaktadır. Yaklaşık 379 milyonluk nüfusa sahip bu bölgede, kadınların iş yaşamına katılımı uzun süredir çeşitli yasal düzenlemeler ve kurumsal uygulamalarla desteklenmektedir. Forbes Global 2000 listesinde yer alan firmalar arasında, özellikle ABD merkezli şirketler en büyük global şirketler arasında öne çıkmaktadır. Araştırma kapsamında bu bölgeden toplam 67 şirket analiz edilmiştir. Bu şirketlerde görev yapan 879 YK üyesinin 271'i kadındır. Verilere göre, şirket başına ortalama kadın YK üyesi sayısı 4,04'tür. Yapılan regresyon analizinde, cinsiyet heterojenliği ile ROE, ROA ve Tobin's Q göstergeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu durum, bölgedeki yüksek kadın temsiliyetine rağmen, YK'daki cinsiyet çeşitliliğinin finansal performans üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Latin Amerika'da iş gücü piyasasındaki cinsiyete dayalı eşitsizliklerin azaltılması amacıyla çeşitli reformlar hayata geçirilmiş olmakla birlikte, bu alandaki farkların giderilebilmesi için daha fazla politika ve düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer birçok bölgede olduğu gibi, kadınların iş gücüne katılım oranları artış göstermiş olsa da kadınlar halen düşük ücretli sektörlerde yoğunlaşmakta ve yönetici pozisyonlarında yeterince temsil edilmemektedir. Yaklaşık 658 milyonluk nüfusa sahip Latin Amerika Bölgesi'nden, araştırma kapsamında toplam 8 global şirket analiz edilmiştir. Bu şirketlerde görev yapan toplam 76 YK üyesinin yalnızca 14'ü kadındır. Bu oran, şirket başına ortalama 1,75 kadın YK üyesine karşılık gelmektedir. Bölgeye ilişkin regresyon analizinde, YK'daki cinsiyet heterojenliği ile şirket performans göstergeleri olan ROE, ROA ve Tobin'in Q rasyosu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu bulgu, kadın temsiliyetinin hem sayısal olarak sınırlı olması hem de yapısal eşitsizliklerin devam etmesiyle açıklanabilir.

Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da kadınların yalnızca %21'i resmi iş gücüne dahildir. Bu bölgede kadınlar halen ev işlerini üstlenmekte, bu da iş dünyasında ilerlemelerini zorlaştırmaktadır. Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesi politik olarak en sorunlu bölgelerden biridir. Nüfusu yaklaşık 549 milyondur. Bu bölgeden 23 şirket araştırmaya dahil edilmiştir. Bu şirketlerde, 17'si kadın olmak üzere toplam 206 YK üyesi bulunmaktadır. Bu da %8,3 ile oldukça düşük kadın temsiliyet oranına denk gelmektedir. Orta Asya ve Kuzey Afrika, Güney Asya'dan sonra %63,4 ile kadın erkek eşitsizliğinde en büyük bölgedir. İşgücüne

katılım oranı ise %46 ile oldukça düşük kadın oranına sahiptir. Bu bölgede, cinsiyet heterojenliği ile Tobin'in Q rasyosu arasında pozitif yönlü ve %10 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'nde YK cinsiyet heterojenliğinin şirket değerini artırıcı bir etkisi olabileceğini göstermektedir.

Sahara Altı Afrika Bölgesi, genç ve hızla büyüyen nüfusuyla gelişmekte olan ülkeler arasında önemli bir potansiyele sahiptir. OECD'nin 2024 tarihli Afrika'nın Kalınma Dinamikleri raporuna göre bölgedeki çalışma yaşındaki nüfusun 2050 yılına kadar iki katına çıkması beklenmektedir. Bu demografik eğilim, iş gücü piyasası ve kurumsal yapılar açısından uzun vadeli dönüşüm sinyalleri vermektedir. Araştırma kapsamında bu bölgeden yalnızca 4 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerde görev yapan toplam 61 YK üyesinin 15'i kadındır. Şirket başına ortalama 3,75 kadın YK üyesi düşmektedir. Ancak düşük örneklem büyüklüğü nedeniyle regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlar istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, bölgeye ilişkin genelleme yapılmasını zorlaştırmakta ve daha geniş veri setleriyle desteklenecek gelecekteki çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Son olarak tüm bölgeleri kapsayan regresyon analizi yapılmıştır. Analiz kapsamında, dünyadan 326 şirket incelenmiştir. Bu şirketlerin YK'sında 858 kadın ve toplam 3.689 YK üyesi görev yapmaktadır. Bu da global olarak %23,26 kadın YK üyesi temsiliyetini göstermektedir. Yapılan üç modelde belirleyici etki gücü zayıf olmakla birlikte, Tobin'in Q rasyosu modelinde cinsiyet heterojenliği ile firma değeri arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu, kadınların YK'lardaki temsilinin firma değeri açısından olumlu etkileri olabileceğine dair önemli bir bulgu sunmaktadır.

