

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

FİNANS TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARLILIK VE CİNSİYET İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna YEŞİLYURT

MAYIS-2017

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

FİNANS TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARLILIK VE CİNSİYET İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna YEŞİLYURT

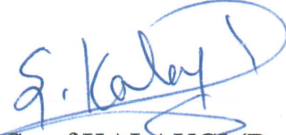
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şeref KALAYCI

MAYIS-2017

TRABZON

ONAY

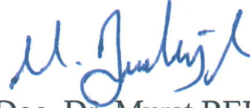
Berna YEŞİLYURT tarafından hazırlanan “Türk Bankacılık Sektöründe Karlılık ve Cinsiyet İlişkisi” adlı bu çalışma 15/06/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Şeref KALAYCI (Başkan/ Danışman)



Doç. Dr. Bünyamin ER



Yrd. Doç. Dr. Murat BERBEROĞLU

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRME
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.

Berna YEŞİLYURT

29.05.2017



ÖNSÖZ

Bankacılık sektörü her ekonominin en önemli sektörlerinin başında gelir. Fon arz edenlerle fon talep edenler arasında aracılık yapan bankacılık sektörünün iyi işlemesi, ülke ekonomilerinin başarılı olması için elzemdir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı hizmet sektöründe firmalar performanslarını arttırmada çeşitli yollar denemektedirler. Her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de rekabet yoğun olarak yaşanmaktadır. Son yıllarda çalışma hayatında daha fazla yer almaya başlayan kadınların firmaların performansını ne yönde etkilediği ve kadınların en çok istihdam edildiği sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe kadın çalışanların (üst yönetimde) banka performansına olan katkısı merak edilen bir konu olmuştur. Bu doğrultuda çalışmamızda bankalarda yönetici pozisyonunda çalışan kadınların bankaların performanslarına olan katkısı araştırılmıştır.

Bu yüksek lisans tez çalışmasının her aşamasında desteğini ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Şeref Kalaycı'ya, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkür ederim.

MAYIS 2017

Berna YEŞİLYURT

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------|------|
| ÖNSÖZ..... | IV |
| İÇİNDEKİLER..... | V |
| ÖZET..... | IX |
| ABSTRACT..... | X |
| TABLOLAR LİSTESİ..... | XI |
| GRAFİKLER LİSTESİ..... | XII |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | XIII |
| GİRİŞ..... | 1-3 |

BİRİNCİ BÖLÜM

| | |
|---|-------------|
| 1. BANKACILIKLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER..... | 4-48 |
| 1.1. Bankacılık Kavramı ve Boyutları..... | 4 |
| 1.2. Dünya’da Bankacılığın Tarihsel Gelişimi..... | 5 |
| 1.3. Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi..... | 7 |
| 1.3.1. Osmanlı Döneminde Bankacılık Sektörü..... | 7 |
| 1.3.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Bankacılığı..... | 11 |
| 1.3.2.1. Ulusal Bankalar Dönemi (1923–1932)..... | 11 |
| 1.3.2.2. Kamu Bankaları Dönemi (1933–1944)..... | 12 |
| 1.3.2.3. Özel Bankalar Dönemi (1945–1959)..... | 14 |
| 1.3.2.4. Planlı Dönem (1960–1980)..... | 15 |
| 1.3.2.5. Dışa Açılma ve Piyasa Ekonomisi Dönemi (1981–2000)..... | 17 |
| 1.3.2.6. Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Dönemi (2001–2010)..... | 20 |
| 1.4. Banka Türleri..... | 22 |
| 1.4.1. Mülkiyet Yapılarına Göre Bankalar..... | 22 |
| 1.4.1.1. Kamu Bankaları..... | 22 |
| 1.4.1.2. Özel Bankalar..... | 22 |
| 1.4.1.3. Karma Bankalar..... | 22 |

| | |
|--|----|
| 1.4.1.4. Yabancı Bankalar | 23 |
| 1.4.2. Kapsamlarına Göre Bankalar | 23 |
| 1.4.2.1. Perakende Bankacılık | 23 |
| 1.4.2.2. Toptancı Bankacılık | 24 |
| 1.4.2.3. Holding Bankacılığı | 24 |
| 1.4.2.4. Kıyı Bankacılığı | 25 |
| 1.4.3. Faaliyet Alanlarına Göre Bankalar | 25 |
| 1.4.3.1. Merkez Bankaları | 26 |
| 1.4.3.2. Ticaret Bankaları | 27 |
| 1.4.3.3. Kalkınma Bankaları..... | 29 |
| 1.4.3.4. Yatırım Bankaları..... | 30 |
| 1.4.3.5. Katılım Bankaları | 32 |
| 1.5. Bankaların Temel Fonksiyonları | 34 |
| 1.6. Banka ve Personel Bilgileri | 37 |
| 1.6.1. 2012 Yılı | 37 |
| 1.6.2. 2013 Yılı | 39 |
| 1.6.3. 2014 Yılı | 41 |
| 1.6.4. 2015 Yılı | 44 |
| 1.6.5. 2016 Yılı | 46 |

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN, İLGİLİ KURAMLAR VE ÜST

| | |
|--|--------------|
| YÖNETİMDE KADIN YÖNETİCİLER | 49-86 |
| 2.1. Sanayi Devrimi ve Kadın İşgücü..... | 51 |
| 2.2. Kadın İşgücünün Görünüş Biçimleri..... | 52 |
| 2.2.1. Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği..... | 53 |
| 2.2.2. Ücretli Kadın İşgücü | 53 |
| 2.3. Kadın ve İşgücü Kuramları | 56 |
| 2.3.1. İkili Rol Kuramı..... | 57 |
| 2.3.2. İnsan Sermayesi Kuramı | 57 |
| 2.3.3. İstatistiksel Ayrımcılık Kuramı | 58 |
| 2.3.4. Bölümlenmiş İş Gücü Piyasaları Kuramı | 58 |
| 2.3.5. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım)..... | 59 |

| | |
|---|----|
| 2.3.6. Feminist Yaklaşım | 59 |
| 2.3.7. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı | 59 |
| 2.4. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık..... | 60 |
| 2.4.1. Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulamaları | 61 |
| 2.4.1.1. Mesleki Yönlendirme ve İşe Giriş Aşamasında Ayrımcılık | 61 |
| 2.4.1.2. İş İlişkisi Süresince Çalışma Esnasında Ayrımcılık..... | 62 |
| 2.5. Kadının İşgücüne Katılımı ve Kadın İstihdamının Belirleyicileri | 65 |
| 2.5.1. Kadın İstihdamının Belirleyicileri | 67 |
| 2.6. Kadın İçin Kariyer Gelişiminin Önemi | 68 |
| 2.6.1. Bireysel Açısından Önemi..... | 68 |
| 2.6.2. Aile Açısından Önemi | 68 |
| 2.6.3. Toplum Açısından Önemi..... | 68 |
| 2.7. Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler | 69 |
| 2.7.1. Üst Düzey Yönetici Pozisyonunda Kadınların Tercih Edilmesindeki Faktörler..... | 72 |
| 2.7.2. Kontrol, Gözetimde ve Görev Sorumluluğu Açısından Kadınlar..... | 73 |
| 2.7.3 Dünya’da ve Türkiye’de Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Kadın Üye Bulundurulmasına Yönelik Gelişmeler..... | 73 |
| 2.7.4. AB’de Üst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılmasına İlişkin Uygulanan Politikalar ve Stratejiler | 74 |
| 2.7.4.1. Şirket Politikalarında İyi Uygulamalar | 75 |
| 2.7.4.2. Kurumlar Üstü Girişimler | 76 |
| 2.7.4.3. Sektörün Kendi Kendini Düzenleyeceği Enstrümanlar | 77 |
| 2.7.4.4. Hükümetler Tarafından Gerçekleştirilen Yasal Düzenlemeler ve Gönüllülük Esaslı Girişimler..... | 77 |
| 2.7.5. Türkiye’de Kadın İstihdamı ve Üst Yönetime Katılım Oranları | 82 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|-------------------------------------|---------------|
| 3. LİTERATÜR İNCELEMESİ..... | 87-108 |
|-------------------------------------|---------------|

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|-----------------------------------|----------------|
| 4. ARAŞTIRMA DİZAYNI | 109-120 |
|-----------------------------------|----------------|

| | |
|---|-----|
| 4.1. Araştırmada Kullanılan Veriler | 109 |
|---|-----|

| | |
|--|------------|
| 4.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler | 109 |
| 4.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem..... | 110 |
| 4.4. Araştırma Hipotezi | 111 |
| 4.5. Araştırma Bulguları | 111 |
| 4.5.1. Mevduat Bankaları İçin Regresyon Analizi Sonuçları | 112 |
| 4.5.2. Kamu Bankaları İçin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 114 |
| 4.5.3. Özel Sermayeli Bankalar İçin Regresyon Analizi Sonuçları | 115 |
| 4.5.4. Yabancı Sermayeli Bankalar İçin Regresyon Analizi Sonuçları | 117 |
| 4.5.5. Yatırım Bankalar İçin Regresyon Analizi Sonuçları | 118 |
| 4.5.6. Kalkınma Bankaları İçin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 119 |
| SONUÇ | 121 |
| YARARLANILAN KAYNAKLAR | 126 |
| EKLER | 146 |
| ÖZGEçMİş | 156 |

ÖZET

Son yıllarda iş dünyasında kadın çalışan sayısı hızla artmasına rağmen, üst yönetim pozisyonlarında kadın çalışan oranının oldukça düşük kaldığı görülmektedir. Bu durum dünya geneli için geçerlidir. Kadınların en çok istihdam edildiği alanlardan olan bankalarda bile kadın yönetici oranı çok azdır.

Bu tez çalışmasının amacı Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan kadınların (yönetici, yönetim kurulu üyesi, Genel Müdür) banka performanslarını iyileştirmede bir fark yaratıp yaratmadıklarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırmanın bağımsız değişkenleri; yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin toplam üye sayısına oranı, üst yönetimde yer alan kadın yöneticilerin toplam üst yönetici sayısına oranı, CEO/ Genel Müdürün kadın olmasıdır. Araştırmanın bağımlı değişkeni Aktif Karlılığıdır. Çalışmaya 2012 ve 2016 yılları arasında Türkiye’de faaliyette bulunan mevduat bankaları (kamu bankaları, özel sermayeli bankalar, yabancı sermayeli bankalar) ile kalkınma ve yatırım bankaları dâhil edilmiştir.

Çalışmada mevduat bankaları için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular; üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıkça firmanın aktif karlılığı artmaktadır. Banka Genel Müdürünün kadın olması ile aktif karlılığı arasında negatif ilişki gözlenmektedir. Kalkınma bankaları için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıkça firmanın aktif karlılığı artmaktadır.

Anahtar sözcükler: Kadın çalışanlar, cinsiyet çeşitliliği, bankacılık, banka performansı, aktif karlılık.

ABSTRACT

In recent years, although the number of women employees has increased in the business world, the ratio of women employees are seen that is very low in top management. That is the case for the worldwide. Even in the banks where women are most employed, the rate of women managers is very low.

The aim of this study, reveal whether women working (manager, board member, general manager) make a difference to performance improvement in the banking sector in Turkey. Independent variables of the research in this direction; the ratio of women members in the board of directors to the total number of members, the ratio of women members in the top management to the total number of top managers, and CEO/general manager is a woman. The dependent variable of the research is return on assets. The sample includes depository banks (public banks, private banks, foreign banks) and development and investment banks operating in Turkey between 2012 and 2016.

As a result of the regression study made for the deposit banks in the study; as the number of woman members in the top management increases, the profitability of the company increases. There is a negative relationship between the bank's general manager is a woman and return on assets. According to the results of regression analysis for development banks; as the number of woman members in the top management increases, the profitability of the company increases.

Keywords: Women employees, gender diversity, banking, bank performance, return on assets.

TABLolar LİSTESİ

| <u>Tablo Nr.</u> | <u>Tablo Adı</u> | <u>Sayfa Nr.</u> |
|------------------|---|------------------|
| 1 | 2012 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı | 38 |
| 2 | 2013 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı | 40 |
| 3 | 2014 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı | 42 |
| 4 | 2015 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı | 44 |
| 5 | 2016 Yılında Eğitim Seviyesine Göre Kadın Çalışan Sayısı | 46 |
| 6 | 2016 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı | 47 |
| 7 | Zorunlu ve Gönüllü Uygulama Örnekleri | 79 |
| 8 | Türkiye'deki Halka Açık Şirketlerde Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri | 83 |
| 9 | Yıllara Göre Banka Üst Yönetimlerinde Çalışan Kadın Oranı | 84 |
| 10 | Ülkelere Göre Üst Yönetimde Kadın Oranları | 85 |
| 11 | Yıllara Göre Dünya Geneline Üst Yönetimde Kadın Oranları..... | 86 |
| 12 | Literatür İncelemesi..... | 101 |
| 13 | Araştırmada Kullanılan Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler | 109 |
| 14 | Mevduat Bankalarında Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular | 112 |
| 15 | Kamu Bankalarında Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular..... | 114 |
| 16 | Özel Sermayeli Bankalarda Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular | 115 |
| 17 | Yabancı Sermayeli Bankalarda Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular | 117 |
| 18 | Yatırım Bankalarında Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular | 118 |
| 19 | Kalkınma Bankalarında Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular..... | 119 |
| 20 | Yönetim Kurulunda Kadın Temsiline İlişkin Bulguların Karşılaştırması.... | 122 |
| 21 | Üst Yönetimde Kadın Temsiline İlişkin Bulguların Karşılaştırması..... | 124 |
| 22 | CEO/Genel Müdürün Kadın Olmasına İlişkin Bulguların Karşılaştırması .. | 125 |

GRAFİKLER LİSTESİ

| <u>Grafik Nr.</u> | <u>Grafik Adı</u> | <u>Sayfa Nr.</u> |
|-------------------|---|------------------|
| 1 | 2012 Yılında Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışan Oranı (%)..... | 39 |
| 2 | 2013 Yılında Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışan Oranı (%)..... | 41 |
| 3 | 2014 Yılında Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışan Oranı (%)..... | 43 |
| 4 | 2015 Yılında Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışan Oranı (%)..... | 45 |
| 5 | 2016 Yılında Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışan Oranı (%)..... | 48 |
| 6 | Yıllar İtibarıyla Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranları (2012-2016) | 84 |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|-------|---|
| BDDK | : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu |
| BİST | : Borsa İstanbul |
| DİBS | : Devlet İç Borçlanma Senedi |
| DPT | : Devlet Planlama Teşkilatı |
| GSYİH | : Gayri Safı Yurt İçi Hâsıla |
| ILO | : International Labour for Organisation - Uluslararası Çalışma Örgütü |
| IMF | : International Monetary Fund - Uluslararası Para Fonu |
| İMKB | : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası |
| KSSGM | :Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü |
| ÖFK | : Özel Finans Kurumları |
| ROA | : Aktif Karlılığı Oranı |
| ROE | : Özsermaye Karlılığı Oranı |
| ROI | : Yatırım Getirisi Oranı |
| ROIC | : Yatırılan Sermayenin Karlılığı Oranı |
| ROS | : Satışlardaki Büyüme Oranı |
| SPK | : Sermaye Piyasası Kurulu |
| TBB | : Türkiye Bankalar Birliğı |
| TCMB | : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası |
| TMSF | : Tasarruf Mevduat ve Sigorta Fonu |
| TÜİK | : Türkiye İstatistik Kurumu |
| UNFPA | : Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu |

GİRİŞ

Finansal performans, finansal amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını ifade eder. Bankalarda sağlıklı karar alma, planlama ve denetim işlevlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi için düzenli aralıklarla finansal analiz yapılmasını ve finansal performansın ölçülmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle banka yöneticilerinin en önemli sorumlulukları arasında finansal performansın ölçülmesi ve analizi gelmektedir. Finansal performansın artırılması bankalar için hayati önem taşımaktadır. Bu yüzden son yıllarda çalışma hayatında yer almaya başlayan kadınların firmaların performansını ne yönde etkilediği merak konusu olmuştur.

Kadınların tarihsel süreç içinde, gerek toplumsal yapının değişmesi, eğitim seviyesinin artması ve ortaya çıkan yeni çalışma biçimlerinin etkisiyle gerekse de uluslararası örgütler ve hükümetler tarafından alınan yasal önlemler sayesinde, çalışma hayatında artan oranlarda yer aldığı görülmektedir.

Kadın ve erkeklerin sahip olduğu farklı nitelikler, yetenekler ve de bakış açıları bankalara çok sayıda fayda sağlamaktadır. Duygusal zekâ ve empatinin kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğunu ve kadınların iş yaparken daha paylaşımcı, işbirlikçi, takım arkadaşlarını destekleyici olduklarına yönelik birçok araştırma, kadınların avantajları olduğunu göstermektedir. Bu özelliklerine rağmen, dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıktıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır. Bu yüzden cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisi özellikle son yıllarda inceleme konusu olmuş ve bununla ilgili birçok araştırma yapılmıştır.

Ülkemizde kadın yönetim kurulu üyelerinin performansa olan katkıları incelendiğinde bu durum kadın yönetim kurulu üyelerinin işlevselliğini ortaya koyabileceği gibi pozitif bir katkının ortaya çıkıyor olması da kadın yönetim kurulu üyesi

bulundurmayan şirketlerin yönetim kurullarında gönüllü olarak daha fazla kadın yönetim kurulu üyesi buldurmasında teşvik niteliği taşıyabilecektir.

Kadın istihdamının en yoğun olduğu bankacılık sektöründe kadınların çalışma ortamında ne kadar aktif olduğu, eğitim seviyelerinin ne düzeyde olduğu, üst düzey yönetimde ne kadar söz sahibi olduğu merak edilen bir olgu olmuştur. Ancak literatüre baktığımızda bununla ilgili yeterince çalışma olmadığı dikkat çekmektedir.

Türk firmaları için kadın üye sayısının firma performansına etkisini araştıran sadece birkaç çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle bankalarda kadın çalışanların performansa etkisini ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Konunun önemine binaen bu tez çalışması planlanmıştır. Bu çalışmanın önceki çalışmalardan bazı farkları bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların ele alındığı dönem en fazla 2012 yılına uzanmaktadır. Ararat ve diğerleri (2010), Özataç (2011), Menteş (2011), Akyüz ve diğerleri (2012), Ocak (2013), Karayeli ve Doğan (2014) gibi. Oysa Türkiye’de 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 buldurma" ilkesi getirilmiştir. Sonrasında ise 2014 yılında bu tavsiye yine SPK tarafından “Yönetim Kurulu üye sayısının % 25’inden az olmamak kaydıyla şirketlerin belirlediği bir hedef” olarak değiştirilmiştir. Çalışmada ele alınan dönem bu maddenin yürürlüğe giriş tarihi sonrasında kapsadığı için bu çalışma bu düzenlemenin etkisini görmek açısından önemlidir.

Çalışmanın birinci bölümünde; öncelikle banka ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Daha sonra bankacılık sektörünün dünyada ve Türkiye’deki gelişim sürecine değinilmiştir. Çeşitli sınıflandırmalara göre banka türleri anlatılmış ve bankaların temel fonksiyonlarından kısaca bahsedilmiştir. Ardından 2012 ile 2016 yıllarını kapsayan süre boyunca banka, şube ve personel bilgileri verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışma hayatında kadın anlatılmıştır. Dünyada ve Türkiye’de üst yönetimde yer alan kadınlarla ilgili bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde cinsiyet çeşitliliğinin finansal performansa olan etkileriyle ilgili çalışmalar özetlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde 2012 ve 2016 yılları arasında Türkiye’de faaliyette bulunan mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları verileri kullanılarak bankaların üst yönetiminde çalışan kadınların banka performansına etkisi aktif karlılığı (ROA) ile analiz edilmiştir.

Son bölümde, Türkiye’de mevduat (kamu bankaları, özel sermayeli bankalar, yabancı sermayeli bankalar) bankaları, yatırım ve kalkınma bankalarında Genel Müdürlerin (CEO), Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst yönetimde yer alan kadın çalışanların bankaların aktif karlılığını arttırıp arttırmadığına yönelik sonuçlar özetlenmiş, literatürle karşılaştırılmış ve öneride bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. BANKACILIKLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. Bankacılık Kavramı ve Boyutları

Literatüre bakıldığında bankanın ve bankacılığın birçok tanımı yapılmıştır. Tanımlar, bankacılığın benzer fonksiyonlarını içermekle birlikte dar ve geniş kapsamlı nitelikte olabilmektedir. Basit anlamda banka, faizle para kiralayıp, aynı parayı satarak aradaki farktan gelir elde eden kuruluş olarak tanımlanmaktadır. Ancak bankaların günümüzde tek işi kredi-mevduat ilişkisi değildir. Finansallaşmanın artması ve küresel piyasaların entegre olması ile birlikte bankacılık da genişlemiş olup çeşitli faaliyetleri bünyesine katmıştır ve katmaya devam etmektedir (Gündoğdu, 2014: 27).

Banka terimi, neredeyse bütün dünya dillerinde benzer yazılış ve söylenişlerle ifade edilmektedir. Köken olarak İtalyanca'ya ait olan banka kelimesi "banco" olarak yazılmakta ve masa, sıra ya da tezgâh anlamına gelmektedir. Banka kelimesinin neden böyle bir anlamdan türediğinin de bir rivayeti vardır. İlk bankerler, pazarlara koydukları birer masa ya da tezgâhta bankacılık yaparlardı. Bu bankerlerden bazıları sözlerini yerine getirmediğinde masa parçalanırdı (Gündoğdu, 2014: 27).

Ekonomik anlamda banka kavramının tanımı ise: ekonomiye banknot ve kaydi para gibi ödeme araçları sağlayan, nakdi sermaye ve sermayeyi temsil eden haklarla (taşınır değerlerle) ilgili ticareti meslek haline getiren ve özellikle nakit kullanılmaksızın yürütülen başkaca finansal hizmetleri ve ödeme işlemlerini yapan, özel ya da kamu kuruluşlarıdır (Yüksel, 2004: 3).

Bankalar, fon talep eden kesime fonları kanalize eden, yatırım fırsatları yaratan ve finansal sistem ile ekonominin etkinliğini sağlamada önemli roller üstlenmiş kurumlar olarak kabul edilmektedir. Bir ticari bankayı diğer mevduat kurumlarından farklı kılan

yönü, ticari bankaların sahibinin veya sahiplerinin isteği üzerine üçüncü kişilere vadesiz mevduatlar sunabilmesidir (Şakar, 2014: 1).

Ayrıca bankalar; para ve kredi politikalarının uygulanmasına destek verir, borsa faaliyetlerine fiilen katılır, ülkenin kalkınmasını destekler, yönlendirir, gerçek kişilerin hayatlarını kolaylaştıracak kredi kartı, otomatik ödeme gibi ürün sunar (Güney, 2008: 1).

Dolayısıyla bankalar para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen ekonomik birimlerdir. Bugünkü çağdaş banka işlemlerinin çok çeşitli ve karmaşık olması, araçların genel ekonomideki etkinliği ile yönetimdeki özellik ve güçlükler nedeniyle klasik anlamda ki bankalardan çok değişik, seçkin bir kurum niteliği kazanmasına sebep olmuştur (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 2).

Kısaca bankalar, ekonomik birimlere ödeme hizmetleri sağlamakta, ekonomik yapı ve ilişkiler sisteminin mevcut ve gelecekteki performansı üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bu nedenle, bankacılık sektöründe ortaya çıkabilecek herhangi bir etkinsizlik eğilimi, ulusal ve uluslararası seviyede istikrarı önemli ölçüde etkileyecektir. Ekonomik faaliyetlerin yanı sıra, bankalar toplumun sosyal hayatına da etki etmektedir. Kültür yayınları, sergiler, sanat evleri, spor organizasyonları, sponsorluk gibi sosyal katkılar da bankaların topluma sağladığı diğer hizmetler arasında yer almaktadır (Doğan, 2013: 4).

1.2. Dünya’da Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

İlk bankacılık hizmetlerinin eski Sümer ve Babil’e kadar uzandığı sanılmaktadır. Sümerlerde M.Ö. 3500 yılında kurulan maket, bilinen ilk banka kuruluşudur. Maket’in rahipleri de ilk borç verenlerdir. Yapılan kazılarda maketlerin çiftçilere tohum, hammadde ve teçhizat alımı için harman zamanı geri ödenmek şartıyla, önceleri fiziki (aynı) daha sonraları parasal kredi açtıkları tespit edilmiştir. Bir hesaptan diğer hesaba transferlerin, kasadan para çıkışının ve teslim emirlerinin, kazılardan çıkan belgelerde yer alması mal para belgelerinin talimatının varlığını ortaya koymaktadır (Parasız, 2011: 20).

Arkeolojik kazılarda tespit edilen en eski banka yapısı M.Ö. 3400-3200 dönemine ait Mezopotamya’da Uruk kenti yakınlarındaki, Kızıl Tapınaktır’dır (Güney, 2008: 1). Daha sonraki yüzyılda, bankacılık hizmetlerinin mabetlerin tekelinden çıktığı, ticaretle meşgul bazı zengin ailelerin bankacılık hizmetlerinde uzmanlaştıkları görülmektedir (Sezgin ve Şendoğdu, 2008: 16).

Eski Mısır, Yunan ve Roma’da banka işlemleriyle uğraşan kurumların var olduğu bilinmektedir. Hatta eski Mısır’da tefeciliği ve bileşik faizi yasaklayan yasalar uygulanmaktadır. Eski Yunan’da da ticaretin gelişmesi ve halkın zenginleşmesi ile Atina’daki zengin maketlerin yanı sıra trapezitai adı verilen özel bankerler ortaya çıkmıştır. Eski Yunan’da faize bir sınırlama getirilmemişti fakat faiz oranlarının yüksekliği karşısında bağımsız siteler ve devletler belli başlı kentlerde devlet bankaları kurmaya başlamışlardı (Parasız, 2011: 20).

Paranın ekonomik yaşama girişiyle, para fazlası olan taraflarla para eksikliği olan tarafları bir araya getiren yani aracılık yapan kişiler ortaya çıkmıştır. Bu kişiler zamanla doğrudan para ticareti yapan kurumlara, bankalara dönüşmüşlerdir (Güney, 2008: 2). Haçlı seferleri sırasında gelişimini sürdüren bankacılık, yeni deniz yollarının bulunmasıyla evrensel ticaret daha da genişleme imkânı bulmuş 15.yüzyıl sonlarından itibaren, özellikle Floransa, Venedik, Cenova gibi İtalyan kentlerinde çok önemli aşamalar kaydetmiştir (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 3).

İspanyolların Güney Amerika’dan getirdikleri altınlarla çok çeşitli sikkeler basması, Avrupa’daki paraların çeşitliliği ve ayarlanın bozuk olması, (tağşiş edilmiş olması) paraların birbirine göre değerlerinin saptanmasında büyük güçlükler yaratıyordu. O dönemde ticaretin en yoğun olduğu kentler Amsterdam ve Hamburg’du ve bu paralar bu merkezlerde toplanıyordu. Yaşanan para karmaşasına çare olarak 1609’da Amsterdam Bankası kuruldu. Banka, sabit nitelik ve değerinde hesap parası olarak banka florinini yarattı. Aynı şekilde Hamburg Bankası da banka markını yaratmıştır (Parasız, 2011: 20).

1.3. Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de modern anlamda bankacılık Cumhuriyet dönemi sonrasında gelişmeye başlamıştır. Osmanlı döneminde milli bankacılık ciddi manada bir gelişme gösterememiştir. Mevcut olan bir takım bankalar da yabancı sermayeli kuruluşlar olarak hizmet vermişlerdir. Özel sektör bankacılığının hızlı gelişme gösterdiği dönem de İkinci Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. Ülke ekonomisinin dışa açılma sürecine geçiş yaptığı 1980’li yıllar ile büyük çaplı bir krizin yaşandığı 2000’li yıllardan sonra ise bankacılık sektöründe yeni gelişme ve değişimler yaşanmıştır. Sayılan bu gelişmelere bağlı olarak çalışmanın bu bölümünde; Türk bankacılığındaki gelişim; ulusal bankalar dönemi (1923-1932), kamu bankaları dönemi (1933-1944), özel bankalar dönemi (1945-1959), planlı dönem (1960-1980), dışa açılma ve piyasa ekonomisi dönemi (1981-2000) ve bankacılık sektöründe yeniden yapılanma dönemi (2001-2010) olmak üzere altı başlık altında incelenmektedir (Coşkun, 2012: 3-27).

1.3.1. Osmanlı Döneminde Bankacılık Sektörü

Ülkemizde bankacılığın gelişimi diğer batı kaynaklı kurumlarda olduğu gibi yavaş bir seyir izlemiştir. 1839 Tanzimat’a kadar Osmanlı İmparatorluğu’nda modern anlamda bankacılık faaliyetlerine rastlanmamaktadır. Bunun yanında ülkenin büyük şehir merkezlerinde para değiştirmeyi meslek edinmiş sarraflar faaliyet göstermişlerdir. Osmanlı İmparatorluğu’nda bankacılık faaliyetleri İstanbul’un fethedilmesiyle birlikte başlamıştır. O dönemlerde, halkın büyük çoğunluğu tarımda istihdam edilmekte ve vergilerini aynı olarak vermekteydi. Ülkenin büyük kısmı para ekonomisine geçmemiş olduğu için paralı mübadele ekonomisi daha çok kasaba ve şehirlerde görülmekteydi. Bu durum kasaba ve şehirlerde yaşayan, komisyonculuk, nakliyecilik, poliçe ticareti ve para değişimi gibi işleri yapan sarraflara, devlet namına vergi toplama olanağı da sağlamıştır. Bu dönemde sarraflığı daha çok Ermeniler, Rumlar ve Yahudiler yapmışlardır. Türk toplumu inanç ve sosyal yapısı nedeniyle faaliyetlerin dışında kalmışlardır (Kuyucak, 1948: 151-154).

Topluma egemen olan değer yargılarıyla birlikte bankacılığın doğup gelişmesi için yeterli koşulların olmaması Osmanlı Devleti’nin tazminata kadar olan döneminde bugünkü anlamda bankacılık faaliyetlerine olanak vermemiştir. Ancak XIX. yüzyılın ikinci

yarısından önce Galata Bankerleri olarak adlandırılan kişilerin bankacılık faaliyetine benzer işler yaptığının görüldüğü Osmanlı Devleti'nde bankacılığın doğuşu Batılı ülkelere göre tamamen farklı etmenlerin sonucudur. Batı ülkelerinde sanayi devriminin gerçekleştirilmesi, dış ticaret ve sömürgecilik yoluyla sağlanan servet birikiminin sanayi sektörüne kredi olarak aktarılması bankacılığın gelişmesine yol açtığı halde, Osmanlı İmparatorluğu'nda Hazine'nin borç para gereksiniminin karşılanması bankacılığın kurulmasında başlıca etken olmuştur (Akgüç, 1989: 9).

19. yüzyılın ortalarından itibaren Osmanlı Devleti ile Batı Avrupa ülkeleri arasındaki ekonomik ilişkiler artmaya başlamış, Avrupalılar sanayi mallarını satabilmek için Osmanlı Devletinde piyasalar yaratmaya çalışmışlardır. Bu durum ülkede ve özellikle İstanbul'da belli derecede para ve sermaye piyasasının oluşmasına yardımcı olmuştur (Zarakoğlu, 1979: 253).

