

# KADIN ÇALIŞANLARIN VE YÖNETİM KURULUNDA KADIN TEMSİLİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BİST 50'DE YER ALAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

*Araştırma Makalesi / Research Article*

Doğanalp B. ve Ortakarpuz, M. (2021). Kadın Çalışanların ve Yönetim Kurulunda Kadın Temsilinin İşletme Performansına Etkisi: Bist 50'de Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(3), 1243-1259.

<https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.989303>.

Geliş Tarihi: 31.08.2021

Kabul Tarihi: 24.09.2021

E-ISSN: 2149-3871

Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP  
Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
[burcudoganalp@selcuk.edu.tr](mailto:burcudoganalp@selcuk.edu.tr)  
ORCID No: 0000-0002-8355-1320

Yüksek Lisans Öğrencisi Meral ORTAKARPUZ  
Selçuk Üniversitesi  
[mrlortkrpz@hotmail.com](mailto:mrlortkrpz@hotmail.com)  
ORCID No: 0000-0001-6556-725X

## ÖZ

Kadın çalışan ve yönetim kurulunda kadın temsilinin sayısı günümüz dünyasında akademik çalışmalara ve tartışmalara konu olmaktadır. İşletmelerde kadın varlığının arttırılmasına yönelik yapılan otorite uygulamalarının, özel sektör faaliyetlerinin ve işletmelerin almış olduğu kararların halen istenilen seviyede olmadığı düşünülmektedir. İş dünyası içindeki “kadın” varlığının artması sadece işletme performansı açısından değil, kadının bireysel olarak güçlenmesinin yanında ülke gelişmişliğini de etkileyecek önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Bu çalışmanın kavramsal kısmında dünyada ve Türkiye’de kadın istihdamı ve yönetici pozisyonlarındaki kadınların tarihsel süreç içerisindeki gelişimine ilişkin bir değerlendirme yapılarak güncel verilere yer verilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise Türkiye BİST 50’de yer alan işletmelerin kadın çalışan oranları ve yönetim kurulunda yer alan kadınların oranları ile işletmelerin kâr ve toplam varlık oranları arasındaki ilişki analiz edilerek işletme performanslarına olan etkisi ortaya konulmuştur. Analizde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü korelasyon analizi ile gücü ve açıklanabilirliği ise regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, kadın çalışanların oranının işletme performansına etkisine dair olumlu bulgular elde edilirken, yönetimde yer alan kadınların etkisi istatistikî olarak açıklanamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Çalışanlar, Yönetim Kurulunda Kadın Temsili, İşletme Performansı, BİST 50.

## THE EFFECT OF FEMALE EMPLOYEES AND FEMALE REPRESENTATION ON THE BOARD OF DIRECTORS ON BUSINESS PERFORMANCE: A RESEARCH ON BIST 50 BUSINESSES

### ABSTRACT

The number of female employees and female representation in the board of directors is the subject of academic studies and discussions in today's world. It is thought that the authority practices, private sector activities and the decisions taken by the enterprises to increase the presence of women in enterprises are still not at the desired level. The increase in the presence of “women” in the business world should not only be considered in terms of business performance, but also as an important factor that will affect the development of the country as well as the individual empowerment of women. In the conceptual part of this study, an

evaluation has been made on the development of women's employment and women in managerial positions in the world and in Turkey, and up-to-date data have been included. In the application part of the study, the relationship between the ratio of female employees and the ratio of women in the board of directors of the enterprises in Turkey BIST 50 and the profit and total asset ratios of the enterprises have been analyzed and their effects on the business performance have been revealed. In the analysis, the degree and direction of the relationship between the variables have been evaluated with correlation analysis, and its strength and explain ability have been evaluated with regression analysis. As a result, while positive findings have been obtained regarding the effect of the ratio of female employees on business performance, the effect of women in management could not be explained statistically.

**Keywords:** Female Employee, Female Representation on the Board of Directors, Business Performance, BIST 50.

## GİRİŞ

Ülkelerin gelişmişliğini etkileyen önemli bileşenler arasında; teknoloji kullanım oranı, eğitim düzeyi, okuryazarlık oranı, şehirleşme oranı, ortalama yaşam süresi, temel hak özgürlüklere sahip olma, ülkelerde üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, kadın-erkek çalışan sayılarının eşit veya yakın seviyelerde olması, kadın-erkek yönetici oranlarının da aynı paralellikte olması vb. sıralanabilir. Gelişmiş ülkelere bakıldığında kadın çalışan ve kadın yönetici sayılarının erkek çalışan ve erkek yönetici sayıları ile paralel arttığını, gelişmekte olan ülkelerde ise arada ciddi bir fark olduğu görülmektedir.

Geçmişten günümüze bir inceleme yapıldığında, geçmişte aile işçisi olarak görülen kadının sanayi devriminden sonra “işçi” statüsü kazandığı anlaşılmakta, günümüzde ise kadının çalışma hayatındaki varlığını ve sayısını her geçen gün artırma eğiliminde olduğu görülmektedir. Ayrıca kadının şirketlerin yönetim ve karar alma mekanizmaları içindeki yerini de artırma gayreti içinde olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kadının doğuştan gelen bazı yetenekleri, titiz çalışma, odaklanma, çaba gösterme, ayrıntıları gözden kaçırmama gibi özellikleri işletmeler için olumlu olarak nitelendirilebilecek unsurlar arasında sıralanmaktadır. Yönetici konumundaki kadının şirketin diğer kadın çalışanları için rol model olacağı, onların performanslarına ve kariyerlerini geliştirme noktasında pozitif yönlü katkılar sağlayacağı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

İş hayatında, tarım, sanayi veya hizmet sektörlerinde çalışan, girişimci veya yönetici olarak kadın varlığının artması ekonomideki çeşitliliğin ve niteliğin yükselmesine olumlu katkı yapacaktır. Ülkelerin gelişme sağlayabilmek için aldıkları stratejik kararlarda, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini gerçekleştirmede toplumsal cinsiyet eşitliğini ve işletmelerdeki cinsiyet çeşitliliğini sürekli iyileştirme noktasında adımlar atması beklenmektedir. Bu çerçevede çalışan, yönetici veya işletme faaliyetlerinde söz sahibi konumundaki kadının işletme performansına olumlu etki edeceğine yönelik görüşler de araştırılmaya değer bulunmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı Dünya’da ve Türkiye’de kadın istihdamı ve işletme yönetiminde kadın konularına yönelik bilgiler sunmak ve Türkiye BİST 50’de yer alan işletmelerin bünyesinde yer alan kadın çalışanların oranı ile yönetim kurulunda yer alan kadınların oranının işletme performansı kriterlerinden kârlılık ve toplam varlık değerlerine etkisini yıllar itibarıyla ortaya koymaktadır. Türkiye’deki akademik çalışmalarda kadın çalışan ve yönetiminde kadın temsiline genellikle “kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri, kadın istihdamının genel sorunları vb.” gibi genel temalar içermesi nedeniyle, bu çalışmanın değerlendirmelere başka bir açıdan bakma anlamında olumlu katkılar sağlaması hedeflenmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KADIN İSTİHDAMI VE İŞLETME YÖNETİMİNDE KADIN

Geçmiş zamanlardan günümüz modern yaşamına kadar uzanan sürede ülkelerin kadın erkek farkı gözetmeksizin işsizlik ve istihdam sorununu çözümlayebilmeleri, kalkınabilmeleri için bir mecburiyet haline gelmiştir. Dünya nüfusunun hemen hemen yarısı kadınlardan oluşmaktadır. Kadınlar çok eski zamanlardan bu yana iş yaşamı içerisinde yer almaktadır. Sanayi devrimine kadar

tarım vb. gibi alanlarda ve daha çok ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadın, sanayi devriminden sonra ücret karşılığı çalışmaya başlamıştır. Küreselleşme süreci ile toplumdaki kişilerin yaşamlarındaki değişiklikler, insan hakları fikrinin gündeme gelmesi, kitlelerin görsel ve yazılı basına erişme imkânını yakalaması ve iktisadî oluşumların hızlı bir biçimde gelişim göstermesi istihdam konusunda ciddi yeniliklere yol açmıştır. Bu durum kadının iş gücüne katılım oranını da olumlu yönde artırmaktadır (Doğan Günday 2011: 34). Günümüzde kadınlar birçok sektörde varlıklarını sürdürmekte, ekonomiye katkı sağlamaktadır. Ancak; eğitim, yaş, medeni durum, çocuk sayısı gibi faktörler kadınların iş arama, uygun işi bulma, iş yaşamı içinde diğer rollerini de yerinde getirme çabasını etkilemektedir.

Dünyada kadınların çalışma hayatındaki yeri tarihsel olarak incelendiğinde, çok eski tarihlerden bu yana insanların algılarında, kadının erkek himayesinde yaşayarak çocuklarına, evine yani ailesine bakmakla sorumlu olduğu gibi geleneksel bir görüş hâkimdir. Tarımla birlikte yerleşik hayata geçilmiş olsa da bu durum kadının ekonomik ve sosyal hayatta varlığını kanıtlamasına yetmemiştir. 1950 yılından itibaren gelişmişlik düzeyi yüksek ülkelerin ekonomilerinde gerçekleşen dönüşümle birlikte kadınlar daha farklı alanlarda da (hastane, kamu kurumları, hizmet sektörü vb.) çalışmaya başlamıştır. 1970'lerde ticaretin serbest hale gelmeye başlaması, çok uluslu şirketler için ucuz emeğin doğması ile paralel gerçekleşmiştir. Bu durumdan fazlasıyla etkilenen kadın düşük ücretle çalışma baskısıyla karşı karşıya gelmiştir (Erarslan, 2009: 1).