Bu doktora çalışması için dikkate alınarak değerlendirilen önceki bilimsel araştırmalar ve veriler, YK'daki cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bulgular, kadın yöneticilerin özellikle denetim süreçlerinde etkin bir rol oynadığını ve teftiş, kurumsal yönetim ve adaylık komitelerinde daha fazla görev aldığını göstermektedir. Buna karşın, ücretlendirme komitelerinde daha düşük oranda temsil edildikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, YK'da kadın temsiliyetinin arttığı şirketlerde CEO değişim süreçlerinin daha şeffaf ve dikkatli bir şekilde yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Bu durum, kadın yöneticilerin denetim fonksiyonlarındaki yüksek başarısını teyit etmektedir.

Bu bilimsel araştırmalardan bazıları, YK’lardaki cinsiyet çeşitliliğinin, şirketlerin mali performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Daha fazla kadın yöneticinin yer aldığı şirketlerde, satış gelirleri, özkaynak getirisi ve piyasa değeri gibi temel finansal göstergelerde iyileşme olduğu görölmüştür. Bunun yanı sıra, çeşitliliğin işgücü inovasyonu, risk yönetimi ve uzun vadeli sürdürülebilirlik üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. YK’larında daha geniş bir bilgi ve deneyim havuzunun bulunması, şirketlerin stratejik karar alma süreçlerini güçlendirmekte ve bu sayede daha esnek bir yapı sergileyerek piyasa koşullarına daha kolay uyum sağlamalarını mümkün kılmaktadır.

Kadın yöneticilerin temsiliyetini artırmaya yönelik cinsiyet kotalarının etkileri de geniş bir araştırma alanı oluşturmuştur. Kadın kotalarının uygulandığı ölkelerde, kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlarda daha fazla yer aldığı ve bunun ekonomik büyüme, istihdam oranları ve sosyal refah gibi göstergelere olumlu yansıdığı tespit edilmiştir. Özellikle gelişmiş ekonomilerde, kadın yöneticilerin bulunduğu şirketlerin rekabet avantajı kazandığı ve finansal performanslarını iyileştirdiği gözlemlenmiştir. Kadın yöneticilerin getirdiği farklı perspektifler, şirketlerin inovasyon gücünü artırarak kurumsal süreçlerin daha etkin yönetilmesini sağlamaktadır. Ancak cinsiyet çeşitliliği ve şirket performansı arasındaki ilişkinin doğrudan nedenselliğini belirlemek zor olup, bu konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Çeşitliliğin etkisi, sektörel ve kültürel faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Ayrıca, liderlik tarzları, şirket kültürü ve yönetim politikaları gibi unsurlar da bu ilişkinin şekillenmesinde kritik rol oynamaktadır. Kadın ve erkek arasında karar verme, risk alma, uzun veya kısa vadeli düşünme, iletişim, ekip yönetme, liderlik stilleri ve kriz yönetimi stillerinde farklılıklar bulunmaktadır. Literatürde, kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına kıyasla daha temkinli, insancıl ve kolektif yönetim anlayışına yatkın olduğu öne sürölmekte, risk alma eğilimlerinin ise erkek yöneticilerle benzerlik gösterebileceği belirtilmektedir.

Sonuç olarak, önceki çalışmalar, YK’da kadın yöneticilerin artmasının kurumsal yönetim süreçlerini iyileştirdiğini, finansal performansı olumlu etkilediğini ve şirketlerin sürdürülebilirlik ve yenilikçilik kapasitelerini artırdığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bu etkinin bağlamsal faktörlere göre değişebileceği ve daha detaylı incelemelere ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır.