Osmanlı İmparatorluğu'nda ilk kâğıt para 1840 yılında bütçe açıklarını kapatmak amacıyla basılmıştır. "Kaime" adı verilen bu paranın miktarı kısa sürede önemli oranda artmıştır. Bunun neticesinde kaimelerin yabancı paralar karşısındaki değeri düşmüş ve dış piyasalardan fon bulunması zorlaşmıştır (Türkiye Bankalar Birliği [TBB], 2008: 1). Osmanlı Hükümeti dış borçlarının finansmanı için çıkardığı kaimelerin değerini korumak maksadıyla 1845 yılında iki Galata bankerini görevlendirerek bugünkü anlamda ilk bankanın temelini atmıştır. Bankerler 1847 yılında "İstanbul Bankası" adıyla gerçek anlamda ilk bankayı kurmuşlardır. Ancak banka faaliyetlerini beş yıl kadar sürdürebilmiş ve 1852'de kapanmıştır (Günel, 2001: 20).

Bu gelişmelerin ardından, 1856 yılında İngiliz sermayesi ile Londra'da Osmanlı Bankası kurulmuştur. Bankaya 1863 yılında Fransız sermayesi, 1875 yılında Avusturya sermayesi ortak edilmiştir. Bankanın kuruluş amacı; Osmanlı Hükümeti ile yabancı sermaye sahipleri arasında dış borçların alınması konusunda aracılık etmektir. Osmanlı Bankası, Cumhuriyet döneminden önce faaliyet gösteren en önemli bankadır. Bunun nedeni 1863 yılında İngiliz ve Fransız ortaklığı şeklinde tekrar örgütlenerek bir devlet bankası niteliği kazanmasıdır. Bu sebeple bankaya banknot basma yetkisi ve tekeli verilmiştir. Ayrıca banka devlet gelirlerini tahsil etmek, hazinenin ödemelerini yerine getirmek, iç ve dış borçlara ilişkin faiz ve anapara ödemelerini yapmakla da

görevlendirilmiştir. Ancak bu kadar önemli görevleri üslenen bir bankanın sermayesinin yabancılara ait olması zamanla büyük tepkiler çekmiş ve bu doğrultuda ulusal bir merkez bankası kurma çalışmaları başlamıştır. İkinci Meşrutiyet Dönemi'nde hızlanan bu çabalar sonucunda, 11 Mart 1917 tarihinde “Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası” kurulmuştur. Ancak Osmanlı İmparatorluğu'nun Birinci Dünya Savaşı'ndan mağlup ayrılması nedeniyle bu banka Osmanlı Bankası'nın yerini alamamıştır (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası [TCMB], 2008: 1).

Mithat Paşa tarafından kurulan bir başka ulusal finansman kurumu İstanbul Emniyet Sandığı'dır. Dar gelirli halkın elindeki küçük birikimleri devletin kefaleti altında bir araya getirerek ihtiyaç sahiplerine sunmak ve halka tasarruf alışkanlığı kazandırmak amacıyla 1868 yılında İstanbul Emniyet Sandığı faaliyete geçirilmiştir. Sermayesiz olarak kurulan Emniyet Sandığı, Batı ülkelerindeki tasarruf bankalarına (mutual saving bank) benzetilebilir. 1907'de Ziraat Bankası'na bağlanan sandık, 1984 yılında Ziraat Bankasına tümüyle katılmış ve tüzel kişiliğini yitirmiştir (Akgüç, 1989: 9).

1863 yılında tarımın finansmanı ve çiftçilere uygun şartlarda kredi vermek için günümüzdeki Ziraat Bankası'nın temelini oluşturan Memleket Sandıkları meydana getirilmiştir. Memleket Sandıkları'nın sermayesi, başlangıçta imece ile sağlanırken sonraları köylülerin sandığa mal varlıkları ile orantılı bir şekilde buğday vermeleriyle sağlanmıştır. Zaman içinde yaşanan zorluklar ve yolsuzluklar nedeniyle bu kuruluşlar “Menafi Sandıkları” adıyla yeniden düzenlenmiştir. Kısa süre sonra bu sandıkların da sahip olduğu kaynakların kullanımıyla ilgili şüpheler ortaya çıkınca, 1888 yılında Ziraat Bankası ilk devlet bankası olarak kurulmuştur (TBB, 2008: 1-2).

1870 yılında devletin resmi bankası olması amacıyla kurulan Türkiye Bankası ise ancak bir yıl faaliyet gösterebilmiş daha sonra ise iflas etmiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nun özellikle Kırım Savaşı'ndan sonra tamamen yabancı sermayeye açık hale gelmesi ve dış borçların gittikçe artması nedeniyle birçok yabancı sermayeli banka ülkemizde kurulmuş ve özellikle madencilik ile ulaştırma alanında faaliyet göstermişlerdir. Osmanlı İmparatorluğu'nun sürekli olarak dışarıya borçlanması ve bu nedenle de dış borçların ödenemeyecek hale gelmesi neticesinde, 1881 yılında Dûyun-u Umumiye İdaresi kurulmuştur. Söz konusu bu kuruluş bir kısım vergilerin tarh, tahakkuk ve sarfını üzerine

almış ve ülkemizde pek çok yabancı sermayeli banka kurulmasını da teşvik etmiştir. Credit Lyone, İstanbul ve İzmir’de, Alman Deutsche Bank İstanbul’da şube açmış ayrıca Deutsche Orient Bank, Alman Filistin Bankası ve Rus Ticareti Harfciye Bankası kurulmuştur (Zarakoğlu, 1970: 119-120).

Bununla birlikte yerli Galata bankerleri ile bir kısım Türkler de kendi sermayeleri ya da yabancı sermaye ile işbirliği yaparak bazı bankalar kurmuşlardır. Buna rağmen Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinde kurulan milli banka sayısı çok azdır. İtfârî Millî Bankası, Adapazarı Bankası ile birkaç mahalli banka daha göz ardı edilirse geriye sadece Ziraat Bankası ile Emniyet Sandığı kalmaktadır. Sermayesiz olarak kurulan Emniyet Sandığı da 1907 yılında Ziraat Bankasına dâhil olmuştur (Yazgan, 1969: 134).

Cumhuriyetten önce faaliyet gösteren bankaların temel özelliği yabancı sermaye tarafından ya da yabancı iştiraki ile kurulmuş olmasıdır. Bu dönemde kurulan bankaların en önemli işlevi ise devlet harcamalarının gelirlerini aştığı bir dönemde, dış borç alınması için Osmanlı Hükümeti ile yabancı sermaye arasında aracılık etmektir. İkinci Meşrutiyet’in ilanı ve bunun yanında milliyetçilik eğilimlerinin artması ile birlikte yerli sermaye ile çoğu yerel ve tek şubeden oluşan bankaların kurulma süreci başlamıştır. Ancak bu dönemde yerli sermaye ile kurulan bankaların çoğu, yabancı bankalarla rekabet edememiş, dolayısıyla büyük bir bölümü uzun ömürlü olamamıştır. İkinci Meşrutiyet’in ilan edildiği 1908 yılından 1923 yılına kadar geçen süre zarfında toplam 24 milli banka kurulmuş olmasına rağmen bunlardan sadece 14 tanesi Cumhuriyet döneminde faaliyetlerini sürdürmüştür (Uyar, 2003: 95).

Görüldüğü üzere ülkemizde Cumhuriyet döneminden önce gerçek bir bankacılık faaliyetinden bahsetmek mümkün değildir. Cumhuriyetten önceki dönemde yabancı bankaların egemen olduğu, borçlanma bankacılığı olarak nitelenebilecek ve Osmanlı Devletini iflasa götürecektir çarpık bir bankacılık sisteminin var olduğu ifade edilmektedir (Yüzgün, 1982: 12-13).

1.3.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Bankacılığı

Cumhuriyet öncesi dönemde dünya ölçeğinde gerçek bir bankacılık faaliyetinden bahsetmek mümkün olmasa da Cumhuriyetin ilânından günümüze kadar geçen dönem içinde çok önemli adımlar atılmış, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar devlet sermayesi veya devlet sermayesinin iştirakiyle, savaşın sona ermesinden sonra ise özel sektör iştirakiyle birçok banka kurulmuştur (Akgüç, 1989: 11).

Türkiye’de bankacılık sektörünün Cumhuriyet Dönemi süreci incelenirken genellikle 1980 öncesi dönemdeki gelişmeler alt dönemler halinde ele alınmaktadır. Gerçekte her alt dönemdeki bankacılık diğer alt dönemlere göre farklılık gösterse de, 1923-1980 arası dönemin 1980 sonrası dönemle karşılaştırıldığında bir bütünlük arz ettiği söylenebilir. Finansal sistemin yeni gelişmeye başladığı bu dönemde devletin, bankacılık etkinliklerine yoğun biçimde katıldığı ve çeşitli düzenlemeler uyguladığı görülmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2012: 3-27).

Bu çalışmada genel ayrıma uyarak 1923-1980 yılları arasındaki dönemde bankacılık kesiminin tarihsel gelişim süreci; Ulusal bankalar dönemi(1923-1932), kamu bankaları dönemi(1933-1944), özel bankalar dönemi(1945-1959) ve planlı dönem (1960-1980) arası olmak üzere dört alt dönem olarak incelenmektedir. 1980 sonrası dönem ise; Dışa açılma ve piyasa ekonomisi dönemi (1981-2000) ve bankacılık sektöründe yeniden yapılanma dönemi (2001-2010) olmak üzere iki dönem halinde incelenecektir.

1.3.2.1. Ulusal Bankalar Dönemi (1923–1932)

1923 yılında hükümet ve toplumun tarım, ticaret ve sanayi kesimlerinin önde gelenlerinin katılımıyla yapılan İzmir İktisat Kongresi’nde, ekonomik gelişme için ulusal bankacılığın kurulmasının gerekliliği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. İktisat Bakanı Mahmut Esat Bozkurt’un sözleriyle yabancı sermayenin hegoman yasından milli bankalar tesis etmek suretiyle kurtulunulacak, iktisadi gelişme bankalarla başlayacak, Türkiye’nin iktisadi hudutlarının siperleri bankalar olacak, devlet büyük bir bankanın kuruluşunda öncülük edecektir (Ertuğrul ve Zaim, 1996: 22).

Kongreye katılan tüccarların bir ticaret bankası kurulması yönündeki isteği üzerine, 1924 yılında Türkiye İş Bankası, yine Kongre'ye katılan sanayicilerin önerisi ile 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Bu banka ülkemizde kurulan ilk kalkınma bankası olma özelliğini taşımakla birlikte 1932 yılında Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası adını almıştır. 1933 yılında ise Sümerbank'a devredilmiştir. 1888'de kurulan Ziraat Bankası, Cumhuriyetin ilanından 3 yıl sonra yani 1926 yılında, esaslı bir şekilde ele alınmış ve anonim şirket haline getirilmiştir (Tezel, 1993: 149).

Ülkede sermaye yetersizliği sonucu yatırım yapılamaması ve 1929 Büyük Dünya Bunalımının etkileri ile özel sermayenin kalkınmaya öncülük edemeyeceği ortaya çıkınca 1930'lı yılların başlarında devletçilik siyaseti benimsenmiştir (Taşdelen, 2003: 166).

1937 yılında modern bankacılık prensiplerine göre yenilenen Ziraat Bankası, bu tarihten günümüze kadar T.C. Ziraat Bankası adı altında, gerek teşkilat, gerek mevduat ve gerekse kredi hacmi itibarıyla en büyük banka unvanını taşımakta ve önemli hizmetlerine devam etmektedir. Konut kredisi vermek amacıyla 1927 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuş olup, banka 1946 yılında Emlak ve Kredi Bankası adını almıştır (TBB, 2008: 3).

Bu döneme damgasını vuran 2 gelişme mahalli banka sayısının süratle artması ve Merkez Bankası'nın kurulmasıdır. 1715 sayılı Kuruluş Kanunu'na göre Merkez Bankası, para basmak, paranın değerini korumak, ekonominin genel likiditesini ayarlamak ve bankalara ödünç para vermekle görevli bir emisyon bankasıdır. Başlangıçta banknot çıkarılmasına ilişkin olarak getirilen sıkı sınırlar kısa süre sonra genişletilmiş, bankanın temel işlevi etkin bir para politikası yürütmekten çok kamu kesiminin finansman açıklarını kapatmak olmuştur (Korukçu, 1998: 4).

Türkiye 1930'lu yılların başından itibaren yeni bir gelişme stratejisi dönemine girmiş ve devletçiliğe doğru bir dönüş olmuştur.

1.3.2.2. Kamu Bankaları Dönemi (1933–1944)

Cumhuriyetin ilk 10 yılında izlenen ve özel kesimin özendirilmesine yönelik sanayileşme stratejisi, sermaye stoğunun yetersizliği nedeniyle yeterli bir sonuç

vermemiştir. Diğer yandan 1929 yılında yaşanan ekonomik krizin nedeniyle dünya ülkelerinde hâkim olmaya başlayan Keynesyen görüş ve özel sektörün elindeki sermayenin yetersiz olması gibi olumsuzlukların da etkisiyle devletin ekonomiye müdahalesini zorunlu hale gelmiştir. “Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı” bu dönemde hazırlanmış ve bu planla kalkınmanın özel sektör öncülüğünde geliştirilmesi anlayışı terk edilerek devletçilik anlayışı ağırlık kazanmıştır. Bundan dolayı ithal ikamesi sağlayacak kesimlere öncelik verilmesi, temel kalkınma stratejisi olarak belirlenmiştir. Bu durumdan bankacılık sektörü de büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu politika değişikliği paralelinde ve devlet önderliğinde büyük sermayeli devlet bankaları kurulmuştur (Uyar, 2003: 96).

1920’li yıllarda izlenen, özel sektör aracılığıyla sanayileşme politikalarından sermaye yetersizliği nedeniyle sonuç alınamaması, ülke ekonomisini tarım üretiminin egemen olduğu bir ekonomi görünümünden çıkaramamış, dünya ekonomik buhranının etkisiyle düşen tarım ürünleri gelirleri ve azalan ticari faaliyetler nedenleriyle, sınıfl faaliyetleri finanse etmesi gereken tek şubeli yerel bankaların çoğunun kapanmasına neden olmuştur (TBB, 2008: 2).

Bankacılık sektörüne ilişkin kamu düzenlemelerinin ilki olan 2443 sayılı Mevduatı Koruma Kanunu, 30 Mayıs 1933 tarihinde kabul edilerek, 5 Haziran 1933 tarih ve 2419 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Aynı kanunda 28 Mayıs 1934 ve 14 Haziran 1935 tarihlerinde değişiklikler yapılmış, Mevduatı Koruma Kanunu’nun sınırlılıkları dikkate alınarak, 1 Haziran 1936 tarihinde TBMM’nde 2999 sayılı Bankalar Kanunu kabul edilerek bankacılık sektöründe ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır. Bundan böyle bankalar diğer şirketler gibi şirket olmaktan çıkacak ve kendi kanunlarına göre kurulup faaliyet göstereceklerdir (Kocaimamoğlu, 1980: 472).

Bu dönemde bankacılıkla ilgili yasal düzenlemeler de yürürlüğe girmiştir. Bu düzenlemeler tefeciliğin önlenmesi, mevduatların güvence altına alınması ve giderek artan kamu finansman sorunun çözümüne yönelik olmuştur. Tefeciliğin önlenmesi ile ilgili olarak 1933 yılında 2279 sayılı Ödünç Para Verme İşleri Kanunu yürürlüğe girmiştir. Büyük şehirler dışındaki yerlerde bankaların uyguladıkları kredi faiz oranlarının %38’e çıkması ve 1887’den beri yürürlükte olan Murabaha Nizamnamesi’nin bu durumu önleyememesi kanunun çıkarılmasına neden olmuştur (Ertuğrul ve Zaim, 1996: 24).

Devletçilik ve devlet bankalarının kuruluş dönemi olarak adlandırabileceğimiz 1933-1944 döneminde birçok devlet bankasının yanı sıra belirli sektörleri kredilendirmek için devlet, bazı özel amaçlı bankalar kurmuştur. 1933'te kurulan Sümerbank'tan sonra Belediyeler Bankası kurulmuş ve daha sonra günümüzdeki adıyla İller Bankası olmuş, 1935 yılında Etibank, 1937 yılında Denizbank, 1938 yılında Halk Bankası ve Halk Sandıkları kurulmuştur. Kısaca bu dönem, bir yandan var olan yabancı bankaların faaliyetlerini sürdürdüğü ve yeni yabancı bankaların kurulduğu, bir yandan da İkinci Meşrutiyet sonrası kurulmaya başlanan yerel banka sayısının hızla arttığı, devlet desteği ve önderliğiyle özel amaçlı bankalarla özel ticaret bankalarının kurulduğu bir dönem olmuştur. Türk bankacılık sektöründe; Osmanlı Devleti dönemiyle, 1930'ların sonuna kadar geçen sürenin, daha çok yerleşik yapıya geçişte bir ara dönem özelliği gösterdiği söylenebilir (Silier, 1975: 526).

1.3.2.3. Özel Bankalar Dönemi (1945–1959)

1945-1959 döneminde sanayileşme stratejisi olarak daha önce izlenen devletçilik politikası yerine özel sektörün desteklenmesi yoluyla ekonomik kalkınmanın hızlandırılmasına yönelik politikalar uygulanmıştır. Bu değişikliğin nedenlerinden birisi iktisadi liberalizmi benimseyen Demokrat Parti'nin 1950 yılında iktidara gelmesidir. İkinci dünya savaşı sonrası dönemde nüfusun, milli ve modern işletmeler ile yatırımların süratle artması, şehirlerin genişlemesi, sanayinin milli gelirden aldığı payın artması, piyasa için yapılan üretimin yaygınlaşması gibi faktörler, ekonomide para ve kredi ihtiyacını artırmıştır. Bu dönemde bankacılık sektöründe yapılan yatırımların getirisi yükselmiş ve bu nedenle özel bankacılık süratle önem kazanmaya başlamıştır (TBB, 2008: 4-5).

İkinci Dünya Savaşı dönemi ve sonrasında, özellikle artan savunma giderlerini karşılamak amacıyla, bankacılık sektörü aracılığıyla iç ve dış borçlanma artmıştır. Devletin özellikle Merkez Bankası'na olan borçlarının yanı sıra kullandığı kredilerin de arttığı gözlenmiştir (Artun, 1980: 45).

Savaş sonrası içeride ve dışarıda yaşanan ekonomik canlanma sonucu bankacılık sektörü de hareketlenmiş, başta Yapı ve Kredi Bankası (1944), Akbank (1948), Garanti Bankası (1946), Pamukbank (1955), Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (1950) gibi bankalar

olmak üzere, bankalar arası birleşmeler dâhil toplam 30 yeni banka kurulmuştur. Özel bankaların geliştiği bu dönemin bir özelliği de, banka sayısı ile birlikte şube sayılarının da artarak şube bankacılığının yaygınlaşmaya başlamasıdır. Bu dönemde özel yasalarla kurulan üç banka; 1952’de Denizcilik Bankası, 1954’te Türkiye Vakıflar Bankası ve 1959’da Türkiye Öğretmenler Bankası’dır (Günel, 2007: 175).

1958 yılında “bankacılık mesleğinin gelişmesi, bankalar arasında dayanışmanın sağlanması ve haksız rekabetin önlenmesi” amacıyla Türkiye Bankalar Birliği kurulmuştur. Bu dönemde çıkarılan 7129 sayılı yeni Bankalar Kanunu da dönemin ekonomik politikasına uygun olarak hazırlanmıştır. Söyle ki; 7129 Sayılı yasa ile Devlet, bankaları kendi alanında tümüyle serbest bırakmıştır. Yasanın yürürlüğe girmesini izleyen yıllarda, serbest rekabet şartlarına doğru bir gidiş olmuş, özellikle 1961 yılından sonra pek çok yerel ve küçük banka tasfiye olmuştur (Takan, 2001: 6).

1945–1959 arası dönemde, devletçilik anlayışının yerini özel sektörün desteklenmesi ve ekonomik kalkınmanın hızlandırılması anlayışı almıştır. Bu durum özellikle özel bankacılık sektörünü oldukça geliştirmiş fakat getirisi fazla olmadığı gerekçesiyle özel sektörcü yapılmayan yatırımlar, Merkez Bankası kaynakları kullanılarak devlet tarafından yapılmaya devam etmiştir. Bunun neticesinde bozulan bu ekonomik dengeler kendini hızlı enflasyon, dış ticaret açıkları ve artan dış borçlar olarak göstermiştir. Yükselen enflasyonla birlikte Türk Lirası’nın devalüe edilmesi ihtiyacı doğmuş, 1958 yılında dolar uygulanan istikrar programı çerçevesinde 2,8 liradan 9 liraya yükseltilmiştir. 1958 yılında yapılan bu devalüasyon ve ardından ortaya çıkan enflasyonla birlikte sadece ülke ekonomisi değil bankacılık sektörü de yeni bir döneme girmiştir (TBB, 2008: 5-6).

1.3.2.4. Planlı Dönem (1960–1980)

Ekonomik faaliyetlerin, 5 yıllık Kalkınma Planı ve Yıllık Programlara bağlı kaldığı bu süreçte ithal ikamesi tipi sanayileşme stratejisinin benimsenmesi beraberinde finansman anlayışını da getirmiştir. Kamu İktisadi Kuruluşlarının finansman sorunlarının çözülmesi amacıyla 1964 yılında Devlet Yatırım Bankası kurulmuştur. Bunun yanında, 1963 yılında özel sektörün orta ve kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamak üzere Sınâî ve Yatırım Bankası kurulmuştur. Ticari bankacılık alanında uygulanan politikalar sisteme girişi önlemiş, bu

nedenle mevcut oligopolcü yapı kuvvetlenmiş ve yerleşmiştir. Bölgesel bankaların tümü kapanmış, çok şubeli büyük bankacılığa doğru bir yönelim olmuştur. 1970’li yıllara gelindiğinde ise holdinglerin bankaları bünyesine katmasıyla birlikte, holding bankacılığının ve ihtisas bankacılığının geliştiği görülmektedir. Bu durum özellikle 7129 sayılı Yasanın 38. Maddesinden kaynaklanmış ve bu madde bankaların en az %25 sermayesine sahip buldukları iştiraklerine açtıkları kredi oranında üst sınırı kaldırmıştır (Parasız, 2000: 107-131).

1960 yılında ekonomik ve sosyal hedeflerin belirlenmesinde hükümetlere yardımcı olacak, uzun ve kısa dönemde plan ve programları hazırlayan ve bu planların gerçekleşmesi için gerekli tedbirleri tavsiye eden bir anayasa kuruluşu olarak Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuştur. DPT’nin kuruluşu Türk ekonomisi ve bankacılığı için yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur (Özer, 2008).

1962–1963 döneminde 5 banka zorunlu olarak tasfiyeye sokulmuştur. 1960 yılında Esnaf ve Kredi Bankası, 1961 yılında Sanayi Bankası ve Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası, 1962’de Doğubank ve 1963 yılında Tutum Bankası tasfiyeye tabi tutulmuşlardır. Tasfiyeye tabi tutulan bankaların çokluğu, planlı dönemde mümkün olduğu kadar yeni banka kurulmaması yönündeki politikaya dayanak olmuş ve 1963-1979 döneminde sadece 5 yeni banka kurulmuştur (Artun, 1980: 48-49).

Siyasi ve sosyal yapıda köklü değişikliklerle birlikte başlayan bu dönemde 1960’ların ortasından 1970’lerin başına kadar geçen süre içerisinde istikrar ve ekonomik büyüme gözlenmiş ve plana dayalı kalkınma stratejisinin uygulamaya konulmasıyla da ithal ikameci sanayinin geliştiği görülmüştür. 1970’lerin ortalarından itibaren de “Dünya Petrol Krizinin” etkileriyle başlayan istikrarsızlık, ülkede ağır ekonomik ve sosyal sorunlara neden olmuştur (TBB, 2008: 7–8).

1963’ten itibaren başlayan planlı kalkınma döneminde karma ekonomi politikası izlenirken, yatırımlar kamu ve özel sektör işbirliği ile yapılmıştır. İthal ikameci sanayileşme stratejisi doğrultusunda bankacılık sektörü kontrol altında tutulmuş ve faiz oranları Merkez Bankası tarafından belirlenmiştir. Bankaların başlıca görevi kalkınma planlarında yer alan yatırımların finansmanını sağlamak olduğundan, faiz ve döviz

fiyatlarından kaynaklanan riskler bulunmamakta, bankaların yalnızca mevduat toplamayı hedeflemeleri yeni ürünlerin geliştirilmesine mani teşkil etmekteydi (Uyar, 2003: 99).

İthal ikameci stratejinin 1970’li yılların sonuna doğru tıkanması, krizin de döviz krizi olarak baş göstermesiyle birlikte bu stratejiden vazgeçilmiş, sermayenin yeniden yapılandırılmasını sağlayacak yeni birikim sistemine geçilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bankalarda bunun neticesinde bu yeni sisteme bağlı olarak farklı işlevler üstlenmeye başlamışlardır (Köne, 2003: 238).

1974 yılı sonu itibariyle Türkiye’de, T.C. Merkez Bankası dâhil olmak üzere faaliyette bulunan 44 banka bulunmaktadır. Bu bankaları özel kanunlarla kurulmuş bankalar, özel milli bankalar (ticaret bankaları), mahalli bankalar, yabancı bankalar ile kalkınma ve yatırım bankaları olarak 5 grupta toplamak mümkündür (TBB, 1998: 10–11).

1.3.2.5. Dışa Açılma ve Piyasa Ekonomisi Dönemi (1981–2000)

1980-1994 Yılları Arasındaki Gelişmeler: 1980 ile başlayan ve ekonominin reel kesiminde dışa açık büyüme modelini benimseyen, finansal kesimde ise finansal serbestleşme yoluyla sistemin bir bütün olarak işlem ve tahsis etkinliğini artırmayı hedefleyen bir dizi önlem uygulamaya konulmuştur (Toprak, 1996: 71).

1970’lerin sonunda ödemeler dengesinden kaynaklanan sorunların sebep olduğu ekonomik durgunluk, sanayinin döviz ihtiyacını da sağlayabilecek yeni bir sanayileşme stratejisinin izlenmesini gerekli hale getirmiştir. 1980 öncesinde dışa kapalı ve ithal ikameci bir sanayileşme stratejisi mevcut iken, 24 Ocak 1980 Kararları ile birlikte finansal liberalizasyon ve ihracata yönelik bir sanayileşme stratejisi izlenmiştir (Ural, 2003: 16–17).

1980’li yıllara doğru enflasyon oranının artması, bilhassa kısa vadeli dış borç yükünün ağırlaşması, yurtdışı tasarrufların azalması sonucu yatırımların yapılamaması, petrol ve enerji yetersizliği, ithal girdilerinin yetersizliğinden kaynaklanan finansman sıkıntısının eksik kapasite kullanımına neden olması, ekonomik politika kararlarının alınması ve uygulanmasındaki yanlışlar, yurt içine dönük ithal ikamesi tipi endüstrileşmenin bir yandan sanayi tesisleri kurulurken, diğer yandan sanayilerin çalışması

sırasında makine, teçhizat, hammadde ve yarı mamul madde ithal etmesiyle ülkemizde bazı zamanlarda döviz darboğazlarının yaşanmış olması gibi nedenler, 24 Ocak 1980 kararlarının alınmasına sebep olmuştur (Parasız, 2001: 311).

Türk bankacılık sektöründe ilk önemli değişim süreci, Türkiye ekonomisinde de olduğu gibi 1980’li yıllarda yaşanmıştır. Finansal serbestleşme çerçevesinde, 1 Temmuz 1980’den sonra faiz oranları serbest bırakılmış, mevduat ve kredi faizleri hızla yükselmiştir. Söz konusu dönemde mevduat ve kredi faizlerine uygulanan tavanlar kaldırılmış, bankalar arası para piyasası oluşturulmuş, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurulmuş, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) 1986 yılında faaliyetlerine başlamıştır (TBB, 2008: 12–15).

1981 yılı, özel sektörün beklediği iki yeni uygulamanın da başladığı yıl olmuştur. Merkez Bankası 30 Nisan tarihinden itibaren “günlük döviz kuru” ilanına başlamış ve 30 Temmuz’da da Sermaye Piyasası Yasası yürürlüğe konmuştur. Mevduat ve kredi faizlerinin serbest bırakılmasıyla “Banka-Banker” rekabeti ortaya çıkmıştır. Kısa vade ile fon toplayıp, paraları uzun vadeli yatırımlara aktaran bankerler güç durumda kalmışlardır. Dönemin Maliye Bakanı’nın “Bankere para yatıran vatandaş kumar oynamıştır.” beyanati piyasaları altüst etmiştir. Bankerlere hücum eden yatırımcılar bankerlerin kaçmalarına ve batmalarına neden olmuştur. 1982 yılında yaşanan “Banker Krizi” sonunda 155 bin tasarruf sahibi 52 milyar TL kaybetmiştir (Tokgöz, 1999: 17).

01.01.1983 tarihinden geçerli olmak üzere faizler yeniden kontrol altına alınmıştır. 1987 yılında tekrar serbest bırakılan faizlere, yüksek rekabet ve artan mevduat faizleri nedeniyle 1989’da üst sınır konulmuştur. Ekonomide yaşanan dış açılma ve mevzuattaki liberalizasyon neticesinde yabancı banka sayısı fazlalaşmış, pek çok yeni ticaret bankası kurulmuştur. 1980–1990 yılları arasında kurulan 19 ticaret bankasının 8’i yabancı sermayelidir. Ayrıca yine bu dönemde dört tanesi yabancı sermayeli olmak üzere toplam 8 kalkınma ve yatırım bankası kurulmuştur (TBB, 2008: 13–15).

Haziran 1984 ve Ağustos 1989’da alınan iktisat politikası kararlarıyla, T.C. vatandaşlarının bankalarda döviz tevdiat hesabı açtırabilmelerine imkân tanımak da dâhil olmak üzere köklü dış finansal liberalizasyon önlemleri alınmıştır. 1989 yılından sonra

yüksek kamu kesimi açıkları, yüksek yurtiçi faiz hadleri, hızlı kısa vadeli sermaye girişleri ve düşük kur artışları ile ekonomi daha fazla “sıcak para” bağımlısı haline gelmiştir (Kibritçioğlu, 2001: 3–4).

1994 ekonomik kriziyle birlikte faiz oranları rekor seviyelerde artmış, TL yabancı paralar karşısında değer kaybına uğramış ve finansal sistem küçülmüştür (TBB, 2008: 15). 5 Nisan 1994 Kararları ile iflas eden üç ticari bankanın faaliyetlerine son verilmiş, bankacılık sisteminde genel anlamda bir krizin çıkmaması için bankalardaki mevduat ve faize %100 devlet garantisinin verilmesine karar verilmiştir. Ancak 2000 yılında alınan kararla bu garanti tedrici olarak azaltılmıştır (Takan, 2001: 9–21).

Uluslararası uygulamalara paralel olarak 1999 yılının Haziran ayında yürürlüğe giren 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile birlikte bankacılık sektörünün düzenleme, gözetim ve denetimi, idari ve mali özerkliğe sahip Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’na devredilmiştir. Kurum 31 Ağustos 2000 tarihinde itibaren çalışma faaliyetlerine başlamıştır (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu [BDDK], 2001: 4–8).

1999 yılında mevduat bankalarından Yurtbank, Yaşarbank, Esbank, İnterbank ve Egebank’ın yönetimi tasarruf mevduat sigorta sistemine devredilmiştir. Ayrıca Birleşik Yatırım Bankası’nın faaliyetine son verilmiştir (TBB, 2008: 12–15).

