

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE YÖNETİM KURULLARINDA KADIN YÖNETİCİ
İSTİHDAMI: 2011 SONRASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze ÖZDÜNDAR

OCAK 2017

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE YÖNETİM KURULLARINDA KADIN YÖNETİCİ
İSTİHDAMI: 2011 SONRASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze ÖZDÜNDAR

Tez Danışman: Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN

OCAK 2017

TRABZON

ONAY

Gamze ÖZDÜNDAR tarafından hazırlanan “Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici İstihdamı: 2011 Sonrası” adlı bu çalışma 10/02/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Bilim dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

.....
Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN (Başkan-Danışman)

.....
Prof. Dr. Taner ACUNER

.....
Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... /

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒEN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Gamze ÖZDÜNDAR
03.01.2017

ÖNSÖZ

Yönetim kurulları pay sahiplerinin çıkarlarını savunmak adına üst yönetimin faaliyet ve performansını denetlemekten sorumludurlar. Yönetim kurullarının denetlemedeki etkinliği yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, deneyimleri, başka şirketlerde yönetim kurulu görevlerinde bulunmaları, hisse sahipliği düzeyleri ve ücretlendirilme şekillerine bağlı olarak farklılık gösterdiği öne sürülmektedir. Bununla birlikte yönetim kurullarının stratejiyi oluşturma, yürütme ve dış çevreyle iletişimi kurma görevleri de olduğu bilinmektedir.

Kadınların yönetim kurulunda yönetici olarak yer almalarıyla birlikte yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin önemi artmaktadır. Bu durum zorlayıcı gibi gözükmeyle birlikte; 2011 yılından itibaren göreve başlayan kadın yönetici sorunundan hareketle; hangi tür şirketlerin ne tür kadın yöneticileri göreve getirmiş oldukları, firmaların bunlara uymasında ne gibi farkların bulunduğu, kadın yönetici istihdamının yönetim kurulu kompozisyonu (bağımsız yönetici olma, ortak yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu büyüklüğü) nasıl etkilediği gibi soruları incelemek amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, özellikle 2011 yılı itibariyle Türkiye’de yönetim kurullarındaki kadın üye sayısını tespit etmektir. Çalışmanın örneklemini, Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında, özellikle 2011 tarihi itibariyle incelenen 400’ü aşkın işletmeden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, yürütülmesinde emeği geçen ve desteğini esirgemeyen çok değerli hocalarım Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN’e ve Arş. Gör. Tuğba KAPLAN’a şükranlarımı sunarım. Tezimi tamamlamam konusunda en büyük özveriyi gösteren biricik aileme çok teşekkür ederim.

Trabzon, Ocak, 2016

Gamze ÖZDÜNDAR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
TABLO LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GRAFİKLER.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM KURULU VE KADIN İSTİHDAMI.....	3-31
1.1. Yönetim Kurulu Kavramı.....	3
1.1.1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları.....	9
1.1.2. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları.....	9
1.2. Kadın İstihdamı.....	13
1.2.1. Dünya’da Kadın İstihdamı.....	13
1.2.2. Türkiye’de Kadın İstihdamı.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÜST YÖNETİMDE KADIN TEMSİLİ: AVRUPA BİRLİĞİ VE TÜRKİYE’DEKİ GELİŞMELER.....	32-60
2.1. Avrupa Birliğinde Mevcut Durum ve Gelişmeler.....	34
2.1.1. Avrupa Birliğinde Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılmasına İlişkin Uygulanan Politikalar ve stratejiler.....	35
2.1.1.1. Şirket Politikalarında İyi Uygulamalar.....	37
2.1.1.2. Kurumlar Üstü Girişimler.....	38
2.1.1.3. Sektörün Kendi Kendini Düzenleyeceği Enstrümanlar.....	40

2.1.1.4. Hükümetler Tarafından Gerçekleştirilen Yasal Düzenlemeler ve Gönüllülük Esaslı Girişimler.....	40
2.1.1.4.1. Zorunlu Kota Uygulamaları.....	40
2.1.1.4.2. Gönüllülük Esaslı Girişimler.....	42
2.2. Türkiye’de Mevcut Durum Ve Gelişmeler.....	43
2.3. Yönetim Kurulları ve Akrabalık Bağı İlişkisi.....	47
2.4. Yönetim Kurulları ve Bağımsız Üye İlişkisi.....	50
2.5. Yönetim Kurulları Büyüklüğü.....	54
2.6. Ortak Yönetim Kurulu Büyüklüğü.....	58
2.7. Araştırma Modeli.....	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE’DE YÖNETİM KURULLARINDA KADIN YÖNETİCİ İSTİHDAMI: 2011 SONRASI ARAŞTIRMASI.....	61-77
3.1. Araştırmanın Amacı.....	61
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	61
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	62
3.4. Araştırma Hipotezleri.....	63
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	64
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	95

ÖZET

Bu çalışmanın özellikle 2011 yılı itibariyle Türkiye’de yönetim kurullarındaki kadın üye sayısını araştırmaktır. Çalışmada, Borsa İstanbul’da işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında nasıl bir değişiklik olduğuna ilişkin gözlemlerimiz sonucunda, özellikle 2011 tarihi itibariyle incelenen 400’ü aşkın işletmede yaklaşık 290 civarında kadın yönetici bulunmaktadır. Bu kadın yöneticilerin %64’ü de 2011 yılından itibaren göreve başlamış gözükmektedir. Çalışmada Türkiye’deki kadın yönetici istihdamının ortaya konulması amacıyla toplanan bu veriler regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Çalışmanın bulguları göre, Türkiye’deki işletmelerin 2011 yılı itibariyle yönetim kurullarında yer alan kadın yöneticilerin diğer yönetim kurulu üyeleri ile aralarında akrabalık bağı bulunmamaktadır. Ayrıca aynı yıldan sonra yönetim kurullarında yer alan kadın yöneticilerin bağımsız üye oldukları görülmektedir. Bununla birlikte yönetim kurulu büyüklüğünün artmasıyla yönetim kurullarındaki kadın yönetici sayısı azalmıştır. Diğer bir sonuca göre, ortak yönetim kurulu üyeliğinin artmasıyla yönetim kurulunda yer alan kadın yöneticilerin sayısı azalmıştır.

Çalışmanın katkısı, kadın yönetici istihdamı araştırmak, kadın yönetici istihdamının belirleyicilerini ortaya çıkarmak, 2011 öncesi ve sonrası oran ve belirleyicilerine bakarak, uygulamanın zorlayıcı mı ya da tavsiye niteliğinde mi olduğunu tespit etmek, görünürde kadın istihdamı olup olmadığını tartışmaktır. Gelecek çalışma önerisi olarak, Türkiye’deki literatürden hareketle kadın yönetici istihdamının işletmenin finansal ve sosyal sorumluluk performansını nasıl etkilediğine bakılabilecektir. Özellikle gönüllülük esaslı ve kota uygulamalarıyla ilgili uluslararası bir çalışma yapılabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulları, Kadın Yöneticiler, Yönetim Kurullarında

Kadın

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the number of female directors in board of directors especially since 2011. Because of our observations about how changes are there on the board of directors of the firms that listed in the BIST, there are approximately 290 female directors in more than 400 investigated firms especially since 2011. Percentages 64 of these female directors have started to work in this position since 2011. In this study, the data that was collected for establishing the employment of female directors in Turkey was tested with regression analysis.

According to findings of the study, there is no relationship between female director and other members of board of directors at firms in Turkey since 2011. Moreover, after that year, female directors, who are members of board of directors, generally become independent members. In addition, the number of female directors decreases in the board of directors with the increase in the board of directors' size. In compliance with the other result, the number of female directors diminishes with the rise of shared board of directors membership.

The implications of the study are to investigate female directors' employment, to discover the antecedents of female directors' employment, to look the ratios before 2011 and after 2011, to find out whether the practices are normative or advisory and to discuss if it is an apparent issue. One of the next study examples can be to discover how female directors' employment affects the firms' financial and social responsibility performances according to literature in Turkey. Especially international study related with voluntary based and quota implementation can be done.

Keywords: Board of Directors, Female Managers, Female Managers in the Boards
Of Director

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü Ülkelerinde Kadınların İstihdam Oranı % (15-64).....	22
2	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü Ülkelerinde Üst Yönetimde Kadın İstihdamı (Yüzde).....	23
3	Araştırma Hipotezleri.....	63
4	Yaş İstatistikleri.....	64
5	Yönetim Kurulu Üye Sayısı.....	65
6	Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
7	Spearman's rho Korelasyon Testi.....	67
8	Kontrol Değişkenleri 1.....	69
9	Kontrol Değişkenleri 2.....	70
10	Tüm Kontrol Değişkenleri.....	70
11	Yönetim Kurulu Üye Sayısı.....	71
12	Akrabalık Bağı.....	72
13	Bağımsız Üyelik.....	73
14	Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği.....	74
15	Tüm Değişkenler.....	75
16	Araştırma Hipotezleri Sonuçları.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekilin Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Araştırma Modeli.....	60



GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafığın Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ülkelerinde, 2015 Yılı İçin Kadınların İşgücüne Katılım Oranları.....	21
2	İşgücüne Katılma oranı Ocak Temmuz Dönemi 2015-2016 (Yüzde).....	30
3	Kadınların İşgücüne Katılımı Türkiye - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü Karşılaştırması (2001-2012).....	31
4	Yaş Aralıkları.....	64
5	Yönetim Kurulu Üye Sayısı.....	65

KISALTMALAR LİSTESİ

BRIC : Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika Cumhuriyeti

DAX 30 : Alman Borsa Endeksi 30

FTSE 350 : Londra Borsasında En Büyük 350 Şirket

OMX : Office Max İnc.

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Son yıllarda toplumlarda yaşanan sosyo-ekonomik dönüşümler ve dünya ekonomisindeki yapısal değişimler, emek piyasalarının esnekleşme temelinde yeniden yapılanmasına neden olmuştur. Klasik mavi yakalı ve güvenceli işler, yerlerini giderek yarı zamanlı ve güvencesiz işlere bırakmış; bu ise kadınların ekonomik aktivitelerini ve istihdam içindeki yerlerini derinden etkilemiştir. Bu süreçte kadınların çalışma hayatındaki yerine ilişkin gelişmelerin tanımlanması ve analiz edilmesi, hem sosyal bilimcilerin hem de politika yapımcıların temel ilgi alanlarından biri haline gelmiştir (Karabıyık, 2012: 232).

Modern yönetim kurulları pay sahiplerinin çıkarlarını savunmak adına üst yönetimin faaliyet ve performanslarını denetlemekten sorumludurlar (O'Connell ve Cramer, 2010: 387). Yönetim kurullarının denetlemedeki etkinliği yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, deneyimleri, başka şirketlerde yönetim kurulu görevlerinde bulunmaları, hisse sahipliği düzeyleri ve ücretlendirilme şekillerine bağlı olarak değişmektedir (Campbell ve Minguez-Vera, 2008: 435).

Şirketlerin kadın yönetim kurulu üyelerine yönetim kurullarında daha fazla yer vermeleri beklenmektedir. Yönetim kurullarında kadın yönetim kurulu üye sayısındaki artışla beraber, dünyada daha önceki yıllarda görülen gönüllülük ya da zorunlu kota uygulamalarıyla yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin firma performansına etkisini bizim gündemimize de taşımaktadır. Türkiye'deki Kurumsal Yönetim Kodları ilk 2003 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Bu tarihteki mevzuat "uy ya da açıkla" prensibine dayalı daha ılımlı bir geçişi öngörmekteydi. Bu tarihten itibaren yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporlarında ya birçok prensibe uyulmadığı ya da uyulmadıysa bile buna ilişkin hiçbir açıklamanın yapılmadığı gözlemlenmiştir (Ararat ve Yurtoğlu, 2011; Üsdiken ve Yıldırım, 2008). 2011 tarihinden itibaren Türk Ticaret Kanunu'nun da yapılan yeni düzenleme ile yönetim kurullarında "en az 1 kadın yönetici" bulunması tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı özellikle 2011 yılı itibariyle Türkiye’de yönetim kurullarındaki kadın üye sayısını araştırmaktır. Bu amaçla Borsa İstanbul’a koteli 400’ü aşkın işletmenin yönetim kurulları incelenmiştir. Yapılan çalışmanın katkısı, 2011 tarihi itibariyle yürürlüğe giren yasa ile birlikte Türkiye’de Borsa İstanbul’a koteli firmalar düzeyinde kadın yönetici istihdamını araştırmak, yönetici istihdamının belirleyicilerini ortaya çıkarmak, 2011 öncesi ve sonrası oran ve belirleyicilerine bakarak, uygulamanın zorlayıcı mı tavsiye niteliğinde mi olduğunu tespit etmek, görünürde kadın istihdamı olup olmadığını tartışmaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle yönetim kurulu ve kadın istihdamı hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra, yönetim kurulu kavramı açıklanarak yönetim kuruluna ilişkin tanımlar ortaya konulmuştur. Bu bölümde son olarak, kadın istihdamı kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde ise yönetim kurulundaki kadın yöneticiler konusu literatürde anlatılarak, araştırmada kullanılan model ile ilgili detaylı bilgiler verilmiş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, hipotezleri ortaya konulmuş, verilerinin analizi yapılarak araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde araştırmanın sonuçları, katkısı, kısıtları ve gelecek çalışma önerileri açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM KURULU VE KADIN İSTİHDAMI

1. 1. Yönetim Kurulu Kavramı

Yönetim kurulu, bir şirkette en üst seviyedeki stratejik karar alma, yürütme ve temsil organıdır (Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005). Bu kurul, teoride, bir örgütü yönetmede o örgütün doğasında var olan sorunları çözmeye yardım eden ekonomik bir kurumdur (Hermalin ve Weisbach, 2003: 1). Hissedarların sayısında meydana gelen artış bu kişilerin yönetimde bulunmalarını zorlaştırmaktadır. Böyle bir durumda ise işletme hissedarların vekaleti ile yetkilendirilen yönetim kurullarınca yönetilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 432).

Yönetim kurulları genel kurulda hissedarların kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanmakta ve şirketi temsil etmektedir. Yönetim kurulları yıl boyunca periyodik toplantılarla iş planları ve bütçe doğrultusunda şirketin faaliyetlerini ve mali durumunu kontrol etmektedir. Bununla birlikte yönetim kurulları genel kurulda pay sahipleri tarafından kendisine verilen yetkiyle, onların menfaatini gözetecek bir yönetim tesis etmekte ve yine bu ölçüt uyarınca yönetimin başarısını değerlendirmektedir (<http://cgft.sabanciuniv.edu>).

Şirkete yön veren yönetim kurulu, performans hedeflerini de belirleyerek bu doğrultuda kaydedilen aşamayı sürekli izlemeli ve icrayı denetlemelidir. Bu çerçevede, hissedarların menfaatlerinin emanet edileceği üst düzey yöneticilerin seçilmesi, şirket hedefleri doğrultusunda performanslarının ölçülmesi ve gerektiğinde yönetimin değiştirilmesi, kurulun titizlikle ele alması gereken konulardır (<http://www.denetimnet.net>).

Yönetim kurulu, kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedeflemektedir. Kurul bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, ortakların uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütmektedir. Bunu yaparken, pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen göstermelidirler (<http://cgft.sabanciuniv.edu>).

Yönetim kurulları, şirketi bir vekil olarak, onları seçen ve görevlendiren asıl hak sahiplerine karşı sorumlu biçimde yönetmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 430). Hissedarların mülkiyetin yönetsel kontrolüne ilişkin olarak yetki verdiği profesyonel yöneticiler, işletme sahibinin menfaatlerini korumakla yükümlüdürler (Akın, 2004). Hakim ortakların bulunduğu işletmelerde egemenlik ve kontrol, hakim grup olan menfaat sahiplerindedir. Kurul, onların kontrolü altında görev yapmaktadır. Pay sahipliğinin dağılmış olduğu, yani hâkim hissedar grubunun bulunmadığı durumlarda, yönetim kurulları işletmenin mutlak hâkimi olabilmektedirler. Yönetim kurulları, egemenlik ve kontrol yetkisini ele geçirdiklerinden, pay sahipleri ve diğer paydaş grupların çıkarlarına uygun olarak değil, kendi çıkarlarına ve amaçlarına göre işletmeyi yönetebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2007: 430-431).

İşletme hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri, ilgili mevzuatı da dikkate alarak, kendi, eşleri ve üçüncü kişilerin çıkarları için kullanmamalıdır. Bu kurul, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Üyelerin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, kurulun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir (<http://cgft.sabanciuniv.edu>). Yönetim kurulundaki üyeler, yönetim uygulamalarını objektif bir şekilde iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda yerine getirmek zorundadır (<http://sbe.dumlupinar.ed.tr>).

Şirketlerde sermayedarları temsil eden, her ülkenin mevzuatında yer alan ve şirket kapsamında tüm yetkilere sahip organa yönetim kurulu denmektedir. İşletmenin hayatını sürdürebilmesi için gözetimi yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Yönetim kurulu,

şirkete rehberlik edecek genel stratejileri belirlerken, şirketteki uygulamaları ve yürütmeyi de denetlemektedir. Bu kritik rol sebebiyle, işletme pay sahiplerinin yönetim kurulu seçimi, şirketin başarısını büyük oranda etkileyen bir faktördür (www.journals.istanbul.edu.tr).

Yönetim kurulu; ortakların sermayelerinin korunması ve değerlendirilmesi, şirket alacaklılarının da alacaklarını emanet ettikleri, idare ve temsile yetkili önemli bir organdır. Yönetim kurulu, anonim ortaklığın kanunla öngörölmüş zaruri bir organdır. Anonim şirketler yönetim kurulu tarafından temsil ve idare olunmaktadır. Yönetim kurulu üyeliğine ancak gerçek kişiler seçilebilmektedir. Pay sahibi olan bir tüzel kişi yönetim kurulu üyesi olamamaktadır. Ancak, tüzel kişinin temsilcisi olan gerçek kişiler yönetim kurulu üyesi olarak seçilebilmektedir. Hissedar olan gerçek kişiler ve tüzel kişi temsilcisi olan gerçek kişilerden oluşan yönetim kurulu niteliği gereği sürekli bir organdır. Anonim şirket yönetim kurulu, anonim şirketin tüzel kişiliği kazandığı andan, feshedilip tasfiyeye girdiği ana kadar, hatta sınırlı olmakla beraber tasfiye süresinde şirketi yönetmekte, temsil etmekte, şirket alacaklılarının, şirketin ve pay sahiplerinin hak ve çıkarları üzerinde etkili olmaktadır (<http://www.alomaliye.com>).

Her kurum için en yetkili karar mercii olan yönetim kurullarının kimlerden oluştuğu, yönetim kurullarında hangi konulara odaklanıldığı, kurulların nasıl çalıştığı ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek üzere neler yaptıkları gibi konular karar kalitesini ve yönetim kalitesini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Yönetim kurulları şirket yönetmez, yönetime danışmanlık yapar ve uygun bulmadığı kararları veto eder, gerektiğinde de yönetimi değiştirir. Yönetim kurullarının yönlendirme ve denetleme görevini iyi yapabilecek bir yapı, süreç ve üyelere sahip olması, kurumların başarılı bir şekilde yönetilmesinin ön koşuludur (<http://www.arge.com/tr>).

Yönetim kurulu ve yöneticiler, şirketin misyonu ve vizyonu çerçevesinde, bir şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında esas sorumludur. Bu nedenle, yönetim kurulu ve yöneticiler şeffaf bir şekilde performans değerlendirmesine tabi tutulmalı ve ödüllendirme veya göreve son verme bu esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir (<http://c.ift.sabanciuniv.edu>).

Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunmaktadır. Bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ilan olunmakta; ayrıca, tescil ve ilanın yapılmış olduğu, şirketin internet sitesinde hemen açıklanmaktadır. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilmektedir. Kurul üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olmaları şarttır. Yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunludur. Tek üyeli yönetim kurulunda bu zorunluluk aranmamaktadır. Üyeliği sona erdiren sebepler seçilmeye de engel olmaktadır (<http://www.resmigazete.gov.tr>).

Türk Ticaret Kanunu, anonim şirketlerin esas mukaveleleri ile tayin veya umumi heyetçe seçilmiş en az üç kişiden ibaret bir idare meclisi ile idare edilir hükmü getirmiştir. Türk Ticaret Kanunu, en çok (tavan) üye sayısını göstermemiştir. Bu nedenle sözleşmeyle bu sayı artırılabilmesi gibi, bir taban (en az) ve bir tavan (en çok) rakam gösterilip bu sınırlar arasında esneklik vererek genel kurulca her seçim döneminde değişik sayıda üye seçimi yapmak mümkündür. Sözleşmeyle atanma yalnızca ilk yönetim kurulu için söz konusu olmaktadır (<http://www.alomaliye.com>).

Esas sözleşmede öngörülme şartı ile belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azınlık yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilmektedir. Bu amaçla, yönetim kurulu üyelerinin, belirli bir grup oluşturan hissedarlar, belirli pay grupları ve azınlık arasından seçileceği esas sözleşmede öngörülebileceği gibi, esas sözleşmede yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkı tanınabilmektedir. Genel kurul tarafından yönetim kurulu üyeliğine önerilen adayın veya hakkın tanındığı gruba ve azlığa mensup adayın haklı bir sebep bulunmadığı takdirde üye seçilmesi zorunlu olmaktadır. Bu şekilde tanınacak temsil edilme hakkı, halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının yarısını aşmamaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin düzenlemeler saklı tutulmaktadır. Bu maddeye göre yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınan paylar imtiyazlı sayılmaktadır (<http://www.resmigazete.gov.tr>).

Yönetim kurulu üye sayısının ana sözleşmede belirlenmesi gerekmektedir. Üye sayısı ana sözleşmede gösterildiği kadar olmalıdır. Sözleşmede belirtilmemişse üçten fazla olamaz. Örneğin; ana sözleşmede üye sayısı 5 iken 7'ye çıkarılmışsa bu değişiklik için genel kurulun toplanarak tadili onaylaması gerekmektedir. İlave iki üyenin kabulü tescil ve ilan edildikten sonra yürürlüğe girmektedir. Ancak şirket çalışmaya başladıktan sonra gerek görülürse genel kurul ana sözleşme hükmünü değiştirerek üye sayısını azaltılabilmekte veya çoğaltabilmektedir. Örneğin; anonim şirket yönetim kurulu ihtiyaca göre genel kurul tarafından seçilecek 5 ila 11 üyeden oluşması şeklinde bir hüküm sözleşmeye konabilmektedir (<http://www.alomaliye.com>).

Esas sözleşmede aksine ağırlaştırıcı bir hüküm bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu üye tam sayısının çoğunluğu ile toplanmakta ve kararlarını toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile almaktadır. Bu kural yönetim kurulunun elektronik ortamda yapılması hâlinde de uygulanmaktadır. Üyeler birbirlerini temsilen oy veremeyecekleri gibi, toplantılara vekil aracılığıyla da katılamamaktadırlar. Oylar eşit olduğu takdirde o konu gelecek toplantıya bırakılmaktadır. İkinci toplantıda da eşitlik olursa söz konusu öneri reddedilmiş sayılmaktadır. Üyelerden hiçbiri toplantı yapılması isteminde bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu kararları, kurul üyelerinden birinin belirli bir konuda yaptığı, karar şeklinde yazılmış önerisine, en az üye tam sayısının çoğunluğunun yazılı onayı alınmak suretiyle de verilebilmektedir. Aynı önerinin tüm yönetim kurulu üyelerine yapılmış olması bu yolla alınacak kararın geçerlilik şartı olmaktadır. Onayların aynı kâğıtta bulunması şart değildir; ancak onay imzalarının bulunduğu kâğıtların tümünün yönetim kurulu karar defterine yapıştırılması veya kabul edenlerin imzalarını içeren bir karara dönüştürülüp karar defterine geçirilmesi kararın geçerliliği için gerekmektedir. Kararların geçerliliği yazılıp imza edilmiş olmalarına bağlı bulunmaktadır (<http://www.resmigazete.gov.tr>).

Kuruluş da ana sözleşme ile belirlenen yönetim kurulu üyeleri yapılacak ilk genel kurula kadar görevde kalmaktadırlar. Ancak yapılacak ilk genel kurul ve daha sonraki genel kurullarda seçilen yönetim kurulu üyeleri en az bir yıl, en çok üç yıl için seçilebilmektedirler. Sözleşmede aksine hüküm yoksa süresi biten yönetim kurulu üyesinin tekrar seçimi mümkün olmaktadır (<http://www.alomaliye.com>).

Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilmektedir. Esas sözleşmede aksine hüküm yoksa aynı kişi yeniden seçilebilmektedir. Esas sözleşmeyle atanmış olsalar dahi, gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı hâlinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilmektedirler. Kurul üyesi olan tüzel kişi, kendi adına tescil edilmiş bulunan kişiyi her an değiştirebilmektedir. Kurul her yıl üyeleri arasından bir başkan ve bulunmadığı zamanlarda ona vekâlet etmek üzere, en az bir başkan vekili seçmektedir. Esas sözleşmede, başkanın ve başkan vekilinin veya bunlardan birinin, genel kurul tarafından seçilmesi öngörülebilmektedir (<http://www.resmigazete.gov.tr>).

Yönetim kurulu toplantılarının hukuki bir değer taşıması ve şirketi bağlayabilmesi için, bu kararların geçerli bir şekilde ve gündem ile yapılması ve toplantı kararlarının gerekli çoğunlukla alınmış olması gerekmektedir. Seçilen yönetim kurulu üyelerinin yapacağı ilk toplantıda ilk evvela kendi aralarında görev dağılımı ve şirketin temsil/ilzâmı konularını karar altına almaları gerekmektedir. Yönetim kurulu, kendi arasında bir başkan, bir veya iki başkan yardımcısı ile diğer üyeleri tayin etmektedir. Daha sonra şirketin temsil ve ilzâmı konusunda yetkiyi bir veya birkaç üyeye verebilmektedir. Bu yetki münferiden (yalnız başına) veya müştereken (birlikte) olabilmektedir. Her halükarda yönetim kurulu görev dağılımı ile temsil/ilzâm kararları ivedilikle ticaret siciline tescil/ilan olunduktan sonra “imza sirküleri” çıkarılarak hukuki prosedür tamamlanmaktadır (<http://www.alomaliye.com>).

Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilmektedir. Esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilmektedir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenlemekte; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlamakta, yerlerini göstermekte, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirlemektedir. Kurul, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirmektedir (<http://www.resmigazete.gov.tr>).

Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altına almaktadırlar. Esas sözleşmede aksi öngörülmemiş veya yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa temsil yetkisi çift imza ile kullanılmak üzere yönetim kuruluna ait olmaktadır. Yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla murahhas üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredebilmektedir. En az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisini haiz olması şart olmaktadır (<http://www.resmigazete.gov.tr>).

1.1.1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları

Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yönetim ve temsil organı olmaktadır. Kurul şirketin misyonunu/vizyonunu belirlemekte ve kamuya açıklamaktadır. Yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylamaktadır. Sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirmektedir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışmaktadır. Gerekli durumda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem almaktadır. Şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetmektedir. Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynamaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 39-40).

1.1.2. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

Yönetim kurulu faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmektedir. Kurulun yetki ve sorumlulukları; fonksiyonları ile tutarlı ve hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın, her üye, yönetici ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilen ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer almaktadır. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olmakta; faaliyet raporunda yer almakta ve kamuya açıklanmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 40-47). Yönetim kurulu şirketi dışarıya karşı üçüncü

şahıslar nezdinde temsil etmeye ve şirketin işlerini yasalar, ana sözleşme, genel kurul kararları ve umumi hükümler çerçevesinde yürütmeye ve şirketle pay sahipleri arasındaki ilişkiyi düzenlemeye mecburdur (<http://www.alomaliye.com>).

Yönetim kurulu üyesi görevini basiretli biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirmektedir. Görevin basiretli ve iyi niyet kuralları çerçevesinde ifa edilmesi, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında, asgari olarak gösterilmesi gereken dikkat ve özenin gösterildiği anlamına gelmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri mevzuat, esas sözleşme ve genel kurulun kendilerine yüklediği görevleri kasten veya ihmalen yerine getirmemeleri halinde müteselsilen sorumlu olmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 40-47).