Bu araştırma ise bu bilgilerin üzerine inşa ederek kadın yöneticilerin şirket performansına etkisini daha derinlemesine ele almış ve çalışmada açıklanan yeni bilgilerle literatüre katkı sağlama hedefini gütmüştür. Ana araştırma konusu global şirketlerin YK'sındaki kadın yöneticilerin coğrafi kırılımda şirket performansına olan etkisi ampirik kanıtlarla incelenmiştir. Araştırma bu mercekten global olarak şirket performansına coğrafi bölgeler bakış açısıyla yaklaşmıştır.

Araştırmadaki şirketlerin kadın YK üye temsiliyeti ortalama olarak %23 seviyesindedir. Avrupa'da bu oran, %34 ile araştırmadaki 8 bölge arasındaki en yüksek orandır. Avrupa'da bazı ülkelerin koymuş olduğu %30 YK kadın üye temsiliyetin hedefine ulaşıldığı gözlemlenmiştir. En düşük kadın YK temsiliyet oranı, %8 ile Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesindedir. Halen YK'da hiç kadın üyesi bulunmayan global şirketlere rastlamak şaşırtıcıdır ki, incelenen şirketlerin 32'inde YK'da kadın yönetici bulunmamaktadır. Sadece 16 global şirkette YK kadın üyeleri, %50 ya da üstünde bir cinsiyet çeşitliliği oranıyla temsil edilmektedir.

Cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansı üzerindeki etkisine ilişkin bulgular, coğrafi bölgelere göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Güney Asya Bölgesi'nde yönetim kurulu cinsiyet heterojenliği ile şirketin piyasa değeri arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, söz konusu bölgede artan cinsiyet çeşitliliğinin Tobin'in Q göstergesi üzerinden firma değerini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Buna karşılık, Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'nde cinsiyet heterojenliği ile Tobin'in Q rasyosu arasında pozitif yönlü ve %10 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu da bu bölgede çeşitliliğin firma değeri açısından destekleyici olabileceğine işaret etmektedir.

Çalışmada yer alan varsayımlar ve geliştirilen hipotezler, uygulanan korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile istatistiksel olarak test edilmiş ve bazı bölgelerde anlamlı düzeyde desteklenmiştir. Özellikle Tobin's Q, ROE ve ROA gibi performans göstergeleri üzerinden yapılan analizler, cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansı üzerindeki etkisinin bölgesel bağlamda değişkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, yalnızca cinsiyet temsiliyetinin değil, aynı zamanda kültürel, yasal ve yapısal faktörlerin de bu ilişkide belirleyici olabileceğini göstermektedir.

Bu çalışmada, YK'lardaki cinsiyet heterojenliğinin şirket performansı üzerindeki etkisinin bölgesel düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Söz konusu farklılıkların yalnızca yapısal ve yasal çerçevelerle değil, aynı zamanda kültürel dinamiklerle de ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bu durum, bazı bölgelerde cinsiyet heterojenliğinin şirket performansına olumsuz etkide bulunabileceğini teyit etmektedir.

Diğer yandan, cinsiyet eşitliği politikaları ile kültürel normların daha uyumlu olduğu Avrupa ve Kuzey Amerika gibi bölgelerde, cinsiyet çeşitliliği yüksek olmasına rağmen performansa etkisi istatistiki olarak sınırlı kalmıştır. Bu da çeşitliliğin sayısal temsilden öteye geçerek kapsayıcı kültürel dönüşümle desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla, YK çeşitliliğinin finansal etkisini değerlendirirken, yalnızca şirket içi yapıların değil, aynı zamanda bulunduğu kültürel bağlamın da dikkate alınması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu perspektif, uluslararası düzeyde geçerliliği olan yönetim politikalarının geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Çalışma tek bir yıla dayanan verilerle yapıldığından daha geniş bir aralığının dikkate alınarak değerlendirilmesi, daha güvenilir sonuçlar doğuracaktır. Ayrıca, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesindeki sonuç istatistiki olarak orta kuvvette çıkmıştır. Araştırmanın farklı değişken ve daha çok sayıda şirket verisiyle tekrarlanması daha tamamlayıcı olacaktır.

