

Türkiye’de Önde Gelen Medya Kuruluşlarının Yönetim Kurulları Yapısı ve Kadın-Erkek Temsiliyeti

The Structure of the Boards of Directors of Leading Media Organizations in Turkey and the Representation of Women and Men

Aygün Özsalih*

Öne Çıkanlar

- Bu çalışma Türkiye’de BIST’te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarında kadın ve erkeklerin temsil düzeylerini ortaya koyarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.
- Çalışmada medya kuruluşlarının yönetim kurullarında kadınların oldukça düşük oranlarda temsil edildiği ve karar alma mekanizmalarında erkek yöneticilerin belirgin bir şekilde baskın olduğu görülmüştür.
- Bulgular, medya sektöründe kadın yöneticilerin temsil oranının artırılmasına yönelik yapısal bir gerekliliği ortaya koymakta ve sektörde belirgin bir toplumsal cinsiyet dengesizliğinin varlığını göstermektedir.

Öz: Yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği, çeşitliliğin ve kurumsal kapsayıcılığın artırılması açısından kritik bir konu olarak görülmekte ve kurumsal yönetim kapsamında ele alınıp farklı sektörlerde incelenmektedir. Bu çalışma, Türkiye’de önde gelen ve Borsa İstanbul (BIST)’da işlem gören üç büyük medya kuruluşunun (Doğan Yayıncılık, Hürriyet ve İhlas Medya) yönetim kurulu yapısını inceleyerek, cinsiyet temsiliyetini analiz etmeyi amaçlamaktadır. 19-21 Mart 2025 tarihleri arasında Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’ndan elde edilen verilere dayanarak yapılan içerik analizleri, kadın yöneticilerin yönetim kurullarında oldukça düşük oranlarda temsil edildiğini ve karar alma mekanizmalarında erkek yöneticilerin baskın olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre, Hürriyet’in yönetim kurulunda yalnızca bir kadın üye (%14) bulunurken İhlas Medya’nın yönetim kurulunda hiç kadın yönetici yer almamaktadır. Doğan Yayıncılık’ta kadın yönetici oranının görece daha yüksek olduğu (%25) ve yönetimde söz sahibi olan personelin yarısının (%50) kadın olduğu bulunmuştur. Ancak her üç medyada da üst yönetim ve icra yetkisine sahip pozisyonlarda erkeklerin daha ağırlıklı olduğu, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasında kadın temsiliyetinin son derece düşük olduğu ve gazetecilik ile yöneticilik gibi sektörün temel alanlarında erkeklerin çoğunlukta olduğu bulunmuştur. Bulgular, medya kuruluşlarında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kurumsal yönetim kalitesini arttırmak için yönetim kurullarında kadın liderlerin daha fazla yer almasını teşvik edecek politikaların uygulanması gerektiğini göstermektedir.

* Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Gazetecilik Bölümü, aozsalih@trabzon.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4175-3001.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu Yapısı, Medya Sektörü, Kadın-Erkek Temsiliyeti, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Highlights:

- This study aims to fill an important gap in the literature by revealing the representation levels of women and men on the boards of directors of media organizations traded on BIST in Turkey and operating in the field of publishing.
 - The study indicates that women are represented at very low rates on the boards of directors of media organizations and that male executives are clearly dominant in decision-making mechanisms.
 - The findings reveal a structural need to increase the representation of female executives in the media sector and demonstrate the existence of a significant gender imbalance in the sector.
-

Abstract: Gender equality on boards of directors is seen as a critical issue in terms of increasing diversity and corporate inclusiveness and is addressed within the scope of corporate governance and examined in different sectors. This study aims to analyze gender representation by examining the board structure of three major media organizations in Turkey that are traded on Borsa İstanbul (BIST) (Doğan Yayıncılık, Hürriyet and İhlas Medya). Content analysis conducted based on data obtained from the Public Disclosure Platform (KAP) between March 19-21, 2025, reveal that female executives are represented at very low rates on boards of directors and that male executives dominate decision-making mechanisms. According to the research findings, while there is only one female member (14%) on the board of directors of Hürriyet, there are no female directors on the board of directors of İhlas Medya. It is found that the rate of female managers is relatively high (25%) in Doğan Yayıncılık and half of the personnel with a say in the management are women (50%). However, it is found that in all three media, men are more dominant in senior management and executive positions, women’s representation among independent board members is extremely low, and men are in the majority in key areas of the sector such as journalism and management. The findings suggest that policies should be implemented to encourage greater participation of female leaders on boards of directors in order to ensure gender equality in media organizations and improve the quality of corporate governance.

Keywords: Corporate Governance, Board Structure, Media Sector, Representation of Women and Men, Gender Equality

Summary

This study analyzes the board structure of media organizations traded on BIST in Turkey and operating in the publishing sector, and investigates the representation of women and men on these boards. The sample of the study consists of three leading media organizations traded on BIST in Turkey. These are; Doğan Publishing, Hürriyet and İhlas Media. In light of the data obtained from the information section on the board structure of media organizations on the Public Disclosure Platform (KAP) between March 19-21, 2025, content analysis conducted specifically for Doğan Publishing, Hürriyet and İhlas Media reveal that women are represented at very low

rates on the boards of directors and that male executives are clearly dominant in decision-making mechanisms.

According to the findings, it is observed that there is a serious imbalance in terms of gender representation on the boards of directors of the three media organizations examined. In general, it has been determined that male members predominate on the boards of directors and that the majority of the top management positions are held by men. When evaluated in terms of professional diversity, it is observed that the board members of Doğan Yayınçılık have more professional diversity, whereas the boards of Hürriyet and İhlas Medya are dominated by individuals with managerial backgrounds. The fact that the majority of executive members are men reveals that decision-making processes in these organizations are far from equal representation in terms of gender. It is also noteworthy that the representation of women among independent board members is quite low or almost non-existent. However, independent membership is of critical importance in terms of impartiality and oversight functions in terms of corporate governance. In terms of female representation at the management level, Doğan Yayınçılık stands out from Hürriyet and İhlas Medya with its 50% female staff; it also exhibits a relatively higher level of representation with its 25% female board members. However, this does not change the fact that men continue to dominate executive and senior management positions. These findings indicate that women are represented at a symbolic level in decision-making mechanisms and that gender diversity remains limited. This situation contradicts the resource dependency theory, resource-based theory and agency theory, which emphasize the importance of gender diversity in top management. At the same time, it does not align with the understanding of diversity and inclusiveness on the board of directors advocated by corporate governance.

Therefore, the findings reveal a structural necessity to increase the representation rate of women managers in the media sector and show the existence of a significant gender imbalance in the sector. At this point, some strategies need to be developed to ensure gender equality in the media sector:

1. Institutional policies should be adopted to encourage more women executives to take part in boards of directors.
2. Regulations should be made to increase women's representation in independent board memberships.
3. Women should be encouraged to take on executive positions and their active participation in decision-making processes should be ensured.

4. Media organizations should raise public awareness and set an example by adopting gender equality policies.

As a result, the increased inclusion of women in the management mechanisms of the media sector will be an important step in supporting the transformation towards gender equality.

Giriş

Medya sektörü, toplumun bilgiye erişimini şekillendiren ve kamuoyunu yönlendiren en güçlü alanlardan biridir. Haber üretimi, içerik yönetimi ve medya politikaları gibi kritik süreçleri yöneten kuruluşların karar alma mekanizmaları, toplumsal yapıyı doğrudan etkileyebilecek bir güce sahiptir. Ancak, bu stratejik konumlarına rağmen, karar alma mekanizmalarındaki cinsiyet eşitsizliği, medya sektöründe de kendini göstermektedir. Yönetim kurulları ve üst düzey pozisyonlarda kadın-erkek temsili, sektörün genel dinamikleri açısından kritik bir konudur.

Kadınların iş dünyasında üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alması, şirketlerin kurumsal yönetim kalitesini, karar alma süreçlerindeki çeşitliliği ve inovasyon yeteneğini artıran önemli bir faktördür. Araştırmalar, kadın liderlerin yönetimde etkin olduğu şirketlerde daha şeffaf, sürdürülebilir ve dengeli bir yönetim anlayışının benimsendiğini göstermektedir. Ayrıca, araştırmalar, yönetim kurullarında kadınların daha fazla yer aldığı şirketlerin daha iyi finansal performans sergilediğini ve kurumsal yönetim açısından daha şeffaf ve dengeli kararlar alabildiğini göstermektedir. Ancak, Türkiye’deki şirketlerin yönetim kurullarında kadınların temsil oranının oldukça düşük olduğu, karar alma süreçlerinde ise erkek yöneticilerin baskın bir konumda olduğu görülmektedir.

Şirket yönetim kurullarının detaylı bir şekilde incelenmesi, kurumsal yönetimin finansal boyutunu ilk kez ele alan Cadbury (1992) raporu ile gündeme gelmiştir. Bu alandaki akademik araştırmalar da yaklaşık olarak aynı dönemde, Hermalin ve Weisbach’ın (1991) çalışmasıyla ivme kazanmıştır. Bu iki önemli çalışmanın ardından, yönetim kurullarının yapısına ilişkin değişkenler hem gelişmiş hem de gelişmekte olan piyasalarda yürütülen araştırmalarda kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır (Doğan, 2018: 138).

Bu bağlamda, Türkiye’de farklı sektörlerde yönetim kurulu yapısına dair çalışmalar bulunmakla birlikte, medya sektörü özelinde bu konuya ilişkin yeterli akademik araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Medya sektöründe yönetim kurulu yapısını ele alan çalışmaların eksikliği, bu alanın incelenmesini daha da önemli kılmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, Türkiye’deki önde gelen medya kuruluşlarının yönetim kurulu yapısını kadın-erkek temsiliyeti açısından incelemeyi ve bu alandaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Bu çerçevede, çalışma kapsamında Borsa İstanbul (BIST)'da işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren Doğan Yayıncılık, Hürriyet ve İhlas Medya kuruluşları örneklem olarak belirlenmiş ve 19-21 Mart 2025 tarihleri arasında KAP'tan yönetim kurulu yapılarına ilişkin elde edilen verilere içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada yönetim kurullarındaki kadın ve erkek üyeler; cinsiyet dağılımları, görev dağılımları ve mesleki durumlarının yanı sıra icra yetkileri ile bağımsız üyeliklerinin olup olmadığı ve yönetimde söz sahibi olup olmadıkları gibi kriterler doğrultusunda analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında ilgili medya kuruluşlarının yönetim kurulu yapılarına ilişkin geliştirilen ana ve alt araştırma soruları şu şekildedir:

Araştırma Sorusu 1: Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarında kadın ve erkeklerin temsili nasıldır?

Alt Araştırma Soruları:

Araştırma Sorusu 2: Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarındaki kadın ve erkek üyelerin cinsiyete göre dağılımı nasıldır?

Araştırma Sorusu 3: Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarındaki kadın ve erkeklerin görev dağılımları nasıldır?

Araştırma Sorusu 4: Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarındaki kadın ve erkeklerin meslekleri nelerdir?

Araştırma Sorusu 5: Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarındaki kadın ve erkeklerin icra yetkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 6: Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarındaki kadın ve erkekler bağımsız üye statüsüne sahip midir?

Araştırma Sorusu 7: Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarındaki kadın ve erkeklerin yönetimde söz sahibi olma oranı nedir?

Bu çalışma, Türkiye'de medya sektöründe yönetim kurullarındaki cinsiyet temsiline odaklanarak, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Sektöre özgü detaylı bir analiz sunması, medya kuruluşlarının karar alma süreçlerindeki toplumsal cinsiyet eşitsizliğini

görünür kılmakta ve bu alandaki kurumsal yapının daha kapsayıcı bir hale getirilmesine yönelik akademik ve pratik katkılar sağlamaktadır.

Medya kuruluşlarının yönetim kurullarında özellikle kadın temsiliyetinin artırılması, sadece kurumsal yönetim açısından değil, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleme ve medya içeriklerinde daha kapsayıcı bir perspektif geliştirme açısından kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada özellikle kadınların medyaların yönetim kurullarındaki konumu ele alınarak, sektörde daha eşitlikçi bir yapı oluşturulması adına öneriler sunulacaktır.

Kuramsal Çerçeve

Kurumsal yönetimle ilgili teoriler, yönetim kurulunun etkin çalışabilmesi için yönetim kurulunda çeşitliliğin önemine vurgu yapmıştır. Bu çeşitliliğin temel unsurlarından biri de cinsiyet çeşitliliğidir (Ocak, 2013: 109; Çalış vd., 2020: 360).

Cinsiyet çeşitliliği, iş gücünde ve yönetim kademelerinde kadın ve erkeklerin dengeli bir biçimde temsil edilmesini ifade eder. Kurumlar açısından bu çeşitlilik yalnızca cinsiyet eşitliği bağlamında değil, aynı zamanda performans ve yenilikçilik açısından da büyük önem taşır. Kadınların yönetici pozisyonlarında yer alması, daha adil ve dengeli karar alma süreçlerinin oluşmasına katkı sağlar. Araştırmalar, kadınların yönetim kurullarında ve üst düzey yönetimde yer almalarının, şirketlerin finansal başarılarını, kurumsal yönetim performanslarını ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) taahhütlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Ünal vd., 2024: 414).

Literatürde yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğini ele alan üç temel teorik yaklaşım bulunmaktadır. Bu teoriler; vekâlet teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve kaynak tabanlı teoridir (Eker ve Kurtaran, 2017: 66).

