

## Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerinde Cinsiyet ve Kültürel Çeşitliliğin Etkisi<sup>1</sup>

### The Impact Of Gender And Cultural Diversity On Corporate Sustainability

İsmail Hakkı ÜNAL<sup>2</sup>, Hüseyin TEMİZ<sup>3</sup>, Fevzi Serkan ÖZDEMİR<sup>4</sup>

#### Öz

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı, kuruluşların sürdürülebilirlik raporlamalarındaki performanslarının açıklanmasında, kuruluşların yönetim kurullarında görev alan bireylerin cinsiyet ve kültürel çeşitliliklerinin etkisinin tespit edilmesidir.

**Tasarım/Yöntem:** Araştırmanın amacı doğrultusunda 35 ülkeden 436 kuruluşun 2015-2020 yılları arasındaki toplam 1612 kuruluş-yıllık veri seti kullanılmış ve panel regresyon analizi yapılmıştır. Kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının ölçülebilmesi için ESG bilgilerini yayınlama konusundaki niteliksel anlamdaki performansları ve ESG bilgilerini niceliksel olarak açıklama düzeyleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ayrıca temel ESG boyutunun yanı sıra ESG boyutunun alt bileşenleri kapsamında da modeller oluşturulmuş ve analiz edilmiştir. İlgili kuruluşlarda görev alan bireylerin cinsiyet ve kültürel çeşitlilikleri ise çeşitlilik skoru (diversity score) ile ölçülmüştür. Analizlerin daha açıklayıcı olabilmesi için kontrol değişkenleri ve kukla değişkenler de kullanılmıştır. Veri setinin yapısı gereği analizlerde standart hataların ortaya çıkabilmesi olasıdır. Bu nedenle modeller standart hatalara karşı dirençli olacak şekilde sağlamlaştırılmıştır.

**Bulgular:** Analiz sonucunda, ilgili kuruluşların yönetim kurullarında görev alan bireylerin cinsiyet ve kültürel çeşitliliklerinin, kuruluşların sürdürülebilirlik performansının açıklanmasında anlamlı bir etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguların hassaslığı, standart hatalara karşı dirençli alternatif tahmin yöntemleri aracılığıyla da değerlendirilmiş ve bu kapsamda elde edilen bulgularla tutarlı olduğu gözlemlenmiştir.

**Sınırlılıklar:** Bu araştırmada, gözlemlenmeyen değişkenlerin potansiyel etkisi ve bulguların farklı bağlamlara genelleştirilebilirliği gibi belirli sınırlamalar kabul edilmiştir.

**Özgünlük/Değer:** Bu araştırma, paydaşlar tarafından finansal olmayan bilgilere yönelik artan talep ve kuruluşlar tarafından gönüllü raporlamaya artan odaklanma nedeniyle önemlidir. Bu araştırma, sürdürülebilirlik performansında bireysel özelliklerin, özellikle cinsiyet ve kültürel çeşitliliğin rolünü inceleyerek mevcut literatürdeki bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, ESG, Cinsiyet, Kültür.

#### Abstract

**Purpose:** The purpose of this research is to determine the impact of gender and cultural diversity of individuals working within organizations' board on the explanation of organizations' sustainability reporting performance.

**Design/Methodology:** For this purpose, a panel regression analysis was conducted using a dataset of 1,612 organization-year observations from 436 organizations across 35 countries between 2015-2020. To measure the sustainability performance of organizations, their qualitative performance in disclosing ESG information and the level of quantitative disclosure of ESG information were evaluated separately. In addition to the main ESG dimension, models were also created and analyzed within the scope of sub-components of the ESG dimension. The gender and cultural diversity of individuals working in relevant organizations were measured using a diversity score. To make the analyses more explanatory, control variables and dummy variables were also used. Due to the structure of the dataset, the occurrence of standard errors in the analyses is possible. Therefore, the models were robustified to be resistant to standard errors.

**Findings:** As a result of the analysis, it was found that the gender and cultural diversity of individuals working in the relevant organizations' board have a significant impact on the explanation of the organizations' sustainability performance. The sensitivity of the findings obtained from the research was also evaluated through alternative estimation methods resistant to standard errors, and it was observed that the findings were consistent within this scope.

**Limitations:** This research acknowledges certain limitations, such as the potential influence of unobserved variables and the generalizability of the findings to different contexts.

**Originality/Value:** This research is essential due to the growing demand for non-financial information by stakeholders and the increasing focus on voluntary reporting by organizations. This research aims to fill a gap in the existing literature by examining the role of individual characteristics, specifically gender and cultural diversity, in sustainability performance.

**Keywords:** Sustainability, ESG, Gender, Culture.

<sup>1</sup> Bu çalışma "2. Uluslararası Sigortacılık, Bankacılık ve Finans Sempozyumu" 'da sunulan "Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerinde Cinsiyet ve Kültürel Çeşitliliğin Etkisi" başlıklı özet bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ishakkunal@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4465-9045

<sup>3</sup> Doç. Dr., Samsun Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, huseyin.temiz@samsun.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0735-8884

<sup>4</sup> Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, fsozdemir@ankara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0641-6352

## 1. GİRİŞ

Modern küresel iş dünyasında, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kuruluşların uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı elde etme çabalarının temelini oluşturur. Kurumsal sürdürülebilirlik, kuruluşların ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını dengelerken hem kârlılığı artırmayı hem de topluma olumlu katkılar sağlamayı hedefleyen bütüncül bir yaklaşımdır. Bu çerçevede, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, kuruluşların ekonomik başarılarını sürdürürken çevresel ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmesini ifade eder. Bu kavram, kuruluşların uzun vadeli değer yaratma kapasitelerini artırmak için ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını entegre etmelerini gerektirir. Kurumsal sürdürülebilirlik, sadece kârlılığı artırmakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşların itibarını güçlendirir, risk yönetimini iyileştirir ve yatırımcı, müşteri ve çalışanlar gibi paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurulmasına olanak tanır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının önemini arttırmasıyla birlikte kuruluşların kurumsal sürdürülebilirlik konularındaki performanslarının ölçülmesi ve kamuoyuyla performans sonuçlarının açıklanması gerekliliği doğmuştur.

Sürdürülebilirlik raporlama skorları, kuruluşların çevresel, sosyal ve yönetim (Environmental, Social, and Governance - ESG) performanslarını değerlendiren ve karşılaştıran ölçütlerdir. Bu skorlar, yatırımcılar, paydaşlar ve diğer ilgililer için kuruluşların sürdürülebilirlik konusundaki performanslarını anlamalarına yardımcı olur. Sürdürülebilirlik raporlama skorları, genellikle çeşitli kriterler ve göstergeler kullanılarak hesaplanır ve birçok bağımsız kuruluş tarafından sağlanır. Sürdürülebilirlik raporlama skorları, kuruluşların çevresel, sosyal ve yönetim performanslarını objektif ve karşılaştırılabilir bir şekilde değerlendirmeye yarayan önemli araçlardır. Bu skorlar, kuruluşların sürdürülebilirlik konusundaki başarılarını ölçer ve çeşitli paydaşlar için önemli bir bilgi kaynağı sağlar. Kuruluşlar için, sürdürülebilirlik skorlarını iyileştirmek hem rekabet avantajı elde etmek hem de uzun vadeli başarı ve itibar kazanmak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle kuruluşların de sürdürülebilirlik konularıyla ilgili performanslarını arttırabilmek adına bu konulara etki eden faktörlere önem vermeleri gerekmektedir. Kuruluşların yönetim kurulunda yer alan bireylerinin cinsiyet ve kültürel çeşitlilikleri de sürdürülebilirlik performansını etkileyebilecek faktörlerden kabul edilebilir.