2000 yılının ilk çeyreğinde enflasyonu düşürmek, ekonomik büyüme ortamını yeniden yakalamak için uygulamaya konulan ekonomik program dâhilinde, sıkı maliye politikasının uygulanması, yapısal reformların uygulamaya konulması, döviz kurlarının hedeflenen enflasyona uygun olarak belirlenip önceden açıklanması ve para politikası likidite genişlemesinin yabancı kaynak girişine bağlanması kararlaştırılmıştır. Döviz sepetinin hedeflenen enflasyona uygun olarak belirlenip önceden açıklanmış olması, yabancı para cinsinden kaynakları TL cinsinden kaynaklara göre daha cazip hale getirmiştir. Bu doğrultuda, bankaların bir bölümü kaynaklarını kısa vadeli ve döviz cinsinden, kullanımlarını ise uzun vadeli ve TL cinsinden gerçekleştirme yönünde bir çaba içine girmeye başlamıştır. 2000 yılı içinde bankacılık sektörünün aktif yapısında da bariz bir değişim gözlenmiştir. Kredi paylarında ciddi bir artış yaşanırken, likiditesi yüksek olan menkul kıymet portföyünün toplam aktifler içindeki payı azalmıştır. Kredilerde, özellikle

tüketici kredilerinde çok hızlı bir artış gözlenmiş ve tüketici kredileri bir önceki yılsonuna göre yaklaşık 4 kat artmıştır. Bankacılık sektörünün piyasa risklerine karşı duyarlılığının arttığı bu ortamda yaşanan Kasım 2000 krizi, faiz oranlarını ciddi ölçüde yükseltmiş, özellikle gecelik borçlanma ihtiyacı olan kamu bankaları ve TMSF kapsamındaki bankaların mali yapısını bozmuştur. Kasım 2000 krizi sonrasında alınan önlemler ve IMF ile yapılmış olan Stand By Düzenlemesi mali piyasalardaki dalgalanmaları kısmen gidermesine karşın, Şubat ayında tekrar yaşanan ekonomik kriz sonucu uygulanmakta olan döviz kuru sisteminden vazgeçilerek TL dalgalanmaya bırakılmıştır (BDDK, 2001: 4–8).

2000 yılı içinde, özel sermayeli ticaret bankası olan Demirbank, Etibank, Bank Kapital'in yönetimi TMSF'ye devredilmiş, Park Yatırım Bankası ile Kıbrıs Kredi Bankası'nın bankacılık faaliyetleri durdurulmuştur (TBB, 2008: 12–15).

1.3.2.6. Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Dönemi (2001–2010)

Yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri bankacılık sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir. Yükselen faiz oranları, vade uyumsuzluğu olan bankaların fonlama zararlarını artırmış ve portföylerinde bulunan menkul kıymetin değerini düşürmüştür. Şubat 2001'den itibaren dalgalı kur sistemine geçilmesiyle birlikte TL yabancı paralar karşısında değer kaybına uğramış, yüksek açık pozisyonla çalışan bankalar önemli ölçüde kambiyo zararı ile karşılaşmıştır. Ekonomik etkinliğin daralması, takipteki alacakların yükselmesine sebep olmuştur (Turgut, 2006: 9-10).

2001 yılının Nisan ayında hayata geçirilen “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” 2002 yılının ilk aylarında, 2002–2004 dönemini kapsayacak şekilde yeniden ele alınmıştır. Program ile ekonominin dış şoklara karşı direncinin artırılması, enflasyonun düşürülmesi, mali disiplinin sağlanması, kamu borçlarının azaltılması, yapısal düzenlemelerin tamamlanması ve bankacılık sisteminin güçlendirilmesi hedeflenmiştir. 2002 yılı sonrasında bankacılık sektörü ciddi bir yeniden yapılandırma süreci yaşamış, özel bankalar önemli ölçüde 2001 krizinde kaybettikleri sermayelerini sağlamlaştırmıştır. Bunu gerçekleştirilemeyen bankalarda birleşmiş veya TMSF'ye aktarılmıştır (TBB, 2008: 19–20).

Bankacılık sektörü, 2003 yılı başlarında gündeme gelen Irak'a asker göndermeye ilişkin tezkerenin reddedilmesi ve Irak savaşının yarattığı belirsizliklerden olumsuz etkilenmesine rağmen, ekonomik faaliyetlerdeki canlanmaya paralel olarak bir önceki döneme göre daha sağlam aktif-pasif yapısına kavuşmuş, kârlılık açısından da daha iyi bir performans sergilemiştir (BDDK, 2004: 32).

Ekonomik kriz yaşamış gelişmekte olan tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de 2001 krizi sonrasında yaşanan en önemli gelişmelerden biriside banka sayısındaki azalmadır. 2001 yılı itibari ile toplam banka sayısı 61 iken 2004 yılında 48'e kadar gerilemiştir. 1999–2003 döneminde 8 bankanın faaliyetine son verilmiş, 11 adet banka birleşmesi gerçekleşmiş, 20 banka ise TMSF'ye devredilmiştir (Yiğitoğlu, 2005: 119).

2002 yılından sonra Türkiye ekonomisinde yaşanan istikrarlı ve yüksek hızda büyüme sürecinden sonra, ekonomik faaliyetlerde 2008 yılında büyük bir yavaşlama gözlenmiştir. 2001 yılının son çeyreğinden itibaren devamlı büyüyen reel GSYİH, 2008'in son çeyreğinde belirgin bir şekilde daralmıştır. Enflasyon ve faiz oranları dalgalı bir seyir izlerken, kamu ve özel sektörde tasarruf açığı oluşmuş, bütçe açığı artmış, net sermaye girişleri azalmış, TL değer kaybetmiş, buna bağlı olarak riskler artmıştır. TÜİK verilerine göre 2007 yılında reel GSYİH %4,7 oranında büyümüş, 2008 yılında ise krizinde etkisiyle %0,7 büyümüş, 2009 yılında ise ekonomi %4,8 küçülmüştür (Kaya, 2012: 55).

2009 yılı, yaşanan küresel krizin etkisiyle oldukça sıkıntılı geçmiş ve krizin önemli düzeyde etkilediği sektör finansal sektör olmasına rağmen, diğer tüm sektörlerde bu krizden olumsuz etkilenmiştir. 2008 yılının son çeyreğinden itibaren G-20 ülkeleri uluslararası ölçekte alınması gereken önlemlere dair öneriler geliştirmiştir. Bu çerçevede kamu kesimleri para ve maliye politikaları araçlarıyla piyasaya müdahale etmiş, merkez bankaları faiz oranlarını düşürerek piyasalara ve finansal kurumlara likidite desteği sağlarken diğer taraftan hükümetlerde finansal kurumlara sermaye desteği sağlamıştır. Alınan önlemlerin reel ekonomi üstündeki etkisi kısıtlı kalırken finansal piyasaların daha hızlı tepki verebilmesi nedeniyle daha güçlü toparlanma gerçekleşmiştir (TBB, 2009: 1).

1.4. Banka Türleri

Bankalar niteliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadırlar. Buna göre bankalar mülkiyet yapılarına göre, kapsamlarına göre ve faaliyet alanlarına göre sınıflandırılabilir.

1.4.1. Mülkiyet Yapılarına Göre Bankalar

Bankalar mülkiyet yapılarına göre sınıflandırılırken sermayelerinin kamu sektörü, özel sektör ve yabancı kişi ve kuruluşlara ait olması dikkate alınmaktadır. Buna göre bankalar, kamu bankaları, özel bankalar karma bankalar ve yabancı bankalar olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

1.4.1.1. Kamu Bankaları

Sermayelerinin tamamı kamu adına, hazineye ya da diğer kamu tüzel kişilerine ait olan bankalardır. Kamu bankalarının özel veya yabancı sermayeli bankaların devletleştirilmesi sonucu ortaya çıkması da mümkündür (Delikanlı, 2012: 40).

1.4.1.2. Özel Bankalar

Bu bankalar özel kişi ve kuruluşlar tarafından kurulan bankalardır. Sermayesinde kamu payı bulunmayan özel bankalar genellikle ticaret, mevduat ya da yatırım bankası şeklinde kurulurlar (Kaya, 2013: 72).

1.4.1.3. Karma Bankalar

Sermayesinde hem özel sektörün hem de kamu sektörünün belirli oranda paylarının bulunduğu bankalardır. Sermayesinin tamamı kamuya ait olan bir bankanın, sermayesinin bir kısmının halka açılması ile ortaya çıkabilir (Ayanoğlu, 2013: 6).

1.4.1.4. Yabancı Bankalar

Sermayeleri yabancı kişi ve kuruluşlara ait olan bankalardır. Yabancı bankalar iki şekilde kurulabilir. İlk olarak yabancı banka, merkezi başka ülkede bulunan bir bankanın dışarıda şube açması şeklinde kurulabilir. İkinci olarak da yabancı banka doğrudan yabancı sermayeyle o ülkede kurulabilir (Kaya, 2013: 73).

1.4.2. Kapsamlarına Göre Bankalar

Bankalar şube ve personel sayısının çokluğuna, yönetim biçimine ve faaliyetlerinin sınırlandırılıp sınırlandırılmamasına göre de sınıflandırılabilir. Bu durumda bankalar perakende bankacılık, toptan bankacılık, holding bankacılığı ve kıyı bankacılığı kapsamlarından birinde faaliyette bulunurlar.

1.4.2.1. Perakende Bankacılık

Perakende bankacılık çok şubeli bankacılık esasına dayanmaktadır. Perakendeci bankalar toplumun geniş bir kesiminin finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Asıl fonksiyonu olan tasarruf sahibi ve yatırımcı arasında aracılık yapmanın yanı sıra çek tahsilâtı, kambiyo işlemleri, kredi kartları, otomatik fatura ödeme, havale, kiralık kasa ve teminat mektubu gibi hizmetlerde sunarlar. Ayrıca akreditif, forfaiting, faktoring, leasing, swap ve opsiyon gibi bilanço dışı faaliyetleri de gerçekleştirirler (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 16).

Perakendeci bankaların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaya, 2013: 79):

- Sürekli işlem yaptıkları ve çok sayıda şubeye sahip oldukları için kasalarında atıl fon bulunabilmektedir.
- Bu tür bankaların kırtasiye, kira, bina ve araç-gereç masrafları oldukça fazladır.
- Toplumun geniş bir kesimine hitap ettikleri için müşteri sayısı çoktur, dolayısıyla mevduat ve kredi yelpazeleri geniştir.
- Toptancı bankalara oranla kaldıraç etkisinden daha fazla yararlanırlar.
- Çok sayıda eleman çalıştırdıkları için personel giderleri yüksektir.

- Faiz marjı toptancı bankalardan daha yüksektir.
- Ücret ve komisyon gelirleri, faiz gelirlerine göre daha azdır. Toplam gelirlerinin önemli bir kısmını faiz gelirleri oluşturur.

1.4.2.2. Toptancı Bankacılık

Toptancı bankalar, perakende bankaların aksine az sayıda şubeye ve uzmanla çalışan bankalardır. Faaliyetlerini büyük ölçüde belli finansal merkezlerde sürdürürler. Toptancı bankacılıkta bankalar müşterilerinden gelen büyük tutarlı kredi taleplerini karşılamak üzere başka firmalardan ve uluslararası para ve sermaye piyasalarından büyük tutarlı fon sağlarlar (Parasız, 2011: 60).

Toptancı bankacılığın özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Parasız, 2011: 60-61):

- İşlemleri toptancı niteliktedir, yani büyük tutarlı fonlarla ilgilenirler.
- Yüksek riskli sermaye yatırımlarına girişebilirler.
- Toptancı bankalar bazı alanlarda uzmanlaşmaktadır.
- Az sayıda şube, birkaç uzman ve geniş uluslararası örgütlenme ağına sahiptir.
- Fon kaynaklarını daha çok uluslararası mali piyasalardan sağlamaktadır.
- Fon maliyetleri perakendeci bankalardan daha düşüktür.
- Çabuk karar alma mekanizmasına sahiptir.
- Müşterilerini çok uluslu şirketler, büyük firmalar ve hükümetler oluşturur.
- Nitelikli personel çalıştırırlar.
- Rekabet güçleri yüksektir.

1.4.2.3. Holding Bankacılığı

Holding bankacılığı iki şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi, bir bankanın doğrudan ya da dolaylı olarak bir veya birden çok bankayı yönetmesi şeklindedir. İkincisi ise, bir bankanın sermayesinin çoğunluğunun bir holdingin kontrolünde olması şeklindedir (Ayanoglu, 2013: 9).

Holding bankacılığının temelinde bankayı elinde bulunduran grup veya holdinge daha kolay ve daha düşük faizli kaynak aktarımı sağlama isteği bulunmaktadır. Holding bankacılığında holdingler kendi kuruluşlarına daha düşük faizli kredi sağlarken grup dışındaki firmalara uyguladıkları yüksek faiz ve komisyon ücreti ile kâr elde etmeye çalışmaktadır. Ancak bu durum, bu anlayışla kurulan bankaların kaynak yapısının bozulmasına neden olmaktadır (Kaya, 2013: 87).

1.4.2.4. Kıyı Bankacılığı

5411 sayılı Bankacılık Kanunu 3. maddesinde kıyı bankacılığı “bankacılık faaliyetleri, kurulu bulunulan ülke harici ile sınırlı tutulan veya ülke genelinde uygulanan ekonomik ve malî mevzuata tâbi olmayan ya da kurulu bulunulan ülkede yerleşik olanlardan mevduat ve fon kabulünün yasaklandığı bankacılık” olarak tanımlanmaktadır.

Bu bankalar, kurulu oldukları bölgeler kıyı bölgesi olarak adlandırıldığından kıyı bankası ismini almıştır. Kıyı bankaları diğer bankalar gibi mevduat toplayıp, kredi kullanılmaktadır. Ancak aşağıdaki özellikleri nedeniyle diğer bankalardan ayrılmaktadır (Delikanlı, 2012: 40):

- Kıyı bankaları buldukları ülkede geçerli olan para birimi dışındaki bir para birimi ile işlem yapar.
- Kıyı bankaları yerleşik olmayan kişiler ve kurumlarla işlem yapar.
- Kıyı bankaları genellikle yurtiçi finans piyasasının tabi olduğu yasaların, sınırlamaların ve kontrollerin çoğundan muafır.
- Birçok kıyı bankacılığı merkezinde çok sıkı biçimde sır saklama ilkesi uygulanmaktadır.

1.4.3. Faaliyet Alanlarına Göre Bankalar

Faaliyette buldukları alanlara göre bankalar beş gruba ayrılabilir. Bunlar, merkez bankaları, ticaret bankaları, kalkınma bankaları, yatırım bankaları ve katılım bankalarıdır.

1.4.3.1. Merkez Bankaları

T.C. Merkez Bankası 11 Haziran 1930 yılında kurulmuştur. Aynı zamanda, devlet adına banknot çıkarmak suretiyle devlet adına para hareketlerini düzenleme yetkisine sahiptir. Madeni paralar ise hazinenin sorumluluğunda darphaneye bastırılır ve T.C Merkez bankasının kontrolü ile piyasaya sürülür. T.C. Merkez Bankası anonim şirket olarak kurulmuş olup 1211 sayılı Merkez Bankası Kanunu ile Banka statüsü dışında kalan durumlarda özel hukuk kurallarına tabidir. Banka Kanunu'nda tanımlandığı üzere, Banka hisselerinin en az yüzde 51'i Hazine'ye ait olup, kalan kısmı millî bankalar, yabancı bankalar ve Türk ticaret müesseseleri ve Türk vatandaşlığına haiz gerçek ve tüzel kişilerce sahip olunmuştur (Özata, 2010: 5).

Merkez Bankasının merkezi Ankara'da bulunmaktadır. Banka, Banka Meclisinin kararıyla banknot matbaası kurabilir ve ülkenin gerekli görülen şehirlerinde şubeler açabilir ve yine aynı şartla içeride ve dışarıda muhabirler temin edebilir. Banka Meclisinin kararı ve Başbakanlığın onayı ile yabancı ülkelerde temsilcilikler kurabilir (Işıl, 1992: 4).

Merkez bankacılığı zaman içinde hızla gelişmiş ve sadece banknot ihraç eden bir banka olma kimliğinin dışına çıkarak hükümetlere para ve kredi politikalarının yürütülmesinde yardımcı olan, devletin veznedarlık görevini üstlenen iktisadi ve mali konularda danışmanlık yapan bir kurum biçimine dönüşmüştür. Ancak 1973 krizi ile birlikte merkez bankalarının görevinin fiyat istikrarının sağlanması olduğu görüşü ağır basmaya başlamıştır. Bu eğilimin etkinleşmesi ile birlikte merkez bankalarının özerkliği kavramı önem kazanmış ve merkez bankalarının bağımsızlığı ile fiyat istikrarı arasında bir ilişki kurulmaya başlamıştır (Karacan, 1996: 54).

Türkiye'de banknot ihraç izni ve tekeli bankanın elinde bulunmaktadır. Banka, gerekli gördüğü takdirde tedavülde bulunan banknotları yeni emisyonlarla değiştirebilir. Ayrıca hükümetle birlikte enflasyon hedefini belirler ve para politikasını uygular. Banka, son kredi mercii olarak bankalara kredi verme işlemini gerçekleştirir (Erçel, 1999: 24).

Günümüzde merkez bankaların işlevine bir ölçüde sahip olan ve para basan ilk bankalara 17. yüzyıl sonlarında rastlanmaktadır. Bilinen ilk emisyon bankası, İngiltere

Bankasıdır. İş hayatında bir çok Avrupa ülkesinde önemli rol oynamıştır. Bazı iktisatçılara göre ise merkez bankası niteliğinde ilk banka İsveç Devlet Bankası'dır (Parasız, 2000: 24).

Merkez Bankasının bağımsızlığı, para otoritesi olarak politika hedeflerini takipte bağımsız karar verebilme ve verdiği kararların hükümetin herhangi bir birimi tarafından iptal edilmemesi veya tersine çevrilmemesi olarak tarif edilebilir. Siyasal iktidarlar merkez bankasının politikaları üzerinde; yönetim kuruluna üye atama, hükümet temsilcilerini merkez bankası yönetim kuruluna sokabilme ve uygulanacak politikalar konusunda bankayı etkileme yolu ile etkili olabilmekte dolayısı ile bağımsızlıklarını zedeleyebilmektedir. Merkez Bankasının bağımsızlığının uygulanan politikaların güvenilirliğini, dolayısıyla da etkinliğini arttıracacağı düşünülmektedir (Kaya, 2012: 98-100).

Açık piyasa işlemlerini gerçekleştirmek, hükümetle birlikte TL'nin iç ve dış piyasalarda ki değerini korumak için gerekli olan tedbirleri almak, bankaların ve Bankaca uygun görülecek diğer mali kurumların yükümlülüklerini esas alarak zorunlu karşılıklar ve genel disonibilite ile ilgili usul ve esasları belirlemek, reeskont ve avans işlemleri gerçekleştirmek, ülkenin altın ve döviz rezervlerini yönetmek, TL'nin hacim ve tedavülünü düzenlemek, ödeme ve menkul kıymet transferi ve mutabakat sistemleri kurmak, Finansal sistemde istikrarı sağlayıcı para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak, mali piyasaları takip etmek, bankalardaki mevduatın vade ve türleri ile Özel Finans Kurumları'ndaki (ÖFK) katılma hesaplarının vadelerini belirlemek bankanın temel görev ve yetkileri arasındadır (Kaya, 2012: 90-92).

1.4.3.2. Ticaret Bankaları

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda belirtildiği gibi, kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında bu amaçla faaliyet gösteren kuruluşların Türkiye'de ki şubeleri, mevduat (ticaret) bankası olarak tanımlanmaktadır (Pehlivan, 2010: 24).

Bugünkü anlamda geçmişi 18. yüzyıla kadar uzanan ticari bankalar, bir yıla kadar kısa vadeli işlemlerle topladıkları mevduatları, genellikle büyük şirket ve kuruluşlardan

oluşan müşterilerinin üretim ve ticaret faaliyetlerini finanse etmek amacıyla kullanan bankalar olarak da tanımlanabilir (Özata, 2010: 6).

Ancak genel anlamda ticari bankalar, tasarrufları kabul eden ve bunları plase eden ve/veya ticari krediye dönüştüren kurumlar olarak tanımlanırlar. Temel işlevleri mevduat kabul edip bunları krediye dönüştürmek olsa da ticaret bankaları, bankacılık hizmetleri (kredi kartı, havale, menkul kıymet alım-satımına aracılık, vb.) adı altında birçok işleve sahip olan kurumlardır. Bu türden bankaların asıl kaynağı, sermayelerinden daha çok mevduatlarıdır. Bankaların kaynakları içinde öz kaynakların payı genelde yaklaşık %10'lar civarındadır. Asıl fon kaynakları mevduatlardır ve bu nedenle mevduat bankası olarak da adlandırılırlar (Uzunoğlu, 2011: 13).

Sektörde en sık rastlanan banka çeşidi olmakla birlikte, temelde klasik bankacılık faaliyetleri olan mevduat toplama ve kredi verme işlemleriyle ilgilenirler. Temel fon kaynakları; mevduat, kullanılan krediler ve özkaynaklardır. Ticari bankaların hem kredi verebilmeleri hem de diğer bankacılık işlemlerini yapabilmeleri için sermaye sahibi olmaları gerekmektedir. Ancak sermaye, maliyeti yüksek bir üretim faktörüdür. Bu nedenle bankalar, maliyeti diğer kaynaklara oranla daha düşük olan fonları tercih etmektedirler. Tahvil gibi uzun vadeli borçlanmaların maliyeti yüksek olduğu için ticari bankaların kullandıkları kaynakların en önemli bölümünü maliyeti düşük, kısa vadeli ve vadesiz mevduatlar oluşturmaktadır (Akbulak, 2004: 82).

Ticaret bankalarının ayırt edici temel özelliği kanunen vadesiz mevduat açma yetkisine sahip tek finansal kurum olmalarıdır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 2).

Ticaret bankalarının banka sistemi içerisinde kaydi para oluşturuyor olması, bu tür bankaların bir diğer önemli özelliğidir (Kaya, 2013: 81).

Ticaret bankalarının en önemli fon kaynakları mevduatlardır. Ticaret bankalarının diğer fon kaynakları, sermaye, ihtiyatlar, bankalar arası para piyasası ile uluslararası finansal piyasalardan sağlanan krediler, devlet borçlanma aracı ve repolar, mevduat sertifikaları, varlığa dayalı menkul kıymet ve tahvil ihracıdır. Ticari bankalar, fon kaynaklarını kredi olarak kullandırabilecekleri gibi menkul kıymet ve iştiraklere yatırım da

yapabilmektedirler. Ticari bankaların başlıca hizmetleri ise bireyler ve kurumların tasarruflarını değerlendirmek, işletmelerin fon ihtiyaçlarını karşılamak, ulusal ve uluslararası işlemlerde aracılık yapmaktır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 2).

Ticaret bankaları, topladıkları vadesiz mevduatları, ekonomi için önemli olan yatırım alanlarına aktarabilmek suretiyle toplumda belirli bir refah düzeyinin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir (Sadıklar, 1981: 97).

Mevduat toplayıp, kredi kullandırma genel işlevi olan bankalardır. Toplanan mevduat ülkenin sanayi ve ticaretle uğraşan kesimin kredi ihtiyacı için kullandırılmaktadır. Finans sektöründe önemli bir yeri bulunan ticari bankalar kısa vadeli mevduatları toplayarak ticareti ve üretimi finanse eder, kaydı para yaratırlar. Kaydı para, bankaya yatırılan mevduatın kanuni karşılık oranı düştükten sonra kalanı tekrar kredi olarak verilmesi anlamına gelmektedir. Mevduat ve kredi dışında diğer bankacılık hizmetlerini de gerçekleştirirler (Kaya, 2012: 81).

Bu bankaların öz sermayeleri genellikle azdır. En önemli fon kaynakları halktan toplanan tasarruf mevduatıdır. Kısa vadeli para ve kredi konularında uzmanlaşmışlardır. Ticaret ve sanayi işletmelerine kısa vadeli işletme sermayesi sağlarlar. Ara sıra, sanayi işletmelerinin yatırımlarına, o işletmelerde pay sahibi olmak üzere sermaye koydukları da olur. Genellikle çok yönlü faaliyet gösterirler (Yılmaz, 2013: 19).

1.4.3.3. Kalkınma Bankaları

Kalkınma bankaları genellikle devlet öncülüğünde ve bazı özel çabalarla faaliyet göstermektedir. Kalkınma bankaları, kaynaklarını iç ve dış kamu fonlarının yanında uluslararası kuruluşlar, hükümet yardımları ve iç borçlanmalar yoluyla sağlamaktadır. Kalkınma bankaları, özellikle hükümetlerin kalkınma planları çerçevesinde yer alan öncelikli bölge ve sektörlerle finansman sağlamak amacıyla kurulmuş bankalardır. Mevduat toplama yetkisine sahip olamayan bu bankalar, gelişmekte olan ülkelerde yatırım sermayesi yetersizliğini gidermek ve kalkınmada öncelikli olan bölgelere finansman sağlamak için kurulmaktadır. Hükümetler ya da uluslararası kurumlar eliyle sağlanan fonlar ve tahvil ihracı yoluyla kaynak temin etmektedirler (Akbulak, 2004: 82-83).

Genellikle kamu kesiminin katkısı ve bazı özel çabalarla ortaya çıkan bu bankalar, iç ve dış kaynaklardan sağlanan fonlar ile sanayi ve ticari yatırımlarının, konut inşaatlarının orta ve uzun vadeli finansman gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Uygun yatırım projelerine uzun vadeli kredi veya iştirak şeklinde fon transferi yaparlar. Yabancı sermayenin yatırımlara iştiraklerine yardım edip, yatırım projelerinin hazırlanmasına yardımcı olurlar. İşletmelerin kuruluş ve işletim evrelerinde teknik yardım yapmak, şirket birleşme ve devirlerine aracılık etmek de bu bankaların işlevleri arasındadır. Ülkemizdeki Türkiye Sınai Kalkınma Bankası bu tür bankacılığa iyi bir örnek olarak gösterilebilir (Uzunoglu, 2011: 16).

Kalkınma bankalarının asıl ayırt edici özelliği uzun vadeli yatırımlara uygun krediler vermeleridir. Gelişmekte olan ülkelerde, uzun vadeli finansman genellikle alt yapı yatırımları için gerekli olmaktadır. Bu nedenle kalkınma bankaları uzun vadeli kredilerini daha çok alt yapı yatırımlarına yönlendirmektedir (Dolun ve Atik, 2006: 22).

Kalkınma bankaları gelişmekte olan ülkelere özgü kuruluşlardır. Gelişmekte olan ülkelerde kalkınma bankalarının işlevlerini yerine getirecek kuruluşların bulunmayışı veya yetersizliği nedeniyle kalkınma bankaları kurulmuştur. Kalkınma bankalarının işlevleri şunlardır (Kaya, 2012: 83):

- Yatırımlara uzun vadeli fon sağlamak
- İç kaynakları harekete geçirerek sanayi sektörüne kanalize etmek
- Sermaye piyasasının gelişmesine yardımcı olmak
- Teşebbüs sahiplerine idari ve teknik yardımda bulunmak
- Karlı ve rasyonel yatırım alanları bulmak için araştırma yapmak
- Yeni yatırım alanlarına öncülük etmek
- Dış ülkelere ve uluslar arası finansman kurumlarından sağlanacak kredi, döviz ve teknik yardımı sanayiye kanalize etmek.

1.4.3.4. Yatırım Bankaları

Yatırım bankaları mevduat toplama yetkisi olmayan, devlet kuruluşları ve özel şirketlerin uzun vadeli finansman ihtiyacını hisse senedi ve tahvil ihraç ederek karşılayan

bankalardır. Bu bankalar borçlanma tahvili ihraç ederek, yurt içi ve yurt dışı bankalardan kredi alarak fon sağlarlar. Sağlamış oldukları bu fonları, menkul değer portföylerinin finansmanı, finansal kiralama işlemlerinin finansmanı, firmalara orta ve uzun vadeli yatırım ve proje kredisi kullandırarak değerlendirirler (Kaya, 2013: 81).

Bu tür bankalar, piyasada fon fazlasına sahip olan kişi ve kuruluşlardan, fon açığı olan kişi ya da kuruluşlara yapılacak transferlere aracı olan, firmaların orta ve uzun vadeli fon ihtiyaçlarını karşılanmasına yardımcı olan mali kurumlardır. Bu bankalar, devletlerin ve işletmelerin uzun vadeli fon ihtiyaçlarını karşılaması amacıyla onların sahip olduğu hisse senedi ve tahvil gibi menkul kıymetleri ihraç etmelerine aracı olan kuruluşlardır. Mevduat toplama yetkisine sahip olmayan bu bankalar, tahvil ihraç etmek ve kredi almak suretiyle elde ettikleri kaynakları, kendi adlarına menkul kıymet almak veya firmalara orta ve uzun vadeli yatırım ve proje kredisi sağlamak biçiminde kullanırlar. Bu kuruluşlar, sermaye piyasası senetlerini halka satmak suretiyle uzun vadeli fon sağlar. Yatırım bankalarının özellikle sermaye piyasasının gelişmiş olduğu ülkelerde başarılı oldukları görülmektedir. Söz konusu bankalar, yatırım yaptıkları menkul kıymetleri daha sonra halka sattıklarından literatürde menkul kıymet taciri olarak bilinmektedirler (Akbulak, 2004: 82).

Türkiye’de kalkınma bankaları ve yatırım bankaları aynı kategoride yer almakta ve Bankacılık Kanunu 3. maddesinde “yatırım ve kalkınma bankası” olarak geçmektedir. Kalkınma ve yatırım bankası kanunda aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

“Kalkınma ve yatırım bankası, bu Kanuna göre mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini ifade eder.”

Ancak bu iki bankacılık türü birbirlerini ikame eden değil, tamamlayan farklı bankacılık alanlarıdır. Dolayısıyla kalkınma ve yatırım bankaları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar (Kaya, 2013: 83):

- Kalkınma bankacılığı genellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülürken, yatırım bankacılığı daha çok sermaye piyasasının gelişmiş olduğu, gelişmiş ülkelerde görülmektedir.

- Kalkınma bankaları kredi vererek iştiraklerde bulunmaktadır. Yatırım bankaları ise daha çok kredi verme yerine işletmelere uzun vadeli fonlar sağlamaktadır.

- Kalkınma bankalarının sermayesini öz kaynakları, yönetimi kendilerine bırakılan fonlar ile alınan iç ve dış krediler oluşturmaktadır. Yatırım bankalarının temel sermaye kaynağı ise sermaye piyasasından sağlanan fonlardan oluşmaktadır.

- Kalkınma bankaları ülke ekonomileri ve o ülkedeki sermaye piyasaları geliştikçe kapanmakta ya da yatırım bankası haline gelmektedir.

- Kalkınma bankalarında kârlılık ikinci planda olmasına karşın, yatırım bankalarında kârlılık ön plandadır.

1.4.3.5. Katılım Bankaları

Faizsiz bankacılık girişimi ilk kez Mısır'da 1963-1967 yılları arasında görülmeye başlamaktadır. Alman tasarruf bankaları ile kırsal bankaların bir sentezi biçiminde ortaya çıkan faizsiz bankacılık ile kırsal kesimde tasarruflarını bankaya yatırmak istemeyen kesimi sistem içine çekmek için geliştirilmektedir. Bir anlamda tasarrufların direk ticaret ve sanayi sektörüne yönlendirilmesine dayalı olan faizsiz bankacılık, borç alanların karlarını tasarruf sahibine aktarmaları biçiminde çalışacaktır. 1971 yılında kurulan Nasır Sosyal Bankası faizsiz bazda çalışan ilk ticari bankadır. Bu bankayı 1974 yılında İslam Kalkınma Bankası'nın kuruluşu izlemektedir. Türkiye'deki ilk uygulamasını ise, 1985 yılında Albaraka Türk ve Faisal Finans kurumu başlatmaktadır (Uzunoğlu, 2011: 17-18).

Türkiye'de ve dünyada halkın bir kısmı, faiz gelirinden uzak durmaktadır. Bu nedenle klasik bankalara gitmeyen fonlar atıl kalmaktadır. Bu durum hem genel ekonomi açısından, hem de tasarruf sahipleri açısından bir kayıptır. Katılım bankaları, mali sektörde bir yenilik olarak, klasik bankalara gitmeyen fonları ekonomiye kazandırmak ve tasarruf sahiplerinin fonlarını güvenle saklamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur (Kaya, 2012: 84).