Kaynak bağımlılığı teorisine göre işletmeler, çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Hayatta kalabilmeleri için diğer işletmeler ve dış çevre ile bağlarını sürdürmeleri gerekmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 43). İşletmelerde yönetim kurulu, dış çevre ile bağlantı kurarak işletmeye kaynak sağlayan önemli bir mekanizma işlevi görür. Daha açık bir ifadeyle, yöneticilere rehberlik etmek, işletme ile dış çevresi arasında bilgi akışını sağlamak ve dışarıdan çeşitli konularda destek almak gibi roller üstlenir. Yönetim kurulunun bu rolü, işletmenin dışa bağımlılığını azaltmasına, çevresel belirsizlikleri gidermesine ve çevresindeki gelişmelerden haberdar olarak işlem maliyetlerini düşürmesine yardımcı olur. Bu süreç, finansal performansın iyileştirilmesine katkı sağlar. Bu nedenle, yönetim kurulunda hem iç (bağımlı) hem de dış (bağımsız) üyelerin yer alması, stratejik bağlantılar kurulmasına, bilgi paylaşımına ve farklı alanlarda destek alınmasına olanak tanır. Ayrıca, yönetim kurulunda cinsiyet, etnik köken ve

kültürel altyapı açısından çeşitliliğin artırılması, kurulun bağımsızlığını güçlendirecektir. Bununla birlikte, yönetim kurulu çeşitliliğinin artırılması, işletmenin farklı kaynaklara erişimini genişleterek performansını olumlu yönde etkileyecektir (Ayuso ve Argandona, 2007: 5-7; akt. Ocak, 2013: 109). Kaynak bağımlılığı teorisi, kadın yöneticilerin varlığının işletmelerin kaynak çeşitliliğini artırarak rekabet avantajı sağlayacağını öne sürmektedir. Nitekim, kurumsal teoriler ve uygulamalar doğrultusunda, literatürde yaygın olarak benimsenen görüşlerden biri, sosyal ve etik nedenlerle yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin hem paydaşlarla kurulan ilişkileri hem de işletmenin stratejik kararlarını olumlu yönde etkileyebileceğidir (Çalış vd., 2020: 360).

Kaynak bağımlılığı ve kaynak tabanlı teoriler, üst yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin önemine vurgu yapmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisi, işletmelerin başarıya ulaşmasında kritik kaynaklara erişim ve problem çözme kapasitesinin artırılmasında çeşitliliğin etkili bir araç olduğunu savunurken kaynak tabanlı teori ise kadın ve erkek yöneticilerin etkileşimiyle oluşan sinerjinin, dolayısıyla çeşitliliğin, rekabet avantajının temel unsurlarından biri olabileceğini öne sürmektedir (Eker ve Kurtaran, 2017: 66-67).

Vekalet teorisine göre ise kadınlar karmaşık durumları farklı bir bakış açısıyla ele alarak strateji geliştirme ve problem çözme süreçlerinde bilişsel yanlılıklarını daha uygun şekilde yönlendirebilirler (Francoeur vd., 2008: 84). Ayrıca, bu teori yönetim kurulunda bağımsız ve bağımlı üyeler arasında bir dengenin sağlanmasının önemine vurgu yapmaktadır. Bu dengenin varlığı, bağımsız üyelerin üst düzey yönetimi etkin bir şekilde denetleyip gözetlemesine olanak tanır. Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin artırılması, yönetim kurulunun bağımsızlık düzeyini güçlendirecek, böylelikle dengeli bir yönetim kurulu oluşacak ve böylece karar alma süreçlerinin herhangi bir bireyin veya grubun çıkarlarına hizmet etmesini engelleyerek daha adil ve dengeli bir yönetim yapısının oluşmasına katkı sağlayacaktır (Bathullah, 2008: 44; Carter vd., 2003: 37; akt. Ocak, 2013: 108-109).

Bu bakımdan vekalet teorisine göre, kadın üyelerin yönetim kurulunda yer alması, kurulun bağımsızlığını güçlendirirken aynı zamanda karar alma süreçlerine farklı perspektifler kazandıracaktır (Ocak, 2013: 109; Çalış vd., 2020: 360). Bir diğer deyişle vekâlet teorisi, yönetim kurullarındaki yüksek düzeyde cinsiyet çeşitliliğinin, yönetim kurulu bağımsızlığını artırarak yöneticilerin daha etkin bir şekilde denetlenmesine katkı sağladığını savunmaktadır. Bu teoriye göre, çeşitliliğin artırılması yöneticiler üzerindeki kontrol mekanizmasını güçlendirebilir. Sonuç olarak, cinsiyet çeşitliliği yönetim kurulunun bağımsızlığını destekleyerek şirket paydaşları için olumlu sonuçlar doğuracaktır (Malette ve Fowler, 1992). Bu teori kaynak bağımlılığı ve kaynak

tabanlı teoriye göre yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğiyle şirket performansı arasında daha doğrudan bir ilişki kurar (Eker ve Kurtaran, 2017: 66-67).

Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu Yapısı

Günümüzde şirketlerin büyüyebilmesi ve büyük projeleri başarıyla yürütebilmesi için hem yerli hem de yabancı sermayeye ihtiyaç duyması, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sorunlara yol açabilecek yönetim zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Şirket skandalları ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik krizler, şirket yönetimlerinde yaşanan başarısızlıkları önlemek amacıyla yeni yöntemler geliştirilmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu tür finansal başarısızlıkların ardından birçok ülke, yasal düzenlemeler yapma zorunluluğu hissetmiştir (Paslı, 2004: 19). Bu düzenlemelerin en önemlilerinden biri ise Kurumsal Yönetim olmuştur. Kurumsal yönetim; “bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan, kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir” (Millstein, 1999: 5; akt. Haşit ve Uçar, 2014: 86-87).

Türkçe literatürde, İngilizce “corporate governance” teriminin karşılığı olarak kullanılan kurumsal yönetim, işletmelerin faaliyetlerini paydaşlarına karşı sorumluluk bilinciyle yürüten, değerini ve verimliliğini artıran, ortaklar, hissedarlar ve çalışanlar için belirlenen hedefleri gerçekleştiren, bunu yaparken de söz konusu taraflarla yasalara uygun, etik değerler çerçevesinde çalışmalarda bulunan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 157-184). Kurumsal yönetim aynı zamanda dayandığı temel ilkeler ve içerdiği kurallar doğrultusunda, anonim şirketlerin nasıl yönetilmesi ve nasıl faaliyet göstermesi gerektiğini belirleyen bir yapı olarak da değerlendirilmektedir (Atamer, 2006: 9; akt. Şengür ve Püskül, 2011: 34, 35).

Kurumsal yönetim, işletmelerin performansını ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesini belirleyen önemli faktörlerden biridir. Hem işletmenin iç yönetim yapısını hem de yakın ve uzak çevresiyle olan etkileşimlerini şekillendiren kurumsal yönetim süreçleri, işletme yönetim faaliyetlerini ve yönetimin yapısını konu edinmiştir (Çalış vd., 2020: 367).

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), OECD’nin yayımladığı ilkeler ve çeşitli ülkelerin kurumsal yönetim düzenlemelerini inceleyerek, Türkiye’nin koşullarına uygun olarak 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkelerini yayımlamıştır. Değişen ekonomik şartlara paralel olarak, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004 yılında güncellenmiş ve bunu takiben SPK da 2005 yılında kendi ilkelerini revize etmiştir. SPK, kurumsal yönetim ilkelerini dört ana başlık altında

toplamıştır. Bunlar; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kuruludur. Bu ilkeler aşağıda açıklanmıştır (Şengür ve Püskül, 2011: 35-36):

Pay sahipleri ilkesi, hisse senedi sahiplerinin işletme ile ilgili zamanında ve düzenli olarak açıklayıcı bilgiye erişmesini, genel kurul toplantılarına katılım ve oy kullanma hakkını etkin bir şekilde kullanmasını, kârdan pay almasını ve işletme yapısındaki önemli değişikliklere yönelik kararlara katılmasını güvence altına alır. Ayrıca, rüçhan hakkı ve bedelsiz pay alma gibi hakları da koruma altına almaktadır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, işletmenin finansal durumu, performansı, mülkiyet yapısı, yönetimi, hedefleri ve olası risk faktörleri gibi önemli konularda doğru ve zamanında bilgilendirme yapmasını gerektirir.

Menfaat sahipleri ilkesi, işletme yönetimi ile yatırımcılar, çalışanlar, alacaklılar, devlet, müşteriler, kredi kurumları, tedarikçiler ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı çıkar grupları arasındaki ilişkilerin adil ve dengeli bir biçimde yürütülmesini hedefler.

Yönetim kurulu ilkesi, bir şirketin en üst düzey yürütme, temsil ve stratejik karar alma organı olan yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını tanımlar. Yönetim kurulu, genel kuruldan aldığı yetkiyle yasal düzenlemeler, esas sözleşme, iç mevzuat ve şirket politikaları doğrultusunda hareket ederek şirketin yönetim ve temsil görevini üstlenir. Bu ilke çerçevesinde kurumsal yönetim, şirketin stratejik olarak yönlendirilmesini, yönetim kurulunun etkin bir şekilde denetim görevini yerine getirmesini ve hem şirket hem de hissedarlar karşısında hesap verebilirliğin sağlanmasını garanti altına alır. Yönetim kurulu üyeleri, tarafsız ve iyi niyetli bir yaklaşımla hareket etmeli; gereken özeni göstererek şirketin ve pay sahiplerinin çıkarlarına uygun yönetim anlayışını benimsemelidir.

Pay sahibi sayısının artmasıyla birlikte, her bir pay sahibinin yönetimde doğrudan yer alması mümkün olmadığından, işletmeler genellikle pay sahiplerinin vekil olarak atadığı yönetim kurulları aracılığıyla yönetilir. Bu durumda yönetim kurulları, kendilerini seçen ve görevlendiren asıl hak sahiplerine karşı sorumlu bir şekilde işletmeyi yönetmekle yükümlüdür. Hâkim ortakların bulunduğu işletmelerde kontrol ve egemenlik, hâkim grup olan pay sahiplerinde toplanır; yönetim kurulu da bu hâkim ortakların kontrolü altında görev yapar. Öte yandan, pay sahipliğinin geniş bir tabana yayıldığı ve belirgin bir hâkim grubun bulunmadığı durumlarda ise yönetim kurulları dağılmış pay sahiplerinden topladıkları oylarla kendi organize ve kontrol ettikleri genel kurullarda seçilir ve böylece işletmenin yönetimini ve kontrolünü ellerine alabilirler. Bu gibi hallerde, yönetim kurulları işletmenin mutlak hâkimi olabilmektedir. Bir başka deyişle hak sahibi olmayan vekil yönetim kurulları, egemenlik ve kontrol yetkisini ele geçirdiklerinden, işletmenin stratejik yönlendirilmesinde ve yönetiminde söz sahibi olabilirler. Bu da onların işletmeyi, pay sahipleri ile birincil ve ikincil paydaşların çıkarlarından çok kendi hedefleri ve çıkarları doğrultusunda yönlendirmelerine yol açabilir. Bu nedenle pay sahiplerinin egemenlik haklarını kaybetmemesi

adına, yönetim kurullarının mutlaka pay sahipleri tarafından seçilmesi, oluşturulması ve onların amaçları doğrultusunda hareket etmesi büyük önem taşır. Bu bağlamda, yönetim kurullarının yapısı, bileşimi ve görevleri daha farklı bir önem kazanır (Ülgen ve Mirze, 2024: 430).

Şirketin stratejik karar alma, temsil ve yürütme organı olan yönetim kurulu, kararlarını şirketin piyasa değerini en üst seviyeye çıkarmak hedefiyle alır ve uygular. Aynı zamanda, pay sahiplerine uzun vadeli ve istikrarlı kazanç sağlarken şirket faaliyetlerinde hassas bir denge gözetir (Deloitte ve TKYD, 2007: 1-14). Şirket yönetiminde en etkin karar organı olan yönetim kurulu, şirket yönetimi, hissedarlar ve diğer menfaat sahipleriyle olan ilişkileri düzenler. SPK’nın 30.12.2011 tarihinde yayımladığı kurumsal yönetim ilkelerinin dördüncü bölümünde, yönetim kuruluna ilişkin ilkeler altı ana başlık altında ele alınmaktadır. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Haşit ve Uçar, 2014: 94-102):

1. Yönetim kurulunun işlevi
2. Yönetim kurulunun faaliyet esasları
3. Yönetim kurulunun yapısı
4. Yönetim kurulu toplantılarının şekli
5. Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler
6. Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar

“Yönetim kurulu yapısı” bu ilkelerin en önemlilerinden birisidir. Yönetim kurulunun yapısı, bir işletmenin yönetim süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü yönetim kurulu, bir işletmenin yönetim stratejisini şekillendirmenin yanı sıra denetim mekanizmalarını ve dış çevreyle olan ilişkilerini de belirler (Doğan, 2018: 133).