Cinsiyet çeşitliliği, iş gücünde ve yönetim pozisyonlarında kadın ve erkeklerin mümkün olduğunca eşit şekilde dağılım göstermesini ifade eder. Kuruluşlarda cinsiyet çeşitliliği, cinsiyet eşitliği açısından önemli olmanın ötesinde, kuruluşların performansı ve yenilik kapasitesi açısından da kritik bir rol oynar. Kadınların yönetim pozisyonlarına katılımı, kuruluşların daha dengeli ve adil kararlar almasına olanak tanıyan bir yapı oluşturulmasına katkı sağlar. Yapılan araştırmalar, kadınların yönetim kurullarında ve üst düzey yönetimde temsil edilmesinin, kuruluşların finansal performansını, kurumsal yönetim performanslarını ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) taahhütlerini artırdığını göstermektedir.

Kültürel çeşitlilik ise, farklı etnik, dini, dilsel ve coğrafi kökenlerden bireylerin yönetim kademelerinde temsil edilmesini ifade eder. Farklı kültürel arka planlara sahip yöneticiler, çeşitli bakış açıları ve deneyimlerin bir araya gelmesiyle kuruluşların daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmesine katkıda bulunur. Kültürel çeşitlilik, özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösteren kuruluşlar için büyük önem taşır. Farklı kültürel geçmişlere sahip yöneticiler, kuruluşların uluslararası piyasalarda daha etkin bir şekilde faaliyet göstermesine ve çeşitli müşteri segmentlerine daha iyi hizmet sunmasına yardımcı olacaktır.

Cinsiyet ve kültürel çeşitliliğin kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri farklı boyutlarda kendini gösterir. İlk olarak, çeşitliliğin kuruluşların finansal performansına olan katkıları göz ardı edilemez. Cinsiyet ve kültürel anlamda çeşitlilik içeren yönetim kurulu, daha yüksek yenilikçilik ve problem çözme yeteneklerine sahip olup, bu durum kuruluşların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Yapılan çalışmalar, yönetim kademelerinde cinsiyet ve kültürel çeşitliliğe sahip kuruluşların finansal olarak daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır.

İkinci olarak, yönetim kurulundaki çeşitlilik, kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarını da etkileyebilecek bir faktör olarak kabul edilebilir. Kuruluşların karar alma süreçlerinde önderlik eden

yönetim kurulunda yer alan bireylerin, cinsiyet ve kültürel çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkileri farklılık gösterebilir. Bu çeşitliliğın artmasının sürdürülebilirlik performansını hangi yönde etkileyeceğı ise araştırılması gereken bir konudur.

Araştırmanın amacı da kuruluşların sürdürülebilirlik raporlamalarındaki performanslarının açıklanmasında, kuruluşlarda görev alan bireylerin cinsiyet ve kültürel çeşitliliklerinin etkisinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle konu ile ilgili literatür incelenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Ardından veri seti verilerin ulaşılabilirliğı doğrultusunda mümkün olduğunca genişletilmiş ve 35 ülkeden 436 kuruluşun 2015-2020 yılları arasındaki toplam 1612 kuruluş-yıllık veri setine ulaşılmış ve panel regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZ GELİşTİRME

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir kuruluşun uzun vadede değer oluşturmak amacıyla, tüm faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında kurumsal yönetim ilkelerine sadık kalarak çevresel, sosyal ve ekonomik unsurları hesaba katması ve bu unsurlarla ilgili riskleri etkili bir şekilde yönetmesi olarak tanımlanabilir. (Borsa İstanbul, 2024). Günümüzde kuruluşlar, sosyal sorumluluk sahibi yatırımcıların değerleriyle uyum sağlayabilmek adına kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik dinamik iş stratejilerine ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu stratejiler aracılığıyla çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) kriterlerine uyum sağlamanın, ilgili kuruluşun finansal ve finansal olmayan hedeflerini olumlu yönde etkilediğı görülmektedir. Bu nedenle, kuruluşların ve paydaşlarının çıkarları arasında uygun dengenin sağlanması, uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahiptir (Khan ve Kent Baker, 2022). Bahse konu önemin sağladığı motivasyonla kuruluşların sürdürülebilirlik performansına etki eden faktörlere ilişkin pek çok çalışma mevcut literatürde yer almaktadır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların ve yönetim kurulu üyelerinin karakterlerine ve düşünce yapılarına yön verebilecek olan bireysel özelliklerinin kuruluşların sürdürülebilirlik performansına etki ettiğı yönünde bulgular raporlandığı görülmektedir. Bu özellikler içerisinde; cinsiyet, kültür, yaş, uyruk, deneyim, eğitim düzeyi, görev süresi ve sahiplik durumu gibi özellikler bulunmaktadır. Örneğın, yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğine ilişkin olarak, Khan ve Kent Baker (2022) yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet, uyruk, deneyim, eğitim düzeyi, görev süresi, yaş, kurumsal sahiplik, sahiplik konsantrasyonu ve aile mülkiyeti çeşitliliklerinin kuruluşların sürdürülebilir kurumsal performansını nasıl şekillendirdiğini araştırmış ve sonuç olarak yönetim kurulundaki üyelerin cinsiyet, uyruk, deneyim, eğitim düzeyi ve görev süresi konularındaki çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilir kurumsal performansını anlamlı ve pozitif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Tran vd. (2024) yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin, sürdürülebilirlik performansı ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi, özellikle çevresel ve sosyal boyutlarda etkilediğini raporlamaktadır. Cinsiyet çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisinin ülke düzeyinde faktörler tarafından da farklılık gösterdiği yine yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Spesifik olarak Trireksani vd. (2024) yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilediğini ve bu ilişkinin, ülkelerin kültürel yapısı, finansal gelişmişlik, yasal sistemler ve ekonomik koşullar gibi karakteristikleri ile etkileşim içinde olduğuna dair kanıtlar sunmuştur. Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin hangi kanalla kuruluşların sürdürülebilirlik performansını artırdığına yönelik çıkarımlar sunan Pothisarn vd. (2023), yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin, kuruluşların varlıklarının etkin kullanımını artırarak kuruluşların sürdürülebilirliğine olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durum kadın yöneticilerin daha az riskli ve esnek varlık kullanımına öncelik verdiğini ve kuruluşlarda sürdürülebilirliği teşvik ettiğini göstermektedir. Benzer şekilde, Arayakarnkul vd. (2022) yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin, insan hakları, ürün sorumluluğı ve toplum/işgücü konularındaki sosyal bağılılığı artırarak, paydaş ilişkileri ve sosyal sermaye yoluyla sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğunu ve kuruluşların sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. İşletme yönetiminde cinsiyet çeşitliliğı ve sürdürülebilirlik performansı ilişkisi Türkiye örneklemini açısından da son dönemde ilgi çekmiş ve az sayıda çalışma tutarlı olmayan bulgular raporlamıştır. Bu kapsamda Acar vd. (2021) kuruluşların yönetiminde kadın üye varlığının kuruluşların BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde işlem görme olasılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu raporlamaktadır. Öte yandan, olakoğlu (2018) yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğı ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiye dair istatistiksel olarak anlamsız bulgulara

ulaşmıştır. Bu durum Türkiye örneklemini açısından konuya ilişkin daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç duyduğunu gösteren bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Mevcut literatürde raporlanan bulgular ve öne sürülen argümanlara uygun olarak bu çalışmada da yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik performansını artırması beklenmektedir.