Üst Kademeler Teorisi perspektifine katkı sağlayan bu araştırma YK cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı ilişkisini ampirik olarak test etmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde çeşitliliğin karar alma süreçlerinde stratejiye olumlu katkıda bulunduğu dair varsayımları desteklemektedir. Kadınların bakış açıları, ele alınan finans sektöründe yüksek olan regülasyon çerçevesinde dengeleyici bir unsur olarak rol oynayabilir. Aynı zamanda bulgular, ÇSY perspektifinden de katkı sağlamaktadır. Araştırma, sadece gelişmekte olan bölgeleri değil, aynı zamanda gelişmiş bölgeleri de kıyaslayarak, literatürde sıklıkla ihmal edilen bölgesel farklılıkları görünür kılmıştır. Geniş bir örneklem ile global bir çalışma yapılmış, ancak daha önceki araştırmalardan farklı olarak bölgesel regresyon analizleri yapılmıştır. Bu da bölgesel farklılıkları dikkate almış ve evrensel varsayımlara bir alternatif oluşturmuştur. Özellikle gelişmekte olan bölgelerde cinsiyet çeşitliliği ve şirket performans ilişkisine dair veri ve sonuç eksikliği bu araştırma ile kısmen tamamlanmıştır.

Araştırma sonuçları akademik dünyada taşıdığı anlamın yanında iş dünyası için de önemli çıkarımlarda bulunmuş olmakla beraber daha sonraki çalışmalara model oluşturmuştur. Elde edilen bulgular, şirketlerin ÇSY stratejilerinin bir parçası olarak YK çeşitliliğini nasıl kullanabileceğine dair öneriler sunmaktadır. Kadın temsiliyetinin tek başına değil, çeşitlilik boyutunda ele alınmasının, YK etkinliği açısından daha anlamlı olabileceği vurgulanmaktadır. Çalışma bölgesel farkındalık sunmakla beraber, şirketlerin coğrafi konumlarına göre ve bölgesel cinsiyet dinamiklerine göre strateji geliştirmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Kadınların YK'daki temsiliyetinin otomatik olarak performans artışı sağlamadığı, ancak uygun kurumsal yapı ve destekleyici kültürle birlikte anlamlı hale geldiği vurgulanmaktadır.



REFERANSLAR

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62(1), 217–250.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Adams, R. B., & Funk, P. (2009). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 55(5), 1042–1056.
- Albrecht, J. (2006). Entwicklung des Lebensstandards im postsowjetischen Zentralasien während der Transformation: Retrospektive und Zukunft. Erişim: 03.03.2025
- Anderson, C. A. (2003). The psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological Bulletin*, 129(1), 139–167.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. *Journal of accounting and economics*, 37(3), 315-342.
- Apaydın, F., (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 10(1), 6.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Publishers.
- AUC/OECD. (2024). Africa's Development Dynamics 2024: Skills, Jobs and Productivity. AUC, Addis Ababa/OECD Publishing, Paris.
- Australian Government. (2012). Workplace Gender Equality Act 2012. <https://www.legislation.gov.au/Details/C2012A0010>

- Aydemir, M. (2010). Üst Yönetim Ekibi Heterojenliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türk İşletme Grupları üzerine bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Aygün, M., İç, S., & Sayın, C. (2011). Yönetim kurulu büyüklüğünü belirleyen faktörler ve yönetim kurulu büyüklüğü ile firma performansı arasındaki ilişki: Türk sermaye piyasası üzerine bir inceleme. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), 77-92.
- Bandera, R., & Atilgan, I. (2010). Avusturya Türkiye Ekonomik İlişkilerine Toplu Bakış. Wieser Verlag. Ankara
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. Administrative Science Quarterly, 45(3), 802-836.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business Press.
- Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. Journal of Law, Economics, & Organization, 1(1), 101-124.
- Başar, D. (2024). Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı: Güncel durumun değerlendirmesi. Erişim: 03.03.2024
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. Journal of Business Ethics, 97(2), 207-221.

- Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *Accounting review*, 443-465.
- Besler, S. (2006). Üst yönetim ekip heterojenliğinin örgütsel süreç ve sonuçlar üzerindeki etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*, 21(246), 80-97.
- Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: Leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*, 17(4), 369–386.
- Bloomberg, Bloomberg Gender Equity Index, 2023. Erişim: 12.02.2024
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2003) A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295-322.
- Brendel, J., Chen, C., Keusch, T., & Sautner, Y. (2024). The Value of NGOs in ESG. *Swiss Finance Institute Research Paper No. 24-25*.
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451.
- Burke, R. J., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Canbaş, S., Doğukanlı, H., Düzakın, H., İskenderoğlu, Ö. (2005). Performans Ölçümünde Tobin Q Oranının Kullanılması: Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Sanayi İşletmeleri Üzerinde Bir Deneme. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*(28), 24-36.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Catalyst. (2007). The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards.
- CEDAW Kadın İnsan Hakları Gölge Raporu. (2022).

- Child, J. (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice*, London. Harper & Row Publisher
- Cho, T. S. (2006). The effects of executive turnover on top management team's environmental scanning behavior after an environmental change. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1142–1150.
- Chung, K. H., & Pruitt, S. W. (1994). A simple approximation of Tobin's q. *Financial Management*, 23(3), 70-74. <https://doi.org/10.2307/3665623>
- Coad, A., Holm, J. R., Krafft, J., & Quatraro, F. (2018). Firm age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 28, 1-11.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Committee on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women. United Nations. Erişim: 06.02.2025 <https://www.ohchr.org/en/treaty-bodies/cedaw/introduction-committee>
- Daboub, A. J., Rasheed, A. M. A., Priem, R. L., & Gray, D. A. (1995). Top management team characteristics and corporate illegal activity. *Academy of Management Review*, 20(1), 138–170.
- Dahya, J., & McConnell, J. J. (2005). Outside directors and corporate board decisions. *Journal of corporate finance*, 11(1-2), 37-60.
- Daily, C. M., & Schwenk, C. (1996). Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: Congruent or countervailing forces? *Journal of Management*, 22(2), 185-208.
- Damodaran, A. (2023). *Equity risk premiums (ERP): Determinants, estimation and implications – The 2023 edition*. Social Science Research Network.

- Davidson, W., Nemec, C., & Worrell, D. (2006). Determinants of CEO age at succession. *Journal of Management & Governance*, 10(1), 35–57.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Deloitte. (2020). Globally Consistent ESG Reporting. Erişim: 02.02.2025,
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Drucker, P. F. (2003). *Peter Drucker on the Profession of Management*. Harvard Business Review Press.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>

- Eisenberg, M. A. (1976). *The Structure of the Corporation: A Legal Analysis*. Brown and Company.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Employment in STEM Occupations. 2024. Erişim: 19.02.2025
- Equality Act. (2010). *Information and guidance on the equality Act 2010*. Erişim: 05.02.2025
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.
- European Bank for Reconstruction and Development. (2023). *Strategy for the Promotion of Gender Equality*. Erişim: 03.03.2025
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The journal of law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fama, E.F.& French K.R. (1992). The Cross-Section of Expected Stock Returns. *The Journal of Finance*, Volume 47, Issue 2, pages 427–465.
- Fayol, H. (1916). *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (Çev. M. İge). İstanbul: İTÜ Yayınları. (Orijinal eser 1916 yılında yayımlanmıştır.)

- Federal Government of Germany. (2021, January 6). More women at board level. [https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/archive/more-women-at-board-level-1835144​;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/archive/more-women-at-board-level-1835144​;contentReference[oaicite:1]{index=1})
- Folbre, N. (2009). *Greed, lust and gender: A history of economic ideas*. OUP Oxford.
- Forbes. (2023). *Forbes Global 2000: The World's Largest Public Companies*. Erişim: 12.02.2025
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83-95.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan.
- Friedrich-Ebert-Stiftung. (2024). *The Future is Feminist – Asia and Pacific*. Erişim: 02.03.2025
- Galbreath, J. (2018). Is board gender diversity linked to financial performance? The mediating role of innovation. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1063–1079. <https://doi.org/10.1002/bse.2044>
- Gebhardt, B., & Kefer, I. (2019). Ansätze und Herausforderungen der Implementierung von ESG-Kriterien in Wettbewerben und der unternehmerischen Nachhaltigkeitsbewertung. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, (3), 81-96.
- Glarou, D. D. (2011). Die Frauenrechtskonvention in Indien: Stand und Perspektiven. *Verfassung und Recht in Übersee / Law and Politics in Africa, Asia and Latin America*, 44(2), 196-219. Erişim: 03.03.2025
- Hall, B. H. (1987). The relationship between firm size and firm growth in the U.S. manufacturing sector. *Journal of Industrial Economics*, 35(4), 583–606.