Yönetim kurulu üye sayısı, en az beş kişi olmak kaydıyla; üyelerin etkin ve yapıcı bir şekilde çalışabilmelerini, hızlı ve akılcı kararlar alabilmelerini ve kurulacak komitelerin verimli şekilde işleyebilmesini sağlayacak biçimde belirlenir. Yönetim kurulunda, hem şirketin icra faaliyetlerinde görev alan hem de icrada yer almayan üyeler bulunur. İcrada yer almayan üyeler, yönetim kurulu üyeliği dışında şirketin günlük faaliyetlerine doğrudan müdahil olmayan ve herhangi bir idari sorumluluk taşımayan kişilerden oluşur. Yönetim kurulunda, çoğunluğu bu icrada görev almayan üyeler teşkil eder. Bu üyeler arasında, görevlerini bağımsızlık ve tarafsızlık ilkelerine uygun şekilde yürütebilecek niteliklere sahip bağımsız üyeler de yer almalıdır. Bağımsız üyelerin sayısı, toplam yönetim kurulu üye sayısının en az üçte biri olacak şekilde düzenlenmeli, ortaya çıkan kusurlar bir üst tam sayıya yuvarlanmalıdır. Ancak, bağımsız üye sayısı hiçbir durumda iki kişiden az olamaz. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri en fazla üç yıl süreyle görev yapabilir, ancak yeniden aday gösterilmeleri ve seçilmeleri mümkündür. Öte yandan, son 10 yıl

içinde aynı şirkette altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmış bireyler, bağımsız üye olarak atanamaz. Aşağıdaki tüm koşulları taşıyan yönetim kurulu üyeleri, “bağımsız üye” olarak nitelendirilir (Haşit ve Uçar, 2014: 96-97):

1. Şirket, şirketin ilişkili taraflarından biri veya şirket sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında, son beş yıl içinde, doğrudan veya dolaylı önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam, sermaye veya önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması, 2. Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimini, derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmamış ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olması, 3. Son beş yıl içerisinde, şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde ortak, çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması, 4. Yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise sermayede sahip olduğu payın oranının %1’den fazla olmaması ve bu payların imtiyazlı olmaması, 5. Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması, 6. Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeleri hariç, kamu kurum ve kuruluşlarında üye olarak seçildikten sonra tam zamanlı çalışmıyor olması, 7. Gelir Vergisi Kanunu’na göre Türkiye’de yerleşmiş sayılması, 8. Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması, 9. Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

Diğer taraftan, Türkiye’de, Sermaye Piyasası Kurulu’nun yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinde 2012 yılına kadar yönetim kurulunda kadın üyelere yer verilmesine dair herhangi bir düzenleme bulunmamaktaydı. Ancak, 11 Şubat 2012 tarihinde yayımlanan Seri: IV, No: 57 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”de yapılan değişiklikle, “Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunmalıdır” ilkesi getirilmiştir (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ, 2012: m.4.3.10). Ancak bu düzenleme, zorunlu bir uygulama getirmemekte olup, “Uygula, Uygulamıyorsan Açıkla” prensibi çerçevesinde tavsiye niteliği taşımaktadır. Söz konusu düzenleme Avrupa’da uygulanan ve “Hükümetler tarafından gerçekleştirilen gönüllülük esaslı girişimler” modeline benzer bir yaklaşım içermektedir. Bu düzenleme, şirketlerin politikalarını daha şeffaf hale getirmeyi hedeflerken, aynı zamanda akran ve kamuoyu baskısı yoluyla mevcut durumu kadınlar lehine dönüştürmeyi amaçlamaktadır (TÜSİAD, 2025a). Bu tebliğin BİST’te

işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında nasıl bir dönüşüm yarattığına dair ilk bulgular, 2011 yılı itibarıyla incelenen 400’den fazla şirketin yönetim kurullarında yaklaşık 289 kadın yöneticinin yer aldığını ortaya koymaktadır. Bu kadın yöneticilerin yaklaşık %64’ü ise söz konusu tarihten sonra görevlerine başlamıştır (Şahin vd., 2018: 1148).

Ayrıca 3/1/2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)’ne göre, “Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25’ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.” hükmü getirilmiştir (Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014: 18, m. 4.3.9.)

Kurumsal yönetim ilkeleri, öncelikli olarak halka açık anonim şirketler için oluşturulmuş olsa da diğer şirketler tarafından da uygulanabilmektedir. Bu ilkelerin benimsenmesi zorunlu olmamakla birlikte, şirketlerin bu prensiplere uyup uymadıklarını açıklamaları beklenmektedir. İlkeler uyulmaması durumunda, gerekçeleriyle birlikte açıklamalar yıllık faaliyet raporunda ayrı bir bölüm olarak yer alan “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu”nda belirtilmelidir (Şengür ve Püskül, 2011: 36).

Yönetim Kurullarında Kadın: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Mevcut Durum ve Gelişmeler

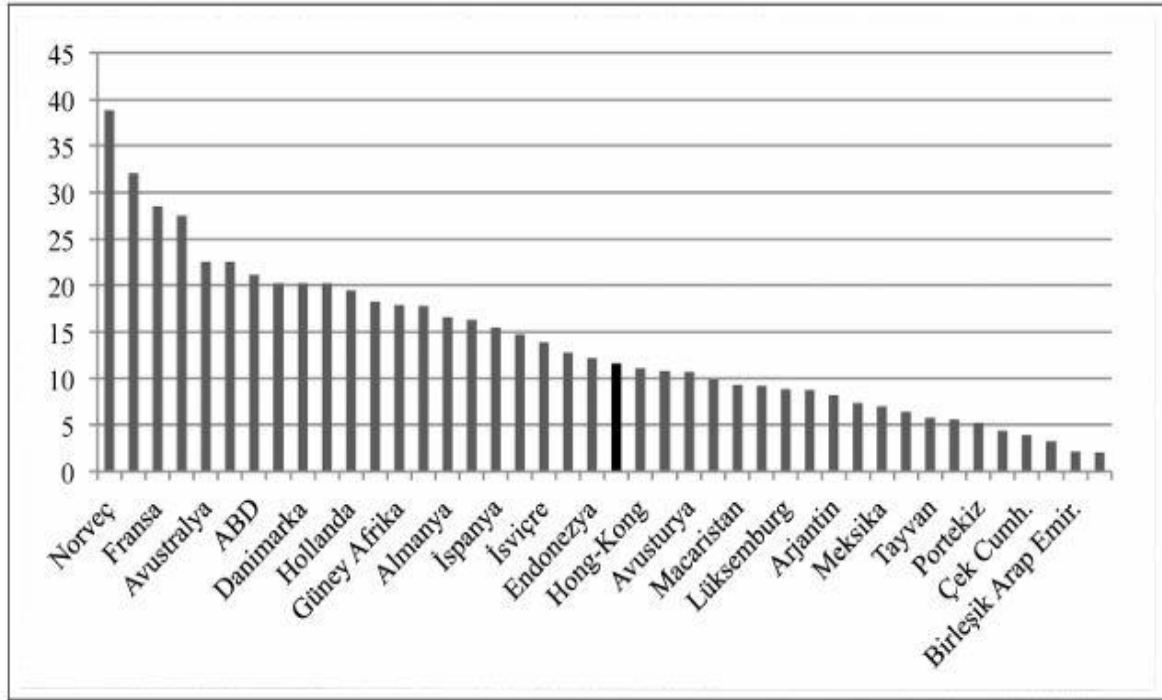
Kadınlar yalnızca işgücüne katılım süreçlerinde değil, istihdam edildikten sonra da çeşitli eşitsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda en dikkat çekici sorunlardan biri, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen “cam tavan” olgusudur. Cam tavan, örgüt içindeki önyargılardan kaynaklanan ve kadınların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmalarını engelleyen görünmez engelleri tanımlamaktadır (Wirth, 2001: 1). Kadınların üst yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilememesi, yönetim kurullarındaki temsillerinde de belirgin bir eşitsizliğe yol açmaktadır. Şirketlerin yönetim kurullarında kadın sayısının oldukça düşük olması, genellikle bu cam tavan engeliyle açıklanmaktadır (Burgess & Tharenou, 2002: 39; akt. Şahin vd., 2018: 1149).

Kadınlar, iş hayatında yükselmelerini engelleyen ve “cam tavan” olarak adlandırılan çeşitli engellerle erkeklere kıyasla daha sık karşılaşmaktadır. Üst düzey yönetimde kadınların düşük oranda temsil edilmesi, Avrupa’da önemli bir tartışma konusu haline gelmiş olup bu durumu değiştirmek adına alınacak önlemler, Avrupa Birliği’nin en üst düzey organlarında öncelikli gündem maddelerinden biri olarak ele alınmaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan *Women’s Charter* (Kadın Şartı) belgesinin beş önceliğinden biri, kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsiliyetidir. Avrupa Birliği ülkelerinde kadınların iş gücüne katılım oranı %60 seviyelerinde olmasına rağmen, üst düzey yönetim pozisyonlarında ve yönetim

kurullarında yeterli derecede temsil edilmemektedir. Avrupa Komisyonu’nun 2010 yılında hazırladığı bir rapora göre, Avrupa’daki halka açık büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanları arasında kadınların oranı yalnızca %3’tür. Yönetim kurullarında kadın temsili ise 2003 yılında %9 seviyesindeyken Ocak 2012 itibarıyla %13,7’ye yükselmiştir. Ancak, yıllık ortalama %0,5’lik bir artış hızıyla devam edilirse, kadınların yönetim kurullarında %40 oranında temsil edilmesi için yaklaşık 50 yıl beklenmesi gerekecektir. Bu konuya dikkat çekmek ve süreci hızlandırmak amacıyla Avrupa Komisyonu 2011 yılında AB ülkelerindeki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın sayısını gönüllülük esasına dayalı olarak artırmayı hedefleyen bir girişim başlatmıştır. Komisyon, 2015 yılına kadar yönetim kurulu üyelerinin en az %30’unun, 2020 yılına kadar ise %40’ının kadın olmasını amaçlamaktadır. Bu girişim, Avrupa Parlamentosu tarafından da desteklenmektedir. Şu ana kadar 24 şirket, belirlenen takvim doğrultusunda bu hedefleri gerçekleştireceğini taahhüt eden bir anlaşmaya imza atmıştır (TÜSİAD, 2025a).

Türkiye’de mevcut durum ve gelişmelere bakıldığında ise, Avrupa ülkelerinde kadın istihdam oranı %60 seviyelerinde olup, dünya genelinde ise %50’nin üzerinde seyretmektedir. Buna karşın, Türkiye’de bu oran %26 ile oldukça düşük bir seviyededir. Ancak, üst yönetimde kadın temsili açısından değerlendirildiğinde, Türkiye henüz istenilen seviyeye ulaşamamış olsa da Avrupa’daki benzer ülkelerle kıyaslandığında daha olumlu bir görünüm sergilemektedir. 2009 yılında Avrupa Komisyonu tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, AB’ye üye 27 ülkede halka açık şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının yalnızca %3’ü kadinken Türkiye’de bu oran %6’dır. Benzer şekilde, World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu) tarafından yapılan bir çalışmada, kadın CEO’ların OECD ve BRIC ülkelerindeki temsiliyeti incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bu ülkelerde kadın CEO oranı ortalama %5’in altında kalırken Finlandiya, Norveç ve Türkiye %12 ve üzeri oranlarla en fazla kadın CEO’ya sahip üç ülke arasında yer almaktadır (TÜSİAD, 2025a).

EgonZehnder’in 2014 yılında gerçekleştirdiği ve Avrupa, Amerika ile Asya’dan 41 ülkeyi kapsayan “Yönetim Kurullarında Çeşitlilik Analizi”ne göre, dünya genelinde yönetim kurullarındaki kadın üye oranı %11,6 olarak tespit edilmiştir. Aşağıdaki Grafik 1, ülkeleri bu oranın üzerinde ve altında kalanlar şeklinde gruplandırmaktadır. Grafik 1 incelendiğinde, kadınların yönetim kurullarında en fazla temsil edildiği ülkelerin büyük ölçüde gelişmiş Avrupa ülkeleri olduğu görülmektedir. Norveç (%38,9), Finlandiya (%32,1) ve Fransa (%28,5) en yüksek temsil oranlarına sahip ilk üç ülke olarak öne çıkmaktadır. Türkiye ise %10,8’lik oranla 23. sırada yer almakta ve küresel ortalamanın altında kalmaktadır. Öte yandan, kadın temsili en düşük olduğu ülke %2,1 ile Güney Kore’dir (Şahin vd., 2018: 1149).



Grafik 1.

2014 Yılında Dünyada ve Bazı Ülkelerde Yönetim Kurullarında Kadın Temsil Oranları (%)

Kaynak: EgonZehnder 2014 Avrupa Yönetim Çeşitliliği Analizi, akt. Şahin vd., 2018: 1150.

Avrupa Birliği ülkelerinde yoğun şekilde tartışılan üst yönetimde kadın temsili konusu, Türkiye’de de giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Türkiye’de cinsiyet eşitliği konusunda önemli girişimlerden biri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hayata geçirilmiştir. Mart 2012’de, Bakanlığa bağlı Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Eşleştirme Projesi kapsamında, cinsiyet eşitliği konusunda başarılı uygulamalara sahip işyerlerine “Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ödülü” verilmiştir (TÜSİAD, 2025a). Benzer şekilde, iş hayatında ve yönetimde kadın temsili artırılmaya yönelik 2 Temmuz 2024 tarihinde TÜSİAD’ın ev sahipliğinde “Yönetimde Kadınların Eşit Temsili için Paydaş Çalıştayı” gerçekleştirilmiştir (TÜSİAD, 2025b). Bu gelişmeler olumlu bir adım olmakla birlikte, Türkiye’de özellikle kadınların iş gücüne katılımını artıracak ve süreci hızlandıracak daha kapsamlı politikalara duyulan ihtiyaç devam etmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ana amacı, Türkiye’de BIST’te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarında kadın ve erkeklerin temsil düzeylerini ortaya koymaktır. Bu ana amaçtan yola çıkarak çalışmada çeşitli alt amaçlar belirlenmiştir. Bu alt amaçlar; ilgili medya kuruluşlarının yönetim kurullarındaki kadın ve erkeklerin cinsiyetlerine,

yaptıkları görevlere, sahip oldukları mesleklere, icrada görevli olup olmadıklarına, bağımsız üyelik durumlarına ve yönetimde söz sahibi olma hallerine göre dağılımlarını incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma Soruları

Çalışmanın ana amacı ve alt amaçlarıyla bağlantılı olarak belirlenen araştırma soruları çalışmanın giriş kısmında açıklanmış olduğundan burada ayrıca yer verilmemiştir.

Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmanın örneklemini Türkiye’de önde gelen ve Borsa İstanbul (BIST)’da işlem gören, aynı zamanda yayıncılık sektöründe faaliyet gösteren üç büyük medya kuruluşu oluşturmaktadır. Bunlar; Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş., Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. ve İhlas Gazetecilik A.Ş.’dir. Bu kuruluşların örneklem olarak seçilmesinin temel nedenleri şunlardır:

Sektördeki Öncü Konumları: Seçilen üç medya kuruluşu, Türkiye’de yayıncılık sektöründe uzun yıllardır faaliyet gösteren ve sektöre yön veren köklü şirketlerdir. Sektörün genel dinamiklerini ve yönetim yapısını anlamak açısından bu şirketlerin incelenmesi önemlidir.

Borsa İstanbul’da İşlem Görmeleri: Bu kuruluşların Borsa İstanbul (BIST)’da işlem görüyor olması, şeffaflık ve kurumsal yönetim ilkeleri açısından belirli standartlara sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum, yönetim yapıları ve finansal süreçleri hakkında güvenilir ve karşılaştırılabilir verilere ulaşılmasını sağlamaktadır.

Farklı Kurumsal Yapılara Sahip Olmaları: Üç medya kuruluşunun farklı yönetim yapıları ve iş modellerine sahip olması, sektördeki yönetim anlayışının çeşitliliğini gözlemlemeye olanak tanır. Bu, cinsiyet dağılımı, mesleki çeşitlilik ve karar alma süreçleri gibi unsurların karşılaştırılmasını mümkün kılar.

Türkiye Medya Sektöründeki Etkileri: Doğan Yayıncılık, Hürriyet ve İhlas Medya, Türkiye’de medya ve basın sektörünün önemli aktörleri arasında yer almaktadır. Kamuoyu üzerindeki etkileri, haber kaynakları olarak sahip oldukları güç ve toplumdaki algıları, bu şirketlerin yönetim yapılarının incelenmesini anlamlı hale getirmektedir.

Bu nedenlerle, çalışmanın Türkiye medya sektörünü ve yönetim kurullarındaki yapıları anlamak adına kapsamlı bir örneklem sunduğu söylenebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma Türkiye’de sadece BIST’te işlem gören üç medya kuruluşunun yönetim kurulu yapılarının incelenmesi ile sınırlıdır. Bunlar; Doğan Yayıncılık, Hürriyet ve İhlas Medya’nın yönetim kurulları yapısıdır.

Veri Analizi

Çalışmanın ana ve alt amaçlarını gerçekleştirmek üzere, ilgili medya kuruluşlarının yönetim kurulu yapılarına ilişkin bilgilere 19-21 Mart 2025 tarihleri arasında Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’ndan erişilmiş ve oradan elde edilen yönetim kurulu yapısına ilişkin verilere içerik analizi tekniği uygulanarak veriler analiz edilmiştir.

İçerik analizi, “nicel ölççekler elde etmek için bir birimin seçilmesi (Guthrie vd., 2004: 288) ve buradaki nitel bilgilerin belirli bir kategoriye yerleştirilmesiyle karakterize edilen (Holsti, 1969: 116) bir araştırma tekniğidir.” Bu yöntemle analiz edilen metinlerden sayısal veriler, oranlar ve yüzdelik dağılımlar gibi çeşitli ölçümler elde edilebilmektedir (Lober vd., 1997: 59; Hackston ve Milne, 1996: 84; akt. Hoştut, 2020: 260).

Çalışmanın amacı ve araştırma soruları, çalışmada kullanılacak kategorilerin belirlenmesini sağlamıştır. Bu kapsamda, çalışmada içerik analizini gerçekleştirmek üzere 6 farklı kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler şunlardır:

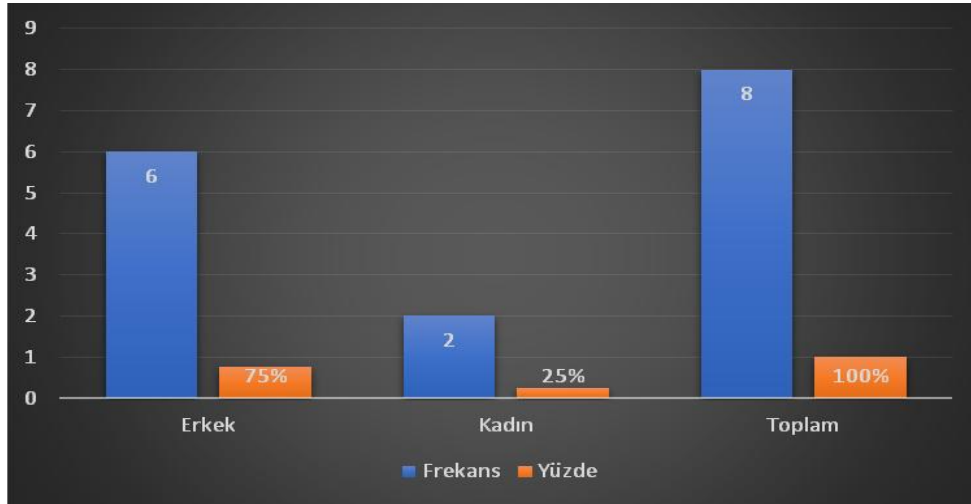
1. Cinsiyeti belirlemeye yönelik kategoriler: “Erkek” ve “Kadın” kategorisi
2. Görev dağılımını belirlemeye yönelik kategoriler: “Murahhas Üye”, “Yönetim Kurulu Başkanı”, “Yönetim Kurulu Başkan Vekili”, ve “Yönetim Kurulu Üyesi” kategorileri
3. Meslekleri belirlemeye yönelik kategoriler: Doğan Yayıncılık’ta İnşaat Mühendisi, İş Adamı, Mimar, Finans Sektörü Profesyoneli, İşletme ve Yönetim Meslek Profesyoneli, Ekonomist, İş Kadını, Yeminli Mali Müşavir’dir. Hürriyet’te İş Adamı, İş Kadını, Gazeteci ve Üst Düzey Yönetici’dir. İhlas Medya’da Gazeteci, Mühendis, Yönetici ve Akademisyen’dir.
4. İcrada görevli olup olmama durumuna göre kategoriler: “İcrada Görevli Değil” ve “İcrada Görevli” kategorisi
5. Bağımsız üye olup olmama durumuna göre kategoriler: “Bağımsız Üye Değil” ve “Bağımsız Üye” kategorisi
6. Yönetimde söz sahibi olan personelin cinsiyete göre dağılımı için de “Erkek” ve “Kadın” kategorileri kullanılmıştır.

Elde edilen veriler Microsoft Excel’e girilmiş ve veri analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tek bir yazar tarafından toplanmış ve kodlanmış olduğundan, çalışmada kodlayıcılar arası güvenilirlik hesaplanmamıştır.

Bulgular

Doğan Yayıncılık'ın Yönetim Kurulu Yapısına İlişkin Bulgular

Doğan Yayıncılık'ın yönetim kurulu yapısına ilişkin bulgular aşağıdaki Grafik 2-7'de gösterilmiştir.



Grafik 2.

Doğan Yayıncılık'ın Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

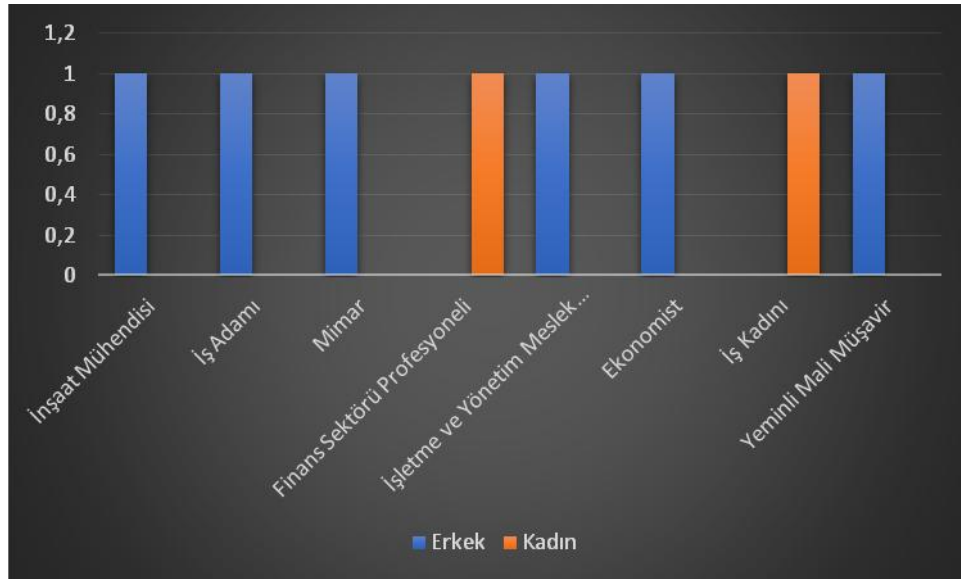
Grafik 2'de de görüldüğü üzere, Doğan Yayıncılık'ın yönetim kurulu toplam 8 üyeden oluşmaktadır. Bunların 6'sını (%75) erkekler oluştururken 2'sini (%25) ise kadınlar oluşturmaktadır. Doğan Yayıncılık'ın yönetim kurulundaki cinsiyet dağılımı, şirketlerde toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli bir gösterge sunmaktadır. Verilere göre, kadınların yönetim kurulundaki temsil oranı %25 iken erkekler %75'lik bir çoğunluğa sahiptir. Bu durum, yönetim kademelerinde kadınların temsiliyetinin erkekler kadar güçlü olmadığını ve liderlik pozisyonlarında cinsiyet dengesizliğinin olduğunu göstermektedir.



Grafik 3.

Doğan Yayıncılık'ın Yönetim Kurulunda Görev Bazında Cinsiyet Dağılımı

Doğan Yayıncılık’ın yönetim kurulunda görev bazındaki cinsiyet dağılımına bakıldığında; en üst yönetici pozisyonlarında (Başkan, Başkan Vekili, Murahhas Üye) sadece erkekler bulunmaktadır. Kadın üyeler yalnızca Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmakta ve toplam 5 yönetim kurulu üyesinin 2’si kadın (%40)’dır. Yönetim kurulu üye sayısının %60’ını ise erkekler oluşturmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve diğer kilit karar verici pozisyonlarda kadın temsiline olmaması, kadın liderlerin stratejik karar alma mekanizmalarında daha az yer aldığını göstermektedir.



Grafik 4.

Doğan Yayıncılık’ın Yönetim Kurulunda Görev Yapanların Mesleklerine Göre Dağılımları

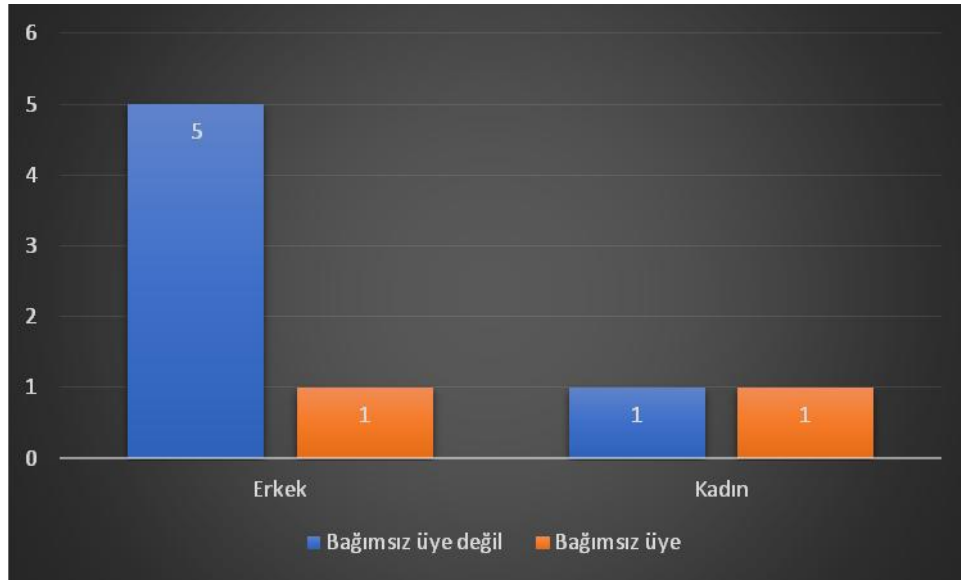
Grafik 4’te de görüldüğü gibi, yönetim kurulunda görev yapan 6 erkek sırasıyla inşaat mühendisi, iş adamı, mimar, işletme ve yönetim meslek profesyoneli, ekonomist ve yeminli mali müşavir mesleklerine sahiptir. Yönetim kurulunda görev yapan 2 kadından biri finans sektörü profesyoneli iken diğeri, iş kadınıdır. Kadınların yönetimdeki varlığı genellikle finans ve girişimcilik alanlarıyla sınırlı kalırken erkekler daha geniş bir mesleki çeşitlilikle temsil edilmektedir. Bu durum, kurumsal yönetimde kadınların farklı uzmanlık alanlarından daha fazla yer alması gerektiğini düşündürmektedir.



Grafik 5.

