

YÖNETİM KURULLARINDA KADIN YÖNETİCİ TEMSİLİ: TÜRKİYE'DE YÖNETİM KURULLARI YAPISININ CİNSİYET BAĞLAMINDA İNCELENMESİ*

Prof. Dr. Kader ŞAHİN**

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, (kadertan@ktu.edu.tr)

Dr. Öğr. Üyesi Burçin ESER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, (burcin@ktu.edu.tr)

Arş. Gör. Tuğba KAPLAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, (t.kaplan@ktu.edu.tr)

Gamze ÖZDÜNDAR

(gamze_ozdunar_87@hotmail.com)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; kadınların yönetim kurullarındaki temsil sorunundan hareketle, Türkiye’de mevzuata getirilen cinsiyet kotası doğrultusunda yönetim kurullarına atanan kadın yöneticinin; akrabalık bağı, bağımsız üye olma, yönetim kurulu büyüklüğü ve ortak yönetim kurulu üyeliğine etkisini incelemektir. Çalışmanın örneklemini, Borsa İstanbul’a (BİST) koteli 400’ün üzerindeki firmanın yönetim kurullarında bulunan 265 kadın yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler Logit analiz yöntemiyle analiz edilmiş ve bağımsız kadın yöneticilerin bağımsız yönetici kotası nedeniyle atandığı sonucuna varılmıştır. Çalışma teorik düzeyde sadece Vekâlet Teorisi’ne destek sağlamamakta aynı zamanda kurumsal bağlamın önemini ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen bulgular, “uy ya da açıkla” yönetim sisteminde cinsiyet kotası uygulanması konusunda yol gösterici olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulları, Kadın Yöneticiler, Cinsiyet Kotası, Yönetim Kurullarında Kadın.

FEMALE REPRESENTATION ON BOARD OF DIRECTOR: THE INVESTIGATION OF THE BOARD OF DIRECTORS’ STRUCTURE IN THE CONTEXT OF GENDER

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate female representation on board of directors in Turkey after the gender quota legislation and to research interaction between female directorship and family connection, independent directors, board size, interlocking directorship. The sample is 265 woman directors from above 400 firms listed in capital market. We use logit analysis and found out that independent women directors are assigned because of independent director’s quota. The theoretical contributions are not only agency theory but also the importance of institutional context. The paper provides insight to policymakers implementing gender quota legislation in comply or explain governance system.

Keywords: Board of Directors, Women Managers, Gender Quota, Women on Board of Directors.

* Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Gamze ÖZDÜNDAR tarafından hazırlanan “Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici İstihdamı: 2011 Sonrası” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

**Sorumlu yazar

1. Giriş

Geleneksel kurumsal yönetim teorileri içerisinde yönetim kurullarında kadın yönetici olgusu oldukça sınırlı bir şekilde incelenmiştir. Vekâlet yaklaşımı başta olmak üzere, kaynak bağımlılığı veya feminist yaklaşım, yönetim kurullarındaki kadın yönetici temsili ve onların performansa etkilerini araştırmıştır (Carter vd., 2003; Erhardt vd., 2003; Kogut vd., 2014; Mahadeo vd., 2012; Hillman vd., 2007; Bear vd., 2010). Genellikle yönetim kurullarındaki çeşitliliğin firmanın finansal performansı, sosyal sorumluluk performansı ve hatta sürdürülebilirlik ile olan ilişkisi incelenmiştir (Abdullah vd., 2016; Carter vd., 2003; Erhardt vd., 2003; Mahadeo vd., 2012; Bear vd., 2010). Son zamanlarda yapılan çalışmalarda ise, yönetim kurullarında kadın yöneticilerin stratejik ve operasyonel kontrol açısından etkinliği araştırılmıştır (Nielsen & Huse, 2010). Bununla birlikte özellikle Amerika ve Avrupa ülkelerinde yönetim kurullarının kompozisyonunun büyük ölçüde farklı olduğu gözlenmiştir. Bu farklılıklardan belki de en önemlilerden birini, literatürde yönetim kurullarında çeşitlilik, cinsiyet ve hatta etnik kimlik başlıkları altında incelenen kadın yönetici temsili oluşturmaktadır (Nielsen & Huse, 2010; Mahadeo vd., 2012; Bear vd., 2010). Norveç, Finlandiya, İspanya, Fransa gibi bazı ülkelerde kadın yönetici bulundurma yasal mevzuat ile birlikte zorunlu hale getirildiği görülmektedir (Nielsen & Huse, 2010).

Türkiye'deki durum bu ülke örneklemelerinden oldukça farklıdır. Türkiye'deki Kurumsal Yönetim Kodları ilk kez 2003 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Bu tarihteki mevzuat bir “uy ya da açıkla” (comply or explain) prensibine dayalı daha ılımlı bir geçişi öngörmekteydi. Bu tarihten itibaren yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporlarında birçok prensibe uyulmadığı ve uyulmadıysa buna ilişkin hiçbir açıklamanın da yapılmadığı gözlemlenmektedir (Ararat & Yurtoğlu, 2011; Üsdiken & Yıldırım, 2008). Dünya uygulamalarına bakıldığında ise, bu prensiplerin hem bir “uy ya da açıkla” hem de bir yasal zorunluluk şeklinde uygulandığı görülmektedir. Türkiye’de 11.02.2012 tarihli Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ ile birlikte “yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulunur” şeklinde ibare konularak yeni Türk Ticaret Kanunu esaslarına kadın üye temsili bir tavsiye olarak girmiştir. Bu tebliğin BİST’de işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında nasıl bir değişiklik yarattığına ilişkin ilk gözlemler, özellikle 2011 tarihi itibarıyla incelenen 400’ü aşkın işletmede yaklaşık 289 kadın yöneticinin bulunduğu ve bunların %64’ünün de bu tarihten itibaren göreve başladığı şeklindedir. Dolayısıyla Türkiye’de henüz bu aşamada yönetim kurullarındaki kadın yönetici sorunu, üzerinde düşünülmesi gereken bir bağımlı değişkendir. Bu çalışmanın amacı, 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin akrabalık bağı, bağımsız yöneticilik, ortak yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu büyüklüğüne etkisini incelemektir. Diğer yandan, çalışmada Türkiye’deki bağlam dikkate alınarak aile sahipliğinin oranı, yabancı ortaklığın oranı ve halka arz oranının bu ilişkiyi nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Çalışmanın teorik çerçevesine bakıldığında, yönetim kurullarında kadın yönetici tavsiyesinin bir vekâlet sorunu mu, kaynak bağımlılıklarla ilişkili mi yahut kurumsal baskıların

bir sonucu mu olduğu önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışmada teori olarak Vekâlet Teorisi, Kaynak Bağımlılığı ve Kurumsal Teori kullanılmıştır. Bu çalışmanın kapsamını hisse senetleri BİST’de işlem gören 2012 yılı itibarıyla 400’ün üzerinde firma oluşturmaktadır. Bu firmalarda yönetim kurullarında bulunan 289 kadın yönetici örneklem olarak seçilmiş ve eksik verilerin ayıklanması ile beraber örneklem 265 olarak netleştirilmiştir. Araştırmada ikincil olarak elde edilen verilere Logit analiz yöntemi uygulanmıştır.

Yönetim kurullarında kadın yönetici temsiline inceleildiği bu çalışmada öncelikle, çalışma yaşamında kadın işgücü ve yönetim kurullarında temsil sorunu ülkeler arası değerlendirme yapılarak incelenmiştir. Daha sonrasında ise konu kavramsal açıdan ele alınmış ve bu kapsamda Türkiye bağlamı da dikkate alınarak Vekâlet Teorisi, Kurumsal Teori ve Kaynak Bağımlılığı perspektifinden hipotezler geliştirilmiş ve yöntem kısmında test edilerek elde edilen bulgular sunulmuştur.