Yönetim kurulu üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmez ve maddi menfaat kabul etmemektedir. Yönetim kurulu, bu hususlara oluşturulan etik kurallarında yer verir ve bu kuralların tüm şirket çalışanları tarafından da uygulanmasını sağlayıcı önlemleri almaktadır. Yönetim kurulu üyesinin şirket işleri için yeterli zaman ayırması esas alınmaktadır. Bu kapsam da, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanmakta ve sınırlandırılmaktadır. Yönetim kurulu üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapamamakta ve rekabet edememektedir. Yönetim kurulu üyesi şirket ile ilgili gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklayamamaktadır. Bu husus şirketin etik kurallarında yer almaktadır. Yönetim kurulu bu bilgilerin şirketin diğer çalışanları tarafından da şirket dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik gerekli tedbirleri almaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 40-47).

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu, doğrudan doğruya şirketin tüzel kişiliğine verilen zarardan dolayı olan sorumluluğuyla, şirketin tüzel kişiliği dışında pay sahiplerine ve üçüncü şahıslara verilecek zarardan doğan sorumluluk olarak ikiye ayırma imkanı bulunmaktadır. Yönetim kurulunun veya şirketi temsil ve idare eden yönetim kurulu üyelerinin şirkete verdikleri zararlardan sorumlu olmaları için kasıt veya ihmal ve dikkatsizlik temel unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri aleyhine dava

açan şirketin ihmal ve dikkatsizliği ispat etmesi, üyenin ise sorumluluktan kurtulması için, kasıt, ihmal ve dikkatsizliğinin olmadığını, bütün ihtimamı gösterdiğini veya bütün ihtimamı göstermiş olsa bile; zararın meydana gelmesine mani olamayacağını ispatlaması gerekmektedir. Burada söz konusu olan şirket zararı, şirket aktiflerindeki fiili bir azalma veya umulan kârdan eksilmeye sebebiyet vermek hali olmaktadır (<http://www.alomaliye.com>).

Yönetim kurulu üyesi, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendisi veya başkaları lehine kullanamamakta, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi verememekte, haber yayamamakta ve yorum yapamamaktadır. Yöneticiler şirketin iflası halinde; iflasın istenmesinden önceki son üç yıl içinde her ne ad altında olursa olsun hizmetlerine karşılık aldıkları ve emsallerine göre bariz derecede farklı olan maddi menfaatin fazla olan kısmını şirkete iade etmektedirler. Yönetim kurulu üyeleri, şirkette göreve başlamadan önce, mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uyacaklarını ve uymadıkları takdirde şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin bu nedenle uğrayacakları zararları müteselsilen karşılayacaklarını yazılı olarak beyan etmektedirler (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 40-47).

Yönetim kurulu; periyodik mali tabloların mevcut mevzuat ve uluslar arası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumlu olmaktadır. Yönetim kurulu, periyodik mali tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar almaktadır. Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanı/genel müdür ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirlemektedir. Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılmaktadır. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirtmekte ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletmektedir. Yönetim kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 40-47). Yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri sona erdiğinde, bu sıfatlarının kendiliğinden düşeceğine ilişkin bir hüküm olmamasına göre, yeni yönetim seçilene kadar önceki yönetim kurulunun görevlerine devam edeceklerinin kabulü gerekmektedir (<http://www.alomaliye.com>).

Yönetim kurulu toplantı ve karar nisabına esas sözleşmede yer verilmektedir. Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekreteryaya oluşturulmaktadır. Yönetim kurulu üyesi, kendisinin, eş ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarının menfaatini ilgilendiren yönetim kurulu toplantılarına katılamamaktadır. Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri kamuya açıklanmaktadır. Yönetim kurulunun seyahat/toplantı giderlerini, görevi ile ilgili özel çalışma isteklerini ve benzer masraflarını karşılayacak bir bütçesi bulunması gerekmektedir (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005: 40-47).

Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır (<http://www.resmigazete.gov.tr>):

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.
- Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi.
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları.
- Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.
- Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.
- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

1.2. KADIN İSTİHDAMI

1.2.1. Dünya’da Kadın İstihdamı

Dünyada kadınların çalışma yaşamında yer almalarının uzun süreçlerden geçmiş olduğu görülmektedir. Tarihsel olarak bakıldığında, eskiden günümüze insanların düşünce yapısında, kadının yeri evidir, ailesine, eşine, çocuklarına bakmakla yükümlüdür, erkek egemenliğinde yaşar, anlayışı egemendir olmaktadır. Tarımla birlikte yerleşik hayata geçilmesi de kadının ikincil statüsünü değiştirmemektedir (Erarslan, 2009: 1).

Tarihsel süreç incelendiğinde sanayi devrimi, I ve II. Dünya Savaşı ve son dönemlerde hız kazanan küreselleşme eğilimiyle beraber kadınların emek piyasalarındaki sayı ve konularında kilometre taşı niteliğinde gelişmeler yaşanmıştır. Kadının ücretli işçi olarak çalışma hayatına girişi 18.yy.ın ikinci yarısından sonra, sanayi devriminin doğuşu ile gerçekleşmiş ve II. Dünya savaşından sonra hız kazanmıştır. Sanayileşmenin ilk döneminde kadın işgücü özellikle tekstil işkolunda düşük ücret ve kötü çalışma şartlarında günde 12 saat çalıştırılmıştır. Bu dönemde İngiltere’de imalat sanayinde çalışan kadınların oranı 1841’de %35’lerden, 1851’de %45’e yükselmiştir. Aynı dönemde yaşanan diğer bir gelişme de, imalat sanayinin tarım sektöründen boşa çıkan kadın işgücüne yeterli istihdam olanağı yaratamaması sebebiyle, kadın işgücünün önemli bir kısmının (%40) kentlerde hizmet sektöründe temizlikçi olarak çalışmaya başlaması olmuştur. İngiltere’de başlayan sanayileşme süreci daha sonra Fransa başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerine de yayılarak kadın istihdamında önemli değişimlerin gerçekleşmesine neden olmuştur (Peker ve Kubar, 2012: 174-175). Tarihi seyir içinde, işgücüne katılımın tarım toplumlarında yüksek, buna karşılık sanayileşme ve kentleşmedeki gelişmeye paralel olarak önce azalan sonra da eğitim düzeyindeki artışa paralel olarak artan bir seyir izlediği görülmektedir (Işığışık, 2005: 114).

1900’lü yıllarda çoğunlukla kadınların ücreti erkeklerin ücretinin yarısı kadarken, tekstil sanayinde kadınlar erkeklerin ücretlerinin üçte ikisini almaktaydılar. 1930’a gelindiğinde eşit ücret, erkek işçiler için bir koruma şekliydi, aksi takdirde daha az ücretle çalışan kadınlar yüzünden kovulabilmekteydiler. 1936 yılında İngiltere’de kadınların gece çalışması yasaklanmışken İkinci Dünya Savaşı sırasında hükümet etkin bir biçimde

kadınları çalışmaya teşvik etmiştir. 1956 yılına gelindiğinde kadınların ağırlıkta olduğu gaz, elektrik ve sağlık hizmetlerin de eşit ücret uygulaması kabul görmüştür. 1962’de eşit ücret uygulanmasını ve kadınların evlendikten sonra işlerine dönmeleri konusunda eğitim fırsatı ve kolaylığın sağlanmasını talep eden bir kadınlar bildirgesi hazırlanmıştır. 1968 yılında, eşit ücret mücadelesi ivme kazanmış, 1975 yılına gelindiğinde “Cinsiyet Ayrımı Karşıtı” yasa İngiliz İşçi Hükümeti tarafından kabul edilmiş ve bu yasa ile kadın işgücü yeni bir statü kazanmıştır. Emekçi kadınların uzun uğraşları sonucu, dünyanın pek çok ülkesinde çalışma yaşamında eşit ücret, doğum, çocuk bakımı, sosyal güvenlik hakkı gibi fırsat eşitliği politikaları kabul edilmiştir. 20. yüzyılda kadın işgücü kökten bir biçimde değişim göstererek kadınlar kitlesel olarak çalışma hayatına girmişlerdir. Bu değişim ile birlikte Avrupa ülkelerinde kapitalist sınıf erkek işgücünün yerini kadın işgücü almıştır (Peker ve Kubar, 2012: 174-175).

1950 yılından itibaren gelişmiş ülke ekonomilerinde yaşanan sektörel dönüşüm, tarım ve sanayi alanlarında çalışan kadınların hizmet sektöründe çalışmalarını sağlamıştır. Kadınlar hastane, kamu kurumları gibi hizmet alanları içinde de görev almaya başlamıştır. 1970’lerde ticaretin serbestleşmesi, çokuluslu şirketlerin artışı ucuz emeği meydana getirmiştir. Özellikle kadınlar bu durumdan etkilenerek düşük ücretlerle çalışmaya zorlanmışlardır. Yine bu yıllarda, ekonomik faaliyet içerisinde kadınların önemli yerinin olması, kadınların çalışma haklarına yönelik düzenlemelerin yapılmasını sağlamıştır. Kadınlara karşı ayrımcılığın ortadan kaldırılması için, uluslararası çalışma örgütü önemli gelişmeler kaydetmiştir (Erarslan, 2009: 1).

Dünyada istihdam oranı üzerinden genel bir değerlendirilme yapılmak istendiğinde son 10 yılda istihdam oranı %0,9 azalırken, kadınların istihdama katılım oranı ise % 0,3 gerilemiştir. Kadın istihdam oranı 2004-2009 yılları arasında %47,9’dan %48’e yükselmiştir. Küresel krizin etkilerinin ağır biçimde hissedildiği 2009 yılında kadın istihdamında önemli bir düşüş yaşanmış, kadın istidamı %0,6 ortalama istihdam oranı ise %0,5 azalmıştır. 2009 yılı itibariyle dünyada çalışma yaşındaki erkek nüfusun %72,8’i istihdam edilirken, kadın nüfusun ise sadece %48’i istihdam edilmektedir (Peker ve Kubar, 2012: 174-175).

Dünyanın çoğu ülkesinde kadınların, emek piyasaları dışında vazgeçilmez bir üretim unsuru olmalarına rağmen, emek piyasalarındaki varlıkları tarih boyunca erkeklerin gerisinde kalmıştır. Kadının, çocuk doğurmak ve büyütmek, kocasına bakmak ve ev işlerini yürütmekle sorumlu olduğu anlayışı, iş gücü kullanımında dünyanın bütün ülkelerinde cinsiyet açısından erkeklerin lehine dengesiz bir dağılım ortaya koymaktadır (<http://www.anadolu.edu.tr>). 19. yüzyılda bütün batı ekonomilerinde sanayileşme süreci tekstil sanayi ile başladığından, kadın işçiler, ücretli endüstri işçilerinin önemli bir kesimini oluşturmuştur. Bu dönemde ekonomik zorunluluktan dolayı çalışma hayatına katılan kadınlar, yoğun sömürüye de maruz kalmışlardır. Yüzyılın sonunda metalurji, otomotiv, kimya vb. diğer sanayi sektörlerindeki gelişmelerde çok az kadın işgücü kullanılmıştır (Ekin,1991: 19-21). 20.yüzyılın yarısına kadar, kadınların çalışma hayatına katılma oranları durgun kalmıştır (Erarslan, 2009: 7).

Kadının tarım dışı sektörlerde istihdamı, küresel ölçekte yavaş da olsa bir artış göstermiştir. 1990 yılında, dünya genelinde tarım dışı sektörlerde çalışan kadın oranı % 35 iken bu oran, 2000 yılında % 37'ye, 2010 yılında ise % 40'a yükselmiştir. Ancak, tarım dışı sektörlerde çalışan kadın oranındaki artış tüm bölgelerde aynı hızda olmamıştır. Örneğin, bu oran, Kuzey Afrika'da son 20 yılda hiç artış göstermezken Güney Asya'da, bölge ülkelerindeki hızlı ekonomik büyüme (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Türkiye Kadın Girişimcileri Derneği, 2008: 147) ve erkek istihdam oranının düşüşü (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2012: 37) ile de bağlantılı olarak, hızlı bir artış göstermiştir. Bununla birlikte, dünyada kadın-erkek istihdam oranları arasında bölgeler arası büyük farklılıklar gözlenmektedir. Birleşmiş Milletlerin sağladığı verilere göre birçok bölgede hala kadın-erkek istihdam oranlarında büyük bir dengesizlik mevcuttur (Birleşmiş Milletler, 2012: 22).

Dünyanın birçok bölgesinde kadınların erkeklerle eşit istihdam olanaklarına sahip olmadıkları görülmektedir. Diğer yandan, Kuzey Amerika ile Avrupa'yı kapsayan Gelişmiş Bölgeler ile Kafkaslar ve Orta Asya da, tarım dışı istihdamda kadın ve erkek oranları birbirine yakın seyretmektedir (Birleşmiş Milletler, 2012: 22). Özellikle, kadının işgücüne katılımına yönelik 1997 Amsterdam Anlaşması sonrası birçok direktif ile farklı politikalar geliştiren Avrupa Birliği, kadın istihdamı konusunda öncü konumda bulunmaktadır. Ancak, bu bölgeleri bir bütün olarak görmek ve ülkeler arası farkları yok

saymak yanıltıcı olabilmektedir. Nitekim bölge ülkelerinde uygulanan politikaların farklılığı ve bunun çalışma ve aile yaşamına yansımaları, kadın istihdamına yönelik alınan önlemlerin ne kadar etkin olduğu gibi sebepler, ülkeler arasında farklılıklar doğurmaktadır (Sayın, 2008: 58-59).

Günümüzde küresel işgücünün %40'nı kadınlar oluşturmaktadır. Uluslararası Çalışma Ofisi tarafından yayınlanan "Kadın İstihdamında Küresel Eğilimler-Mart 2008" başlıklı rapora göre; istihdam kapsamındaki kadın sayısının son on yıl içinde 200 milyon artarak 2007 yılında 1.2 milyara ulaşmış olduğu görülmektedir. İstihdam kapsamındaki erkek sayısı ise 1.8 milyardır. Buna karşılık, gene aynı dönem içinde işsiz kadın sayısı da 70.2 milyondan 81.6 milyona çıkmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadınlar ücretsiz aile işçisi, yarı zamanlı çalışma, düşük ücretlerle çalışma gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Günde 1 dolar gelirin altında yaşayan 1.3 milyar kişinin %70'i kadındır. Dünyada kadınlar erkeklerin kazandıklarının 2/3'ü kadar gelire sahip olabilmektedir. Yine kadınlar yarı zamanlı çalışanların %60-90'nını oluşturmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde yarı zamanlı çalışanların %83'ü kadındır. Enformel sektörde çalışanların da önemli bir kısmını kadınlar oluşturmaktadır (Çağlayan ve Etiler, 2009: 24).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2007 yılında yayımladığı Kadın İstihdamında Küresel Eğilimler Raporu'na göre son on senede dünyada kadının işgücüne katılım hızı büyümesi durmuş, birçok bölgede kadın istihdamı azalmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde 1996'lara kadar, neredeyse yirmi yıldır artmakta olan kadın istihdamı Asya kriziyle yeni bir eğilim kazanmıştır. Kriz öncesinde bu ülkelerde kadın istihdamı önemli ölçüde artmıştı. Uluslararası Çalışma Örgütü Raporu'na göre son on senede kadın istihdamında değişim gözlenmemektedir. 1996 yılında yüzde 39.7 olan kadın istihdamı, 2006 yılında ancak yüzde 40 olabilmiştir. Ancak bu arada kadın işsizliği artmıştır. Kadın işsizlik oranı yüz 6.6 ile erkek işsizliğinin (yüzde 6.1) geçmiştir (Pearson, 2007).

Raporun ortaya koyduğu başka bir sonuç kadın istihdamının dağılımı üzerinedir. Hemen hemen bütün dünyada kadın emek gücü tarım ve hizmet sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Kadınların sanayi istihdamındaki oranı erkeklerden düşüktür. Yine dünya genelinde kadınların ücretleri erkeklerin ücretinden daha düşük seviyelerde seyretmektedir. Kadın istihdamının son dönem eğilimleri enformelleşme ve değersizleşme olarak ortaya

çıkılmaktadır. Kadınlar dünya genelinde güvencesiz koşullarda; ücret, çalışma saatleri, doğum izni, sosyal güvenlik gibi hakların yasalarla güvence altına alınmadığı yasal olmayan işlerde istihdam edilmektedir. Ruth Pearson'ın dikkat çektiği üzere, dünya ekonomisi bütün bölgelerde enformel istihdama doğru bir eğilim sergilemekte ve kadın istihdamının büyük bir kısmını enformel işler oluşturmaktadır (Pearson, 2007).

Avrupa Birliği dünyadaki önemli ekonomik güçlerden biridir. Sahip olduğu güçlü ekonomiye rağmen birlik, temel hedeflerinden biri olan "herkes için iş imkânı yaratmak" konusunda tam anlamıyla başarıya ulaşamamıştır. Birlik vatandaşlarının %10'u işsiz durumdadır ve bunların yarısı bir yıldan fazla, üçte biri iki yıldan fazladır işgücü piyasasının dışında yer almaktadır. İşgücü piyasasının dışında kalmak bir kişinin istihdam edilebilirliğini azaltmakta, bu ise dezavantajlı konumda bulunanları daha da zor durumlara sürüklemektedir. Kadınların işgücü piyasasına girmeleri sağlanmış olsa da piyasa halen erkek hâkimiyetindedir. İşgücü piyasasında kadın-erkek eşitliği bakımından büyük yol alınmış olsa da cinsiyet eşitliği sadece piyasa içerisinde sağlanmaya çalışılmış, bunun dışındaki alanlarda var olan cinsiyet hiyerarşisi olduğu gibi kalmıştır (Isat, 2004).

Avrupa Birliği'nde sosyal güvence ve istihdam politikası üye ülkeler arasında farklı olmakla beraber, çalışma koşulları, emeklilik, yoksullukla mücadele, sosyal güvenlik, sağlık, yaşlıların bakımı, sosyal yardım, ayrımcılıkla mücadele gibi konularda belli standartlara uyulmaktadır (Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2006a). Avrupa Birliği'nde istihdamı artırmak ve işsizliği azaltmak amacıyla çeşitli önlemleri içeren programlar uygulamaya konulmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde halen kadınlar %53 istihdam oranına sahiptir (Türkiye İş Kurumu, 2000).

Avrupa Birliği vatandaşı olan herkes, birliğe üye ülkelerde herhangi bir hak kaybına uğramaksızın, ücret, istihdam ve çalışma şartları konusunda ayırım yapılmaksızın çalışma hakkına sahip olmaktadır. Buna göre, Avrupa Birliği'nin istihdam politikası, vatandaşlarına din, dil, cinsiyet, bedensel özür, sınırlı vasıf, etnik köken ve yaş ayırımı gözetmeksizin istihdam sağlamayı, yeni iş olanakları yaratmayı ve yüksek standartta çalışma şartları ve ortamı sağlamayı hedeflemektedir. Buna karşılık Avrupa Birliği üyesi ülkeler arasında çalışma koşulları bakımından farklılıklar bulunabilmektedir. Örneğin, Fransa'da çalışan bir işçi ile İtalya'da çalışan bir işçi aynı sosyal haklara sahip değildir.

Ancak, Fransa’da çalışan bir Fransız işçi ile İtalyan işçi aynı sosyal haklardan ve çalışma koşullarından yararlanmaktadır (Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2006a).

Bununla birlikte, yeni çıkan kanunla, çalışan birey işyerinde ayrımcılık yapıldığını kanıtlamakla yükümlü değildir. İspat yükümlülüğü işverene ait olmaktadır. Avrupa Birliği’nde hamile, yeni doğum yapmış veya bebek emziren bayan çalışanlar için özel sağlık ve güvenlik önlemleri alınmaktadır. Bayan çalışanlar sadece hamile oldukları, yeni doğum yaptıkları veya doğum izninde oldukları için işten çıkarılamamaktadırlar. Avrupa Birliği’nde doğum izni en az üç aydır. Bu haklar Avrupa Birliği olarak tanınan haklar olup üye devletler vatandaşlarına daha fazla hak sağlayabilmektedir. Avrupa Birliği’nde doğum izni süreleri ülkeden ülkeye değişmektedir. Doğum izni olarak en az 14 hafta tanınmaktadır. 2 yıldan fazla hizmet durumunda söz konusu süre 29 haftayı bulabilmektedir. Doğum izninin en fazla olduğu ülke 96 hafta (2 yıl) ile İsveç’tir. İsveç’in ardından en uzun annelik iznini veren diğer ülkeler ise Danimarka (50 hafta), İtalya (47), Finlandiya (44 hafta) ve İngiltere’dir (40 hafta). Avrupa Birliği ülkeleri içinde en kısa annelik izni veren ülkeler ise Almanya (14 hafta) ile Belçika’dır (15 hafta) (Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2006a).

Avrupa ekonomisinde ve istihdam piyasalarında yarı zamanlı çalışanların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. İşveren ve işçiye sağladığı esneklik nedeniyle tercih edilen yarı zamanlı çalışma, kadınların istihdam piyasasında daha fazla yer almalarını da sağlaması açısından önemlidir. Avrupa Birliği iş hukukuna göre, istihdam koşulları açısından yarı zamanlı çalışan işçiler ile tam zamanlı çalışan işçiler arasında ayrımcılık yapılamamaktadır. Buna göre, bir işçinin tam zamanlı işten yarı zamanlı bir işe geçişi veya tersine geçişi reddetmesi işten çıkarılma nedeni sayılamamaktadır. 2010 yılına kadar hedef, kadın işgücünün yarıdan fazlasına istihdam sağlamaktır. Avrupa Komisyonu, cinsiyetleri farklı olan çalışanların eşit değerdeki işler için eşit ücret alıp almadıklarının değerlendirilmesine yardımcı olmak için, “kadın ve erkeklere eşit değerdeki iş için eşit ücret uygulanmasına ilişkin uygulama kuralları”nı düzenlemiştir. Bu kurallar bağlayıcı olmamakla beraber, işverenler ve sendika temsilcileri için öneriler sunmaktadır (European Commission, 1996).

Topluluk hukuku, kadın ve erkeğin aynı işveren için farklı işler yaptığı durumlarda ise, eşit değerde iş için eşit ücret alma hakkını tanımaktadır. Bu durum, bir kadın (veya

erkek) diğerk cinsle aynı zorlukta bir iş yaptığında, işleri farklı olsa dahi, kadına (veya erkeğe) aynı ücret ve/veya ek yardımların verilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Örneğin, bayan sekreterin yaptığı iş, aynı şirkette çalışan erkek üretim hattı işçisi ile karşılaştırıldığında, eksik değerlendirilebilir. Çalışanlarca yapılan işin eşit değerde olup olmadığını belirlemek için bazı üye devletlerde, yapılan işi beceri, gayret, sorumluluk, vb. açısından karşılaştıran bir merci bulunmaktadır. İşveren ücret farkını yalnızca, cinsiyete dayalı ayrımcılık dışındaki gerekçelere dayandırarak haklı gösterebilmektedir (Avrupa Birliği Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2006b).

Avrupa Birliği'nde ortalama olarak bir işçi haftada 40 saat çalışmaktadır. İngiltere'de ise bu süre 44 saat'tir. Avrupa Birliği genelinde çalışanların % 9'u haftada 48 saat çalışmaktadır. İngiltere'de haftada 48 saat çalışanların oranı % 23'tür. Avrupa Birliği'nde 18 milyon (% 14) işçinin çalışma saatleri 'genellikle' veya 'bazen' geceyi de içermektedir. İşçilerin % 15'i vardiyalı ve her dört kişiden biri pazar günleri de çalışmaktadır. İngiltere'de ise her on kişiden biri pazar günleri de çalışmaktadır. Daha önce % 14 olan part-time çalışma oranı 1990 yılında % 17'e çıkmıştır. Avrupa Birliği ülkeleri içinde hala part-time çalışma payları arasında oransal farklılıklar vardır (Buddelmeyer, Mourre, And Ward-Warmedinger, 2005). Kadınların yaklaşık olarak üçte biri part-time çalışırken bu oran erkeklerde sadece % 6'dır. Kadınların part-time çalışması özellikle Hollanda (% 68), İngiltere (% 45) ve İsveç' de (% 41) yaygındır. 1997 yılında part-time çalışanların % 20'si neden olarak tam gün iş bulamadıklarını göstermişlerdir. 1990 yılında bu oran sadece % 10 idi. Avrupa Birliği İstatistik Ofisinin (European Statistic Office, Eurostat), yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, Avrupa Birliği genelinde, tarım, eğitim, sağlık, kişisel hizmetler ve idarecilik alanları dışında tüm ekonomik faaliyetlerde tam gün çalışma koşullarında ortalama olarak kadınlar erkeklerden en az dörtte bir oranında az bir ücret almaktadırlar. Raporda belirtildiğine göre, bu ortalama rakamlar, çalışan kadın ve erkeklerin, çoğunlukla yaş, eğitim ve meslek gibi özelliklerindeki yapısal farklılıkları yansıtmaktadır. En iyi ücretin ödendiği yönetici kadrolarında kadınlar erkeklerden daha az yer almaktadırlar. Belirli ekonomik sektörler ve mesleklerde kadın ve erkek çalışan sayısındaki dengesizlik, kadın ve erkek çalışanların ücretlerindeki farklılığı belirleyici faktörlerden birisi olduğu görülmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 1999).

Eurostat raporunda, genel ortalama ücret verilerinin, özellikle kadınların belirli iş türlerinde yoğunlaşmaları nedeniyle kadın ve erkeklerin Avrupa Birliği iş piyasasındaki farklı durumlarının ışığında değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun nedenlerini 3 başlık altında toplayabilmekteyiz (İşçi ve Görgülü, t.y.: 3-5):

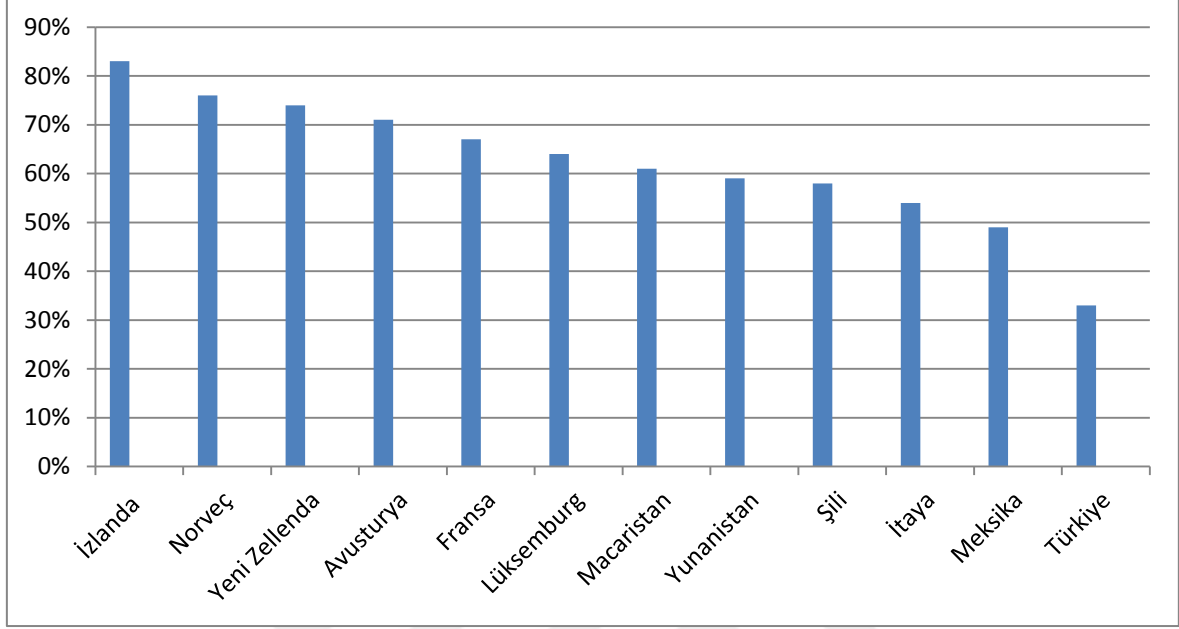
1. Kadın ve erkekler aynı işi yapmamaktadırlar: Araştırma grubundaki tam gün çalışan kadınların üçte birinin büro çalışanları olduğu, erkeklerin ise bu alanda sadece % 10'u oluşturdukları ifade edilmektedir. Erkeklerin % 47'si beden gücü ile veya fabrikalarda çalışırken kadınlarda bu oran yalnız % 18'dir. Beden gücü ile çalışanlar ortalama olarak büro memurlarından çok daha iyi ücret almaktadırlar.