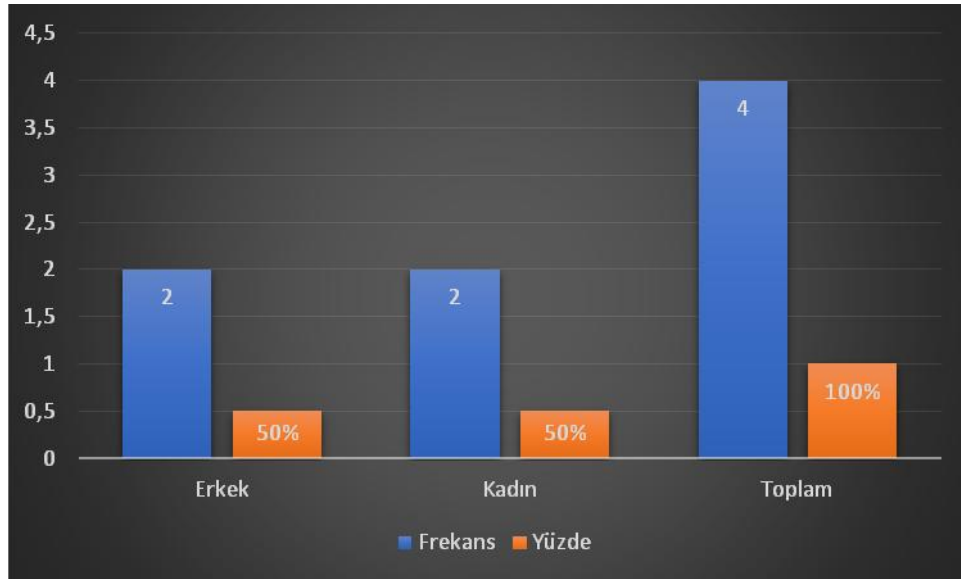
Doğan Yayıncılık'ın İcrada Görevli Olup Olmama Durumuna Göre Yönetim Kurulu Yapısı

Yukarıdaki Grafik 5, Doğan Yayıncılık'ın yönetim kurulunda görev yapanların icra (yürütme) yetkisi olup olmadığını göstermektedir. Grafik 5'te de görüldüğü üzere, yönetim kurulunda yer alan toplam 8 üyenin 5 erkek üyesi ve 2 kadın üyesi icrada görevli değildir. Bu, bu üyelerin şirketin günlük operasyonlarını yönetmediği, daha çok denetleyici ve stratejik karar alma rollerinde oldukları anlamına gelmektedir. 1 erkek üye ise icrada görevlidir. Bu kişi hem yönetim kurulu üyesi olup hem de şirketin günlük operasyonlarında aktif bir yöneticilik görevi üstlenmektedir. İcrada görevli olan kişi aynı zamanda halihazırda şirketin Murahhas Üyesi olarak görev yapmaktadır. İcrada görevli olmayan üyeler, genellikle bağımsız veya gözetleyici bir konumda olurlar. İcrada görevli olan yönetim kurulu üyeleri ise şirketin işleyişinde daha aktif rol alır ve yöneticilik yaparlar. Kadın üyelerin hiçbirinin icrada görevli olmaması, kadın liderlerin stratejik yönetimde yer alsa da şirket operasyonlarını doğrudan yönetme konusunda daha az temsil edildiğini gösterir. Kadın liderlerin icrada daha fazla görev alması, yönetimde eşit temsili güçlendirebilir.

**Grafik 6.**

Doğan Yayınılık'ta Bağımsız Üye Olup Olmaması Durumuna Göre Yönetim Kurulu Yapısı

Yukarıdaki Grafik 6, Doğan Yayınılık'ın yönetim kurulundaki bağımsız ve bağımsız olmayan üyelerin dağılımını göstermektedir. Grafik 6'ya göre, Doğan Yayınılık'ın yönetim kurulunda 5 erkek ve 1 kadın bağımsız üye değilken 1 erkek ve 1 kadın bağımsız üyedir. Bağımsız olmayan 6 üye, şirketin yönetimiyle veya büyük hissedarlarla doğrudan bağlantılı olabilir. Bağımsız olmamaları, karar alma süreçlerinde hissedarların veya şirket yönetiminin etkisi altında olabileceklerini gösterir. Bağımsız üyeler ise şirketle doğrudan bir çıkar ilişkisi olmayan, şirketin yönetimini denetleyen ve objektif kararlar alması beklenen üyelerdir. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) gibi düzenleyici kurumlar, şeffaflığı artırmak ve hissedar haklarını korumak için yönetim kurullarında belirli sayıda bağımsız üye bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Doğan Yayınılık'ın yönetim kurulunda kadın bağımsız üyenin varlığı, yönetim kurulundaki çeşitliliği artırmak adına olumlu bir gelişmedir. Ancak bağımsız üyelerin toplam yönetim kuruluna oranı (%25) düşüktür. Bağımsız üyelerin sayısının artırılması, yönetim kurulunun daha objektif kararlar almasını sağlayabilir. Kadın bağımsız üye sayısının artması da şirketin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından daha güçlü bir yönetim anlayışı benimsemesine katkı sağlayabilir.

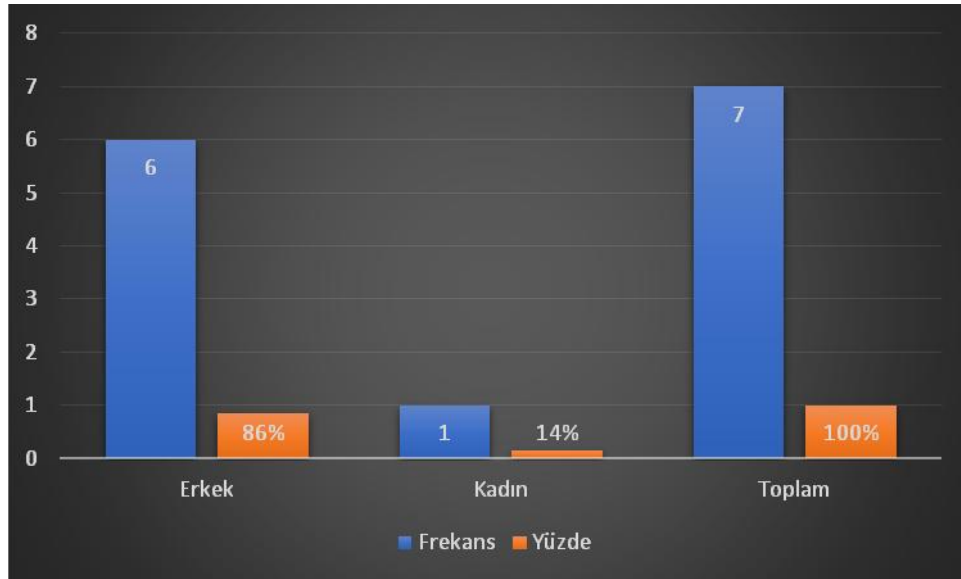
**Grafik 7.**

Doğan Yayıncılık'ta Yönetimde Söz Sahibi Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yukarıdaki Grafik 7, Doğan Yayıncılık'ta yönetimde söz sahibi olan personelin cinsiyete göre dağılımını göstermektedir. Buna göre, yönetimde toplam 4 personel söz sahibidir. Söz sahibi olan personelin 2'si erkek (%50), 2'si (%50) de kadındır. Bu dağılım, Doğan Yayıncılık'ta üst yönetimde kadın ve erkek temsilinin dengeli olduğunu göstermektedir. Üst yönetimde kadın ve erkek sayısının eşit olması, kurumsal yönetim açısından olumlu bir gelişmedir. Türkiye'de ve dünya genelinde üst yönetimde kadın temsili genellikle düşükken Doğan Yayıncılık'ta bu oranın eşit olması şirketin çeşitliliğe önem verdiğini göstermektedir. Doğan Yayıncılık'ta üst yönetimde kadın ve erkek temsilinin eşit olması, kadınların yönetimde etkin roller üstlendiğini göstermekte ve Türkiye'deki birçok şirkete kıyasla olumlu bir tablo çizmektedir. Ancak, yönetim kurulunda kadın temsili halen düşüktür ve icrada görev alan kadın liderlerin artırılması, şirketin yönetsel çeşitliliğini güçlendirebilir.

Hürriyet'in Yönetim Kurulu Yapısına İlişkin Bulgular

Hürriyet'in yönetim kurulu yapısına ilişkin bulgular aşağıdaki Grafik 8-13'te gösterilmiştir.

**Grafik 8.**

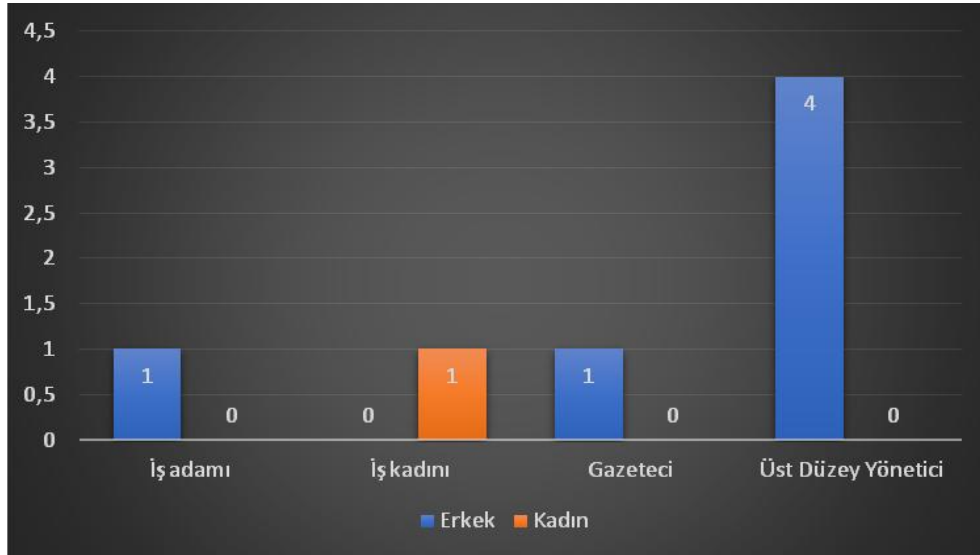
Hürriyet’in Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Grafik 8’de de görüldüğü üzere, Hürriyet’in yönetim kurulu toplam 7 kişiden oluşmaktadır. Bunların 6’sını (%86) erkekler oluştururken 1’ini (%14) de kadınlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla Hürriyet’in yönetim kurulunda toplumsal cinsiyet dengesi açısından ciddi bir eşitsizlik söz konusudur. Yönetim kurulunun büyük bir çoğunluğunun (%86) erkeklerden oluşması, karar alma mekanizmalarında kadın temsiliyetinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum, kurumsal yönetim ve çeşitlilik açısından ele alındığında, kadınların üst yönetimde daha fazla yer alması gerektiğine dair küresel eğilimlerle çelişmektedir. Çeşitliliğin artırılması, farklı bakış açılarını karar alma süreçlerine dahil ederek şirketin daha yenilikçi ve kapsayıcı bir yapıya kavuşmasını sağlayabilir. Özetle, Hürriyet’in yönetim kurulundaki mevcut erkek ağırlıklı yapı, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından iyileştirilmesi gereken bir konu olarak değerlendirilebilir.

**Grafik 9.**

Hürriyet’in Yönetim Kurulunda Görev Bazında Cinsiyet Dağılımı

Hürriyet'in yönetim kurulu yapısına baktığımızda, 7 üyeden oluşan kurulda erkeklerin büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yönetim Kurulu Başkanı'nın erkek, Başkan Vekili'nin ise kadın olması, kadınların yönetimde tamamen dışlanmadığını gösterse de genel cinsiyet dengesi açısından yetersiz bir durum söz konusudur. Özellikle, yönetim kurulunun geri kalan 5 üyesinin de erkeklerden oluşması, kadın temsiliyetinin yönetimde sınırlı kaldığını göstermektedir. Başkan Vekili pozisyonunda bir kadının bulunması olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir, ancak karar alma süreçlerine kadın bakış açısının daha fazla entegre edilmesi için yönetim kurulunda kadın üye sayısının artırılması gerektiği söylenebilir. Bu tablo, geleneksel erkek egemen yönetim anlayışının hala etkili olduğunu ve şirketin cinsiyet eşitliği konusunda daha kapsayıcı politikalar geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle kurumsal yönetim ilkeleri ve çeşitlilik açısından bakıldığında, kadınların karar mekanizmalarındaki rolünün artırılması şirketin daha yenilikçi ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı benimsemesine katkı sağlayabilir.



Grafik 10.

Hürriyet'in Yönetim Kurulunda Görev Yapanların Mesleklerine Göre Dağılımları

Hürriyet'in yönetim kurulu mesleki dağılımı açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak üst düzey yöneticilerden (4 kişi) oluştuğu ve gazeteci kimliğine sahip 1 üye ile 1 de iş adamının bulunduğu görülmektedir. Ancak dikkat çeken bir diğer nokta, bu 6 kişinin tamamının erkek olmasıdır. Yönetim kurulundaki tek kadın üye ise iş kadını olarak temsil edilmektedir. Bu durum, yönetimde yalnızca cinsiyet açısından değil, mesleki çeşitlilik açısından da belirli bir dengesizliği ortaya koymaktadır. Gazetecilik gibi medya sektöründe kritik bir mesleğe sahip olan tek yönetim kurulu üyesinin erkek olması, basın sektöründe kadınların yönetici pozisyonlarında daha az yer aldığını gösterebilir. Benzer şekilde, üst düzey yöneticilik pozisyonlarının tamamının erkeklerden oluşması, şirketin karar alma süreçlerinde kadın bakış açısının yeterince temsil edilmediğine işaret edebilir. Bu tablo, şirket yönetiminde hem cinsiyet çeşitliliğinin hem de mesleki çeşitliliğin

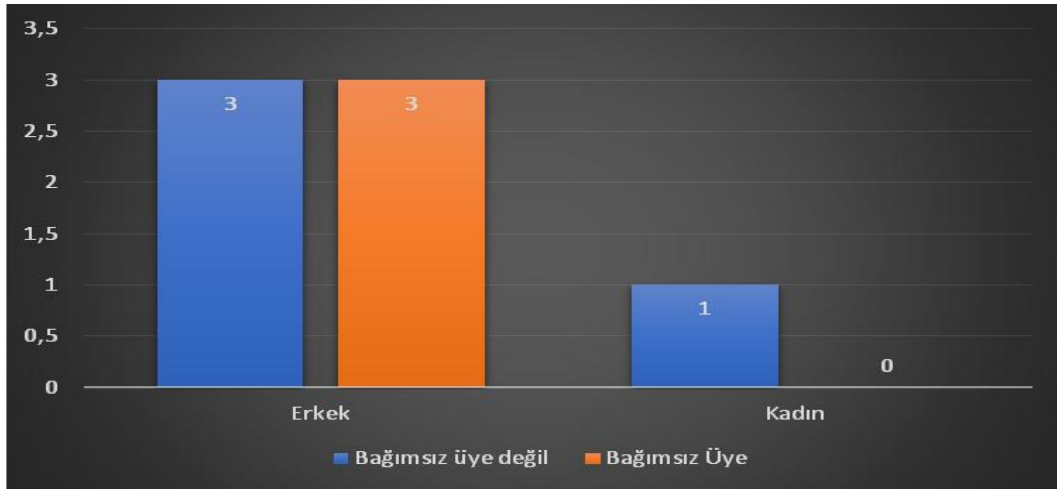
artırılması gerektiğini düşündürmektedir. Daha dengeli bir yönetim kurulu yapısı, farklı perspektiflerin bir araya gelmesini sağlayarak daha kapsayıcı ve inovatif kararların alınmasına katkı sunabilir. Özellikle medya gibi kamuoyunu doğrudan etkileyen sektörlerde, yönetim kademelerinde daha geniş bir temsilin sağlanması hem kurumsal hem de toplumsal anlamda olumlu bir adım olacaktır.