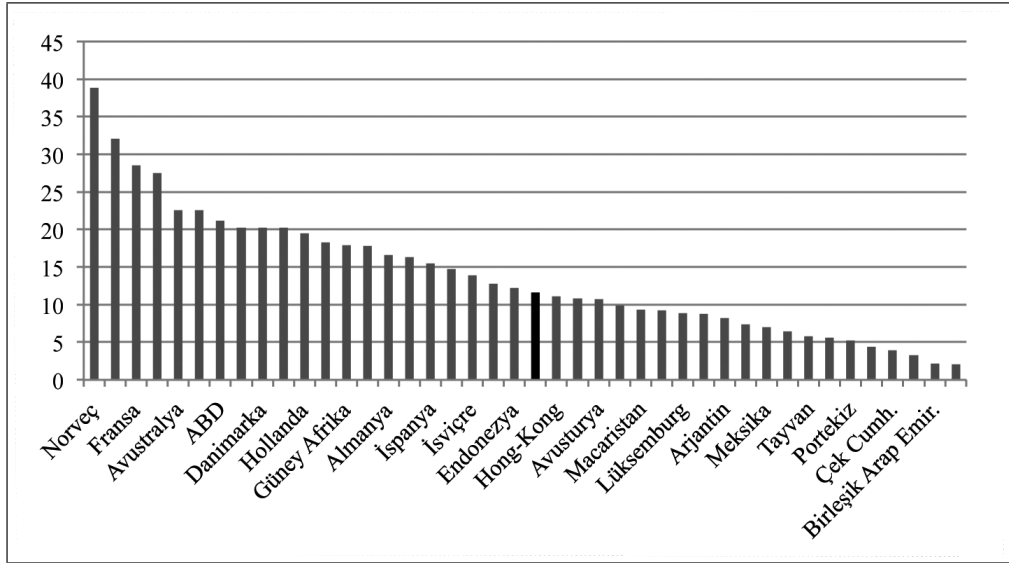
2. Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Yönetim Kurullarında Temsil Sorunu

Çalışma yaşamında cinsiyetler arasında var olan uçurum, küresel toplumun karşı karşıya kaldığı en zorlu işgücü piyasası sorunlarından biri olarak kabul edilmektedir. Kadınların hem işgücü piyasasına katılımları hem de iş bulma olasılıkları erkeklere kıyasla daha düşük olmaktadır. Nitekim 2018 yılı itibarıyla dünya genelinde kadınların işgücüne katılma oranının % 49,3; erkeklerinin ise % 76; işsizlik oranının da kadınlar için % 6,2; erkekler içinse % 5,5 olması beklenmektedir (ILO, 2017: 5-9).

Kadınlar yalnızca işgücüne katılım açısından değil istihdam edildikten sonra da çeşitli eşitsizliklere maruz kalmaktadırlar. Bu hususta en önemli sorunlardan birini kadınların kariyerleri önündeki görünmez engelleri ifade eden “cam tavan” oluşturmaktadır. Cam tavan, örgütsel önyargılar tarafından oluşturulan ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerine mani olan, görünmez yapay engeller anlamına gelmektedir (Wirth, 2001:1). Kadınların şirketlerde üst düzey pozisyonlara gelememeleri de, yönetim kurullarında temsilleri açısından bir başka sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Şirketlerin yönetim kurullarında çok az sayıda kadın bulunmakta ve bunun başlıca sebebi olarak da kadınlar için söz konusu olan cam tavan gösterilmektedir (Burgess & Tharenou, 2002: 39).

EgonZehnder (2014) tarafından Avrupa, Amerika ve Asya’dan toplam 41 ülke için yapılan Yönetim Kurullarındaki Çeşitlilik Analizine göre 2014 yılında yönetim kurullarındaki kadın oranı Dünyada % 11,6 olarak gerçekleşmiştir. Aşağıda yer alan Grafik 1’de söz konusu ülkeler dünya ortalamasının üzerinde ve altında kalanları gösterecek şekilde sıralanmıştır. Grafik 1 incelendiğinde, kadınların yönetim kurullarında temsil oranının yüksek olduğu ülkelerin daha ziyade gelişmiş Avrupa ülkeleri olduğu dikkati çekmektedir. En fazla temsiline olduğu ilk üç ülkeyi sırasıyla Norveç (% 38,9); Finlandiya (% 32,1) ve Fransa (% 28,5) oluşturmaktadır. Türkiye bu sıralama içerisinde % 10,8 ile 23. sırada ve dünya ortalamasının altında yer alırken, temsiline en az olduğu ülkeyi % 2,1 ile Güney Kore oluşturmaktadır.

Grafik 1: Dünyada ve Bazı Ülkelerde Yönetim Kurullarında Kadın Oranı (2014/%)



Kaynak: EgonZehnder 2014 Avrupa Yönetim Çeşitliliği Analizi, <http://www.egonzehnder.com/EBDA-2014-map>, 18.10.2017.

Ülkelerin yönetim kurullarında kadın temsil oranlarını etkileyen çok sayıda faktör söz konusudur. Ancak bu hususta ilk öne çıkan unsuru şüphesiz mevcut kadın işgücünün miktarı, bunun ne kadarının işgücüne katıldığı ve istihdam edildiği oluşturmaktadır. Kadınların yönetim kurullarında temsiline zemin oluşturabilmek açısından öncelikle istihdam edilmeleri ve sonrasında üst düzey pozisyonlara gelebilmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte tüm bu göstergeleri de etkileyecek şekilde ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri de önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu oranların yüksek olduğu ülkelerde kadın temsil oranlarının da yüksek olması beklenmektedir. Bu öngörünün ne ölçüde geçerli olduğunu genel olarak gözlemleyebilmek adına söz konusu ülke grubu için Tablo 1’de kişi başına düşen gelir, insani gelişme endeksi, kadın işgücü, kadın işgücüne katılma ve istihdam ile üst ve orta düzey kadın yönetici oranlarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Ülkelerin Ekonomik Gelişme ve Kadın İşgücü Göstergeleri (2015 / %)

| | KBDG* | İGE | İşgücü | İKO | İstihdam | Üst ve Orta Düzey |
|------------|-----------|-----|--------|-------|----------|-------------------|
| Norveç | 89.619,49 | 1 | 47,01 | 61,18 | 58,73 | 33,66 |
| Finlandiya | 45.211,70 | 23 | 48,13 | 55,03 | 50,19 | 33,49 |
| Fransa | 41.689,71 | 21 | 47,16 | 50,68 | 45,68 | 30,93 |
| İsveç | 55.163,45 | 14 | 47,45 | 60,87 | 56,44 | 39,79 |
| Avustralya | 54.941,91 | 2 | 45,73 | 58,57 | 55,01 | 32,27* |
| İngiltere | 41.183,93 | 16 | 46,41 | 56,92 | 54,00 | 32,43 |
| ABD | 51.722,10 | 10 | 45,91 | 56,01 | 53,12 | .. |

Tablo 1 devam

| | | | | | | |
|-------------|------------|-----|-------|-------|-------|--------|
| Belçika | 45.067,83 | 22 | 46,09 | 48,21 | 44,45 | 31,04 |
| Danimarka | 60.000,81 | 5 | 47,32 | 58,04 | 54,31 | 26,90 |
| İtalya | 33.911,93 | 26 | 42,06 | 39,31 | 34,30 | 21,75 |
| Hollanda | 51.255,12 | 7 | 45,65 | 57,53 | 53,35 | 24,76 |
| Kanada | 50.109,88 | 10 | 47,17 | 60,97 | 57,14 | .. |
| G. Afrika | 7.605,40 | 119 | 44,83 | 46,22 | 33,49 | 29,75 |
| Y. Zelanda | 36.191,48 | 13 | 47,47 | 62,44 | 58,76 | .. |
| Almanya | 45.253,60 | 4 | 46,21 | 54,53 | 52,23 | 28,05 |
| İrlanda | 64.784,09 | 8 | 44,40 | 52,38 | 48,36 | 29,49 |
| İspanya | 30.461,36 | 27 | 46,04 | 52,35 | 40,02 | 30,35 |
| Polonya | 14.641,57 | 36 | 45,14 | 49,14 | 45,34 | 37,43 |
| İsviçre | 75.572,83 | 2 | 46,40 | 62,68 | 59,79 | 33,46 |
| Malezya | 10.739,54 | 59 | 37,54 | 49,27 | 47,58 | 22,65 |
| Endonezya | 3.827,55 | 113 | 37,73 | 50,88 | 47,49 | 20,76 |
| Hong-Kong | 36.191,42 | 12 | 48,15 | 53,35 | 51,78 | .. |
| Türkiye | 13.894,60 | 71 | 31,06 | 30,35 | 26,57 | 14,43 |
| Avusturya | 47.629,62 | 24 | 46,73 | 54,73 | 51,83 | 27,88 |
| Yunanistan | 22.578,02 | 29 | 43,46 | 43,94 | 31,26 | 24,67 |
| Macaristan | 14.518,84 | 43 | 45,68 | 46,41 | 43,14 | 39,06 |
| Çin | 6.496,62 | 90 | 43,89 | 63,58 | 61,22 | .. |
| Lüksemburg | 109.047,32 | 20 | 44,15 | 52,20 | 48,36 | 13,99 |
| Hindistan | 1.758,04 | 131 | 24,20 | 26,80 | 25,76 | .. |
| Arjantin | 10.490,02 | 45 | 41,04 | 48,39 | 44,64 | 39,39* |
| Singapur | 52.244,59 | 5 | 44,16 | 58,24 | 57,19 | .. |
| Meksika | 9.612,96 | 77 | 37,02 | 45,38 | 43,33 | 28,80 |
| Brezilya | 11.322,15 | 79 | 43,10 | 56,31 | 50,40 | .. |
| Rusya | 11.144,60 | 49 | 48,64 | 56,64 | 53,64 | .. |
| Portekiz | 21.967,60 | 41 | 48,75 | 53,58 | 46,73 | 30,37 |
| Şili | 14.907,12 | 38 | 41,29 | 50,66 | 47,16 | .. |
| Çek Cumh. | 21.224,63 | 28 | 44,06 | 51,10 | 48,00 | 27,80 |
| Japonya | 47.082,69 | 17 | 42,69 | 49,12 | 47,59 | .. |
| Bir.Arap E. | 40.159,56 | 42 | 12,21 | 41,90 | 37,71 | .. |
| Güney Kore | 24.870,77 | 18 | 41,35 | 50,01 | 48,27 | .. |

* sabit 2010 ABD\$.