Katılım bankaları; özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak amacıyla faaliyet gösteren kuruluşlardır. Özel finans kurumları, 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesinin ardından katılım bankası ismini almıştır. Ticaret bankaları ile katılım bankaları Bankacılık Kanunu açısından aynı hükümlere tabi tutulmuştur. Faizle çalışan klasik bankalara alternatif olarak kurulan ve konvansiyonel bankacılık anlayışının dışına çıkarak faizden uzak kalmak isteyen kişilerin finansman ihtiyaçlarını karşılamaları, tasarruflarını değerlendirmeleri ve modern bankacılık hizmetlerinden yararlanmaları sağlamak amacıyla kurulmuş olan bankalardır. “Özel Cari Hesap” ve “Katılma Hesapları” adı altında iki yöntemle fon toplayan özel finans kurumları, topladıkları bu fonları üretim desteği, bireysel finansman desteği, kar-zarar ortaklığı yatırımı, finansal kiralama ve mal karşılığı vesaikin alım-satımı şeklinde kullandırmaktadırlar (Coşkun, 2005: 111-115).

Özel cari hesap ve katılma hesabı adı altında fon sahiplerinden kaynak sağlanmaktadır. Klasik bankalardan farklı olarak, katılım bankalarında fon sahiplerinden sağlanan kaynaklar kâr zarara katılım hesabında toplanır. Burada kurum ile müşteri arasında bir ortaklık söz konusudur (Özulucan ve Deran, 2009: 94).

Bankalar kanununa göre özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu kuruluşların Türkiye'deki şubeleri katılım bankası olarak tanımlanır (Uzunoğlu, 2011: 17).

Faizsiz bankacılık esasına dayanan katılım bankalarında nakit kredi kullandırılmamaktadır. Bu sistemde katılım bankaları ile fonu kullananlar arasında ticari bir bağ vardır. Yani, katılım bankaları mal ve ticari amaçla gayrimenkul alım satımı yapabilmektedir. Fonun kullandırılmasında ise projenin kârlılığı önemlidir (Özulucan ve Deran, 2009: 95).

Katılım bankalarının klasik bankalardan farkı, katılım bankaları kredi kullandırırken müşteriye doğrudan nakit ödeme yapmazlar. Ödemeyi fatura karşılığında ve kredi müşterisinin işletmesi için ihtiyaç duyduğu malı satan satıcıya yaparlar. Ödemeyi yaptıktan sonra üzerine kar paylarını ekleyerek müşteriyi borçlandırır ve müşteriden taksitler halinde tahsil eder. Böylece finansman malın peşin alınıp üzerine kar payı konarak

vadeli satımı şeklinde yapılmış ve yapılan işlem, ikrazat (nakit ödeme) şeklinde değil ticaret şeklinde gerçekleşmiş olur. Bu yöntem aynı zamanda verilen kredinin amaç dışı, verimsiz ve spekülâtif alanlara gitmesini önleyen ve kayıt dışını kayda alan ideal bir finansman yöntemidir. Diğer taraftan, katılım bankaları bazı konulara, örneğin alkollü içeceklerin, tütünün üretim ve satışı ile uğraşanlara kredi kullandırmazlar. Faizli enstrümanlara yatırım yapmazlar, faizli işlemlere yer vermezler (Kaya, 2012: 84-85).

5387 sayılı Bankalar Kanunu ile Özel Finans Kurumlarının adı Katılım Bankası olarak değiştirilmiştir. Ülkemizde İslam ülkelerine bağlı faiz geliri istemeyen kişilerin tasarruflarına yönelik olarak faizsiz çalışan banka dışı mali aracı görünümünde iken katılım bankasına dönüştürülmüştür (Parasız, 2011: 223).

1.5. Bankaların Temel Fonksiyonları

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde finansal sistemin temel kurumu olan bankaların özellikle mevduat bankalarının ekonomideki fonksiyonları;

a. Finansal aracılık: Bankaların temel işlevi aracılık etmektir. Tasarruf sahipleriyle, sermaye ihtiyacı duyanlar arasında köprü kurarak ekonomideki tasarrufları yeniden şekillendirmektir. Bir başka ifadeyle tüketim tarafında meydana gelen kaynak fazlalığını kâr güdüsüyle ve belirlemiş olduğu ölçütlere göre üretime kanalize etmektir. Böylece tasarruflar üretime dönüşmeye başlayacak, bankalar da aracılık fonksiyonunu yerine getirmiş olacaktır. Ancak 2000'li yıllarda Türkiye'deki bankalar bağlı oldukları grubun veya holdingin şirketlerini fonlamak ve kamu kesiminin açığını finanse etmek için Devlet İç Borçlanma Senedi (DİBS) satın almak zorunda kalmışlardır. Risksiz yüksek kazanç sağlayan DİBS'ler bankalar için cazip bir gelir kaynağı haline gelmiş ve bankaları asli fonksiyonlarından uzaklaştırmıştır. Dolayısıyla bankalar, özel kesim yatırımlar için kaynak bulmakta sıkıntı yaşamaya başlamışlardır (Günel, 2001: 31-32).

b. Kaynaklara akıcılık sağlamak: Bankalar farklı vadelerde ve miktarlarda kaynak toplamakta ve bu kaynakları yine farklı süre ve miktarlarda kredi olarak vermektedir. Bu sayede, fonların vadelerini değiştirmelerinin yanında, ihtiyacı kadar fon bulabileceğinden emin olan yatırımcıların da daha büyük yatırım kararı almalarına vesile

olmaktadırlar. Özetle bankalar fon fazlası olan kişi ve kuruluşlardan fon açığı olanlara kaynak aktarılması yoluyla, fonlara akıcılık sağlarlar. Fonların böylesine yer değiştirdiği piyasada bir yandan paranın atıl kalması önlenirken diğer yandan da yeni yatırımlar için kaynak sağlanmış olur (Sayılğan, 2003: 25).

c. Kısa süreli fonları, uzun süreli fonlara dönüştürme: Bankalar, topladıkları kısa süreli ve düşük yoğunluktaki fonları, ekonomide uzun süreli ve büyük ölçekli fonlar haline dönüştürmekte, yatırımların finansmanı için olanak sağlamaktadırlar. Şirketler yatırımlarını gerçekleştirirken önlerini görmek konusunda sıkıntı yaşayabilirler. Bu sorunun çözümlerinden birisi alacakları kredilerin uzun vadeli ve sürekli olmasıdır. Kısa vadeli krediler sadece küçük ölçekli yatırımların yapılmasına imkân sağlamaktadır. Ekonominin gelişmesi için gerekli olan uzun vadeli krediler ancak bankalar tarafından sağlanabilmektedir. Yapılacak yatırımlar için alınan kredilerin uzun vadeli olmasının yanında sürekli olması da yatırımcı için önem arz etmektedir. Çünkü genelde yatırımlar uzun vadeye yayılmış ve uzun vadede büyük fonlar gerektirmektedir. Bu nedenden ötürü şirketlerin krediyi bulmakta zorlanmaması, alınan kredilerin süreklilik taşıması gerekmektedir. Bankaların bu fonksiyonu ekonominin canlanması ve istikrarı açısından en önemli görevlerinden biridir (Pürsünlerli, 1997: 46).

d. Kaynak kullanımını iyileştirme: Bankalar kaynaklarını verimli ve kârlı sektörlere aktararak, ekonomide kaynak kullanımını etkileyerek ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurlar. Bankalar kredi verecekleri zaman düşük riskli ve yüksek kârlı projeleri tercih ederler. Böylece ülke ekonomisinde oluşan kaynakların en verimli noktalarda kullanılmasını sağlarlar. Bankalar, kaynakların iyi kullanılmasını sağladıkları süre ve ölçüde ekonomik gelişmenin hızlanmasına katkıda bulunurlar (Akgüç, 1992: 7).

e. Para politikasının etkinliğini arttırma: Bir ekonomide uygulanan para politikasının etkili olabilmesi için bankacılık sisteminin gelişmiş olması gerekmektedir. Çünkü Merkez Bankası'nın para politikası araçları sadece gelişmiş bir bankacılık sisteminde etkisini göstermektedir (Akgüç, 1992: 8).

f. Fonları hareketlendirme: Bankalar ekonomide kullanılmayan fonları sistemin içine bir şekilde çekerek durağanlıktan kurtarırlar. Elllerinde fon fazlası olan kişi ve

kurumlar daha fazla getiri vermeyi teklif eden güvenli bankalara ellerindeki kaynakları yatırır ve bunun karşılığında da belli oranda faiz geliri elde ederler. Böylece, bankalar ekonomide yastık altındaki atıl fonları sisteme çekerek bunları hareketlendirirler (Sevilengül, 1999: 1)

g. Ulusal ve uluslararası ticareti geliştirmek: Uluslararası ticarete taraflar, birbirlerini çok iyi tanımadıkları için ödemede karşılıklı bir güvensizlik yaşarlar. İhracatçının amacı sattığı malların bedelini eksiksiz olarak tahsil etmek, ithalatçının amacı ise satın aldığı malların zamanında sevk edilmesidir. Tam bu noktada bankalar, ihracatçıya ithalatçı adına ödemeyi yapacağı güvencesini verirken; ithalatçıya da ihracatçının istenen nitelikte malı kendisine göndereceğini garanti eder. Bu sayede bankalar ulusal ve uluslararası ticaretin gelişmesinde her iki taraf için de kefil rolü üstlenerek piyasanın canlanmasına ve genişlemesine katkı sağlamış olurlar (Seyidoğlu, 2001: 329).

h. Kaydi para ya da banka parası yaratma: Müşterilerin bankalarda vadesiz mevduat hesabı açmalarındaki amaç paralarını güvence altına alarak yapacakları ödemelerde kolaylık sağlama isteğidir. Bu yüzden birçok ülkede vadesiz mevduata faiz verilmez. Ticari bankalardaki vadesiz mevduatın bir ödeme aracı olarak kullanılması için banka müşterilerine hesapları üzerinden çek tahsis eder. Bankadaki vadesiz mevduat sahibi bu çek vasıtasıyla bir başkasına ödeme yapılmasını sağlayabilir. Bankacılık sisteminde paranın hesaptan hesaba devir suretiyle yarattığı ödeme kolaylıkları müşterileri nakit taşıma yükünden kurtarmış, çek kullanma alışkanlıklarının yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Mevduat sahipleri bankaların sağlamış olduğu bu imkânla nakit para olmadan satın alma gücüne sahip olurlar. Bu yüzden vadesiz mevduat hesabına banka parası veya kaydi para adı verilmektedir (Geylan, 1985: 18).

ı. Finansal danışmanlık: Bankalar müşterilerin varlıklarının yönetiminde aracılık ve danışmanlık hizmeti verirler. Müşterilerin istedikleri menkul kıymetleri onların hesabına alıp satarlar, farklı yatırım araçları hakkında fikir verir tavsiyede bulunurlar. Hangi yatırım aracına hangi vadede yatırım yapılması gerektiği konusunda danışmanlık yaparlar. Sonuç olarak, müşteriler birikimlerini bir anlaşma ile belli bir süre için bankaya teslim ederler. Bankalar da yatırım uzmanları ile portföy yönetim, piyasa analizi vb. gibi

faaliyetleri yürütürler. Yapılan bu danışmanlık hizmeti sayesinde hem finans piyasasında canlanma meydana gelecek hem de iş gücü istihdamı oluşacaktır (Artun, 1979: 13-14).

1.6. Banka ve Personel Bilgileri

TBB verilerine göre banka ve personel bilgileri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.6.1. 2012 Yılı

Bankacılık sisteminde Ekim-Aralık 2012 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 49'dur. Mevduat bankaları sayısı 32, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4'tür.

Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 12 tanesi özel sermayeli ve 16 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Odea Bank A.Ş. 2 Ekim 2012 tarihinde yabancı sermayeli banka olarak faaliyetine başlamıştır. Fibabanka A.Ş. 11 Kasım 2012 tarihinde yabancı sermayeli bankalar grubundan özel sermayeli bankalar grubuna geçmiştir.

Ekim-Aralık 2012 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 18'i ortaöğretim, yüzde 75'i yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 82'sini yükseköğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 83, yabancı bankalarda yüzde 75 ve kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 80 şeklindedir.

2012 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek sayıları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1: 2012 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı

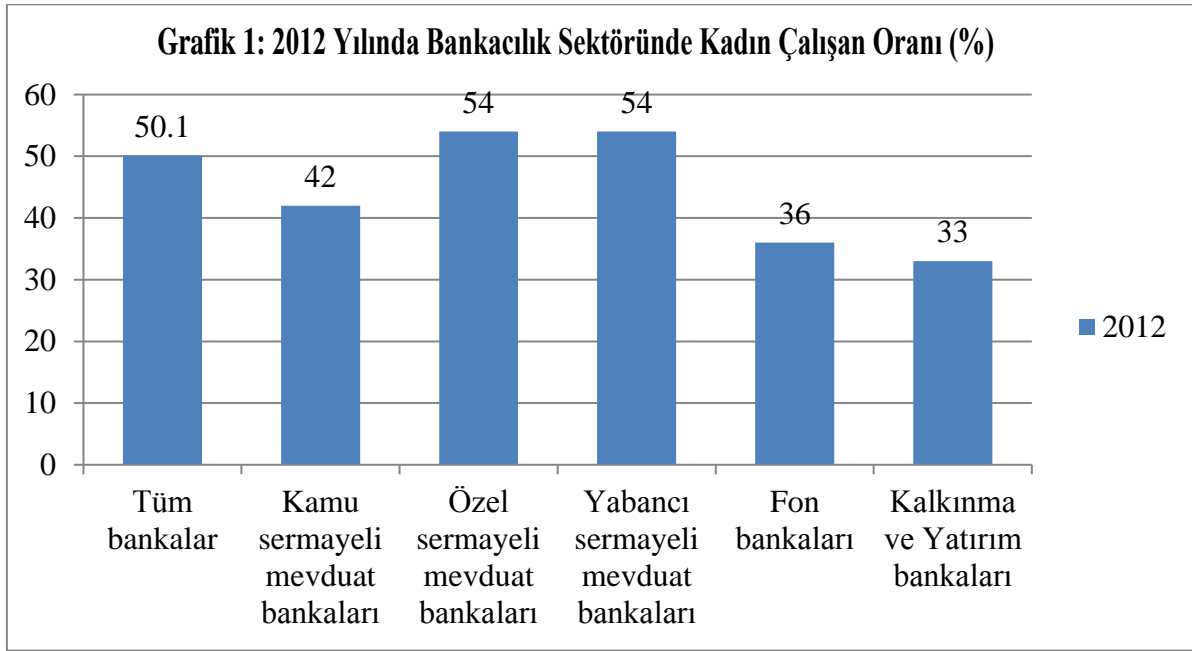
| Aralık 2012 | | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| | Erkek | Kadın | Toplam |
| Mevduat bankaları | 89.586 | 91.611 | 181.197 |
| Kamu sermayeli b. | 30.006 | 21.581 | 51.587 |
| Özel sermayeli b. | 41.682 | 48.930 | 90.612 |
| Fondaki b. | 145 | 81 | 226 |
| Yabancı serm. b. | 17.753 | 21.019 | 38.772 |
| Kalkınma ve Yatırım bank. | 3.262 | 1.639 | 4.901 |
| Toplam | 92.848 | 93.250 | 186.098 |

Kaynak: TBB, 2012: 3

Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı Temmuz-Eylül 2012 dönemine göre 1.766 kişi (yüzde 1 oranında), son bir yılda 4.680 kişi (yüzde 2,6 oranında) artarak 186.098 olmuştur. 2011 yıl sonu rakamları ile karşılaştırıldığında çalışan sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 1.348 kişi, özel sermayeli mevduat bankalarında 1.565 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 1.725 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında 59 kişi artarken, Fon bankasında ise 17 kişi azalmıştır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi bankacılık sektöründe kadın çalışan sayısı erkeklere oranla daha fazladır. Mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankalarına göre erkeklere oranla daha fazla kadın istihdamı sağlamaktadır. Özel sermayeli ve yabancı sermayeli bankalarda kadınların daha fazla çalıştığı görülmektedir.

2012 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın oranları aşağıda gösterilmiştir.



Kaynak: TBB, 2012: 3

Grafik 1’de görüldüğü gibi bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı yüzde 50.1’dir. Yıl sonu verileri baz alındığında, kadın çalışan sayısı ilk kez erkek sayısını geçmiştir. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 42, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 54, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 54, Fon bankasında yüzde 36, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 33 düzeyindedir.

1.6.2. 2013 Yılı

Bankacılık sisteminde Ekim-Aralık 2013 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 49’dur. Mevduat bankaları sayısı 32, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4’tür.

Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 17 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Alternatifbank A.Ş., 1 Temmuz 2013 tarihinde alınan izin ile özel sermayeli mevduat bankaları grubundan yabancı sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. Portigon A.G.’nin 15 Ağustos 2013 tarihi itibarıyla faaliyetlerine son

vermesine ve iradi tasfiyesine; Bank Of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.'nin, 19 Eylül 2013 tarihinde Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubunda faaliyetlerine başlamasına izin verilmiştir

Ekim-Aralık 2013 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 17'si orta öğretim, yüzde 76'sı yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Kamusal sermayeli ve özel sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 84'ünü yükseköğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 75, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 80 şeklindedir.

2013 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek sayıları aşağıda gösterilmiştir.

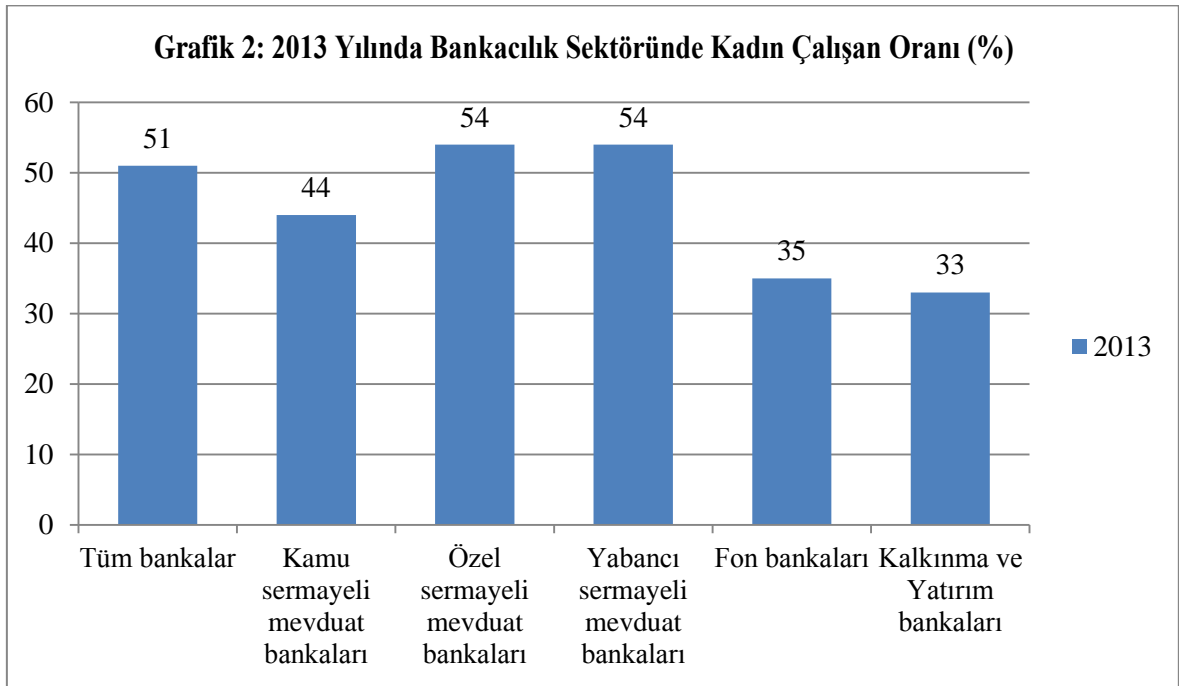
Tablo 2: 2013 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı

| Aralık 2013 | | | |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| | Erkek | Kadın | Toplam |
| Mevduat bankaları | 93.433 | 98.786 | 192.219 |
| Kamu sermayeli b. | 30.461 | 24.005 | 54.466 |
| Özel sermayeli b. | 42.583 | 50.782 | 93.365 |
| Fondaki b. | 148 | 81 | 229 |
| Yabancı serm. b. | 20.241 | 23.918 | 44.159 |
| Kalkınma ve Yatırım bank. | 3.490 | 1.756 | 5.246 |
| Toplam | 96.923 | 100.542 | 197.465 |

Kaynak: TBB, 2013: 3

Tablo 2’de görüldüğü gibi 2013 yılında bankacılık sektöründe kadın çalışan sayısı erkeklere oranla daha fazladır. Mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankalarına göre erkeklere oranla daha fazla kadın istihdamı sağlamaktadır. Özel sermayeli ve yabancı sermayeli bankalarda kadınların daha fazla çalıştığı görülmektedir.

2013 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın oranları aşağıda gösterilmiştir.



Kaynak: TBB, 2013: 3

Grafik 2’de görüldüğü gibi 2013 yılında bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı yüzde 51’dir. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 44, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 54, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 54, Fon bankasında yüzde 35, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 33 düzeyindedir.

1.6.3. 2014 Yılı

Bankacılık sisteminde Ekim-Aralık 2014 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 51’dir. Mevduat bankaları sayısı 34, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4’tür.

Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 19 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Rabobank A.Ş., 4 Eylül 2014 tarihinde faaliyet izni almış ve 3 Kasım 2014 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır.

Ekim-Aralık 2014 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 16'sı orta öğretim, yüzde 77'si yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 86'sı yükseköğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, özel sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 85, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 76, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 83 şeklindedir.

2014 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek sayıları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3: 2014 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı

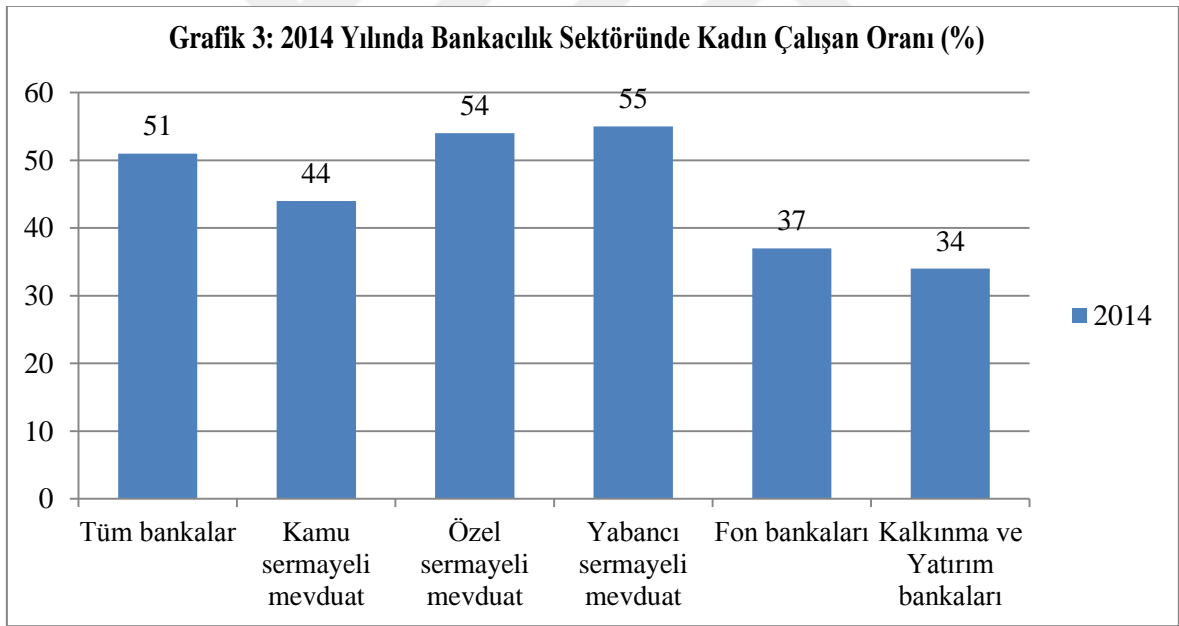
| Aralık 2014 | | | |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| | Erkek | Kadın | Toplam |
| Mevduat bankaları | 94.645 | 100.718 | 195.363 |
| Kamu sermayeli b. | 31.065 | 24.786 | 55.851 |
| Özel sermayeli b. | 43.675 | 52.164 | 95.839 |
| Fondaki b. | 144 | 83 | 227 |
| Yabancı serm. b. | 19.761 | 23.685 | 43.446 |
| Kalkınma ve Yatırım bank. | 3.629 | 1.894 | 5.523 |
| Toplam | 98.274 | 102.612 | 200.886 |

Kaynak: TBB, 2014: 3

Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı Temmuz-Eylül 2014 dönemine göre 1.787 kişi (yüzde 0,9 oranında), son bir yılda 3.421 kişi (yüzde 1,7 oranında) artarak 200.886 olmuştur. 2013 yılsonu rakamları ile karşılaştırıldığında çalışan sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 1.385 kişi, özel sermayeli mevduat bankalarında 2.474 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında 277 kişi artarken, Fon bankasında 2 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında ise 713 kişi azalmıştır.

Tablo 3’de görüldüğü gibi 2014 yılında bankacılık sektöründe kadın çalışan sayısı erkeklere oranla daha fazladır. Mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankalarına göre erkeklere oranla daha fazla kadın istihdamı sağlamaktadır. Özel sermayeli ve yabancı sermayeli bankalarda kadınların daha fazla çalıştığı görülmektedir.

2014 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın oranları aşağıda gösterilmiştir.



Kaynak: TBB, 2014: 3

Grafik 3’de görüldüğü gibi bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı yüzde 51’dir. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 44, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 54, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 55, Fon bankasında yüzde 37, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 34 düzeyindedir.

1.6.4. 2015 Yılı

Bankacılık sisteminde Ekim-Aralık 2015 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 52'dir. Mevduat bankaları sayısı 34, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 5'tir.

Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 9 tanesi özel sermayeli ve 21 tanesi yabancı sermayeli bankadır. BDDK'nın 14 Temmuz 2015 tarih ve 6370 sayılı Kurul Kararı ile BBVA'nın Türkiye Garanti Bankası A.Ş. sermayesinin %14.89'unu devralarak Banka'daki doğrudan payını %25.01'den %39.90'a yükseltmesine izin verilmiştir. BBVA'nın, Banka'da hakim ortak konumuna gelmesi nedeniyle, banka özel sermayeli bankalar grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı bankalar grubuna geçmiştir.

2015 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek sayıları tablo şeklinde aşağıda gösterilmiştir.

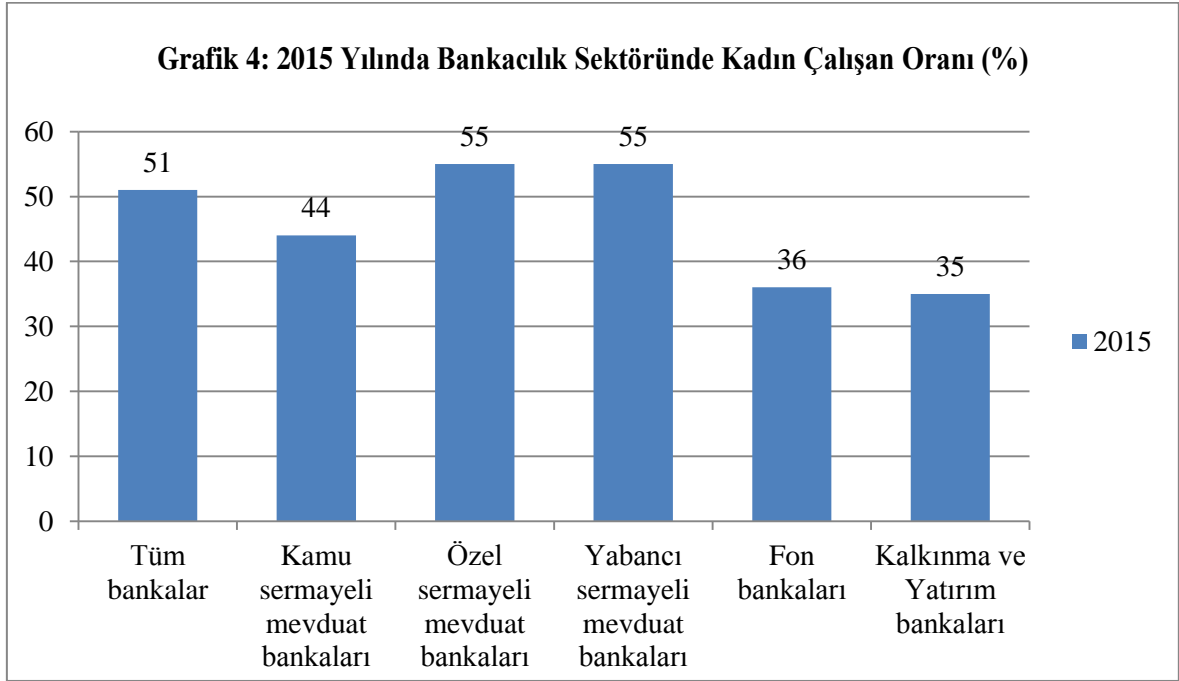
Tablo 4: 2015 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı

| Aralık 2015 | | | |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| | Erkek | Kadın | Toplam |
| Mevduat bankaları | 94.701 | 101.138 | 195.839 |
| Kamu sermayeli b. | 32.628 | 25.583 | 58.211 |
| Özel sermayeli b. | 33.963 | 40.793 | 74.756 |
| Fondaki b. | 145 | 80 | 225 |
| Yabancı serm. b. | 27.965 | 34.682 | 62.647 |
| Kalkınma ve Yatırım bank. | 3.509 | 1.857 | 5.366 |
| Toplam | 98.210 | 102.995 | 201.205 |

Kaynak: TBB, 2015: 3

Tablo 4’de görüldüğü gibi 2015 yılında bankacılık sektöründe kadın çalışan sayısı erkeklere oranla daha fazladır. Mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankalarına göre erkeklere oranla daha fazla kadın istihdamı sağlamaktadır. Özel sermayeli ve yabancı sermayeli bankalarda kadınların daha fazla çalıştığı görülmektedir.

2015 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın oranları aşağıda gösterilmiştir.



Kaynak: TBB, 2015: 3

Grafik 4’te görüldüğü gibi bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı yüzde 51’dir. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 44, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 55, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 55, Fon bankasında yüzde 36, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 35’tir.

Ekim-Aralık 2015 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1’i ilköğretim, yüzde 15’i orta öğretim, yüzde 78’i yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 6’sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Kamusal sermayeli ile özel sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 87'sini, yükseköğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 80, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 84 şeklindedir.

1.6.5. 2016 Yılı

Mevduat, kalkınma ve yatırım bankalarında Aralık 2016 itibariyle son bir yıllık dönemde personel sayısı 4.505 kişi azalmıştır. Personel sayısında azalma 2016 yılının son çeyreğinde 1.020 kişi olmuştur.

Bankacılık sisteminde Ekim-Aralık 2016 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 52'dir. Mevduat bankaları sayısı 34, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13, katılım bankaları sayısı 5'dir. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 9 tanesi özel sermayeli ve 21 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Kalkınma ve yatırım bankalarının 3 tanesi ile katılım bankalarının 2 tanesi kamu sermayeli bankalardır.