Grafik 11.

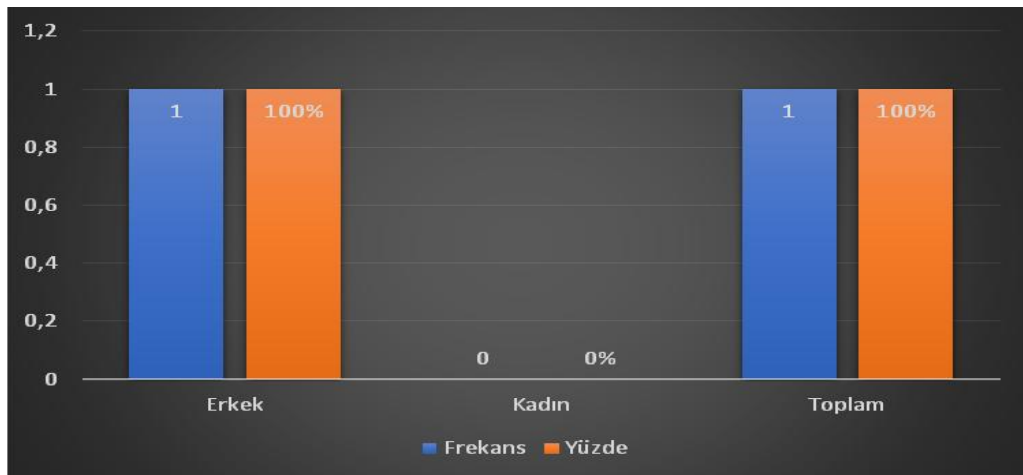
Hürriyet’in İcrada Görevli Olup Olmama Durumuna Göre Yönetim Kurulu Yapısı

Hürriyet’in yönetim kurulu yapısına icra görevi açısından bakıldığında, 7 üyeden yalnızca 1 erkek üyenin icrada görevli olduğu, geri kalan 6 üyenin (5 erkek ve 1 kadın) icrada herhangi bir sorumluluk üstlenmediği görülmektedir. Bu durum, yönetim kurulunun büyük oranda denetleyici ve stratejik karar alma rolüne sahip olduğunu gösterirken, icra yönetiminin ise daha dar bir kadro ile yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Ancak dikkat çeken nokta, icra görevinde bulunan tek üyenin erkek olmasıdır. Bu, kadınların sadece yönetim kurulunda değil, icra süreçlerinde de yeterince temsil edilmediğini göstermektedir. Kadınların sadece denetleyici veya yönlendirici pozisyonlarda değil, icra süreçlerinde de yer alması, karar alma mekanizmalarına aktif katılımını artırarak kurumsal çeşitliliğe ve kapsayıcılığa katkı sağlayabilir. Şirket yönetiminde cinsiyet eşitliğini destekleyen politikaların benimsenmesi hem kurumsal yönetim ilkeleri açısından hem de şirketin genel performansı açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.

**Grafik 12.**

Hürriyet'te Bağımsız Üye Olup Olmaması Durumuna Göre Yönetim Kurulu Yapısı

Hürriyet'in yönetim kurulundaki bağımsız üye dağılımına baktığımızda, 7 üyenin 3'ünün bağımsız üye olduğu ve bu bağımsız üyelerin tamamının erkek olduğu görülmektedir. Geriye kalan 4 üyenin ise bağımsız olmadığı, bu grubun içinde 3 erkek ve 1 kadının yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu tablo, bağımsız üyelik pozisyonlarının yalnızca erkekler tarafından doldurulduğunu ve kadınların yönetimde bağımsız üye olarak temsil edilmediğini göstermektedir. Bağımsız üyeler, şirket yönetiminde tarafsız ve denetleyici bir rol üstlenerek şirketin daha şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunurlar. Ancak bu kritik pozisyonların yalnızca erkeklerden oluşması, karar alma mekanizmalarında toplumsal cinsiyet dengesizliğini daha da pekiştirmektedir. Kadınların bağımsız üye olarak da yönetim kurulunda yer alması, farklı bakış açılarını ve yönetim çeşitliliğini artırarak şirketin daha kapsayıcı ve dengeli bir yönetim yapısına kavuşmasını sağlayabilir. Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, kadınların bağımsız üye olarak da temsil edilmesi, şirketin hem etik hem de stratejik açıdan daha güçlü bir konuma gelmesine yardımcı olabilir.

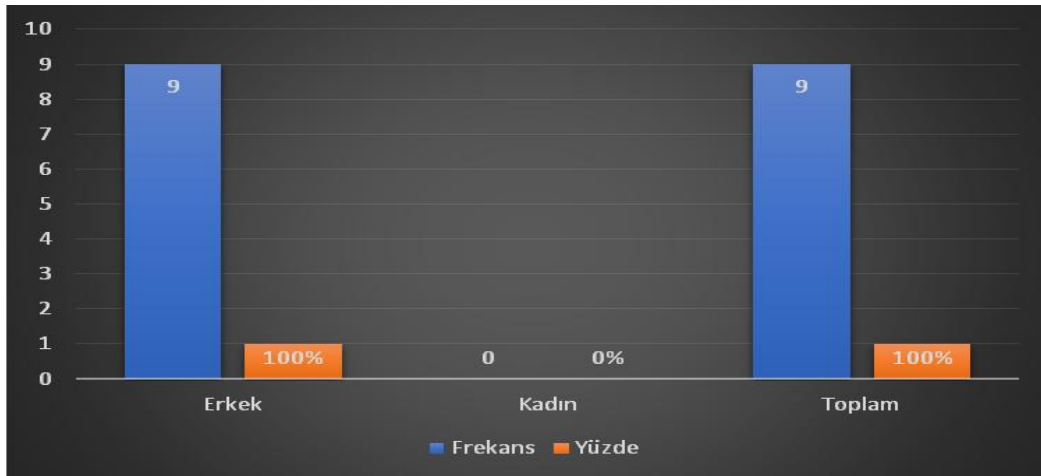
**Grafik 13.**

Hürriyet'te Yönetimde Söz Sahibi Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Grafik 13’e göre, Hürriyet’in yönetiminde fiili olarak söz sahibi olan tek kişinin bir erkek olduğu görülmektedir. Bu kişi, icradan sorumlu yönetim kurulu üyesi ve aynı zamanda üst düzey yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. Bu tablo, yönetim kurulunda farklı üyeler bulunsa da gerçek karar alma gücünün büyük ölçüde tek bir kişide toplandığını göstermektedir. Yönetimde etkin gücün tek bir kişinin elinde olması, kurumsal yönetim ilkeleri açısından bazı riskler barındırabilir. Özellikle, yönetim kurulunun kolektif karar alma işlevinin sınırlandırılması ve farklı bakış açılarının karar süreçlerine yeterince dahil edilmemesi, şirketin uzun vadeli stratejik yönetimini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, karar alma süreçlerinde kadınların tamamen dışlanmış olması, cinsiyet temsili açısından önemli bir eksikliktir. Kadınların sadece yönetim kurulunda bulunması değil, aynı zamanda yönetim yetkisine ve söz hakkına sahip olmaları, daha kapsayıcı ve dengeli bir yönetim anlayışı için kritik öneme sahiptir. Sonuç olarak, Hürriyet’in yönetim yapısında güç dağılımının daha dengeli hale getirilmesi ve kadınların da aktif karar alma pozisyonlarında yer alması, şirketin kurumsal yönetim kalitesini ve toplumsal cinsiyet eşitliği yaklaşımını güçlendirebilir.

İhlas Medya’nın Yönetim Kurulu Yapısına İlişkin Bulgular

İhlas Medya’nın yönetim kurulu yapısına ilişkin bulgular aşağıdaki Grafik 14-19’da gösterilmiştir.

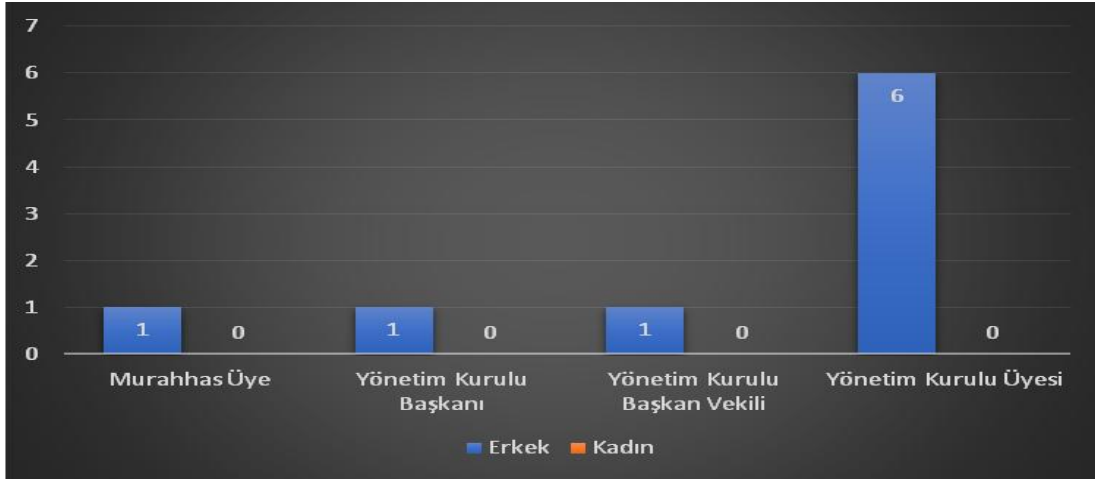


Grafik 14.

İhlas Medya’nın Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Grafik 14’e göre, İhlas Medya’nın yönetim kurulunda tamamen erkeklerden oluşan 9 üyenin bulunduğu ve hiçbir kadın üyenin yer almadığı görülmektedir. Bu durum, cinsiyet çeşitliliği açısından ciddi bir dengesizliği ve kadın temsiline tamamen yokluğunu ortaya koymaktadır. Günümüzde birçok şirket, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetim kurullarında cinsiyet dengesini artırmaya çalışırken İhlas Medya’nın yönetiminde kadın üye bulunmaması, kurumsal kapsayıcılık ve çeşitlilik açısından önemli bir eksiklik olarak

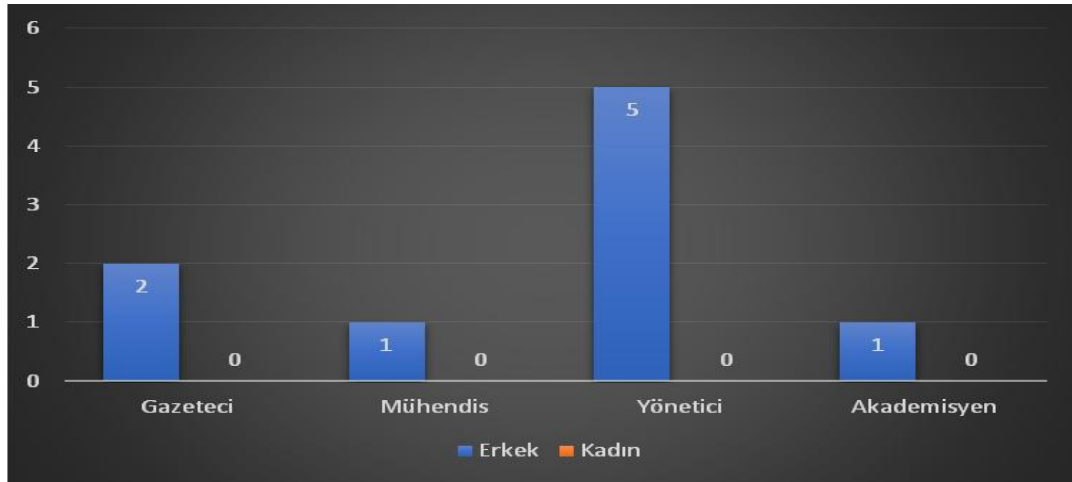
değerlendirilebilir. Yönetim kurullarında farklı cinsiyetlerden üyelerin bulunması, şirketin daha kapsayıcı ve yenilikçi kararlar almasını sağlayabilir. Ayrıca, kadınların yönetim mekanizmalarında temsil edilmesi, şirketin hem iç hem de dış paydaşlarına daha eşitlikçi bir mesaj vermesine yardımcı olabilir. İhlas Medya'nın yönetim kurulunda kadın temsili artırılması, şirketin kurumsal itibarını güçlendirebileceği gibi, farklı bakış açılarını yönetim süreçlerine dahil ederek daha sağlıklı kararlar alınmasına da katkıda bulunabilir.