Kaynak: <https://data.worldbank.org/>, 18.10.2017; UNDP, 2016: 271.

Tablo dikkatlice incelendiğinde; gerek ekonomik gelişmenin gerekse kadın işgücünün temel göstergeleri açısından beklentiyi karşılayacak ölçüde net bir şey söylemenin zor olduğu görülmektedir. Örneğin; en yüksek KBDG'ye sahip Lüksemburg'da kadınların yönetim kurullarındaki temsilleri düşük oranda olmaktadır. En yüksek temsilin söz konusu olduğu Norveç'te KBDG'nin de yüksek olduğu gözlenmekle birlikte, Finlandiya ve Fransa için aynı şeyi söylemek pek de mümkün olmamaktadır. Nitekim temsiliyet açısından son sıralarda yer alan Güney Kore ve Birleşik Arap Emirlikleri KBDG açısından üst sıralarda yer almaktadır. İnsani Gelişme Endeksi açısından bakıldığında kadınların yönetim kurullarında daha fazla oranlarda temsil edildiği ülkelerin genel olarak İGE sıralamasında üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. Ancak ilk 20 içerisinde yer alan Singapur, Hong-Kong, Japonya, G. Kore ve Lüksemburg'da kadın temsil oranlarının daha düşük olduğu da dikkati çekmektedir.

Kadın işgücü oranlarına bakıldığında ise genel olarak % 40'ların üzerinde olacak şekilde ülkelerin birbirlerine yakın oranlarda kadın işgücüne sahip oldukları görülmektedir. Böyle olmakla birlikte kadın işgücü oranlarının en fazla olduğu Portekiz, Rusya ve Hong-Kong'da kadınların yönetim kurullarındaki temsili düşük oranlarda gerçekleşmektedir. Bu noktada kadın işgücü oranlarından ziyade kadınların işgücüne katılımlarının ve istihdam edilmelerinin daha önemli olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında da ilk üç ülkenin Çin, İsviçre ve Y. Zelanda olduğu ancak özellikle Çin başta olmak üzere bu ülkelerde yine kadın temsiliyetlerinin çok da yüksek olmadığı gözlenmektedir. Aynı şekilde Singapur'da da kadın istihdam oranları yüksek olmasına rağmen yönetim kurullarındaki temsiliyet düşük oranda söz konusu olmaktadır. Orta ve üst düzey yönetici oranları açısından bakıldığında bu oranın yüksek olduğu Arjantin'de de yönetim kurullarındaki temsilin düşük oranlarda olduğu göze çarpmaktadır.

Göstergeler değerlendirildiğinde, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerine ve mevcut işgücü göstergelerine bakarak bir genelleme yapmanın yanlış olacağı sonucuna varmak mümkündür. Çünkü kadınların şirketlerin yönetim kurullarındaki temsillerini etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Ekonomik faktörler bu hususta önemli bir etken oluştursa da, ülkelerin kadınlara yönelik kültürel ve hukuki yapılarının bunu ne ölçüde desteklediği son derece önemlidir. Dolayısıyla tüm bu etkenlerin birlikte değerlendirilmesi daha gerçekçi sonuçlara ulaşmaya imkân sağlayacaktır.

Son yıllarda kadınların yönetim kurullarında yer almasına yönelik olarak birçok ülke çeşitli yasal tedbirler almaktadır. Ülkelerin yasal mevzuatlarında kadın üye kotaları getirilmek suretiyle kadınların üst düzey yönetimlerde temsili artırılmaya çalışılmaktadır. Bu ülkelerden ilki Norveç'tir. Norveç 2003 yılında yönetim kurullarında kadın kota uygulamasını getirdiğinde yönetim kurullarındaki kadın üye oranı % 6,8 iken; kota uygulaması sonucu bu oran 2012 yılında % 40'lara yükselmiştir (Yased, 2016:15). Finlandiya (2006), İspanya (2007), Fransa (2011), İtalya (2011), Hollanda (2011) ve Belçika (2011) yönetim kurullarında kadın kotası uygulayan ülkelerden bazılarıdır (Bianco vd., 2015:131).

Türkiye'de de, 2012 yılından itibaren zorunlu uygulamayı gerektirmemekle birlikte yönetim kurulunda en az 1 kadın üye bulundurulması ilkesi getirilmiştir (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ, 2012: m.4.3.10). 2014 yılında ise başka bir düzenleme ile şirketin, yönetim kurulunda

kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturması; bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi de yıllık olarak değerlendirmesi öngörülmüştür (Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014: m.4.3.9.).

3. Kavramsal Çerçeve: Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın Tavsiyesi

Kültürel, politik ve sosyal açılardan değerlendirildiği zaman, yönetim kurulunun demografik çeşitliliği konusu önemli ölçüde incelenmeye devam etmektedir. Bununla birlikte küresel düzeydeki en önemli amaç daha iyi bir kurumsal yönetim mekanizmasının kurulmasıdır. Birçok farklı ülkede bu konuda birçok düzenleme ortaya konulmuştur. Bununla birlikte kadın kotaları, “çalışma yaşamında kadın işgücü ve yönetim kurullarında temsil sorunu” başlığı altında bir önceki bölümde incelenmiştir. Özellikle İskandinav ülkelerinde yönetim kurullarında kadın sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Rose, 2007; Adams & Ferreira, 2009). Bununla birlikte hala dünyada yönetim kurullarında kadın üye buldurmanın bir tavsiye mi yoksa kotaya bağlı olması konusu tartışılmakta ve bununla ilgili birçok çalışma yürütülmektedir. Ancak tavsiye veya kota uygulamalarının farklı şekillerde uygulanmasının ülkelerinin ekonomik, sosyal ve kültürel farklılığından kaynaklandığı görülmektedir.

Yönetim kurullarındaki kadın üye konusu literatürde yönetim kurulunun çeşitliliği (diversity) kavramı üzerinden araştırılmaktadır. Çeşitlilik konusu cinsiyet ve etnik çeşitlilik (gender and ethnic diversity) olarak incelenmektedir (Carter vd., 2010). Dolayısıyla yönetim kurullarında çeşitlilik konusu sadece kadın yönetici yani cinsiyet olarak tek başına algılanmamalıdır. Ancak bu çalışma Türkiye’deki son yasal düzenlemelerde yönetim kurullarında kadın yönetici tavsiyesini ele aldığı için, çeşitlilik sadece cinsiyet üzerinden incelenmiştir.