Tablo 5: 2016 Yılında Eğitim Seviyesine Göre Kadın Çalışan Sayısı

| | İlkokul ve Ortaokul | Lise ve dengi okullar | Yüksek Öğrenim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar | Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar | Toplam |
|----------------------------------|---------------------|-----------------------|---|---|--------|
| Mevduat bankaları | 172 | 9.652 | 82.444 | 6.371 | 98.639 |
| Kamu serm. Bankalar | 7 | 1.838 | 21.285 | 2.183 | 25.313 |
| Özel sermayeli bankalar | 15 | 3.559 | 34.569 | 2.157 | 40.300 |
| Fondaki bankalar | 4 | 26 | 47 | 4 | 81 |
| Yabancı serm. Bankalar | 146 | 4.229 | 26.543 | 2.027 | 32.945 |
| Kalkınma ve yatırım bank. | 25 | 103 | 1.230 | 489 | 1.847 |

Kaynak: TBB, 2016: 2

Aralık 2016 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 78'i yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 7'si ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Bu oran ilköğretim için yüzde 1, orta öğretim için yüzde 14'tür.

Türkiye'de eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmektedir. Tablo 5'teki verilere göre bu durum bankacılık sektörü için de geçerlidir. 2016 yılında bankacılık sektöründe kadınların eğitim durumuna bakıldığında lise ve daha alt düzey eğitime sahip kadınlar sektörde daha az yer alırken, yükseköğrenim mezunu kadınların sektörde daha fazla yer aldığı görülmektedir.

2016 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek sayıları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6: 2016 Yılında Bankalarda Çalışan Kadın ve Erkek Sayısı

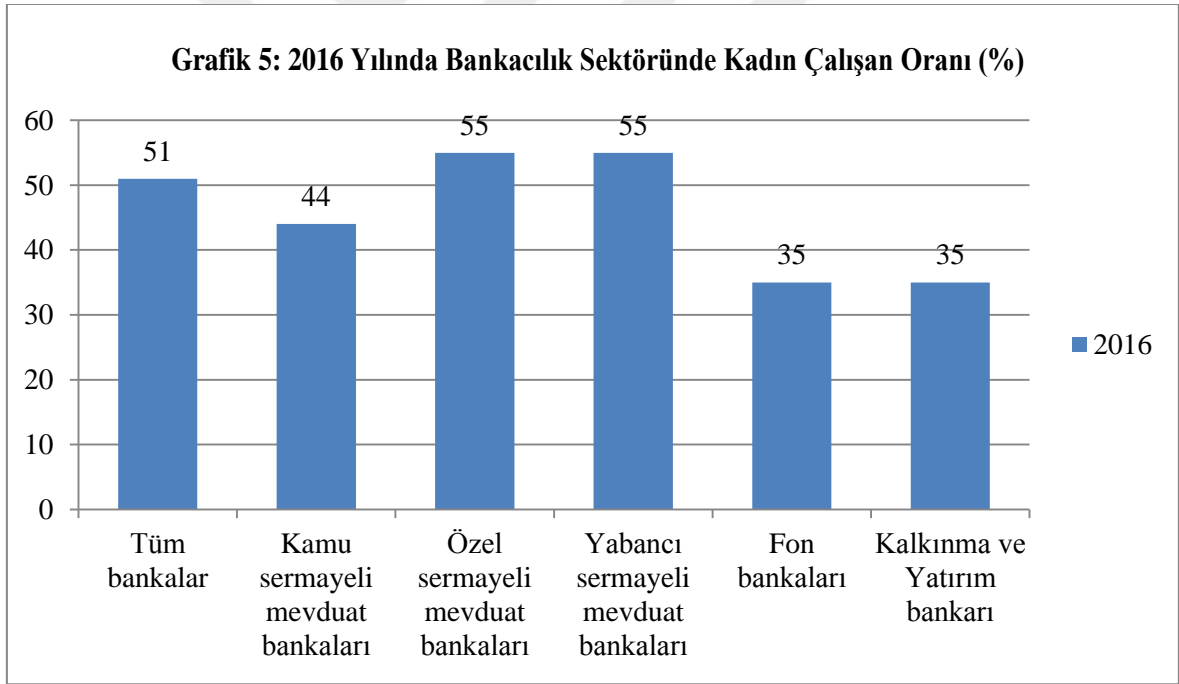
| Aralık 2016 | | | |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| | Erkek | Kadın | Toplam |
| Mevduat bankaları | 92.724 | 98.639 | 191.363 |
| Kamu sermayeli b. | 32.273 | 25.313 | 57.586 |
| Özel sermayeli b. | 33.442 | 40.300 | 73.742 |
| Fondaki b. | 150 | 81 | 231 |
| Yabancı serm. b. | 26.859 | 32.945 | 59.804 |
| Kalkınma ve Yatırım bank. | 3.489 | 1.847 | 5.336 |
| Toplam | 96.213 | 100.486 | 196.699 |

Kaynak: TBB, 2016: 3

2015 yılsonu rakamları ile karşılaştırıldığında çalışan sayısı, kamusal sermayeli mevduat bankalarında 625 kişi, özel sermayeli mevduat bankalarında 1.014 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 2.842 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında 30 kişi azalırken, Fon bankasında 6 kişi artmıştır.

Tablo 6’da görüldüğü gibi 2016 yılında bankacılık sektöründe kadın çalışan sayısı erkeklere oranla daha fazladır. Mevduat bankaları kalkınma ve yatırım bankalarına göre erkeklere oranla daha fazla kadın istihdamı sağlamaktadır. Özel sermayeli ve yabancı sermayeli bankalarda kadınların daha fazla çalıştığı görülmektedir.

2016 yılında bankacılık sektöründe çalışan kadın oranları grafik şeklinde aşağıda gösterilmiştir.



Kaynak: TBB, 2016: 3

Grafik 5’te görüldüğü gibi bankacılık sektöründe kadın çalışan oranı yüzde 51’dir. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 44, özel sermayeli mevduat bankalarında ve yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 55, Fon bankasında ve kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 35’tir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN, İLGİLİ KURAMLAR VE ÜST YÖNETİMDE KADIN YÖNETİCİLER

Son yıllarda dünya genelinde yaşanan her alandaki hızlı değişim, etkisini toplumsal yaşamın genelinde kendisini gösterirken, ekonomik ve siyasal değişimler sosyal ve kültürel dönüşümlerin aracı olmaktadır. Ortaya çıkan bu değişimler bireylerin kişisel tercihlerindeki öncelik sıralamasında da etkisini göstermektedir. Daha önce ev kadınlığı, kadınlar için öncelikli görülürken, artık çalışan kadın olma ve kariyer sahibi olma öne çıkmaya başlamıştır. Kadınlar artık pek çok farklı alanda erkeklerle aralarındaki farkı kapatmakta, hatta bazı meslek gruplarında erkeklerden daha fazla yer almaktadırlar (Yaprak, 2009: 182).

Toplumsal cinsiyet eşitliği, bireylerin cinsiyet temelli ayrımcılığa uğramadan toplumsal yaşamın her alanında eşit olarak yer alması, görülebilmesi, güçlenmesi, temsil edilmesi ve katılımı olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, kadınların toplumsal alandaki mevcut engellerinin aşılması ve buna yönelik önlemlerin alınması bağlamında önemlidir. Kadın erkek eşitliğini sağlamaya yönelik önlemlerin merkezden çok yerel düzeyde üretilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin ülke geneline yayılması bağlamında önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu kapsamda da yerel düzeyde kadın erkek eşitliğine ilişkin faaliyetlerin ölçülmesi, değerlendirilmesi, izlenmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikaların geliştirilmesine katkı sunması açısından önemlidir (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, 2016: 1).

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2016 Küresel Cinsiyet Uçurumu raporuna göre, en az cinsiyet uçurumuna sahip ilk on ülke: İzlanda (%87), Finlandiya (%85), Norveç (%84), İsveç (%81), Ruanda (%80), İrlanda (%79), Filipinler (%78.6), Slovenya (%78.5), Yeni Zelanda (%78) ve Nikaragua (%78)'dir. Listenin son sırasında ise Yemen yer almaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğini gidermede en fazla ilerleme kaydeden ülke ise Nikaragua'dır. Kadın-erkek eşitliğine yönelik yüzde 12'lik bir ilerleme kaydeden Orta Amerika ülkesini,

yüzde 11’lik ilerleme ile Nepal, Bolivya, Slovenya ve yüzde 10’luk ilerleme ile Fransa takip etmektedir.

Türkiye ise 144 ülke içinde 130. sırada yer almaktadır. Türkiye, 2006’da hazırlanan ilk raporda 115 ülke arasında 105’inci sırada yer almaktadır. 2006 ve 2016 verileri bize açıkça gösteriyor ki, Türkiye aradan geçen 10 yılda cinsiyet eşitsizliğini giderme konusunda başarısızdır. Aynı başlık altında belirtildiği gibi, ev içi görünmeyen emek, çocuk ve yaşlılara bakım gibi konularla kadınların ilgilenmesi ve bunlardan kadınların herhangi bir maddi kazanç elde edemiyor oluşu 2016 yılında da kadınların ekonomik alanda önüne çıkan en büyük engellerden biri olmaya devam etmektedir (Dünya Ekonomik Forumu, 2016).

Kadınların kamusal alandaki görünürlüğünün ve kazançlarının artıp erkeklerle eşit olmasının yolu ise yayımlanan rapora göre oldukça uzak bir tarihte beklenmektedir. 2015 yılında kadın – erkek arasındaki ekonomik uçurumun kapanabilmesi için öngörülen tarih 2133 yılı iken, 2016 yılı raporuna göre bu tarih 2186 yılına gerilemiş durumdadır. Bu bilgiler ışığında rapora göre, kadın – erkek arasındaki çalışma eşitsizliğinin kapanması 170 yıl gibi uzun bir süre alabilir (Dünya Ekonomik Forumu, 2016).

TBB’nin “Türkiye’de Bankacılık Sektörü 1960-2013” araştırmasına göre, 1965 yılında sadece 4 çalışandan birinin kadın olduğu bankacılık sektöründe yıllar itibariyle dengeler kadınlar lehine değişmiş, 2013 yılında bankacılık sektöründe kadın istihdam oranı yüzde 51’e çıkarken erkek istihdam oranı %49’a gerilemiştir.

İstanbul Üniversitesi Bankacılık Araştırma Merkezi verilerine göre; Türkiye’de 2015 yılı itibarı ile bankaların sadece 5’inin üst yönetim koltuğunda kadınlar oturmaktadır. Bankalardaki 373 Genel Müdür Yardımcısının sadece 55’i kadın yöneticidir, 403 Yönetim Kurulu üyesinin ise sadece 31’i kadın üyedir.

Kadın işgücünün tarihsel gelişimi konusunda sanayi devriminin değişimlerin yaşandığı önemli bir dönüm noktası olduğunu belirtmek gerekir. Sanayi devriminden önce kadınlar geleneksel rollerinin fazlaca dışına çıkamamışlar, ücret karşılığında işçi statüsü ile çalışmaları sanayi devrimi ile mümkün olabilmiştir. Sanayi devrimi gibi, II. Dünya Savaşı

ve son dönemlerde hız kazanan küreselleşme süreci de kadınların emek piyasalarındaki sayı ve konumlarını etkileyen kilometre taşı niteliğindeki gelişmeler olmuştur (Özer ve Biçerli, 2004: 57).

2.1. Sanayi Devrimi ve Kadın İşgücü

Dünyanın hemen her ülkesinde nüfusun önemli bir kısmını oluşturan kadınların emek piyasalarındaki varlıkları gerek geçmişte, gerekse günümüzde erkeklerin gerisinde, ikincil işgücü statüsü ile sınırlı kalmıştır. Kadınların emek piyasalarındaki ikincil rolleri büyük ölçüde geleneksel iş bölümü ile ilgilidir. Cinsiyete dayanan bu işbölümü her toplumda farklı düzeylerde olsa da temelde; çocuk doğurmak ve büyütme, ev işlerini yapmak gibi işler fizyolojik ve sosyolojik açılardan kadınların temel görevleri arasında yer alırken, piyasada çalışarak para kazanma işi erkeklerin esas görevi olarak kabul edilmiştir (Özer ve Biçerli, 2004: 57).

Sanayi Devrimi'ni izleyen yıllarda, dokuma sektöründeki gelişmelere paralel olarak, kadın işgücü sayısı hızla artmış; bu durumda özellikle teknik gelişmelerin, başka bir deyişle üretim tekniğini basitleştiren makinelerin, işbölümü ve uzmanlaşmanın, kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırması, dokuma sektöründe kadın gücünün, erkeklerden çok daha başarılı olmasını getirmiştir (Altan ve Ersöz, 1994: 21).

XIX. yüzyılın ortalarından itibaren, özellikle Sanayi Devrimi'nin yaşandığı Batılı ülkeler başta olmak üzere, liberal devlet anlayışında meydana gelen değişim ile karışımçı-müdahaleci ve katılımcı devlet anlayışına geçilmiş ve bu değişimle birlikte kadının çalışma hayatında maruz kalmış olduğu olumsuz koşullar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Nitekim bu dönemde Batılı ülkelerde çalışma sürelerinin yasalarla sınırlandırılması, bazı işyeri ve iş kollarında kadınların çalışmasının yasaklanması gibi koruyucu yasal politikalar uygulanmaya başlamıştır. Başka bir deyişle sosyal politika biliminin doğuş ve gelişiminde, kadın işgücünün sömürülmesi de etken olmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 198).

Sanayi devrimi ile birlikte işgücü piyasasında kadın sayısındaki artış II. Dünya savaşı sonrasına devam etmiştir. Bu artışın hem emek arzı hem de emek talebi ile ilgili nedenleri vardır. Emek arzı açısından bakıldığında; bir kısım kadın işgücü için piyasaya

girişteki temel güdü vatanseverlik olurken, diğerkleri için erkeklerin savaşa gitmeleri ile ailelerin gelirinin düşmesi ve kadının evde yapacağı işlerin azalması etkili olmuştur. Emek talebi açısından ise; erkeklerin savaşa gitmeleri ekonomide işgücü talebini ve ücretleri yükseltmiş, bu ise kadınların emek piyasalarına girişlerini teşvik etmiştir. Günümüzde kadın işgücü sayısının artmasında, hizmet sektöründeki gelişmelerin yanı sıra, birbiriyle ilişkili pek çok faktörün etkili olduğu bilinmektedir (Koray, 2000: 214-215).

2.2. Kadın İşgücünün Görünüş Biçimleri

Çalışma yaşamında kadın iş gücü nitelikli ve niteliksiz işgücü olarak ikiye ayrılabilir.

Niteliksiz kadın iş gücü “yedek iş gücü” fonksiyonunu görmektedir. Burada asıl amaç ailenin geçimine katkı sağlamaktır ve kadınlar zorunlu olarak iş yaşamına katılmaktadırlar. Zorunluluk gereği işgücü piyasasına dâhil olan bu kadınlar isteyerek çalışma yaşamında olmadıkları için, ailevi olarak geçim sıkıntıları ortadan kalktığında kolayca iş yaşamından çekilebilmektedir. Niteliksiz işgücünü oluşturan kadınların eğitim düzeyleri düşüktür ve parasal gelir elde etmek dışında yaptıkları işle ilgili herhangi bir beklentileri yoktur. Kadınlık ve annelik rolünün ön planda olduğu bu kadınlar, ekonomik konjoktüre göre iş yaşamına dâhil olmaktadır ve iş yaşamındaki herhangi bir olumsuzluktan da en çabuk etkilenen işgücüdürler (Ayşe Eyuboğlu ve diğerkleri, 2000: 20).

Nitelikli işgücünü oluşturan kadınlar ise, daha iyi eğitim almışlardır ve bu kadınlar geleneksel olarak sahip oldukları rollerin farkında olmakla birlikte bu durum mesleki kariyerlerine önem vermelerine engel teşkil etmez. Nitelikli işgücünü oluşturan kadınların yaptıkları işle ilgili olarak beklentileri yalnızca gelir elde etmek değildir. Aynı zamanda mesleki kariyer de onlar için önemlidir ve eş ve anne olma rollerini de en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştıklarından bu tip kadınlar üstesinden gelinmesi ağır bir yük altına girmektedirler (Ayşe Eyuboğlu ve diğerkleri, 2000: 21).

2.2.1. Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği

Yüzyıllardır kadının çalışma ortamı ev olmuştur. Parasal karşılığı olmayan ev içi kadın emeği kırdan kentte olsun, işgücü piyasasına girsin veya girmesin hemen her kadının harcadığı emektir. Parasal karşılığı olan veya olmayan bu kadar işin evde gerçekleşmesi ve evdeki günlük alışılmış düzen içinde kanıksanması, kadının yaptığı işin doğru olarak ölçülmesini güçleştirmektedir. Ayrıca parasal değeri olan ev-içi kadın emeği de eksik değerlendirilmektedir. Kendine yeterli tarım işletmelerinde olduğu gibi, kentte de, küçük girişimcilikte ve enformel sektörde kadınlar evlerinde veya işyerlerinde parasal karşılığı olan üretimde bulunmaktadır. Fakat bu üretim etkinlikleri ulusal hesaplarda ya hiç yer almamakta veya çok az yer almaktadır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 8).

Ülkemizde, kırsal çevrede ki kadınların ezici çoğunluğu ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Bir bölümü ise mevsimlik tarım işçisidir. Her iki durumda da aileye giren gelir üzerindeki tasarruf yeğlenebilir tasarruf yetkisi erkeğe aittir. Kentteki kadın işgücünün görünüş biçimleri daha çeşitlidir; ev içinde ücretsiz aile işçiliği veya gelir getirici işler yapabildikleri gibi sanayi ve hizmet sektörlerinde ücretli işgücü olarak istihdam edilmektedirler. Bunlara ek olarak, az sayıda da olsa kendi hesabına çalışan veya işveren konumunda olan girişimci kadınlar da vardır. Kentte enformel sektör içinde örgütlenenler de farklı sorunlarla karşılaşmaktadır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 8).

Ülkemizde kadın çalışanlar kırsal kesimde yoğun biçimde ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Kentte ise köyden kente göçün etkisiyle bir süre çalışma yaşamının dışında kalan kadın eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına yoğun olarak katılmaya başlamıştır. 1955 yılında yapılan bir araştırmaya göre çalışan kadın sayısı 228.598'dir. Ücretli kadın çalışan sayısı ise yaklaşık 150.000'dir. 1996 yılında yapılan başka bir araştırmaya göre ise kadın işgücü yaklaşık 6.5 milyon civarındadır ve bunun yaklaşık 4.5 milyonu ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır (Koray ve diğerleri, 1999: 37).

2.2.2. Ücretli Kadın İşgücü

Sanayi Devrimi ile birlikte tarım sektöründe istihdam edilmiş olan büyük nüfus, toprak sahipleri tarafından topraklarından çıkarılmış ve kentlere göç etmek zorunda

kalmışlardır. Bu süreç büyük ölçüde istihdam yapısı ve işgücünün değişmesine neden olmuştur. Nüfusun coğrafi dağılımı değişmiş, kentlerde biriken yoksul insan yığınları gecekondulaşmayı da beraberinde getirerek çarpık kentleşmeye neden olmuştur. İşgücünün tarım alanından tarım dışı alana kayması kadınların kentlerde ücretli işçi konumuna gelmesinde etkili olmuştur (Koray ve diğerleri, 1999: 10).

Kadının ücretli işçi olarak işgücü piyasasında yer alması, tarihsel olarak, ekonominin kadın işgücüne gereksinme duyduğu zamanlarda ortaya çıkmıştır. Nitekim kadının istihdamı konusundaki tartışmalar, günümüzde bile kadının ekonomik gelişmedeki rolü, aile, kadının toplumsal konumu, doğurganlık üzerine yoğunlaşmaktadır. Yani kadın işgücü, ekonomi kendisine gereksinme duyarsa devreye girmek durumundadır. Bütün kültürlerde, erkeklerin eğitimlerini tamamladıktan sonra, ailelerini geçindirmeleri için ücretli çalışmaya başlamaları ve emekli oluncaya kadar da çalışmaları beklenir. Kadının işgücüne katılımı konusunda böyle bir kesinlik yoktur. Kadının çalışma yaşamına katılım kararı (bazıları kadınların yaşamları boyunca oynamaları beklenen rollerle ilgili olan) çok çeşitli etmenlere bağlıdır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 9).

Kadının ücretli işgücü olarak çalışma hayatına dâhil oluşu, eğitim imkânlarının gelişmesi ile paralellik göstermektedir. Eğitim imkânları artan kadınlar çalışma yaşamında daha rahat iş bulma imkânına kavuşmuşlardır. Kırsal kesimde kadınlar, aile içerisinde ücretsiz tarım işçisi olarak çalışmakta iken, kentsel alanda kadınların çalışma imkânlarının daha dar olduğu görülmektedir (Kurnaz, 1991: 101-102).

Çalışma yaşamına dâhil olan kadın, aynı zamanda ekonomik bağımsızlığını da elde etmiş; bu durum, kadının toplumsal statüsünde değişiklikler meydana gelmesine neden olmuştur. Ev içerisinde ücretsiz olarak çalışan kadın ekonomik açıdan erkeğe bağımlıdır. Ev işlerinden sorumlu olan kadının yaptığı iş, para ile ifade edilmediği için ekonomik bir değeri yokmuş gibi görülmektedir. Kadının toplumsal statüsünün tarımsal üretimin söz konusu olduğu dönemlerde azaldığı, endüstriyel üretimle birlikte yükselişe geçtiği belirtilmektedir. Ayrıca, Ankara'da Akdere, Peyami Safa, Tuzluçayır ve Menderes Mahallelerindeki gecekondular üzerindeki aileleri üzerinde yapılan bir araştırma, kente göç eden ailelerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlara kıyasla, aile içindeki yetki ve

sorumluluklarının arttığını; karı-koca arasındaki dayanışmanın daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Koray ve diğerleri, 1999: 20).

Sanayi ve hizmet kesimlerinde ücretli olarak çalışan kadının durumuna bakıldığında erkekle arasında ayrımcılık yapıldığı görülmektedir. Bu kesimde erkekle eş değer iş yapıyor olsa bile, kadına daha az ücret ödendiği, özellikle mesleki eğitimde ve meslekte yükselme olanaklarında önceliklerin daima erkeklere tanındığı gözlenmektedir (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 9).

Kadınların işgücü piyasasındaki yerini üçe ayırabiliriz:

1950 öncesi dönemde nüfusun büyük çoğunluğunun kırsal kesimde yaşadığı ve uzun süren savaşların da etkisiyle erkek nüfus azdır ve doğurganlık teşvik edilmektedir. Tarım küçük aile işletmelerince yapılmakta, kadın ve erkek birlikte çalışmaktadırlar. Bu dönemde erkek emeğinin kıt olması nedeni ile kadın emeği işgücü piyasasında aktif rol oynamıştır. Kadınların eğitimi ve tarım dışı üretime katılması Kemalist ideoloji tarafından desteklenmiştir. Bunun sonucunda kadınlar kamusal alanda daha fazla görülmeye başlamıştır (Eyuboğlu, 1999: 79).

1950-1980 döneminde öncelikli olarak 1950 sonrası Türkiye’de dikkat çeken en önemli olgulardan biri köyden kente göç olgusudur. Bu dönemde göç yoluyla kente gelen kadınlar, köyün aksine çalışma yaşamından çekilmişlerdir. Tarlada çalışan kadın kente geldiğinde, maddi bir zorunluluğu yoksa evinde oturmuş, çalışma yaşamı dışında kalmış; bu nedenle de kadın işgücü tarımdan tarım dışı alana kayamamıştır. 1960’lı yıllarda kadınların ev dışında çalışması zorunluluklardan kaynaklanan geçici bir durum olarak görülüyordu. Kadının önceliği eviydi ve ücret karşılığı çalışmak bu öncelikler arasında yer almıyordu. 1970’li yılların ortalarından itibaren kentsel yaşamın zorlukları kadınların işgücüne katılmasına neden olmuş, bu dönemde çalışan kadın sayısı hızla artmıştır (Demirel ve diğerleri, 1999: 21).

1980 sonrası dönemde ise kadınlar daha fazla çalışma yaşamına katılmış ve yükselme imkânı bulmuşlardır. Ev kadınlığının yüceltilmesi ve hem işte hem de evde çalışmanın getirdiği yükten şikâyet etmeler, 1980 öncesi döneme göre azalmıştır. Çalışmak ve para kazanmak pek çok kadın için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle çalışma yaşamında görülen kadın sayısı hızla artmıştır (Arıkan, 1998: 60).

Ülkemizde kadın çalışanların işgücü piyasası içindeki durumuna bakıldığında şu hususlar dikkati çekmektedir (Demirel ve diğerleri, 1999: 21):

1- 1950'li yıllardan itibaren tarım sektöründe çalışan kadın sayısının azalmasına bağlı olarak, kadın çalışanların toplam istihdam içindeki oranlarının azalması söz konusu olmuştur. Bu düşüşün nedenleri arasında köyden kente göç olgusunun yanında, enformel sektördeki gelişmelerin yol açtığı kayıt dışı ekonomideki değişimler de etkilidir.

2- Kadın çalışanların tarım sektöründen hizmet sektörüne kaymıştır. Sanayi Devriminin ardından Avrupa'da işgücü tarım sektöründen sanayi sektörüne kaymış iken, ülkemizde kadın çalışanların tarım alanından hizmet sektörüne kaydığı görülmektedir.

3- Ücretli ve işveren konumundaki kadın sayısında son yıllarda çok büyük bir değişiklik söz konusu değildir. Kadınlar hala en yoğun olarak ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadırlar.

4- Kadınların pek çoğu eğitim düzeylerinin düşük olması nedeniyle istihdam içinde önemli bir yere sahip olamamaktadır.

5- Kadınların en yoğun olarak 20-29 yaşları arasında işgücüne dahil oldukları, bu yaşlardan sonra çeşitli nedenlerle işgücü piyasasından çekildikleri görülmektedir.

2.3. Kadın ve İşgücü Kuramları

İşgücü piyasasında ücretli kadın işgücünün erkek işgücü ile ayrışmasını açıklamak üzere çeşitli kuramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar başlıca ikili rol yaklaşımı, insan sermayesi yaklaşımı, istatistiksel ayrımcılık kuramı, bölümlenmiş işgücü piyasaları kuramı, Marksist yaklaşım, feminist yaklaşımlar ve cinsiyetçi rol toplumsallaşması yaklaşımı olarak gruplandırılabilir.

Aşağıda kadın ve işgücü kuramlarına kısaca değinilecektir.

2.3.1. İkili Rol Kuramı

Ücretli kadın işgücünün, işgücü piyasasındaki yerini açıklamak üzere ortaya atılan ilk kuramdır. Bu kuram kadının ev dışında çalışması ile birlikte iş yaşamında üstlendiği ikinci rolün dengesini kurmaya çalışan ancak çözüm önerileri ile kadının yükünü arttıran ve çözüm önerisi olarak kadının çalışmasının aile bütçesine katkı amacını benimsediği ve işte ki yerini kendisi açısından ikinci planda görmesini kabul eden ikili rol yaklaşımıdır. Hem aile yaşantısını hem de iş yaşantısının bağdaştırılmaya çalışıldığı ikili rol yaklaşımında kadının çalışması, ancak işteki konumunun kendisi açısından ikinci planda görmesiyle kabul edilebilir olarak görülmekte ve kadını hem evde hem de erkeğe tabi olarak kabul ederek bunu normal olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle hangi vafsa ve niteliğe sahip olursa olsun kadının birinci görevinin ev içi sorumlulukları ve aile ihtiyaçlarının giderilmesi olarak görmektedir (Durmaz, 2016: 45).

2.3.2. İnsan Sermayesi Kuramı

Kadın işgücü, neoklasik kuramın marjinallik yaklaşımı içinde değerlendirilmektedir. Kurama göre, kadın işgücünün niteliği genel ve mesleki eğitim bakımından erkeğinkinden daha düşük olduğu için kadın daha düşük ücretle çalışmak durumundadır. Çünkü insan daha yüksek ücret almak için kendine yatırım yapmakta, kendini eğitmekte, sonucunda da yüksek ücret almayı hak etmektedir. İşveren açısından bakıldığında, kadın emeği, başka etmenlerle de düşük ücret almaktadır. Kadın doğum, çocuk bakımı gibi nedenlerle iş yaşamını kesintiye uğratabilmektedir. Bu da iş başında öğrendiklerinin, deneyimlerinin bir ölçüde unutulması demektir. Kısaca kadın emeği kesintilere uğraması nedeniyle de işveren açısından güvenilir bulunmamaktadır. Kuramın en zayıf noktası, kadın emeğinin zaman içinde nitelikçe gelişme göstermesine karşın, kadın çalışanın durumunda genelde bir iyileşme olmamasını açıklamada yetersiz kalmasıdır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 11).

Bu yaklaşım, kadın ve erkeğin farklı meslekler seçmesinin cinsiyet rollerinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Erkeklerin kadınlardan daha fazla çalışma hayatında yer aldığını, kadınların ise ailedeki rollerine uygun olarak doğum ve çocuklara bakmak gibi nedenlerle işlerine ara verdiklerini, ayrıca işgücünün niteliği, genel ve mesleki açıdan erkeğinkine göre düşük olduğu için kadınların daha düşük ücret almalarının ve daha düşük statülü mesleklerde yoğunlaşmalarının normal olduğu ileri sürülmekte, işverenlerin de, kadınların iş yaşamlarının kesintiye uğradığı için erkekleri tercih etmelerinin doğal olduğu belirtilmektedir (Günlük Şenesen ve Pulhan, 2000: 9).

2.3.3. İstatistiksel Ayrımcılık Kuramı

Bu yaklaşım mesleki ayrımcılığın nedeni olarak işverenlerin çalışanlarla ilgili hem işe almada hem de genel değerlendirmede bireysel nitelik yerine, o kişinin ait olduğunu varsaydığı grubun niteliklerini değerlendirmesidir. İşveren, çalışanların ait olduğu grubun davranış ve tutumlarından istatistiksel sonuçlar çıkartırlar. Böylece cinsiyet, ırk, renk gibi niteliklerle oluşturulan gruplara genellikle önyargılı nitelikler atfedilir. İşe alırken kadın ve erkek adayların, cinsiyet grubunun özelliklerine göre değerlendirme yapılarak, kadın ve erkek stereotipleri oluşturulur, bunun da ayrımcılığa yol açtığı savunulmaktadır. Örneğin kadınların erkeklere göre işe daha geç geldikleri, daha fazla devamsızlık yaptıkları, duygusal oldukları için objektif düşünemedikleri gibi önyargılar, ayrımcılığa neden olmaktadır. Toplumdaki bu önyargıları zamanla kabullenen kadınlar da, kendi niteliklerini küçümsemekte ve ona göre davranmaktadırlar (Günlük Şenesen ve Pulhan, 2000: 10).

2.3.4. Bölümlenmiş İş Gücü Piyasaları Kuramı

Bu kuramda işgücü piyasası birincil ve ikincil piyasalar olarak bölümlenmektedir. Birincil piyasa kararlı çalışma alışkanlıkları gerektirir ve geliştirir: İşte beceriye sahip olunmalıdır; ücretler görece olarak yüksektir ve işte yükselme söz konusudur. İkincil piyasada, kararlı çalışma alışkanlıklarına gereksinme duyulmaz; ücretler düşüktür; işgücü devri yüksektir; işte yükselme olanakları azdır. Gençler ve kadınlar çoğunlukla ikincil emek piyasasında yer alırlar. Çünkü işverenler tarafından kadınlar, açıkça görünen toplumsal konumları, eğitime olan ilgilerinin düşüklüğü; tutumlu olmamaları ve dayanışma noksanlıkları gibi nedenlerle ikincil işgücü olarak tanımlanırlar. İşgücü piyasasında

bölümlenme hem dikey hem de yatay olabilir. Söz konusu bu kuram işverenin, nitelikli kadın işgücünü birincil piyasalara çekerek, bu yolla bu piyasadaki işgücü arzını yükselterek ücretleri neden düşürmediğini açıklayamamaktadır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 12).