19. yüzyılda sanayileşme süreci içerisinde neredeyse tüm batı ekonomilerinde tekstil sektörü büyük bir paya sahip olmuş ve tekstil sektöründe yüksek oranlarda kadın işçi çalıştırılmıştır. Ekonomik ihtiyaçlar kadınları çalışma hayatının içine itmiş ve kadınlar olumsuz baskılarla da karşılaşmışlardır. 19. yüzyılın sonlarına doğru tekstil sektörü dışında kalan sanayi sektörlerinde kadın işgücü yüksek oranda kullanılmamıştır (Ekin, 1991: 19-21). II. Dünya Savaşı sonrasında ülkeler siyasi, ekonomik ve sosyal yönden birtakım reformlar yaşamıştır ve bu değişimlerin beraberinde kadının toplumdaki yeri, rolü ve cinsiyet ayrımcılığı sorgulanmaya başlanmıştır (Gerni, 2001: 6). 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarında, fabrikalardaki fiziksel güce bağımlılığı azaltan ve böylece kadınların işgücüne daha fazla katılımını kolaylaştıran teknolojik gelişmeler ve bilgisayarlaşma nedeniyle cinsiyet ayrımı azalmıştır (Naithani, 2010: 149); fakat yine de arzu edilir düzeyde değildir.

2018'de %48.5 olan kadınların küresel işgücüne katılım oranı, erkeklerin %26.5 puan altındadır. Kalkınmanın farklı aşamalarındaki ülkeler arasında kadınların işgücü piyasasına erişimlerinde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Katılım oranlarındaki genişleyen cinsiyet farkı, gelişmekte olan ülkelerdeki kadınların işgücü piyasası fırsatları açısından erkekleri yakalamaktan hala çok uzak olduğunu gösterirken, işgücü piyasasına katılımdaki cinsiyet farklılıkları cinsiyete dayalı ve kültürel normlar nedeniyle özellikle Arap Devletleri, Kuzey Afrika ve Güney Asya'da bulunmaktadır. Buna karşılık, birçok gelişmiş ülkede kadınların katılım oranları giderek erkeklerinkilere yaklaşmaktadır. 2018'de yüzde 15.6 puanla (gelişmekte olan ülkeler arasında gözlenen rakamın neredeyse yarısı), bu ülke grubundaki katılım oranlarındaki cinsiyet farkı 1990'dan bu yana kaydedilen en düşük orandır. Gelişmiş ülkelerde son dönemlerde kaydedilen ilerlemenin çoğu, bu ülkelerdeki kadın ve erkeklerin eşit eğitim başarılarına sahip olması ve kadınların ücretli çalışma konusunda daha az kısıtlayıcı sosyal normlarla karşı karşıya kalması ile açıklanabilir (ILO, 2018: 6).

Türkiye'de kadının iş hayatı içerisinde aktif bir rol üstlenmesi ise 1950'lerden sonra başlamış, kırdan kente göçün çoğaldığı dönemlerde olmuştur (Aksoy vd., 2019:147). Fakat gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında ne yazık ki kadınların işgücüne katılımı Türkiye'de istenilen seviyelerde olamamıştır. Türkiye'de kadınların yeterli eğitim alma konusunda yaşadıkları sıkıntı istihdam edilebilirlikleri önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Zira kadınların istihdam edilebilirliğini belirleyen en önemli etmen eğitim olarak görülmektedir (Güvenek, 2016: 164). Toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü dolayısıyla ev işi ve çocuk bakımının birincil ve hatta tek sorumlusu olarak görülmeleri ve çocuk bakım hizmetleri konusunda yeterli kamu desteğine ulaşamamaları Türkiye özelinde kadın istihdamını yeterli olmamasının öteki temel nedenleri olarak gösterilmektedir (Karabıyık, 2012: 235).

Türkiye’de kadın istihdamının genel hatları; istihdama düşük katılım oranları, kayıt dışı istihdamın çokluğu ve çalışma hayatında olması gereken kadın nüfusunun büyük bir kısmının etkinlik dışı kalıyor olmasıdır. Çalışan kadınların büyük bir çoğunluğu tarımsal alanlarda ücretsiz bir şekilde aile işçisi sıfatı ile çalışmakta, son yıllarda kentsel alanlarda da kadınların kayıt dahilinde olmayan servis işlerinde çalıştığı tespit edilmektedir. Özellikle 2008 yılında gerçekleşen ve tüm dünyayı etkisi altına alan küresel krizin etkisi kentsel işsizlik oranlarını artırmış, kadınlar için daha zor bir sürecin yaşanmasına sebep olmuştur (Toksöz, 2015). TÜİK’in Kasım 2020 işgücü istatistiklerine göre, Türkiye’de kadın ve erkeklerin işgücüne katılma oranı bir önceki yılın aynı dönemine göre 1 milyon 406 bin kişi azalarak 31 milyon 71 bin kişi, işgücüne katılma oranı ise 3.2 puanlık azalış ile %49.3 olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye’de kadın çalışan sayısının istenilen seviyeye taşınması için çalışmalar devam etmektedir. Ayrıca ülkemizde kadın istihdamı konusunda herhangi bir yasal engel bulunmamaktadır. Kadın işgücünün ekonomiye dahil edilmesi hem bireysel ve kurumsal hem de ülke kalkınması açısından önemli role sahiptir. Kadınların kendi ekonomik özgürlüklerine sahip olamamalarının temel nedeni istihdama katılamamalarıdır. Bu durum paralelinde toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini de artırmaktadır. Kadınların güvencesiz bir şekilde, esnek zamanlı ve düşük ücretli işlerde çalıştırılmasıyla gelen istihdam oran artışının cinsiyet farkının ortadan kaldırılmasında önemli bir etki yaratmayacağı, kadınların var olan durumunu daha da olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir (İğde, 2011: 152).

Türkiye’de kadın istihdamını gösteren bazı raporlar ve istatistiki verilere incelendiğinde ortaya çıkan tablo ise şöyledir:

ILO’ya göre Türkiye’de işgücüne katılımdaki boşluk 41 olup kadınlar %30.4, erkekler ise 71.4’lik işgücüne katılım oranına sahiptir (ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü, <https://www.ilo.org>).

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu’na göre Türkiye 2021 yılı itibariyle küresel cinsiyet farkı skoruyla 133. sırada yer almakta ve bu oran raporda yer alan 2006 yılıyla mukayese edildiğinde listede Türkiye’nin 28 sıra gerilediğini göstermektedir. Rapordaki ekonomiye katılım ve fırsat kategorisinin alt kategorisi olan işgücüne katılım incelendiğinde kadınlarda işgücüne katılımın %38.5, erkeklerde ise %78 olduğu görülmekte ve bu bağlamda Türkiye işgücüne katılımdaki cinsiyet farkının yüksek olmasıyla 137. sırada yer almaktadır (World Economic Forum, 2021).

İşgücüne kadın katılım oranının OECD Ülkeleri içerisinde 2019 yılı itibariyle en düşük olduğu ülke % 34.4 ile Türkiye olmuştur. OECD ülkelerinin tümü itibariyle bu oran %53 iken; Türkiye’den sonra en düşük kadın işgücüne katılım oranına sahip ülkeler sırasıyla İtalya %41.3, Yunanistan %44.4 ve Meksika %44.7 olmuştur. Bu ülkelerle birlikte Şili %49.3, Belçika %49.8 ve Polonya %48.29 dışındaki diğer OECD ülkelerinde oran %50’nin üzerindedir. Kadınların en yüksek oranda işgücüne dâhil olduğu OECD ülkesi ise %74.9 oranına sahip İzlanda’dır. İzlanda’yı %71 oranıyla İsveç takip etmektedir (OECD, 2021).

2010 yılında Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü’nün hazırladığı “Türkiye’de Kadının Durumu” ile ilgili rapor başlıkları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kurtuldu, 2018: 103);

- Kadınların eğitim düzeyi arttıkça işgücü olanakları buna bağlı olarak artmaktadır; ancak eğitimde kadınlar için eşitsizlik söz konusudur.
- Kadınlar, çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kalmaktadır.
- Kadınlara yalnızca bazı sektörlerde belirli iş ve mesleklerin uygun görülmesi, görev dağılımında etiklik ve adillik ilkesi ile uyumsuzdur.
- Kriz süreçlerinde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.
- Kayıt dışı sektörlerde kadınlara yönelik düşük ücret politikaları gibi örneklerle karşılaşmaktadır.
- Toplumsal olarak birtakım sektörlerde çalışmaları uygun görülmeyen kadınlar, geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaşmaktadır ve bu sektörlerde daha düşük ücretli ve düşük seviyeli işlerde çalışmak zorunda kalmaktadır.



- Tarım sektöründe çalışan/çalıştırılan kadınlar, “ücretsiz aile işçisi” konumundadır, bu sektör içindeki kadınlar sosyal güvenlik kapsamı dışında tutulmaktadır.
- Kadınların aile yaşamında çeşitlik sorumlulukları (çocuk bakımı yaşlı ve hasta bakımı vb.) kariyer planlarını olumsuz etkilemektedir.