2. Çalışan kadınların ortalama olarak daha genç olmaları ile ilgilidir: Kadın çalışanların % 44'ü 30 yaşın altındadır. Bu oran erkeklerde % 32'dir. Bunun nedeni yaşlı kuşak kadınların daha az çalışma hayatına katılmaları ve pek çok kadının çocuk büyütme için çalışmayı bırakmalarındır. Sonuç olarak, Eurostat raporunda, kadınların kıdem alamadıkları ve yönetici kadrolara geçmek için çok daha az fırsat bulabildikleri, dolayısıyla bunun ücretler üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir.

3. Eğitimdeki farklılıktır: Çalışan kadınların % 51'inin eğitimleri ilk veya ortaokul düzeyindedir. Erkeklerde ise bu eğitim düzeyindekilerin oranı % 43' tür; ve erkeklerin % 36'sı orta okul düzeyinde teknik eğitim almıştır. Kadınlarda teknik eğitim alanların oranı % 29'dur. İstatistiksel anlamda aynı özelliklere sahip insan gruplarındaki ücret farklılıklarına bakıldığında bile kadınların sistemli olarak düşük ücret aldıkları gözlenmiştir. Örneğin, yönetici' olarak adlandırılan grupta, 15 üye devletten 10'unda eşitsizliğin büyük olduğu görülmüştür. Buna neden olarak, ücretlerin çok yüksek olduğu üst düzeyde çok az kadın olması gösterilmiştir. Bir başka farklılık da fazla mesai ücretinin esas olarak beden gücü ile çalışanlara ve dolayısıyla erkeklere ödenmesinden kaynaklanmaktadır.

Dünya genelinde kadın erkek işgücü istihdam oranlarının cinsiyet ayrımı yapılmaksızın 2000-2010 yılları arasında %8 gerilediği tanımlanır. Bu gerilemenin, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tümünde kadın istihdamında % 0,2, erkek istihdamında ise %1,5'tir. Kadınların lehine gibi görünen bu oranlara rağmen kadın erkek arasında işgücüne katılımdaki fark devam etmektedir (Gözener, 2012: 10)

Grafik 1: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü Ülkelerinde, 2015 Yılı için Kadınların İşgücüne Katılım Oranları (15-64 Yaş Grubu)



Kaynak: ILO, Female Labor Force Participation Rate, 15-64 yaş grubu, 2015

Grafik 1 incelendiğinde Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ülkeleri arasında kadınların işgücüne katılım oranının en düşük olduğu ülke Türkiye'dir. Kadınların işgücüne katılımının en fazla olduğu ülke İzlanda olarak görülmektedir.

Tablo 1: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü Ülkelerinde Kadınların İstihdam Oranı % (15-64)

Ülkeler	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Avustralya	65.9	66.2	67.0	66.7	68.2	68.9	69.4	70.0	70.1	70.0	70.5	70.4	70.5	70.5	71.2
Avusturya	62.3	63.7	64.3	63.5	64.9	66.0	67.1	67.8	68.7	68.9	69.3	70.0	70.7	70.8	70.9
Belçika	55.1	56.3	56.9	58.2	59.5	59.5	60.4	60.8	60.9	61.8	61.1	61.3	62.3	63.0	63.0
Kanada	70.8	72.1	73.3	73.4	73.0	73.3	74.2	74.2	74.2	74.3	74.1	74.3	74.7	74.2	74.2
Şili	38.3	38.2	39.7	41,1	42.3	43.3	44.4	46.6	47.4	51.8	53.9	54.6	54.9	55.7	55.8
Çek Cumhuriyeti	63.2	62.8	62.5	62.2	62.4	62.3	61.5	61.0	61.5	61.5	62.2	63.5	65,1	65.6	66.5
Danimarka	75.9	75.5	75.1	76.2	75.9	77.0	76.4	77.0	76.8	76.0	76.1	75.8	75.6	75.0	75.3
Estonya	65.9	64.8	66.3	66.7	67.6	69.4	68.8	70.3	70.5	71.0	71.4	71.3	71.7	71.2	72.9
Finlandiya	72.5	72.7	72.1	72.0	72.9	73.2	73.9	74.0	73.5	72.5	72.7	73.4	73.5	73.8	74.4
Fransa	62.3	62.6	64.0	64.3	64.4	64.5	64.9	65.2	65.7	65.8	65.7	66.3	66.9	67.4	67.6
Almanya	63.8	64.2	64.5	65.8	66.9	68.5	69.4	69.7	70.4	70.8	71.9	71.9	72.6	72.9	73.1
Yunanistan	49.8	51.2	52.3	54.2	54.5	55.0	54.8	55.0	56.5	57.5	57.5	58.3	58.3	59.0	59.9
Macaristan	52.4	52.7	53.9	54.0	55.1	55.5	54.9	54.7	55.0	56.3	56.6	58.0	58.6	60.7	62.2
İzlanda	83.1	82.2	83.9	81.8	83.4	84.2	83.6	82.5	82.0	82.7	82.4	83.3	84.3	84.2	85.5
İrlanda	56.7	57.5	57.8	58.4	60.8	61.9	63.5	63.3	62.8	62.3	62.3	62.2	63.2	62.5	62.8
İsrail	62.8	62.3	63.5	64.1	64.6	65,0	65.5	65.3	66.3	66.4	66.1	67.1	67.3	68.4	68.3
İtalya	47.3	47.9	48.3	50.8	50.5	50.8	50.6	52.4	51.8	51.8	52.2	54.2	54.3	55.2	54.9
Japonya	60.1	59.7	59.9	60.2	60.8	61.3	61.9	62.2	62.9	63.2	63.0	63.4	65,0	66.0	66.7
Kore	52.8	53.5	52.9	54.1	54.5	54.8	54.8	54.7	53.9	54.5	54.9	55.2	55.6	57.0	57.9
Lüksemburg	63.0	63.7	64.5	65,1	64.8	66.4	67.8	70.3	70.7	70.8	70.1	72.0	71.6	71.6	72.8
Meksika	40.4	41.0	40.6	43.0	43.2	44.4	45.2	45.7	45.0	46.2	45.9	47.7	47.8	46.8	46.6
Hollanda	65.4	66.8	66.3	67.0	68.0	68.8	70.4	71.7	72.3	72.6	73.1	74.3	74.6	74.0	74.7
Yeni Zelanda	68.1	68.8	69.0	69.2	70.4	71.0	71.5	71.7	71.8	71.6	72.1	72.4	73.0	74.1	74.1
Norveç	76.4	76.7	75.8	75.7	75.4	74.8	75.9	77.4	76.5	75.6	75.8	75.9	76.1	75.9	76.2
Polonya	59.9	58.9	58.4	58.2	58.3	56.8	56.5	57.0	57.8	58.5	58.9	59.7	60.1	61.1	61.4
Portekiz	64.8	65.6	66.4	66.8	67.8	68.3	68.7	68.9	68.9	69.7	69.5	69.7	69.8	70.0	70.3
Slovakya	63.7	63.2	63.5	62.9	61.5	60.9	60.7	61.4	60.6	61.3	60.8	61.7	62.4	62.8	64.3
Slovenya	63.2	63.0	62,1	65,0	66.1	66.7	66.6	67.5	67.9	67.4	66.5	66.9	66.6	67.2	67.9
İspanya	51.6	54.7	56.7	58.2	59.7	61.6	62.8	64.5	66.0	67.1	68.3	69.3	69.7	69.8	70.0
İsveç	77.1	77.1	76.8	76.6	77.7	77.7	76.8	77.0	76.4	76.2	77.4	77.9	78.8	79.3	79.9
İsviçre	73.2	73.9	74.1	73.9	74.3	74.7	75.0	76.6	77.1	76.4	76.7	77.2	78.0	79.0	79.8
Türkiye	28.5	29.5	28.1	25.2	25.2	25.6	25.7	26.7	28.4	30.2	31.5	32.3	33.7	33.6	35.0
Birleşik Krallık	68.9	69.4	69.2	69.5	69.6	70.4	69.8	70.2	70.2	70.2	70.4	70.9	71.6	72.1	72.5
A.B.D	70.4	70.1	69.7	69.2	69.2	69.3	69.1	69.3	69.0	68.4	67.8	67.6	67.2	67.1	66.9
OECD-Toplam	59.2	59.5	59.5	59.9	60.2	60.7	60.9	61.4	61.5	61.8	61.8	62.3	62.6	62.8	63.0

Kaynak: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=6>

Tablo 1 incelendiğinde kadın istihdamının en az olduğu ülke Türkiye'dir.

Tablo 2: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü Ülkelerinde Üst yönetimde Kadın İstihdamı (Yüzde)

Ülkeler	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Avustralya	8,6	7,1	7,2	7,4	8	8,4	8,5	8,7	9
Avusturya	5,4	5,7	5	4,8	4,1	4,5	4,5	4,2	4,3	3,9	4,1	3	2,9
Belçika	7,9	8,8	8	7,4	7,7	8,4	8,2	8,7	8	8,5	8,5	4,7	5,8
Kanada	7,5	6,9	6,6	6,8	7,2	7	7,2	7,1	7,1
Şili	5,3
Çek Cumhuriyeti	3,4	3,9	3,8	3,9	4,1	4,2	4,4	4,4	4,4	4	3,5	2,8	3,1
Danimarka	3,8	3,1	3,3	4,3	3,6	3,8	3,9	4,6	3	3,3	2,2	1,6	1,1
Estonya	9,8	8,3	7,8	7,7	9,9	9,3	8,7	8,7	8,8	8,4	8,2	6,5	5,8
Finlandiya	5,4	5,3	4,8	5,1	5,4	6,1	6	5,9	6,1	6,4	6,5	3,4	2,3
Fransa	5,8	5,9	6,1	6	6,2	6,5	6,7	6,8	6,8	6,8	7,2	6,2	6,1
Almanya	3,6	3,5	3,5	3,6	3,6	3,4	3,5	3,5	3,6	3,7	3,8	3,2	3
Yunanistan	6,7	6,3	6,8	6,4	7,1	7,2	7,1	7,2	7,6	7,7	7,5	2,4	2,7
Macaristan	5,2	5,3	5,3	5,1	5,4	6	6,1	5,6	6	6	5,5	5	4,1
İzlanda	4	4,6	5	5,1	5,1	4,1	5,5	6,1	6,9	7,1	6,3	7,5	8,4
İrlanda	11,3	11,7	11,3	11,6	12	11,1	10,6	10,4	11,3	10,9	10,9	5,3	5,5
İsrail	4,7	4,7	4,7	5	4,3	3,9	4,6	4,8	5,4
İtalya	1,7	1,6	1,8	1,9	7,8	7,4	7,2	7	6,8	6,7	6,3	2,4	2,3
Kore	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Lüksemburg	4,4	4,3	3,3	4,9	4,5	3,8	3,9	2,6	3,3	2	2,6	2,4	1,2
Meksika	1,6	1,7	1,5	1,4	1,4	1,7	1,6	1,8	1,6
Hollanda	7,2	7,6	6,9	7,2	6	5,5	6,1	6,5	6,5	6,7	6,8	4,7	4,3
Yeni Zellanda	10,9	11,2	10,7	9,8	9,5	9,6	10,9	11,2	11,7
Norveç	4,4	3,7	4,5	4,5	4,5	4,2	4,4	3,9	4	4,3	4,3	4,3	4,5
Polonya	4,4	4	4,3	4,4	4,5	4,5	5	5,1	5,1	5,1	5,3	5,2	5,3
Portekiz	4,8	4,6	4,8	5,9	6,6	6,7	5,5	4,6	4,2	4,4	4,1	4,3	4,7
Slovakya	4,2	3,9	3,4	4,2	4,8	4,3	3,6	3,8	3,7	4,3	4,7	3,7	3,3
Slovenya	4,7	4,9	4	4,4	4,5	5,1	4,7	4,2	5,3	6,2	6,8	6,9	6,7
İspanya	6,7	6,8	6,3	5,8	5,9	5,5	5,7	5,8	5,9	6	6,2	3,3	3,3
İsveç	3	2,9	3,1	3,1	3,3	3	3,5	3,5	3,5	3,6	3,7	3,9	4,3
İsviçre	3,2	3,2	3,7	3,9	3,7	3,9	4,3	4,3	4,4	4,6	5,2	5,7	5,9
Türkiye	...	2,3	1,9	1,9	2,1	2,6	3	2,9	3,3	3,2	2,9	...	2,5
Birleşik Krallık	11,5	9,1	9,9	10,2	10,4	10,9	11,2	11,2	11,6	11,8	11,7	7,6	7,7
A.B.D	13	13,2	13,2	13,3	13,6	13,9

Kaynak: <http://stats.oecd.org>

Tablo 2’de görüldüğü üzere en az üst yönetimde kadın istihdam edilen ülke Türkiye’dir. Üst yönetimde kadın istihdamının en fazla olduğu ülke ise İzlanda’dır. 2010 yılından sonra tablodaki bazı ülkelerin üst yönetimindeki kadın istihdamının azaldığı görülmektedir.

1.2.2. Türkiye’de Kadın İstihdamı

Tarihi süreç içinde toplum yaşantısındaki asıl yerinin ailesi ve evi olduğu görüşü nedeniyle kadınlar, kişisel kazanç elde etmeye yönelik ekonomik faaliyetlerin dışında, doğal bir iş bölümü algısı bağlamında ev odaklı işleri yapmak zorunda kalmıştır. Ancak yaşanan sosyal, siyasal ve ekonomik değişimler sürecinde, toplumsal ve ekonomik kalkınmada kadınların etkin biçimde yer alması, işsizlik ve yoksulluk sorununun çözümünde önemli bir rol oynayacağı kanaati hâsıl olmuştur (Karabıyık, 2012: 232).

Türkiye’de kadınların tarım ve ev haricindeki çalışma hayatına girmesi, 20. yüzyılın başlarında yaşanan savaflara erkek nüfusunun çoğunun katılması sonucu azalan işgücünü desteklemek zorunluluğuyla başlamıştır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2000). Türkiye’de kadın istihdamı, Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren çözülmesi beklenen bir sorun olagelmıştır. Bu noktada tarihi süreç dikkate alındığında kadınların istihdam düzeylerinin düşüklüğünün topluma özgü nedenleri arasında; toplumsal cinsiyet temelli işbölümü, kente yönelen göç hareketi, tarımsal yapıdaki çözülme, geleneksel aile yapısının zayıflaması, aile ve çalışma hayatının dengelenmesinde yaşanan sıkıntılar ve kadınların eğitim seviyelerinin düşüklüğü önemli unsurlar olarak sayılmıştır (Hotar, 2011: 84-86).

Cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme, kentleşme ve göç etkenleri ile birlikte hukuksal anlamda kadına tanınan kadın-erkek eşitliği, öğrenim görme ve meslek edinme hakları, kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasına neden olmuştur (Ersöz, 1993: 42). Türkiye’de kadının işgücü piyasasıyla tanışması, emek piyasasında yaşanan gelişmeler ya da ekonomi kaynaklı faktörlerden değil, tam aksine bir zorunluluk sonucu olmuştur. Kadınların işgücüne katılımı 1915 Balkan Savaşı sırasında erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü takviye etmek mecburiyetiyle başlamış, I. Dünya, İstiklal ve II. Dünya Savaşları sırasında artmıştır. Bununla birlikte, savaş sonrası erkeklerin terhis olmasıyla birlikte kadınların büyük kısmı yine geleneksel ev işlerine geri dönmüşlerdir (Mardin, 2000: 14).

Kadınların daha aktif olarak işgücüne katılımları 1950’lere dayansa da (Kocacık ve Gökaya, 2005: 201), son yıllarda düşük oranlarda artış olmakla birlikte dünyadaki genel

eğilimin tersine Türkiye’de 1950’lerin ortalarından başlayarak kadınların işgücüne katılım oranları sürekli düşmüştür (Yıldız, 2008: 115; Türk-İş, 2005: 4). Bunun nedeni; Türkiye ekonomisinin 1950’lerin sonuna kadar tarımsal üretime dayalı bir ekonomi olması (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, 2004), ekonomik yapıda meydana gelen değişimler ve bunlara eşlik eden sosyal dönüşümlerdir (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, 2000).

1950 yılında %81,5 olan kadın işgücüne katılma oranı 1955’de %72’ye, 1965’te %56,2’ye, 1990 yılında %34,1’e, 2000 yılında %26,6’ya, 2005 yılında %23,3’e düşmüş, 2010 yılında ise 4,3 puan artarak %27,6’ya yükselmiştir (Doğramacı, 1989: 131; Dülger, 1984: 95). Dünyada genel olarak ve bölgelere göre kadınların istihdamı incelendiğinde, Türkiye’nin dünya kadın istihdamının oldukça gerisinde kaldığı görülmektedir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2011; Türkiye İstatistik Kurumu, 2010). 2010 yılı verilerine göre, Türkiye’de kadın istihdam oranı %24,0 (Türkiye İstatistik Kurumu, 2010) iken, 27 Avrupa Birliği ülkesinde ise bu oran ortalama olarak %58,2’dir (European Commission, 2010). Bu durum Türkiye’nin kadın istihdamında, birçok Avrupa Birliği ülkesine kıyasla gerilerde olduğunu göstermektedir (Korkmaz ve diğerleri, 2013: 1852).

Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı konusunda yapılan bazı çalışmalar, Türkiye’de kadınların işgücüne katılımının düşüklüğünün temel nedeni olarak kırdan kente göçü vurgulamaktadır. 1930’larda nüfusun neredeyse yüzde 70’i kırsalda yaşamıştır. Özellikle 1950’lerden bu yana yaşanan tarımdaki makineleşme ve sonraki dönemlerde sanayi sektöründe yaşanan büyüme sonucu kırsaldan kente kitlesel göç yaşanmıştır. Bu süreçte kadınların işgücü piyasasına katılım oranları yıldan yıla azalma göstermiştir. Toplam kadın istihdamı 1955 yılında % 72 iken, bu oran 1980’lerde % 40’lara, 1990’lı yıllarda % 30’lara ve 2000’li yılların başlarında % 20’lere kadar düşmüştür (Sayın, 2008: 61-61; Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Türkiye Kadın Girişimcileri Derneği, 2008: 121). Diğer yandan, 1999 yılında Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne aday ülke ilan edilmesiyle birlikte, çalışma yaşamında kadın erkek eşitliği ile ilgili Avrupa Birliği normlarını kendi iç hukukuna uyumlu hale getirmesi zorunluluğu doğmuş ve bu süreçte Türkiye çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik önemli adımlar atmıştır (Zihnioğlu, 2013: 5).

Türkiye genelinde kadınların işgücüne katılım ve istihdamı Avrupa Birliği ülkelerine oranla oldukça düşük seviyededir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2011). Gerçekleştirilen tüm yapısal ve yasal reformlara karşın, hem iş sahası içinde, hem evde, kadın ve erkeklerin görev, sorumluluk ve fırsatları eşit değildir. Bu farklılıkların ise yasal, siyasi, sosyal ve ekonomik konjonktürün kapsamlı bir şekilde incelenmeden çözülmesi mümkün değildir (Kadın İstihdam Raporu, 2011). Son yıllarda gelişmiş ülkelerde, kadınların işgücüne katılım oranları büyük ölçüde artmasına rağmen, Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı düşmektedir (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı İnsani Gelişme Raporu, 2010: 157).

Kadınların işgücüne katılımı ve istihdam oranlarına bakıldığında hem Avrupa birliği’ne hem de aynı gelir grubunda yer alan ülkelere (Meksika, Sırbistan) göre Türkiye’de bu oranların son derece düşük olduğu görülmektedir” (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, 2011: 2). “Ulusların Gerçek Zenginliği: İnsani Gelişmenin Yolları” başlıklı Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı 2010 İnsani Gelişme Raporuna göre, Türkiye’de işgücüne katılma oranı erkeklerde % 74,6 iken kadınlarda % 26,9 olarak tespit edilmiştir (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı İnsani Gelişme Raporu, 2010: 157).

Binyıl Kalkınma Hedefleri çerçevesinde Türkiye’deki duruma bakıldığında, tarım dışı sektörlerde çalışan kadınların tarım dışı istihdama oranının, küresel eğilime paralel şekilde sınırlı bir artış gösterdiği görülmektedir. Fakat bu düzenli artışa rağmen, kadınların tarım dışı sektörlere katılımı çok düşük kalmış, 2009’da ancak yüzde 23’e ulaşabilmiştir. Binyıl Kalkınma Hedefleri Türkiye 2010 Raporu’na göre bu durumun temel nedeni, Türkiye’de kadınların işgücüne katılımının genel olarak çok düşük olmasıdır (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilâtı Müsteşarlığı, 2010: 31). Gerçekten de, kadının işgücüne katılımı konusunda Türkiye’deki duruma bakıldığında, kadın erkek istihdam oranlarındaki uçurum dikkat çekmektedir. Son yıllarda, yapılan girişimler ve alınan önlemler ile bu oranda az da olsa bir artış yaşanmış olsa da kadın ve erkeğin işgücüne katılım oranları arasındaki uçurum dünyanın birçok bölgesinden daha derin olduğu görülmektedir (Zihnioğlu, 2013: 4). Farklı alanlarda dünyadaki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini inceleyen Küresel Cinsiyet Uçurumu 2012 Raporu’na göre Türkiye’nin,

ekonomik katılım konusunda 135 ülke arasında 129. sırada yer alması Türkiye'deki durumu daha net olarak çizmektedir (Hausmann ve diğerleri, 2012: 15).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Binyıl Kalkınma Hedefleri 2011 Raporu'na göre, ülkemizde ücretli olarak tarım dışı sektörlerde çalışan kadınların tarım dışı istihdama oranı halen oldukça düşüktür. Çalışan kadınların büyük bir çoğunluğu da ücretsiz aile işçisi olarak tarımsal faaliyetlerle uğraşmaktadırlar. Kadınların tarım dışı sektörlerde faaliyet göstermeye başlaması ücretli olarak çalışan kadınların oranını arttıracaktır (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı İnsani Gelişme Raporu, 2010: 31). 2011 Yılı Avrupa Birliği İlerleme Raporu'nda ise Türkiye'de kadın hakları ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusuna geniş yer verilmiş ve sınırlı bir ilerlemenin kaydedildiği belirtilmiştir. Kadın istihdamını arttırmak için bazı tedbirlerin alınmış olduğu ancak bu tedbirlerin kapsam ve etkilerinin düşük seviyede kaldığı vurgulanmıştır. Ayrıca raporda, kadınların eğitimle ilişkili olarak üst yönetim kademelerinde (siyaset, eğitim, kamu'da yönetici pozisyonlarında, valilik makamlarında, siyasi partilerde ve sendikalarda) sınırlı olarak yer aldıklarının altı çizilmiştir (Kadın İstihdam Raporu, 2011). Sonuç itibariyle, ekonomik kalkınmada kadın istihdamının önemine rağmen Türkiye'de kadın istihdamının oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun cinsiyet, eğitim, izlenen politikalar, aile yaşamı vb. gibi birçok etkenden kaynaklandığı söylenebilir (Korkmaz ve diğerleri, 2013: 1853).

Kadınların düşük işgücüne katılım ve istihdam oranları Türkiye'nin istihdam alanındaki en önemli sorunlarından birisidir. Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırıldığında, Türkiye'deki kadın istihdam oranları son derece düşük olduğu görülmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı hedefleyen Lizbon Stratejisi'nde belirlendiği üzere Avrupa Birliği, üye ülkeleri 2010 yılına kadar kadınların istihdam oranını yüzde 60'lara çıkarmayı hedeflerken, Türkiye'de bu oran 2008 Aralık ayı itibariyle yüzde 23.1 seviyesindedir ki bu aynı zamanda her dört kadından sadece birinin istihdam edildiği anlamına gelmektedir. Lizbon Stratejisi hedefinin çok gerisinde kalan bu rakam, Türkiye'de kadın istihdamı konusunun istihdam politikalarının merkezinde yer alması gerektiğini göstermektedir (<http://www.ilo.org>).

Türkiye Uluslararası Çalışma Örgütü'nün kadın-erkek eşitliğini sağlayan ve kadın istihdamını teşvik eden 100, 111, 122 ve 142 sayılı sözleşmelerini imzalamıştır.

Uluslararası Çalışma Örgütü dünyanın pek çok ülkesinde Saygın İş Ülke Programını yürütmektedir. Bu kapsamda, Türkiye, 10 Şubat 2009 tarihinde Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 8. Avrupa Bölgesi Toplantısının yapıldığı Lizbon'da Ulusal Saygın İş Programı Mutabakat Zaptını imzalamıştır. Böylece, Türkiye Hükümeti ve Uluslararası Çalışma Örgütü, Ulusal Saygın İş Programını, Türkiye'deki sosyal ortakların da işbirliğiyle, uygulayacaklarını beyan etmişlerdir. Buna göre, kadın-erkek eşitliğinin sağlanması ve kadın istihdamının artırılması konusu mutabık kalınan maddelerden biri olarak belirlenmiştir. İmzalanan Ulusal Saygın İş Programı ile birlikte kadınlar için insana yakışır işlerin yaygınlaştırılmasının ve kadın istihdamının artırılmasının önemi bir kez daha vurgulanmış olmaktadır. Bu çerçevede, kadın istihdamının geliştirilmesi konusundaki Uluslararası Çalışma Örgütü'nün genel politikası ışığında ve Türkiye'deki düşük kadın istihdamı oranı gerçeğinden hareketle, Türkiye'de kadın istihdamının geliştirilmesi amacıyla Uluslararası Çalışma Örgütü Ankara Ofisi, Türkiye İş Kurumu işbirliği ile 2009 yılında Türkiye'de Kadınlar İçin İnsan Yakışır İş İmkânları Sağlanması Yoluyla Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Gerçekleştirilmesine Yönelik Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Pilot Projesi'ni başlatmıştır (<http://www.ilo.org>).

2000 yılından sonra Türkiye'de her alanda köklü değişimler meydana gelmiştir. Bu dönüşüm sırasında ekonomide özel sektörün payı artmıştır. Ekonomideki bu değişimle işsizlik oranı artış göstermiştir. Ekonomideki yapısal sorunlar ve izlenen politikalar, işsizliği azaltmada yetersiz kalmıştır. Türkiye emek piyasasında kadın işgücü, genişleyen istihdam ve işsizlik sorunundan daha fazla etkilenen kesimde yer almıştır (Karabıyık, 2012: 232).