2.3.5. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım)

Bu yaklaşım kapitalist sistemin yedek işgücü ordusu oluşturarak işgücü piyasasını kontrol eder. Ekonomideki dalgalanmalara göre bu yedek işgücü kullanılır. Kadınlar gizli yedek işgücü ordusunu oluştururlar. Çünkü kadınların işten çıkarılmaları, ataerkil aile yapısı içinde ailenin koruyucu rolü nedeniyle fazla tepkiye neden olmaz. Bu kuram, kadın işgücünün bu kadar ucuz ve denetlenebilir olmasına karşın, sistemin neden öncelikle kadın işgücü kullanmadığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bunun bir açıklaması kapitalizmin, sistemi kontrol altında tutabilmek için aile kurumunu koruma isteği olabilir (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 12).

2.3.6. Feminist Yaklaşım

Feministler diğer bütün kuram ve yaklaşımların, kadının hem ailedeki, hem de toplum içindeki ikincil konumunu veri almalarına karşı çıkmaktadırlar. Bu yaklaşım, diğer yaklaşımlarda yansız oldukları ileri sürülen piyasa süreçlerinin cinsiyetler karşısında yansız olmadıklarını ileri sürmektedir. Sosyalist feministlere göre, Marksist kuram belirli mesleklerin belirli cinsler tarafından doldurulmasını açıklayamamakta, cinsiyetin yarattığı farklılığı görememektedir. Sosyalist feminizm, işgücü piyasasında yapılan Marksist çözümlemenin, ataerkil yapı için öngörülen feminist çözümlerle tamamlanması gerektiğini savunur. Feministler çözümlerinde iki temel kavramı, ataerkil yapıyı ve kapitalizmi kullanmaktadırlar (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 12).

2.3.7. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kadınların emek piyasasına girmeden önce ayrımcılığa uğradıkları, bu nedenle iş piyasasında da bu ayrımcılığın devam ettiği vurgulanmaktadır. Kadın ve erkeklerin toplumsallaşma süreçlerinin farklı olması, erkeklerin ailenin

koruyucusu olarak otoriter ve daha saldırgan, karar verici olmaları; kadınların ise ev işleriyle ilgilenen, korunmaya muhtaç olmaları, farklı iş alanlarında yoğunlaşmalarını sağlamaktadır. Kadınlara ev işlerinin uzantısı meslekler uygun görülürken, erkeklere daha çok fiziksel, cesaret isteyen işler ya da mekanik ve sayısal işler uygun görülmektedir. Karar mekanizmalarında erkekler bulunmaktadır (Günlük Şenesen ve Pulhan, 2000: 11).

2.4. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyet ayrımcılığı, kişinin yetkinlikleri veya iş performansından ziyade, kişinin cinsiyetine bakılarak açıklanabilir. Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, çalışan kişinin kadın veya erkek kimliği (cinsiyeti) nedeniyle işyerlerinde farklı veya benzer davranışlar göstermesiyle açıklanabilir. Erkeklerin ve kadınların, kendi cinsiyetlerine dayalı ayrımcılığı algılamaları çok önemlidir. Kadınlar için cinsiyet ayrımcılığının algılanması, belirli çıktılarla ilgilidir. Bu çıktılar arasında; iş hayatında algılanan prestij durumu ve düşük güç, yüksek iş çatışmaları, düşük özgüven, artan depresyon ve endişe durumu sayılabilir. İki grup arasındaki en temel farklılık; kadınların bu ayrımcılığı kişiselden ziyade, ait olduğu gruba yönelik olarak algılamasıdır. Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, kişinin kendi iş hayatındaki deneyimleriyle ilişkiliyken, kadınlara karşı algılanan cinsiyet önyargısı tamamen kadınların ve erkeklerin kişisel kararlarında ve çalışma şartlarında karşılaştıkları durumlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Onay, 2009: 1102-1103).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık nerelerde ortaya çıkmaktadır? İlk olarak, kadının ev içindeki çalışması değerlendirme dışı tutulmakta ya da eksik değerlendirilmektedir. İkincisi, kadın ücretli olarak ev dışında çalışsa bile ev işleri ile ilgili yükümlülükleri sürmektedir. Üçüncüsü, işgücü piyasalarına erkek çalışandan çok sonra giren kadın çalışanlar, bu alanda kendileri için tanımlanmış işleri yapmak durumunda bırakılmışlardır. Böylece 'kadın işi', 'erkek işi' ayrımı ortaya çıkmıştır. İşlerin (mesleklerin, uğraşların) cinsiyet temeline göre belirlenmesi, önce meslek seçiminde, daha sonra da işe almada ve belki de bütün çalışma yaşamında kadını olumsuz etkilemektedir. Mesleklerin cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrıştığı görülmektedir. Yatay meslek ayrışması, bazı mesleklerin kadın, bazılarının da erkek mesleği olarak belirlenmesidir. Bu ayrışma aynı işyerinde bile görülmekte; bazı bölümlerde kadınlar, bazılarında erkekler çalıştırılmaktadır. Dikey meslek ayrışması ise, aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla benzer

niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını ifade etmektedir. Dikey meslek ayrışması, kadın çalışanların mesleklerinde ilerleme konusunda, erkek meslektaşlarına göre daha fazla çalışmaları ve daha uzun süre bekleme sonucunu doğurmaktadır. Bu ayrışmalarda dikkati çeken nokta, erkeklerin her iki durumda da daha nitelikli işleri yapmaları, niteliksiz işlerin kadınlara bırakılmasıdır. Bu farklılıklar sektördeki cinsiyet dağılımında ve karar mercilerindeki kadın ve erkek oranlarında açıkça kendini göstermektedir. Kadınlar daha çok tarım ve hizmetlerde ya hiç gelir elde etmeden ya da az gelir elde ederek çalışmak durumunda kalmışlardır. Erkekler ise verimliliği yüksek olan sanayi sektöründe, hizmetlerin üst kademelerinde ve karar mercilerindedirler (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 13).

Son yıllarda uygulanan cinsiyet eşitliği politikaları kadınların işgücü piyasasındaki konumlarını değiştirecek yönde olsa da halen özel sektörde kadınların hamileliği nedeniyle izne ayrılması gibi nedenler maliyet arttırıcı unsurlar olarak görülmektedir. Bankacılık gibi kadın emeğinin yoğun olduğu sektörlerde bile işe alımlarda kadınlara evlilik ve çocuk sahibi olma niyetlerinin sorgulandığı bilinen bir gerçektir (Dedeoğlu, 2009: 41-55).

2.4.1. Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulamaları

Tez konumuz olan bankacılık özelinde düşünüldüğünde, ayrımcılık yapılabileceği düşünülen alanlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.4.1.1. Mesleki Yönlendirme ve İşe Giriş Aşamasında Ayrımcılık

İşe alım aşamasında cinsiyete dayalı ayrımcılık, sadece cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir sebeple, çalışmak üzere işe başvuran adayın başvurusunun kabul edilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Arısoy ve Demir, 2007: 712).

Geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri gereği, kadının öncelikli etkinlik alanının “ev” olarak kabul edilmesi, kadının çalışma hayatına girmesinin önünde önemli bir engel oluşturmakla beraber, günümüzde kadının çalışma hayatına girmesiyle birlikte kadının meslek seçimlerinde de önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Işık, 2009: 69).

Bankacılık sektöründe, işe alınmada kadın ve erkek farkı yaratan bir uygulama, uzun yıllar müfettişlik mesleğine yalnızca erkeklerin alınmasıdır. Son yıllara kadar geçerli olan bu uygulamanın sektörde yarattığı en önemli sonuç, kadınların yönetim kademelerinde çok az görünmeleri şeklinde olmuştur. Çünkü bankacılıkta müfettişlik deneyimi, meslekte yükselmeye çok önemli bir etmen olarak değerlendirilmektedir. İlk bakışta kadınların, müfettişlik koşullarına uygun olmadıkları -gereğinceyle bir bakıma onları koruma amacıyla konan bir engelin- sektördeki kadınları hangi boyutlarda etkilediği araştırılmaya değer bir noktadır. Bu örnekten çıkarılacak bir sonuç, olguların birbirleriyle olan sıkı bağları nedeniyle bir kısıtlamanın, sınırlamanın veya engelin nasıl geniş boyutlarda etkiler yaratabildiğidir. Son yıllarda müfettişlik mesleği kadınlara da açılmıştır; ancak müfettiş kadın sayısı şimdilik düşüktür (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 16-17).

Müfettişlik dışında bankalarda ‘kadın işi’ veya ‘erkek işi’ olarak tanınan bölümlenmelerin olduğu görülmektedir. Bu ayrımın ne türden sonuçlar doğurduğu, sektörde araştırılması gereken bir başka konu olarak görülmüştür. Bankacılıkta işe alınmada dikkati çeken bir başka husus, işe alınırken yapılan görüşmelerde kadınlarla erkeklere ne türden sorular sorulduğudur. Bekâr kadınların tercih edilip edilmediği, bekâr kadınlar işe alınırken onlara evlilik ve çocuk sahibi olma konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik sorular sorulup sorulmadığıdır. Bu bağlamda, kadınların, işe alınırken çalışmaya ilişkin kendi görüşleri ve geleceklerine ilişkin amaçları ve planları da araştırılmaya değer görülmektedir. Son yıllarda teknolojisini hızla yenileyen sektörde, bu değişikliğin varolan işleri nasıl etkilediği, varsa yeni işlerin cinsiyetler arasında nasıl dağıldığı konuları önem taşımaktadır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 17).

2.4.1.2. İş İlişkisi Süresince Çalışma Esnasında Ayrımcılık

İş ilişkisi süresince kadın işgücüne farklı şekillerde ayrımcılık uygulamaları yapılmaktadır. Çalışmamızda ayrımcılık türleri ücretlendirmede ayrımcılık, terfi/yükselme aşamasında ayrımcılık başlıkları altında irdelenecektir.

Ücretlendirmede yapılan ayrımcılık işgücü piyasalarında kadın ve erkek işgücü arasında farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bunlardan birincisi, kadın işgücünün düşük ücretli kurumlarda ve işlerde yoğunlaşmalarından kaynaklanan ayrımcılıktır ki bu durumda ayrımcılık işe almayla başlamakta ve terfi sürecinde de aynı şekilde devam etmektedir. Bu ayrımcılık şekli “dağılım ayrımcılığı” olarak tanımlanmaktadır. İkincisi, işyerinde çalışan kadın ve erkeklerin aynı işi yaptıkları halde kadınların daha düşük ücret aldığı durumlarda karşılaşılan “işten kaynaklanan ayrımcılık”tır. Üçüncüsü ise erkek işi-kadın işi ayrımından kaynaklanan ve “değersel ayrımcılık” olarak ifade edilen ayrımcılık türüdür. Bu ayrımcılık türünde erkek egemen sektörlerde kadınlar işin gerektirdiği niteliklere sahip olsalar dahi erkeklere oranla daha düşük ücret almaları söz konusudur (Özkan ve Özkan, 2010: 95-96).

Kariyer konusunda da kadın çalışanlar erkek çalışanlarla eşit ölçüde ilerlemelerine rağmen ücret konusunda ayrımcılığa tabi tutulmaktadırlar. Bu farklılıkların nedenlerine bakıldığında ise kadın yöneticilere işverenlerin erkek yöneticilere olduğundan daha düşük güven duyması, kadınların yönetim kademelerinde daha az temsil edilmesi, sınırlı otoriteye sahip olmaları, baskın oldukları ve daha düşük kazanç getiren işlerde yoğunlaşmış oldukları ortaya çıkmaktadır (Işık, 2009: 70).

Kadınların işgücü piyasasında düşük ücretlendirilmelerine birçok neden sayılabilmektedir. Kadınların fizyolojik olarak daha düşük güce sahip olması ve bunun yanında toplumsal cinsiyet rolleri gereği kadının erkeklere oranla daha fazla rol üstlenmesi ve enerjisini eşine, çocuğuna ve eşine ayırmak zorunda olması işine daha az enerji harcamasına neden olmaktadır. Bunun dışında kadının fiziksel güç ve çocuk doğurma gibi biyolojik dezavantajlarının da olması hak ettiği kadar düşük ücret almasına neden olmaktadır (Özkan ve Özkan, 2010: 96).

Kadın işgücüne verilen işlerin genellikle geçici nitelikte ve düşük ücretli işler olması kadın işgücünün emek piyasasında sayıca daha sınırlı kalmasına, kalitesinin düşmesine, uzun süreli olarak istihdamının kısıtlanmasına ve işsizliğe doğru hızlı bir ivme kaydetmesine neden olmaktadır. Bunun yanında “eve ekmek getiren” kişinin erkek olduğu yönündeki kalıp yargının ve kadının aileye destek olmak amacıyla çalıştığı görüşünün hakim olması kadınların ekonomik büyüme dönemlerinde düşük ücretlerle istihdam edilip

gerileme dönemlerinde işten çıkartılabilen yedek işgücü olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 211).

Bankacılık sektöründe görünüşe göre ücretlerin cinsiyetlere göre farklılaşması söz konusu değildir. Ancak işteki pozisyonun ele geçen para miktarının etkileyici önemi de bilinmektedir. Kadınların bir kategori olarak yönetim pozisyonlarındaki düşük oranları, onların bu olanaklardan yararlanmalarına engel olmaktadır. Bu bakımdan ücret dışındaki olanaklardan yararlanmada kadın ve erkek arasında önemli ölçüde farklılıklar doğmaktadır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 17).

Terfi/Yükselmeye ayrımcılık çalışma hayatında kadına yönelik cinsiyete dayalı ayrımcılığın en fazla uygulandığı alandır. Kadın işgücünün nitelik gerektirmeyen işlerde yoğunlaşması, eğitim seviyelerinin düşük ve yeterli olmaması gibi nedenler kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerini zorlaştırmaktadır (Işık, 2009: 70).

İşverenler de genellikle kadınların geçici işlerde çalıştıkları, erkek çalışanlara oranla daha az kendilerini işe verdikleri, olası bir hamilelik durumu ve toplumsal cinsiyet rollerinin bir uzantısı olarak ailesine olan sorumlulukları nedeniyle terfi ettirilmemeleri ve üst düzey yönetime getirilmemeleri gerektiği yönünde bir görüşün yaygın olması, işverenin kadın çalışanın yükselmesinin önüne engeller koymasına neden olmaktadır. Kadın çalışandan öncelikle anne ve eş olarak toplumsal rollerini üstlenmesi beklendiğinden, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 208).

Bankacılıkta yükselmeye ilişkin kurallar belirlenmiştir; bu kurallar kadına da erkeğe de uygulanmaktadır. Buna karşılık örgütsel hiyerarşide kadınların işgal ettikleri pozisyonlar erkeklere göre daha düşüktür. Yönetim kademelerindeki kadın azlığı, bu mekanizmanın nasıl işlediğine ilişkin bilgilerin toplanmasını gerekli kılmaktadır. Yönetici pozisyonundaki kadınların, buldukları yere gelmek için, bir erkeğin gösterdiği çabadan çok daha fazlasını göstermek durumunda olduklarını belirtmeleri de ilgi çekicidir.

Bu alanda sorulmaya değer çok soru vardır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 17):

- Kadınlar yönetici pozisyonu gelmeye istekli değiller mi?
- ‘Yönetici tipi’ ataerkil kalıplar içinde mi oluşmuştur?
- Kadınlar yönetici olmak için gerekli ve yeterli niteliklere sahip görülmüyorlar mı?
- Var olan örgüt yapıları içinde yönetim, yönetici olmada erkeklere neden ve nasıl üstünlük tanıyor?

2.5. Kadının İşgücüne Katılımı ve Kadın İstihdamının Belirleyicileri

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).

Ancak kadının emeğini bir ücret karşılığı vermesi ilk olarak Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Esas olarak kadınların işgücüne katılımı ise I. ve II. Dünya Savaşlarından sonra gerçekleşmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 196).

Yirminci yy.’a geçilmesi ile birlikte kadınlar benimsemek zorunda bırakıldıkları sosyal rolleri nedeniyle karşılaştıkları engellerin büyük bir kısmını aşmışlardır. Artık iş ve aile yükümlülükleri eşler tarafından müşterek olarak üstlenilmekte ve bu durumun erkek ve kadın yönünden sayısız avantajları olduğu kabul edilmektedir. Bu şekilde oluşturulacak “dengeli bir yaşam” yaşam kalitesine, kadın ve erkeklerin ve de bunların bakmakla yükümlü oldukları kişilerin gelişimine yardımcı olarak insanların çalışma yaşamına optimal düzeyde katkı sağlar (Gürol, 2002: 446).

Kadınların işgücüne katılımı, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir unsuru olarak kabul edilmekle birlikte; Türkiye’deki işgücü piyasasının dikkat çeken önemli özelliklerinde biri de kadınların erkeklere oranla işgücüne katılım oranının ciddi bir şekilde

düşük olmasıdır. Kadınlar işgücü piyasasına katılımlarını kısıtlayan çeşitli ekonomik ve kültürel engeller ile karşı karşıyadır. Ekonomik engeller temel olarak belirsiz çalışma koşulları ile ilgili iken (düşük maaşlar, parasal açıdan karşılanabilir çocuk bakım olanaklarının bulunmaması, uzun çalışma saatleri, kayıt dışı sektörde çalışma olasılığının yüksekliği gibi) kültürel engeller ise temel olarak kadınların çocuk bakımına ilişkin rolleri ve evde oturmasına yönelik ailevi/toplumsal talepler ile ilgilidir (Bozkaya, 2013: 69).

Türkiye'deki kadın nüfusunun büyük bir bölümünü 12-64 yaş arası kadınlar oluşturmaktadır. Bu yaş gurubundaki kadınların bir kısmı ekonomik hayata katılmakta ya da iş aramayı sürdürmektedir. Diğer çoğunlukta olan kısım ise, ev kadınlığı, öğrencilik, hastalık gibi nedenlerle ekonomik faaliyetlerin dışında kalmaktadır. Kadınların işgücüne katılımının düşük olmasının veya çalışma yaşamına girebilen kadınların çalışma yaşamlarını kısa bir dönemde bitirmesinin ve/veya kariyerde yükselme doğrultusunda tüm potansiyelini ortaya koyamamasının altında yatan en önemli nedenin, kültürel bakış açısı olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Kızılgöl, 2012: 91).

Türkiye'de kadın-erkek eşitliği yasalarda yer almasına rağmen, uygulamaya geçilememekte, kadının işgücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşmaması işgücüne katılımın düşük olmasının önemli nedenlerinden biri olmakta, sonuçta Türkiye'de kadın istihdamı temel sorun alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir. Kadının niteliksel gelişiminin sağlanmasında, kariyer yapmasında ve kariyerinde ilerleme kaydedebilmesinde karşılaştığı sorunlar dile getirildiğinde, bunların sadece evlilik açısından değerlendirilmesi, yalnızca aile bağlamı içerisinde ele alınması ve irdelenmesi doğru olmamaktadır. Diğer taraftan işgücü içinde yer alan, kariyer yapma çabasında olan, evli olmayan kadının bir aile kurmak bağlamında karşılaşılabileceği sorunlar bulunmaktadır. Başta akademisyenler olmak üzere, çok sayıda kadın kariyerine ağırlık vermesi durumunda bir aile kurma arzusunu ertelemek durumundadır (Kızılgöl, 2012: 91).

2.5.1. Kadın İstihdamının Belirleyicileri

Kadın istihdamının belirleyicileri aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Kadın işgücüne talebin temel etmenleri kısaca gözden geçirilecek olursa; genel olarak işgücüne talep, ürün ve hizmetlere olan talebin türevidir. Emeğe olan talebin değişim hızı da, ekonomideki çeşitli sektörlerin ek istihdam kapasitelerine bağlıdır. Kadın işgücüne olan talebin özellikleri şöyle sıralanabilir:

Genel olarak kadınlar, iş alanlarındaki gelişmelerden en son yararlanan, iş alanlarındaki kısıtlamalardan da ilk zarar gören kesim olmaktadır.

Ekonominin genel gelişme süreci içinde kadın işgücüne olan talep başlangıçta artarken; bir noktadan sonra kadınların ücretli işgücü içindeki oranlarının azaldığı araştırmalarda kanıtlanmıştır.

İşsizliğin ve süregelen düşük istihdamın olduğu dönemlerde, kadın çalışanlar, erkeklerin egemenlik alanına yönelen bir tehdit olarak görülmektedirler.

Ciddi düzeyde işsizliğin ve düşük istihdamın olduğu günümüzde iş olanakları, hem erkek hem kadın için sınırlıdır. Bu durumda kadın çalışan bakımından, aileleri için gelir sağlama zorunluluğu söz konusu olduğunda bile kadınlar erkeklere haksız rekabet ediyormuş gibi değerlendirilmektedirler.

Toplumda 'kadınlık rolleri' ile ilgili kavramlar, kadınların çalışma alanındaki sınırlarını oluşturmaktadır. Bu konuda yapısal, ekonomik ve toplumsal etmenler birbirini desteklemekte ve sistemdeki aksamalar kadınları dezavantajlı konuma düşürmektedir.

Ekonomik gelişme sürecinde, ailenin küçülmesinin, kadınların istihdam olanaklarına olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır (Dilek Eyuboğlu ve diğerleri, 2000: 10).

2.6. Kadın İçin Kariyer Gelişiminin Önemi

Son elli yılda kadınların okuma oranında önemli bir artış gözlenmektedir. İstatistikler kadınların eğitim düzeyindeki artışa paralel olarak işgücüne katılımında da önemli bir artış yaşandığını göstermektedir. Bu artış hem toplam işgücüne katılımında hem de yönetici pozisyonlarında görev almada görülmektedir. İş tecrübelerini arttıran kadınlar, yönetim ve profesyonel eğitim programlarına katılmaktadırlar. Kadınlar, yönetim işlerine katılımında büyük bir aşama kat etmelerine rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmaları hala çok sınırlı kalmaktadır. Kadınların kariyer hedeflerine ulaşması bireysel, aile ve toplum açısından önem taşımaktadır. Bunlara kısaca değinecek olursak;

2.6.1. Bireysel Açısından Önemi

İş hayatında yer alan bireylerin öncelikle kariyer konusunda istek, hırs, ilgi ve bilgisi olması gerekir. İstek, ilgi ve ihtiyaçlar her bireyde eşit oranda ve eşit şiddette bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak, kadın ve erkeklerin kariyer seyri birbirine pek benzememektedir. Cinsel ayrımcılığın halen varlığını sürdürdüğü günümüzde kadınlar kariyer hedeflerinde daha yavaş ilerlemektedirler (Sarı ve Çevik, 2009: 67).

2.6.2. Aile Açısından Önemi

Kadınlar bir yandan kariyer yolunda önemli adımlar atarken, diğer yandan da evinin kadını, bir es ve anne olarak da başarılı ve mutlu olmak durumundadır. Kadının kariyerinin gelişmesi, çocukların iyi yetişmesine katkı sağlamaktadır. Evli kadınlar, çocuklarının daha iyi bir eğitim alabilmesi ve çocuklarının yaşam standartlarını yükseltmek, onlara daha rahat imkânlar sağlamak amacıyla kariyer geliştirmek isteyebilirler (Sarı ve Çevik, 2009: 67).

2.6.3. Toplum Açısından Önemi

Kadının kariyeri, sadece bireysel olarak kadın için değil, toplum için de önem taşır. Kadınların çalışma hayatına etkin katılımından söz ederken, akla ilk olarak eğitim ve işgücü geliyor. Bu da, kadınlar, kariyer gelişimine önem verdikçe, toplumdaki eğitimli

kadın oranının artmasına neden olmaktadır. Günümüzde toplumların gelişmişlik düzeyiyle ilişkili olarak kadınların istihdamı farklı düzeylerde ve farklı koşullarda gerçekleşmektedir. “Kadınların gelişimine yatırım yapmak hem ekonomik, hem de sosyal açıdan önemlidir. Kadınlar güçlendiklerinde ve ‘insan sermayesi’ kazandıklarında bundan hem çocukları, hem de aileleri kazançlı çıkmaktadır. Ayrıca kadınların ekonomiye olan katkıları resmi istatistiklere yansdığından çok daha fazladır.” Nitekim Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (UNFPA) Türkiye’nin yoksulluğun tarihe karışması için kalkınma ve genç altyapı yatırımlarının yanı sıra kadına yatırım yapması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Sarı ve Çevik, 2009: 67).

2.7. Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler

Yönetimde kadınlara ilişkin konular 1970’li yılların başında araştırılmaya başlanmış ve yapılan ilk çalışmalarda “kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusuna cevap aranmıştır. Çünkü bu dönemde iş yaşamı ve sosyal yaşam birbirine karışmamış, erkekler yönetici; kadınlar sekreter, büro elemanı vb. olmuşlardır. 1970’li yılların ikinci yarısı ve sonraları arasında, “kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?” sorusu araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar, kadın ve erkeklerin yönetsel pozisyonlarda farklı tutum ve davranışlara sahip olup olmadığını karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. 1980’den günümüze kadar yapılan araştırmalar ise “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar” sorusu üzerinde odaklanmıştır. Bu araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki azlığı vurgulanmış ve bu sayıyı çoğaltabilmek için neler yapılması gerektiği tartışılmıştır (Bayrak ve Yücel, 2000: 126-127).

Duygusal zeka ve empatinin, kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğunu ve kadınların iş yaparken daha paylaşımcı, işbirlikçi, takım arkadaşlarını destekleyici olduklarına yönelik bir çok araştırma, günümüzün geçerli yönetim biçimlerinin bir çoğunda, kadınların avantajları olduğunu göstermektedir. Bu özelliklerine rağmen, Dünyada ve Türkiye’de, istihdama katılım oranları açısından, özellikle karar mekanizmalarında yer alan kadınların, erkeklere göre dezavantajlı bir konumda oldukları ortadadır. Günümüzde kadınların yaşadıkları ayrımcılık, değişik nedenlere dayanmaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 39).

Gerçekten de, geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıktıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002: 13).

Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellemiştir (Aytaç, 1997: 222).

Türkiye’de kadın yöneticilerle, derinlemesine yapılan mülakat tarzı bir araştırma, kadının kariyer hedefleri konusunda çok istekli ve iddialı olmadığını, eğer ortada bir yol ayrımı varsa, ailesini kariyerine tercih ettiğini, ancak kimsenin zarar görmediği ve herkesin memnun olduğu zaman, kariyerine değer verdiğini, kadınlarda hep başkasını memnun etme ve onaylanma çabasının olduğunu ortaya koymuştur (Aycan, 2004: 471-474).

Ancak gerek işgücünün demografik yapısındaki ve niteliğindeki değişimler ve gerekse toplumun ekonomik, teknolojik ve yasal oluşumlarındaki gelişmeler, yönetimin tutumlarında da geçmişe nazaran birtakım değişimler yaratmıştır. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişimler sonucunda son yıllarda yönetim pozisyonlarında daha çok kadın bulundurma çabası, gecikmiş bir oluşumla hız kazanmıştır. Tüm bu olumlu gelişmelerin yanında; uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan profesyonel ve yönetici kadınlar, üst yönetim kademelerine ulaşmada aynı başarıyı gösterememektedir. Kadın çalışanların kariyerleri, iş yaşamlarına başladıkları ilk andan itibaren “çıkılmaz” kariyer yollarına yönlenerken, yöneticilik kademesine çıkmaları engellenmekte ve bu da kariyerlerinin daha alt bir düzeyinde platoya ulaşmalarına neden olmaktadır. İşgücünün %50’sini kadınların oluşturduğu ülkeler dâhil olmak üzere, kadınların yönetim seviyelerinde temsil edilme oranları oldukça düşüktür. Örneğin, Danimarka’da işgücünün %46’sını kadınlar oluşturduğu halde, üst yönetim düzeyinde kadın oranı sadece %4,5’tir (Ataay, 1998: 237).

Günümüzde kadın, yönetim dünyasında erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir. Ancak, yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda halen negatif etkileri devam etmektedir. Kadının daha çok ev ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı, bu çevrelerin temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir (Akoğlan, 1997: 10).

Türkiye’de kadın yönetici oranı da istenilen düzeyde değildir. Ülkemizde yükseköğrenim görmüş kadın sayısının yükseköğrenimli erkek sayısından az olması, kadınların yönetici kadrolarından uzak kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca kadın elemanın yönetimi altında çalışmak istemeyen erkek elemanların sayısının yüksekliği de, işverenlerin kadınları yönetim kademelerinden uzaklaştırmalarına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, kadınların bu konuda ki isteksizliği ve duyarsızlığı da onların yükselmesine engel teşkil etmektedir.

Yapılan pek çok araştırma sonucuna göre kadın yöneticiler daha çok “dönüşümsel” liderlik tarzı gösterirken, erkek yöneticiler, “işlemsel” liderlik tarzı sergilemektedirler.

Dönüşümsel liderler, alt kademede çalışanların bireysel çıkarlarını grubun çıkarlarına dönüştürmekte ve istediklerini elde etmek için karizmalarını, iletişim kurma yeteneklerini kullanmaktadırlar. İşlemsel liderler ise kurumdaki statülerini kullanmakla yetinmektedirler. Ayrıca işlemsel liderler, iş performansını alt kademedekilerle yapılan bir dizi işlem olarak görmektedirler.

Sonuç olarak, her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttırdığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Özellikle iş yerinde var olan önyargılı davranış ve tutumların yarattığı engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesini önlemektedir. Çalışan kadın sayısının ve iş dünyasında kadınların ağırlığının giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde değildir (Karcıoğlu, 2014: 4).

2.7.1. Üst Düzey Yönetici Pozisyonunda Kadınların Tercih Edilmesindeki Faktörler

İngiltere'de yapılan bir araştırmada kadınların yönetici olarak tercih edildiği ortaya konulmaktadır. İngiltere'nin en çok okunan gazetelerinden Times'ta yayınlanan 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan araştırma da “Çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri” istenmiştir. Yapılan araştırma sonucu, çalışanların kadın patronla çalışmayı istedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların daha çok kadın patron tercih etmelerindeki sebepler ise şöyle sıralanmaktadır:

- _ Kadınlar, bir iş için erkekten daha fazla çaba sarf etmektedir ve daha dikkatlidir.
- _ Kadınlar, çalışanlarına gerekli eğitimi daha iyi vermektedir. Kadınların öğreticilik yanı erkeklerle oranla daha gelişkindir.
- _ Kadınlar yeni durumlara ve değişimlere daha rahat ayak uydurabilirler.
- _ Kadınların yanlarında çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yetenekleri erkeklerle oranla daha gelişkindir.
- _ Kadınlar yeni fikirlere daha açıktır. Ayrıca kadınların yaratıcılıkları da iş yaşamında başarının kapısını aralamaktadır.
- _ Kadınlar gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir biçimde kullanır.
- _ Çalışanlarıyla iletişim kurarken kadının sağladığı başarı daha iyi bir yönetici olmasında olumlu bir etki yapmaktadır.
- _ Kadının problem çözebilmedeki başarısı, bir yönetici olarak erkekten daha başarılı olmasını sağlar.
- _ Kadınlar özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahiptir.
- _ Kadınlar iş yaşamında erkeklerle oranla daha neşeli ve eğlencelidir.
- _ Tahminlerin aksine kadınlar iş yaşamında kararlarını kolay verebilir ve kararları konusunda daha ısrarcıdır.

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha demokratik olduklarını, erkeklerin otoriter tarzlarına karşın, kadınların insan odaklı ve destekleyici

yönetim tarzlarının ön plana çıktığını, öte yandan, kadın yöneticilerin kendilerine daha az güvendikleri ve iş arkadaşlarına amirlik yapmaktan çekindikleri yönünde bulgulara ulaşıldığını belirtmişlerdir (Örücü, 2007: 121).

2.7.2. Kontrol, Gözetimde ve Görev Sorumluluğu Açısından Kadınlar

Ararat (2016), kadınların üst yönetimde tercih edilmeleri gerektiğini aşağıda sıralanan nedenlere bağlamaktadır.