Kadınlar çok eski zamanlardan bu yana iş hayatı içerisinde yer almaktadır. Ücretsiz aile işçisi konumunda olan kadın, yıllar itibariyle “işçi” statüsü kazanmış, ücret karşılığı çalışmaya başlamıştır. Farklı sektörlere giriş yaparak çalışabileceği iş kolu sayısını arttırmıştır. Kadınların, tarihin her döneminde her ne kadar büyük başarılar imza attığı görülmüş olsa da kendilerini kanıtlamaları ve yaşamın bazı alanlarında kendilerini gösterebilmeleri zorlu bir süreç olmuştur. Tarihsel süreç incelendiğinde, çağdaş anlamda kadının iş yaşamına katılması ancak sanayi devriminden sonra ortaya çıkmıştır (Şencan vd., 2015: 246).

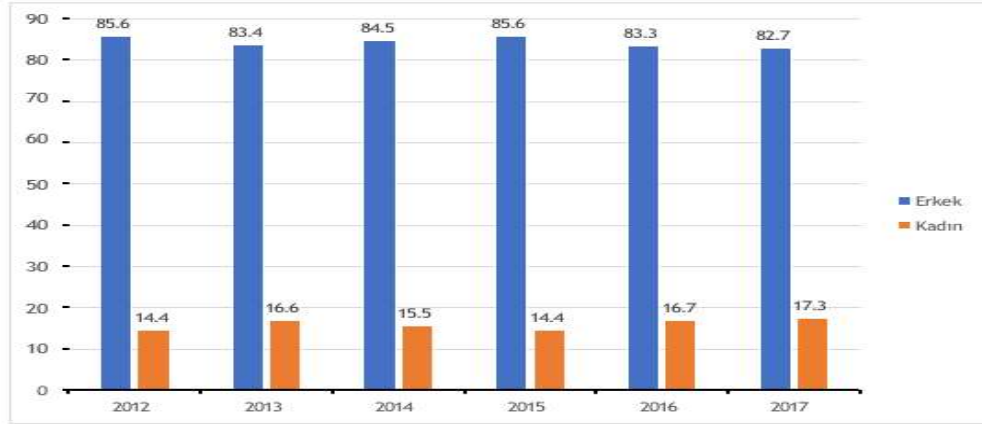
Erkeklerle kadınların aynı eğitimi alabilme, iş bulabilme, ücret adaletsizliklerini ortadan kaldırma, hak ve özgürlüklerden eşit yararlanabilme, cinsiyet ayrımcılığını aza indirme gibi konularda devletlerin yapmış olduğu çalışmalar kadınların buldukları iş hayatları içindeki yerlerini sürekli iyileştirmeye yönelik gerçekleşmiştir. Nitekim günümüz dünyasında artık kadın sadece “işçi” olmanın çok daha ötesinde, nitelikli bir çalışan ve yönetici konumuna gelmiştir. Artık yönetilen değil yöneten kadınların karar alıcı duruma gelmesi olumlu karşılanacak bir durum olmakla beraber genel olarak kadın yönetici oranları, erkek yönetici oranlarının altında seyretmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu’na göre Türkiye 2021 yılı itibariyle ekonomiye katılım ve fırsat kategorisinin yasa koyucular, üst düzey yöneticiler ve yetkililer alt kategorisi çerçevesinde ele alındığında Türkiye’nin sıralaması 133 olup kadınların bu alt kategorideki payı %16.2 erkeklerin ise %83.8’dir (World Economic Forum 2021). Bu fark, gerçekten de kadınların üst düzey pozisyonlarda ülkemizde ne kadar az yer bulabildiğini kanıtlar niteliktedir. Bununla birlikte, Avusturya, Belçika, Brezilya, Kanada, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Hindistan, İtalya, Japonya, Meksika, Hollanda, Norveç, İspanya, İsviçre, Türkiye, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri’nin en büyük şirketlerinden bazılarıyla ilgili kapsamlı bir anket sayesinde, dünyanın en büyük işverenleri arasındaki cinsiyet uçurumunun mevcut boyutuna derinlemesine bir bakış sunarak Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu’ndaki ekonomiye katılım ve fırsat kategorisindeki açıklığa ışık tutan Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan Kurumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu’na göre ilgili tüm ülkelerin işletmelerinde CEO pozisyonunda olan kadınların ortalama oranı 5’in altındayken; Finlandiya %13, Norveç %12, Türkiye %12, İtalya %11 ve Brezilya %11 en yüksek kadın CEO oranına sahip ülkeler olmuştur (Zahidi and İbrarra, 2010).

Erkeklerin egemen olduğu ve kadınların yedek iş gücü olarak görüldüğü iş piyasasından, kadınların yatırımcı, yönetici ve iş gücü olduğu, kadın çalışan oranında artış yaşandığı iş piyasasına doğru güçlü bir eğilim yaşanmaktadır. Sektörel değişim, teknolojik ilerlemeler, sosyo-kültürel değişim ve hukuki gelişmeler bu süreci etkileyecek şekilde ilerlemektedirler. Artık kadın çalışanlar çalışma hayatında yedek iş gücü olmaktan çıkıp, eğitim ve sosyal hayatındaki konumunun değişmesi, tercih edilen pazarlık gücünün geçmiş ile mukayese edilmesi sonucunda artan bir konuma yükseldiği görülmektedir (Yorgun, 2010: 187). Kadınların yönetici sıfatı ile yönetim kademelerinde erkeklere göre daha az bulunmalarının temel sebebi, cinsiyet ayrımcılığı ve işlerin kadın işi/erkek işi şeklinde ayrıldığı düşüncesidir (Mitra, 2003: 70). Aslında kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde karşılaştıkları engeller, cinsiyet ayrımcılığı konusunda en sık karşılaşılan örnekler arasında yer almakta ve yönetim literatüründe “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır (Doğanalp ve Sanioglu, 2016: 227). 1991 yılında ABD Çalışma Bakanlığı, cam tavanı “nitelikli bireylerin organizasyonlarda yönetim düzeyindeki pozisyonlara terfi etmesini engelleyen, tutumsal veya örgütsel bir önyargıya dayalı yapay bir engel” olarak tanımlamıştır. Gay Bryant tarafından 1984’te yayınlanan The Working Woman Report’ta kullanılmıştır. Daha sonra 1986 Wall Street Journal’ın yüksek kurumsal pozisyonlardaki kadınların önündeki engellerle ilgili makalesinde kullanılmıştır. Cam tavan, resmi işyerlerinde, özel sektörde, eğitim kurumlarında veya diğer kuruluşlarda bir üst göreve yükselmek ve bu amaçla çalışmak isteyen kadınların karşılaştıkları engelleri ifade etmektedir. Cam tavan belirsiz sorunları içerir. Cam tavan sendromu, kadınların başarılarını ve yeteneklerini göz

ardı ederek daha yüksek pozisyonlara yükselmelerini engelleyen görünmez ve kırılmaz engeller olarak da tanımlanabilir (İmadoğlu vd, 2020: 86).

TÜİK tarafından yayınlanan “İstatistiklerle Kadın 2018” Bülteni’ne göre şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14.4 iken 2017 yılında %17.3 oranına ulaşmıştır (TÜİK, 2018).



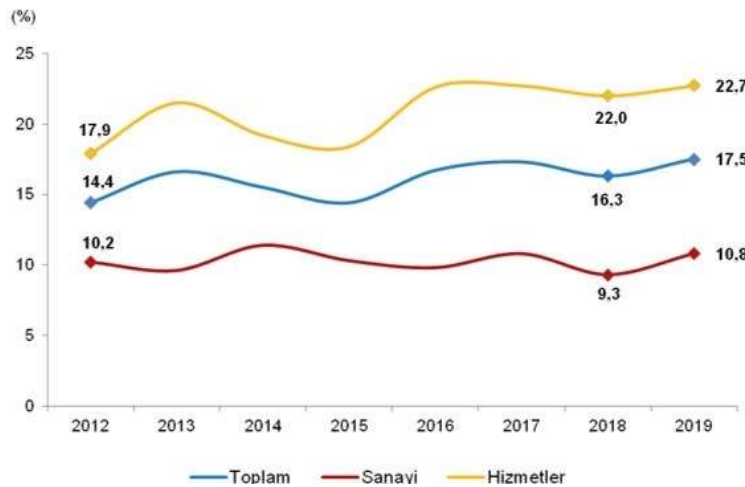
Şekil 1. Türkiye’de Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonları Oranı (%) (2012-2017)

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>, 2018.

İlgili yıllar arasındaki değişim Şekil 1’de verilmektedir. 2018 verilerine göre 2012-2017 kadın yönetici oranında fark edilir bir artış olmadığı görülmektedir. İlgili yıllar arasında küçük yükselme ve gerileme gerçekleşmiş olsa da kadın yönetici oranı, erkek yönetici oranının altında kalmaktadır.

Kurumlardaki her çalışma seviyesinde, her ölçekteki işletmede yapılan tüm düzenlemelere rağmen, karar verme ve liderlik yetkisinde olan kadrolarda, istihdam ve girişimcilik yönünden kadınlar erkeklerin gerisinde kalmaktadır (Durmaz, 2016).