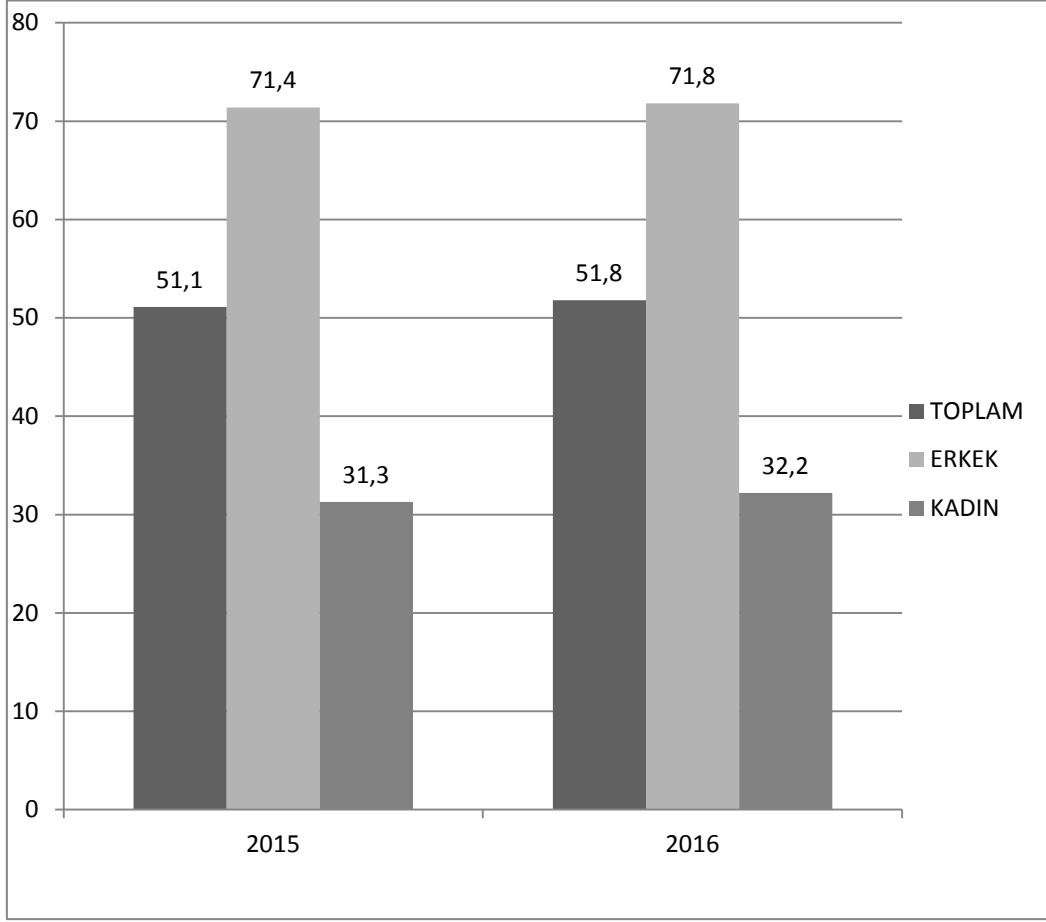
Dünya genelinde ekonomik gelişme ve sanayileşme ile birlikte tarımsal üretimde verimlilik artarken, şehirlerde yeni sanayi tesislerinin açılması köyden kente göçü teşvik etmiş ve hızlandırmıştır. Bu süreçte toplumların tüketim kalıpları değişmekte, yaşam standardı yükselmekte ve daha önce evde üretilen çoğu üretim ve tüketim maddesini piyasadan alma eğilimi artmaktadır. Bütün bunlar hem erkeklerin hem de daha ziyade kadınların işgücüne katılımlarını artırmaktadır. Diğer yandan, sanayinin gelişip olgunlaşmaya başlamasıyla işgücüne katılım oranlarının azalma eğilimine girdiği gözlenmektedir. Çünkü sosyal refahın gelişmesi eğitim sürelerinin ve emeklilik yaşının uzamasına, boş zaman tüketiminin artmasına neden olmaktadır (Zaim, 1997: 132-141).

Kadınlar hem dünyada ve hem de Türkiye’de nüfusun yaklaşık yarısını oluşturmalarına karşın, iktisadi faaliyetlerde aynı oranda temsil imkanı bulamamışlardır. Bu durum çoğu zaman toplumların kadının üstlenmesi gereken rollere dair çizdikleri çerçeveden kaynaklanmaktadır. Yine buna bağlı olarak toplumda ekonomik yaşamda iş tanımlarının, iş ortamının ve iş koşullarının genellikle erkek ağırlıklı belirlenmiş olması, kadının iş dünyasında ikinci plana itilmesi sonucunu da beraberinde getirmektedir. Kadının ilk olarak emeğini bir ücret karşılığı vermesi, dünyadaki tüm toplumları derinden etkileyen Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler, toplumsal bakış açısını da yönlendirerek kadına aile içinde ve toplumda yeni roller yüklemiştir. Böylece artık kadın, dış dünyada yani, iş hayatında yerini yavaş yavaş almaya başlamıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 195).

Kadınların işgücüne katılımı sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Bilhassa gelişmekte olan ülkelerde kadınların işgücüne düşük katılım oranı dikkat çekmekte ve kalkınmanın sağlanmasındaki önemi gündeme gelmektedir. Kadınların ekonomik yaşama daha fazla katılmaları, kalkınma ve büyümeden daha fazla pay almaları ve aile içindeki konumlarının iyileşmesinin sağlanması kalkınmışlığın gereği sayılmaktadır. Sonuçta üretim faktörleri içinde yer alan kadın işgücünün yok sayılması ya da atıl kalması ekonomik bir kayıp olmaktadır. Kadınların işgücüne dolayısıyla ekonomiye kazandırılması tüm ülke için bir kazanç, kalkınmanın hızlandırılması ve büyümenin dengeli bir yapıya kavuşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2012: 15).

Türkiye’de kadınların işgücüne dâhil edilmesi için özellikle 1990’lı yıllardan itibaren uygulanan proje ve programlar ile çaba gösterilmesine rağmen, uygulanan politikaların etkili bir sonuç vermediği gözlenmektedir. Bu sebeple kadınların işgücüne katılmaları için farklı politika ve yöntemlerin uygulanması gerekmektedir (Özmen, 2012: 110). Türkiye’de kadınların genel istihdam yapısı içerisindeki yeri olması gereken konumdan oldukça uzakta bulunmaktadır. Nüfusun yarısından fazlasının (%50,3) kadın olmasına karşın istihdam edilenlerin oranı sadece % 24’tür. Bu noktada, kadın istihdamı ile ilgili olarak net bir politikanın olmayışı eleştirilen bir durum olmaktadır (Tan ve diğerleri, 2008: 183).

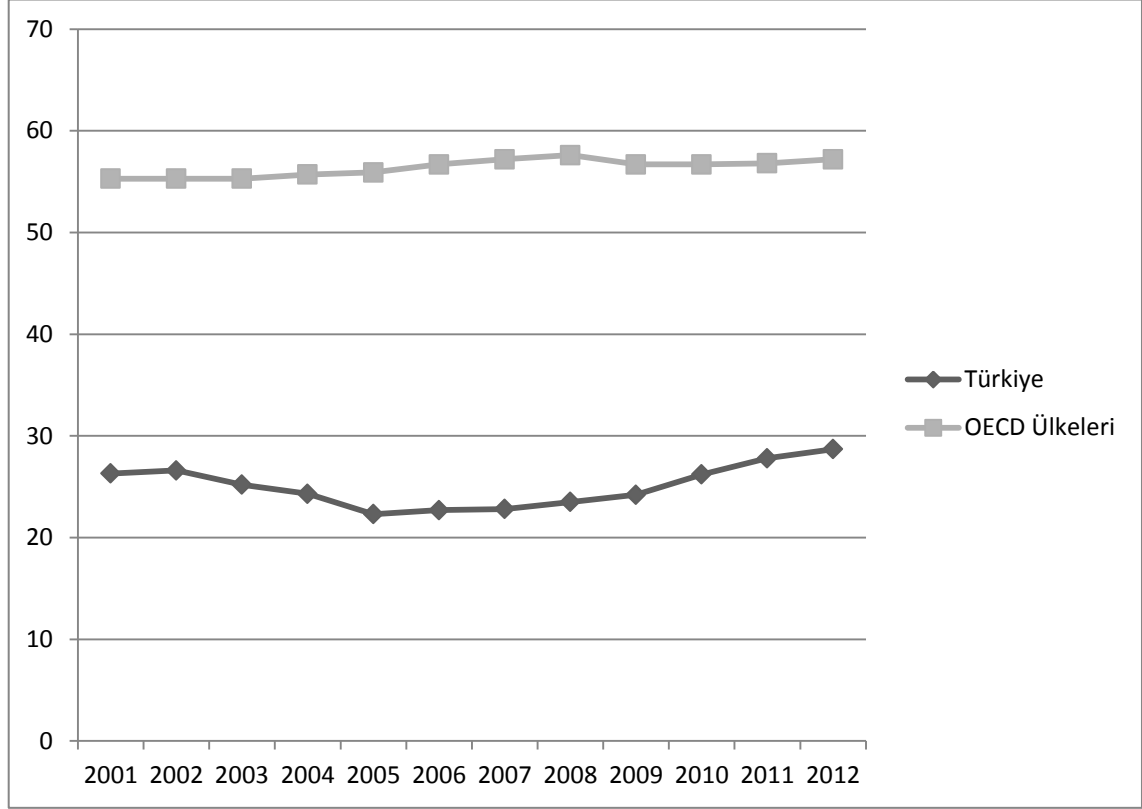
Grafik 2: İşgücüne Katılma Oranı Ocak Temmuz Dönemi 2015-2016 (Yüzde)



Kaynak: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşgücü Piyasası Bülteni-Nisan 2016 (Sayı:37)

İşgücüne katılma oranı Temmuz 2016 döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre 0,7 puan artarak %51,1'ten %51,8'ye çıkmıştır. Bir yıl önce söz konusu artış 1,1 puandı; dolayısıyla artışın oldukça yavaşladığı anlaşılmaktadır. Erkeklerin işgücüne katılım oranında 0,4 puan artış olurken, kadınların 0,9 puanla işgücüne katılımlarını artırdıkları gözlenmektedir. Bu görelî iyileşmeye rağmen, işgücüne katılma oranı erkeklerde %71,8; kadınlarda sadece %32,2 düzeyindedir (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İşgücü Piyasası Bülteni, 2016).

Grafik 3: Kadınların İşgücüne Katılımı Türkiye - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü Karşılaştırması (2001-2012)



Kaynak: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Kadın istihdamı istatistikleri, [http:// stats.oecd.org](http://stats.oecd.org).

Grafik 3'te görüldüğü gibi Türkiye'de kadın istihdamında sürekli bir artış gözükmemektedir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ülkelerinde kadın istihdamında bir azalış olmamakla beraber fazla bir artış da olmamıştır. Türkiye ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ülkeleri karşılaştırıldığında aradaki farkın ne kadar büyük olduğu görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÜST YÖNETİMDE KADIN TEMSİLİ: AVRUPA BİRLİĞİ VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER

Kadınlar ve erkekler, gerek iş gerekse sosyal hayatta çeşitli aktiviteleri birlikte yürütmektedirler. Nüfus olarak kadınlar dünya nüfusunun yarısına sahip olmalarına rağmen iş hayatında aynı oranda pay sahibi olamamışlardır (Örücü ve diğerleri, 2007: 118). Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilir. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Şiyve, 2004).

Yönetsel pozisyonlar incelendiğinde, kadınların erkeklere göre daha alt kademe yönetsel pozisyonlarda yoğunlaştığı; erkeklerin ise, üst kademe profesyonel çalışanlar anlamında çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kadınların egemen olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere yükselmektedir (Wirth, 2004).

Kadınlar hala "cam tavan" dediğimiz, iş hayatında yükselişlerini önleyen birçok faktörle erkeklere oranla daha fazla baş etmek durumundadır. Üst yönetimde kadınların düşük temsili Avrupa'da çok ciddi bir şekilde tartışılmakta ve mevcut durumun değişmesi için tedbirlerin alınması Avrupa Birliği'nin en yüksek organlarında önemli bir gündem maddesini oluşturmaktadır (<http://www.tusiad.org>).

“Cam tavan”, konusunda yıllardır mücadele verilmekte, birçok çalışma yapılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde bile 9 yılda 500 büyük şirketteki yönetici kadın oranı yüzde 8.2’den yüzde 12.2’ye yükselebilmiştir. Türkiye ’deki durumun Avrupa’dan daha iyi olduğu gözükmemektedir. Norveç gibi bazı ülkelerde işletmelere yasalarla yönetim kurullarına kadın alınması zorunluluğu getirmektedir (<http://www.capital.com.tr>).

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, çalıma yaşamında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında kadın yöneticilerin sayısı açısından olumsuz sayılabilecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2007: 119).

Şiyve (2004) ise, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden Cam Tavan’ı yaratan iki önemli faktöre işaret etmektedir. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine yarattığı engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. İkincisini ise "çevresel faktörler" şeklinde tanımlamak mümkündür. Örneğin, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" şeklinde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir (Şiyve, 2004).

Kadınlar hala “cam tavan” dediğimiz, iş hayatında yükselişlerini önleyen birçok faktörle erkeklere oranla daha fazla baş etmek durumundadır. Üst yönetimde kadınların düşük temsili Avrupa’da çok ciddi bir şekilde tartışılmakta ve mevcut durumun değişmesi için tedbirlerin alınması Avrupa Birliği'nin en yüksek organlarında önemli bir gündem maddesini oluşturmaktadır (<http://www.tusiad.org>).

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerine engelleyen birçok cam tavan engeli bulunmaktadır. Kadınların yükselmelerindeki engellerde farkındalık yaratmak ve onlara destek olmak amacıyla 1991 yılında Bush ve ekibi 21 üyeden oluşan Uluslararası Cam Tavan Federasyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur. Bu federasyon yönetim pozisyonlarına yükselmek isteyen kadınların önündeki engelleri kaldırmak ve kadınların yükselmesine destek olmak amacını taşımaktadır. Bu komisyonun yaptığı tanımlamaya göre; kadınların yönetim kademelerinden uzak tutulması, cinsiyetler arasında güç paylaşımı sorununa da yol açmaktadır. Kadınların yönetime dâhil edilmemeleri iş yerinde bir sorun olduğu göstermektedir. Çoğunluğu erkek çalışanların olduğu işletmelerde kadınların yükselmelerine karşı çıkılmaktadır. Bu nedenle, yönetim kademeleri kadınlar için görünmez cam tavan engeli ile hale gelmiştir (Öztürk, 2011).

2.1. Avrupa Birliği'nde Mevcut Durum ve Gelişmeler

Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Women's Charter (Kadın Şartı) dokümanının 5 önceliğinden biri karar alma mekanizmalarında kadınların temsilidir. Avrupa Birliği ülkelerinde kadınların istihdama katılımı %60'lar düzeyinde olmasına rağmen, kadınlar üst düzey pozisyonlarda ve yönetim kurullarında yeterli düzeyde temsil edilmemektedir. Avrupa Komisyonu tarafından 2010 yılında hazırlanan bir rapora göre, Avrupa'da halka açık büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının sadece %3'ü kadındır. Yönetim kurullarında ise 2003 yılında %9 olan kadın oranı Ocak 2012 verilerine göre %13.7'ye yükselmiştir. Yıllık 0,5 düzeylerinde olan bu artış hızıyla devam edildiği takdirde, kadınların yönetim kurullarında %40 gibi bir seviyede temsil edilmeleri için 50 sene gibi bir süre beklemeleri gerekmektedir (<http://www.tusiad.org>).

Avrupa Birliği'ne katılım süreci aday ülkelerde kadın-erkek eşitliğinin sağlanması konusunda atılan pek çok adımın itici gücü olmuştur. Bu ülkeler 1990'ların başından beri geçirdikleri ekonomik, siyasal ve toplumsal dönüşüm sürecinde daha geleneksel toplumsal yaşam biçimlerine dönme eğiliminin arttığı dönemlerden geçseler de toplumsal cinsiyet rollerinin belirlenmesi ve kadın-erkek eşitliğinin sağlanması konularında önce yasal uyum sonra da uygulamada Avrupa Birliği'nin yol gösterici rolünden büyük fayda sağlamışlardır,

istihdama erişimde eşit muamele, eşit ücret, kadın-erkek eşitliğini sağlamaya yönelik kurumların oluşturulması, cinsiyete dayalı ayrımcılık davalarında kanıt yükünün işverene ait olması, ebeveyn izninin getirilmesi ve kadınlara yönelik ayrımcılığa sebep olan özel koruyucu hükümlerin kaldırılması ve Avrupa Birliği tarafından fırsat eşitliğine yapılan vurgu, ülke toplumlarında kadın-erkek eşitliğine dair bir bilinç artışına sebep olmaktadır (<http://bianet.org>).

Bu duruma dikkat çekmek ve süreci hızlandırmak için Avrupa Komisyonu tarafından Avrupa Birliği ülkelerindeki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın sayısının gönüllülük esaslı olarak artırılması için 2011 yılında bir girişim başlatılmıştır. Komisyonun hedefi 2015'e kadar yönetim kurulu üyelerinin %30'unun, 2020'ye kadar da %40'ının kadın olması yönündedir. Bu durum Avrupa Parlamentosu tarafından da desteklenmektedir. Şimdiye kadar 24 şirket bu hedefleri belirlenen takvim çerçevesinde gerçekleştireceğine yönelik bir taahhütname imzalamıştır. Avrupa Komisyonu Adalet Komiseri Viviane Reding'in girişimiyle 5 Mart 2012 tarihinde Avrupa Birliği'nde kadınların yönetim kurullarında temsilinin artması için ne tür tedbirler alınması gerektiğine ilişkin bir konsültasyon süreci başlatılmıştır (<http://www.tusiad.org>).

2.1.1. Avrupa Birliği'nde Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılmasına İlişkin Uygulanan Politikalar ve Stratejiler

Yapılan araştırmalar üst yönetimde kadınların etkin bir şekilde temsil edildiği şirketlerin kurumsal ve finansman performansında, alınan kararların kalitesinde ve etik davranışlarda artış yaşandığına işaret etmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda, tüketim kararlarının büyük bir çoğunluğunun kadınlar tarafından alındığına dikkat çekilerek, pazarın daha doğru bir şekilde algılanması, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması, daha iyi ürün ve hizmet sunulması açılarından da kadınların şirket yönetimlerdeki varlığının önemli olduğu vurgulanmaktadır (<http://www.tusiad.org>).

Avrupa Birliği istihdam stratejisi çerçeveleri istihdam edilebilirlik, girişimcilik, uyum sağlayabilirlik ve eşit fırsat ilkelerine dayanmaktadır. İstihdam ve eğitime erişimle ilgili eşit muamele, ebeveyn izni, kısmi zamanlı çalışma ve çalışma süreleri ile ilgili direktiflerin de yer aldığı Avrupa Birliği mevzuatı toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesini en üst

noktada gözetmektedir. Avrupa Komisyonunun 2006 yılında onaylanan ve 2006-2010 dönemi kapsayan Kadın Erkek eşitliği için yol haritası kapsamında merkezde yer alan politika ilkeleri arasında ücret eşitliği, terfide eşit erişim, iş ve aile yaşamının uzlaştırılması yer almaktadır. Aynı zamanda Avrupa Komisyonunun Büyüme ve İşler Stratejisi'nde 2010'a kadar işgücü piyasalarında istihdam edilen kadın oranının % 60 olması hedefi dâhil daha başka yükümlülükler de yer almaktadır (<http://statik.iskur.gov.tr>).

Avrupa Birliği ülkelerinde süre giden tartışmalarda, yükseköğretim mezunlarının %60'ının kadın olmasına rağmen, kariyer merdivenlerinde ilerlerken kadınlar aleyhine bu durumun değişmesinin aslında insana yapılan yatırım ve topluma fayda açısından da sorunlu olduğuna dikkat çekilmektedir. Kadınların potansiyelini ortaya çıkaracak mekanizmaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasının, kadınların, yani nüfusun yarısının, kendilerine, çevrelerine ve topluma daha fazla katkı sağlamaları açılarından da önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca tüm bunların ötesinde eşit temsil, demokrasi ve adalet açılarından da kadınların üst yönetimde etkin bir şekilde temsil edilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Üst yönetimde kadın temsilinin artırılması için Avrupa ülkelerinde uygulanan politikalar ve stratejiler dört başlık altında toplanmaktadır: 'şirket politikaları', 'kurumlar üstü girişimler, sektörel enstrümanlar' ve 'hükümetler tarafından gerçekleştirilen yasal düzenlemeler ve gönüllük esaslı girişimler' (<http://www.tusiad.org>).

Avrupa Komisyonu, 5 Mart 2012 tarihinde, kadınların üst düzey ekonomik karar alma mekanizmalarındaki rolüne ilişkin yayınladığı raporda, üst düzey pozisyonlarda kadınların temsilini arttırmaya yönelik girişimleri değerlendirmiştir. Avrupa'da yüksek öğrenim görenlerin %56'sının kadınlardan oluştuğu, ancak çalışan kesim içinde kadınların oranının sadece %45 olduğuna dikkat çekilen raporda, kadınların iş hayatına erkeklerden daha donanımlı girmelerine rağmen, yüksek pozisyonlarda yer bulamadıkları belirtilmektedir. Raporda yer alan Ocak 2012 verilerine göre, Avrupa Birliği'nde yönetim kurullarındaki kadınların oranı sadece %13,7'dir. Üye devletler arasında, şirketlerin yönetim kurullarında yer alan kadınların oranlarında ise ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Finlandiya (%27), Letonya (%26), İsveç (%25) ve Fransa (%22) kadınların üst düzey ekonomik karar alma mekanizmalarında en fazla yer aldığı ülkeleri oluştururken; Malta (%3), Güney Kıbrıs (%4) ve Macaristan (%5), kadınların yönetim kurullarında en az temsil edildikleri ülkeler olarak öne çıkmaktadır (<http://www.tim.org.tr>).

2.1.1.1. Şirket Politikalarında İyi Uygulamalar

Bu konuda başarılı örnekler sergileyen şirketler kadınların üst yönetimde temsilini artırmak amacıyla çeşitlilik stratejisiyle uyumlu, bütüncül bir iş stratejisi oluşturmuşlardır. Kadın yetenekleri işe almak, geliştirmek ve şirkette tutmak anlayışıyla hazırlanan söz konusu iş stratejisi, çalışanların, özellikle kadınların, dönemsel tercihleri, kariyer gelişimleri ve iş- özel hayat dengesi ihtiyaçları dikkate alınarak inşa edilmektedir. Söz konusu stratejinin en önemli ayağı ölçülebilir hedefler koymak, ilerlemeyi takip etmek, süreci geri bildirimle beslemek ve üst yönetimin bu olayı sahiplenmesidir (<http://www.tusiad.org>).

Avrupa Birliği Komisyonu 24 Kasım 2009 tarihinde, 2010 Lizbon stratejisi sonrası (Avrupa 2020 olarak anılmaktadır) üzerinde bir kamuoyu araştırması başlatmış ve bu araştırma 15 Ocak 2010 tarihinde tamamlanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre 2020'nin hedefi, daha fazla iş, çalışma yaşındaki nüfusun işgücüne katılımının artırılması, yüksek kalite ve verimlilik artışı yoluyla daha iyi işler, adalet, güvenlik ve fırsatlar, herkese işgücü piyasasına girme olanağı, yeni şirketler kurulması ve işgücü piyasası geçişlerinin modern ve mali açıdan sürdürülebilir sosyal refah sistemleri ile yönetilmesinin sağlanması olarak belirlenmiştir (Eurofound, 2011: 3).

Almanya'da uzun süredir tartışılan, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren büyük şirketlerde belirli bir oranda kadın çalıştırma zorunluluğunu (kadın kotası) kapsayan yasa kabul edilmiştir. Federal Parlamento'da iktidar ve muhalefetin desteğiyle kabul edilen yasa ile kamu ve özel şirketlerin yönetim kadrolarına yüzde 30 oranında kadın bulundurma zorunluluğu getirilmiştir. Yasayla birlikte, ilk etapta borsada kayıtlı olan ve çalışanların da karar verme sürecine dahil olduğu 108 büyük şirket, 2016 yılından itibaren yüzde 30 kadın kotasını uygulamak zorunda kalacaktır. Yönetim kadrolarına kadın yönetici atanmaması durumunda, o koltuklara atama da yapılamayacaktır. Aile Bakanı Manuela Schwesig ve Adalet Bakanı Heiko Maas tarafından hazırlanan yasa, 3 bin 500 orta ve büyük ölçekli işletmeye yönetim kurulu, denetim kurulu ve diğer üst düzey yönetim kadrolarına ne kadar kadın kotası uygulayacaklarını eylül ayı sonuna kadar belirleme zorunluluğu getirmektedir. Yasa, kamuda da kadın kotasının uygulanmasını da öngörmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr>).

Deutsche Telekom Almanya’da gönüllülük esaslı kadın kotasını uygulayan ilk büyük şirkettir. 2010 yılında uygulamaya başlanan girişimin hedefi 2015 yılına kadar orta ve üst yönetim kademelerindeki kadınların oranını en az %30’a çıkarmaktır. Kotaya karar verilmesinin en önemli nedeni, alınmış olan diğer tedbirlerin etkili olmamasıdır. Örneğin 2001 yılında Almanya’nın ileri gelen şirketleri kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar verilmesini desteklemek için bir anlaşma imzalamış ancak bu durum kadınların yönetimlerde düşük temsilini değiştirmemiştir (<http://www.tusiad.org>). Alman Bakanlar Kurulu, 2013 yılına kadar büyük şirketlerdeki kritik yönetici rollerinin %30’unun kadın yöneticiler tarafından doldurulmasını “arzu ettiğini” belirten bir tavsiye kararı açıklamıştır (<http://www.tpf.com>).

Deutsche Telekom’un kota kararı almasının arkasında üst yönetimde kadın temsilinin yüksek olduğu şirketlerin rekabet gücünün daha fazla olması, mevcut potansiyelin yarıdan fazlasını oluşturan kadınların yeteneklerinin ortaya çıkarılması, daha sürdürülebilir şirket politikaları (Deutsche Telekom’un hisselerinin %10.3’üne sürdürülebilirlik konularına yatırım yapan ve cinsiyetler arasındaki eşitliğe özel önem veren hissedarlar sahip), kadın-erkek çalışanlar arasında daha adil bir sistemin olması, güçlü kurumsal kültürün şirketin başarısında temel aktörlerden biri olması gibi unsurlar rol oynamaktadır. Bu anlayışla Deutsche Telekom’un kurum kültürü daha şeffaflaştırılmış, işe alım süreçleri başta olmak üzere yönetim politikaları gözden geçirilmiş, cinsiyet farkındalığını artırmak için eğitimler vermeye başlanmıştır. Söz konusu politikalar sonucunda Şubat 2010’da %19 olan yönetimde kadın oranı Eylül 2011’de %23’e yükselmiş. Aynı dönem içinde kadın takım liderlerinin oranı %3’ten %8’e ve yüksek potansiyele sahip çalışanlar arasında kadınların payı %33’ten %53’e yükselmiştir (<http://www.tusiad.org>).

2.1.1.2. Kurumlar Üstü Girişimler

Yönetim kademelerinde kadın üyelere yönelik değişim ise yavaş seyretmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği’nin en büyük halka açık şirketlerinin yönetim kurullarında kadınların oranının 2010 yılında yüzde 12 iken, bu oran 2012’de ancak yüzde 14 olduğu görülmektedir (<http://ec.europa.eu>). Bu artış hızıyla Avrupa Birliği ülkelerindeki şirketlerin yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğine ancak 40 yıl sonra ulaşılabileceği tahmin

edilmektedir (<http://haber.tobb.org.tr>). Genellikle hükümetlerin girişimiyle başlatılan süreçte, şirketler yönetimlerindeki kadın sayısını artırmak için teşvik edilmekte, desteklenmekte veya ödüllendirilmektedirler: (<http://www.tusiad.org>).

Slovenya: 1991 yılından itibaren, 50 ve üzeri çalışana sahip, yöneticilerin üçte biri kadın olan şirketlere “Kadın Dostu Şirketler Ödülü” verilmektedir. (<http://www.tusiad.org>). Slovenya, yönetim kurullarında kadın üye bulundurma konusunda ödül sistemini kullanan bir ülkedir. Bu sistemin, kadın üye sayısını arttıracaklarını düşünmektedir.

Danimarka: “Yönetimde Daha Fazla Kadın Anlaşması” Cinsiyet Eşitliği Bakanlığı'nın girişimiyle büyük şirketler için başlatılan bir düzenleme, kota yerine gönüllülük esaslı olmaktadır. Anlaşmayı imzalayan şirketler yönetimde kadın temsilini artırmak için somut adımlar atacağına dair taahhütte bulunmaktadır. Bakanlık yönetim kurullarındaki kadın temsilini artırmaya yönelik tavsiye amaçlı başka bir program daha başlatmış bulunmaktadır (<http://www.tusiad.org>). Danimarka, gönüllülük esaslı girişimlerin, yönetim kurullarında kadın üye sayısını arttırmada etkili olacağını savunmaktadır.

Hollanda: Hollanda, işgücüne katılma ve istihdam oranlarının yüksekliği bakımından önde gelen Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ve Avrupa Birliği ülkelerinden biridir. Yönetimdeki kadın sayısını artırmak amacıyla başlatılan girişime 180'den fazla kamu ve özel şirketi imza atmış. İmzalayan şirketler ilerlemeyi değerlendirmek için ölçülebilir ve somut hedefler koymakta, yeni politikalar uygulamakta ve yıllık olarak ilerleme raporu yayımlamaktadır. Gözlem komitesinin verilerine göre, üst pozisyonlarda kadın sayısındaki yıllık artış %7,5'tur. Söz konusu artış 2013 için koyulan %21.4 hedefi ile de uyumlu olduğu görülmektedir. (<http://www.tusiad.org>).