Yönetim kurulunun çeşitliliği kurulun bağımsızlığını arttırmaktadır. Yönetim kurullarında ne kadar çeşitlilik sağlanırsa yöneticileri gözlemenin daha iyi olacağı ileri sürülmektedir (Carter vd., 2010:399). Bununla birlikte Vekâlet Teorisi yönetim kurulunun çeşitliliği ve finansal performans arasındaki ilişkide net bir varsayım ortaya koymamaktadır. Kaynak Bağımlılığı Teorisi’ne göre, farklı yönetim kurulu üyelerinin firmaya kaynakları getirmek açısından farklı faydalar sağlayacağı ileri sürülmektedir (Hillman vd., 2000). Sonuç olarak, yönetim kurulu ne kadar çeşitlenirse, değerli kaynaklar o ölçüde firmaya getirilecek ve bu durum da daha iyi bir performansa yol açacaktır. Ancak bu konuda Amerika’da yapılan bir çalışma, yönetim kurulundaki cinsiyet ve etnik çeşitlilik ile finansal performans arasında önemli bir ilişki bulamamıştır (Carter vd., 2010:396). Bu çalışmada cinsiyet ve performans arasında pozitif veya negatif bir destek aramanın dışında yönetim kurullarında kadın yönetici sorununu Türkiye bağlamında değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Türkiye’deki kurumsal yönetim alanı incelendiğinde, aile sahipliğinin oldukça yüksek olduğu, bağımsız üye koşullarının uygulanmasında dahi birçok sorunlarla karşılaşıldığı bilinmektedir (Buğra, 1994; Üsdiken & Yıldırım, 2008; Ararat & Yurtoğlu, 2011). 2012 yılı itibariyle uygulanmaya başlanan Türk Ticaret Kanunu’nda “en az bir kadın yönetici” buldurulmasına yönelik tavsiyeyi, kurumsal bağlamın etkilerini göz ardı ederek incelemek mümkün değildir. Bu nedenle, Vekâlet, Kaynak Bağımlılığı ve Kurumsal Teori bakış açısıyla,

2011 sonrası yönetim kurullarına atanan yeni bir kadın yöneticinin akrabalık bağı, bağımsız üye olma, yönetim kurulu büyüklüğü ve ortak yönetim kurulu üyeliği ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmaktadır.

3.1. Akrabalık Bağı İlişkisi

Malezya’da yapılan bir çalışmada yönetim kurullarında kadın yönetici konusunda aile sahipliğinin önemli bir etkisi görülmemiş, hatta aile sahipliği yüksek olan firmalarla sahiplik yapısı dağınık olan firmaların kadın yönetici konusunda benzer davranışlar gösterdikleri gözlemlenmiştir (Abdullah, 2016). Diğer yandan, İtalya’da yapılan bir çalışmada ise, aileden olan kadın yöneticilerin daha çok aile sahipliğinin yüksek olduğu küçük firmalarda görüldüğü, tüketim sektöründe daha yaygın olduğu ve bu firmaların geniş yönetim kurullarına sahip olduğu görülmektedir. Aile sahipliği ile bağlantılı olmayan kadın yöneticilerin daha çok sahiplik yapısı dağınık olan firmalarda bulunduğu, yönetim kurulunun daha genç ve eğitimli olduğu, bu kurullarda yüksek oranda bağımsız yöneticinin olduğu bununla birlikte yönetim kurulunda düşük oranda ortak yönetim kurulu üyeliği bulunduğunu göstermektedir (Bianco vd., 2015).

İtalya’da kadın üyelerin durumuna bakıldığında, en az 1 kadın üye bulunan kurulların daha az sayıda kurul toplantısı ile ilişkili olduğu ve bu kadınların performansının toplantıya katılma konusunda erkeklerden daha kötü oldukları gözlenmiştir. Bu sonuçlar daha çok aileye bağlı kadınlarda gözlenmiştir. Bu sonucun arkasındaki olası etki, kota uygulamalarından önce kadınların liyakata dayalı ve profesyonel geçmişlerine göre seçilmekten ziyade temelde yönetim kurulunda aileyi temsilen atanmalarından kaynaklanmaktadır. Böylece, erkeklere göre eğitim ve tecrübesi yeterli olmayan aileye bağlı kadın yöneticilerin atanması, yönetim kurulu etkinliği açısından daha düşük performansla neden olabilmektedir. Bu nedenle yeni yasada seçilecek kadının tipi ve koşullarının belirlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Bianco vd., 2015: 142).

Türk iş sisteminde baskın örgütsel formun şirket grupları olduğu ve bu şirket gruplarının birçoğunun Türkiye’de hukuki açıdan “holding” olarak yapılandırıldığı görülmektedir (Buğra, 1994; Üsdiken & Yıldırım, 2008; Şahin, 2005). Türkiye’deki firmalarda aile sahipliğinin ve konsantrasyonunun büyük firmalarda dahi oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Örneğin, holding bünyesinde yer alan şirketlerin büyük bir bölümü doğrudan ya da dolaylı bir şekilde aile sahipliğinde görülmektedir (Üsdiken & Yıldırım, 2008). Bu nedenle kurumsal teoriye göre, aile sahipliğinin yüksek olması ve kurumsal ortamın etkisiyle akrabalık bağının, 2011 sonrası yönetim kurullarında kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Vekâlet Teorisi’ne göre ise, bu etkinin negatif yönde olması beklenmektedir.

Hipotez 1: Vekâlet Teorisi’ne göre, akrabalık bağı, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler.

Hipotez 2: Kurumsal Teori’ye göre, akrabalık bağı, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

3.2. Bağımsız Üyelik

Günümüzde cinsiyet çeşitliliği konusu Avrupa’da birçok ülkede zorlayıcı kotaların bir politika olarak tartışılmasına neden olmuştur. Kota yasaları, genellikle iş ve ekonomi dünyasındaki yönetim kurulunun çeşitliliğini haklı göstermiştir (Adams & Kirchmaier, 2013;

European Commission, 2013). Norveç'te yapılan çalışmalar bununla ilgili bazı bulgular sunmaktadır. Tüm üyeleri erkek olan yönetim kurullarının şirketlerin değeri üzerinde negatif bir etkisi görülürken, en az 1 kadın yönetim kurulu üyesi bulunan şirketlerde ise pozitif bir piyasa tepkisi olduğu görülmektedir (Ahern & Dittmar, 2013; Bianco vd., 2015).

Yönetim kurullarının tipik olarak iki rolü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Vekâlet Teorisi'ne göre yöneticileri izleme ve kontrol etme rolü ve diğeri ise Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre danışma ve kaynak getirme rolüdür. Yönetim kurulundaki çeşitlenmenin önemi Vekâlet Teorisi'ne göre izleme ve kontrol etme rolünden kaynaklanmaktadır. Vekâlet Teorisi'ne göre, çeşitlenmiş bir yönetim kurulu yönetici davranışlarını daha güçlü bir şekilde izleyebilir çünkü çeşitlilik farklı bakış açılarının yönetim kurullarında dikkate alınmasına neden olur (Bianco vd., 2015). Bunun yanı sıra, danışma rolü daha fazla kadın yönetici varlığını geliştirebilir. Hatta onların farklı profesyonel geçmişleri, bakış açıları ve problem çözme yetenekleri üst yönetime değerli tavsiye ve danışmayı sağlayabilir (Anderson vd., 2011; Ferreira, 2010; Pfeffer & Salancik, 1978). Son zamanlardaki birçok çalışma şirketlerin kurumsal yönetim mekanizmalarında kadın varlığının etkisini ölçümlemeye çalışmıştır. Kadın varlığının artması daha çok çıkar çatışması sorununa dikkat çekilmesi ile ilişkili olarak görülmektedir (Brown vd., 2002). Yönetim kurullarında yüksek oranda kadın yöneticiler erkek yöneticilerin daha iyi bir şekilde kurul toplantılarına katılımına ve performans artışına yol açmaktadır (Adams & Ferreira, 2009). Bu bulgular çeşitlenmiş yönetim kurullarının gerçekte daha iyi izleme rolü gerçekleştirdiğini göstermektedir. Daha çok kadın yöneticilerin olduğu kurulların daha aktif olduğuna ilişkin bulgular buna destek sağlamaktadır (Ferreira, 2010:233). Diğer önemli bir katkı ise, cinsiyet çeşitliliğinin bir şirketin paydaşlarına olan ilgisini arttırdığını göstermektedir (Adams vd., 2011).

Pfeffer ve Salancik' in (1978) öne sürdüğü Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre, yönetim kurulları çevresel bağımlılıkları gidermek amacıyla şirketin diğer örgütlerle olan bağlantısını sağlar. Buna göre, farklı özellikteki yönetim kurulu üyeleri firmaya faydalı kaynaklar sağlayacaklardır. Sonuç olarak, yönetim kurulu ne kadar çok çeşitlenirse o kadar çok değerli kaynak sağlayacak ve bu durum daha iyi firma performansını sağlayacaktır (Hillman vd., 2000). Kaynak Bağımlılığı Teorisi yönetim kurulu çeşitliliği konusunda en inandırıcı teori olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte Vekâlet Teorisi, çeşitlenmiş bir yönetim kurulunun yöneticileri daha iyi izleme sağlayacağını çünkü çeşitlenmenin yönetim kurulunun bağımsızlığını arttıracığını ileri sürmektedir. Ancak Vekâlet Teorisi yönetim kurulunun çeşitlenmesi ile finansal performans arasındaki ilişkiye kesin bir tanımlama ileri sürmemektedir (Carter vd., 2003).