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, J. R. (1987). The strategic use of corporate board committees. *California Management Review*, 30(1), 109-125.
- Hayashi, F. (1982). Tobin's marginal q and average q: A neoclassical interpretation. *Econometrica*, 50(1), 213–224. <https://doi.org/10.2307/1912538>
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *American economic review*, 96-118.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hopt, K. J. (2018). Comparative corporate governance: The state of the art and international regulation. *American Journal of Comparative Law*, 66(3), 645-682.
- Hopt, K. J., & Leyens, P. C. (2004). Board models in Europe—Recent developments of internal corporate governance structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*, 1(2), 135-168.

- Horrigan, J. O. (1968). A short history of financial ratio analysis. *The Accounting Review*, 43(2), 284-294.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- International Labour Organization (ILO). (2023). The gender pay gap: Facts, causes, and policies. ILO. <https://www.ilo.org/global/publications>
- International Monetary Fund (IMF). (2023). Global Financial Stability Report. Erişim: 12.02.2025 <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- John, K., & Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of banking & Finance*, 22(4), 371-403.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), 707–719.
- Lasserre, P., & Monteiro, F. (2022). *Global strategic management*. Bloomsbury Publishing.
- Lee, C. M. C., & Tompkins, J. G. (1999). Measuring Tobin's q: Comparisons and implications. *Journal of Financial Economics*, 52(3), 337-358.
- Lewellen, W. G., & Badrinath, S. G. (1997). On the measurement of Tobin's q. *Journal of Financial Economics*, 44(1), 77-122.
- Li, D., & Naughton, T. (2007). Going public with good governance: Evidence from China. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1190-1202.
- Li, W., Jingqi, Z., & Chen, L. (2022). Cash dividends, return on equity and earnings persistence. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 2298–2319.
- Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2008). The determinants of board structure. *Journal of financial economics*, 87(2), 308-328.
- Lyon, D. W., & Ferrier, W. J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: The influence of the top management team. *Journal of Management Studies*, 39(5), 632–659.
- López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285-300.
- Martin, B. (2010). Gender- und Frauenpolitik in Lateinamerika. Erişim: 02.03.2025
- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-169,

- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of business ethics*, 62, 277-297.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michaelson, A. (2011). Abweichungen vom Deutschen Corporate Governance Kodex und von § 161 AktG als Pflichtverletzung im Sinne der Untreue. Universitätsverlag Göttingen.
- Milner, H. V. (2014). Multinational corporations and their influence through lobbying on foreign policy. Princeton University. Erişim: 26.02.2025
- Moeller, R. R. (2011). COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes (Vol. 560). John Wiley & Sons.
- Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 100015.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1990). Do managerial objectives drive bad acquisitions? *The Journal of Finance*, 45(1), 31–48. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1990.tb05079.x>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16-29.
- OECD. (2021). Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies. OECD Publishing.
- OECD. (2023). G20/OECD principles of corporate governance 2023. OECD Publishing. Erişim: 06.02.2025

- OECD. (2022). Bridging the gender divide: Inclusive growth policies. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/gender>
- Palmer, D. K., & Varner, I. I. (2007). A comparison of the top management team heterogeneity–firm performance relationship in the United States and Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–100.
- Pande, R., & Ford, D. (2012). Gender quotas and female leadership. Washington, DC: World Bank.
- Patil, S. (2024). From CSR to ESG, How has Corporate Governance evolved. *International Journal of Legal Science and Innovation*, 6(3), 618-623.
- Peşkircioğlu, N. (2016). 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: Küresel Verimlilik Hareketine Doğru. *Anahtar Dergisi*, 28(355), 4-9.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1–18.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
- Post, C., Byron, K., & King, E. B. (2019). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Human Resource Management Review*, 29(3), 300–316.