Grafik 15.

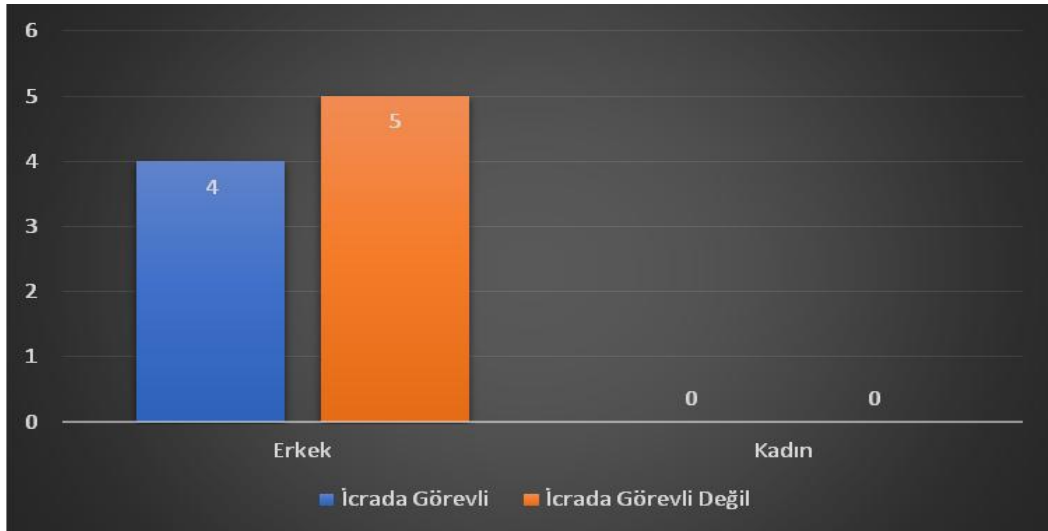
İhlas Medya'nın Yönetim Kurulunda Görev Bazında Cinsiyet Dağılımı

Grafik 15'e göre, İhlas Medya'nın yönetim kurulundaki tüm üyelerin erkek olduğu ve yönetim içinde farklı pozisyonlarda görev yapan hiçbir kadının bulunmadığı görülmektedir. Yönetim kurulu; 1 Murahhas Üye, 1 Yönetim Kurulu Başkanı, 1 Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve 6 Yönetim Kurulu Üyesi'nden oluşmaktadır, ancak bu yapı içinde kadın temsili sıfırdır. Bu durum, yalnızca cinsiyet eşitliği açısından değil, yönetim çeşitliliği ve kapsayıcılığı açısından da önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Yönetim kurulunda farklı bakış açılarına ve deneyimlere sahip kişilerin bulunması, daha dengeli, yenilikçi ve kapsayıcı karar alma süreçleri geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Ancak, İhlas Medya'nın yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluştuğu için, karar mekanizmalarında kadınların perspektifleri tamamen dışarıda kalmaktadır. Günümüzde birçok şirket, kurumsal yönetim ilkeleri gereği yönetim kadrolarında kadın temsili artırmaya yönelik politikalar uygulamaktadır. İhlas Medya'nın mevcut yönetim yapısı, bu küresel eğilimlerden uzak bir tablo çizmektedir. Kadın yöneticilerin sayısının artırılması, şirketin kurumsal itibarını güçlendirebilir ve daha dengeli bir yönetim anlayışının benimsenmesine katkıda bulunabilir.

**Grafik 16.**

İhlas Medya’nın Yönetim Kurulunda Görev Yapanların Mesleklerine Göre Dağılımları

İhlas Medya’nın yönetim kurulunda görev yapanların mesleklerine göre dağılımlarını gösteren Grafik 16’ya bakıldığında, erkek üyelerden 2’sinin gazeteci, 1’inin mühendis, 5’inin yönetici ve 1’inin de akademisyen olduğu görülmektedir. Bu dağılım, yönetim kurulunun ağırlıklı olarak yönetici kökenli kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Yönetimde 5 yöneticinin bulunması, karar alma süreçlerinde daha çok iş dünyası perspektifinin etkili olduğunu düşündürmektedir. Bunun yanı sıra, 2 gazetecinin bulunması medya sektöründeki tecrübenin yönetimde temsil edildiğini gösterirken, 1 mühendis ve 1 akademisyenin de bulunması, teknik ve akademik bakış açılarının yönetim süreçlerine sınırlı da olsa katkı sunduğuna işaret etmektedir. Ancak, yönetim kurulunda kadın üye bulunmaması, yalnızca cinsiyet eşitliği açısından değil, aynı zamanda farklı mesleki bakış açıları açısından da önemli bir eksiklik. Kadın gazeteciler, mühendisler, akademisyenler ve yöneticiler medya sektöründe aktif roller üstlenirken, yönetim kurulunda temsil edilmemeleri, karar alma süreçlerinin tek taraflı bir bakış açısı ile ilerleyebileceğine dair endişeleri artırmaktadır. Çeşitliliğin artırılması, hem şirketin karar alma süreçlerini güçlendirebilir hem de kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda daha kapsayıcı bir yönetim anlayışı oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle, kadın temsiline artırılması ve farklı meslek gruplarının daha dengeli bir şekilde yönetimde yer alması, İhlas Medya’nın yönetim yapısını daha kapsayıcı ve sürdürülebilir hale getirebilir.

**Grafik 17.**

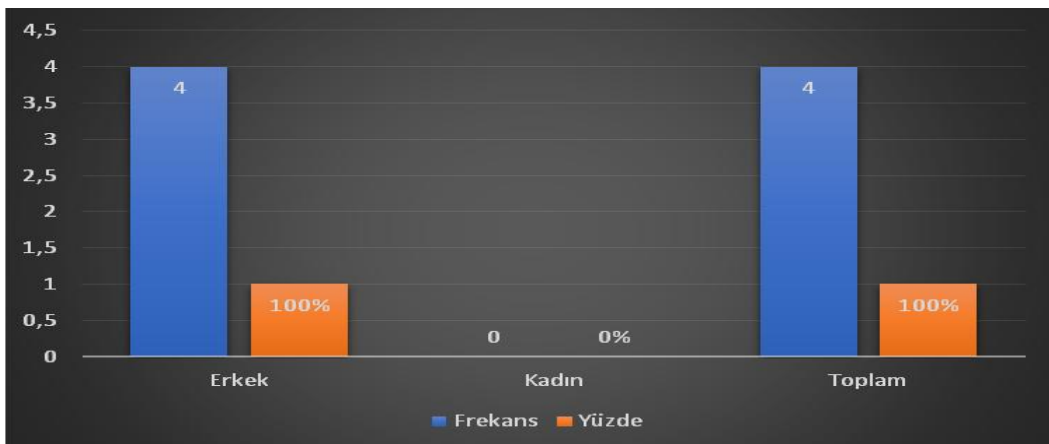
İhlas Medya'nın İcrada Görevli Olup Olmama Durumuna Göre Yönetim Kurulu Yapısı

Grafik 17'ye göre, İhlas Medya'nın yönetim kurulundaki 9 üyenin tamamının erkek olduğu ve bunlardan 4'ünün icrada görevli, 5'inin ise icrada görevli olmadığı görülmektedir. Bu dağılım, şirketin yönetim kurulunda icra yetkisi olan kişilerin büyük bir kısmının belirli bir grup içinde toplandığını göstermektedir. 4 icracı üye, şirketin günlük operasyonlarını ve stratejik kararlarını yürütme sorumluluğuna sahipken, geri kalan 5 üye ise daha çok denetleyici ve yönlendirici roller üstlenmektedir. 4 icracı üye 1 Murahhas Üye, 1 Yönetim Kurulu Başkanı, 1 Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve 1 de Yönetim Kurulu Üyesi'nden oluşmaktadır. Ancak burada dikkat çeken en önemli nokta, kadınların yönetimde tamamen dışlanmış olmasıdır. İcra mekanizmasında yer alan karar alıcıların tümü erkeklerden oluşmaktadır, bu da kadınların yalnızca yönetim kurulunda değil, aynı zamanda operasyonel karar süreçlerinden de tamamen uzak tutulduğunu göstermektedir. Bu durum, şirketin kurumsal yönetim ilkeleri ve çeşitlilik politikaları açısından eksiklikleri olduğunu düşündürmektedir. Günümüzde birçok başarılı şirket, icra süreçlerinde de kadın liderlerin yer almasını teşvik eden politikalar benimsemektedir. Çünkü kadın yöneticilerin de dahil olduğu yönetim kadroları, daha yenilikçi, kapsayıcı ve dengeli kararlar alabilmektedir. Sonuç olarak, İhlas Medya'nın mevcut yönetim yapısı cinsiyet eşitliği açısından büyük bir dengesizlik içermektedir. Kadınların hem yönetim kurulunda hem de icra süreçlerinde yer alması, şirketin kurumsal itibarı ve yönetim kalitesi açısından daha olumlu bir tablo çizmesini sağlayabilir.

**Grafik 18.**

İhlas Medya’da Bağımsız Üye Olup Olmaması Durumuna Göre Yönetim Kurulu Yapısı

Grafik 18’e göre, İhlas Medya’nın yönetim kurulundaki 9 üyenin 6’sı bağımsız üye değilken, 3’ü bağımsız üyedir. Bu durum, şirketin yönetim kurulunda bağımsız üyelerin belirli bir oranda yer aldığını göstermektedir. Bağımsız üyeler, şirketin yönetim mekanizmasında tarafsız ve objektif karar alınmasını sağlamak, hissedarların haklarını korumak ve şirket yönetimini denetlemek gibi kritik roller üstlenirler. Ancak, bağımsız üye sayısının yalnızca 3 kişiyle sınırlı olması, bağımsızlığın yönetim kurulundaki genel ağırlığını azaltabilir. Dikkat çeken bir diğer nokta ise, tüm üyelerin erkek olmasıdır. Bağımsız üyelerin de tamamen erkeklerden oluşması, yönetim kurulunun çeşitlilikten uzak olduğunu ve karar alma süreçlerinde kadın perspektifinin yer almadığını ortaya koymaktadır. Günümüzde birçok şirket, bağımsız üyeliklerde de cinsiyet çeşitliliğini teşvik eden politikalar benimsemekte, böylece daha kapsayıcı ve dengeli yönetim mekanizmaları oluşturmayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, İhlas Medya’nın yönetim kurulunda bağımsız üyelere belirli bir yer verilmiş olsa da bu üyeler arasında kadın temsiline olmaması yönetim çeşitliliği açısından önemli bir eksiklik. Şirketin bağımsız üyeliklerde ve genel yönetim yapısında daha fazla kadın temsiline teşvik etmesi, kurumsal yönetim kalitesi ve şirketin itibarı açısından olumlu bir gelişme sağlayabilir.

**Grafik 19.**

İhlas Medya’da Yönetimde Söz Sahibi Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Grafik 19'a göre, İhlas Medya'nın yönetiminde söz sahibi olan toplam 4 erkek üye bulunmaktadır. Bu üyeler Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Yayın Yönetmeni (gazeteci), Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür (mühendis), Mali İşlerden Sorumlu Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi (yönetici) ile Yönetim Kurulu Üyesi ve Yazı İşleri Müdürü (gazeteci) görevlerine sahiptir. Bu tablo, İhlas Medya'nın yönetimindeki söz sahibi kişilerin yalnızca erkeklerden oluştuğunu ve kadınların yönetim mekanizmalarında hiçbir şekilde temsil edilmediğini göstermektedir. Yönetim gücünün yalnızca belirli kişilerde toplanması, karar alma süreçlerinde farklı bakış açılarının eksik olmasına ve yönetimin homojen bir yapıya sahip olmasına neden olabilir. Özellikle medya gibi geniş kitlelere hitap eden sektörlerde, çeşitlilik ve kapsayıcılık büyük önem taşırken, İhlas Medya'nın yönetim kademesinde kadınların hiç yer almaması kurumsal yönetim ilkeleri açısından önemli bir eksikliktir. Ayrıca, bu 4 yöneticinin mesleki dağılımına bakıldığında, yönetimin ağırlıklı olarak gazeteci ve yönetici kimliğine sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum, medya yönetimi açısından önemli bir uzmanlık sağlasa da farklı disiplinlerden gelen yöneticilerin eksikliği yönetimde yenilikçi ve çok yönlü kararların alınmasını zorlaştırabilir. Sonuç olarak, İhlas Medya'nın yönetiminde söz sahibi olan kişilerin yalnızca erkeklerden oluşması, kurumsal yönetim ilkeleri ve toplumsal cinsiyet eşitliği açısından olumsuz bir tablo çizmektedir. Kadın yöneticilerin de karar alma mekanizmalarında yer alması, şirketin daha dengeli, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışına sahip olmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık sektöründe faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurulu yapısını analiz ederek, bu yönetim kurullarındaki kadın ve erkek temsiliyetini araştırmıştır. Çalışmanın örneklemini Türkiye'de önde gelen ve BIST'te işlem gören üç büyük medya kuruluşu oluşturmuştur. Bunlar; Doğan Yayıncılık, Hürriyet ve İhlas Medya kuruluşlarıdır. 19-21 Mart 2025 tarihleri arasında Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda yer alan ve medya kuruluşlarının yönetim kurulu yapısına ilişkin bilgiler kısmından elde edilen veriler ışığında Doğan Yayıncılık, Hürriyet ve İhlas Medya kuruluşları özelinde yapılan içerik analizleri, kadınların yönetim kurullarında oldukça düşük oranlarda temsil edildiğini ve karar alma mekanizmalarında erkek yöneticilerin belirgin bir şekilde baskın olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmanın ana araştırma sorusu, Türkiye'de BIST'te işlem gören ve yayıncılık alanında faaliyet gösteren medya kuruluşlarının yönetim kurullarında kadın ve erkeklerin temsil oranının ne olduğu ile ilgiliydi. Çalışmadaki alt araştırma soruları ise; ilgili medya kuruluşlarının yönetim

kurullarındaki kadın ve erkeklerin cinsiyetlerine, yaptıkları görevlere, sahip oldukları mesleklere, icrada görevli olup olmamalarına, bağımsız üye olup olmamalarına ve yönetimde söz sahibi olup olmamalarına göre dağılımlarının ne olduğuydu.