Scott'a (1995) göre sosyal yapılara ve rutinlere yerleşik olan bilişsel, normatif ve zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmaları kurumların sosyal davranışlarına anlam ve istikrar kazandırmaktadır. DiMaggio ve Powell'a (1991) göre firmaları eşbiçimli hale getiren mekanizmalardan zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizması, firmaların bağımlı oldukları diğer kurumlar ya da kültürel beklentiler doğrultusunda ortaya çıkan formal ya da informal baskılardan doğmaktadır. Öykünmecilik eşbiçimlilik ise özellikle belirsizliklerin yüksek olduğu durumlarda firmaların birbirlerini taklit ederek eşbiçimli hale gelmelerini ifade etmektedir. Son olarak normatif eşbiçimlilik ise çeşitli meslek ya da eğitim kurumlarının uzmanlıkları ile beraber ortaya çıkan mekanizma olarak açıklanmaktadır (DiMaggio & Powell, 1991).

Vekâlet Teorisi; kadın yöneticilerin, izleme ve kontrol rolü konusunda olumlu etkisi olacağını ileri sürmektedir. Diğer yandan Kaynak Bağımlılığı da kaynak getirme ve danışma rolü konusunda olumlu etki yaratacağını ileri sürmektedir. 2011 sonrası mevzuat sebebiyle vekâlet kuramına göre bağımsız yönetici kotası ve kadın üye tavsiyesi getirilmiştir. Yeni düzenleme bağımsız yönetici konusunda zorunluluk ortaya koyarken en az 1 kadın yönetici olması tavsiye niteliğindedir. Dolayısıyla Kurumsal Teori'ye göre, bağımsız yönetici koşulu bir zorlayıcı eşbiçimlilik ortaya koyarken, kadın yönetici tavsiyesi bu noktada normatif eşbiçimlilik baskısı oluşturabilir.

Diğer taraftan, 2011 sonrası göreve başlayan kadın yöneticiler Vekâlet ve Kaynak Bağımlılığı teorilerine destek sağlamış olarak görülmesine rağmen, kurumsal bağlamdaki hukuki zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı, hem kadın kotası hem de bağımsızlık koşulunun aynı anda sağlanması şeklinde uygulanmış olabilir.

Hipotez 3: Kurumsal Teori'ye göre, bağımsız üye olma, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

3.3. Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu kompozisyonun önemli boyutlarından birisidir. Literatürdeki birçok çalışma genellikle yönetim kurulu büyüklüğü ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bazı çalışmalarda bu ilişki negatif olarak (Yermack, 1996; Eisenberg vd., 1998; Cheng, 2008; Andres vd., 2005) tespit edilmiştir. Fakat bazı çalışmalarda ise çelişkili sonuçlar ortaya konulmuştur (Dehaene vd., 2001; Kaymak & Bektas, 2008; Kula, 2005). Kurul büyüklüğü ve performans arasındaki ilişkinin negatif yönlü olması, ekonomi ve finans literatüründeki baskın bir teori olarak kabul edilen Vekâlet Teorisi'nin varsayımlarına dayanmaktadır (Hermalin & Weisbach, 2003). Benzer şekilde Sosyal Psikoloji literatürü ise, büyük kurulların iletişim ve koordinasyon problemlerine yol açacağını ileri sürmektedir (Jensen, 1993). Diğer yandan yönetim kurulu büyüklüğü hem yönetimin kontrol yeteneğini hem de teşvikleri azaltmaktadır (Cheng, 2008). Kaynak Bağımlılığı yaklaşımı ise bir firmanın belirsizlik ve turbülans içerisindeki çevre koşulları ile karşı karşıya kaldığı zaman, büyük yönetim kurulunun yeni kaynaklar ve yeteneklerin getirilmesine yol açacağını ileri sürmektedir (Zahra & Pearce, 1989; Peng, 2004; Filatotchev vd., 2007).

Yönetim kurulu büyüklüğü ile 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin Vekâlet Teorisi'ne göre negatif, Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre pozitif yönde ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Kurumsal Teori'ye göre ise, tavsiye niteliğinde olan kadın üye atamasının normatif eşbiçimlilik baskısından dolayı yönetim kurulu büyüklüğünü pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

Hipotez 4a: Vekâlet Teorisi'ne göre, yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler.

Hipotez 4b: Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre, yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 4c: Kurumsal Teori'ye göre, yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

3.4. Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği

Kaynak Bağımlılığı Teorisi, ortak yönetim kurulu üyeliğinin sermaye, bilgi ve pazar erişimi gibi kurumlar arası kaynakların değişimini koordine edeceğini ve çevresel belirsizliğin etkilerini yumuşatacağını ileri sürmektedir (Pfeffer, 1972; Pfeffer & Salancik 1978). Vekâlet Teorisi ise, ortak yönetim kurulu üyelerinin izleme ve kontrol için yeterli zaman ve enerjilerinin kalmayacağını ileri sürmektedir. Bazı çalışmalarda bu yoğun yönetim kurulu üyelerinin (busy director) kurulun en az yarısını temsil ettiği zaman önemli ölçüde negatif performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Kaczmarek vd., 2014:352).

Yönetim kurullarına 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında Vekâlet Teorisi'ne göre negatif, kaynak bağımlılığı kuramına göre pozitif bir ilişki beklenmektedir. Vekâlet Teorisi, ortak yönetim kurulu üyelerinin yeterli izleme rolü üstlenemeyecekleri nedeniyle faydasının tartışmalı olduğunu savunmaktadır. Kaynak Bağımlılığı teorisi ortak yönetim kurulu üyeliğinin sağladığı iletişim ağı ile kaynakların değişimini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Ancak aile sahipliğinden kaynaklanan kurumsal bağlam 2011 sonrası atanan kadın yöneticileri ortak yönetim kurulu üyeliği olarak yönetim kurullarına atanmasına neden olabilir.

Hipotez 5a: Vekâlet Teorisi'ne göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler.

Hipotez 5b: Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 5c: Kurumsal Teori'ye göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

4. Çalışmanın Yöntemi

Araştırma kapsamının belirlenmesinde, hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerin içeriği dikkate alınarak daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek, tesadüfi ya da sistematik hataları önlemek düşüncesiyle kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama başarısının yükseltilmesi ve farklı sektörlerden firmalara ulaşılabilmesi için araştırma kapsamındaki örnekleme hisse senetleri BİST'de işlem gören 400'den fazla firma üzerinden 289 kadın yönetici seçilmiş ve eksik verilerin ayıklanması ile son sayı 265 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada ikincil olarak elde edilen veriler Logit analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmada bağımlı değişken olarak 2011 sonrası yönetim kurullarında atanan kadın yöneticiler alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın bağımsız değişkenleri, akrabalık bağı, bağımsız üye olma, yönetim kurulu büyüklüğü ve ortak yönetim kurulu üyeliği olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte iki düzeyde kontrol değişkeni kullanılmıştır. Birinci düzey kontrol değişkeni kadın yöneticilere ilişkindir. Bunlar kadın yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör ve uyruk olarak belirlenmiştir. İkinci düzey kontrol değişkeni ise firma düzeyindedir. Literatürden de yola çıkarak, bu düzey kontrol değişkenleri; bu ilişkiyi en çok etkileyeceği düşünülen aile ortaklık oranı, halka arz oranı ve yabancı ortaklık oranı olarak belirlenmiştir. Aşağıda bağımlı ve bağımsız değişkenlerin nasıl tanımlandığı açıklanmıştır:

Bağımlı Değişken: 2011 yılı itibariyle yönetim kurulunda kadın olarak göreve başlama 1 yoksa 0 olarak kodlanmıştır.

Bağımsız Değişkenler:

Akrabalık Bağı: Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin akrabalık bağı varsa 1 akrabalık bağı yoksa 0 olarak kodlanmıştır.

Bağımsız Üye Olma Durumu: Bağımsız üyelik varsa 1, yoksa 0 kodlanmıştır.

Yönetim Kurulu Büyüklüğü: Yönetim kurulu üye sayısı olarak belirlenmiş ve logaritması alınmıştır.

Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği: Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin ortak yönetim kurulu üyeliği varsa 1, ortak yönetim kurulu üyeliği yoksa 0 kodlanmıştır.

Birinci Düzey Kontrol Değişkenleri:

Yaş: Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin yaşı olarak alınmıştır.

Eğitim Düzeyi: Kadın yöneticilerin eğitim düzeyi olarak üniversite mezunu olanlar 1 üniversite mezunu olmayanlar 0 olarak kodlanmıştır.