Almanya: Halka açık büyük Alman şirketleri (Alman Birleşik Borsa Endeksi 30) 2011 yılının sonuna kadar uygulanmak üzere gönüllülük esaslı kota uygulamalarını kabul etmiştir. Söz konusu girişimin gerçekleşmesinde hükümetin daha katı düzenlemeler getirme olasılığı ve yatırımcıların karşı eleştirileri de rol oynamıştır (<http://www.tusiad.org>). Zorunlu kota uygulamasının benimsenmesi açısından en güncel örnek ise

Almanya'dır. 2016'da uygulanmaya başlanan yeni kurala göre, borsaya kayıtlı 108 şirketin denetim kurullarında kadın üye sayısının %30 oranını bulması öngörülmektedir (<http://www.tkyd.org>).

2.1.1.3. Sektörün Kendi Kendini Düzenleyeceği Enstrümanlar

Yasal yaptırımlar ya da cezalar yerine akran baskısı, medya ve ilgili paydaşların takibi ön planda bulunmaktadır. Şirketler kurumsal yönetim kodlarına cinsiyet eşitliği ile ilgili yükümlülükler ya da tavsiyeler dahil etmektedir. Kodlardan birine uyulmadığı takdirde, şirket bunun açıklamasını yıllık faaliyet raporunda yazmak, hissedarlarına ve kamuoyuna açıklamak zorunda kalmaktadır. Bu durum hem şeffaflığı gerektirmekte hem de şirketler üzerinde ilave bir baskı yaratmaktadır. Genellikle halka arza açık veya büyük şirketler tarafından uygulanmaktadır. Bu enstrümanı uygulayan ülkeler: Almanya, Avusturya, Belçika, Birleşik Krallık, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İspanya, İsveç, Lüksemburg, Polonya (<http://www.tusiad.org>). Hâlihazırda konuyu Türkiye'de olduğu gibi "uygula, uygulayamıyorsan açıkla" prensibiyle ele alan ülkeler ise çoğunlukta yer almaktadır (<http://www.tkyd.org>).

2.1.1.4. Hükümetler Tarafından Gerçekleştirilen Yasal Düzenlemeler ve Gönüllülük Esaslı Girişimler

Söz konusu politikalar zorunlu kota uygulamaları ve gönüllülük esaslı girişimler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.1.1.4.1. Zorunlu Kota Uygulamaları

Norveç: Hükümetler tarafından başlatılan ilk cinsiyet kotası Avrupa Birliği üyesi olmayan Norveç tarafından 1981 yılında kamu tarafından atanan yönetim kurulları, konseyler ve komiteler için başlatılmıştır. 2004 yılında uygulama 2008 yılından itibaren geçerli olmak üzere kamu iktisadi teşebbüsler ve halka arza açık büyük şirketler için de genişletilmiştir. 2002'de kamu şirketlerinin yönetim kurullarında %6 olan üye kadın oranı 2008 yılında %36'ya çıkmıştır. Söz konusu girişim Eşitlik Bakanlığı tarafından değil Ekonomik İlişkiler Bakanlığı tarafından başlatılmıştır. Bu girişimin arkasındaki anlayış

yönetim kurullarındaki çeşitliliğinin şirketin performansı için bir avantaj olduğu ve ekonomik büyüme için kadın-erkek tüm yeteneklerin kullanılması gerektiğidir (<http://www.tusiad.org>). Norveç'in, yönetim kurulundaki kadın üye sayısının en fazla olduğu ülke olmasının sebebi, yüzde 40 oranında bir kotanın katı bir şekilde uygulanmasından kaynaklanmaktadır (<http://www.radikal.com.tr>).

Yönetim kurullarındaki zorunlu kota uygulamasını en katı biçimde adapte etmiş olan Norveç'te 2006'da yürürlüğe giren kanun değişikliği ile dokuz ve üzeri kişiden oluşan yönetim kurullarına sahip halka açık şirketlerde kadın üyeler açısından asgari %40'lık zorunlu kota uygulaması hayata geçirmiş bulunmaktadır. Kotaya aykırılığın yaptırımını olarak söz konusu şirketlerin kanunen münfesi hale gelecek olmaları ise kotanın şiddetini pekiştirmektedir. (<http://www.tkyd.org>).

İspanya: 2007 tarihli bir kanuna dayanmaktadır. 250'den fazla çalışana sahip şirketler ve halka arza açık şirketler 2015 yılına kadar kademeli olarak yönetim kurulundaki üye dağılımını her iki cinsten biri en az %40 olacak şekilde değiştirmek zorundadır (<http://www.tusiad.org>). İspanya, kota uygulaması yaparak yönetim kurullarındaki kadın üye sayısını arttırmayı amaçlamaktadır.

Fransa: Kota uygulaması halka arza açık şirketler, en az 500 çalışanı olan şirketler ve cirosu 50 milyon Euro'nun üzerinde olan şirketler için geçerli olmaktadır. 2015 yılına kadar yönetim kurulu üyelerinin %20'si 2018'e kadar %40'ı kadın olmak zorundadır. Uyulmadığı takdirde kişinin yönetim kuruluna atanma işlemi geçersiz sayılacak ve atanmış kişi pozisyonun getirdiği finansal getirilerden faydalanamayacaktır (<http://www.tusiad.org>). Fransa'da Ocak 2014'ten itibaren %20, Ocak 2017'den itibaren ise %40 oranında zorunlu kadın yönetim kurulu üyesi kotasına aykırı atama yapılması durumunda yapılan atamalar geçersiz hale gelmektedir (<http://www.tkyd.org>).

Hollanda: 250 üstü çalışan tüm şirketler için her iki cinsten birinin hem yönetim hem denetim kurullarında %30 temsil edilmesi zorunluluğu vardır. 2016'dan itibaren geçerli olmaktadır. Hedeflere uyumluluk düzeyi ve ilgili eylem planları yıllık faaliyet raporlarında yer almak zorundadır (<http://www.tusiad.org>). Hollanda, yönetim kurullarında kadın üye bulundurma mevzusunu yasalarla zorunlu hale getirmiştir.

İtalya: 2015 yılına kadar her bir cinsiyetin halka arza açık şirketlerin ve kamu şirketlerinin yönetim kurullarında ve denetim kurullarında en az üçte bir oranında temsil zorunluluğu bulunmaktadır. Kotaya uyulmadığı takdirde önce uyarı, arkasından ceza ve son aşamada yönetim kurulunun feshi söz konusu olmaktadır (<http://www.tusiad.org>).

Belçika: Halka arza açık şirketlerin ve kamu şirketlerin tüm yönetim kurullarında bir cinsiyetin en az üçte bir oranında temsil edilmesi gerekmektedir. Geçiş süresi kamu şirketleri için 1 sene, halka arza açık şirketler için 5 senedir. Kotaya uyulmadığı takdirde yaptırım kurul üyelerinin finansal getirilerden mahrum bırakılmaktadır (<http://www.tusia d.org>).

2.1.1.4.2. Gönüllülük Esaslı Girişimler

Bazı Avrupa Birliği ülkeleri, kadınların ekonomik karar alma mekanizmalarındaki oranını arttırmak için yasal düzenlemelere ve/veya kota uygulamalarına başvururken, bazıları, temsil sorununun gönüllü inisiyatiflerle çözülmesini tercih etmektedir. Yasal düzenlemeyi tercih eden ve kota uygulayan bazı ülkeler, ise belirlenen kotaların, tutturulamaması halinde yaptırımlar getirmektedir. Ancak yasal düzenlemeyle kotalar belirlemesine karşın, yaptırım uygulamayan üye ülkeler de bulunmaktadır (<http://www.tim .org.tr>).

Birleşik Krallık: 2010 yılında hükümet tarafından iş dünyasının liderlik etmesi anlayışıyla Eşitlik Stratejisi çalışması başlatılmıştır. Bu çerçevede bir değerlendirme belgesi yayımlanmıştır. Söz konusu çalışmada 2015 yılına kadar halka arza açık ilk 100 şirketin (Financial Times Stock Exchange 100) yönetim kurullarında en az %25 kadın üye olması için tavsiyeler bulunmaktadır. Ayrıca halka arza açık ilk 350 şirketin (Financial Times Stock Exchange 350) de kendi hedeflerini koymaları teşvik edilmektedir (%25'ten yüksek hedefler koyulması beklentisiyle). Bunlara ek olarak, şirketlerin yönetim profillerini kamuoyu ile paylaşmaları ve yatırımcıların yönetim kurulu üyelerini seçerken ya da yeniden atarken bu durumu dikkate almaları konusunda öneriler bulunmaktadır (<http://www.tusiad.org>). İngiltere de zorunlu kota uygulamasını benimsememiş, gönüllü hedef belirleme ve kurumsal yönetim kurallarını desteklemiş ülkeler arasında yer almaktadır (<http://www.tkyd.org>).

Finlandiya: Finlandiya kurumsal yönetim kodlarında 2008’de bir değişiklik yaparak her iki cinsiyetin kurullarda temsiline ilişkin, tavsiye niteliğinde bir düzenleme eklemiştir. Kamu şirketlerinde kadın yönetim kurulu üyelerin oranı %40, bu oran halka arza açık büyük şirketlerde için %26 düzeyinde görülmektedir. Sürecin başarılı olmasında medyanın konuyu takip etmesi ve sahiplenmesi önemli bir unsur olmuştur (<http://www.tusiad.org>). Ocak 2011’de Finlandiya Menkul Kıymetler Piyasası Birliği’nde yer alan firmaların yönetim kurullarında en az bir kadın üyenin olmasını zorunlu tutan yeni Kurumsal Yönetim Kodu uygulaması yürürlüğe girmiştir (<http://www.memurlar.net>).

İsveç: Halka arza açık büyük şirketlerin (OMX Stockholm 30) yönetim kurullarında kadınların oranı %26 civarındadır. İsveç kurumsal yönetim kodu, şirketlerin yönetim kurulu üyeliklerinin cinsiyetler arasında eşit dağılımı konusunda çaba sarf etmesi gerektiğini belirtmektedir. Orta ve büyük ölçekli firmalar üst yönetimde cinsiyet dağılımını yayımlamak zorundadır. Bu da sürecin daha şeffaf olmasını sağlamaktadır (<http://www.tusiad.org>). İsveç’te hükümet olaya el koymuş ve daha fazla kadının yönetim kurullarında yer alması için harekete geçmiştir. İsveç’te yönetim kurullarındaki kadın oranını arttırmak için gönüllülük esaslı uygulamalar kullanılmaktadır.

2.2. Türkiye’de Mevcut Durum ve Gelişmeler

Avrupa ülkelerinde kadın istihdamı %60 düzeyinde, Dünya ortalaması ise %50’nin üzerindeyken bu oran Türkiye’de %26’dır. Buna rağmen üst yönetime katılım konusunda ülkemiz, yeterli seviyelerden uzak olsa da, Avrupa’daki muadillerine kıyasla daha olumlu bir tablo çizmektedir. 2009 yılında Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan bir çalışmaya göre, Avrupa Birliği’ne üye 27 ülkede halka açık şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının %3’ü kadinken bu durum Türkiye için %6’dır. World Economic Forum tarafından gerçekleştirilen benzer bir çalışmada da kadın CEO’ların Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ve BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika) ülkelerindeki temsiliyeti incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre söz konusu ülkelerde kadın CEO’ların ortalaması %5’in altındayken, Finlandiya, Norveç ve Türkiye %12 ve üzeri oranlarla en fazla kadın CEO’ya sahip üç ülkedir (<http://www.tusiad.org>).

Türkiye’de, kurumsal yönetim ilkeleri arasında kadın yönetim kurulu üye oranının en az yüzde 25 olmasına yönelik politika oluşturulmasıyla ilgili ‘tavsiye’ niteliğinde, bağlayıcı olmayan bir hüküm bulunmaktadır. Kadınların yönetim kurullarda daha fazla temsili, zorlayıcı veya teşvik edici yasal hükümlerin ötesinde, yönetim kurulu üyeliklerinde aranan özelliklere sahip olmalarıyla da mümkün hale gelmektedir (<http://www.radikal.com.tr>).

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Kadın-Erkek Eşitliği Çalışma Grubu’nun girişimiyle, üyelere ait veya üyelerin profesyonel olarak görev yaptığı şirketlerde istihdam edilen kadınların profili hakkında bilgi edinmek amacıyla 2010 yılında “Çalışma Hayatında Kadın” başlıklı bir anket çalışması başlatılmıştır. 2011 yılı başında tamamlanan anketin sonuçlarına göre; ankete katılan şirketlerin yönetim kurulu başkanının %10.3’ü kadındır. Kadın yönetim kurulu başkan yardımcılarının toplam yönetim kurulu başkan yardımcılara oranı %17, kadın yönetim kurulu üyelerinin toplam yönetim kurulu üye sayısına oranı ise %19’dur. Ankete katılan şirketlerin %13’ünün genel müdürü CEO’su kadındır (<http://www.tusiad.org>).

Kota uygulamasının benimsendiği ülkelerde öncelikle devlet kontrolündeki şirketlerde kota uygulaması yürürlüğe girmektedir. Bu konunun seçimler öncesi siyasi partilerin gündemine girmesi için hem kadın örgütlerine hem de siyasi partilere iş düşmektedir (<http://gazetesu.sabanciuniv.edu/tr>).

Avrupa Birliği ülkelerinde tartışılmakta olan üst yönetimde kadın konusu yavaş yavaş Türkiye’nin de gündemine girmeye başlamıştır. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan ve 11 Şubat 2012 tarihli Resmi Gazete’de yer alan "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ" ile "Yönetim Kurulunda en az bir kadın üye bulundurma" ilkesi getirilmiştir. Söz konusu düzenleme zorunlu bir uygulamayı gerektirmemekte, “Uygula, Uygulamıyorsan Açıkla” prensibi gereğince tavsiye niteliğindedir. Söz konusu düzenleme Avrupa’da uygulanan ve yukarıda da değinilen “Hükümetler tarafından gerçekleştirilen gönüllülük esaslı girişimler” modeline benzer bir anlayış içermektedir. Düzenleme şirketlerin politikalarını daha şeffaf bir hale getirmekte, ayrıca akran ve kamuoyu baskısı ile mevcut resmi kadınlar lehine değiştirmeyi amaçlamaktadır (<http://www.tusiad.org>).

Özellikle ülkemiz gibi devlete bağımlı iş sistemlerinin olduğu ülkelerde bu tür merkezi politikalar daha da önem kazanmaktadır. Devletin hem risk paylaşımında hem de her türlü ekonomik faaliyette etkin olduğu Kore, Türkiye (Buğra ve Üsdiken, 1995) gibi ülkelerde bağımlı iş sistemi bulunmaktadır. Bu sistemlerde, devlet ile ilişkiler hayati öneme sahip olduğu için, bu ilişkileri yönlendiren kişiler gücü tekellerinde toplamaktadır. Şirket sahipleri, yönetimde aktif rol oynamakta ve genelde devlet ile ilişkileri onlar yönlendirmektedir. Şirketler devletin kaynaklarına ulaşmak için birbirleri ile mücadele ettiklerinden, firmalar arası ilişkiler zayıftır ve rekabete dayanmaktadır. Bu bağlamda bu tür müdahalelerin devletin yönlendirmesi ile şekillenmesi beklenen bir sonuç olmaktadır (Buğra ve Üsdiken, 1995; Sargut ve Özen, 2010: 357).

Avrupa'ya göre en büyük farklardan biri Türkiye'de kadın yönetim kurulu üyesi olmayan şirket sayısının daha fazla olmasıdır. Borsa İstanbul'da işlem gören 427 şirketin 190'ında yani yüzde 44,5'inde hiç kadın yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Türkiye'nin en büyük ilk 100 halka açık şirketinin 37'sinin de yönetim kurulunda kadın üye yer almamaktadır. Ayrıca Türkiye'deki halka açık şirketlerdeki mevcut kadın yönetim kurulu üyelerinin yüzde 85-90 gibi büyük bir bölümü aile üyelerinden oluşmaktadır (<http://www.capital.com.tr>).

Cinsiyet eşitliği ile ilgili bir başka girişim de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından başlatılmıştır. Mart 2012'de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğüne yürütülen "Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Eşleştirme Projesi" kapsamında, cinsiyet eşitliği konusunda iyi uygulama örnekleri olan işyerlerine "Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ödülü" verilmiştir. Avrupa ülkelerinde yaygınlaşmaya başlayan "Kurumlar Üstü Girişimler" modeli altında tanımlanabilecek söz konusu girişim küçük, orta ve büyük ölçekli işyerleri için üç ayrı kategoride olup, büyük ölçekli ve orta ölçekli firma ödülleri Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği üyelerine ait iki şirket kazanmıştır (sırasıyla, Boyner Holding ve Suteks). Ödül; 'cinsiyet eşitliği konusunda bilgilendirme çalışmaları', 'cinsiyet eşitliğini geliştirmeye yönelik taahhüt ve yöneticilerin eğitimi', 'ayrımcılık karşıtı mekanizmalar', 'işe alım, kariyer planlaması ve terfi süreci', 'iş-yaşam dengesi' ve 'eşit ücret' kriterleri dikkate alınarak verilmiştir (<http://www.tusiad.org>).

Sabancı Üniversitesi'nin Bağımsız Kadın Direktörler raporuna göre Türkiye'de halka açık şirketlerde yaklaşık 3 bin yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır. Bunların 352'si diğer bir ifadeyle yüzde 11,7'si kadın üyelere aittir. Türkiye, bu oranla Polonya ve Portekiz gibi ülkelerin önünde yer alsa da birçok Avrupa ülkesinin gerisinde kalmaktadır. Son 4 yıldır da Avrupa'daki şirketlerdeki kadın üye sayısı Türkiye'ye göre hızlı artmaktadır (<http://www.capital.com.tr>).

Tüm bu gelişmeler olumlu olmakla birlikte, Türkiye'de özellikle kadının istihdama katılımı konusunda süreci hızlandıracak politikalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. 2023 için Türkiye'nin kadın işgücüne katılım oranı hedefi %35 iken, üyesi olmayı hedeflediğimiz Avrupa Birliği'nin 2020 yılı kadın istihdam hedefi %75'tir. Neredeyse dört kadından sadece birinin istihdamda olduğunu dikkate almadan sadece üst yönetimde kadın temsiliyetini artırmaya odaklanan çabaların etkileri sınırlı olacaktır. Son yıllarda ivmesi artarak devam eden eğitimin yaygınlaştırılması politikalarının sürdürülmesinin yanı sıra, iş ve aile yaşamını uyumlaştırma politikalarının da devreye girmesi gerekmektedir. Ülkemizde bakım hizmetlerinin kurumsallaşamaması ve okul öncesi eğitimin henüz tüm illerde zorunlu olmaması gibi faktörler aile içindeki geleneksel rol dağılımıyla birleştiğinde, kadınların ya çalışma hayatına girememesine ya iş hayatından çekilmesine ya da iş hayatına uzun bir aradan sonra dönse bile kariyerinde arzu ettiği pozisyonlara ulaşamamasına yol açmaktadır. Kurumsal bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması kadının çalışma hayatında kalmasını kolaylaştıracağı gibi kadın ile erkek arasındaki fırsat eşitliğinin de artmasına katkı sağlayacaktır (<http://www.tusiad.org>).

Dünyada tartışılmakta olan yönetim kuruluna kadın üye atanması konusu Sermaye Piyasası Kurulu ile Türkiye'nin de gündemine girmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu, yayınladığı tebliğle halka açık şirketlere yönetim kurullarındaki kadın oranının toplam üye sayısının yüzde 25'inden az olmaması hedefini getirmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu, yüzde 25 kadın üye hedefine ulaşmak için halka açık şirketlerden kendilerine hedef oran koyup bunu açıklamalarını da istemiştir. Ancak Sermaye Piyasası Kurulu'nun bu kararı şirketler için zorunluluk getirmediği için kota olarak görülmemektedir. Bu nedenle yönetim danışmanları ve akademisyenlerin büyük kısmı söz konusu uygulamanın kota konularak desteklenmesini istemektedir (<http://www.capital.com.tr>).

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği geçen sene kadınların çalışma hayatına katılımı ile ilgili, “Tek Kanatla Geleceğe Uçamayız” temasıyla bir film hazırlamıştır. Filmde , “eğer potansiyelinin yarısından faydalanmazsan, uçacak bir kapasiteye sahipken hedeflerine ancak yürüyerek ulaşabilirsin” mesajı verilmek istenmektedir. 2023 yılında dünyanın en büyük ekonomilerinden biri olmayı hedefleyen Türkiye’nin kadınları ortak etmeden bu hedefi gerçekleştirmesi mümkün gözükmemektedir. Bu anlayışla kadınların toplumsal hayatın her alanına aktif olarak katılmaları, demokrasi ve toplumsal gelişme kapsamında değerlendirilmeli, aynı bakış açısıyla, cinsiyet eşitliğini sekteye uğratan faktörler bir toplumsal sorun olarak algılanmalıdır (<http://www.tusiad.org>)

2.3.Yönetim Kurulları ve Akrabalık Bağ İlişkisi

Şirket yönetim kurullarının yapısını belirleyen önemli unsurlardan biri de şirketlerin sahiplik yapıları ve şirket hisselerini elinde tutan şirketlerin yapısıdır. Diğer bir ifadeyle bir şirketin önemli miktarda hissesini elinde bulunduran şirketlerin temsilcileri üst yönetimde görev alabilmektedirler. Bu hem sahip şirketin üzerindeki kontrolüne, hem de rekabet üstünlüğü yaratabilecek şirketler arasında bilgi transferine olanak tanımaktadır (Shukeri ve diğerleri, 2012: 122).

İşletmelerde sahiplik ve yöneticilik mercilerinin ayrılması ve yönetim işlevinin profesyonel yöneticilerce üstlenilmesi ile birlikte işletmenin performansının kim tarafından, ne ölçüde ve nasıl kontrol edileceği önemli bir sorun haline gelmeye başlamıştır (Chaganti ve Damanpour, 1991). Bu sorunun nasıl giderileceğine ilişkin çaba gösteren vekalet yaklaşımına göre vekalet veren, başta ücret ve ödül olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir organizasyon oluşturma ve ikili görüşme gibi araçlarla -işler ve faaliyetler ile ilgili olarak kendisinden daha fazla bilgi sahibi olan- vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Bu bağlamda yönetici ücret ve ödüllendirme planları yapmak, risk yönetimi ve bilgi akışı sistemleri gibi uygulamalarla karar veren yönetici ile sahip durumundaki taraf arasındaki sorunları netleştirmek ve çözüm alternatifleri geliştirmek gerekmektedir (Koçel, 2005:359).

İşletme yönetimine katılma hakkı veren hisselerin çoğunluğunun (kontrol gücünün) bir/birkaç kişinin ya da grubun elinde bulunması ile pek çok yatırımcı arasında paylaşılmış olması yönetimin denetlenmesi ve etkin çalışmasının sağlanması açısından önemlidir. Bazı çalışmalar hisseleri geniş yatırımcı kitlelerine dağılmış bulunan işletmelerin normalde göstermesi beklenen performansın altında bir performans ile faaliyet gösterme eğiliminde olduklarını belirtmektedir (Salami, 2011; Huang ve diğerleri, 2011). Hisselerin büyük bölümünü elinde bulunduran işletmeler açısından ise temsil maliyetlerini azaltmak gibi bir teşvik bulunduğu için yönetimin kontrol altında tutulmasına ve böylece performansın üst seviyede tutulmasına önem verilmektedir (Taşkın ve diğerleri, 2013: 2).

Sahiplik yapısı ve firma performansı arasındaki ilişki literatürde çok ele alınan bir konudur. Sahiplik yapısının firma performansını nasıl etkilediği konusunda net bir sonuç bulunamamıştır. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerden veriler alınıp araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda ülkelerin farklı kurumsal, yasal ve ekonomik faaliyetlere sahip oldukları ve bu durumun ülkelerdeki sahiplik yapısının firma performansını etkileme derecesini değiştirdiği anlaşılmıştır. Yöneticilerin sahiplik bağı arttığında firmaya olan duyarlılıkları da artmaktadır. Yöneticilerin sahiplik yapısının artması yönetim maliyetlerini azaltacak ve firma performansını yükseltecektir. Ayrıca bu bağ yöneticileri firmanın geleceği konusunda çalışmaya teşvik etmektedir (Fauzi ve Locke, 2012: 50-51).

Daha önce yapılmış olan bazı çalışmalar neticesinde firma performans artışı ile sahiplik oranının artışı arasında bir bağ bulunmuştur. Yöneticilerin sahiplik yapısı arttığında çıkar çatışmaları azalacağından çatışmalar azalacak ve yönetim daha düzgün çalışacaktır. Bunun sonucunda da şirketin performansı gelişmiş ve karı da artmış olacaktır (Shukeri ve diğerleri, 2012: 122).

Bugün Dünya sıralamasında aktif büyüklükleri, ciroları, markaları ve kaliteleri ile yer alan büyük ölçekli Türk işletmelerinin büyük bir çoğunluğu başlangıçta aile işletmesi olarak kurulmuş ve farklı zorlu süreçlerden geçmiş olmakla birlikte varlığını günümüze kadar sürdürebilmişlerdir. Türkiye’de en uzun süre faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık yüzde 90’ı aile işletmeleridir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 71). Artan sosyal sorumluluk bilinci, firma itibarını arttırmaya yönelik çalışmalar, fon sağlamada yaşanan rekabet gibi

koşullarda iyi yönetimin öneminin artmasına neden olmuştur (Saldanlı, 2012: 138). Bununla birlikte işletmeler yönetim kurulları oluşumlarına daha fazla özen göstermeye başlamışlardır. Yönetim kurulları oluştururken karşılaşılan en büyük sorunlardan biri aile bireylerinin en tepe noktalara gelmeden ya da halef ilan edilmeden yönetim kurullarında yer almalarıdır. Şayet en tepeye gelmeden ya da halef ilan edilmeden yönetim kurullarında yer alırlarsa, aile dışından olan tepe yöneticiler hiyerarşi konusunda sorunlar yaşamaktadırlar (<http://www.denetimnet.net>).

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalarda ikinci büyük pay sahibinin hissesinin yüksek olmasının, en büyük pay sahibi üzerindeki pazarlık gücünü artıracığını ve böylelikle daha sağlıklı kararların alınmasının mümkün olacağını ileri sürmektedirler. Öte yandan, büyük hisse payına sahip bu ortaklar azınlık pay sahiplerinin çıkarlarının tersine olsa bile kendi çıkarları yönünde davranabilme serbestliğine sahiptir (Lin ve Diğerleri, 2009). Ayrıca büyük hissedar mevcudiyetinin işletme performansı üzerinde önemsenmeyecek kadar az etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Anderson ve Reeb, 2003; Mura, 2007). Dolayısıyla hisselerin dağılımına göre belirlenen ortaklık yapısının işletme performansı üzerindeki etkisinin olumlu ya da olumsuz olduğu konusu henüz bir sonuca ulaştırılabilmiş değildir (Taşkın ve diğerleri, 2013: 3).

Aile firmalarındaki yönetimin yapısı halka açık diğer firmalardan oldukça farklıdır. Farklılaşmanın öncelikli sebebi, firmaların farklı sahiplik yapılarıdır. Aile firmalarının sahiplik yapısı, kontrolü odaklar ve yönetimde daha çok aracılık sağlamaktadır. Aile, firma içindeki sistemlerin arasında birçok rolü üstlenerek, çoğu zaman karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Aile firmalarında yönetim kurulları doğal olarak aile bireylerinden (yönetimde aktif olan ve sorunları-stratejileri tartışan baba ile oğul (veya kız) ve/veya diğer aile bireylerinden) oluşabilmektedir. Buradaki sorun, aile gelenek ve kültürünün firma yönetim kurulunu etkilemesidir. Yönetim kurulunda aile dışından kişilerin bulunması ve yönetimde profesyonel yöneticilere yer verilmesi, yönetim kurulunda aile ilişkilerinin ön plana çıkmasını engellemektedir (Steger, t.y.: 18).