Elde edilen bulgulara göre:

- Doğan Yayıncılık’ın yönetim kurulu toplam 8 üyeden oluşmakta; bunların 6’sını (%75) erkekler oluştururken 2’sini (%25) ise kadınlar oluşturmuştur. Hürriyet’in yönetim kurulu toplam 7 kişiden oluşmakta, bunların 6’sını (%86) erkekler oluştururken 1’ini (%14) de kadınlar oluşturmuştur. İhlas Medya’nın ise yönetim kurulunda tamamen erkeklerden oluşan 9 üyenin bulunduğu ve hiçbir kadın üyenin yer almadığı görülmüştür.
- Yönetim kurullarında görev bazındaki cinsiyet dağılımına bakıldığında, Doğan Yayıncılık’ın en üst yönetici pozisyonlarında (Başkan, Başkan Vekili, Murahhas Üye) sadece erkeklerin bulunduğu, kadın üyelerin yalnızca Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yaptığı ve toplam 5 yönetim kurulu üyesinin 2’sinin kadın (%40) olduğu bulunmuştur. Yönetim kurulu üye sayısının %60’ını ise erkekler oluşturmuştur. Hürriyet’te 7 üyeden oluşan kurulda erkeklerin büyük çoğunlukta olduğu, Yönetim Kurulu Başkanı’nın erkek, Başkan Vekili’nin ise kadın olduğu bulunmuştur. Bu durum, kadınların yönetimde tamamen dışlanmadığını gösterse de genel cinsiyet dengesi açısından yetersiz bir durum söz konusudur. Özellikle, yönetim kurulunun geri kalan 5 üyesinin de erkeklerden oluşması, kadın temsiliyetinin yönetimde sınırlı kaldığını göstermektedir. İhlas Medya’nın yönetim kurulunda ise tüm üyelerin erkek olduğu ve yönetim içinde farklı pozisyonlarda görev yapan hiçbir kadının bulunmadığı görülmüştür. Yönetim kurulu; 1 Murahhas Üye, 1 Yönetim Kurulu Başkanı, 1 Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve 6 Yönetim Kurulu Üyesi’nden oluşmaktadır, ancak bu yapı içinde kadın temsili sıfırdır.
- Yönetim kurullarında görev yapanların mesleklerine bakıldığında; Doğan Yayıncılık’ın yönetim kurulunda görev yapan 6 erkek sırasıyla inşaat mühendisi, iş adamı, mimar, işletme ve yönetim meslek profesyoneli, ekonomist ve yeminli mali müşavir mesleklerine sahiptir. Yönetim kurulunda görev yapan 2 kadından biri finans sektörü profesyoneli iken diğeri ise iş kadınıdır. Hürriyet’in yönetim kurulunun ağırlıklı olarak üst düzey yöneticilerden (4 kişi) oluştuğu ve gazeteci kimliğine sahip 1 üye ile 1 de iş adamının bulunduğu görülmüştür. Ancak dikkat çeken bir diğer nokta, bu 6 kişinin tamamının erkek olmasıdır. Yönetim kurulundaki tek kadın üye ise iş kadını olarak temsil edilmektedir. İhlas Medya’nın yönetim kurulunda ise, erkek üyelerden 2’sinin gazeteci, 1’inin mühendis, 5’inin yönetici ve 1’inin de akademisyen olduğu bulunmuştur.
- Doğan Yayıncılık’ın yönetim kurulunda yer alan toplam 8 üyenin 5 erkek üyesi ve 2 kadın üyesi icrada görevli değildir. 1 erkek üye ise icrada görevlidir. Hürriyet’te 7 üyeden yalnızca 1 erkek üyenin icrada görevli olduğu, geri kalan 6 üyenin (5 erkek ve 1 kadın) icrada herhangi

bir sorumluluk üstlenmediği görülmüştür. İhlas Medya'nın yönetim kurulundaki 9 üyenin tamamının erkek olduğu ve bunlardan 4'ünün icrada görevli, 5'inin ise icrada görevli olmadığı tespit edilmiştir.

- Doğan Yayıncılık'ın yönetim kurulunda 5 erkek ve 1 kadın bağımsız üye değilken, 1 erkek ve 1 kadın bağımsız üyedir. Hürriyet'te 7 üyenin 3'ünün bağımsız üye olduğu ve bu bağımsız üyelerin tamamının erkek olduğu görülmüştür. Geriye kalan 4 üyenin ise bağımsız olmadığı, bu grubun içinde 3 erkek ve 1 kadının yer aldığı bulunmuştur. İhlas Medya'nın yönetim kurulunda ise 9 üyenin 6'sı bağımsız üye değilken, 3'ü bağımsız üyedir. Ve bu üyelerin tamamı erkeklerden oluşmaktadır.
- Doğan Yayıncılık'ta yönetimde toplam 4 personel söz sahibidir. Söz sahibi olan personelin 2'si erkek (%50), 2 (%50)'si de kadındır. Hürriyet'in yönetiminde fiili olarak söz sahibi olan tek kişinin bir erkek olduğu görülmüştür. İhlas Medya'nın yönetiminde ise söz sahibi olan toplam 4 erkek üye bulunmaktadır.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, incelenen üç medya kuruluşunun yönetim kurullarında cinsiyet temsili açısından ciddi bir dengesizlik olduğu görülmektedir. Genel olarak, yönetim kurullarında erkek üyelerin ağırlıkta olduğu ve en üst düzey yönetici pozisyonlarında çoğunlukla erkeklerin yer aldığı tespit edilmiştir. Mesleki çeşitlilik açısından değerlendirildiğinde ise Doğan Yayıncılık'ın yönetim kurulu üyelerinin daha fazla mesleki çeşitliliğe sahip olduğu, buna karşın Hürriyet ve İhlas Medya'nın yönetim kurullarında yöneticilik geçmişine sahip bireylerin yoğunlukta olduğu gözlemlenmiştir. İcra yetkisine sahip üyelerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması, bu kuruluşlarda karar alma süreçlerinin cinsiyet açısından eşit temsilden uzak olduğunu ortaya koymaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasında kadın temsiliinin oldukça düşük ya da tamamen yok denecek düzeyde olması da dikkat çekicidir. Oysa bağımsız üyelik, kurumsal yönetim açısından tarafsızlık ve denetim işlevleri bakımından kritik öneme sahiptir. Yönetim düzeyinde kadın temsil oranı açısından Doğan Yayıncılık, %50 oranında kadın personel ile Hürriyet ve İhlas Medya'dan ayrılmakta; ayrıca yönetim kurulunda %25 oranında kadın üye bulundurmasıyla görece daha yüksek bir temsil düzeyi sergilemektedir. Ancak bu durum, icra yetkisi ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarında erkeklerin ağırlığının devam ettiği gerçeğini değiştirmemektedir. Bu bulgular, kadınların karar alma mekanizmalarında sembolik bir düzeyde temsil edildiğini ve cinsiyet çeşitliliğinin sınırlı kaldığını göstermektedir. Söz konusu durum, üst yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin önemine vurgu yapan kaynak bağımlılığı teorisi, kaynak tabanlı teori ve vekalet teorisi ile çelişmektedir. Aynı zamanda, kurumsal yönetimin savunduğu yönetim kurulunda çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışıyla da örtüşmemektedir.

Dolayısıyla elde edilen bulgular, medya sektöründe kadın yöneticilerin temsil oranının artırılmasına yönelik yapısal bir gerekliliği ortaya koymakta ve sektörde belirgin bir toplumsal

cinsiyet dengesizliğinin varlığını göstermektedir. Kadınların medya kuruluşlarının yönetim kademelerinde yeterli düzeyde temsil edilmemesi, yalnızca kurumsal yönetim ilkeleri bakımından değil, aynı zamanda medya içeriklerinin üretimi ve haber politikalarının toplumsal cinsiyet eşitliğini yansıtmaya kapasitesi açısından da önemli bir yapısal soruna işaret etmektedir. Bu durum, medyanın toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirme rolünü sınırlamakta ve temsil adaletine yönelik normatif beklentileri karşılayamamaktadır.

Türkiye’de medya sektöründe cinsiyet eşitliğini sağlamak için bazı stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir:

1. Kadın yöneticilerin yönetim kurullarında daha fazla yer almasını teşvik edecek kurumsal politikalar benimsenmelidir.
2. Bağımsız yönetim kurulu üyeliklerinde kadın temsiliyetini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.
3. Kadınların icra yetkisine sahip pozisyonlarda görev alması teşvik edilerek, karar alma süreçlerine aktif katılımlarının sağlanması gerekmektedir.
4. Medya kuruluşları, cinsiyet eşitliği politikalarını benimseyerek toplumsal farkındalığı artırmalı ve örnek teşkil etmelidir.

Sonuç olarak kadınların medya sektörünün yönetim mekanizmalarına daha fazla dahil edilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik dönüşümü destekleyen önemli bir adım olacaktır. Gelecekte yapılacak çalışmaların, medya sektöründe cinsiyet temsiliyetini artırmaya yönelik politikaların etkilerini ve başarı oranlarını daha detaylı bir şekilde analiz etmesi faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Atamer, M. (2006). Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi. Uzmanlık Tezi, T.C. Hazine Müsteşarlığı, p. 9.
- Ayuso, Silvia & Argandoña, Antonia (2007). “Responsible Corporate Governance: Towards A Stakeholder Board of Directors”, University of Navarra, Responsibility and Corporate Governance, Working Paper, No. 701, pp. 2-7.
- Batullah, Hanoku (2008). Board Characteristics and Firm Performance: Evidence From New Zealand, Unpublished Ph.d Thesis, AUT University, pp.44.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*. 37, 39-49.
- Carter, David A., Simkins, Betty J., & Simpson, W. Garry (2003). Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value, *The Financial Review*, No.38, pp.37.

- Çalış, Y. E., Şahin, B. Ş., Gürel, C. A., & Ayrancı, B. (2020). Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliğinin İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi: BIST Holdingler ve Yatırım İşletmeleri, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 359-368.
- Deloitte & TKYD (2007). “Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, İstanbul.
- Dinç, E. & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 12, S.21, 157-184.
- Doğan, M. (2018). Kadın Yönetim Kurulu Üye Sayısının Finansal Performans Üzerinde Etkisi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 132-141.
- EgonZehnder (2014). *Avrupa Yönetim Çeşitliliği Analizi*. <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1513691331-218ae9ef1a1fcdeeee611b7d5f107663.pdf>, Erişim Tarihi: 30.03.2025.
- Eker, D. & Kurtaran, A. (2017). Bankaların Yönetim Kurullarındaki Cinsiyet Çeşitliliği ve Finansal Performans İlişkisi, *Global Journal of Economics and Business Studies*, Cilt: 6, Sayı: 12, 64-72.
- Francoeur, Claude, Labelle, Real-Sinclair, & Desgagne, Bernard (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management, *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, pp.84
- Guthrie, J., Petty, R. & Yongvanich, K. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 282-293, DOI 10.1108/14691930410533704.
- Hackston, D. & Milne, J.M. (1996). Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies, *Accounting, Auditing And Accountability Journal*, 9(1), 77-108.
- Haşit, G., & Uçar, A. (2014). Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 85-113.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. MA Reading: Addison-Wesley.
- Hoştut, S. (2020). Türkiye’de Devlet Üniversitelerinin Yönetim Kurullarında Kadın Temsili. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 3(2), 250-269.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine & Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (2012), <https://spk.gov.tr/data/61e87f0b1b41c611a4c53a90/2fb4947cb75a159d431a0ed205cdabc7c.pdf>, Erişim Tarihi: 28.03.2025.

Kurumsal Yönetim Tebliği (2014). <https://spk.gov.tr/data/639035148f95db2c38f512b3/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Tebli%20II-17.1.pdf>, Erişim Tarihi: 28.03.2025.

Lober, D.J., Bynum, D., Campbell, E. & Jacques, M. (1997). The 100 Plus Corporate Environmental Report Study: A Survey of an Evolving Environmental Management Tool. *Business Strategy and the Environment*, 6, 57-73.

Mallette, P., & Fowler, K. L. (1992), Additional evidence on equity ownership on the adoption of poison pills, *Academy of Management Journal*, 35(5), 1010-1035.

Millstein, I. (1999). “Corporate Governance Reform in Asia”, Corporate Governance Advisor, January/February.

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.

Pash, A. (2004). “Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi”, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.

Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald L. (1978). “The External Control of Organization: A Resource Dependency Perspective”, University of Illinois at Urbana- Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, pp.43.

Şahin, K., Eser, B., Kaplan, T. & 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.

Şengür, E. D., & Püskül, S. Ö. (2011), İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 33-50.

TÜSİAD (2025a). 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-gelismeler> (Erişim Tarihi: 23.03.2025).

- TÜSİAD (2025b). Yönetimde Kadınların Eşit Temsili İçin Paydaş Çalıştayı Düzenlendi, <https://tusiad.org/tr/basin-bultenleri/item/11589-yonetimde-kadinlari-esit-temsili-icin-paydas-calistayi-duzenlendi> (Erişim Tarihi: 23.03.2025).
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2024). İşletmelerde Stratejik Yönetim, (11. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünal, İ. H., Temiz, H., & Özdemir, F. S. (2024). Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerinde Cinsiyet ve Kültürel Çeşitliliğin Etkisi, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 16 (31), 413-428.
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. 1st ed. Geneva: International Labour Office.