-2011-2015 arasında toplumsal cinsiyet çeşitliliği düşük olan şirketler %24 oranında daha fazla Kurumsal Yönetim sorunları yaşadılar (yolsuzluk, rüşvet, yatırımcılar tarafında açılan sorumluluk davaları).

-Kadınlar daha radikal, daha az gelenekçi, daha sorgulayıcıdır.

-Yönetim Kurullarında kadın oranı arttıkça şirketlerin sosyal sorumluluk performansları yükselmektedir.

-Çeşitliliği yüksek şirketlerde erkek üyelerde daha etkin olarak görev sorumluluklarına sahip çıkıyorlar.

2.7.3 Dünya’da ve Türkiye’de Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Kadın Üye Bulundurulmasına Yönelik Gelişmeler

İstihdama katılan kadınlar dikkate alındığında, kadınların işe giriş seviyesinde erkeklerin düzeyine erişmekte oldukları, hatta orta düzey yönetim kademesine çıkışta önemli başarılar göstermekte oldukları görülmektedir. Buna rağmen üst düzey yönetim kadrolarında ve yönetim kurullarında yeterince yer bulamamaktadırlar.

ILO tarafından yapılan araştırmada İtalya, İrlanda, Finlandiya, Hollanda ve İspanya dışında pek çok ülkede, üst seviyelerde yer alan kadınların oranının orta düzey yöneticilik yapan kadınlara göre çok daha düşük olduğu görülmektedir. Buradan çıkan en önemli sonuç; üst düzey kadın yönetici sayısının artırılması için orta düzeyde yönetici kaybının önlenmesi ve üst düzeye geçişin önündeki engellerin kaldırılmasıdır (ILO, 2015).

ILO tarafından geliřmekte olan bölgelerde gerçekleřtirilen Őirket anketinin sonuçlarına gőre yőnetim kademelerinde %40-%60 aralıęında cinsiyet dengesi saęlayabilmiř Őirketlerin oranı alt seviye yőneticiler için %16'da seyrederken, orta seviye yőneticiler için bu payın %19'a yūkseldięi gőrőlmektedir. Ne var ki bu oran yőnetim seviyesi arttıķa gerilemekte, ũst seviye yőneticiler için %12'ye, tepe yőneticiler içinse %10'a dūřmektedir (ILO, 2015).

Kadın yönetici adayı havuzunun bũyütőlebilmesi için hũkőmetlerin ve politika yapıcıların zamanla gőnũllőlők esasına dayalı önerileri veya zorunlu uygulamaları devreye soktuğu gőrőlmektedir.

Son yıllarda bũyők ũlke piyasalarında işlem gören Şirketlerde yönetim kurullarında kadın ũye sayısında bir artış gözlemlenmiştir. Mayıs 2015 de ISS Governance QuickScore 3 de yayınlanan verilere göre Avustralya, Kanada, ve ABD gibi kadın ũye sayısına belirli bir kota koymayan gelişmiş piyasalarda yönetim kurullarında kadın ũye sayısının, kota koyan ũlkelere göre daha yũksek bir hızla arttığı gőrőlmüřtũr. Bu ũlkeler arasında en hızlı artışta İngiltere'deki FTSE 350 endeksindeki Şirketlerde gözlemlenmiştir. 2011-2014 yılları arasında kadın ũyelerin oranındaki artış FTSE 350 kapsamındaki firmalarda %8, Avustralya'nın ASK 300 endeksi kapsamındaki firmalarda %4 ve ABD'deki S&P 500 endeksi kapsamındaki firmalarda ise sadece %2.4 dũr (Taşkın ve Mandacı, 2016: 715).

2.7.4. AB'de ũst Yönetimde Kadın Temsilinin Artırılmasına İlişkin Uygulanan Politikalar ve Stratejiler

1963 Roma Antlaşmasıyla birlikte ũyesi olmaya çalıştığımız Avrupa Birliğinde iş yaşamında kadın temsilinin arttırılmasına ilişkin uygulanan politikalar aşağıda özetlenmiştir.

Yapılan araştırmalar ũst 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, tũketim kararlarının bũyők bir çoğunluğunun kadınlar tarafından alındığına dikkat çekilerek, pazarın daha doğru bir Şekilde algılanması, mũřteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması,

daha iyi ürün ve hizmet sunulması açılarından da kadınların şirket yönetimlerdeki varlığının önemli olduğu vurgulanmaktadır.

AB ülkelerinde süregiden 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 (Redman, 2012).

TÜSİAD verilerine göre, üst yönetimde kadın temsiline artırılması için AB 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'.

2.7.4.1. Şirket Politikalarında İyi Uygulamalar

Bu konuda başarılı örnekler sergileyen şirketler kadınların üst yönetimde temsiline 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.

İyi örnekler kapsamında, ücretsiz izin ya da geçici bir süre kısmi-çalışma gibi esnek çalışma modellerinin kullanılması, teknolojik gelişmeler ışığında evden çalışmanın bir seçenek olması, uzun çalışma saatlerini ya da fiziki olarak şirkette bulunmayı ödüllendirmek yerine çıktı odaklı kurumsal bir anlayışın oluşturulması gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Söz konusu şirketlerde kadınların üst yönetimdeki varlığının artırılması hedefi doğrudan işe alım politikaları ve şirket kültürüne yansıtılmaktadır. Bu kapsamda boş pozisyonlar için hazırlanan aday listesinde kadınlar için minimum oranlar belirlenerek hem şirket içi görev değişikliklerinde hem de şirket dışı işe alımlarda bu oran dikkate alınmakta, örneğin özel bir istihdam bürosu ile çalışılıyorsa bu anlayış çerçevesinde bir aday listesinin belirlenmesi talep edilmektedir. Ayrıca özellikle üst yönetim pozisyonlarına ilişkin ilan ve seçim prosedürlerinin daha şeffaf olması, şirket kültüründe cinsiyet eşitliği ile ilgili farkındalık çalışmalarının yapılması, kadın çalışanlar için liderlik, mentörlük ve koçluk programlarının hazırlanması, kurumsal kadın networklerinin tesis edilmesi şirketler tarafından uygulanan diğer iyi örneklerdir.

2.7.4.2. Kurumlar Üstü Girişimler

Genellikle hükümetlerin girişimiyle başlatılan süreçte, şirketler yönetimlerindeki kadın sayısını artırmak için teşvik etmiş, desteklemiş veya ödüller vermiştir.

Slovenya: 1991 yılından itibaren, 50 ve üzeri çalışana sahip, yöneticilerin üçte biri kadın olan şirketlere “Kadın Dostu Şirketler Ödülü” verilmiştir.

Danimarka: “Yönetimde Daha Fazla Kadın Anlaşması” Cinsiyet Eşitliği Bakanlığı'nın girişimiyle büyük şirketler için başlatılan bir düzenleme, kota yerine gönüllülük esaslı. Anlaşmayı imzalayan şirketler yönetimde kadın temsilini artırmak için somut adımlar atacağına dair taahhütte bulunuyor. Ayrıca Bakanlık yönetim kurullarındaki kadın temsilini artırmaya yönelik tavsiye amaçlı başka bir program daha başlatmış bulunmaktadır.

Hollanda: 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 koyuyor, yeni politikalar uyguluyor ve yıllık olarak ilerleme raporu yayımlıyor. Gözlem komitesinin verilerine göre, üst pozisyonlarda kadın sayısındaki yıllık artış %7,5'dir.

Almanya: Halka açık büyük Alman şirketleri (DAX30) 2011 yılının sonuna kadar uygulanmak üzere gönüllülük esaslı kota uygulamalarını kabul etti. Söz konusu girişimin gerçekleşmesinde hükümetin daha katı düzenlemeler getirme olasılığı ve yatırımcıların karşı eleştirileri de rol oynamaktadır.

2.7.4.3. Sektörün Kendi Kendini Düzenleyeceği Enstrümanlar

Yasal yaptırımlar ya da cezalar yerine akran baskısı, medya ve ilgili paydaşların takibi ön planda. Şirketler kurumsal yönetim kodlarına cinsiyet eşitliği ile ilgili yükümlülükler ya da tavsiyeler dâhil ediyor. Kodlardan birine uyulmadığı takdirde, şirket bunun açıklamasını yıllık faaliyet raporunda yazmak, hissedarlarına ve kamuoyuna açıklamak zorunda. Bu durum hem şeffaflığı getiriyor hem de şirketler üzerinde ilave bir baskı yaratıyor. Genellikle halka arza açık veya büyük şirketler tarafından uygulanmaktadır.

Bu enstrümanı uygulayan ülkeler sırasıyla; Almanya, Avusturya, Belçika, Birleşik Krallık, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İspanya, İsveç, Lüksemburg, Polonya'dır.

2.7.4.4. Hükümetler Tarafından Gerçekleştirilen Yasal Düzenlemeler ve Gönüllülük Esaslı Girişimler

Zorunlu kota uygulamaları:

Norveç: Hükümetler tarafından başlatılan ilk cinsiyet kotası AB 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 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 Ekonomik İlişkiler Bakanlığı tarafından başlatılmıştır. Arkasındaki anlayış yönetim kurullarındaki çeşitliliğinin şirketin performansı için bir avantaj olduğu ve ekonomik büyüme için kadın-erkek tüm yeteneklerin kullanılması gerektiğidir.

İspanya: 2007 tarihli bir kanuna dayanmaktadır. 250'den fazla çalışana sahip şirketler ve halka açık şirketler 2015 yılına kadar kademeli olarak yönetim kurulundaki üye dağılımını her iki cinsten biri en az %40 olacak şekilde değiştirmek zorundadır.

Fransa: Kota uygulaması halka arza açık şirketler, en az 500 çalışanı olan şirketler ve cirosu 50 milyon Euro'nun üzerinde olan şirketler için geçerlidir. 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 atanan kişi pozisyonun getirdiği finansal getirilerden faydalanamayacaktır.

Hollanda: 250 kişi ve üstü çalışan tüm şirketler için her iki cinsten birinin hem yönetim hem denetim kurullarında %30 temsil edilmesi zorunluluğu vardır. Bu uygulama 2016 yılından itibaren geçerlidir. Hedeflere uyumluluk düzeyi ve ilgili eylem planları yıllık faaliyet raporlarında yer almak zorundadır.

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 vardır. Kotaya uyulmadığı takdirde önce uyarı, arkasından ceza ve en son aşamada da yönetim kurulunun feshi söz konusudur.

Belçika: Halka arza açık şirketlerin ve kamu şirketlerin tüm yönetim kurullarında bir cinsiyetin en az üçte bir oranında temsil edilmesi gerekiyor. Geçiş süresi kamu şirketleri için 1 sene, halka arza açık şirketler için 5 yıldır. Kotaya uyulmadığı takdirde yaptırım kurul üyelerinin finansal getirilerden mahrum bırakılması şeklinde olacaktır.

Gönüllülük Esaslı Girişimler:

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 açık ilk 100 şirketin (FTSE 100) yönetim kurullarında en az %25 kadın üye olması için tavsiyeler bulunmaktadır. Ayrıca halka açık ilk 350 şirketin (FTSE 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.

Finlandiya: Finlandiya kurumsal yönetim kodlarında 2008’de bir değişiklik yaparak her iki cinsiyetin kurullarda temsiline ilişkin, tavsiye niteliğinde bir düzenleme yapmıştır. Kamu şirketlerinde kadın yönetim kurulu üyelerin oranı %40, bu oran halka açık büyük şirketlerde için %26 düzeyindedir. Sürecin başarılı olmasında medyanın konuyu takip etmesi ve sahiplenmesi önemli bir unsur olmuştur.

İsveç: Halka açık büyük şirketlerin (OMX Stockholm 30) yönetim kurullarında kadınların oranı %26 civarında. 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 şeffaf olmasını sağlamaktadır (Redman, 2012).

Ülkelere göre zorunlu kota uygulamaları ve gönüllülük esaslı girişimler aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 7: Zorunlu ve Gönüllü Uygulama Örnekleri

| Ülke | İlgili Kurum – Mevzuat | Öneri |
|------------|---|--|
| Avustralya | Australian Securities Exchange Kurumsal Yönetim Prensipleri | -Cinsiyet çeşitliliği politikasının belirlenmesi ve yayınlanması -Yıllık raporlarda üst yönetim pozisyonlarında ve yönetim kurullarında görev alan kadınların oranının açıklanması şeklindedir. |
| Fransa | Kurumsal Yönetim Prensipleri | Yönetim kurullarında hem erkek hem de kadın temsiliyetinin sağlanması. 2010 yılında kadın oranının 3 yıl içinde %20’ye, 6 yıl içinde %40’a çıkarılması hedefi koyulmuştur. |

Tablo 7: (Devamı)

| Ülke | İlgili Kurum – Mevzuat | Öneri |
|---------------------------------|---|---|
| Almanya | Kurumsal Yönetim Prensipleri | Çeşitliliğe önem verilmesi ve uygun bir kadın temsiliyet oranının hedeflenmesi benimsenmiştir. Bu doğrultuda belirli bir oran da taahhüt edilebilecektir. |
| Hong Kong | Hong Kong Exchange and Clearing Kurumsal Yönetim Prensipler | 1 Eylül 2013 itibariyle yönetim kurullarının cinsiyet, yaş ve bilgi seviyesi anlamında çeşitlilik içeren bir yapıda olması hedeflenmiştir. |
| Malezya | Hükümet Düzenlemesi Malaysia Security Commission Kurumsal Yönetim Prensipleri | Yönetim kurullarına seçilme aşamasında kadın adayların da sürece dâhil olmasının sağlanmasına yönelik yöntemlerin belirlenmesi istenmiştir. Yönetim kurullarının yıllık raporlarda cinsiyet çeşitliliği politikasını ve hedeflerini açıkça beyan etmesi ve o hedeflere ulaşmak için alınmış önlemlerin açıklanması gerekmektedir. |
| Fas | Kurumsal Yönetim Prensipleri | Yönetim kurullarının cinsiyet, yaş, eğitim, profesyonel deneyim ve milliyet anlamında çeşitlilik içeren bir yapıda olması hedeflenmiştir. |
| Nijerya | Nijerya Merkez Bankası | 2012-2014 yılları arasında ticari bankaların üst düzey yönetim pozisyonları için %40, yönetim kurulları için %30 kadın kotası getirilmiştir. |
| Pakistan | Kurumsal Yönetim Prensipleri | Yönetim kurullarında icra görevi olmayan üyelerin azınlık hissedarları, kreditorleri veya kurumsal yatırımcıları temsilen atanması gerektiği düzenlenmiştir. Bu şekilde dolaylı olarak kadın üye oranının artırılması hedeflenmektedir. |
| Güney Afrika Kalkınma Topluluğu | Cinsiyet ve Kalkınma Protokolü | 2015 yılı itibariyle kamu veya özel sektördeki karar alıcıların %50'sinin kadın olmasının sağlanması hedefi belirlenmiştir. |
| Hindistan | Şirketler Kanunu | Borsada işlem gören tüm şirketlerin yönetim kurullarında en az 1 kadın üye olmalıdır. |
| Kanada | Ontaria Securities Commission | 2014 yılında komisyon şirketlere yönetim kurullarında bulundurulacakları kadın üye hedeflerini belirlemelerini önermiştir. Öneri gönüllülük esasına dayalı olup, "uyum göster veya açıkla" şeklinde uygulanması beklenmektedir. |

Tablo 7: (Devamı)

| Ülke | İlgili Kurum – Mevzuat | Öneri |
|---------------------------|-------------------------|---|
| Türkiye | Sermaye Piyasası Kurulu | 2012 yılında borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın olması önerilmiştir. Bu düzenlemeye uyum sağlanamaması üzerine SPK önerisini şirketlerden yönetim kurullarında en az %25 kadın oranına ulaşabilecekleri bir tarih belirlemeleri şeklinde revize etmiştir. |
| Avrupa Birliği | Avrupa Komisyonu | Yönetim kurullarında %40 kadın oranı kotasını çoğunluk oyuyla onaylamıştır. |
| Fransa | Yasa | Temmuz 2014’de kabul edilen yasaya göre 2017 yılı itibariyle borsada işlem gören büyük şirketlerin yönetim kurullarında en az %40 kadın üye olması zorunluluğu getirilmiştir. |
| Hollanda | | 2013 yılında getirilen “uygula veya açıkla” şeklindeki kota uygulamasına göre büyük şirketler yönetim kurullarında en az %30 kadın veya %30 erkek bulundurmalıdır. |
| Almanya | | 2013 yılında kabul edilen düzenlemeyle, 2016 yılı itibariyle borsada işlem gören şirketlerin “uygula veya açıkla” şeklindeki kota uygulamasına geçişleri için gerekli planlamanın yapılması kabul edilmiştir. |
| Japonya | | 2020 itibariyle yönetici seviyesindeki kadın oranının en az %30 olması şeklinde ve gönüllülük esasına dayalı bir uygulama bulunmaktadır. |
| İngiltere | | 2015 itibariyle en az %25 kadın oranının hedeflenmesi tavsiye edilmektedir. |
| Birleşik Arap Emirlikleri | | 2012 yılında şirketler ve kamu kuruluşlarına yönetim kurullarında kadın üye bulundurma zorunluluğu getirilmiştir. |

Kaynak: Yased, 2016: 24

2.7.5. Türkiye’de Kadın İstihdamı ve Üst Yönetime Katılım Oranları

Avrupa Birliği üye ülkelerinin istihdam oranı incelendiğinde; 2015 yılında kadın istihdam oranının en yüksek olduğu ülke %74 ile İsveç iken en düşük olduğu ülke %42,5 ile Yunanistan’dır. Avrupa Birliği üye ülkelerinin (28 ülke) ortalama kadın istihdam oranı ise %60,4’dür. 2015 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı %46 olup, bu oran erkeklerde %65, kadınlarda ise %27,5’dir. Üst yönetime katılım konusunda da ülkemiz, istenen oranın çok altındadır (TÜİK, 2017: 2).

Türkiye’de eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmektedir. Okuryazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %16,1, lise altı eğitilmiş kadınların işgücüne katılım oranı %26,6, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %32,7, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %40,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,6’dır (TÜİK, 2017:2).

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından hazırlanan ve 11 Şubat 2012 tarihli Resmi Gazete’de yer alan "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin 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. Sonrasında ise 2014 yılında bu tavsiye yine SPK tarafından “Yönetim Kurulu üye sayısının % 25’inden az olmamak kaydıyla şirketlerin belirlediği bir hedef” olarak değiştirilmiştir. Söz konusu düzenleme Avrupa’da uygulanan ve yukarıda da değinilen “Hükümetler tarafından gerçekleştirilen gönüllük 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.

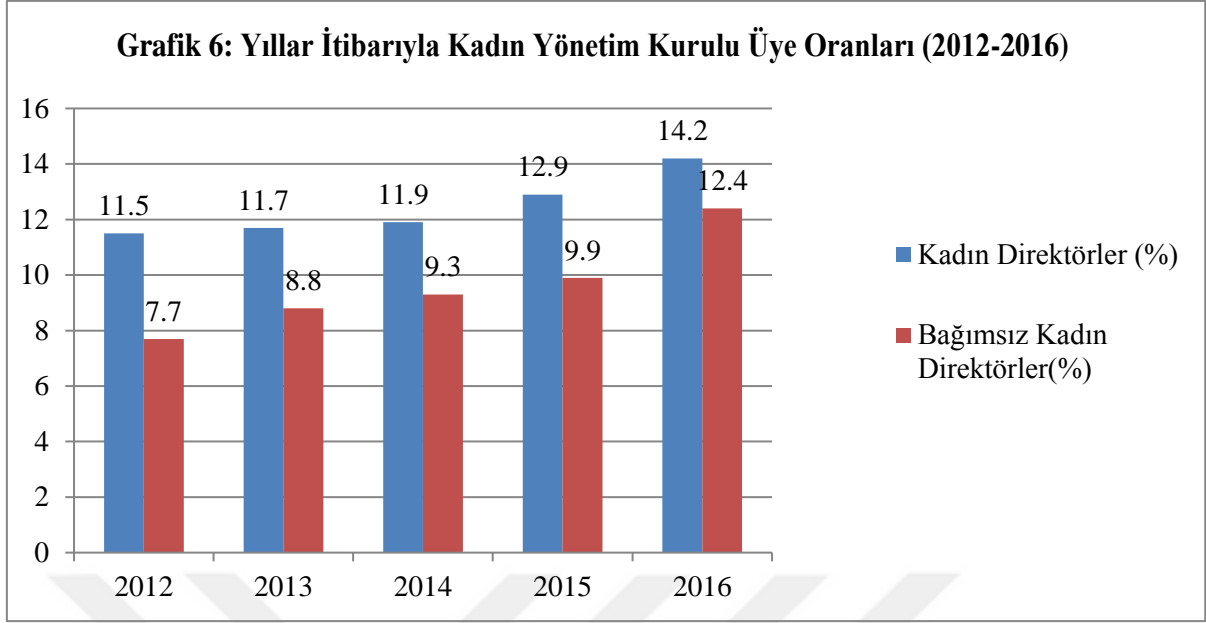
2015 yılında Türkiye’deki halka açık şirketlerde görev alan kadın yönetim kurulu üyeleri hakkında özet bilgi Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Türkiye’deki Halka Açık Şirketlerde Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri

| | | | |
|---|-----|--|--------|
| Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı | 375 | Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Yönetim Kurulu Üyeleri İçindeki Payı | % 12,9 |
| Kadın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı | 83 | Kadın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri İçindeki Payı | % 9,9 |
| İcra Görevi Bulunmayan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı | 219 | İcra Görevi Bulunmayan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam İcra Görevi Bulunmayan Üye Sayısı İçindeki Payı | % 58,4 |
| İcra Görevi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi | 73 | İcra Görevi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam İcra Görevi Olan Yönetim Kurulu Üye Sayısı İçindeki Payı | % 19,5 |
| Ana Hissedar veya Yönetim Kontrolünü Elinde Bulunduran Aileyle Bağlantısı Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi | 192 | Ana Hissedar veya Yönetim Kontrolünü Elinde Bulunduran Aileyle Bağlantısı Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Bağlantılı Yönetim Kurulu Üye Sayısı İçindeki Payı | % 51,2 |

Kaynak: Yased, 2016

Tablo 8’de Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülmekte olan “Bağımsız Kadın Direktörler Projesi” kapsamında, 2015 yılında Borsa İstanbul’da işlem görmekte olan 417 şirketin yönetim kurulları kadın üye sayısı bakımından incelenmiştir. %12,9 oranına denk gelmekte olan kadın üye sayısı Türkiye’yi kıyaslamalarda yeteri kadar yukarı taşıyamamaktadır.



Kaynak: Ararat, 2016: 11

Grafik 6’da görüldüğü gibi, 2012 yılından 2016 yılına kadar Türkiye genelinde yönetim kurulu kadın üye oranında (kadın direktörler) sadece yaklaşık %3’lük bir artış, bağımsız kadın yönetici oranında ise %5’lik bir artış sağlanmıştır. Ayrıca yıllara göre en yüksek oranın 2016 yılında gerçekleştiğini görmekteyiz.

Tablo 9: Yıllara Göre Banka Üst Yönetimlerinde Çalışan Kadın Oranı

| Yıl | Oran(%) ¹ |
|------|----------------------|
| 2012 | 18 |
| 2013 | 19 |
| 2014 | 20 |
| 2015 | 21 |
| 2016 | 24 |

Kaynak: TBB, 2016

¹ Ek’te verilen tablolardan elde edilmiştir.

Tablo 9’da görüldüğü gibi, 2012 yılından 2016 yılına kadar Türkiye genelinde bankalarda üst yönetimde çalışan kadın üye oranında yaklaşık %6’lık bir artış sağlanmıştır. Ayrıca her yıl kadın oranında düzenli olarak bir artış meydana gelmektedir. En yüksek oranın ise 2016 yılında gerçekleştiğini görmekteyiz.

Uluslararası bağımsız denetim şirketlerinden Grant Thornton’un yaptığı araştırmaya göre; 2017 yılında dünya genelinde kadınların (sektör ayrımı yapmaksızın) üst yönetimde temsil oranı %25 olarak bulunmuştur. İşletmelerin %34’ünde ise üst düzey görevlerde kadın temsili bulunmamaktadır. Ünelere göre bu dağılım aşağıda Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Ünelere Göre Üst Yönetimde Kadın Oranları

| Ülke | Kadın Oranı (%) |
|------------------|-----------------|
| Rusya | 47 |
| Endonezya | 46 |
| Estonya | 40 |
| Polonya | 40 |
| Filipinler | 40 |
| Litvanya | 37 |
| Türkiye | 26 |
| Brezilya | 19 |
| Birleşik Krallık | 19 |
| Almanya | 18 |
| Hindistan | 17 |
| Arjantin | 15 |
| Japonya | 7 |

Kaynak: Grant Tohornton Uluslararası İşletme Raporu, 2017: 10

Tablo 10’da görüldüğü gibi ülkelerin gelişmişlik oranları ile üst yönetimde kadın temsili oranları paralellik göstermemektedir. Özellikle Japonya ve Almanya gibi gelişmiş ülkelerin üst yönetimde kadın oranları tablosunda son sıralarda yer alması, dikkat çekmektedir.

Tablo 11: Yıllara Göre Dünya Geneline Üst Yönetimde Kadın Oranları

| Yıl | Kadın Oranı (%) |
|------|-----------------|
| 2004 | 19 |
| 2007 | 24 |
| 2009 | 21 |
| 2011 | 20 |
| 2012 | 21 |
| 2013 | 24 |
| 2014 | 24 |
| 2015 | 22 |
| 2016 | 24 |
| 2017 | 25 |

Kaynak: Grant Tohornton Uluslararası İşletme Raporu, 2017: 7

Tablo 11’de görüldüğü gibi, 2004 yılından 2017 yılına kadar dünya genelinde üst yönetimde kadın oranında sadece yaklaşık %6’lık bir artış sağlanmıştır. Bazı yıllarda artış sağlanmış olmasına rağmen dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların üst yönetimde temsil oranı, nüfusa oranının yaklaşık yarısı seviyesinde gerçekleşmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Araştırmamızın literatür özeti kısmında firmaların yönetim kurulunda ve üst yönetiminde yer alan kadın üyeler ile firmaların finansal performansları arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar ele alınmıştır.

Fischer (1992), çalışmasında, kadınların yönettiği şirketlerin gelir ve istihdam sayıları bakımından daha düşük performans sergilediğini göstermiştir.

Siciliano (1996), çalışmasında, yönetim kurulundaki üye çeşitliliğinin firma performansı ile ilişkisini araştırmıştır. 1989 yılında 240 YMCA² kuruluşunun verilerini kullanmıştır. Performans toplumsal performans, toplam gelir kadar toplam gider, bağışlar ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, yönetim kurulundaki üye çeşitliliğinin toplam gelir kadar toplam gider ile arasında ilişki olmadığını, sosyal performans ile arasında pozitif ilişki olduğunu, bağışlar ile arasında negatif ilişki olduğunu bulmuştur.

Shrader ve diğerleri (1997), Amerikan firmaları üzerine yaptıkları araştırmalarında kadın yönetim kurulu üyelerinin oranı ile kar marjı, ROA (Varlık Karlılığı), ROE (Öz Sermaye Karlılığı) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 1992 yılına ait 200 Amerikan firmasının verilerini kullanmışlardır ve kadınların yönetimi ile firma finansal performansı arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özataç (2000), yaptığı çalışmada banka yönetim kurullarında kadın üyelerin olması ile finansal performans arasında bir ilişki olup olmadığını analiz etmiştir. Bu doğrultuda 2003-2009 yılları arasında KKTC ticari bankaları üzerine yapılan çalışma sonucunda banka karlılığı (aktifler üzerinde getiri) ve yönetim kurullarında kadın sayısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Diğer yandan, yönetim kurulu büyüklüğü ve karlılık

² Young Men's Christian Association (YMCA), Hristiyan hayatının ve kültürünün gençler arasında benimsenmesini kendisine gaye edinmiş misyoner bir teşkilattir.

ve de kadın sayısı arasında pozitif bir ilişkiye rastlamıştır. KKTC bankalarında yönetim kurullarında çok az sayıda kadın üye olması cam tavan sendromunu³ ortaya koyarken şube müdürlerinin %40'nın kadın olduğu görülmüştür. Analiz sonucu banka kadın şube müdürü sayısı ve banka finansal performansı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuçlara göre üst yönetimde ve banka şube müdürü olarak kadınların banka karlılığında rolü olduğunu göstermiştir.

Singh ve Zammit (2000), İngiltere'deki FTSE 100 şirketlerinin yönetim kurullarındaki kadın yönetim kurulu üyelerine bir anket uygulamışlardır. Kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısı artıyor olsa da en az bir kadın yönetim kurulu üyesi bulunduran şirketlerin oranı 1999'dan 2000 Temmuz'a kadar %64'ten %58'e düşmüştür. Bu durumun benzer şekilde Amerika'da da yaşandığını ortaya koymuşlardır. Kadın yönetim kurulu üyelerinin daha çok büyük ve de çok sayıda işçi çalıştıran şirketlerde olduğunu belirtmişlerdir. Kadın yönetim kurulu üyelerinin firma performansına etkisinin daha iyi anlaşılması gerektiğine bir ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmaya göre bu durum yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı ilişkisi üzerine oluşturulan teorinin yeterince geliştirilmediğini göstermiştir.

Watson (2002), çalışmasında, kadınlar ve erkekler tarafından yönetilen şirketlerin performansını karşılaştırmıştır. 1994-95, 1995-96, 1996-97, 1997-98 yıllarına ait işletme büyümesi ve Avustralya İstatistik Bürosu tarafından üstlenilen performans anketleri veri olarak kullanılmıştır. Performans ROA ve ROE ile ölçülmüştür. Sonuç olarak daha az başlangıç sermayelerine rağmen kadınların yönettiği şirketlerin erkeklerin yönettiğinden daha iyi performans gösterdiğini bulmuştur.

Erhardt ve diğerleri (2003), yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile firmanın finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 1993-1998 yılları arasında 127 büyük Amerika şirketinin verilerini kullanmışlardır. Performans ROA ve ROI ile ölçülmüştür. Sonuç olarak yönetim kurulundaki cinsiyet farklılığının varlık karlılıklarını pozitif şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

³ Kadınların ve diğer azınlık grupların çalıştıkları kurumlarda yukarı doğru ilerlemesi yönündeki görünmeyen engelleri kapsamaktadır.

Carter ve diğeri (2003), 1997 yılı kapsayan 797 işletme üzerine yapmış oldukları çalışmada yönetim kurulunda yer alan kadın üyeler ile finansal performansın göstergesi olan Tobin Q arasında, işletmenin büyüklüğü, yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulunda ikililik olup olmaması, yönetim kurulu üyelerinin ortalama yaşının doğal logaritmasını, yönetim kurulunda yer alan işletme yönetiminde yer alan üyelerin oranı değişkenlerini kontrol ederek pozitif anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Yani yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı arttıkça işletmenin performansının arttığı sonucuna varmışlardır.

Trinidad ve Normore (2005), yönetim kurulundaki cinsiyet farklılığının, firmanın performansına ve kadın yöneticilerin performansına dayanarak stratejik değişimleri sağlayabileceği ya da bu değişimleri önleyebileceği için hem yararlı hem de zararlı olabileceğini savunmuşlardır.

Farrell ve Hersch (2005), çalışmalarında Fortune 500 şirketlerinin yönetim kurullarına dahil olan kadın yönetim kurulu üyelerini incelemişlerdir. Yönetim kurullarına dâhil olan kadın yönetim kurulu üyelerinin varlık karlılığı ve pay sahiplerine sağlanan pazar karşılıkları arasında hiçbir ilişki bulamamışlardır.