Uyruk: Kadın yöneticiler Türk vatandaşı ise 1, değilse 0 olarak kodlanmıştır.

Sektör: Kadın yöneticilerin çalıştığı sektör imalat ise 1, değilse 0 kodlanmıştır.

İkinci Düzey Kontrol Değişkenleri:

Aile Ortaklık Oranı: Kamu Aydınlatma Platformu firma bilgilerinden temin edilen aile ortaklık oranı alınmıştır.

Halka Arz Oranı: Kamu Aydınlatma Platformu firma bilgilerinden temin edilen halka arz oranı alınmıştır.

Yabancı Ortaklık Oranı: Kamu Aydınlatma Platformu firma bilgilerinden temin edilen yabancı ortaklık oranı alınmıştır.

5. Bulgular

Çalışmada yer alan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2’de görülmektedir. Çalışma kapsamındaki kadın yöneticilerin yaş ortalaması yaklaşık 47 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yönetim kurulu büyüklüğü olarak belirlenen yönetim kurulu üye sayısının ortalaması ise yaklaşık olarak 7’dir. Türk vatandaşı olan 251 kadın yöneticilerin 157’si 2011 sonrası kadın yönetici olarak atanırken, Yabancı uyruklu 14 kadın yöneticinin 13’ünün 2011 sonrasında kadın yönetici atandığı tespit edilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

| | Eğitim Durumu | | Uyruğu | | |
|--------------------|---------------|---------|-----------------|---------|------|
| | Frekans | Yüzde % | Frekans | Yüzde % | |
| Üni. Mez. Değil | 29 | 10,9 | Yabancı | 14 | 5,3 |
| Üni. Mezunu | 236 | 89,1 | Türk | 251 | 94,7 |
| | İmalat Sektör | | Akrabalık | | |
| | Frekans | Yüzde % | Frekans | Yüzde % | |
| İmalat Değil | 140 | 52,8 | Soyadı Bağı Yok | 155 | 58,5 |
| İmalat Sektörü | 125 | 47,2 | Soyadı Bağı Var | 110 | 41,5 |
| Bağımsız Üyelik | | | | | |
| | | | Frekans | Yüzde % | |
| Bağımsız Üye Değil | | | 208 | 78,5 | |
| Bağımsız Üye | | | 57 | 21,5 | |

Tablo 3'te çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin korelasyon sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre, daha genç yöneticilerin üniversite mezunu olma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir (-0,220, p<0,001). Diğer yandan, üniversite mezunu olma oranı ile akraba olma durumu arasında negatif bir ilişki tespit edilmektedir (-0,122, p<0,05). Akraba olma durumu ile Türk vatandaşı olma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (0,130, p<0,05). Yine akraba olma durumu ile bağımsız üyelik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (-0,422, p<0,001). Yabancı ortaklık oranı ile yönetim kurulu üye sayısı (yönetim kurulu büyüklüğü) arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur (0,252, p<0,001). Son olarak akraba olma durumu ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında pozitif bir ilişki göz çarpmaktadır (0,144, p<0,005).

Tablo 3. Korelasyon Tablosu

| Yaş | 1 | | | | | | | | | |
|-------------------------|----------|---------|----------|---------|----------|----------|---------|----------|-------|--------|
| Eğitim | -,220*** | 1 | | | | | | | | |
| Uyruğu | ,015 | -,080 | 1 | | | | | | | |
| Sektör | -,001 | -,029 | -,013 | 1 | | | | | | |
| Aile Ortaklık Oranı | ,036 | -,116* | ,064 | -,017 | 1 | | | | | |
| Halka Arz Oranı | -,125** | ,098 | ,111* | -,012 | -,509*** | 1 | | | | |
| Yabancı Ortaklık Oranı | ,079 | ,034 | -,174*** | ,027 | -,577*** | -,409*** | 1 | | | |
| Akrabalık Bağı | -,047 | -,122** | ,130** | -,029 | ,047 | ,027 | -,078 | 1 | | |
| Bağımsız Üyelik | ,018 | ,066 | ,000 | -,016 | ,002 | ,015 | -,016 | -,422*** | 1 | |
| Yön. Kur. Büyüklüğü | ,217*** | ,009 | -,172*** | -,145** | ,031 | -,303*** | ,252*** | -,041 | -,066 | 1 |
| Ortak Yön. Kur. Üyeliği | ,051 | ,027 | ,078 | -,065 | -,004 | ,038 | -,030 | ,144** | -,014 | ,094 1 |

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 4. Lojistik Regresyon Sonuçları

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 | Model 6 | Model 7 | Model 8 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| Yaş | -3,218** (5,823) | -3,244** (5,354) | -4,236*** (8,006) | -4,034*** (7,484) | -2,677* (3,488) | -3,137** (4,932) | -4,073*** (6,900) | |
| Eğitim Durumu | 0,595 (2,011) | 0,483 (1,270) | 0,232 (0,242) | 0,282 (0,379) | 0,603 (1,894) | 0,546 (1,585) | 0,320 (0,431) | |
| Uyruğu | -2,046* (3,805) | -1,959* (3,451) | -1,584 (2,226) | -2,036* (3,601) | -2,218** (4,310) | -1,840* (3,014) | -1,758 (2,616) | |
| Sektör | 0,443* (2,726) | 0,490* (3,245) | 0,456 (2,562) | 0,557* (3,693) | 0,386 (1,920) | 0,476* (2,919) | 0,441 (2,054) | |
| Aile Ortaklık Oranı | 0,405 (1,959) | 0,395 (1,663) | 0,292 (0,851) | 0,448 (1,642) | 0,322 (1,020) | 0,440 (2,012) | 0,362 (0,928) | |
| Halka Arz Oranı | 0,411 (2,004) | 0,398 (1,684) | 0,296 (0,866) | 0,452 (1,665) | 0,322 (1,013) | 0,444 (2,039) | 0,364 (0,931) | |
| Yabancı Ortaklık Oranı | 0,413 (2,031) | 0,401 (1,712) | 0,297 (0,879) | 0,456 (1,696) | 0,331 (1,078) | 0,446 (2,067) | 0,373 (0,982) | |
| Akrabalık Bağı | | | -1,345*** (21,858) | | | | -0,786** (6,081) | |
| Bağımsız Üyelik | | | | 2,471*** (20,250) | | | 2,132*** (13,176) | |
| Yön. Kurulu Büyüklüğü | | | | | -0,147** (5,187) | | -0,133* (3,357) | |
| Ortak Yön. Kurulu Üyeligi | | | | | | -1,014*** (9,872) | -0,971*** (7,056) | |
| Sabit | 7,205*** (7,430) | -40,209 (1,929) | -32,430 (1,116) | -20,016 (0,397) | -36,614 (1,095) | -24,697 (5,187) | -37,037 (1,421) | -26,537 (0,496) |
| Ki-kare | 18,184*** | 3,794 | 20,790*** | 43,859*** | 54,430*** | 26,133*** | 30,774*** | 74,031*** |
| Cox & Snell R Kare | 0,066 | 0,014 | 0,075 | 0,153 | 0,186 | 0,094 | 0,110 | 0,244 |
| Nagelkerke R Kare | 0,091 | 0,020 | 0,104 | 0,209 | 0,255 | 0,129 | 0,150 | 0,334 |

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Parantez içinde Wald değerleri yer almaktadır.

Kontrol değişkenleri:

Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yönetici durumunu etkilemesi beklenen kontrol değişkenlerine bakıldığında, yöneticinin yaşı (-3,218, $p<0,05$) ve uyuşuğu (-2,046, $p<0,10$) ile (-) negatif bir etki içerisinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumunun herhangi bir etkisi gözlenmemiştir. Sektör (0,443, $p<0,10$) ile (+) pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir (Model 1: 18,184, $p<0,01$).

Firma düzeyindeki kontrol değişkenlerinden aile ortaklık oranı, halka arz oranı ve yabancı ortaklık oranının herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Model 2: -40,209, $p>0,10$). Tüm kontrol değişkenlerinin bir arada ele alındığı modelde yöneticinin yaşı (-3,244, $p<0,05$) ve uyuşununun (-1,959, $p<0,10$) (-) negatif; sektörün (0,490, $p<0,10$) (+) pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir (Model 3: 20,790, $p<0,001$).