Sektörel değerlendirmelerde de kadın yönetici oranlarında değişiklik görülmektedir. Şekil 2’de TÜİK’in Türkiye’de 2012-2019 yılları arasındaki yöneticilik pozisyonlarındaki kadın oranına yer verilmektedir. Tabloya göre ilgili yıllar arasında kadınların yönetici pozisyonu oranlarında en yüksek sektörün hizmet sektörü olduğu görülmektedir. Hizmet sektörünün sadece yöneticilik pozisyonunda değil genel olarak kadın istihdamında da en yüksek orana sahip olduğunu ortaya koyan istatistik veriler mevcuttur.



Şekil 2. Türkiye’de Sektörlere Göre Yöneticilik Pozisyonlarındaki Kadınların Oranı (%) (2012-2019)

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>, 2021.

Kadınların yönetim kurullarında yer alması üst düzey yönetimde temsilleri açısından oldukça önemli görülmektedir. Kadınların yönetim kurullarında yer almaları için ilk önce işgücüne katılmaları, sonra üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselmeleri gerekmektedir. Fakat öncelikle erkeklere kıyasla daha az istihdam edilmeleri ve sonrasında çalışma hayatlarında cam tavan olarak ifade edilen engeller nedeniyle üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince yer alamamaları nedeniyle kadınlar yönetim kurullarında da yeterince temsil edilememektedirler. Ülkeler yasal mevzuatlarında kotalar belirlemek suretiyle bu temsili artırma yönünde çaba sarf etmektedir Örneğin Norveç, bu yöntemle 2003 yılından 2012 yılına yönetim kurullarındaki kadın temsilini %6,8'den 40'a yükseltmiştir (Şahin vd. 2018: 1149-1152).

Yönetim kurulunda kadın temsiline ilişkin bilgi veren analizlerden birisi 2014 Avrupa Yönetim Kurulu Çeşitlilik Analizidir. 2004 yılında başlatılan ve iki yılda bir yapılan çalışmaların altıncısı olan 2014 Avrupa Yönetim Kurulu Çeşitlilik Analizi, 17 Avrupa ülkesindeki en büyük 356 şirketin yönetim kurullarının profilini çıkarmaktadır. 2014 çalışması, dünyanın diğer bölgelerindeki 568 büyük şirket yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğini araştıran küresel bir bakış açısı da içermektedir. Bu analize göre, 2014 yılında yönetim kurullarındaki kadın oranı dünyada %11.6 olarak gerçekleşmiştir. Kadınların yönetim kurullarında temsil oranının en yüksek olduğu ilk beş ülke sırasıyla Norveç %38.9; Finlandiya %32.1, Fransa %28.5, İsveç %27.5 ve Birleşik Krallık %22.6 olurken; Türkiye %10.8'lik oran ile dünya ortalamasının altında kalmıştır (Egon Zehnder, 2014).

Türkiye'deki işletmelerin yönetim kurullarında kadın temsilini gösteren bir diğer çalışma ise TÜSİAD'a aittir. TÜSİAD Kadın-Erkek Eşitliği Çalışma Grubu'nun anket sonuçlarına göre TÜSİAD'a üye işletmelerde kadınların oranı %35 iken üst yönetimde kadın çalışan oranı %19, orta seviye yönetimde ise %43'tür. (TÜSİAD, 2012).

Türkiye'de Yönetim Kurulunda Kadınlar-2020 raporuna göre BIST Yönetim Kurullarında bulunan kadınların oranı %15.9'dan %17'ye çıkmıştır. Tüm BIST şirketleri içinde 134 şirket, BIST-100 içinde 25 şirket, hala tamamı erkeklerden oluşan kurullar tarafından yönetilmektedir. BIST şirketlerinin sadece 37'sinin yönetim kurulu başkanı kadın ve sadece 14'ünde kadın üst yöneticiler (CEO) yönetim kurullarında yer almaktadır. Yönetim kurullarına seçilen 265 kadın ise BIST şirketleri yönetim kurulu üyeliklerinin sadece %9.8'ini oluşturmaktadır (Sabancı Üniversitesi, Kurumsal Yönetim Forumu, 2020).

Bazı araştırmalar üst yönetimde yönetici kadınların fazla olduğu işletmelerin kurumsal ve finansal performansında, kaliteli kararlar almalarında ve etik davranışlar sergilemelerinde yükseliş yaşadığına vurgu yapmaktadır. Diğer yandan, tüketimde genel olarak kadınların karar verici olduğuna dikkat çekilerek, hedef pazarların doğru bir şekilde algılanması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, daha iyi ürün ve hizmet sunulması için kadınların işletme yönetimlerindeki varlıklarının önemi vurgulanmaktadır (Redman, 2020).

Kadın çalışanların ve yönetim kurulunda kadın temsilinin işletme performansına olan etkisi üzerine yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmaktadır.

Kadın çalışan oranının şirket performansı üzerinde etkisi günümüzde tartışmalara konu olmaktadır. Kadınların işgücüne katılımının şirket performansına olumlu katkı yaptığını ifade eden çalışmalar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, kadınların erkeklere göre daha temkinli ve dikkatli çalıştığı ve bu durumun da şirketin finansal performansını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Buna karşın, kadın çalışan sayısının artmasının etkili olmayacağını savunan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu görüşteki yazarlara göre şirketin performansının artırılabilmesi için çalışanların cinsiyetinin önemli olmadığı, önemli olanın bilgi birikimleri, tecrübeleri ve motivasyonları olduğu düşünülmektedir (Alhan ve Yüksel, 2018: 141).

ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2019 tarihli raporuna göre; özellikle üst düzey yönetimde olmak üzere gerçek anlamda toplumsal cinsiyet çeşitliliğine sahip işletmelerin, önemli ölçüde kâr artışı da dâhil daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. ILO'nun 70 ülkede 13.000 işletmenin katıldığı anket sonucuna göre; ankete katılanların %57'den fazlası, toplumsal cinsiyet çeşitliliği girişimlerinin işletme için daha iyi sonuçlar getirdiğini düşünüyor. Yönetimlerinde

toplumsal cinsiyet çeşitliliğini izleyen şirketlerin dörtte üçü %5 ila %20 arasında, çoğunluğu %10 ila %15 arasında, kâr artışı elde ettiğini belirtiyor (ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü, 2019).

Dünya genelinde gerek otorite tavsiye ve düzenlemeleri gerekse toplumsal baskılar nedeniyle yönetim kurullarında bulunan kadın üye sayısında artış yaşanmıştır, ancak bunun yeterli olmadığı görüşü savunulmaktadır. Kadın yönetim kurulu üye sayısındaki artışın şirket performansını arttıracığı yönündeki görüş, son yıllarda bu konu ile ilgili yapılan çalışmaları artmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı ise yönetim kurullarındaki uygun cinsiyet dağılımının ne olacağına belirlenmesine yönelik gerçekleştirilmektedir (Taşkın ve Mandacı, 2017: 31).

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Kadının Kalkınmadaki Rolü Özel İhtisas Raporunda Dünya Bankasının gerçekleştirdiği İş Ortamı ve İşletme Performansı Anketleri (Business Environment and Enterprise Performance Surveys – BEEPS)’ne ilişkin yer alan bölümde 2013 yılında kadınların yönetimindeki işletmelerin erkeklerin yönetiminde yer alan işletmelerden ortalama %54 (2,03 milyon TL) daha fazla ciroya sahip olduğu ortaya konmuştur (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Doğan (2018), işletmelerin üst kademelerindeki yönetim kurulunda kadın üye sayısının işletmenin finansal performansına etkisini anlamaya yönelik yaptığı literatür taraması çalışmasında, yönetim kurulunda kadın üye sayısı ile firma performansı arasında pozitif/olumlu bir ilişki bulunan çalışmaların yanı sıra kadın üyelerin firma performansına negatif/olumsuz etki yaptığını ortaya koyan çalışmaların da olduğu sonucuna varılmıştır. Söz konusu çalışmada kadın yönetim kurulu üye sayısında yaşanacak artışın, yönetim kurulu bağımsızlığını da artıracığı, tartışma ve konsensüs gerektiren grup problem çözme ve karar almada kadın yönetim kurulu üyelerinin daha iyi bir performans göstereceği konularında görüş bildiren yazarların olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmaların savunduğu görüşün aksine, yönetim kurulu içerisinde kadın üye sayısının artması halinde çatışmaların olacağını ve karar alma süreç hızlarının düşeceğini ileri süren çalışmaların varlığına da değinilmiştir.

Ocak (2013) çalışmasında, üst yönetimde ve yönetim kurulunda bulunan kadın üyelerin işletmenin finansal performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada, BİST-Borsa İstanbul’da 2008-2012 yılları arasında hisseleri işlemde olan finans sektöründeki 101 firma, sabit etkiler yaklaşımı kullanılarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda yönetim kurulunda ve üst yönetimde bulunan kadın çalışanların oranı arttıkça, finansal performansın göstergesi olarak aktif kârlılıkların arttığı gözlemlenmiştir.