- Prahalad, C. K., & Doz, Y. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Free Press.
- Priem, R. L. (1990). Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11(6), 469–478.
- Pulino, S. C., Ciaburri, M., Magnanelli, B. S., & Nasta, L. (2022). Does ESG disclosure influence firm performance? *Sustainability*, 14(13), 7595.
- PWC, Diversity, Equity & Inclusion (DEI). 2024. Erişim: 19.02.2025
- Reeb, D. M., & Upadhyay, A. D. (2010). The structure of board committees. Harvard Business School Working Paper, No. 17-032.
- Reich, S., Keller, W. W., & Pauly, L. W. (1999). *The myth of the global corporation*. Princeton University Press.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Sanders G. WM., Carpenter A. M., (1998), “Internationalization and firm governance: The case of ceo compensation, top team composition, and board structure”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 2, s. 158–178.
- Sapp, S. G. (2008). The impact of corporate governance on executive compensation. *European Financial Management*, 14(4), 710-746.
- Securities and Exchange Commission, (1978). Commission Approves NYSE Rule to Require Independent Audit Committees. Erişim: 21.02.2025.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Simeon, R. (2001). Top team characteristics and the business strategies of Japanese firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(2), 4–12.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. (E. Cannan, Ed.). Modern Library. <https://www.gutenberg.org/ebooks/3300> (Original eser 1776 yılında yayımlanmıştır.)
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438.
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: an international journal*, 27(7), 436-448.
- Soliman, M. T. (2008). The use of DuPont analysis by market participants. *The accounting review*, 83(3), 823-853.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Spira, L.F. and Bender, R. (2004). Compare and Contrast: Perspectives on Board Committees. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4): 489–99.
- Stafsudd, A. (2006). People are strange when you are a stranger: Senior executives select similar successors. *European Management Review*, 3(3), 177–189. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500058>

- Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York, NY: Harper Business.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Noton & Company. (<https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/118/mode/2up>)
- Taylor, R. N. (1975). Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance. *Academy of Management Journal*, 18(1), 74-81.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>
- The White House. (2021). Executive order on preventing and combating discrimination on the basis of gender identity or sexual orientation. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/01/20/executive-order-preventing-and-combating-discrimination-on-basis-of-gender-identity-or-sexual-orientation/>
- Thomsen, S., & Conyon, M. (2012). *Corporate governance: Mechanisms and systems*. McGraw-Hill Education.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization science*, 14(5), 497-509.

- Tricker, R. B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2022). *World population prospects 2022: Summary of results*. https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2024). *STEM occupations: Employment and wage changes, 2023–33*. U.S. Department of Labor. <https://www.bls.gov/emp/tables/stem-employment.htm>
- U.S. Congress. (2021). H.R. 5—Equality Act, 117th Congress. <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/5>
- U.S. Department of Education. (1972). Title IX of the Education Amendments of 1972, 20 U.S.C. §§ 1681–1688. https://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/docs/tix_dis.html
- Weber, M. (1922). *Ekonomi ve Toplum: Anlamaya Yönelik Sosyal Bilimler için Temel Kavramlar* (Çev. Ş. Tekeli & S. Sencer). Ankara: Ayraç Yayınları. (Orijinal eser 1922 yılında yayımlanmıştır.)
- Weimer, J., & Pape, J. C. (1999). A taxonomy of systems of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 7(2), 152-166. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00143>
- Werder, A. v. (2024). *Corporate governance*. Gabler Wirtschaftslexikon. Erişim: 17.02.2025
- Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2022). *Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015–2020. NYU, ESG and Performance*.

- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. *Social Problems*, 39(3), 253–267. <https://doi.org/10.2307/3096961>
- Williams, J. C. (2004). The maternal wall. *Harvard Business Review*, 82(10), 16–17.
- Wiseman, L., & McKeown, G. (2021, January–February). Compensation packages that actually drive performance. *Harvard Business Review*.
- Women in the Workplace (2023), McKinsey and Company, Erişim: 03.02.2025, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2023#/>
- World Bank. (2023). Financial sector development indicators. Erişim: 12.02.2025
- World Bank. (2023). Women, business, and the law 2023: Removing barriers to economic inclusion. World Bank Group.
- World Economic Forum (WEF). (2022). Global gender gap report 2022. WEF.
- World Economic Forum (WEF). (2023). Global gender gap report 2023. WEF.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). The evolution of management thought. John Wiley & Sons.
- Z/Yen Group & China Development Institute. (2023). Global Financial Centres Index 34. Erişim: 12.02.2025