Akrabalık bağı:

Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile akrabalık bağı arasında Vekâlet Teorisine göre, negatif yönde bir ilişki beklenmektedir. Bulgulara bakıldığında, 2011 sonrasında yönetim kurullarına atanan kadın yöneticilerin akrabalık bağı (-1,345, $p<0,001$) (-) negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Bu ilişkide aile ortaklık oranı, halka arz oranı ve yabancı ortaklık oranının bir etkisi olmadığı görülmektedir. Diğer yandan yöneticinin yaşının (-4,236, $p<0,001$) ters yönde etkilidir ve 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin daha küçük yaşta oldukları görülmektedir (Model 4: 43,859, $p<0,001$). Dolayısıyla 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin akrabalık bağı ile ters yönlü ilişkisinin olması vekâlet teorisine destek sağlamaktadır.

Bağımsız üyelik:

Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile bağımsız üye olma arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. 2011 sonrası mevzuat sebebiyle Vekâlet kuramına göre bağımsız yönetici kotası ve kadın üye tavsiyesi getirilmiştir. 2011 sonrası atanan kadın yönetici üzerinde bağımsız üye olmanın (2,471, $p<0,001$) (+) pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bağımsız üye olarak atanan kadın yöneticilerin, yaşı (-4,034, $p<0,001$) ve uyuşununun (-2,036, $p<0,10$) negatif, sektörün (0,557, $p<0,10$) pozitif etkili olduğu tespit edilmiştir. Firma düzeyindeki kontrol değişkenleri (aile ortaklık, halka arz, yabancı ortaklık oranı) herhangi bir etki oluşturmamıştır (Model 5: 54,430, $p<0,001$). Dolayısıyla Vekâlet kuramına göre 2011 sonrası kadın yöneticiler Vekâlet kuramına ve kaynak bağımlılığı kuramına destek sağlamış olarak görülmesine rağmen, kurumsal bağlamdaki hukuki zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı, hem kadın kotası hem de bağımsızlık koşulunun aynı anda sağlanması şeklinde uygulanmış olduğu görülmektedir. 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin hem bağımsız üye hem de kadın kotasının birlikte sağlanması yönündeki yani kurumsal bağlamdaki zorlayıcı baskılar karşısında bir normatif eşbiçimli davranışa yönelik bulgular sağlamaktadır.

Yönetim kurulu büyüklüğü:

Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin Vekâlet kuramına göre negatif, kaynak bağımlılığı ve kurumsal teoriye göre, kurul büyüklüğü ile pozitif yönde ilişki

içerisinde olması beklenmektedir. Kadın üye atamasının kurumsal bağlamın etkilerinden dolayı yönetim kurulu büyüklüğünü arttırması beklenmektedir. 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün (-0,147, $p<0,05$) negatif (-) etkisi gözlenmiştir. Kadın yöneticilerin, yaşı (-2,677, $p<0,010$) ve uyuğunun (-2,218, $p<0,005$) negatif etkili olduğu tespit edilmiştir. Firma düzeyindeki kontrol değişkenleri (aile ortaklık, halka arz, yabancı ortaklık oranı) herhangi bir etki oluşturmamıştır (Model 6: 26,133, $p<0,001$).

Ortak yönetim kurulu üyeliği:

Yönetim kurullarına 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında Vekâlet kuramına göre negatif, kaynak bağımlılığı ve kurumsal teoriye göre pozitif bir ilişki beklenmektedir. Vekâlet Teorisi, ortak yönetim kurulu üyelerinin yeterli izleme rolü üstlenemeyecekleri dolayısıyla faydasının tartışmalı olduğunu savunurlar. Ancak kaynak bağımlılığı teorisi ortak yönetim kurulu üyeliğinin sağladığı iletişim ağıyla kaynakların değişimini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Ancak aile sahipliğinden kaynaklanan kurumsal bağlam 2011 sonrası atanan kadın yöneticileri ortak yönetim kurulu üyeliği olarak yönetim kurullarına atanmasını sağlayabilir. 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler üzerinde ortak yönetim kurulu üyeliğinin (-1,014, $p<0,001$) negatif (-) yönde etkili olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin, yaşı (-3,137, $p<0,005$) ve uyuğunun (-1,840, $p<0,10$) negatif, sektörün (0,476, $p<0,10$) pozitif etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu şekilde, Vekâlet kuramına destek sağladığı söylenebilir. 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin ortak yönetim kurulu üyeliği şeklinde uygulanmadığı görülmektedir (Model 7: 30,774, $p<0,001$).

Tüm değişkenler birlikte çalıştırıldığında, 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler üzerinde akrabalık bağının (-0,786, $p<0,05$) negatif (-), bağımsız üyeliğin (2,132, $p<0,001$) pozitif (+), yönetim kurulu büyüklüğünün (-0,133, $p<0,001$) negatif (-) ve ortak yönetim kurulu üyeliğinin (-0,791, $p<0,001$) negatif (-) yönde etkili olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin, yaşının (-4,073, $p<0,001$) negatif etkili olduğu tespit edilmiştir (Model 8: 74,031, $p<0,001$).

Kadınların yönetim kurullarındaki temsil sorununu ortaya koyarak Türkiye’de mevzuata getirilen cinsiyet kotası doğrultusunda yönetim kurullarına atanan yeni bir kadın yöneticinin akrabalık bağı, bağımsız üye olma, yönetim kurulu büyüklüğü ve ortak yönetim kurulu üyeliğine etkisinin incelendiği bu çalışmada, elde edilen bulguların hangi teorileri desteklediğine ilişkin özet aşağıda yer alan Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Teorik Bulguların Değerlendirilmesi

| 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin; | Hangi Teori’ye destek sağladı? |
|---|--|
| Akrabalık bağı ilişkisi | <i>(negatif yönlü etki)</i> Vekâlet Teorisi’ne destek sağladı |
| Bağımsız üye olma durumu | <i>(pozitif yönlü etki)</i> Kurumsal Teori’ye destek sağladı • Zorlayıcı eşbiçimlilik • Normatif eşbiçimlilik |
| Yönetim kurulu büyüklüğü | <i>(negatif yönlü etki)</i> Vekâlet Teorisi’ne destek sağladı |
| Ortak yönetim kurulu üyeliği | <i>(negatif yönlü etki)</i> Vekâlet Teorisi’ne destek sağladı |

6. Sonuç ve Öneriler

Kadın işgücünün çalışma yaşamında karşılaştığı önemli sorunlardan birini de yönetim kurullarında temsil oluşturmaktadır. 2014 yılı itibariyle Dünyada yönetim kurullarındaki kadın oranı % 11,6 olarak gerçekleşmiştir. Ülkeler arasında bakıldığında bazı ülkelerde bu oranın % 40'lara yaklaştığı, bazılarında ise çok daha düşük oranlarda kaldığı görülmektedir. Kadınların yönetim kurullarındaki temsili, ülkelerdeki kadın işgücünün miktarıyla, bunun ne kadarının işgücüne katıldığıyla ve istihdam edildiğiyle yakından ilgilidir. Aynı zamanda ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri de bu hususta son derece önemlidir. Genel beklenti, gelişmişlik düzeyi ile birlikte kadın işgücü göstergelerinin yüksek olduğu ülkelerde kadınların daha büyük oranlarda yönetim kurullarında temsil edileceği yönündedir. Ancak ülkelerin ilgili verileri doğrultusunda yapılan karşılaştırmada bu öngörünün tam anlamıyla gerçekleşmediği görülmektedir. Bu kapsamda son yıllarda birçok ülkede, kadınların yönetim kurullarında yer almalarına yönelik yasal tedbirler alınmaktadır. Bazen zorunlu bazen de tavsiye niteliğinde getirilen cinsiyet kotaları ile birlikte kadınların yönetim kurullarında temsili artırılmaya çalışılmaktadır. Türkiye'de de, 2012 yılındaki Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ ile zorunlu olmamakla birlikte yönetim kurullarında en az 1 kadın üye bulundurulması ilkesi getirilmiştir.

Türk Ticaret Kanununda yapılan değişikliklerle birlikte yönetim kurullarındaki kadın yönetici tavsiyesini inceleyen bu çalışma, Vekâlet Teorisi, Kaynak Bağımlılığı ve Kurumsal Teori bakış açılarıyla incelenmiştir. 2011 sonrası yönetim kurullarına atanan kadın yöneticiler uluslararası alandaki kurumsal yönetim mevzuatındaki değişimler ve teorik çerçeve ile açıklanmaya çalışılsa dahi, Türkiye'deki kurumsal bağlama ait özellikler ve hukuki zorunluluklar, kurumsal bağlamda bir zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı yaratmış ve firmaların bu baskılar karşısında normatif eşbiçimlilik göstermelerine neden olmuştur. Özellikle bağımsız yönetici kotası nedeniyle, bağımsız yönetici olarak yüksek düzeyde kadın yönetici atandığı görülmektedir. Bağımsız yönetici kotası zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı oluştururken, kadın yönetici tavsiyesi ise normatif eşbiçimlilik baskısı oluşturmaktadır. Bağımsız yöneticilerin kadın yönetici olarak atanması ile hem kota zorunluluğu (zorlayıcı eşbiçimlilik) hem de kadın yönetici tavsiyesi (normatif eşbiçimlilik) yerine getirilmiştir. Diğer yandan 2011 sonrasında atanan kadın yöneticiler yönetim kurulunun büyüklüğünü arttırmamış, akrabalık bağı içerisinde olmamış ve ortak yönetim kurulu üyeliği şeklinde atanmadıkları gözlenmiştir. Bu bulgular ise Vekâlet teorisine destek sağlamaktadır.