Halka açık firmalar yüksek sahiplik ve kontrol ayırımına sahip olup; sahip ve yöneticiler arasındaki fark belirgin olmaktadır. Halka kapalı firmalarda ise sahiplerin aynı

zamanda firma yönetim yapısında ağırlıklı rol oynadıkları görülmektedir. Küçük firmalarda da, sahip ile yönetici aynı kişi olmasından dolayı firma sahiplerinin kişisel özellikleri, büyük firmalara oranla, finansal kararlar üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Nitekim sahiplik ve kontrolün ayrışması firmaların sahiplik yapısına göre değerlendirildiğinde; tek elden yönetimin sağlandığı, özellikle aile üyelerinden birinin yönetime katıldığı aile firmalarında da durumun aynı olduğu görülmektedir. Günümüzde kamu sahipliğinde firmanın performansı azalırken, sahiplik ve yönetime yabancı bir ortak alındığında firmanın performansı artmaktadır (Karabıyık, 2011: 93).

Sonuç olarak yönetim kurullarındaki kadın üyelerin artması özellikle aile şirketlerinde görüldüğü üzere akraba bağı faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Çoğu şirket hem yasalara uymak hem de kadın üye bulundurma prosedürünü yerine getirmek için aile bireylerinden yararlanmaktadır. Bu bağlamda, Akrabalık bağı ile 2011 sonrası yönetim kurullarında kadın yönetici olma arasında ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Akrabalık bağı, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler.

2.4. Yönetim Kurulları ve Bağımsız Üye İlişkisi

İşletmelerde yönetim kurulu işletmeye dış çevresi ile bağlantı kurup kaynak sağlayan bir mekanizma görevi üstlenmiştir. Daha açık bir ifade ile yöneticilere danışmanlık ve tavsiye vermek, işletme ve dış çevresi arasındaki bilginin iletimini sağlamak, işletmenin dışından çeşitli konularda destek almasını sağlamak için yönetim kurulu bir kaynak görevi üstlenmektedir. Yönetim kurulunun böyle bir görevi üstlenmesi işletmenin dışa bağımlılığını azaltmasına, çevresel belirsizlikleri ortadan kaldırmasına, çevresi ile etkileşim halinde olup gerçekleşen her türlü olaydan haberdar olduğundan işlem maliyetlerini azaltmasına ve böylelikle finansal performansın artırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu yüzden yönetim kuruluna hem içeriden (bağımlı) hem de dışarıdan (bağımsız) üyelerin getirilmesi bağlantıların kurulması, bilginin iletimi, çeşitli konularda destek almayı sağlayan kaynakların elde edilmesi için yararlı olmaktadır. Yönetim kurulunda cinsiyet, etnik köken, kültürel altyapı yönünden çeşitliliğin artırılması, yönetim

kurulunun bağımsızlığını arttırmaktadır. Başka bir açıdan ise, yönetim kurulunda çeşitliliğin artırılması, işletmenin kaynaklardaki çeşitliliğini arttırmasını sağlayacaktır (Ayuso ve Argandona, 2007: 5-7).

Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin varlığı hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunması şirketi olumlu yönde etkilediği sonuçları elde edilmiştir (Dagsson ve Larsson, 2011: 11). Yönetim kurulunda bağımsız üyenin varlığı daha adil bir temsilin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yönetim kurulunun güvenilirliğini ve firmanın değerini arttırmaktadır (Shukeri ve diğerleri, 2012: 122).

Yapılan bazı araştırmalarda bağımsız üyelerin yönetim kurullarındaki varlığının şirket performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Cheng (2008)'e göre bağımsız yöneticiler, iç yöneticilere kıyasla daha fazla heterojen fikirlere sahip olabildikleri için, onlar yönetim kurulu kararlarını yumuşatabilmekte ve bununla birlikte, daha az performans değişkenliği oluşmaktadır (Cheng, 2008). Boone ve diğerleri (2007) de çalışmalarında daha büyük, daha tecrübeli ve daha çeşitli şirketlerin daha büyük ve daha bağımsız yönetim kurullarına sahip oldukları sonucunu bulmuşlardır (Boone ve diğerleri, 2007: 90). Öte yandan aile sahipliği bulunan şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yoğunluğunun aile sahipliği bulunmayan şirketlerdekiye kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür (Leung ve diğerleri, 2014).

Fernandes (2008) çalışmasında şirket performansı, yönetim kurulu yapısı ve icra görevi bulunan üst yöneticilerin ücretleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yönetim kurulu yapısı (özellikle yönetimde icradan sorumlu olmayan üyeler ile bağımsız üyelerin bulunması ve bunların yoğunlukları) ile üst yönetim ücretleri arasında ilişki olduğunu ve tüm üyeleri veya üyelerinin çoğunluğu icracı olmayan şirketlerde vekalet problemi yaşandığını bulmuştur. Diğer bir ifadeyle üyelerinin tamamı ya da çoğunluğu bağımsız ya da icra görevi bulunmayan yöneticilerden oluşan yönetim kurulları tarafından yönetilen şirketlerde, yöneticilerin ilgi alanları ile hissedarların ilgi alanları arasında esaslı farklılıklar olabilmekte ve bu da şirket performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Fernandes, 2008). Dolayısıyla günümüzde, şirketlerde yaşanan birçok problem için önemli bir çözüm önerisi niteliği taşıyan bağımsız üyelerin yoğunluğunun belli bir

seviyenin üstüne çıktığı durumlarda bu üyelere beklenen faydanın elde edilemeyeceği görülebilmektedir (Demirel, 2014: 242-243).

Yönetim kurulunda bağımsız üyeler ile bağımsız olmayan üyeler arasında bir dengenin bulunması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çünkü bu denge içinde yer alan bağımsız üyeler üst düzey yönetimi etkin bir şekilde kontrol edip gözetleyecektir. Yönetim kurulunda, cinsiyet açısından çeşitliliğin olması yönetim kurulunun bağımsızlığını arttıracak ve böylelikle dengeli bir yönetim kurulu oluşacak ve alınan kararların hiçbir birey ya da grup adına alınmamasına neden olacaktır (Bathullah, 2008: 44; Carter ve diğerleri, 2003: 37).

Özellikle son dönemde mevzuatta gerçekleştirilen değişikliklerin de etkisiyle Türk şirketlerinin önemli gündem maddelerinden biri de bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve onların fonksiyonlarıdır. Gerek Türk Ticaret Kanunu ve gerekse kurumsal yönetim ilkeleri başta olmak üzere Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu üyeliği ile ilgili şirketlere çeşitli zorlayıcı hükümler getirmişlerdir. Dolayısıyla bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin şirkete etkisi literatürde araştırılan diğer bir popüler konu olmaktadır. Yönetim kurulu yapısını oluşturan faktörlerden biri de bağımsız üyelerin varlığıdır. Bağımsız üyeler, yönetim kurullarının kaynak sağlama fonksiyonu çerçevesinde dış çevre ile ilişkilerini yönetmek konusunda stratejik bir öneme sahiptirler (<https://www.researchgate.net>).

Yönetim kurulunun çoğunluğu icrada görev almayan en az beş üyeden oluşması öngörülmektedir. Bunun yanı sıra tebliğler uyarınca İstanbul Menkul Kıymetler Borsası şirketleri piyasa değeri ortalamaları ve fiili dolaşımdaki paylarının piyasa değeri ortalamalarına göre üç gruba ayrılmakta, ilk iki gruptaki şirketlerin Yönetim kurullarının en az üçte birinin, ‘üçüncü grup şirketlerde ise en az iki üyenin bağımsız olması zorunlu hale gelmektedir. 2012 itibarıyla Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilk iki gruba dahil edilen şirketlerin sayısı 46 olup, ilk sene için uygulama dışında bırakılan bankalar çıkartıldığında bu sayı 35’tir. ‘Sistemik risklerin azaltılabilmesi amacıyla’ ilk grupta yer alan şirketlerin bağımsız üye adaylarının ayrıca bağımsızlık kriterleri açısından Sermaye Piyasası Kurulu’ndan onay alması da öngörülmektedir. 2012 yılında bu grupta bankalar hariç 17 şirket bulunmaktadır (Ararat ve Yurtoğlu, 2012: 6). Türkiye’de aile üyeleri

dışındaki kadın yönetim kurulu üyelerinin büyük kısmı grup içindeki profesyonel yöneticilerden atanmış kişilerden oluşmaktadır (<http://www.capital.com.tr>).

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden bazıları 'uy ya da açıkla' yaklaşımı dışına çıkartılmakta ve payları İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören halka açık şirketler tarafından uyulması zorunlu hale getirilmektedir. Uyma zorunluluğu getirilen maddeler esasen yönetim kurullarının ve genel kurulların etkinliğini bağımsız yönetim kurulu üyeleri eliyle ve pay sahipliği haklarının kullanılmasını kolaylaştıracak düzenlemeler marifetiyle arttırmaya yönelik olmaktadır (Ararat ve Yurtoğlu, 2012: 5).

Yönetim kurullarında bulunan bağımsız üyelerin, şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahip oldukları kabul edilmektedir. Bağımsız üyelerin yönetim kurullarında çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından biridir. Fakat bu durumun ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bunun sebebi de her ülkenin kendine özgü koşullar çerçevesinde değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2005: 37-38).

Başlangıçta %25 bağımsız üye ile faaliyet gösteren yönetim kurulu bu oranı zamanla %50'nin üzerine çıkarma çabası içerisinde olmalıdır. Holding ve borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oran gerçekleşmediği durumda, yönetim kurulu ilk sene alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu oranı sağlayabilmek için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir biçimde ortaya koyması gerekmektedir. Devletin finans sektöründe ve herhangi bir oranda ortaklığının bulunduğu şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az yarısından bir fazlasını bağımsız üyelerden oluşturmalıdır. Bu oran gerçekleşmediği durumda, yönetim kurulu ilk sene alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu oranı sağlayabilmek için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir biçimde ortaya koymalıdır (TÜSİAD, 2002).

Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin, şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme

avantajına doğal olarak sahip oldukları kabul edilmektedir. Bu çerçevede bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından bir tanesidir. Ancak ülke uygulamalarına bakıldığında, bu konunun her ülkenin özgün koşulları çerçevesinde farklı değerlendirildiği de bir gerçektir. Ülkemiz uygulamaları da dikkate alınarak, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde bağımsızlığa ilişkin kısıtlara yer verilmiş ve yönetim kurulunun sayısının ikiden az olmamak üzere, en az üçte birinin bu kriterleri sağlayan bağımsız üyelerden oluşması tavsiye edilmektedir. Hiç kuşkusuz ülkemize özgü koşullardaki değişiklikler ile birlikte bu sayının ve oranın artırılması hedeflenmektedir. Diğer taraftan ilkelerde yönetim kurulu tarafından oluşturulacak komitelerin başkanlarının bağımsız üye olması önerildiğinden, ikiden fazla komite oluşturulması durumunda, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı buna uygun olarak artırılmalıdır (<http://cgft.sabanciuniv.edu>).

Türkiye'deki şirketlere bakıldığında yönetim kurullarındaki bağımsız üye ve kadın üye bulundurma görevini gerçekleştirmek amacıyla birçok şirket yönetim kurullarında bağımsız kadın üyelere yer vermektedir. Bağımsız kadın üyeler incelendiğinde çoğunluğun ekonomiyle ilgili eğitim aldıkları görülmektedir. Son yıllarda da bağımsız kadın üye sayısında dikkat çekici bir artış olmuştur. Bu anlamda da bir üye ile iki görevi yerine getirme durumu söz konusu olabileceği düşüncesi ile geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

H2: Bağımsız üye olma, 2011 sonra yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

2.5. Yönetim Kurulları Büyüklüğü

Yönetim kurulu büyüklüğü yönetim kurulunda bulunan yöneticilerin sayısı olarak tanımlanmaktadır (Cheng, 2008: 160; Linck ve diğerleri, 2008: 311). Yönetim kurulunun genişliğini ifade eden üye sayısı, yönetim kurulunun etkinliği üzerinde önemli bir faktör olmakla birlikte yönetim kurullarında bulunması gereken ideal üye sayısı ile ilgili henüz bir fikir birliği sağlanmamıştır (Zahra ve Pearce, 1989). Yönetim kurulunun büyüklüğü şirketin büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Kurulun büyüklüğü alınan kararları ve firmanın gelişme düzeyini de etkilemektedir. Ayrıca rekabet avantajı da sağlar. Çok fazla üyesi

bulunan yönetim kurullarında ortak bir karara ulaşmak zorlaşmaktadır. Bununla birlikte zaman zaman üyeler arası fikir çatışmaları yaşanabilmektedir (Özsaliş, 2009: 39).

İşletmelerde mülkiyet yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin artmasıyla birlikte “ortaklıklar” oluşmaya başlamış, büyüyen bu şirketlerde mülkiyet ve kontrol ayrımı belirgin bir hale gelmiş ve “kontrol edebilme olanağına sahip olmayan hisse sahipleri” ve “önemli bir hisse payı miktarına sahip olmadan kontrol hakkını elde edebilenler” durumu ortaya çıkmıştır. Böylelikle işletmelerin belirli mülkiyet sahibi grupları, ellerinde bulundurdukları yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir. Dolayısıyla kontrol hakkına sahip asıl malikler ve yöneten vekiller ortaya çıkmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007: 427).

Yönetim kurulu büyüklüğü ile ilgili yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde iki temel teori ile karşılaşılmaktadır. Bu teoriler; Vekâlet Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi’dir. Vekalet kuramı, işi yapan bir taraf (vekil) ile iş yapma konusunda yetki veren diğeri bir taraf (asil) arasındaki ilişkileri modellemek üzere bilgi ekonomisi yazınında geliştirilen bir kuramdır (Fama, 1980; Fama ve Jensen, 1983; Jensen ve Meckling, 1976; Daily ve diğeri, 2003). Kuramın esası iş birliği davranışında bulunan bir asil ve vekalet yapısını sergileyen bir vekilin karşılıklı ilişkilerinden oluşmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976; Ross, 1973). Kaynak Bağımlılığı kuramının hareket noktası, örgütler arası ilişkileri, yönetim kurulları arasındaki bağları ekonomik kuramlara alternatif bir bakış açısı ile açıklamak ve pazarda yaşanan büyük çöküşlerin arkasında yatan örgütler arası ilişkileri tam olarak anlayabilmektir (Pfeffer, 2003).

Vekâlet teorisi, büyük organizasyonların, firmanın faaliyetlerini gözetlemek ve denetlemek için daha çok sayıda üyeye ihtiyaç duyduğunu ifade etmiş, kaynak bağımlılığı teorisi benzer şekilde, büyük firmaların daha fazla kaynağı ihtiyacı olacağından, bu kaynaklara ulaşmak için daha fazla üyeye sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Vekâlet teorisi açısından fazla üye yönetim kararlarını inceleyeceğinden, vekâlet problemlerine karşı tedbirli olamayabileceklerdir. Bu nedenle vekâlet teorisyenleri üye sayısına bir sınırlama getirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Kaynak bağımlılığı teorisi açısından ise üye sayısı fazla olan kurullar, daha fazla bağlantı sağlayacağından ve böylelikle kaynaklara ulaşmanın daha kolay olacağını öne sürerek firmanın performansını artıracığından

bahsetmiştir (Ekşi, 2009: 133). Vekalet yaklaşımı, yönetim kurullarında üye sayısının az olması gerektiğini savunmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı ise, yönetim kurullarında üye sayısının fazla olması gerektiğini ileri sürmektedir.

Yönetim kurulu büyüklüğünün, kurulun kontrol işlevi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Daha fazla sayıda üyeye sahip kurullarda hem üst yönetimin kontrolünün daha etkin olarak yapılabileceği hem de CEO'ların bu tür kurullara hükmetmesinin zorlaştığı ifade edilmektedir. Bu durumda yönetim kurulunun CEO'dan bağımsız bir şekilde gösterdiği faaliyetler artmaktadır (Mak ve Roush, 2000: 149).

Yönetim kurulu büyüklüğü üzerine yapılan çalışmalarda, kurulda yer alan üye sayısının fazla olmasının, alınan kararlar üzerinde uzlaşmaya varma noktasında aşırı çaba gerektirdiği ve kurulun etkinliğini azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Lipton ve Lorsch (1992) yönetim kurulu üye sayısının fazla olduğu firmalarda idarecilerin üst yönetim politikalarını daha az eleştirmesinden dolayı fonksiyonsuz hale geldiklerini öne sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra, yazarlar kurulda yer alan üye sayısının fazla olması halinde büyük koordinasyon problemleri, daha yavaş karar alma ve daha fazla riskten kaçınma gibi, verimlilik kayıpları ile firmanın karşı karşıya kalınacağını ifade etmektedirler (Lipton ve Lorsch, 1992). Benzer biçimde Jensen (1993) büyük grupların, CEO tarafından kontrolünün daha kolay olacağını öne sürmüştür. Bu nedenle yönetim kurulları stratejik ve gözetleme fonksiyonlarından ziyade sembolik faaliyetlerde bulduklarını ifade etmektedir (Jensen, 1993). Yönetim kurulu üzerine yapmış olduğu çalışmasında Yermack (1996) bu düşüncüyü destekler biçimde yönetim kurulu büyüklüğü ile firma değeri arasında ters bir ilişki bulmuştur (Yermack,1996). Benzer sonuçlar Eisenberg ve diğerleri (1998) tarafından da elde edilmiştir (Eisenberg ve diğerleri, 1998).

Dalton (1999) yönetim kurulunun büyüklüğü ile hisse değerleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmuştur. Pozitif yönde ilişki belirleyen çalışmaların bazıları bu ilişkiyi kaynak bağımlılığı teorisine dayandırmaktadır. Bu teoriye göre yönetim kurulları genişleyerek işletmeleri kendi dış çevreleri ile daha fazla ilişkilendirebilmekte ve böylece işletmelerin daha fazla kaynağa ulaşmalarını sağlamaktadırlar (Dalton ve diğerleri, 1999). Bu tür geniş yönetim kurullarının güçlü ve otoriter bir CEO ile daha etkin olacağı da savunulmaktadır. Dalton ve diğerleri (1998) hisseleri geniş yatırımcı kitlelerine dağılmış

işletmelerde ya da kontrol gücü olan ortağın azınlık paylarının haklarını korumadığı durumlarda geniş bir yönetim kurulunun işletme yöneticilerini gözetlemek ve kontrol altında tutabilmek üzere tek yol olduğunu belirtmektedirler (Dalton ve diğerleri, 1998). Bozec ve Dia (2007) aynı sonuca devlet ortaklığındaki işletmeler açısından ve teknik etkinliği performans ölçütü kabul ederek ulaşmaktadır (Bozec ve Dia 2007).

Yermack (1996) geniş yönetim kurullarının koordinasyonunun daha zor olacağı, birbirlerine daha az bağlı üyelerden oluşacakları ve bu nedenle CEO'nun üzerlerinde kontrol sağlamalarının daha kolay olacağı düşüncesini savunmakta ve küçük yönetim kurullarının performans açısından daha olumlu sonuç vereceğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Jensen (1993), Eisenberg ve diğerleri(1998) ve Mak ve Yuanto (2002) gibi araştırmacılar da denetim görevi hafifletilmiş daha küçük yönetim kurulları oluşturmanın performansı artıracak bir etki yapacağını belirtmektedirler. Ayrıca yönetim kurulunun genişlemesinin karar alma sürecinde üyelerin çıkar çatışmalarını artıracığı düşünülmektedir (Jensen, 1993; Eisenberg ve diğerleri, 1998; Mak ve Yuanto 2002). Yönetim kurulunun denetim altında tutulması açısından kurulun büyüklüğü kadar yapısı da önemli rol oynamaktadır. Araştırmaların çoğu yönetim dışından kişilerin yönetim kurulunda bulunmasının kurulun etkinliği ve kontrol edilebilirliği açısından olumlu sonuç vereceğini ortaya koymaktadır. Etkin denetimin günlük faaliyetlerin etkinliğini artırdığı varsayımı altında yönetim dışından üyelerin yönetim kurulunda bulunmasının performansı artıracığı düşünülmektedir (Aggarwal ve Diğerleri, 2009; Nanka-Bruce, 2011).

Kurulun büyüklüğü piyasadaki güvenilirlikle doğru orantılıdır. Firma değerinin büyüklük arttıkça artacağını ileri süren araştırmacılar da mevcuttur (Shukeri ve diğerleri, 2012: 122). Büyük şirketlerin yönetim kurulları boyutunun da büyük olması gerektiğini vurgulamış ve büyüklüğün firma için olumlu olduğunu dile getirmişlerdir (Dagsson ve Larsson, 2011: 11-12). Aşağıda geliştirilen hipotezlerde de görülebileceği üzere, yönetim kurulu büyüklüğü ve 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın üye sayısı arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebilecektir.

H3a: Vekalet kuramına göre, yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler.

H3b: Kaynak bağımlılığı kuramına göre yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

2.6. Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği

Ortak yönetim kurulu üyeliği güç dengesini sağlamak ve çıkar çatışmasından kaçınmak amacıyla ortaya çıkmıştır (Shukeri ve diğerleri, 2012: 122). Böylelikle maliyet azalacak, kurumsal şeffaflık ve hesap verilebilirlik oranı artacaktır. Yönetim kurulu üyeliğinin ortaklığı bazı durumlarda karışıklığa sebep olabilmektedir. Ortak yönetim kurulu üyeliğinin şirketin performansını arttıracığı görüşünü bazı araştırmacılar desteklemektedir (Desender, 2009: 14-15). Görüleceği gibi yönetim kurulu üyelerinin ortak olmasının performansa etkisinin olumlu mu olumsuz mu olacağı konusunda ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak çoğunluk ortak üyelerin verimliliği pozitif yönde etkileyeceğini ileri sürmektedir.

Literatürde yöneticilerin aynı zamanda şirkette pay sahibi olduğu durumlara ilişkin olarak yönetici sahipliğiyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda vardır. 2003 yılında Hiraki ve diğerleri (2003) Japon şirketleri üzerine yaptığı çalışmada tobin-q ölçütü baz alınarak yönetici sahipliği ile performans arasındaki ilişki regresyon analiziyle ölçülmüş ve sonuç olarak pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır (Hiraki ve diğerleri, 2003). Bulut ve diğerleri (2009) yönetici sahipliği ile performans arasında ilişki kurdukları çalışmalarında, yüksek yönetici sahipliği taşıyan şirketler, düşük yönetici sahipliği taşıyan şirketlere göre halka arz sonrası dönemde daha iyi faaliyet performansı gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Bulut ve diğerleri, 2009: 118).

Beasley (1996) ve Persons (2006)'a göre, yönetim kurullarındaki bağımsız üyelerin sayısı arttıkça, sadece büyük hisse sahiplerinin çıkarına yönelik olarak hazırlanan hileli finansal raporlama olasılığı azalmaktadır (Beasley, 1996; Persons 2006). Benzer şekilde Dechow ve diğerleri (1995) tarafından da yönetim kurullarında verilen kararlarda, yöneticilerin ağırlığı arttıkça firmalardaki kazanç manipulasyonun arttığı belirtilmiştir (Dechow ve diğerleri 1995).

Vekalet kuramı, yönetim kurullarının temel görevinin yöneticileri denetlemek ve onların kişisel çıkarları doğrultusunda davranmalarını engellemek olduğunu, ancak bu görevleri yerine getirebilmek içinde yönetimsel etkilerden bağımsız olması gerektiğini ileri sürmektedir (Nicholson ve Kiel, 2007). CEO'lar, yönetim kurullarının yönetimsel fırsatçılıkları azaltmak için yöneticileri denetleme faaliyetleri ve risk almayı cesaretlendirecek yönetim mekanizmalarını oturmaları önünde bir engel olarak görülmektedir (Boyd ve diğerleri, 2010). Vekalet kuramı bakış açısına göre, yönetim kurulunun görevi, ortaklar adına yöneticileri gözetimde tutarak şirket stratejisini ve performansını yönlendirmektir (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983). Yönetim kurullarında bulunan ortak yönetim kurulu üyeleri, kurulun yapısını, işleyişini etkilemektedirler.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı örgütlerin yaptıklarını izah etmede örgütü esas almakta ve analiz birimi olarak kullanmaktadır. Kaynak bağımlılığı örgütlerin içinde ve çevresel ilişkilerinde maddi temelleri esas almakla birlikte, örgütlerde cereyan eden olayları, alınan kararları ve çevreye yönelik hareketleri izah etmede örgütsel, sosyal ve siyasal etkilere öncelik vermektedir (Hüseyinliklioğlu, 2009: 17).

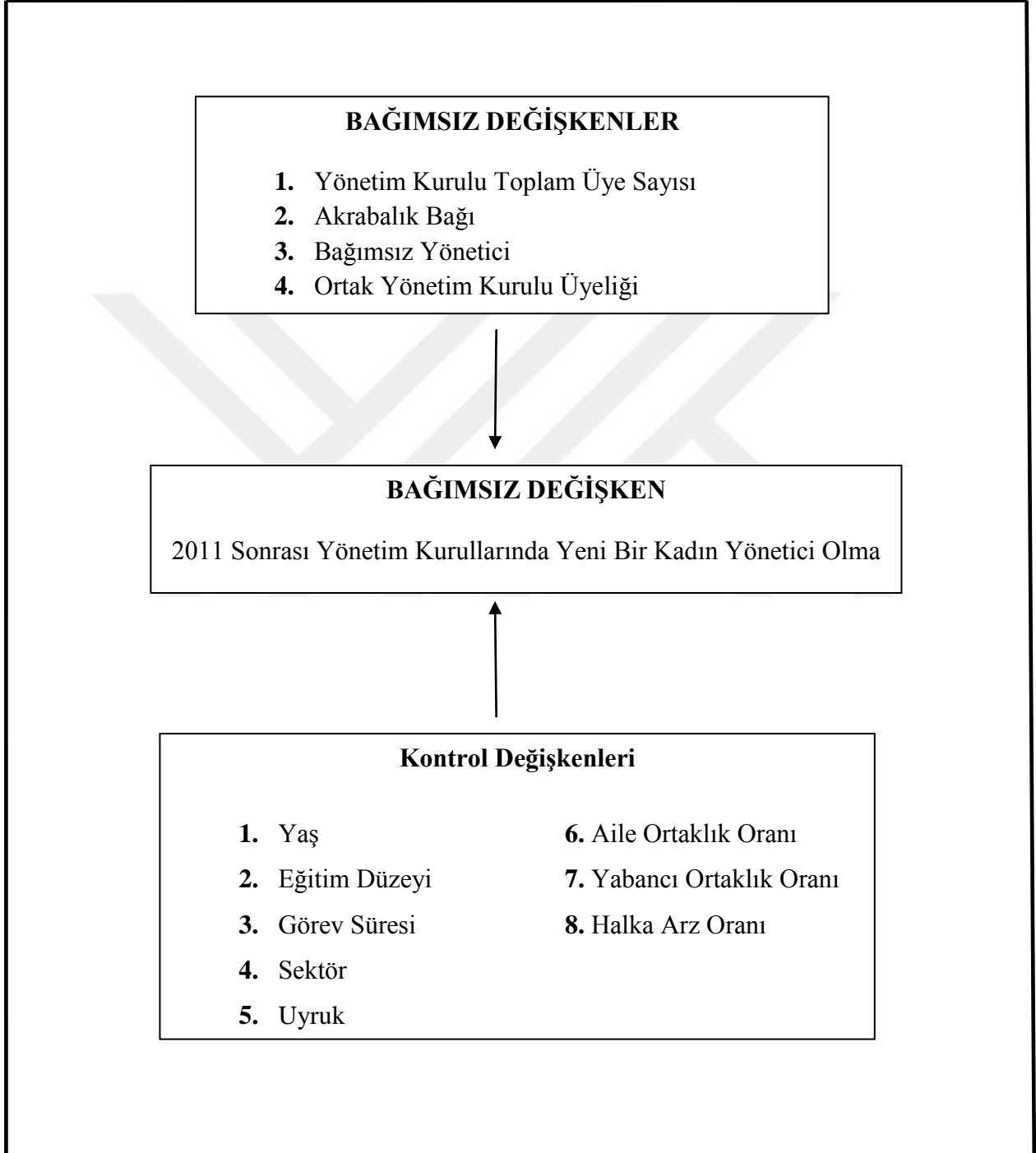
Kaynak bağımlılığı teorisine göre, işgücü piyasasında kadın oranı arttıkça, şirketlerin kadın işgücüne bağımlılığı artacağından, şirketler insan kaynaklarını buna göre değiştirmek zorunda kalacaklardır. Zaman içinde daha çok kadın, erkek-egemen yönetim hiyerarşilerine girmeye başladıkça, kadınların ilerleme fırsatı artmaktadır. Bununla birlikte alt düzey yöneticilik konumlarında kadınların sayısı arttıkça, yüksek yönetim düzeylerinde de bu sayısı artacaktır (Dreher, 2003: 545). Yönetim kurulunda, ortak yönetim kurulu üyeliğinin artması kadın üye sayısını arttıracak beklentisini doğurmaktadır. Bu bağlamda, ortak yönetim kurulu üyeliği ile 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma arasında ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4a: Vekalet kuramına göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler.