Sürdürülebilirlik performansı ve yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ilişkisi yanında yönetim kurulunun kültürel çeşitliliği ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişki de araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bunun nedeni kültürel açıdan farklı altyapıya sahip üyelerden oluşan yönetim kurullarının meselelere yaklaşımlarının ve ele alış biçimlerinin bu farklılığa dayalı olarak daha kapsayıcı ve etkili olacağı argümanıdır. Örneğin; Odero ve Egessa (2023) yönetim kurulundaki kültürel çeşitliliğin bilgi akışını artırdığını, yeni bakış açıları getirdiğini ve yönetim kurulunun etkinliğini güçlendirdiğini ve sonuç olarak kuruluşların sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilediğini raporlamaktadır. Yönetim kurulundaki kültürel çeşitliliğin, kuruluşların farklı paydaşların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını tanıma ve yönetme becerisini artırdığını ve daha iyi sürdürülebilirlik performansına dönüştüğünü öne süren Dodd vd. (2022), yönetim kurulu kültürel çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik performansını pozitif yönde etkilediğini raporlamaktadır. Benzer şekilde, Martínez-Ferrero vd. (2021) yönetim kurulunda kültürel çeşitlilikten kaynaklanan farklı fikir ve değerlerin bir sonucu olarak, yönetim kurulu ne kadar çeşitliyse, kuruluşların daha geniş bir paydaş kitlesinin ihtiyaçlarını algılama ve karşılama becerisi de o kadar yüksek olacak ve bu da açık fikirli bir kuruluş yapısının ortaya çıkmasına neden olacağını öne sürmektedir. Bu beklentiye uygun olarak çalışmada yönetim kurulu kültürel çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik konularına bağlılığını teşvik ettiğini ve daha yüksek sosyal ve çevresel performansa neden olduğu raporlanmaktadır. Mevcut çalışmalarda elde edilen bulgular ve dayanak argümanlar, yönetim kurulunda kültürel çeşitliliğin teşvik edilmesinin, kuruluşlarda sorumlu ve sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesi, çeşitli paydaşlara fayda sağlanması ve uzun vadeli başarıya katkıda bulunulması için gerekli olduğunu göstermektedir.

Yukarıda ifade edilenlere paralel olarak bu çalışmada, yönetim kurulu cinsiyet ve kültürel çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisine yönelik hipotez aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

H1: Yönetim kurulu cinsiyet ve kültürel çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### 3. VERİ VE YÖNTEM

Araştırmanın veri seti ve analiz için başvuru yöntem bu başlıkta ele alınmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Veri Seti

Araştırmanın amacı kuruluşların yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerindeki ve kültürel yapılarındaki çeşitliliğin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmada daha kapsamlı ve geçerlilik oranı yüksek olacak çıktılara ulaşılabilmesi için dünya genelinde faaliyet gösteren kuruluşlar araştırma kapsamında ele alınmıştır. İhtiyaç duyulan finansal ve finansal olmayan verilerine erişim sağlanamayan kuruluşlar kapsam dışında bırakıldığında, çalışmada 35 ülke ve 63 farklı endüstride faaliyet gösteren 436 kuruluşun 2015-2020 yılları arasındaki toplam 1612 kuruluş-yıllık veri seti kullanılmıştır. Finansal kuruluşlar, finansal raporlama düzenlemelerinin farklı olması nedeniyle veri seti dışında bırakılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler Bloomberg, Refinitive Eikon ve Datastream veri tabanlarından sağlanmıştır.

**Tablo 1:** Veri Seti İçerisindeki lkeler ve Gözlem Sayıları

lke	Gözlem	Yüzde
Arjantin	3	0.18
Avustralya	69	4.19
Avusturya	8	0.49
Belçika	56	3.40
Brezilya	14	0.85
Kanada	80	4.86
in	55	3.34
Danimarka	26	1.58
Finlandiya	2	0.12
Fransa	116	7.04
Almanya	69	4.19
Hong Kong	257	15.60
Hindistan	30	1.82
Endonezya	31	1.88
İrlanda Cumhuriyeti	10	0.61
İtalya	27	1.64
Japonya	5	0.30
Malezya	44	2.67
Hollanda	42	2.55
Yeni Zelanda	9	0.55
Norveç	11	0.67
Filipinler	16	0.97
Portekiz	12	0.73
Rusya	17	1.03
Suudi Arabistan	6	0.36
Singapur	36	2.19
Güney Afrika	90	5.46
İspanya	21	1.28
İsveç	14	0.85
İsviçre	65	3.95
Tayvan	44	2.67
Tayland	3	0.18
Türkiye	4	0.24
Birleşik Krallık	238	14.45
Amerika Birleşik Devletleri	117	7.10
<b>Total</b>	<b>1612</b>	<b>100.00</b>

Tablo 1 incelendiğinde araştırmada kullanılan veri setinde 35 ülkeden 436 kuruluşun 2015-2020 yılları arasındaki toplam 1612 kuruluş-yıllık veri seti gözlemin olduğu görülmektedir. En çok gözlemin 257 gözlem ile Hong Kong'da olduğu en az gözlemin ise 2 gözlem ile Finlandiya'da olduğu belirlenmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırmanın veri seti 2015-2020 yıllarını kapsamı bakımından zaman serisi verilerinden, farklı kuruluşların finansal ve finansal olmayan verilerini içermesinden dolayı ise yatay kesit verilerden oluşmaktadır. Bu nedenle veri setinin yapısı gereği araştırmada panel regresyon yöntemi analizlerde kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler ise aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2:** Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler

Değişken	Açıklama	Kaynak
ESGr	Kuruluşların Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim çerçevesinde niteliksel kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri.	Refinitiv
ENVr	Kuruluşların Çevre ile ilgili niteliksel kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri.	Refinitiv
SOCr	Kuruluşların Sosyal anlamda niteliksel kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri.	Refinitiv
GOVr	Kuruluşların Kurumsal Yönetim kapsamında niteliksel kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri.	Refinitiv
ESGb	Kuruluşların Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim çerçevesinde niceliksel kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri.	Bloomberg
ENVb	Kuruluşların Çevre ile ilgili niceliksel kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri.	Bloomberg
SOCb	Kuruluşların Sosyal anlamda niceliksel kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri.	Bloomberg
GOVb	Kuruluşların Kurumsal Yönetim kapsamında niceliksel kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri.	Bloomberg
CKÇeşitlilik	Kuruluşların yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel çeşitlilikleri.	Refinitiv
Büyüklik	Kuruluşların kapsam içerisindeki yıllarda sahip olduğu varlıkların doğal logaritması.	Refinitiv
Kaldıraç	Kuruluşların ilgili yıllardaki borç tutarlarının toplamının varlıklarının toplamına bölünmesi.	Refinitiv
ROA	Kuruluşların söz konusu yıl için olağanüstü kalemler öncesi net gelirinin varlıkları toplamına bölünmesi.	Refinitiv
Tobin's Q	Thomson Reuters Eikon'dan elde edilen Tobin's Q oranı.	Refinitiv
Big4	Eğer kuruluş büyük dört denetim kuruluşlarından biri tarafından denetleniyorsa 1, denetlenmiyorsa 0 değerini alan kukla değişken.	Refinitiv
Ybüyüklik	Kuruluşların söz konusu yılda sahip olduğu yönetim kurulu üye sayısı.	Refinitiv
Ybağımsızlık	Kuruluşların söz konusu yılda yönetim kurulunda bulunan bağımsız üye sayısının toplam üye sayısına bölünmesi.	Refinitiv
Ycinsiyet	Kuruluşların söz konusu yılda yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısının toplam üye sayısına bölünmesi.	Refinitiv
CEOikililik	Kuruluşun CEO'sunun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması durumunda 1 olmaması durumunda ise 0 değerini alan kukla değişken	Refinitiv

Araştırmada yönetim kurulundaki cinsiyet ve kültürel çeşitliliğinin kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarına etkileri araştırılmaktadır. Bu nedenle bağımlı değişken olarak kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarını ifade eden değişkenler kullanılmalıdır. Tablo 'de de görüldüğü gibi kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının ölçülebilmesi için ESG bilgilerini yayınlama konusundaki niteliksel anlamdaki performansları ve ESG bilgilerini niceliksel olarak açıklama düzeyleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ayrıca temel ESG boyutunun yanı sıra ESG boyutunun alt bileşenleri kapsamında da değişkenler tercih edilmiştir. Bu ayırım kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının genel olarak değerlendirilmesinin yanı sıra alt boyutlar kapsamındaki etki durumunu da ortaya koyacaktır. İlgili kuruluşların yönetim kurullarında görev alan bireylerin cinsiyet ve kültürel çeşitlilikleri ise çeşitlilik skoru (diversity score) ile ölçülmüştür. Analizlerin daha açıklayıcı olabilmesi için kontrol değişkenleri ve kukla değişkenler de kullanılmıştır. Kontrol değişkenlerinde kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarını etkileyebileceği düşünülen, kuruluşların büyüklüğü, kaldıraç oranı, ROA ve Tobin's Q oranları, Big Four adıyla anılan denetim kuruluşları tarafından denetlenip denetlenmedikleri, yönetim kurullarının büyüklüğü, bağımsızlığı ve CEO ikililik değişkenlerine yer verilmiştir. Yapılan analizlerde bağımsız değişkenin ve kontrol değişkenlerinin bağımlı değişkeni etki durumlarında değişkenlerin yıl, ülke ve endüstri etkilerinden arındırılması için kukla değişkenlerden faydalanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada analiz edilecek modeller aşağıdaki gibidir.

$$ESGr_{it} = \alpha + \beta_1 CK\text{çeşitlilik} + \beta_2 \text{Büyükük}_{it} + \beta_3 \text{Kaldıraç}_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 \text{Tobin's } Q_{it} + \beta_6 \text{Big4}_{it} + \beta_7 \text{Ybüyükük}_{it} + \beta_8 \text{Ybağımsızlık}_{it} + \beta_9 \text{Ycinsiyet}_{it} \Sigma \text{ Yıl Etkisi} + \Sigma \text{ Ülke Etkisi} + \Sigma \text{ Endüstri Etkisi} + \epsilon_t \quad (1)$$

$$ENVR_{it} = \alpha + \beta_1 CK\text{eşitlilik} + \beta_2 \text{Büyükük}_{it} + \beta_3 \text{Kaldıraç}_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 \text{Tobin's } Q_{it} + \beta_6 \text{Big4}_{it} + \beta_7 \text{Ybüyükük}_{it} + \beta_8 \text{Ybağımsızlık}_{it} + \beta_9 \text{Ycinsiyet}_{it} \Sigma \text{ Yıl Etkisi} + \Sigma \text{ Ülke Etkisi} + \Sigma \text{ Endüstri Etkisi} + \epsilon_t \quad (2)$$

$$SOCr_{it} = \alpha + \beta_1 CK\text{eşitlilik} + \beta_2 \text{Büyükük}_{it} + \beta_3 \text{Kaldıraç}_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 \text{Tobin's } Q_{it} + \beta_6 \text{Big4}_{it} + \beta_7 \text{Ybüyükük}_{it} + \beta_8 \text{Ybağımsızlık}_{it} + \beta_9 \text{Ycinsiyet}_{it} \Sigma \text{ Yıl Etkisi} + \Sigma \text{ Ülke Etkisi} + \Sigma \text{ Endüstri Etkisi} + \epsilon_t \quad (3)$$

$$GOVr_{it} = \alpha + \beta_1 CK\text{eşitlilik} + \beta_2 \text{Büyükük}_{it} + \beta_3 \text{Kaldıraç}_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 \text{Tobin's } Q_{it} + \beta_6 \text{Big4}_{it} + \beta_7 \text{Ybüyükük}_{it} + \beta_8 \text{Ybağımsızlık}_{it} + \beta_9 \text{Ycinsiyet}_{it} \Sigma \text{ Yıl Etkisi} + \Sigma \text{ Ülke Etkisi} + \Sigma \text{ Endüstri Etkisi} + \epsilon_t \quad (4)$$

$$ESGb_{it} = \alpha + \beta_1 CK\text{eşitlilik} + \beta_2 \text{Büyükük}_{it} + \beta_3 \text{Kaldıraç}_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 \text{Tobin's } Q_{it} + \beta_6 \text{Big4}_{it} + \beta_7 \text{Ybüyükük}_{it} + \beta_8 \text{Ybağımsızlık}_{it} + \beta_9 \text{Ycinsiyet}_{it} \Sigma \text{ Yıl Etkisi} + \Sigma \text{ Ülke Etkisi} + \Sigma \text{ Endüstri Etkisi} + \epsilon_t \quad (5)$$

$$ENVb_{it} = \alpha + \beta_1 CK\text{eşitlilik} + \beta_2 \text{Büyükük}_{it} + \beta_3 \text{Kaldıraç}_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 \text{Tobin's } Q_{it} + \beta_6 \text{Big4}_{it} + \beta_7 \text{Ybüyükük}_{it} + \beta_8 \text{Ybağımsızlık}_{it} + \beta_9 \text{Ycinsiyet}_{it} \Sigma \text{ Yıl Etkisi} + \Sigma \text{ Ülke Etkisi} + \Sigma \text{ Endüstri Etkisi} + \epsilon_t \quad (6)$$

$$SOCb_{it} = \alpha + \beta_1 CK\text{eşitlilik} + \beta_2 \text{Büyükük}_{it} + \beta_3 \text{Kaldıraç}_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 \text{Tobin's } Q_{it} + \beta_6 \text{Big4}_{it} + \beta_7 \text{Ybüyükük}_{it} + \beta_8 \text{Ybağımsızlık}_{it} + \beta_9 \text{Ycinsiyet}_{it} \Sigma \text{ Yıl Etkisi} + \Sigma \text{ Ülke Etkisi} + \Sigma \text{ Endüstri Etkisi} + \epsilon_t \quad (7)$$

$$GOVb_{it} = \alpha + \beta_1 CK\text{eşitlilik} + \beta_2 \text{Büyükük}_{it} + \beta_3 \text{Kaldıraç}_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 \text{Tobin's } Q_{it} + \beta_6 \text{Big4}_{it} + \beta_7 \text{Ybüyükük}_{it} + \beta_8 \text{Ybağımsızlık}_{it} + \beta_9 \text{Ycinsiyet}_{it} \Sigma \text{ Yıl Etkisi} + \Sigma \text{ Ülke Etkisi} + \Sigma \text{ Endüstri Etkisi} + \epsilon_t \quad (8)$$

#### 4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular bu başlık altında raporlanmıştır. Bulgular tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizleri bulguları ve regresyon analizleri bulguları olarak sınıflandırılmıştır.

##### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'teki gibidir.

**Tablo 3:** Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Gözlem	Ortalama	Standard Sapma	En Küçük	En Büyük
ESGr	1633	53.493	18.983	.42	91.743
ENVR	1633	47.785	25.992	0	99.158
SOCr	1633	55.537	22.621	.48	97.252
GOVr	1633	56.028	21.676	.521	97.912
ESGb	1647	39.872	14.078	7.025	73.554
ENVb	1647	31.629	18.003	0	77.519
SOCb	1647	41.791	16.09	0	84.211
GOVb	1647	56.727	9.474	0	80.357
CKçeşitlilik	1647	31.266	14.45	0	79
Büyükük	1642	22.26	1.597	16.58	26.95
Kaldıraç	1642	.28	.188	0	.864
ROA	1645	2.526	13.065	-97.554	32.138
Tobin's Q	1636	1.701	1.951	.308	13.363
Big4	1647	.863	.344	0	1
Ybüyükük	1629	10.166	3.318	1	23
Ybağımsızlık	1629	54.754	23.028	0	100
Ycinsiyet	1629	22.293	14.286	0	75
CEOikililik	1633	.247	.431	0	1

Tablo 3'te araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Tabloda her bir değişken için farklı gözlem sayılarının yer aldığı görülmektedir. Bu durumun temel sebebi her değişken için elde edilebilen veri setinin farklı sayılarda olmasıdır. Kayıp veriler analiz dışında bırakıldığında araştırma 1612 gözlem sayısı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ilgili değişkenlerin ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük değerleri de Tablo 3'te yer almaktadır.

#### 4.2. Korelasyon ve VIF Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırma modellerinde ikiden fazla değişken kullanıldığından söz konusu değişkenlerin birbirleri arasında ilişki olup olmadığını eğer ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve gücünü tespit edebilmek için korelasyon ve VIF analizleri gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizlerine ilişkin bulgular Aşağıda Tablo 4 ve Tablo 5 'te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Niteliksel Açıdan Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim Skorları ile Korelasyon Analizleri

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
ESGr (1)	1.000										
CKçeşitlilik (2)	<b>0.527</b>	1.000									
Büyüklük (3)	<b>0.389</b>	0.214	1.000								
Kaldıraç (4)	0.094	0.008	0.222	1.000							
ROA (5)	0.163	0.104	-0.251	-0.140	1.000						
Tobin' s Q (6)	-0.102	0.012	<b>-0.388</b>	-0.145	-0.035	1.000					
Big4 (7)	0.020	0.017	-0.050	-0.018	0.015	0.007	1.000				
Ybüyüklük (8)	0.245	0.166	<b>0.509</b>	0.099	0.081	-0.181	-0.066	1.000			
Ybağımsızlık (9)	0.239	0.219	-0.030	0.048	-0.142	0.096	0.086	-0.104	1.000		
Ycinsiyet (10)	<b>0.375</b>	<b>0.557</b>	0.104	0.020	0.055	0.012	-0.023	0.175	<b>0.312</b>	1.000	
CEOöklülük (11)	-0.057	-0.046	0.078	0.107	0.023	-0.021	-0.010	0.117	-0.050	0.021	1.000



Tablo 4 incelendiğinde niteliksel açıdan çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim skorları (ESGr) ile yönetim kurulunun cinsiyet ve kültürel çeşitlilik skorları (CKçeşitlilik) arasında 0,527 değerinde bir korelasyonun olduğu gözlenmiştir. Bu değer araştırmada beklenen etkinin öngörüsü olarak kabul edilebilir. Diğer değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonları ise oluşturulan modelde çoklu doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 5:** Niceliksel Açıdan evresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim Skorları ile Korelasyon Analizleri

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
ESGb (1)	1.000										
CKçeşitlilik (2)	<b>0.401</b>	1.000									
Büyüklük (3)	<b>0.417</b>	0.214	1.000								
Kaldıraç (4)	0.060	0.008	0.222	1.000							
ROA (5)	0.227	0.104	-0.251	-0.140	1.000						
Tobin' s Q (6)	-0.210	0.012	<b>-0.388</b>	-0.145	-0.035	1.000					
Big4 (7)	0.078	0.017	-0.050	-0.018	0.015	0.007	1.000				
Ybyklk (8)	<b>0.343</b>	0.166	<b>0.509</b>	0.099	0.081	-0.181	-0.066	1.000			
Ybağımsızlık (9)	0.095	0.219	-0.030	0.048	-0.142	0.096	0.086	-0.104	1.000		
Ycinsiyet (10)	<b>0.231</b>	<b>0.557</b>	0.104	0.020	0.055	0.012	-0.023	0.175	<b>0.312</b>	1.000	
CEOikililik (11)	0.027	-0.046	0.078	0.107	0.023	-0.021	-0.010	0.117	-0.050	0.021	1.000

Tablo 5 incelendiğinde niceliksel açıdan çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim skorları (ESGb) ile yönetim kurulunun cinsiyet ve kültürel çeşitlilik skorları (CKçeşitlilik) arasında 0,401 değerinde bir korelasyonun olduğu gözlenmiştir. Bu değer de araştırmada beklenen etkinin öngörüsü olarak kabul edilebilir. Diğer değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında ise oluşturulan modelde çoklu doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir.

Korelasyon analizlerinin yanı sıra çoklu doğrusallık probleminin olmadığını farklı bir test ile de analiz edilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi için VIF analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları ise aşağıda Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: VIF Analizleri**

	VIF	1/VIF
Büyüklik	1.8	.556
Ycinsiyet	1.588	.63
CKçeşitlilik	1.551	.645
Ybüyüklik	1.439	.695
Tobin’s Q	1.212	.825
Ybağımsızlık	1.199	.834
ROA	1.159	.863
Kaldıraç	1.118	.894
CEOikililik	1.033	.968
Big4	1.016	.984
<b>Ortalama VIF</b>	<b>1.312</b>	<b>.</b>

Tablo 6’ya bakıldığında değişkenler arasındaki VIF değerlerinin 2’nin altında olduğu ve çoklu doğrusallık probleminin değişkenler arasında olmadığı görülmektedir. Ayrıca Ortalama VIF değerinin 2’nin altında olması kurulan modeldeki tüm bağımsız ve kontrol değişkenleri açısından da çoklu doğrusallık probleminin olmadığını göstermektedir.