Diğer yandan kadın yönetici uygulamasının ne kadar içselleştirildiğine ilişkin bulgular henüz elimizde bulunmamaktadır. Uygulamanın yeni olması da buna ilişkin bulguların ortaya konulmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla kadın yönetici uygulaması ve bu yönde geliştirilen hipotezlerin bir kısmı Vekâlet teorisine destek sağlarken, bu ilişkilerin altında kurumsal bağlamın etkileri de görülmektedir. Diğer yandan kadın yönetici uygulamasının altındaki bir başka perspektif feminist yaklaşım gibi teorik bakış açılarıdır. Ancak elimizde üretilmiş veriler bu teoriler ile incelenmesine ortam yaratmamaktadır. Çalışmanın en önemli teorik katkısı, özellikle dışarıdan gelen uygulamaların bağlama uyumları konusunda çoklu kuram kullanmanın katkılarını göstermektedir. Bu kuramların içerisinde de özellikle Türkiye'deki iş sistemine benzeyen ülkelerde bağlama vurgu yapan kurumsal kuramın önemli bir açıklayıcılık gücünün olduğunu göstermektedir. Pratik alana yapılan en önemli katkılar arasında 2011

sonrası uygulamaya çalışılan kadın yönetici temsilini, içerisinde bulunduğu bağlamı da dikkate alacak şekilde geniş bir örneklem içerisinde ortaya koyması yönünde öncü bir çalışma olması oluşturmaktadır.

Türkiye bağlamında ise bu çalışmada yönetim kurullarında kadın temsilinin, uluslararası alanda görülen bir cinsiyet ve çeşitlenme isteği ya da kurumsal baskılarla “görünürde” bir mesele olup olmadığı tartışılmaktadır. Son gelişmeler doğrultusunda cinsiyet ve yönetim kurullarında çeşitlenme isteği ve baskısının artacağı görülmektedir. Nitekim 2014 yılında yapılan düzenleme bu görüşü destekler niteliktedir. Bu kapsamda Türkiye’deki ortamın, kadın yönetici temsilinin görünürde kalmasını engelleyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Kota uygulamalarının olduğu ülkelerde, kadın yöneticilerinin yönetim kurullarında temsil edilmesinin önünün açıldığı gözükmektedir. Birçok ülkenin kendi bağlamını da göz önüne alarak bu yönde çeşitli gelişmeler kaydettiği, tavsiye veya kota uygulamalarının her geçen gün arttığı görülmektedir.

Kaynakça

- Abdullah, S. N., Ismail, K. N. I. K., & Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strategic Management Journal*. 37, 466-476.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the board room and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*. 94, 291-309.
- Adams, R. B., & Kirchmaier, T. (2013). *Barriers to boardrooms*. ECGI - Finance Working Paper. Asian Finance Association (AsFA) 2013 Conference. 347, 1-70.
- Adams, R. B., Licht, A. N., & Sagiv, L. (2011). Shareholders and stakeholders: How do directors decide?. *Strategic Management Journal*. 32, 1331 – 1355.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2013). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*. 127, 137–197.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The economics of director heterogeneity. *Financial Management*. 40(1), 5-38.
- Andres, P. D., Azofra, V., & Lopez, F. (2005). Corporate boards in OECD countries: Size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*. 13(2), 197–210.
- Ararat, M., & Yurtoğlu, B. B. (2011). *An assessment of the recent legal reforms concerning “corporate governance” introduced by the capital market boards of Turkey*. Working Paper Series. Corporate Governance Forum of Turkey, Sabancı Üniversitesi.
- Bear, S., Rahmon, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*. 97, 207-221.
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*. 23(2). 129-144.
- Brown, A., Donaghy, T. B., Mackay, F., & Meehan, E. (2002). Women and constitutional change in Scotland and northern Ireland. *Parliamentary Affairs*. 55, 71-84.
- Board of Directors Survey (2012). *Woman corporate directors, women in economic decision-making in the EU: Progress report*. A Europe 2020 Initiative. Luxembourg: Publications Office of EU.
- Buğra, A. (1994). *Devlet ve işadamları*. F. Adaman (Çev.). 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*. 37, 39-49.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of us boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*. 18(5), 396-414.
- Carter, D., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity and firm value. *The Financial Review*. 38, 33-53.
- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics*. 87(1), 157-176.
- Dehaene, A., De Vuyst, V., & Ooghe, H. (2001). Corporate performance and board structure in belgian companies. *Long Range Planning*. 34, 383-398.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. 1st ed. USA: The University of Chicago Press.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics* 48, 35-54.
- EgonZehnder (2014). *Avrupa yönetim çeşitliliği analizi*. Erişim Tarihi: 18.10.2017, <http://www.egonzehnder.com/EBDA-2014-map>
- Erhardt, N., Werbell, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*. 11(2), 102-111.
- European Commission (2013). *European semester: Country reports*. Erişim Tarihi: 01.08.2017, https://ec.europa.eu/info/publications/2013-european-semester-country-reports_en
- Ferreira, D. (2010). *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice*. 1st ed. USA: John Wiley & Sons, Inc, 225-241.
- Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J., & Lien, Y-C. (2007). FDI firms from newly industrialized economies in emerging markets: Corporate governance, entry mode and location. *Journal of International Business Studies*. 38, 556-572.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S., (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *FRBNY Economic Policy Review*. 7-26.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*. 37(2), 235-256.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*. 50, 941-952.
- ILO (2017). *World employment social outlook: Trends for women 2017*. International Labour Office, Geneva. Erişim Tarihi: 15.10.2017, <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang--en/index.htm>
- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*. 48(3), 831-880.
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2014). Interlocking directorships and firm performance in highly regulated sectors: The moderating impact of board diversity. *Journal of Management and Governance*. 18(2), 347-372.
- Kaymak, T., & Bektas, E. (2008). East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks. *Corporate Governance: An International Review*, 16(6), 550-561.

- Kogut, B., Colomer, J., & Belinky, M. (2014). Structural equality at the top of the corporation: Mandated quotas for women directors. *Strategic Management Journal*. 35, 891-902.
- Kula, V. (2005). The impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey. *Corporate Governance: An International Review*. 13 (2), 265-276.
- Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine & uygulanmasına ilişkin tebliğ'de değişiklik yapılmasına dair tebliğ. (2012). Erişim Tarihi: 10.10.2017, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/02/20120211-8.htm>
- Kurumsal yönetim tebliği. (2014). Erişim Tarihi: 10.10.2017, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm>
- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*. 105 (3), 375-388.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of woman on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*. 18(2), 136-148.
- Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*. 25(5), 453-471.
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*. 17(2), 218-228.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. 1st ed. New York: Harper & Row.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*. 15(2), 404-413.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. Ideas, interests and identities*. 1st ed. USA: Sage
- Şahin, K. (2005). Liberalleşmenin iş örgütlerinin çeşitlenmesi üzerindeki etkisi: Yeni bir perspektif ihtiyacı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5(2), 121-141.
- UNDP (2016). *Human development report 2016: Human development for everyone*. 1st ed. USA: United Nations Development Programme.
- Üsdiken, B., & Yıldırım, Ö. Ö. (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada” görevli olmayan ve “bağımsız” üyeler. *Ammé İdaresi Dergisi*. 4(1), 43-71.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. 1st ed. Geneva: International Labour Office
- World Bank. (2017). Erişim Tarihi: 18.10.2017, <https://data.worldbank.org/>
- World Development Report (2011). *Gender equality and development*. 1st ed. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
- Yased (2016). *Kadınların üst yönetimde temsilinin artırılmasına yönelik uygulamalar ve öneriler*. Erişim Tarihi: 10.10.2017, <https://www.yased.org.tr/ReportFiles/2016/YASED-KadinRaporu.pdf>
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*. 40, 185-211.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*. 15(2), 291-334.