Cook (2013), Kanada Menkul Kıymetler Borsası’nda yer alan 62 adet şirketin kurumsal yönetim faaliyetlerinin işletme finansal performansları üzerindeki etkisini araştırmıştır. 2012 Aralık ve 2013 Mart ayları arasındaki verileri kullanmıştır. Kadın yönetim kurulu üyesi olan firmaları 1 ve olmayan firmaları ise 0 olarak tanımlayarak lojistik regresyon yöntemini kullanmıştır. Yapılan analizler sonucunda; kadın yönetim kurulu üye sayısı artması halinde muhasebe ve piyasa esaslı performans göstergelerin de arttığı belirlenmiştir.

He ve Huang (2011), 2001-2007 yılları arasında, imalat sanayisinde bulunan 530 ABD işletmesi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında kadın yönetim kurulu üye sayısı ile aktif kârlılık oranı arasında negatif ilişkiyi rastlamışlardır.

Menteş (2011), yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans ilişkisine yönelik Borsa İstanbul Sanayi Endeksindeki şirketler üzerine yapmış olduğu çalışmasında, Tobin Q ve aktif kârlılık oranı performans ölçütleriyle cinsiyet çeşitliliği ilişkisini incelemiştir. Çalışma bulguları, işletme piyasa değerinin mevcut varlıkları yerine koyma maliyetine oranı olan Tobin Q oranı ile cinsiyet çeşitliliği arasında negatif bir ilişki olduğunu, işletme aktif kârlılık oranı olan aktif kârlılık oranı ile cinsiyet çeşitliliği arasındakinin ise önemsiz olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacı ayrıca, bu tür çalışmaların bulgularının işletme yönetim yapıları, mülkiyet yapılanması, ekonomik iklim, kültür, sermaye piyasalarının büyüklüğüne göre örneklem değişkenleri ve ülke farklılıkları nedeniyle değişiklik gösterebileceği kanaatine varmıştır.

Lindstaedt ve diğerleri (2011), Alman Birleşik Borsa Endeksi’nde (DAX) hisse değeri bulunan ve borsada işleme tabi 160 kuruluşta cinsiyetin finansal performansa etkisini analiz etmişlerdir. Çalışmalarında 2002-2010 yıllarında elde edilen verilerinden yararlanmışlar, inceleme

sonucunda vekâlet teorisi ile tutarlı olarak kadın yönetim kurulundaki aktif üyelik oranlarının artmasının işletmelerin aktif kârlılık oranı ve özsermaye kârlılık oranına olumlu bir katkı yaptığını ortaya koymuşlardır. Ampirik olarak yapılan çalışmaya göre kadınlar birçok sektörde varlıklarını sürdürmektedir. İş ile ilgili becerileri, tecrübeleri, karar alma yetenekleri, kriz zamanlarındaki stres ve kriz yönetim becerileri, almış oldukları temel eğitimler vb. cinsiyet farkını ortadan kaldırarak, kadınların da yönetim kademelerinde söz sahibi olabileceğini göstermektedir.

## 2. METODOLOJİ: BİST 50'DE YER ALAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR İNCELEME

Bu çalışmanın amacı, Borsa İstanbul 50 (BİST-50) endeksinde yer alan işletmelerin bünyesindeki kadın çalışanların ve yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin işletme performansına etkisini kârlılık ve varlık değerleriyle analiz etmektir.

### 2.1. Yöntem

Analiz için işletmelerin her yıl yayınladıkları faaliyet raporlarından yararlanılmış, 2017, 2018 ve 2019 yıllarına ait veriler kullanılmıştır. İlgili yıllar içerisinde önce kadın çalışan sayıları, toplam çalışan sayıları içerisinde oranlanmış ve üç yıl ortalamaları alınmış, daha sonra aynı yöntemle yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin sayıları oranlanmış ve üç yıllık ortalamaları elde edilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak işletmelerin net kârlılık rakamları ile toplam bilanço varlık rakamları üç yılın ortalamaları ile değerlendirmeye alınmıştır. Analize konu olan işletmelerin bazılarının kadın çalışanı veya yönetimde bulunan kadın çalışan sayısı gibi verilerine ulaşılamamış olup, birkaç eksikle net kâr ve toplam varlık verileri elde edilmiştir.

Toplanan veriler önce tanımlayıcı istatistiklerle ifade edilmiş, ardından değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü görmek amacıyla korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Kârlılık analizi için “kârlılık performansı modeli” kurulmuş ve doğrusal regresyona tabi tutularak kadın çalışanların oranı ile yönetim kurulundaki kadınların oranı değişkenleriyle ilişkinin varlığı ve ilişki varsa ilişkinin gücü öğrenilmiştir. Varlık analizi için ise “varlık performansı modeli” kurulmuş ve aynı yöntemle ikinci bir doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Kadın çalışanlar ve yönetim kurulunda yer alan kadınların değerleri oransal olarak, kârlılık ve varlık değerleri ise rakamsal olarak ifade edilmiştir. Regresyon analizlerinde değişkenlere ait verilerin ölçümlerinin farklılığını ortadan kaldırmak için değişkenlerin ham verileri yerine doğal logaritmaları alınarak veriler standartlaştırılmıştır. Tüm analizler için JASP 0.14.1 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır.

### 2.2. Bulgular

İncelenen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de gösterilmiştir. Tabloda yer alan verilerin ortalamaları incelendiğinde BİST 50’de yer alan kadın çalışanların 2017, 2018 ve 2019 yılları itibarıyla ortalama oranı %30,4, yönetim kurulunda yer alan kadınların ortalama oranı ise %16,9’dur. Aynı sıralamayla minimum değerler %4 ve %4, maksimum değerler %62 ve %51’dir. İşletmelerin aynı yıllar itibarıyla kârlılık ortalaması 1.314.207.000₺ iken toplam varlık ortalaması 87.213.038.000₺’dir. Minimum kârlılık -10.341.619.000₺, minimum toplam varlık ortalaması 470.798.000₺, maksimum kârlılık ortalaması 6.445.333.000, maksimum toplam varlık ortalaması 473.642.743.000₺’dir.

**Tablo 1.** Tanımlayıcı İstatistikler

	KÇO	YKO	KO	VO
<b>Geçerli Veri</b>	34	40	49	48
<b>Kayıp Veri</b>	16	10	1	2
<b>Ortalama</b>	0.304	0.169	1.314e +6	8.721e +7
<b>Standart Sapma</b>	0.177	0.103	2.432e +6	1.484e +8
<b>Minimum Değer</b>	0.040	0.040	-1.034e +7	470798.000
<b>Maksimum Değer</b>	0.620	0.510	6.445e +6	4.736e +8

KÇO: Kadın Çalışanların Oranı

YKO: Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranı

KO: Kârlılık Oranı

VO: Toplam Varlık Oranı

Analize konu olan değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmektedir. Korelasyon analizinde 0’a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf, 1’e yakın değerler ise, iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir (Bayram, 2004: 115). Korelasyon katsayısının pozitif  $r>0$  olması ise, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artacağı veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalacağı anlamına gelir. Diğer taraftan korelasyon katsayısının negatif ( $r<0$ ) olması durumu, değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin olduğunu gösterir (Ural ve Kılıç, 2006: 247).

**Tablo 2.** Korelasyon Tablosu

Değişken		KO	VO	KÇO	YKO
1.KO	Pearson'sr	-			
	p-değeri	-			
2. VO	Pearson'sr	0.304	-		
	p-değeri	0.036	-		
3. KÇO	Pearson'sr	0.493	0.648	-	
	p-değeri	0.004	< .001	-	
4.YKO	Pearson'sr	0.148	0.102	-0.160	-
	p-değeri	0.370	0.537	0.417	-

KÇO: Kadın Çalışanların Oranı

YKO: Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranı

KO: Kârlılık Oranı

VO: Toplam Varlık Oranı

Toplam varlık oranı ile kârlılık oranı arasında ( $r=0.304$ ,  $0.01<p=0.036<0.05$ ) pozitif yönlü ve zayıf ilişki bulunmaktadır. Kadın çalışanların oranı ile kârlılık arasında ( $r=0.493$ ,  $0.01<p=0.004<0.05$ ) pozitif yönlü ve orta derecede ilişki vardır. Yönetim kurulundaki kadınların oranı ile kârlılık oranı arasında ( $r=0.148$ ,  $0.05<p=0.370$ ) pozitif yönlü ve zayıf ilişki görülmesine rağmen, istatistiksel anlamlılık yoktur. Kadın çalışanların oranı ile toplam varlık oranı arasında ( $r=0.648$ ,  $p=<0.001$ ) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yönetim kurulundaki kadınların oranı ile toplam varlık oranı arasında ( $r=0.102$ ,  $0.05<p=0.537$ ) zayıf pozitif ilişki vardır ancak anlamlı değildir. Son olarak yönetim kurulundaki kadınların oranı ile kadın çalışanların oranı arasında ( $r=-0.160$ ,  $0.05<p=0.417$ ) negatif yönlü ve zayıf bir ilişki görülmesine rağmen istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir.