#### 4.3. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki analizler 2 temel modelden oluşan 8 farklı model üzerinden gerçekleştirilmiştir. Tüm modellerdeki bağımsız değişken ve kontrol değişkenleri aynı olmakla birlikte bağımlı değişken farklılık göstermektedir. Temelde iki farklı ESG skoru üzerinden yapılan analizlere ESG’nin alt boyutları da dahil edilmiştir. Öncelikle kuruluşların sürdürülebilirlik bilgilerini raporlama performanslarını niteliksel olarak ölçen ve Refinitive tarafından açıklanan ESG skorları analiz edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Ardından kuruluşların sürdürülebilirlik konularını açıklama düzeylerini niceliksel olarak ölçen ve Bloomberg tarafından açıklanan ESG skorları analiz edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarının ülke, yıl ve endüstri etkilerinden korunabilmesi için kukla değişkenler eklenmiştir. Araştırmada kullanılan veri setinin yapısı gereği ortaya çıkabilmesi muhtemel olan standart hataların önüne geçebilmek adına modeller standart hatalara karşı dirençli olacak şekilde sağlamlaştırılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulguların hassaslığının standart hatalara karşı dirençli alternatif tahmin yöntemleri aracılığıyla değerlendirilmesinin bu kapsamda elde edilen bulguların güvenilirliğini arttıracığı düşüncesiyle modeller Driscoll Kraay tahmincisiyle de analiz edilmiştir. Söz konusu tahmin sonuçları ise Tablo 9 ve Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 7’de ESG ve her bir ESG alt boyutu için açıklanan sürdürülebilirlik bilgilerinin sunulmasındaki performansın niteliksel olarak değerlendirilmesine ilişkin dört farklı modelin sonuçları ayrı ayrı sunulmaktadır.

**Tablo 7:** Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyet ve Kültürel eşitliliğinin Kuruluşun Sürdürülebilirlik Performansına Etkisi (Niteliksel Açıdan)

Değışkenler	ESGr	ENVr	SOCr	GOVr
CKçeşitlilik	0.371*** (0.032)	0.430*** (0.045)	0.487*** (0.040)	0.148*** (0.043)
Büyükölük	4.354*** (0.339)	6.296*** (0.472)	4.719*** (0.419)	1.936*** (0.454)
Kaldıraç	0.828 (2.111)	0.453 (2.943)	2.360 (2.614)	-1.007 (2.833)
ROA	0.027 (0.030)	0.011 (0.042)	0.024 (0.037)	0.066 (0.040)
Tobin's Q	0.399* (0.277)	0.297 (0.316)	0.537* (0.280)	0.193 (0.304)
Big4	0.620 (1.181)	2.061 (1.645)	2.461* (1.462)	-4.518*** (1.584)
Ybüyükölük	0.131 (0.150)	0.449** (0.210)	0.659*** (0.186)	-0.877*** (0.202)
Ybağımsızlık	0.135*** (0.019)	0.061** (0.026)	0.047** (0.023)	0.329*** (0.025)
Ycinsiyet	0.112*** (0.038)	0.042 (0.053)	0.013 (0.047)	0.296*** (0.051)
CEOikililik	-2.247*** (0.868)	-2.165* (1.209)	-0.605 (1.074)	-5.210*** (1.164)
Yıl Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Ölke Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Endüstri Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Gözlem Sayısı	1612	1612	1612	1612
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.542	0.523	0.509	0.368

Not: Kuruluş düzeyinde kümelenmiş olan dirençli standart hatalar parantez içinde verilmiştir. Değışkenler Tablo 2'de tanımlanmıştır. \*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 7'de görüldüğü gibi kuruluşların yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel açıdan çeşitliliğini gösteren CKçeşitlilik değışkeninin bağımlı değışkenlerin tümünün üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etkiye neden olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu etkinin yönü ise pozitifdir. Yapılan bu analizde cinsiyet ve kültürel çeşitliliği yüksek olan yönetim kurulu yapısına sahip olan kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının da yükseldiğı saptanmıştır. Bu sonuç da H1'i destekler niteliktedir. Kontrol değışkenleri için sonuçlara bakıldığında kuruluşların büyüklüğünün artmasıyla ESG ve alt boyutlarına ait niteliksel skorların arttığı dolayısıyla sürdürülebilirlik performanslarının da yükseldiğı tespit edilmiştir. Kuruluşların büyük dört denetim kuruluşu açısından denetlenmesinin kuruluşların yönetim alt boyutu üzerinde anlamlı ancak negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yönetişim açısından sürdürülebilirlik performansını azaltıcı bir etki olduğu ifade edilebilir. Yönetim kurulu yapısının büyüklüğü ile sürdürülebilirlik performansı arasında da pozitif yönlü bir anlamlılık ortaya çıkmıştır. Fakat yönetim boyutuyla olan ilişkisi negatif yönlüdür. Benzer bir sonuç bağımsız yönetim kurulu için de geçerlidir. Burada elde edilen tüm sonuçlar anlamlı ve pozitif yönlüdür. Kuruluşların CEO görevinde yer alan kişilerin aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olmadığı durumlarda sürdürülebilirlik performanslarının yükseldiğı elde edilen sonuçların negatif yönlü olmasından anlaşılmaktadır.

Tablo 8'de ESG ve her bir ESG alt boyutu için açıklanan sürdürülebilirlik bilgilerinin sunulmasındaki performansın niceliksel olarak değerlendirilmesine ilişkin dört farklı modelin sonuçları ayrı ayrı sunulmaktadır.

**Tablo 8:** Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyet ve Kültürel Çeşitliliğinin Kuruluşun Sürdürülebilirlik Performansına Etkisi (Niceliksel Açıdan)

Değişkenler	ESGb	ENVb	SOCb	GOVb
CKçeşitlilik	0.215*** (0.022)	0.243*** (0.029)	0.235*** (0.028)	0.099*** (0.018)
Büyüklik	2.539*** (0.232)	3.772*** (0.304)	2.300*** (0.295)	1.500*** (0.198)
Kaldıraç	-0.452 (1.452)	-0.966 (1.896)	-2.714 (1.844)	1.043 (1.237)
ROA	0.053*** (0.020)	0.047* (0.027)	0.083*** (0.026)	-0.007 (0.017)
Tobin's Q	-0.176 (0.156)	-0.315 (0.203)	0-.009 (0.198)	0.319** (0.132)
Big4	2.757*** (0.812)	3.135*** (1.060)	-0.359 (1.031)	2.494*** (0.691)
Ybüyüklik	0.588*** (0.103)	0.794*** (0.135)	0.274** (0.131)	0.387*** (0.088)
Ybağımsızlık	0.091*** (0.013)	0.072*** (0.017)	0.090*** (0.016)	0.094*** (0.011)
Ycinsiyet	0.037 (0.026)	0.031 (0.034)	0.077** (0.033)	-0.006 (0.022)
CEOikililik	-0.373 (0.597)	-0.838 (0.779)	-1.056 (0.758)	-0.890* (0.508)
Yıl Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Ülke Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Endüstri Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Gözlem Sayısı	1612	1612	1612	1612
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.606	0.591	0.514	0.365)