H4b: Kaynak bağımlılığı kuramına göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

2.7. Araştırmanın Modeli

Şekil 1: Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DE YÖNETİM KURULLARINDA KADIN YÖNETİCİ İSTİHDAMI: 2011 SONRASI ARAŞTIRMASI

Araştırma metodolojisinin ortaya konulduğu bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ifade edilecek, daha sonra araştırmanın kapsamı ve yöntemi aktarılacaktır. Araştırmanın hipotezleri tekrar açıklandıktan sonra, son olarak bu bölümde araştırma verileri analiz edilecek ve bulgular değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı özellikle 2011 yılı itibariyle Türkiye'de yönetim kurullarındaki kadın üye sayısını araştırmaktır. Çalışmanın katkısı, kadın yönetici istihdamı araştırmak, kadın yönetici istihdamının belirleyicilerini ortaya çıkarmak, 2011 öncesi ve sonrası oran ve belirleyicilerine bakarak, uygulamanın zorlayıcı mı tavsiye niteliğinde mi olduğunu tespit etmek, görünürde kadın istihdamı olup olmadığını tartışmaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamının belirlenmesinde, hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerin içeriği dikkate alınarak daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek ve tesadüfi ya da sistematik hataları önlemek düşüncesiyle kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama başarısının yükseltilmesi ve farklı sektörlerden firmalara ulaşılabilmesi amacıyla araştırma kapsamındaki örnekleme Borsa İstanbul'a koteli 400'ü aşkın firma üzerinden 289 kadın yönetici örneklem olarak seçilmiş ve eksik verilerin ayıklanması ile beraber 265 olarak netleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil olarak elde edilen veriler Logit analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bağımlı değişken olarak, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma durumu kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri, akrabalık bağı, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye olma ve ortak yönetim kurulu üyeliği olarak belirlenmiştir. Kontrol değişkenler ise, sektör, eğitim seviyesi, uyruk, yaş, aile ortaklık oranı, yabancı ortak oranı ve halka arz oranı şeklinde belirlenmiştir.

Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin akrabalık bağı varsa 1 akrabalık bağı yoksa 0 olarak kodlanmıştır. Yönetim kurulundaki toplam üye içinden kadın yönetici sayısı dikkate alınmıştır. Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin bağımsız üye olma durumunda ise bağımsız üyelik varsa 1, bağımsız üyelik yoksa 0 olarak kodlanmıştır. Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin ortak yönetim kurulu üyeliği varsa 1, ortak yönetim kurulu üyeliği yoksa 0 olarak kodlanmıştır.

Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin buldukları sektörler finans, imalat ve yatırım olmak üzere 3 başlık altında toplanmıştır. Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin eğitim düzeyi olarak üniversite mezunu olanlar 1, üniversite mezunu olmayanlar 0 olarak kodlanmıştır. Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin uyruğuna bakıldığında Türk vatandaşı olanlar 1, Türk vatandaşı olmayanlar 0 olarak kodlanmıştır. Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin yaşı incelenmiştir. Yönetim kurullarındaki kadın üyelerin aile ortaklık oranı, yabancı ortaklık oranı ve halka arz oranı incelenmiştir.

3.4. Araştırma Hipotezleri

Tablo3: Araştırma Hipotezleri

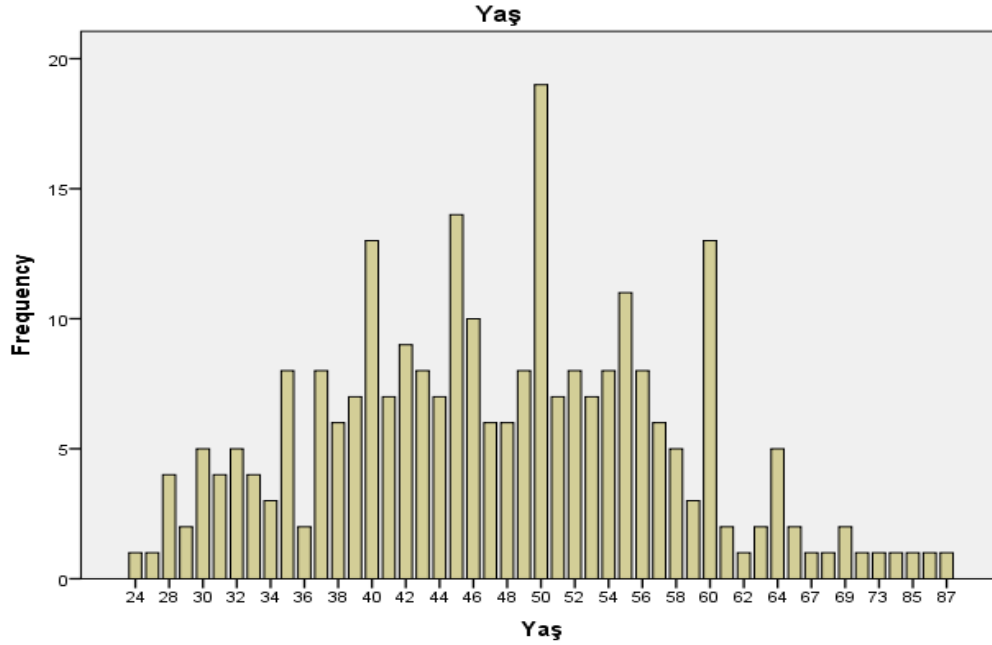
Bağımsız Değişken	Bağımlı değişken	Geliştirilen hipotezler
Akrabalık Bağı	2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma	H1: Akrabalık bağı, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler.
Bağımsız Üye	2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma	H2: Bağımsız üye olma, 2011 sonra yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma	H3a: : Vekalet kuramına göre, yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler. H3b: Kaynak bağımlılığı kuramına göre, yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.
Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği	2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma	H4a: Vekalet kuramına göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler. H4b: Kaynak bağımlılığı kuramına göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 4: Yaş İstatistiği

İstatistikler	
Yaş	
Miktar	265
Kayıp Değer	0
Ortalama	47,59
Medyan	47,00
Mod	50
Standart Sapma	10,826
Hata	,545
Hatanın Standart Sapması	,150
Kürtosis	,975
Kürtosisin Standart Sapması	,298

Grafik 4: Yaş Aralıkları

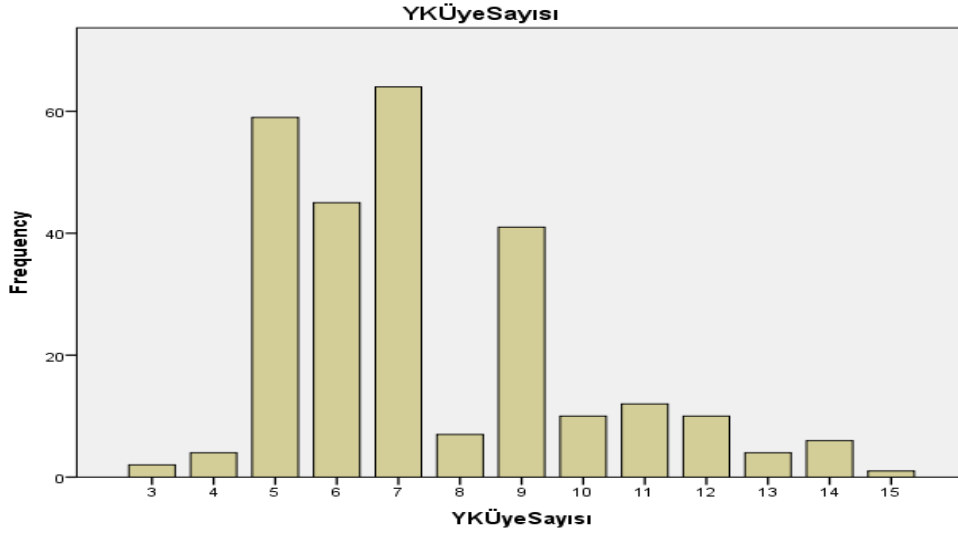


Yapılan araştırmada yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin yaşları incelenmiştir. Tablo 4'te görülebileceği gibi yaş ortalaması 47, 59'tur.

Tablo 5: Yönetim Kurulu Üye Sayısı İstatistiği

İstatistikler	
Yönetim Kurulu Üye Sayısı	
Miktar	265
Kayıp Değer	0
Ortalama	7,41
Medyan	7,00
Mod	7
Standart Sapma	2,392
Hata	,960
Hatanın Standart Sapması	,150
Kürtosis	,423
Kürtosisin Standart Sapması	,298

Grafik 5: Yönetim Kurulu Üye Sayısı



Yapılan araştırmada yönetim kurullarında kadın yöneticilerin sayısı incelenmiştir. Tablo 5'te görüleceği gibi yönetim kurulu üye sayısının ortalaması 7.41'dir.

Tablo 6: Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler			
Eğitim Durumu	Üniversite Mezunu	236	%89
	Diğer	29	%11
Uyruk	T.C.	251	%95
	Diğer	14	%5
Ortak Olma Durumu	Ortak Olan	121	%46
	Ortak Olmayan	144	%54
Akraba Olma Durumu	Akraba Olan	110	%42
	Akraba Olmayan	155	%58
Bağımsız Üye Olma Durumu	Bağımsız Üye	57	%22
	Bağımsız Üye Değil	208	%78
Üyelik Zamanı	2011 ve Sonrası	170	%64
	2011 Öncesi	95	%36

Tablo 6’da tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde eğitim durumuna bakıldığında üniversite mezunu olan 236 kişi görülürken, üniversite mezunu olmayan 29 kişi vardır. Uyruklara bakıldığında T.C. vatandaşı olan 251 kişi görülürken, T.C. vatandaşı olmayan 14 kişi vardır. İşletmeye ortak olma durumuna bakıldığında 110 kişinin işletmeye ortak olduğu görülürken, 144 kişinin işletmeye ortak olmadığı görülmektedir. Akraba olma durumu incelendiğinde akraba olan 110 kişi görülürken, akraba olmayan 155 kişi vardır. Bağımsız üye olma durumuna bakıldığında bağımsız üye olan 57 kişi görülürken, bağımsız üye olmayan 208 kişi vardır. Üyelik zamanı incelendiğinde 2011 ve sonrası 170 kişi görülürken, 2011 öncesi 95 kişi vardır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile arasındaki ilişkileri görmek amacıyla yapılmış olan Spearman's rho Korelasyon Testi sonuçları bir sonraki sayfada Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Spearman's rho Korelasyon Testi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Yaş	1										
2.Eğitim	-,220***	1									
3.Sektör	,015	-,080	1								
4.Uyruğu	-,001	-,029	-,013	1							
5.AileOrtaklıkOranı	,036	-,116*	-,017	,064	1						
6.HalkaArzOranı	-,125**	,098	-,012	,111*	-,509***	1					
7.YabancıOrtaklıkOranı	,079	,034	,027	-,174***	-,577***	-,409***	1				
8.Akrabalık	-,047	-,122**	-,029	,130**	,047	,027	-,078	1			
9.BağımsızÜyelik	,018	,066	-,016	,000	,002	,015	-,016	-,422***	1		
10.YKÜyeSayısı	,217***	,009	-,145**	-,172***	,031	-,303***	,252***	-,041	-,066	1	
11.OrtakYKÜyeliği	,051	,027	-,065*	,078	-,004	,038	-,030	,144**	-,014	,094	1

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir. (N=265)

Kadın yöneticinin yaşı ve eğitim düzeyi arasında $r = -0,220$ olduğundan negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir diğer negatif ilişki de yaş ile halka arz oranı arasında $r = -0,125$ olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada bir diğer anlamlı ilişki de kadın yönetici yaşı ve yönetim kurulu büyüklüğü arasında $r = 0,217$ olarak ortaya çıkmıştır.

Kadın yöneticinin eğitim düzeyi ve aile ortaklık oranı arasında $r = -0,116$ olduğundan negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir diğer negatif ilişki de kadın yöneticinin eğitim düzeyi ve akrabalık bağı arasında $r = -0,122$ olarak gerçekleşmiştir. Finans sektörü ve yönetim kurulu büyüklüğü arasında $r = -0,145$ olduğundan negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Kadın yöneticinin uyruğu ve halka arz oranı arasında $r = 0,111$ olduğundan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin uyruğu ile yabancı ortaklık oranı arasında $r = -0,174$ olarak gerçekleşmiştir. Bir diğer negatif ilişki de uyruk ve yönetim kurulu üye sayısı arasında $r = -0,172$ olarak ortaya çıkmıştır.

Aile ortaklık oranı ve kadın yöneticinin eğitim düzeyi arasında $r = -0,116$ olduğundan negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir diğer negatif ilişki de aile ortaklık oranı ve halka arz oranı arasında $r = -0,509$ olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada diğer bir anlamlı ilişki aile ortaklık oranı ve yabancı ortaklık oranı arasında $r = -0,577$ olarak ortaya çıkmıştır.

Halka arz oranı ve kadın yöneticinin yaşı arasında $r = -0,125$ olduğundan negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir negatif ilişkide halka arz oranı ve yabancı ortaklık oranı arasında $r = -0,409$ olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma da diğer bir anlamlı ilişki halka arz oranı ve yönetim kurulu büyüklüğü arasında $r = -0,303$ olarak gerçekleşmiştir. Yabancı ortaklık oranı ve yönetim kurulu büyüklüğü arasında $r = 0,252$ olduğundan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Akrabalık bağı ve bağımsız üye olma arasında $r = -0,422$ olduğundan negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre bir firmada akrabalık bağı arttıkça bağımsız üye olma oranı azalmaktadır. Araştırmada diğer bir anlamlı ilişki de akrabalık bağı ve

ortak yönetim kurulu üyeliği arasında $r = 0,144$ olarak gerçekleşmiştir. Yani, akrabalık bağı arttıkça ortak yönetim kurulu üyeliği artmaktadır.

Tablo 8: Kontrol değişkenleri 1

	B	Wald
Yaş	-3,218	5,383
Eğitim	,595	2,011
Sektör	,443	2,726
Uyruğu	-2,046	3,805
Constant	7,205	7,430
Chi-square	18,184	
Cox & Snell R Square	,066	
Nagelkerke R Square	,091	

Tablo 8’te görülen sonuçlara bakıldığında yaş %99 güven aralığında ($p < 0,05$) 0,05 anlamlılık düzeyinde β değeri -3, 218 ve Wald değeri 5,383 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda kadın yöneticinin yaşı, 2011 sonrası yönetim kurulunda kadın yönetici istihdamını ters yönde etkilemektedir. 2011 sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yöneticilerin yaşlarının daha az olduğu yani genç oldukları görülmektedir.

Kadın yöneticinin eğitim düzeyi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi altında olmadığı için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Finans sektörü %99 güven aralığında ($p < 0,10$) 0,10 anlamlılık düzeyinde β değeri 0,443 ve Wald değeri 2,726 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda 2011 sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yöneticilerin finans sektöründe oldukları görülmektedir.

Kadın yöneticinin uyruğu %99 güven aralığında ($p < 0,05$) 0,05 anlamlılık düzeyinde β değeri -2,046 ve Wald değeri 3,805 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin yabancı uyruklu olmadıkları görülmektedir.

Tablo 9: Kontrol değişkenler 2

	B	Wald
Aile Ortaklık Oranı	,405	1,959
Halka Arz Oranı	,411	2,004
Yabancı Ortaklık Oranı	,413	2,031
Constant	-40,209	1,929
Chi-square	3,794	
Cox & Snell R Square	,014	
Nagelkerke R Square	,020	

Tablo 9’da görülen sonuçlara bakıldığında şirket düzeyindeki kontrol değişkenleri $p<0,05$ anlamlılık düzeyi altında olmadığı için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 10: Tüm Kontrol Değişkenleri

	B	Wald
Aile Ortaklık Oranı	,395	1,663
Halka Arz Oranı	,398	1,684
Yabancı Ortaklık Oranı	,401	1,712
Yaş	-3,244	5,354
Eğitim	,483	1,270
Sektör	,490	3,245
Uyruğu	-1,959	3,451
Constant	-32,430	1,116
Chi-square	20,790	
Cox & Snell R Square	,075	
Nagelkerke R Square	,104	

Tablo 10’da görülen sonuçlara bakıldığında aile ortaklık oranı, halka arz oranı ve yabancı ortaklık oranı $p<0,05$ anlamlılık düzeyi altında olmadığı için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır

Kadın yöneticinin yaşı %99 güven aralığında ($p<0,05$) 0,05 anlamlılık düzeyinde β değeri -3, 244 ve Wald değeri 5,354 olarak tespit edilmiştir.

Kadın yöneticinin eğitim düzeyi $p<0,05$ anlamlılık düzeyi altında olmadığı için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Finans sektörü %99 güven aralığında ($p<0,10$) 0,10 anlamlılık düzeyinde β değeri 0,490 ve Wald değeri 3,245 olarak tespit edilmiştir.

Kadın yöneticinin uyruğu %99 güven aralığında ($p<0,05$) 0,05 anlamlılık düzeyinde β değeri -1,959 ve Wald değeri 3,451 olarak tespit edilmiştir.

Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yönetici durumunu etkilemesi beklenen kontrol değişkenlerine bakıldığında, yöneticinin yaşı ve uyruğu ile (-) negatif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumunun herhangi bir etkisi gözlenmemiştir. İmalat sektörü ile anlamlı bir ilişki içerisine girmemişken, finans sektörü ile (+) pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 2011 sonrası yönetim kurullarına atanan kadın yöneticilerin yaşlarının küçük, T.C. vatandaşı ve finans sektöründe atandıkları görülmektedir.

Tablo 11: Yönetim Kurulu Üye Sayısı

	B	Wald
Aile Ortaklık Oranı	,322	1,020
Halka Arz Oranı	,322	1,013
Yabancı Ortaklık Oranı	,331	1,078
Yaş	-2,677	3,488
Eğitim	,6031	1,894
Sektör	,386	1,920
Uyruğu	-1,218	4,310
YK Üye Sayısı	-,147	5,187
Constant	-24,697	,596
Chi-square	26,133	
Cox & Snell R Square	,094	
Nagelkerke R Square	,129	

Tablo 11’de görülen sonuçlara bakıldığında yönetim kurulu üye sayısı %99 güven aralığında ($p<0,05$) 0,05 anlamlılık düzeyinde β değeri -0,147 ve Wald değeri 5,187 olarak tespit edilmiştir. Bu model için güven aralığı ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p<0,01$) 26,133 olarak bulunmuştur. Yani H3a desteklenmiştir. Bu bağlamda, 2011 yılı sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yönetici sayısı ile yönetim kurulu büyüklüğü artmamış azalmıştır. Yönetim kurulu büyüklüğü ile kadın yönetici sayısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Vekâlet yaklaşımı kadın yöneticilerin izleme rolü konusunda olumlu etkisi olacağını ileri sürmektedir. Diğer yandan kaynak bağımlılığı da danışma rolü konusunda olumlu etki yaratacağını ileri sürmektedir.

Tablo 12: Akrabalık Bağı

	B	Wald
Aile Ortaklık Oranı	,292	,851
Halka Arz Oranı	,296	,866
Yabancı Ortaklık Oranı	,297	,879
Yaş	-4,236	8,006
Eğitim	,232	,242
Sektör	,456	2,562
Uyruğu	-1,584	2,226
Akrabalık	-1,345	21,858
Constant	-20,016	,397
Chi-square	43,859	
Cox & Snell R Square	,153	
Nagelkerke R Square	,209	

Tablo 12’da görülen sonuçlara bakıldığında akrabalık bağı %99 güven aralığında ($p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde β değeri -1,345 ve Wald değeri 21,858 olarak tespit edilmiştir. Bu model için güven aralığı ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p<0,01$) 43,859 olarak bulunmuştur. Yani H1 desteklenmiştir. Bu bağlamda, 2011 yılı sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yönetici sayısı ile akrabalık bağı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin akrabalık bağı içerisinde olmadıkları görülmektedir.

Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile akrabalık bağı arasında vekâlet kuramına göre, negatif, ancak kurumsal bağlamdaki aile sahipliği dikkate alındığında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir. Bulgulara bakıldığında, 2011 sonrasında yönetim kurullarına atanan kadın yöneticilerin akrabalık bağı ile (-) negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kurumsal bağlamın etkileriyle beklenen bu ilişki ters yönde çıkmıştır.

Tablo 13: Bağımsız Üyelik

	B	Wald
Aile Ortaklık Oranı	,448	1,642
Halka Arz Oranı	,452	1,665
Yabancı Ortaklık Oranı	,456	1,696
Yaş	-4,034	7,484
Eğitim	,282	,379
Sektör	,557	3,693
Uyruğu	-2,036	3,601
Bağımsız Üyelik	2,471	20,250
Constant	-36,614	1,095
Chi-square	54,430	
Cox & Snell R Square	,186	
Nagelkerke R Square	,255	

Tablo 13’da görülen sonuçlara bakıldığında bağımsız üye sayısı %99 güven aralığında ($p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde β değeri 2,471 ve Wald değeri 20,250 olarak tespit edilmiştir. Bu model için güven aralığı ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p<0,01$) 54,430 olarak bulunmuştur. Yani H2 desteklenmiştir. Bu bağlamda, 2011 yılı sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yönetici sayısı ile bağımsız üye olma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Vekâlet yaklaşımı kadın yöneticilerin izleme rolü konusunda olumlu etkisi olacağını ileri sürmektedir. Diğer yandan kaynak bağımlılığı da danışma rolü konusunda olumlu etki yaratacağını ileri sürmektedir. 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 ve kadın üye kotaları getirilmiştir. 2011 sonrası atanan kadın yönetici ile bağımsız üye olma arasında (+) pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız üye olarak atanan kadın yöneticilerin, yaşı ve uyruğu ile negatif, finansal ve imalat sektörü ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği

	B	Wald
Aile Ortaklık Oranı	,440	2,012
Halka Arz Oranı	,444	2,039
Yabancı Ortaklık Oranı	,446	2,067
Yaş	-3,137	4,932
Eğitim	,546	1,585
Sektör	,476	2,919
Uyruğu	-1,840	3,014
Ortak YK Üyeliği	-1,014	9,872
Constant	-37,037	1,421
Chi-square	30,774	
Cox & Snell R Square	,110	
Nagelkerke R Square	,150	

Tablo 14’de görülen sonuçlara bakıldığında ortak yönetim kurulu üyeliği %99 güven aralığında ($p < 0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde β değeri -1,014 ve Wald değeri 9,872 olarak tespit edilmiştir. Bu model için güven aralığı ki-kare değeri de %99 güven aralığında ($p < 0,01$) 30,774 olarak bulunmuştur. Yani H4a desteklenmiştir. Bu bağlamda, 2011 yılı sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yöneticiler ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında negatif (ters) yönlü bir ilişki vardır.

Yönetim kurullarına 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında vekâlet kuramına göre negatif, kaynak bağımlılığı kuramına göre pozitif bir ilişki beklenmektedir. Vekâlet kuramı, ortak yönetim kurulu üyelerinin yeterli izleme rolü üstlenemeyecekleri dolayısıyla faydasının tartışmalı olduğunu savunurlar. Ancak kaynak bağımlılığı teorisi ortak yönetim kurulu üyeliğinin sağladığı networkle kaynakların değişimini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Ancak aile sahipliğinden kaynaklanan kurumsal bağlam 2011 sonrası atanan kadın yöneticileri ortak yönetim kurulu üyeliği olarak yönetim kurullarına atayabilir. 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin ortak yönetim kurulu üyeliği ile negatif (-) ilişkili olduğu görülmektedir. Bu şekliyle, vekâlet kuramına destek sağladığı söylenebilir. Ayrıca yaş ve uyruk ile ters (-) yönde, finansal sektör ile pozitif (+) ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Tüm Değişkenler

	B	Wald
Aile Ortaklık Oranı	,362	,928
Halka Arz Oranı	,364	,931
Yabancı Ortaklık Oranı	,373	,982
Yaş	-4,073	6,900
Eğitim	,320	,431
Sektör	,441	2,054
Uyruğu	-1,758	2,616
Ortak YK Üyeliği	-,971	7,056
Akrabalık	-,786	6,081
YK Üye Sayısı	-,133	3,357
Bağımsız Üyelik	2,132	13,176
Constant	-26,537	,496
Chi-square	74,031	
Cox & Snell R Square	,244	
Nagelkerke R Square	,334	

Tablo 15’de görülen sonuçlara bakıldığında aile ortaklık oranı, halka arz oranı ve yabancı ortaklık oranı $p<0,05$ anlamlılık düzeyi altında olmadığı için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kadın yönetici yaşı %99 güven aralığında ($p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde β değeri -4, 073 ve Wald değeri 6,900 olarak tespit edilmiştir. Kadın yöneticinin yaşı ve 2011 sonrası yönetim kuruluna atanma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

Kadın yöneticinin eğitim düzeyi $p<0,05$ anlamlılık düzeyi altında olmadığı için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kadın yöneticinin uyruğu $p<0,05$ anlamlılık düzeyi altında olmadığı için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ortak yönetim kurulu üyeliği %99 güven aralığında ($p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde β değeri -0,971 ve Wald değeri 7,056 olarak tespit edilmiştir. Yani H4a desteklenmiştir. Bu bağlamda, 2011 yılı sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yöneticiler ile ortak yönetim kurulu üyesi olma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Akrabalık bağı %99 güven aralığında ($p<0,05$) 0,05 anlamlılık düzeyinde β değeri -0,786 ve Wald değeri 6,081 olarak tespit edilmiştir. Yani H1 desteklenmiştir. Bu bağlamda, 2011 yılı sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yönetici ile akrabalık bağı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Yönetim kurulu büyüklüğü %99 güven aralığında ($p<0,10$) 0,10 anlamlılık düzeyinde β değeri -0,133 ve Wald değeri 3,357 olarak tespit edilmiştir. Yani H3a desteklenmiştir. Bu bağlamda, 2011 yılı sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yöneticiler ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bağımsız üye sayısı %99 güven aralığında ($p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde β değeri 2,132 ve Wald değeri 13,176 olarak tespit edilmiştir. Yani H2 desteklenmiştir. Bu bağlamda 2011 yılı sonrası yönetim kuruluna atanan kadın yönetici ile bağımsız üye olma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 16: Araştırma Hipotezleri Sonuçlar

Bağımsız Değişken	Bağımlı değişken	Geliştirilen hipotezler	Sonuç
Akrabalık Bağı	2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma	H1: Akrabalık bağı, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler.	Desteklenmiştir
Bağımsız Üye	2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma	H2: Bağımsız üye olma, 2011 sonra yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma	H3a: Vekalet kuramına göre, yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler. H3b: Kaynak bağımlılığı kuramına göre, yönetim kurulu büyüklüğü, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir
Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği	2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olma	H4a: Vekalet kuramına göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı negatif yönde etkiler. H4b: Kaynak bağımlılığı kuramına göre, ortak yönetim kurulu üyeliği, 2011 sonrası yönetim kurullarında yeni bir kadın yönetici olmayı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir Desteklenmemiştir

SONUÇ ve ÖNERİLER

2011 sonrası Türk Ticaret kanunundaki değişiklikler ve kadın yönetici uygulamasını hedef alan bu çalışmada, vekâlet ve kaynak bağımlılığı kuramlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Her ne kadar 2011 sonrası yönetim kurullarına atanan kadın yöneticiler uluslararası alana kurumsal yönetim mevzuatındaki değişimler ve teorik çerçeve ile açıklanmaya çalışılsa dahi, Türkiye'deki kurumsal bağlama ait özellikler ve hukuki zorunluluklar şeklinde ortaya çıkan uygulamalar, kurumsal bağlamda bir zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı yaratmış ve firmaların bu baskılar karşısında normatif eşbiçimlilikler gösterdikleri gözlenmiştir. 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 kuramına destek sağladığı görülmektedir. Çalışmanın kısıtlarından en önemlisi, örneklem ile ilgili kesin ve açık verilere ulaşamamaktır. Ayrıca bazı veriler tüm örneklem içinde elde edilememiştir. Bununla birlikte ikincil veri kaynaklarının da oldukça kısıtlı olması durumu söz konusudur.