**Kârlılık Performansı Modeli;** Kârlılık bağımlı değişkeni kadın çalışan oranı ve yönetim kurulundaki kadınların oranı bağımsız değişkenleri arasında aşağıda gösterilen kârlılık performans modeli kurulmuştur. Formülde kullanılmak üzere değişkenlere ait verilerin logaritmik değerleri alınarak normalleştirme yapılmıştır.

$$\log KO = a + b \log KÇO + c \log YKO$$

a: Sabit Katsayı

$\log KÇO$ : Kadın Çalışanların Oranının Doğal Logaritması

$\log YKO$ : Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranının Doğal Logaritması

$\log KO$ : Kârlılık Oranının Doğal Logaritması

Kârlılık performansı modeli regresyon analizi ile analiz edilmiş, sonuçlara ilişkin değerler Tablo 3’te gösterilmiştir. Regresyon analizinde R ile ifade edilen değer, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu temsil eder ve değerinin yüksek olması halinde güçlü bir ilişkiyi gösterir. Sonuçlarda gösterilen  $R^2$  değeri belirleme katsayısıdır. Bağımlı değişkendeki varyansın yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eder. Ayarlanmış  $R^2$  değeri ise regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü göstermektedir. Bu değer modele görece olarak katkısı az olan veya olmayan değişkenlerin sebep olduğu  $R^2$  değerindeki olası yapay artışın dikkate alınarak açıklayıcılığı daha gerçekçi hale getirmek için uyarlanmış bir değerdir (Coşkun vd., 2017: 244-245).

Regresyon modelinin anlamlılığını görmek amacıyla ANOVA testi uygulanmaktadır. Bu testte ortaya çıkan F değerinde görülen anlamlılık seviyesi, kurgulanıp, oluşturulan modelin doğru



olup olmadığının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. ANOVA testinde F değeri ile birlikte p değeri anlamlılığı ifade eder.  $p$  değerinin 0.05 (%5) seviyesinden küçük olması durumunda söz konusu değişkenin modelin açıklayıcılığına önemli bir katkı sağladığı kanaatine varılmaktadır. Yani istatistiki açıdan anlamlı ifadesi kullanılabilmektedir (Coşkun vd., 2017: 245-247).

**Tablo 3.** Kârlılık Performansı Doğrusal Regresyon Analizi Tablosu

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
<i>logKÇO</i>	0.474	0.224	0.193
<i>logYKO</i>	0.480	0.231	0.166

*logKÇO*: Kadın Çalışanların Oranının Doğal Logaritması

*logYKO*: Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranının Doğal Logaritması

Analiz sonuçlarına bakıldığında, düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre kadın çalışanların oranı karlılığın %19.3'lük kısmını açıklayabilecek bir doğruluk payına sahipken, bu oran yönetim kurulundaki kadınların oranı açısından %16.6 seviyesindedir (Tablo 3).

**Tablo 4.** Kârlılık Performansı Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	$p$
<i>logKÇO</i>	Regresyon	2.377	1	2.377	7.231	0,013
	Kalan	8.217	25	0.329		
	Toplam	10.593	26			
<i>logYKO</i>	Regresyon	2.443	2	1.221	3.596	0.043
	Kalan	8.151	24	0.340		
	Toplam	10.593	26			

*logKÇO*: Kadın Çalışanların Oranının Doğal Logaritması

*logYKO*: Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranının Doğal Logaritması

Varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir. Buna göre her iki değişken için model anlamlıdır ( $0.01 < p = 0.013 < 0.05$  ve  $0.01 < p = 0.043 < 0.05$ ).

**Tablo 5.** Kârlılık Performansı Regresyon Modeli Katsayı Sonuçları Tablosu

	Standartlaştırılmamış (b,c)	Standart Hata	Standartlaştırılmış (Beta)	t	$p$	95% CI Düşük	95% CI Yüksek
(Sabit)	6.631	0.238		27.850	< .001	6.141	7.122
<i>logKÇO</i>	0.906	0.337	0.474	2.689	0.013	0.212	1.600
(Sabit)	6.803	0.459		14.823	< .001	5.856	7.751
<i>logKÇO</i>	0.910	0.343	0.476	2.656	0.014	0.203	1.617
<i>logYKO</i>	0.212	0.481	0.079	0.441	0.663	-0.781	1.206

*logKÇO*: Kadın Çalışanların Oranının Doğal Logaritması

*logYKO*: Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranının Doğal Logaritması

Tablo 5 regresyon modelinin katsayılarını vermekte olup, ilgili katsayılar oluşturulan modelin çözümlenebilmesinde kullanılmaktadır. Yukardaki modelde kullanılan a değeri, katsayılar bölümündekisabitsatırındaki değerdir. Değişkenlere ait b ve c değeri ile formül oluşturulabilmektedir. Değerlere göre modelin formülü aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

$$\log KO = 6.803 + 0.910 \log KÇO + 0.212 \log YKO$$

Kadın çalışanların oranı değişkeninin etkisini görmek üzere oluşturulan formülde kadın çalışan oranı değişkeni ile yönetim kurulundaki kadınların oranı değişkeni beraber b ve c değerleri olarak formüle alınmış ve sonucu beraberce açıklanmıştır. Analiz sonuçlarına göre yönetim kurulundaki kadınların oranının  $p$  değeri 0.663 olarak okunmuş ve modelde değişkenin ilişkisinin anlamsız olduğu görülmüştür. Buna göre kârlılık oranı değişkenine kadın çalışanların oranı değişkeninin etkisinin

anlamli olduğu ve belirtilen katsayı ölçüsünde etki ettiği, yönetim kurulundaki kadınların oranı değişkeninin ise etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

**Varlık Performansı Modeli;** Toplam varlık bağımlı değişkeni ve kadın çalışan oranı ve yönetim kurulundaki kadınların oranı bağımsız değişkenleri arasında aşağıda gösterilen kârlılık performans modeli kurulmuştur. Formüle kullanılmak üzere değişkenlere ait verilerin logaritmik değerleri alınarak normalleştirme yapılmıştır.

$$\log VO = a + b \log K\check{C}O + c \log YKO$$

a: Sabit Katsayı

$\log K\check{C}O$ : Kadın Çalışanların Oranının Doğal Logaritması

$\log YKO$ : Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranının Doğal Logaritması

$\log VO$ : Toplam Varlık Oranının Doğal Logaritması

**Tablo 6.** Varlık Performansı Doğrusal Regresyon Analizi Tablosu

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
$\log K\check{C}O$	0.633	0.401	0.377
$\log YKO$	0.641	0.411	0.362

$\log K\check{C}O$ : Kadın Çalışanların Oranının Doğal Logaritması

$\log YKO$ : Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranının Doğal Logaritması

Tablo 6 toplam varlık oranı değişkenine göre oluşturulmuş varlık performansı modelinin regresyon analizini vermektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, uyarlanmış R<sup>2</sup> değerine göre kadın çalışanların oranı toplam varlığın %37.7'luk kısmını açıklayabilecek bir doğruluk payına sahipken, bu oran yönetim kurulundaki kadınların oranı açısından %36.2 seviyesindedir.

**Tablo 7.** Varlık Performansı Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p
$\log K\check{C}O$	Regresyon	7.570	1	7.570	16.739	< .001
	Kalan	11.306	25	0.452		
	Toplam	18.876	26			
$\log YKO$	Regresyon	7.764	2	3.882	8.384	0.002
	Kalan	11.112	24	0.463		
	Toplam	18.876	26	7.570		

$\log K\check{C}O$ : Kadın Çalışanların Oranının Doğal Logaritması

$\log YKO$ : Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranının Doğal Logaritması

Bu model için de ANOVA testi sonuçları alınmıştır. Buna göre her iki değişken için model anlamlıdır (p=<0.001 ve p=0.002<0.01). Katsayılarla ifade edilen bölümdeki veriler ile modelin formülü aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**Tablo 8.** Varlık Performansı Regresyon Modeli Katsayı Sonuçları

	Standartlaştırılmamış (b,c)	Standart Hata	Standartlaştırılmış (Beta)	t	p	95% CI Düşük	95% CI Yüksek
(Sabit)	8.479	0.279		30.357	< .001	7.904	9.054
$\log K\check{C}O$	1.617	0.395	0.633	4.091	< .001	0.803	2.431
(Sabit)	8.184	0.536		15.273	< .001	7.078	9.290
$\log K\check{C}O$	1.610	0.400	0.631	4.025	< .001	0.785	2.436
$\log YKO$	-0.364	0.562	-0.101	-0.647	0.524	-1.524	0.796

$\log K\check{C}O$ : Kadın Çalışanların Oranının Doğal Logaritması

$\log YKO$ : Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadınların Oranının Doğal Logaritması

$$\log VO = 8.184 + 1.610 \log K\check{C}O - 0.364 \log YKO$$

Toplam varlık oranının bağımlılığının açıklandığı modelde kadın çalışan oranı ile yönetim kurulundaki kadınların oranına ilişkin değişken değerleri beraberce b ve c değerleri olarak formüle edilmiştir. Bu değerlendirmede yönetim kurulundaki kadınların oranının p değerleri 0.524 ile anlamsız bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu nedenle toplam varlık oranı değişkenine yönetim kurulundaki kadınların oranı değişkeninin etki etmediği söylenebilir.

### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kadınların işletmelerde varlığı ile ilgili istatistiki verilerin ve bilimsel çalışmaların kadının istihdamının zaman içerisinde iyileşme eğiliminde olduğunu göstermesine rağmen, henüz istenilen seviyeye gelmediğine dair birçok ortak görüş dile getirilmektedir. Kamu kurumlarının, özel sektörde söz sahibi olan işletmelerin bu konu ile ilgili yapmış oldukları girişimler son yıllarda çalışan ve yönetici kadın istihdam oranlarında olumlu artışlara katkıda bulunmaktadır.