Not: Kuruluş düzeyinde kümelenmiş olan dirençli standart hatalar parantez içinde verilmiştir. Değişkenler Tablo 2'de tanımlanmıştır. \*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 8'e bakıldığında kuruluşların yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel açıdan çeşitliliğini gösteren CKçeşitlilik değişkeninin bağımlı değişkenlerin tümünün üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etkiye neden olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu etkinin yönü ise pozitif olarak bulunmuştur. Yapılan bu analizde cinsiyet ve kültürel çeşitliliği yüksek olan yönetim kurulu yapısına sahip olan kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının da niceliksel açıdan yükseldiği saptanmıştır. Bu sonuç da H1'i destekler niteliktedir. Kontrol değişkenleri için sonuçlara bakıldığında ise yine kuruluşların büyüklüğünün artmasıyla kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının da yükseldiği tespit edilmiştir. ROA oranları yüksek olan kuruluşların genel ESG, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performanslarının yüksek olduğu gözlenmiştir. Kuruluşların büyük dört denetim kuruluşları tarafından denetlenmesinin ESG, çevresel ve yönetim boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yönetim kurulu yapısının büyüklüğü ile sürdürülebilirlik performansı arasında da pozitif yönlü bir anlamlılık ortaya çıkmıştır. Benzer bir sonuç bağımsız yönetim kurulu için de geçerlidir. Burada da elde edilen tüm sonuçlar anlamlı ve pozitif yönlüdür.

Elde edilen analiz sonuçları birlikte değerlendirildiğinde hem sürdürülebilirlik konusunda açıklan bilgilerin niceliksel performanslarının hem de sürdürülebilirlik konusunda açıklan bilgilerin niceliksel performanslarının yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel çeşitliliklerinin artmasıyla birlikte yükseldiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın hipotezini desteklemektedir. Kontrol değişkenleri açısından ise benzer sonuçlara ulaşılmış fakat farklı sonuçlar da elde edilmiştir. Örneğin kuruluşların CEO'larının aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması niceliksel anlamda sürdürülebilirlik performansını azaltırken, niceliksel anlamda sürdürülebilirlik performansında anlamlı bir etkiye neden olmamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların hassaslığının standart hatalara karşı dirençli alternatif tahmin yöntemleri aracılığıyla değerlendirilmesinin bu kapsamda elde edilen bulguların güvenilirliğini arttıracığı düşüncesiyle modeller Driscoll Kraay tahminciyle de analiz edilmiştir. Söz konusu tahmin sonuçları ise aşağıda Tablo 9 ve Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 9:** Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyet ve Kültürel eşitliliğinin Kuruluşun Sürdürülebilirlik Performansına Etkisi (Niteliksel Açıdan-Driscoll Kraay)

Değişkenler	ESGr	ENVr	SOCr	GOVr
CKçeşitlilik	0.371*** (0.045)	0.430*** (0.061)	0.487*** (0.057)	0.148*** (0.023)
Büyükölük	4.354*** (0.394)	6.296*** (0.215)	4.719*** (0.516)	1.936*** (0.387)
Kaldıraç	0.828 (0.468)	0.453 (0.853)	2.360 (1.692)	-1.007 (1.505)
ROA	0.027* (0.012)	0.011 (0.021)	0.024 (0.015)	0.066 (0.036)
Tobin's Q	0.399* (0.177)	0.297 (0.211)	0.537** (0.181)	0.193 (0.150)
Big4	0.620 (0.913)	2.061 (1.082)	2.461** (0.613)	-4.518*** (0.788)
Ybüyükölük	0.131 (0.186)	0.449*** (0.065)	0.659* (0.307)	-0.877*** (0.182)
Ybağımsızlık	0.135*** (0.003)	0.061*** (0.005)	0.047*** (0.003)	0.329*** (0.003)
Ycinsiyet	0.112*** (0.024)	0.042 (0.047)	0.013 (0.018)	0.296*** (0.020)
CEOikililik	-2.247*** (0.209)	-2.165** (0.648)	-0.605* (0.260)	-5.210*** (0.646)
Yıl Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Ölke Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Endüstri Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Gözlem Sayısı	1612	1612	1612	1612
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.572	0.554	0.541	0.409

Not: Kuruluş düzeyinde kümelenmiş olan dirençli standart hatalar parantez içinde verilmiştir. Değişkenler Tablo 2'de tanımlanmıştır. \*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 9'dan elde edilen sonuçlar incelendiğinde önceki analizlere benzer şekilde yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel açıdan çeşitliliği yükseldikçe kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının da anlamlı ve pozitif yönlü olarak yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Kontrol değişkenleri bakımından da elde edilen sonuçlar Tablo 7'de elde edilen sonuçlara benzerdir. Tablo 7 ve Tablo 9'da elde edilen sonuçların benzerliği yapılan analizlerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 10:** Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyet ve Kültürel Çeşitliliğinin Kuruluşun Sürdürülebilirlik Performansına Etkisi (Niceliksel Açıdan-Driscoll Kraay)

Değişkenler	ESGb	ENVb	SOCb	GOVb
CKçeşitlilik	0.215*** (0.023)	0.243*** (0.017)	0.235*** (0.032)	0.099*** (0.018)
Büyüklik	2.539*** (0.156)	3.772*** (0.322)	2.300*** (0.062)	1.500*** (0.211)
Kaldıraç	-0.452 (0.681)	-0.966 (0.861)	-2.714*** (0.541)	1.043** (0.319)
ROA	0.053* (0.020)	0.047 (0.023)	0.083** (0.018)	-0.007 (0.018)
Tobin's Q	-0.176 (0.165)	-0.315 (0.254)	-0.009 (0.254)	0.319*** (0.047)
Big4	2.757*** (0.216)	3.135*** (0.295)	-0.359 (0.328)	2.494** (0.685)
Ybüyüklik	0.588** (0.138)	0.794*** (0.157)	0.274 (0.149)	0.387* (0.159)
Ybağımsızlık	0.091*** (0.014)	0.072** (0.021)	0.090*** (0.010)	0.094*** (0.004)
Ycinsiyet	0.037*** (0.005)	0.031** (0.010)	0.077** (0.017)	-0.006 (0.004)
CEOikililik	-0.373 (0.352)	-0.838** (0.433)	-1.056** (0.252)	-0.890*** (0.134)
Yıl Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Ülke Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Endüstri Etkisi	Evet	Evet	Evet	Evet
Gözlem Sayısı	1612	1612	1612	1612
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.632	0.618	0.546	0.406

Not: Kuruluş düzeyinde kümelenmiş olan dirençli standart hatalar parantez içinde verilmiştir. Değişkenler Tablo 2'de tanımlanmıştır. \*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 10'dan elde edilen sonuçlar incelendiğinde önceki analizlere benzer şekilde yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel açıdan çeşitliliğinin artmasıyla kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının da anlamlı ve pozitif yönlü olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Kontrol değişkenleri bakımından da elde edilen sonuçlar Tablo 8'de elde edilen sonuçlara benzerdir. Buradaki en önemli farklılık CEOikililik değişkeninde görülmüştür. Tablo 8'de söz konusu değişkenin sürdürülebilirlik performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamazken daha dirençli bir tahmin yöntemi kullanıldığında anlamlı bir etki ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçların yönü negatiftir. Dolayısıyla kuruluşlarda görev alan CEO'ların yönetim kurulu başkanı da olması halinde sürdürülebilirlik performansları azalmaktadır.