Çalışma bulgularına göre, bir firmada kadın yöneticinin yaşı arttıkça eğitim düzeyi azalmaktadır. Bununla birlikte kadın yöneticinin yaşı arttıkça yönetim kurulu büyüklüğünün de arttığı görülmektedir. Bir firmada kadın yöneticinin eğitim düzeyi arttıkça aile ortaklık oranı azalmaktadır. Ayrıca kadın yöneticinin eğitim düzeyi arttıkça akrabalık bağı azalmaktadır. Bir firmada finans sektöründeki kadın yönetici sayısı arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü azalmaktadır. Yönetim kurullarında kadın yöneticilerin T.C. uyruklu olma oranı arttıkça halka arz oranı artmaktadır. Bunun yanı sıra kadın yöneticilerin T.C. uyruklu olma oranı arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü azalmaktadır. Bir firmada aile ortaklık oranı arttıkça kadın yöneticinin eğitim düzeyi azalmaktadır. Aile ortaklık oranı arttıkça halka arz oranı azalmaktadır. Ayrıca aile ortaklık oranı arttıkça yabancı ortaklık oranı almaktadır. Bir firmada halka arz oranı arttıkça kadın yöneticinin yaşı azalmaktadır.

Bununla birlikte halka arz oranı arttıkça yabancı ortaklık oranı azalmaktadır. Halka arz oranı arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü azalmaktadır. Bir firmada yabancı ortaklık oranı arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü artmaktadır. Bir firmada akrabalık bağı arttıkça bağımsız üye olma oranı azalmaktadır. Akrabalık bağı arttıkça ortak yönetim kurulu üyeliği artmaktadır.

2011 yılından sonra yönetim kurullarında yer alan kadın yöneticiler ile yönetim kurulu üyeleri arasında akrabalık bağı bulunmamaktadır. Bununla birlikte 2011 tarihinden itibaren yönetim kurullarında yer alan kadın yöneticilerin bağımsız üye oldukları görülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmada yönetim kurulu büyüklüğünün artmasıyla yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin sayısı azalmıştır. Diğer bir sonuçta ortak yönetim kurulu üyeliğinin artmasıyla yönetim kurulunda yer alan kadın yöneticilerin sayısı azalmıştır.

Bu araştırmanın en önemli katkısı; 2011 yılı itibariyle yürürlüğe giren yasa ile birlikte Türkiye’de Borsa İstanbul’a koteli firmalar düzeyinde yönetim kurullarındaki kadın yönetici sayısını incelemektir. Bununla birlikte kadın yönetici istihdamı araştırmak, kadın yönetici istihdamının belirleyicilerini ortaya çıkarmak, 2011 öncesi ve sonrası oran ve belirleyicilerine bakarak, uygulamanın zorlayıcı mı ya da tavsiye niteliğinde mi olduğunu tespit etmek, görünürde kadın istihdamı olup olmadığını tartışmaktır.

Artık yönetim kurullarında kadın yöneticilerin grup etkinliği, cinsiyet farklılığı gibi unsurlarla diğer meslektaşlarına göre yönetim kurulunun etkinliği açısından nasıl bir fark yarattığının araştırılması gerekiyor. Odaklanılması gereken kadının stratejik veya operasyonel kararlardaki etkinliğidir. Diğer yandan önemli olan ne kadar yöneticinin kurula girdiği değil, oradaki grup dinamiğinin nasıl oluştuğu ve potansiyellerin ortaya çıkıp çıkmadığıdır. Diğer yandan özellikle gönüllülük esaslı sistemler ve kota uygulamaları uluslararası bir çalışmaya dönüşebilir. 2011 sonrası alınan kararların kadın yönetici istihdamını artırdığı görülmektedir. Ancak bu kadınların yönetim kurullarında ne kadar etkin oldukları araştırılması gereken önemli bir konudur. Gelecek çalışma önerisi olarak, Türkiye’deki literatürden hareketle kadın yönetici istihdamının işletmenin finansal ve sosyal sorumluluk performansını nasıl etkilediğine bakılabilecektir. Özellikle gönüllülük esaslı ve kota uygulamalarıyla ilgili uluslar arası bir çalışma yapılabilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akın, Adnan (2004), “Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşım ve Stratejileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:22, 127-148.
- Aggarwal, R., Erel, I., Stulz, R., ve Williamson, R. (2009), “Differences in Governance Practices Between U.S. and Foreign Firms: Measurement, Causes, and Consequences. **Review of Financial Studies**, 22, 3131 - 3169.
- Anderson, R. C. ve Reeb, D. M. (2003), “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence From the S&P 500”, **Journal of Finance**, 58, 1301-1328.
- Ararat Melisa ve Yurtoğlu Besim 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 1-25.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2006a, “**AB’de Sosyal Politika ve İstihdam**” http://www.deltur.cec.eu.int/ABde_Sosyal_PolitikaIstihdam.html (17.11.2012).
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2006b, “**AB ve Eşitlik: İstihdamda Eşit Fırsatlar**” <http://www.deltur.cec.eu.int/abesitlik.rtf> (17.11.2012).
- Batullah, Hanoku (2008), “**Board Characteristics and Firm Performance: Evidence From New Zealand**”, Unpublished Ph.d Thesis, AUT University, 44.
- Beasley, Mark (1996), “An Empirical Analysis of the Relation Between Board of Director Composition and Financial Statement Fraud”, **The Accounting Review**, 71(4): 443–466.

- Berber, Metin ve Yılmaz- Eser, Burçin (2008), “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, İş, **Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 1-16.
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, (2010), “ **İnsani Gelişme Raporu**”, 157.
- Birleşmiş Milletler, (2012), **Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu** NewYork.
- Boone, Audra L. ve diğerleri (2007), ““The Determinants Of Corporate Board Size And Composition: An Empirical Analysis”, **Journal of Financial Economics**, Vol.85, 66-101.
- Boyd, Brian ve diğerleri (2010), “Dimensions of CEO-Board Relations”, **Journal of Management Studies**, 48,1892-1923.
- Bozec, Richard ve Dia, Mohamed (2007), “Board Structure and Firm Technical Efficiency: Evidence from Canadian State-Owned Enterprises”, **European Journal of Operational Research**, 177, 1734-1750.
- Buddelmeyer, Hielke, Mourre Gilles, And Ward-Warmedinger, Melanie (2005) “**Part-Time Work in EU Countries Labour Market Mobility, Entry And Exit**” Working Paper Series, No. 460 / March.
- Buğra, Ayşe ve Üsdiken, Behlül (1995), “**Societal Variations in State Dependent Organizational Forms: The South Korean Chaebol and Turkish Holding Company**”, EMOT (European Management and Organization in Transition), Work Systems and Governance Structures of Economic Actors in Europe Üzerine Bir Atölye Çalışması, Helsinki, Finlandiya.
- Bulut, Halil İ; Fikret Çankaya & Bünyamin Er (2009), “Yönetici-Sahiplik Düzeyinin Halka Arz Sonrası Faaliyet Performansı ve Düşük Fiyatlandırma Üzerine Etkisi: İMKB Örneği, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 11/1, 101-120.

- Çağlayan, Çiğdem ve Etiler Nilay (2009), “ Türkiye’de Kadın İşçilerin Mesleksel Sağlığı”,
Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Sayı:33, 24-31.
- Campbell, Kevin ve Miguez-Vera, Antonio (2008), “Gender Diversity In The
Boardroom And Firm Financial Performance”, **Journal of Business Ethics**, 83(3):
435-451.
- Chaganti, Rajeswararao ve Damanpour, Fariborz (1991), “Institutional Ownership,
Capital Structure and Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, 12:
479–491.
- Cheng, Shijun (2008), “Board Size and The Variability of Corporate Performance”,
Journal of Financial Economics, Vol.87, 157-176.
- Daily, Catherine M. ve diğerleri (2003), “ Corporate Governance Decades of Dialogue and
Data”, **The Academy of Management Review**, 28(3), 371-382
- Dagsson, Spakur ve Larsson, Emil (2011), ”**How Age Diversity on The Board of
Directors Affects Firm Performance**” Master’s Thesis in Business
Administration, Blekinge Institute of Technology School of Management, 11-12.
- Dalton, Dan R. ve diğerleri (1999),” Number of Directors and Financial Performance: A
Meta-Analysis”, **Academy of Management Journal**, 42, 674- 686.
- Dalton, Dan R. ve diğerleri (1998),” Meta-Analytic Review Of Board Composition,
Leadership Structure and Financial Performance”, **Strategic Management
Journal**, 19, 269-290.
- Dechow, Patricia ve diğerleri (1995), “Detecting Earnings Management”, **The
Accounting Review**, 70(2), 193-225.
- Demirel, Yunus (2014), “Yönetim Kurulu Yapısının Şirkete Getirdiği Fırsat ve Tehditler:
Ebay Örneği”, **Yönetim Dergisi**, Sayı: 76, 232-266.

Desender, Kurt A. (2009), “**The Relationship Between The Ownership Structure And The Role Of The Board**”, University of Illinois at Urb ana, 14-15.

Devlet Planlama Teşkları, (1999), DPT Süreli Yayınlar, **AB’den Haberler, Haziran-Temmuz 1999**, No:6-7, <http://ekutup.dpt.gov.tr/abhaber/1999/06-07.html#IVd> (17.11.2012).

Doğramacı, Emel (1989),” Türkiye’de Kadının Dünü ve Bugünü”, **İş Bankası Yayınları**, Ankara, 131

Dreher, George F. (2003), “ Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Rations and Work-Life Programs on Female Leadership at The Top”, **Human Relations**, 56, 541-562.

Dülger, İlhan(1984),” Türkiye’de Şehirde Yaşayan Kadının Siyasi Haklarını Kullanma Eğilimleri”, **DPT Yayınları**, Ankara, 95.

Ecevit, Yıldız (2008), “**İşgücüne katılım ve istihdam. Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitsizliği: sorunlar, öncelikler ve çözüm önerileri içinde**” (113-213). İstanbul: TÜSİAD-KAGİDER.

Eisenberg, Theodore ve diğerleri (1998), “Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms” **Journal of Financial Economics**, 48(1), 35-54.

Ekin, Nusret (1991),” Batı Toplumlarında Kadın İşgücü ve İstihdamı ve Kısmi Süreli Çalışma’daki Gelişmeler, Hukuki Esasları ve Sosyal Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma”, Yay. Haz. İrfan Çaybolu, **T.C. Başbakanlık ve Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Genel Yayın No: 23**, Ankara: Öz-El matbaa, 19-21.

Ekşi, Cihan (2009). “**Yönetim Kurulu Üyeliği ve Şirket Performansı: Türk Firmaları İçin Bulgular**”,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, **Kadın istihdamı istatistikleri**, <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=3110> (17.11.2012).

- Erarslan, İlhami G. (2009) “**Türkiye’de Kadın İstihdamının Artırılması: Tespit ve Öneriler**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Ersöz, Aysel G. (1993) “Yönetici Kadınların ve Eşlerinin Ev İçi İşbölümü Konusundaki Tutum ve Davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi, **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, sayı: 1-2, Ankara, 42.
- European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions (2011), **Annual Review of Working Conditions 2009-2010**, Luxembourg, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1008048s/tn1008048s.htm> (24.022017).
- European Commission, **Employment in Europe 2010**, , Luxembourg, Publications Office of the European Union, October, 2010.
- European Commission, 1996, “**A Code of Practice on the Implementation of Equal Pay For Work of Equal Value for Men and Women**”, European Commission Employment and Social Affairs, Brussels.
- Fama, Eugene F. (1980), “Agency Problems and the Theory of the Firm”, **Journal of Political Economy**, 88, 288-307.
- Fama, Eugene F. ve Jensen, Michael C. (1983), “Separation of Ownership and Control”, **Journal of Law and Economics**, 26, 301-325.
- Fauzi, Fitriya ve Locke, Stuart (2012), “Board Structure, Ownership Structure And Firm Performance: A Study Of New Zealand Listed- Firms”, **Assian Academy Of Management Journal Of Accounting And Finance**, Vol.8, No:2, 43-67
- Gözener, Evrim (2012),” **Ülkemizdeki Kadın İşgücü İstihdamının Dünya Avrupa Ülkeleriyle Karşılaştırılması; İstihdam Edilmiş Kadın İşgücüne İlişkin Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü.

- Gürsel, Seyfettin ve Uysal-Kolaşın, Gökçe (2010), “İstihdamda Dezavantajlı Grupların İşgücüne Katılımını Artırmak”, **Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi**, İstanbul, 1-4.
- Hausmann, Ricardo ve diğerleri (2012), Küresel cinsiyet uçurumu raporu 2012, **Dünya Ekonomik Forumu**.
- Hermalin, Benjamin E. ve Weisback, Michael S. (2003), “Boards of Directors as an Endogenously-Determined Institution: A Survey of the Economic Evidence” (with Benjamin E. Hermalin), **Economic Policy Review**, Vol. 9, Nr 1, 7-26.
- Hiraki, Takota ve diğerleri (2003), “Corporate Governance And Firm Value In Japan: Evidence From 1985 To 1998”, **Pasific-Basin Finance Journal**.
- Hotar, Nükhet (2011). Ekonomik toplumsal kalkınma ve kadın istihdamı”, **Türk-İş Dergisi**, Sayı: 392, Ankara, s.84-86.
- Huang Li-Ying ve diğerleri (2011), “Corporate Governance and Efficiency: Evidence From U.S. Property–Liability Insurance Industry”, **The Journal of Risk and Insurance**, 78, 519-550.
- Hüseyinliklioğlu, Abdullah O., (2009), “**Kaynak Bağımlılığının Savaşlar Üzerindeki Etkisi: 2. Dünya Savaşı Sonrasındaki Savaşların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ILO (2011), **Global Employment Trends 2011**, Geneva, International Labour Office, 66.
- ILO, **Female Labor Force Participation Rate**, 15-64 yaş grubu, 2015.
- Isat, C. (2004), “Avrupa Birliği’nde Sosyal Politikaların Tarihsel Gelişimi”, **Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu “21. Yüzyılda Türkiye’de Çalışan Kadın Profili” Kurultayı, 8 - 9 Mart 2004**, Ankara. <http://www.turkis.org.tr/icerik/kadinkurultayi.htm>.

Işığışok, Özlem (2005),” **XXI. Yüzyılda İstihdam ve İnsana Yakışır İş** “, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2005, 114.

İşçi, Öznur ve Görgülü Hatice, ”**AB Sürecinde Türkiye’de Kadın İstihdamı**”,
http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Oznur%20Isci%20&%20Hatice%20Gorgulu.pdf (23.12.2012).

İşKUR, 2000, ”**I-Ulusal İstihdam Politikasının Belirlenmesine İlişkin Genel Kurul Kararı**”, <http://www.iskur.gov.tr/gkarar.html> (24.11.2012).

Jensen, Michael C., (1993), ”The Modern Industrial Revolution, Exit And The Failure of Internal Control Systems”, **Journal of Finance** 48, 831–880

Jensen, Michael C. ve Meckling, William H. (1976)” Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, **Journal of Financial Economics**, Vol.3, No:4 (October, 1976), 305-306.

Karabıyık, Hilal (2011), ”**Türkiye’de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB’de Sektörel Karşılaştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabıyık, İlyas (2012), ”Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, XXXII, Sayı:1, 231-260

Karayel, Mete ve Doğan Mesut (2014), ”Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliğı ve Finansal Performans İlişkisi: BİST 100 Şirketlerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, 75-88.

Kocacık, Faruk ve Gökaya Veda B. (2005), ”Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, 195-201.

Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliğı**, 11. Baskı, Arıkan, İstanbul, 359.

Korkmaz, Murat ve diğerkleri (2013), “Türkiye’de Kadın İstihdamının Amerika Birleşik Devletlerindeki Kadın İstihdamı ile Karşılaştırılması”, **Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 8\9**, Ankara, 1845-1863.

KSGM (2011) ” **Türkiye’de Kadının Durumu**”, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.

Leung, Sidney, Richardson, Grant ve Jaggi, Bikki (2014), “Corporate Board And Board Committee Independence, Firm Performance, And Family Ownership Concentration: An Analysis Based On Hong Kong Firms”, **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, 10, 16 – 31.

Lin, Chen, Ma, Yue, ve Su Dongwei (2009), “ Corporate Governance and Firm Efficiency: Evidence from China’s Publicly Listed Firms”, **Managerial and Decision Economics**, 39: 193–209.

Linck, James S. Ve diğerkleri (2008), “The Determinants of Board Structure”, **Journal of Financial Economics**, Nr.87, 308-328.

Lipton, Martin, ve Lorsch, Jay W. (1992), “A Modest Proposal for Improved Corporate Governance”, **Business Lawyer**, 48(1), 59-77.

Mak, Yuen T. ve Roush, M.L., 2000, “Factors Affecting the Characteristics of Boards of Directors: An Empirical Study of New Zealand Initial Public Offering Firms”, **Journal of Business Research**, 47(2), 147-159

Mak, Yuen T. ve Yuanto, Kusnadi (2002), “Size Really Matters: Further Evidence on The Negative Relationship Between Board Size and Firm Value”, Çalışma metni, **National University of Singapore**.

Mardin, Nur Bekata (Proje Direktörü), Sağlık Sektöründe Kadın, **T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**, Nisan 2000, Ankara.

Mura, Roberto (2007), “Firm Performance: Do Non-Executive Directors Have a Mind of Their Own? Evidence From UK Panel Data”,**Journal of Financial Management**, 36, 81-112.

- Nanka-Bruce, D. (2011), "Corporate Governance Mechanisms and Firm Efficiency", **International Journal of Business and Management**, 6, 28-40.
- Nicholson, Gavin J. ve Kiel, Geoffrey C. (2007), "Can Directors Impact Performance? A Case-Based Test of Three Theories of Corporate Governance", **Corporate Governance: An International Review**, 15, 585-608.
- O'connell, Vincent ve Cramer, Nicole (2010), "The Relationship Between Firm Performance and Board Characteristics in Ireland", **Journal of European Management Journal**, 28(5): 387-399.
- Örücü, Edip ve diğerleri (2007), "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", **Yönetim ve Ekonomi** Yıl:2007 Cilt:14 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA.
- Özdemir, Zekai ve diğerleri (2012), "**Kadın İstihdamı ve Ekonomik Kalkınma: Geçiş Ekonomileri Örneği**", International Conference on Eurasian Economies 11-13, Almaty- Kazakhstan.
- Özmen, Fatma (2012), "Türkiye'de Kadın İstihdamı ve Mikro Kredi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 3, Sayı:6, 109-130.
- Özsalih, Aygün (2009), "**Yönetim Kurulu Yapısının İşletmelerin Finansal ve Sosyal Sorumluluk Performansı Üzerindeki Etkisi**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Aslı (2011), "**Kadın öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pearson, Ruht (2007) "**Reassessing Paid Work and Women's Empowerment: Lessons From The Global Economy**", A. Cornwall, E. Harrison ve A. Whitehead (der.) *Feminisms in Development : Contradictions, Contestations and Challenges* içinde, London/New York: Zed Books: 201-213.

- Pfeffer, Jeffrey (2003), Introduction to the classic edition, Pfeffer, J ve Salancik, Gerald R., **The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Peker, A. Esra ve Kubar, Yeşim (2012), “ Türkiye’de Kırsal Kesimde Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 173-188.
- Ross, Stephen (1973), “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, **American Economic Review**, 63, 134-139.
- Saldanlı, Arif (2012), “Kurumsal Yönetim Endeks Performansının Analizi”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Yıl:8, Özel Sayı, 8: 137-154.
- Salami, King A. (2011), “Analysis of the Relationship between Share Ownership Structure, Corporate Governance Structure, and Corporate Investment Efficiency, using GSE Market Data” (2005-9). **Journal of Accounting and Finance**, 11, 111-118.
- Sargut, A.Selami, Özen, Şükrü (2010), **Örgüt Kuramları**, İmge Kitabevi, Ankara, 357.
- Sayın, Aysun (2007), “ **Avrupa Birliği’nde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği: Türkiye Açısından Bir İnceleme**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sermaye Piyasası Kurulu (2005), “ **Kurumsal Yönetim İlkeleri**”, Ankara.
- Sönmez, Asuman ve Toksoy, Andaç (2011), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, **Maliye Finans Dergisi**, Yıl:25, Sayı:92, 64–80.
- Shukeri, Siti Norwahida ve diğerleri (2012), “ Does Board Of Director’s Characteristics Affect Firm Performance? Evidence From Malaysian Public Listed Companies”, **International Business Research**; Vol. 5, No. 9, 120-127.

Steger, Ulrich, **Küresel Boyutuyla Kurumsal Yönetim Analizi**, t.y., .18. (Erişim)
http://www.ozetkitap.com/kurumsal_yonetim_analizi.pdf (26.01.2011).

Şiyve, Ozan Çağım (2004), “**Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan**” Tügiad
Elegans Magazin, Sayı:66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html (22.02.2017).

Uluslar arası Çalışma Örgütü (2013), **Küresel istihdam eğilimleri 2013**. Cenevre.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2007), “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, 4. Baskı,
İstanbul: Arıkan Yayınları, 430-431.

Tan, Mine ve diğerleri, (2008), “**Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**”, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: 468, İstanbul, 8.

Taşkın, F. Dilvin ve diğerleri (2013), “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: BIST Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama”,
17.Finans Sempozyumu, 23-24 Ekim, Muğla, 2-6.

TRC1 İpek yolu kalkınma ajansı (2011), **Kadın istihdam raporu**, Gaziantep, 1.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilâtı Müsteşarlığı. (2010). **Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu Türkiye 2010**. Ankara.

T.C. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2000), ” Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep”, **Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları**, Ankara, 4.

TÜİK (2011), **Hane halkı İşgücü Araştırması**, Ankara.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2011), **8 Mart’ın 101. Yılında Kadınlar**,
Haz. Ülker Şener, Tepav Değerlendirme Notu, 2.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu **İşgücü Piyasası Bülteni**- Nisan 2016
(Sayı:39)

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Türkiye Kadın Girişimcileri Derneği (2008)

“Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri”, Yayın No. TUSİAD-T/2008-07/468, Yayın No. KAGİDER-001,İstanbul.

TÜRK-İŞ, **Türkiye’de Emek Piyasasında Kadınların Durumu**, Ankara, TÜRK-iş Yayınları, 2005, 4.

TÜSİAD, (2002), **“Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”**, Yayın No: TUSİAD-T/2002-12/336, İstanbul, TÜSİAD.

TÜSİAD, **Türkiye’de İşgücü Piyasasının Kurumsal Yapısı ve İşsizlik**. İstanbul, TÜSİAD Yayınları, Yayın No:2004-11/381, 2004.

TÜSİAD, (2000), **“ Kadın – Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset”**, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/2000 -12/290.

Yermack, David (1996), “Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors”, **Journal of Financial Economics**, 40(2), 185-211.

Zahra, Shaker ve Pearce, John (1989), “Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model”, **Journal of Management**, 15(2), 291-334

Zaim, Sebahaddin, **Çalışma Ekonomisi**, 10.Baskı, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997, 132-141.

Zihnioğlu, Özge (2013), **Kadının Güçlendirilmesi ve İstihdam, Küresel Eğilimler Serisi**, Çalışma Kâğıdı No:8.

WIRTH, Linda; (2001), ” Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management”, **International Labour Office**, Geneva.

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-TurkeyLocal%20Assets/Documents/Turkeytr_ceo_Yonetim_Kuruluanketi_230209.pdf (16.11.2012).

http://www.my_executive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=22 (18.11.2012).

<http://sbe.dumlupinar.edu.tr/dergi/31/3.pdf> (17.11.2012).

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yonetim.pdf> (17.11.2012)

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/aile%20%C5%9Firketleri%20i%C3%A7in%20ad%C4%B1m%20ad%C4%B1m.pdf> (17.11.2012)

<http://calismatoplum.org/sayi21/atilgan.pdf> (16.11.2012).

<http://iktisat.marmara.edu.tr/iysdosya/iktisat/iibf%20dergisi/2012-1/12-karabiyik.pdf> (17.12.2012).

<http://www.Toprakisveren.org.tr/2006-69-nimetcubukcu.pdf> (25.11.2012).

http://www.academia.edu/561077/Turk_Istihdam_Politikasinda_Calisan_Kadinlar_ve_Uygulanan_Politikalar_1 (11.12.2012).

<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/Ankara/areas/women.htm> (11.12.2012).

<http://www.alphanmanas.com/?p=1882> (11.12.2012).

<http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/fikir-ureten-fabrikadan/ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler> (24.11.2012).

<http://www.tpdf.org/yonetim-kurulunda-kadinlarin-sesi-yukseliyor.html> (24.11.2012).

http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/66_tr_0.pdf (16.04.2014).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm> (16.04.2014).

<http://www.anadolu.edu.tr> (16.04.2014).

<http://laborsta.ilo.org/STP/guest#467> (11.12.2012).

<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=3110> (14.12.2012).

<http://www.ilo.org/public/english/> (14.12.2012).

<https://www.researchgate.net/publication/263855868> (07.04.2016).

<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuiieyd/article/download/1023010680/1023017681>
(14.02.2017).

<http://www.arge.com.tr/hizmetlerimiz/kurumsallasma/yonetim-kurullari-yapilanmasi/>
(15.02.2017).

<http://www.alomaliye.com/2003/07/21/anonim-sirketlerde-yonetim-kurulu-secilme-gorev-sorumluluk-karar-alma-istifa/> (15.02.2017).

<http://www.alomaliye.com/2004/12/01/anonim-sirketlerde-yonetim-kurulu-uyelerini-sorumlulugu/>(15.02.2017).

https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R#/(15.02.2017).

<http://bianet.org/bianet/siyaset/43827-ab-ulkelerinde-kadinin-konumu> (24.02.2017).

http://statik.iskur.gov.tr/tr/proje_protokol/kad_ist_des_Strateji%20final%20230210.pdf
(24.02.2017).

http://www.tkyd.org/files/downloads/TKYD_dergi_31_son.pdf (24.02.2017).

http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-2_en.pdf (25.02.2017).

<http://haber.tobb.org.tr/eknomikforum/2012/11/062-063.pdf> (25.02.2017).

<http://www.radikal.com.tr/yazarlar/metin-ercan/kadinlarin-camdan-tavani-1373880/>
(25.02.2017).

<http://www.tpf.com.tr/yonetim-kurulunda-kadinlarin-sesi-yukseliyor/> (24.02.2017).

http://gazetesu.sabanciuniv.edu/tr/melsa_ararat_yazarlar (24.02.2017).

<http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/kurulda-kota-hesabi-haberdetay10790?sayfa=2,3,6> (25.02.2017).

<http://www.memurlar.net/haber/435068/>(25.02.2017).

<http://www.tim.org.tr/files/downloads/PageFiles/%7B70789e2d-b545-4d1b-a871-fbcada6513ab%7D/Files/TIM%20AB%20BULTENI%20MART%202012.pdf> (25.02.2017).



ÖZGEÇMİŞ

Gamze ÖZDÜNDAR, 1987 yılında Trabzon'da doğdu. İlkokulu Yalınca İlköğretim Okulu'nda, ortaokulu Cumhuriyet Ortaokulu'nda ve liseyi Trabzon Lisesi'nde tamamladı. 2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden mezun oldu. İşletme Anabilim dalında yüksek lisans yapmaktadır. Orta derecede İngilizce bilmektedir.