Türkiye’de kadın yönetici ve yönetimde kadın temsiline erkekler göre daha düşük seviyede olduğu birçok kaynakta ve araştırma sonuçlarında görülmektedir. Bu durum sadece işlecilik özelinde değil sosyo-kültürel olarak da değerlendirilmeye alınması gereken genel bir olgudur. Bununla birlikte kadınların iş hayatına dahil edilmesi, bu duruma sürdürülebilirlik kazandırılması, nitelikleri ve yetkinliklerine göre, kariyer engellerine takılmadan ilerleyebilmeleri için siyasi, idari ve yasal düzenlemeler yapılmasına ve eğitimler ile desteklenmesine yönelik ortak görüşler çoğalmaktadır. Neticede kadınların istihdama daha çok katılabilmelerini sağlamak, onların yönetim ve temsil haklarından eşit bir biçimde yararlanabilmeleri için otoritenin yapacağı çalışmalar ve hâlihazırdaki uygulamaların güçlendirilerek ilerletilmesi son derece önemlidir.

Dünyada ve Türkiye’de kadın istihdamı ve işletme yönetiminde kadının varlığına yönelik literatürde yer alan çalışmalar mevcuttur. Çalışmalarda yapılan analizlerin ve istatistiki bilgilerin derlenmesiyle konuya ilişkin genel bir değerlendirme yapılma imkânı elde edilebilir. Bu çalışmanın birinci bölümünde, literatürde yer alan araştırmalar toplanarak söz konusu değerlendirmeyi yapabilmek amacıyla kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Buna göre; alanda yapılmış çalışmaların bazıları kadınların işletme içerisindeki varlıklarını nasıl sürdürdükleri, cinsiyet ayrımcılığına yönelik yaşadıkları zorlukları veya kariyer basamaklarında önlerine çıkan engelleri irdelerken, bazıları ise işletmede kadın varlığının ve yönetim kurulunda yer alan kadınların, işletmede sürdürülebilirliğe, kurumsallığa, itibara ve performansa olan etkisini araştırmıştır. Özellikle performans odaklı yapılan çalışmalarda kadınların istihdam ve yöneticilik oranları ile yönetimde kadın varlığı, istatistiki analizlerde bağımsız değişken olarak kabul edilirken, işletme kârı, öz sermaye, varlık değişimi gibi unsurlar bağımlı değişken olarak dikkate alınmış ve ölçümlenmeler yapılmıştır. İlgili analizlerin bazılarında değişkenler arasında negatif yönlü, zayıf ilişkiler tespit edilmiş olmasına rağmen birçok çalışmada da pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ilişkilerin varlığına dair sonuçlar ortaya konulmuştur. Bu tarz çalışmaların uygulanabildiği kısıtlı kitle, ulaşılan verilerin yetersizliği ve yıllara yaygın olarak çok fazla genişletilememesi araştırmaların birbirlerinden tutarsız sonuçlar vermesine sebep olmuştur. Bu nedenle bazı çalışmaların, personel ve yönetici kadınların işletme performansına olumlu katkı yaptığını ispatladığı görülürken bazılarının ise etkisinin olmadığına dair sonuçları bulunmaktadır.

Bu çalışmanın uygulama kısmında işletmede kadın çalışanların ve yönetim kurulunda yer alan kadınların işletme performansına etkisini ölçmek amacıyla, BIST 50’de yer alan işletmelerin kâr ve toplam varlık değerleri son üç yıl verilerinin ortalamaları alınarak analiz edilmiştir. BIST 50 düzeyindeki işletme sayısı ve bazı işletmelerin verilerine ulaşmakta güçlük çekilmesi analizin kısıtlarını oluşturmuştur. Analizde kadın çalışanların oranı ile yönetim kurulunda yer alan kadınların oranı bağımsız değişkenler olarak ele alınırken, işletmelerin yıllar itibarıyla kârlılık oranları ile toplam varlık oranları bağımlı değişkenler olarak görülmüştür. Buna göre öncelikle değişkenlerin ham değerleri ile korelasyon analizi uygulanmış, daha sonra da değişkenlerin logaritmik verileri ile normalleşme sağlanarak her bir bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler ile ilişkisini açıklamak üzere regresyon modelleri kurularak regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Analizlerden elde edilen bulgulara göre işletmedeki kadın çalışanlarının yıllar itibarıyla oranı ile kârlılık oranı ve toplam varlık oranı arasında pozitif yönlü ve sırasıyla orta şiddetli ve güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Diğer yandan yönetim kurulunda yer alan kadınların oranı ile kârlılık oranı ve toplam varlık oranı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İşletme kârlılığına ilişkin oluşturulan “kârlılık performansı modeli” ile kârlılık oranı bağımlı değişkeni, işletmede kadın çalışanların oranı ve yönetim kurulunda yer alan kadınların oranı bağımsız değişkenleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Uygulamada oluşturulan bir diğer model ise “varlık performansı modeli” olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu model, toplam varlık oranı bağımlı değişkenini, yine işletmede kadın çalışanların oranı ve yönetim kurulunda yer alan kadınların oranı bağımsız değişkenleriyle açıklamak amacıyla analiz edilmiştir. Her iki model analizinde de kadın çalışanların oranı bağımsız

değişkeninin kârlılık ve varlık oranları bağımlı değişkenlerini, anlamlı değerlerle açıkladığı görülmüş ve formüle edilmiştir. Fakat diğer bir bağımsız değişken olan yönetim kurulunda yer alan kadınların oranı değişkeni değerleri istatistiksel olarak anlamlı görülmediği için etkisinin olmayacağı kanaatine varılmıştır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında kadın çalışanların oranının işletme performansına etkisine dair olumlu bulgular elde edilirken, yönetimde yer alan kadınların etkisi istatistiki olarak açıklanamamıştır. Söz konusu değerlendirme, geniş bir örneklem ve daha fazla yıla ait veri ortalaması alınarak dikey ve yatay veri setinin genişlemesiyle oluşturulmuş olan modellerin yeniden analiz edilmesiyle tekrar yapılabilir. Böylece kadın çalışanlar ve yönetime kadın temsiline yönelik farklı bulgular elde edilebilir. Çalışmada elde edilen veri ve bilgilerin, kullanılan model ve analizlerin konuya ilgi duyan kesimler tarafından inceleneceği, yeni akademik çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, N., Felek, Ş., Yayla N. ve Çeviş İ. (2019). Türkiye’ de Kadın İstihdamı ve Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 146-163.
- Alhan, O. ve Yüksel S. (2018). Kadın Çalışanların Banka Büyüklüğü ve Karlılığına Etkisi: Engle-Granger Eş Bütünleşme Analizi ile Türkiye Üzerine Bir Uygulama, *İş’te Davranış Dergisi*, 3(2), 140-147.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Cook, R. (2013). *The Relationship between Corporate Governance Practices and Firm Performance in the Junior Canadian Life Sciences Sector*, Master Thesis, Saint Mary’s University Master of Business Administration, Halifax - Nova Scotia, Canada.
- Coşkun R., Altunışık R. ve Yıldırım E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 9. Baskı, Sakarya: Sakarya.Yayıncılık.
- Doğan Günday, P. (2011). *Ekonomik Kalkınmada Kadının Önemi ve Katkısı*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Doğan, M. (2018). Kadın Yönetim Kurulu Üye Sayısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1, 132-141.
- Doğanalp, B. ve Sanioglu Z. (2016). Cam Tavan Sendromu: Eşitlik ve Kadınlar Bağlamında Türkiye Nerede?. Volkan Yücel ve Süleyman Ögreci (Ed.) *Ekonomi Sosyoloji ve Kadın* (s. 227-260), İstanbul: Kriter Yayıncılık.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Egon Zehnder, (2014). Egon Zehnder European Board Diversity Analysis With Global Perspective, Retrieved June 10, 2021 from <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1513691331-218ae9ef1a1fcdeee611b7d5f107663.pdf>.
- Ekin, N. (1991). Batı Topluluklarında Kadın İşgücü ve İstihdamı ve Kısmi Süreli Çalışmadaki Gelişmeler, *Hukuki Esasları ve Sosyal Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli Kitabı içinde* (s. 9-21), T.C. Başbakanlık ve Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Genel Yayın No: 23, Ankara: Öz-El Matbaa.
- Erarslan, G. (2009). *Türkiye’de Kadın İstihdamının Artırılması: Tespit ve Öneriler*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gerni, G. M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Güvenek, B. (2016). *Türkiye’de Sekiz Yıllık Zorunlu ve Kesintisiz Eğitimin Kadın İşsizliğine Etkisi: Müdahale Analizi*. Bilge Afşar ve Burcu Doğanalp (Ed.) *Kadın Girişimciliği* (s. 163-190), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- He, J. and Huang, Z. (2011). Board Informal Hierarchy and Firm Financial Performance: Exploring a Tacit Structure Guiding Boardroom Interactions. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1119-1139.
- ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü. (2018). *World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018*, Geneva: ILO.
- ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü. (2019). İş ve Yönetimde Kadınlar: Liderlik Konumundaki Kadınlar İşletmelerin Daha İyi Performans Göstermesini Sağlıyor. [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_703605/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_703605/lang--tr/index.htm) adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü. (2021). Which Countries Have the Highest Gender Gap in the Workplace? [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS\\_556528/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_556528/lang--en/index.htm) adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- İğde, G. (2011). *Avrupa Birliği’nde İş ve Aile Yaşamını Uyumlaştırma Politikaları: İspanya ve Türkiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İmadoğlu, T., Kurşuncu, R. S. ve Çavuş, M. F. (2020). The Effect of Glass Ceiling Syndrome on Women’s Career Barriers in Management and Job Motivation. *Holistica*, 11(2), 85-99.

- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 231-260.
- Kurtuldu, Reyhan Ö. (2018). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Kadına Karşı Aile İçi Şiddetle Mücadele Kampanyaları; Sabancı Vakfı “İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı” Projesi Analizi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 97-110.
- Lindstaedt, H., Wolff, M., Fehre, K. (2011), Frauen in Führungspositionen - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, German Federal Ministry of Family - SeniorCitizens - WomenandYouthPublished, Vol, 8, August, 2011.
- Menteş, Süleyman A. (2011), GenderDiversity at the Board and Financial Performance: A Study on ISE (IstanbulStock Exchange). *MiddleEastern Finance andEconomics*, 14, 6-15.
- Mitra, A. (2003). BreakingtheGlassCeiling: African-AmericanWomenInmanagementPositions. *EqualOpportunities International*, 22(2), 67-79.
- Naithani, P. (2010). Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148-155.
- Ocak, M. (2013). Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye’ye İlişkin Bulgular. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 60, 107-126.
- OECD, (2021). OECD Stat, Labour Force StatisticsbySexİndicators: Labour Force Participation Rate, RetrievedJune 10, 2021 from<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=STLABOUR>.
- Redman B. Toksoy (2020). Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Gelişmeler, <https://www.tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelistmeler>adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- RetrievedJune 10, 2021 from[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS\\_556528/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_556528/lang--en/index.htm).
- Sabancı Üniversitesi (2020). Kurumsal Yönetim Forumu, *Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadınlar-2020*, [https://www.yonetimkurulundakadin.org/assets/node\\_modules/source/pdf/sabanci-2020-8th\\_yillik\\_rapor.pdf](https://www.yonetimkurulundakadin.org/assets/node_modules/source/pdf/sabanci-2020-8th_yillik_rapor.pdf). adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- Şahin, K., Eser, B., Kaplan, T. ve Özdündar G. (2018). Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici Temsili: Türkiye’de Yönetim Kurulları Yapısının Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 1147-1166.
- Şencan, M., İbicioğlu, H. ve Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye’deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2018). Kadının Kalkınmadaki Rolü Özel İhtisas Raporu, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KadininKalkinmadakiRoluOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf>) adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- Taşkın, D. F. ve Mandacı E. P. (2017). Şirket Yönetim Kurulundaki Kadın Üyelerin Firma Performansına Etkisi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1), 29-45.
- Toksöz, G.. (2015). Kalkınmada Farklı Yörüngeler Kadın İstihdamında Farklı Örüntüler Işığında Türkiye’de Kadın İstihdamı. Ahmet Makal ve Gülay Toksöz (Ed.) *Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği*(s. 168-200), Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınevi.
- TÜİK, (2018). İstatistiklerle Kadın 2018, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2018-30707>adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- TÜİK, (2018). Türkiye Kadın Yönetici Verileri, <http://www.tuik.gov.tr>, adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- TÜİK, (2021). Türkiye Kadın İstihdamı Verileri, <http://www.tuik.gov.tr> adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- TÜSİAD, (2012). Kadın-Erkek Eşitliği Çalışma Grubu Başkanı Nur Ger’in "Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma" Konulu Açılış Konuşması, 10 Kasım 2012 Erzurum, <https://tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/5972-tusiad-kadin-erkek-esitligi-calisma-grubu-baskani-nur-gerin-cinsiyet-esitligi-ve-kalkinma-konulu-acilis-konusmasi---erzurum> adresinden 10 Haziran 2021 tarihinde edinilmiştir.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- World Economic Form (2021). Global GenderGap Report 2021, RetrievedJune 10, 2021 from<http://reports.weforum.org/globalgender-gap-report-2021>.
- Yorgun, S. (2010). Sömürü, Koruma ve Pozitif Ayrımcılıktan Çalışma Hayatının Egemen Gücü Olmaya Doğru Kadınlar:21. Yüzyıl ve Pembeleşen Çalışma Hayatı. *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, 11(11), 167-190
- Zahidi, S ve Ibarra H. (2010). World Economic Forum CorporateGenderGap Report 2010, RetrievedJune 10, 2021 from<https://www.jpn.up.pt/pdf/corporate2010.pdf>.

## EXTENDED SUMMARY

### Purpose

The aim of this study is to provide information about women's employment and women in business management in the world and in Turkey and to determine the effects of the ratio of female employees and women in the board of directors in the companies in Turkey BIST 50 on their business performance criterion as profitability and total asset values over the years.

### Methodology

In the analysis, the average of the female employee ratios, female executives in the board of directors ratios, and net profitability and total assets of the companies in the BIST 50 have been evaluated with data of three years as 2017, 2018, and 2019. The data have been first expressed with descriptive statistics and then subjected to correlation analysis to see the degree and direction of the relationship between the variables. A "profitability performance model" was established for profitability analysis and by applying linear regression, the existence of a relationship and if any the strength of the relationship has been learned. For the asset analysis, the "asset performance model" has been established and subjected to a second linear regression analysis with the same method. JASP 0.14.1 statistical analysis program has been used for all analyzes.

### Findings

In the correlation analysis between the variables, there is a positive and weak relationship and a statistically significant difference between the total asset ratio and the profitability ratio ( $r=0.304$ ,  $0.01 < p = 0.036 < 0.05$ ). There is a positive and moderate relationship between the ratio of female employees and profitability ( $r=0.493$ ,  $0.01 < p = 0.004 < 0.05$ ) and a statistically higher significant difference. Although there is a positive and weak relationship between the ratio of women in the board of directors and the profitability ratio ( $r=0.148$ ,  $0.05 < p = 0.370$ ), there is no statistical significance. There is a positive and strong relationship and a statistically significant difference between the ratio of female employees and the ratio of total assets ( $r=0.648$ ,  $p < 0.001$ ). There is no statistically significant difference between the ratio of women in the board of directors and the ratio of total assets ( $r=0.102$ ,  $0.05 < p = 0.537$ ), and the correlation relationship is positive and weak. Finally, although there is a negative and weak relationship between the ratio of women in the board of directors and the ratio of female employees ( $r=-0.160$ ,  $0.05 < p = 0.417$ ), there is no statistically significant difference.

The profitability performance model shown below has been established between the profitability dependent variable, and the independent variables of the ratio of female employees and the ratio of women in the board of directors.

$$\log KO = a + b \log K\check{C}O + c \log YKO$$

Considering the analysis results of the profitability performance model, the ratio of female employees according to the adjusted  $R^2$  value has an accuracy margin that can explain 19.3% of the profitability, while this ratio is 16.6% in terms of the ratio of women in the board of directors. According to the ANOVA test results, the model is significant for both variables ( $0.01 < p = 0.013 < 0.05$  and  $0.01 < p = 0.043 < 0.05$ ). According to the values, the formula of the model has been formed as follows.

$$\log KO = 6.803 + 0.910 \log K\check{C}O + 0.212 \log YKO$$

According to the results of the analysis, the p value of the ratio of women in the board of directors has been as 0.663 and it has been seen that the relationship of the variable in the model is meaningless. Accordingly, it can be stated that the effect of the variable of the rate of female employees on the variable of the profitability ratio is significant and has an effect to the extent of the specified coefficient, while the variable of the rate of women in the board of directors has no effect.

Assets performance model has been established between the total assets dependent variable and the independent variables of the ratio of female employees and the ratio of women in the board of directors. Considering the results of the analysis, the ratio of female employees according to the adjusted  $R^2$  value has an accuracy margin that can explain 37.7% of the total assets, while this ratio is 36.2% in terms of the ratio of women in the board of directors. According to the ANOVA test



results, the model is significant for both variables ( $p < 0.001$  and  $p = 0.002 < 0.01$ ). So, the formula of the model has been created as follows.

$$\log VO = 8.184 + 1.610 \log K\check{C}O + -0.364 \log YKO$$

The p value of the ratio of women on the board of directors is 0.524, indicating a meaningless relationship. For this reason, it can be said that the variable of the ratio of women in the board of directors does not affect the total asset ratio variable.

### **Conclusion and Discussion**

In this study, in order to measure the effect of female employees and women on the board of directors in the enterprises on business performance, the profit and total asset values of the enterprises in BIST 50 have been analyzed by taking the averages of the last three years' data. Accordingly, first of all, correlation analysis has been applied with the raw values of the variables, and then regression analysis has been performed with the logarithmic data of the variables.

According to the findings obtained from analyzes, there are statistically significant, positive, moderate and strong relationships between the ratio of female employees in the enterprise, and the profitability ratio, and the total asset ratio. On the other hand, a statistically significant relationship could not be determined between the ratio of women in the board of directors, and the profitability ratio, and total asset ratio. When a general evaluation is made, positive findings about the effect of the ratio of female employees on the performance of the enterprise were obtained, while the effect of women in the management could not be explained statistically. This evaluation can be repeated by reanalyzing the models created by expanding the vertical and horizontal data set by averaging data from a large sample and more years. Thus, different findings can be obtained regarding female employees and female representation in management.