#### 4. SONUÇ

Araştırmada yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel çeşitliliğinin kuruluşların niteliksel ve niceliksel açılardan sürdürülebilirlik performanslarının üzerindeki etkilerini incelemiştir. Analizler, Refinitiv ve Bloomberg tarafından açıklanan ESG ve alt boyutlarına ilişkin skorlar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları yönetim kurulunda cinsiyet ve kültürel çeşitliliğin kuruluşların sürdürülebilirlik performansına olumlu etkilerini açıkça ortaya koymaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel çeşitliliğinin artırılması, kuruluşların sürdürülebilirlik performansının hem niteliksel hem de niceliksel olarak anlamlı ve pozitif yönde artmasına neden olmuştur. Bu bulgu, kuruluşların daha çeşitli yönetim kurullarına sahip olmalarının, sürdürülebilirlik raporlama performanslarını iyileştirdiği ve böylece genel sürdürülebilirlik performanslarının yükseldiğini göstermektedir. Bu sonuç, araştırmanın hipotezini destekler niteliktedir ve yönetim kurullarındaki cinsiyet ve kültürel çeşitliliğin sürdürülebilirlik açısından önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Elde edilen sonuçlar; Acar vd. (2021), Martínez-Ferrero vd. (2021), Arayakarnkul vd. (2022), Dodd vd. (2022), Khan ve Kent Baker (2022), Odero ve Egessa (2023), Pothisarn vd. (2023), Tran vd. (2024), Trireksani vd. (2024) elde ettikleri sonuçlar ile tutarlıdır.

Kontrol değişkenleri açısından değerlendirildiğinde, kuruluşların büyüklüğünün artmasıyla ESG ve alt boyutlarına ait skorların da arttığı tespit edilmiştir. Bu durum, büyük ölçekli kuruluşların sürdürülebilirlik performansının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ROA oranlarının yüksek olduğu kuruluşların genel ESG, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performanslarının da yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yönetim kurulu yapısının büyüklüğü ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı, sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkileyen diğer önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olduğu durumlarda, sürdürülebilirlik performansının azaldığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, CEO ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrılmasının, sürdürülebilirlik performansını artırabileceğini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan Driscoll Kraay tahmincisi ile yapılan analizler, önceki analizlerin güvenilirliğini pekiştirmiş ve sonuçların standart hatalara karşı dirençli olduğunu göstermiştir. Driscoll Kraay tahmincisi ile yapılan analizler, CEO'nun yönetim kurulu başkanı olmaması durumunda sürdürülebilirlik performansının arttığını ve bu etkinin negatif yönlü olduğunu doğrulamıştır.

Sonuç olarak, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet ve kültürel çeşitliliği, kuruluşların sürdürülebilirlik performansının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bulgular, kuruluşların yönetim kurullarında cinsiyet ve kültürel açılardan çeşitliliği teşvik etmelerinin, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir strateji olduğunu göstermektedir. Ayrıca, büyük ölçekli ve yüksek ROA oranlarına sahip olan kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarının daha yüksek olduğu ve CEO ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrılmasının sürdürülebilirlik performansını artırabileceği bulguları, kuruluşların sürdürülebilirlik stratejilerini şekillendirmelerinde dikkate alması gereken önemli noktalar olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları, yönetim yapısının çeşitlendirilmesi ve optimize edilmesinin, kuruluşların sürdürülebilirlik performansını artırmak için etkili bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmalarda, bu bulguların farklı endüstriler ve bölgeler üzerinde nasıl değiştiği incelenebilir ve böylece daha geniş bir perspektifle sürdürülebilirlik yönetimi stratejileri geliştirilebilir.

**Etik Beyan:** Bu çalışmada "Etik Kurul" izini alınmasını gerektiren bir yöntem kullanılmamıştır.

**Yazar Katkı Beyanı:** 1. Yazarın katkı oranı %35'tir, 2. Yazarın katkı oranı ise %33'tür, 3. Yazarın katkı oranı ise %32'dir.

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Ethics Statement:** In this study, no method requiring the permission of the "Ethics Committee" was used.

**Author Contributions Statement:** 1st author's contribution rate is 35%, 2nd author's contribution rate is 33%, 3rd author's contribution rate is 32%.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest among the authors.

## KAYNAKA

- Acar, M., Durmaz, ř., & Coşgunaras, ř. N. (2021). Sürdürülebilirlik Performansını Etkileyen Finansal ve Finansal Olmayan Faktörler Üzerine Bir Araştırma: BİST Sürdürülebilirlik Endeksi Örneği. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları*, 14(1), 129-160. <https://doi.org/10.29067/muvu.719005>
- Arayakarnkul, P., Chatjuthamard, P., & Treepongkaruna, S. (2022). Board gender diversity, corporate social commitment and sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1706-1721. <https://doi.org/10.1002/csr.2320>
- Borsa İstanbul. (2024, Ağustos). *Sürdürülebilirlik Endeksleri*. Borsa İstanbul. <https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksleri>
- olakoğlu, N. (2018). Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerine etkisi: Türkiye 500 araştırması. *Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. <https://acikerisim.uludag.edu.tr/items/94516d4e-4f66-4176-b20f-0afceba9d4c9>

- Dodd, O., Frijns, B., & Garel, A. (2022). Cultural diversity among directors and corporate social responsibility. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102337. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102337>
- Khan, A., & Baker, H. K. (2022). How board diversity and ownership structure shape sustainable corporate performance. *Managerial and Decision Economics*, 43(8), 3751–3770. <https://doi.org/10.1002/mde.3626>.
- Martínez-Ferrero, J., Lozano, M. B., & Vivas, M. (2021). The impact of board cultural diversity on a firm's commitment toward the sustainability issues of emerging countries: The mediating impact of a CSR committee. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 675-685. <https://doi.org/10.1002/csr.2080>
- Martínez, M. D. C. V., Santos-Jaén, J. M., Román, R. S., & Martín-Cervantes, P. A. (2022). Are gender and cultural diversities on board related to corporate CO2 emissions?. *Journal of Cleaner Production*, 363, 132638. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132638>
- Odero, J. A., & Egessa, R. (2023). Board Nationality and Educational Diversity and Organizational Performance: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Business, Economics and Social Development*, 4(4), 218-228. <https://doi.org/10.46336/ijbesd.v4i4.522>
- Tran, T. H., Lu, W. M., Ting, I. W. K., Huang, H. L., & Fauzi, M. A. (2024). Examining the impact of board gender diversity and regional differentiation in the ESG-corporate performance nexus: Evidence from financial service industry. *Managerial and Decision Economics*. <https://doi.org/10.1002/mde.4246>
- Trireksani, T., Djajadikerta, H. G., Kamran, M., & Butt, P. (2024). The impact of country characteristics on board gender diversity and sustainability performance: a global perspective. *Sustainability*, 16(7), 3057. <https://doi.org/10.3390/su16073057>
- Pothisarn, T., Chatjuthamard, P., Jiraporn, P., & Papangkorn, S. (2023). Sustainability, asset redeployability, and board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1738-1752. <https://doi.org/10.1002/csr.2450>