Randøy ve diğeri (2006), çalışmalarında cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal performans üzerine etkisini analiz etmişlerdir. 2005 yılına ait 154 Danimarkalı, 144 Norveçli ve 161 İsveçli şirketin verileri kullanılmıştır. Performans ROA ve Borsa değeri üzerinden ölçülmüştür. Sonuç olarak, milliyet, yaş ve cinsiyetin çeşitlilik üzerine anlamlı bir etkisini bulamamışlardır.

Smith ve diğeri (2006), üst yönetimdeki kadınların firma performansına etkisini araştırmışlardır. 1993-2001 yılları arasında 2500 Danimarka menşeli firmanın verileri kullanılmıştır. Performans brüt kar, net satışlar, katkı payı, işletmenin faaliyet geliri/aktif toplam, vergi sonrası net kar/ aktif toplam ile ölçülmüştür. Yazarlar, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile satışlardan elde edilen toplam kar arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Bunun dışındaki diğer performans değerleri ile cinsiyet çeşitliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Çalışmaya göre kadın yönetim kurulu

üyelerinin finansal performans üzerindeki pozitif etkisi de üst yönetimdeki kadınların niteliklerine bağlı kalmıştır.

Alsos ve diğerleri (2006), Norveç'te kaydı olan yeni işletmelerin satış cirolarını inceleyen bir çalışmada, kadınlar tarafından yönetilen firmalarla erkekler tarafından yönetilen firmalar arasında kayda değer hiçbir farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir.

Lee ve James (2007), 1990-2000 yılları arasında üst düzey yönetici ilanlarını kullanarak yaptıkları çalışmalarında yönetim kurulu başkanının kadın olmasının hisse senedi fiyatına olumsuz etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir.

Rose (2007), çalışmasında yönetim kurulunda kadın temsiliyetinin firma performansına etkisi incelemiştir. 1998-2001 yıllarını kapsayan analizinde Kopenhag Borsası'nda işlem gören tüm şirketleri incelemiştir. Çalışmada kadın yönetim kurulu üyelerinin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı %4 olarak tespit edilmiştir. En az bir kadın yönetim kurulu üyesi bulduran şirketlerin oranı ise %22 olarak bulunmuştur. Bu sonuç Danimarka'da erkek egemen yönetim kurulunu ortaya koymuştur. Yapılan analiz sonucunda kadın yönetim kurulu üye temsili ile Tobin Q olarak ölçülen firma performansı arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Cambell ve Minguez-Vera (2008), yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile İspanyol firmalarının finansal performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 1995-2000 yılları arasında 68 firmanın verilerini kullanmışlardır. Performans Tobin Q, ROA ve hacim (size) ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, İspanyol firmaları için yapılan çalışmada yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranının firmaların Tobin Q oranına anlamlı pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Dezső ve Ross (2008), 1992-2006 yılları arasında 19509 işletmenin verileri üzerine yapmış oldukları çalışmada, CEO'nun altında yer alan yönetim takımındaki en az bir kadın yönetici bulunması durumu ile finansal performansın göstergesi olan Tobin Q oranı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit etmişler; CEO'nun kadın olmasının finansal performansa etki ettiğine ilişkin bir bulguya rastlamamışlardır.

Wang ve Clift (2009), çalışmalarında yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasında güçlü bir ilişki bulamamışlardır. Bunun nedenini örneklemelerinde yer alan kadın yönetim kurulu üye sayısının az olmasına bağlamışlardır.

Miller ve Triana (2009), yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. 2003 yılında Amerika'nın en iyi 500 işletmesinin 326 verisini kullanmışlardır. Performans ROS ve ROI ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Adams ve Ferreira (2009), Amerikan firmaları için yaptıkları çalışmalarında cinsiyet çeşitliliği fazla olan yönetim kurullarının yöneticilerin denetlenmesinde daha fazla çaba harcadıklarını fakat yönetim kurullarında kadın yönetim kurulu üyesi oranı ile Tobin Q arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmaya göre kadın yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu toplantılarına katılma düzeyleri daha fazla; cinsiyet çeşitliliği fazla olan yönetim kurullarında erkek yönetim kurulu üyelerinin toplantıya katılma problemi daha düşük olmuştur. Kadın yönetim kurulu üyeleri denetim komitesinde daha fazla yer almışlardır. Cinsiyet çeşitliliği yüksek olan yönetim kurullarında İcra Kurulu Başkanı (CEO) devir hızı oranı hisse performansına daha duyarlı ve yönetim kurulu üyeleri daha fazla hisse temelli maaş almışlardır. Fakat cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında negatif ilişki bulmuşlardır ve cinsiyet kotası dayatılan ama iyi yönetilen firmalarda bu durum firma değerini düşürmüştür.

Marimuthu ve Kolandaisamy (2009), 2000-2006 yılları arasında Malezya'da en büyük 100 halka açık işletme üzerine yapmış olduğu çalışmada, üst yönetimde yer alan kadınların oranı ile finansal performansın göstergesi olan aktif karlılığı ve özkaynak getiri oranı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

Carter ve diğerleri (2010), 1998-2002 yılları arasında 2563 işletmenin verileri üzerine yapmış oldukları çalışmada, finansal performansı Tobin Q ve aktif karlılığı değişkeni (ROA) ile ölçülmüştür. Yönetim kurulundaki kadın üye sayısı, denetim komitesindeki kadın üye sayısı, ücretlendirme komitesinde yer alan kadın üye sayısı, atama komitesinde yer alan kadın üye sayısı ve bahsi geçen her bir kurul ve komitelerde yer alan İspanyol kökenli üye sayıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Kurul, komitelerde yer

alan kadın üye sayıları ve İspanyol üye sayıları ile aktif karlılığı ve Tobin Q değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

Haslam ve diğerleri (2010), yönetim kurulunda kadınların varlığı ile şirketin performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 2001-2005 yılları arasında FTSE 100 Endeksinde yer alan 126 İngiliz şirketinin verilerini kullanmışlardır. Performans ROA, ROE ve Tobin Q ile ölçülmüştür. Aktif karlılık ve özsermaye karlılığına göre bir ilişki bulunmamış, Tobin Q ya göre yönetim kurulunda en az bir kadının varlığı ile performans arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Ararat ve diğerleri (2010), çalışmalarında yönetim kurulu çeşitliliğinin finansal performansa etkisi araştırmışlardır. Borsa İstanbul 100 Endeksi verilerini kullanmışlardır. Performans piyasa değeri defter değeri oranı ve Tobin Q ile ölçülmüştür. Yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansına etkisini anlamamanın ikinci yolu olarak yönetim kurulu çeşitliliği ve yönetim kurulunu izleme yoğunluğu arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Sonuç olarak, yönetim kurulu çeşitliliği ile performans arasında ve yönetim kurulu çeşitliliği ile yönetim kurulu izleme yoğunluğu arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur.

Gallego ve diğerleri (2010), Madrid Borsası'nda 2004-2006 yılları arasında 117 işletme üzerine yapmış oldukları çalışmada, yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile Tobin Q ve aktif karlılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişler; üst yönetimde yer alan kadınların oranı ile hiçbir performans göstergesi arasında anlamlı ilişkiye rastlamamışlardır. Ayrıca; toplam pay sahipliği içinde kadın sahipliği oranı ile net aktif karlılığı arasında negatif anlamlı ilişkiye rastlamışlardır.

Özataç (2011), 2005-2008 yılları arasında 16 banka üzerine yapmış olduğu çalışmada; yönetim kurulunda ve üst yönetimde yer alan kadınların sayısı ile aktif karlılıkları arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamıştır.

Menteş (2011), 2004-2009 yılları arasında, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında, 123 işletme üzerine yapmış olduğu çalışmada, yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı, yönetim kurulunun büyüklüğü, aktif toplamının logaritması ve yıl ile finansal performansın göstergesi olan aktif karlılığı ve Tobin Q oranları arasındaki ilişkiyi çoklu

doğrusal regresyon ile araştırmıştır. Finansal performansın göstergesi olan Tobin Q oranı ile yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı arasında negatif anlamlı ilişkiye rastlanırken, finansal performansın diğer göstergesi olan aktif karlılığı oranı ile yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı arasında negatif fakat anlamsız ilişki ile karşılaşılmıştır.

Lückerath-Rovers (2011), yönetim kurulundaki kadınların firma performansına etkisini araştırmışlardır. 2005-2007 yılları arasında 99 Hollanda şirketinin verilerini kullanmışlardır. Performansı ROE (özsermaye karlılığı), ROS (satışların karlılığı), ROIC (yatırılan sermayenin karlılığı) ile ölçülmüştür ve sonuç olarak, yönetim kurulundaki kadınların firma performansına pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Torchia ve diğerleri (2011), yönetim kurulunda kadınların sayısı artarsa firma performansına katkı sağlar mı sorusuna cevap aramışlardır. 2005-2006 yıllarında 317 Norveç firmasının verilerini kullanmışlardır. Performans ölçümü yenilikle (self-reported) yapılmıştır. Cinsiyet çeşitliliği dört grupta ölçülmüştür. Birinci grupta hiç kadın yoktur. İkinci grupta 1 kadın vardır. Üçüncü grupta 2 kadın vardır. Dördüncü grupta 3 ve daha fazla kadın vardır. Sonuç olarak 3 ve daha fazla kadın ile yenilik arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur.

Dobbin ve Jiwook (2011), yönetim kurulunda kadın üye varlığının firmanın karlılığını ve hisse senedi performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. 1996-2007 yılları arasında 432 büyük Amerikan firmasının verilerini kullanmışlardır. Performans ROA ve Tobin Q ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, ABD firmaları için kadın üyelerin oluşunun firmanın karlılığını ve hisse senedi performansını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Ancak, yönetim kurulunda çok sayıda kadın üyenin olması firmanın karlılığını ne olumlu ne de olumsuz etkilemiştir. Diğer taraftan kadın üye sayısındaki değişimin özellikle kurumsal yatırımcılar için önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Mahadeo ve diğerleri (2012), eski bir İngiliz sömürgesi olan Mauritius Menkul Kıymetler Borsasında 39 işletmede yapmış oldukları çalışmada, yönetim kurulundaki çeşitliliği, üyelerin eğitimi, üyelerin yaşı, bağımsız üyelerin oranı, kadın üyelerin oranı olarak ele almış ve finansal performansın göstergesi olan aktif karlılığı arasındaki ilişkiyi

araştırmışlardır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ve yönetim kurulu üyelerinin yaşı ile finansal performansın göstergesi olan aktif karlılık arasında pozitif anlamlı ilişkiye, yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin oranı ve yönetim kurulunun eğitim seviyesi arasında negatif anlamlı ilişkiye rastlamışlardır. Ayrıca, yönetim kurulundaki kadın üye oranı ve yönetim kurulunun eğitim seviyesi arasında pozitif anlamlı korelasyon olduğunu gözlemlemişlerdir.

Shukeri ve diğerleri (2012), Malezya'da, 300 işletme üzerine yapmış oldukları çalışmada, yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile finansal performansın göstergesi olan özkaynak karlılığı (ROE) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

Mirza ve diğerleri (2012), tarafından Pakistanda 2004-2009 yılları arasında Pakistan Karaçi Borsasında (KSE) işlem gören 395 işletme üzerine yapılan çalışmada, yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile finansal performansın göstergesi olan aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı arasında negatif anlamlı ilişkiye rastlamışlardır.

Julizaerna ve Sorı (2012), Malezya'da borsaya kote olan Main ve ACE piyasalarında işlem gören şirketler üzerinde 2008-2009 yılları arasındaki örneklem olarak seçilen 280 şirketteki kadın yönetim kurulu üyelerinin firma performansına etkisini incelemişlerdir. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı olarak seçilen ROA arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Joecks ve diğerleri (2012), çalışmalarında Almanya'da borsaya kote olan 151 şirket üzerinde 2000-2005 yılları arasındaki verileri baz alarak yaptıkları çalışmada cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda iki değişken arasında U şeklinde bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre cinsiyet çeşitliliği ilk olarak firma performansını negatif etkilemekte, kritik bir noktadan sonra (%30 kadın yönetim kurulu üye oranı) tamamen erkeklerden oluşan yönetim kurulu üyelerine göre performans üzerindeki pozitif etki çok daha fazla görülmüştür. Örnekleme göre %30 kadın üye oranı üç kadın üyeye tekabül etmiş ve çalışmaya göre bu oran kadın üyelerin yönetim kurulu üyeliğindeki "sihirli numara" olarak isimlendirilmiştir.

Darmadi (2012), Endonezya'da 2008-2009 yılları arasında 354 işletmenin verileri üzerine yapmış olduğu çalışmada, üst yönetimde kadın olup olmaması ile finansal performansın göstergesi olan aktif karlılık arasında negatif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Üst yönetimdeki kadın üyelerin oranı ile finansal performansın göstergesi olan Tobin Q arasında negatif anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Ahern ve Dittmar (2012), 2003 yılındaki yeni yasaya göre Norveç firmalarında %40 kadın yönetici bulundurma kotası gelmiştir. Bu zamana kadar firmalarda sadece %9 kadın yönetici olduğu belirlenmiştir. Yönetim kurulundaki kadın temsiliyetinin firma değerine etkisini araştırmışlardır. 2001-2009 yılları arasında Norveçli 248 halka açık limited şirket verilerini kullanmışlardır. Performansı Tobin Q ile ölçülmüştür ve sonuç olarak, yönetim kurulundaki kadın temsiliyetinin firma değerine negatif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Akyüz ve diğerleri (2012), kadınların sahip olduğu işletmelerin karlılığının erkeklerin sahip olduğu işletmelerin karlılığından daha düşük olduğunu ve kadınların sahip olduğu işletmelerin daha yavaş büyüdüğünü bulmuşlardır.

Prihatiningtias YW (2012), yönetim kurulundaki kadınların firmaların finansal, sosyal ve çevresel performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. 2005-2008 yılları arasında Endonezya Borsasında işlem gören Endonezya finansal firmalarının verilerini kullanmıştır. Performans ROA ve Tobin Q ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, cinsiyet çeşitliliğinin işletmeleri hem pozitif hem de negatif etkilediği sonucuna varmıştır.

Dang ve diğerleri (2013), tarafından, 70 Amerikan işletmesini ve 103 Fransız işletmesini kapsayan çalışmada, Fransız ve Amerikan işletmelerinde yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı arasında anlamlı bir fark tespit etmişlerdir, yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile finansal performansın göstergesi olan Tobin Q arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemişlerdir.

Schwizer ve diğerleri (2013), İtalya'da 2006-2008 yılları arasında yapılan ve 246 işletmeyi kapsayan çalışmada, yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile piyasa değeri/defter değeri ve sistematik risk arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

Ocak (2013), çalışmasında 2008-2012 yılları arasında her yıl 101 işletme olmak üzere toplamda 505 işletmenin verilerini kullanmıştır. Çalışmada Panel Veri Analiz yöntemi kullanmış ve finansal performans ROA ile ölçülmüştür. Sonuç olarak yönetim kurulunda ve üst yönetimde yer alan kadınların oranı arttıkça, finansal performansın göstergesi olan aktif karlılık artmasına karşılık; CEO/Genel müdürün kadın olması ile finansal performansın göstergesi olan aktif karlılık arasında negatif anlamlı ilişki olduğunu gözlemlemiştir.

Joecks ve diğerleri (2013), cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. 2000-2015 yılları arasında Almanya'daki 151 firmanın verileri kullanmışlardır. Performans ROE ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına negatif etkisi olduğunu ve yönetim kurulundaki erkeklerin tamamının firma performansı ile daha yüksek ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır.

Al-Mamun ve diğerleri (2013), çalışmalarında Pakistan'daki firmaların ekonomik performansı ile cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 2008-2010 yılları arasında Pakistan Karaçi Borsası-30 Endeksinde (KSE-30 Indexed) işlem gören firmaların verilerini kullanmışlardır. Performans EVA ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, Pakistan'daki firmaların ekonomik performansı ile yönetim kurulundaki kadın üyeler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bulmuşlardır. Ayrıca Pakistan'daki firmaların %37'sinde yönetim kurullarında kadın üye bulunmaktadır ve %7'sinde CEO kadındır.

Liu ve diğerleri (2013), çalışmalarında yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına olan etkisini incelemişlerdir. 1999-2011 yılları arasında 16,964 adet Çin menşeyli firmanın verilerini kullanmışlardır. Performans ROS ve ROE ile ölçülmüştür. Çalışma sonucunda yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. İcracı kadın yönetim kurulu üyelerinin finansal performans üzerindeki etkisinin bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerine göre daha fazla olduğu bu durumda icra fonksiyonunun denetim fonksiyonundan daha işlevsel olduğunu ortaya koyduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte üç veya daha fazla kadın yönetim kurulu üyesi bulunduran şirketlerde iki veya daha az kadın yönetim kurulu üyesi bulunduranlara göre finansal performans üzerindeki etki daha fazla bulunmuştur. Son

olarak da çalışmada kadın yönetim kurulu üyelerinin finansal performans üzerindeki etkisinin devlet şirketlerinde özel şirketlere kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bøhren ve Staubo (2013), çalışmalarında yönetim kurulunda kadın üyelerin arttırılması için yapılan zorunlu düzenlemelerin etkin olmayan kurulların oluşmasına neden olduğunu vurgulamışlardır.

Priya ve Nimalthasan (2013), 2008-2012 yıllarını içine alan çalışmalarında Sri Lanka hotel ve restoran sektöründe yönetim kurullarının özellikleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda kadın yönetim kurulu üye oranı ile ROA ve ROE arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Cook (2013), Kanada'da Venture Menkul Kıymetler Borsası'nda ikinci ulusal pazarda sağlık sektöründe faaliyette bulunan 62 şirketin kurumsal yönetim uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Analiz sonuçlarına göre; kadın yönetim kurulu üye sayısı arttıkça ROA ve Tobin Q oranını da arttırmıştır.

Ayaydın ve diğerleri (2014), cinsiyet farklılığının kadın ve erkek tarafından yönetilen şirketlerin finansman yapısı ve finansal performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaları feminist teoriler bağlamında ele almışlardır. Kadın girişimcilerin sahip olduğu şirketlerin erkeklerinkine oranla büyümeye daha az meyilli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karayeli ve Doğan (2014), çalışmalarında Borsa İstanbul (BİST) 100 endeksinde faaliyet gösteren firmaların yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi 2009-2012 yıllarını baz alarak incelemişlerdir. Çalışmada firmalar; kadın yönetim kurulu üyesi olanlar ve kadın yönetim kurulu üyesi olmayanlar olarak iki gruba ayrılmış ve söz konusu iki grup arasında muhasebe ve piyasa esaslı finansal performansları bakımından herhangi bir farklılığın olup olmadığını araştırmışlardır. Çoklu regresyon ve t-testi yöntemlerinin kullanıldığı çalışma sonucunda cinsiyet çeşitliliğinin varlık karlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit etmişlerdir. Ancak cinsiyet çeşitliliğinin öz sermaye karlılığı ve Tobin Q üzerinde etkili olmadığını görmüşlerdir.

Garcia-Meca ve diğerkleri (2015), çalışmalarında yönetim kurulu çeşitliliğinin (cinsiyet ve milliyet) banka performansına etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada 2004-2010 yılları arasında Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, İspanya, İsveç, İngiltere ve Amerika'da bulunan 159 bankanın verilerini kullanmışlardır. Performansı Tobin Q ve ROA ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, cinsiyet çeşitliliğinin banka performansını attırdığını bulmuşlardır. Kadın yöneticilerin banka performansına pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Yabancı yöneticilerin banka performansına negatif etkisi olmuştur. Milliyet eşitliliğı banka performansını negatif etkilemektedir gibi sonuçlara ulaşmışlardır.

Thanh Tu ve diğerkleri (2015), cinsiyet çeşitliliğinin banka performansını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. 2009-2013 yılları arasında Asya Bankacılık Sisteminin 70 en büyük bankasının verilerini kullanmışlardır. Performansı ROA ve ROE ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, Vietnam, Endonezya ve Tayland verilerine göre kadınların yüzdesi ile firma performansı arasında hem anlamlı hem de pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Malezya'da ise yönetim kurulundaki yönetici kadınların firma performansına etkisi bulunmamıştır.

Mínguez-Vera ve diğerkleri (2015), İspanya'da üst yönetimde ücret ve cinsiyet eşitliliğı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 2004-2009 yılları arasında borsada işlem gören 120 İspanyol şirketinin verilerini kullanmışlardır. Verimlilik panel veri yönetimi kullanılarak incelenmiştir. Sonuç olarak, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin verimlilik üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur ve üst yönetim ücretinin doğru belirlenmesi ile firma performansı arasında ilişki bulunmuştur.

Acar ve Kara (2015), cinsiyetin finansal performans üzerindeki etkisini, küresel krizin etkisini de içerecek şekilde, 2006-2013 yılları arasında Borsa İstanbul Ulusal 100 Endeksi'nde kesintisiz olarak işlem gören firmalar üzerinde panel veri analizi ile incelemişlerdir. Çalışmada finansal performans ölçütü olarak piyasa temelli bir gösterge olan Tobin Q oranını kullanmışlardır. Çalışmanın bulguları, üst yönetimde yer alan kadın yönetici oranı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması ile Tobin Q oranı arasında pozitif ilişkiye işaret ederken, yönetim kurulundaki kadın yönetici oranı ve CEO/Genel Müdürün kadın olması ile Tobin Q oranı arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir.

Labelle ve diğeri (2015), 2009-2011 yılları arasında 17 ÷lkeye ait 1691 firmanın verilerini kullanarak yaptıkları çalışmada performansı ROA ile ölçmüşlerdir. Sonuç olarak, cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında gönüllü yönetimi kullanan ÷lkelerde pozitif etki görülürken, düzenleyici yönetimi kullanan ÷lkelerde negatif etki gör÷lmüştür.

Marinova ve diğeri (2015), yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin firmanın performansına pozitif etkisinin olup olmadığını incelemiştir. 2007 yılında 102 Hollanda, 84 Danimarka şirket verileri kullanılmış ve performans Tobin Q ile ölç÷lmüştür. Sonuç olarak, yönetim kurulundaki çeşitlilik ile firma performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Sabatier (2015), yönetim kurulundaki kadınların artışının performansa etkisini araştırmıştır. 2008-2012 yılları arasında Fransa CAC40 listesindeki 200 firmanın 2825 yöneticisine ait verileri kullanmıştır. Performans ROA, ROE ve Tobin Q ile ölç÷lmüştür. Sonuç olarak, firmaların yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğine bağımlı olduğunu bulmuştur. Yönetim kurulunda ilerleyen kadınların ekonomik performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduklarını belirlemiştir. Cinsiyet çeşitliliğinin firma karakterini güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca cinsiyet çeşitliliği firmaların optimal performansa daha fazla yaklaşmalarına olanak sağlamak ve hatta kurumsal etkisizliği azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Solakoğlu ve diğeri (2016), yılında yapmış oldukları çalışmada kadın işgücünün ve özellikle cinsiyet eşitliğinin banka performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmaya 2003-2015 yılları arasında Türkiye’de faaliyette bulunan mevduat bankaları dâhil edilmiştir. Ayrıca, önceki çalışmalardan farklı olarak, muhasebe bazlı veya piyasa bazlı performans ölçütleri yerine, kadın çalışanların mevduat bankaları arasındaki teknik verimlilik düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Teknik etkinlik düzeyleri Stokastik Sınır Yöntemi kullanılarak tahmin edilmiştir. Sonuçlar mevduat bankaları arasında her düzey kadın çalışanların (üst yönetim dahil olmak üzere) teknik verimlilik farklarını açıkladığını ve bankaların verimliliğini arttırdığını ortaya koymaktadır.

Taşkın ve diğeri (2016), çalışmalarında Türkiye’deki şirketlerin yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısının firmaların performansına etkisini incelemiştir.

Yönetim kurulunda ve bağımsız üyeler arasında kadın üye oranı ile yönetim kurulunun büyüklüğü gibi yönetim kurulunun yapısına yönelik ilişkiler incelenmiştir. 2008-2015 yılları arasında Bist-100 Endeksinde yer alan firmaların yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısının firmaların Aktif Karlılığı, Özkaynak Karlılığı, Tobin Q oranı ile ölçümlenen performanslarına etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak, yönetim kurulundaki kadın üye oranındaki artış aktif karlılığı ve özsermaye karlılığını azaltmakta ve Tobin Q değerini ise arttırmaktadır. Ayrıca bağımsız kadın üye oranındaki artışın ise Tobin Q değerini azalttığı gözlemlenmiştir.

Sawitri ve diğerleri (2016), çalışmalarında üst yönetimdeki kadın varlığının banka performansına etkisini araştırmışlardır. 2009 yılında Endonezya'daki 70 banka üzerinde çalışmışlardır. Performans ROA ve ROE ile ölçülmüştür. Sonuç olarak, üst yönetimdeki kadın varlığının banka performansı ile negatif ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca işletmelerdeki üst yönetim görev süresini azaltmak üst yönetimdeki kadınların performansını negatif etkilemektedir.

Firmaların yönetim kurulunda ve üst yönetiminde yer alan kadın üyeler ile firmaların finansal performansları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar tablo 12'de özetlenmiştir.

Tablo 12: Literatür İncelemesi

| Çalışma | Ülke | Bulgu |
|-----------------------------|--------------------------|--|
| Fischer (1992) | Kanada | Kadınların yönettiği şirketler gelir ve istihdam sayıları bakımından daha düşük performans sergilemektedir. |
| Siciliano (1996) | Amerika | Yönetim kurulu üye çeşitliliğinin sosyal performans ile arasında pozitif ilişki, bağışlar ile arasında negatif ilişki vardır. |
| Shrader ve diğerleri (1997) | Amerika | Yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı ile firma finansal performansı arasında negatif ilişki vardır. |
| Özataç (2000) | KKTC | Banka karlılığı ile yönetim kurullarında yer alan kadın sayısı arasında herhangi bir ilişki yoktur. Yönetim kurulu büyüklüğü, karlılık ve kadın sayısı arasında pozitif ilişki vardır. Kadın şube müdürü sayısı ile banka finansal performansı arasında negatif ilişki vardır. |
| Watson (2002) | Avustralya | Kadınların yönettiği şirketler erkeklerin yönettiği şirketlerden daha iyi performans göstermektedir. |
| Erhardt ve diğerleri (2003) | Amerika | Performans ROA ve ROI ile ölçülmektedir. Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği varlık karlılığını pozitif şekilde etkilemektedir. |
| Trinidad ve Normore (2005) | Amerika | Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği, stratejik değişimler sağlamaktadır ya da bu değişimleri önlemektedir. |
| Farrell ve Hersch (2005) | Amerika | Yönetim kurullarına dâhil olan kadın üyelerin varlık karlılığı ve pay sahiplerine sağlanan pazar karşılıkları arasında ilişki yoktur. |
| Randøy ve diğerleri (2006) | Danimarka, Norveç, İsveç | Performans ROA ve Borsa değeri üzerinden ölçülmektedir. Milliyet, yaş ve cinsiyetin çeşitlilik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. |

Tablo 12: (Devamı)

| Çalışma | Ülke | Bulgu |
|--------------------------------|-------------|--|
| Smith ve diğerleri (2006) | Danimarka | Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile satışlardan elde edilen toplam kar arasında negatif ilişki vardır. Bunun dışındaki diğer performans değerleri ile cinsiyet çeşitliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. |
| Alsos ve diğerleri (2006) | Norveç | Kadınlar tarafından yönetilen firmalarla erkekler tarafından yönetilen firmalar arasında fark yoktur. |
| Rose (2007) | Danimarka | Performans Tobin Q ile ölçülmektedir. Yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı ile firma performansı arasında ilişki yoktur. |
| Cambell ve Minguez-Vera (2008) | İspanya | Performans Tobin Q ile ölçülmektedir. Yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı ile firma performansı arasında pozitif ilişki vardır. |
| Dezső ve Ross (2008) | ABD | Performans Tobin Q ile ölçülmektedir. Yönetim kurulunda en az bir kadın yönetici bulunması durumu ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. CEO'nun kadın olması ile finansal performans arasında ilişki yoktur. |
| Wang ve Clift (2009) | Avustralya | Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasında ilişki yoktur. |
| Miller ve Triana (2009) | Amerika | Performans ROS ve ROI ile ölçülmektedir. Yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasında ilişki yoktur. |
| Adams ve Ferreira (2009) | Amerika | Performans Tobin Q ile ölçülmektedir. Yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı ile firma performansı arasında negatif ilişki vardır. |

Tablo 12: (Devamı)

| Çalışma | Ülke | Bulgu |
|----------------------------------|-------------|---|
| Marimuthu ve Kolandaisamy (2009) | Malezya | Üst yönetimde yer alan kadınların oranı ile finansal performansın göstergesi olan aktif karlılığı ve özkaynak getiri oranı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. |
| Carter ve diğerleri (2010) | Amerika | Kurullarda, komitelerde yer alan kadın üye sayıları ve İspanyol üye sayıları ile aktif karlılığı ve Tobin Q değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. |
| Haslam ve diğerleri (2010) | İngiltere | Performans ROA, ROE ve Tobin Q ile ölçülmektedir. Aktif karlılık ve özsermaye karlılığına göre bir ilişki bulunmazken, Tobin Q'ya göre yönetim kurulunda en az bir kadının varlığı ile performans arasında negatif ilişki vardır. |
| Ararat ve diğerleri (2010) | Türkiye | Yönetim kurulunun çeşitliliği ile finansal performansın göstergesi olan Tobin Q ve özsermaye karlılığı arasında pozitif ilişki vardır. |
| Gallego ve diğerleri (2010) | İspanya | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile Tobin Q ve aktif karlılığı arasında pozitif ilişki vardır. Üst yönetimde yer alan kadınların oranı ile hiçbir performans göstergesi arasında anlamlı ilişki yoktur. |
| Özataç (2011) | Türkiye | Yönetim kurulunda ve üst yönetimde yer alan kadınların sayısı ile aktif karlılık arasında herhangi bir ilişki yoktur. |
| Ahern ve Dittmar (2011) | Norveç | Firma değeri Tobin Q ile ölçülmektedir. Zorunlu yönetim değişikliğinin firma değerine negatif etkisi vardır. |
| Menteş (2011) | Türkiye | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile Tobin Q arasında negatif anlamlı ilişki varken, aktif karlılığı ile arasında negatif fakat anlamsız ilişki vardır. |

Tablo 12: (Devamı)

| Çalışma | Ülke | Bulgu |
|-----------------------------|-------------|--|
| Lückerath-Rovers (2011) | Hollanda | Performans ROE, ROS ve ROIC ile ölçülmektedir. Yönetim kurulundaki kadınların firma performansına pozitif etkisi vardır. |
| Torchia ve diğerleri (2011) | Norveç | 3 ve daha fazla kadın ile yenilik arasında pozitif ilişki vardır. |
| Dobbin ve Jiwook (2011) | ABD | Performans ROA ve Tobin Q ile ölçülmektedir. ABD firmaları için kadın üyelerin varlığı firmanın karlılığını ve hisse senedi performansını olumlu etkilemektedir. |
| Shukeri ve diğerleri (2012) | Malezya | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile finansal performansın göstergesi olan özkaynak karlılığı (ROE) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. |
| Mirza ve diğerleri (2012) | Pakistan | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı arasında negatif anlamlı ilişki vardır. |
| Julizaerma ve Sorı (2012) | Malezya | Performans ROA ile ölçülmektedir. Cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı arasında pozitif ilişki vardır. |
| Joecks ve diğerleri (2012) | Almanya | Cinsiyet çeşitliliği ilk olarak firma performansını negatif etkilemektedir, kritik bir noktadan sonra (%30 kadın yönetim kurulu üye oranı) tamamen erkeklerden oluşan yönetim kurulu üyelerine göre performans üzerinde pozitif etkisi daha fazladır. |
| Darmadi (2012) | Endonezya | Üst yönetimde kadın olup olmaması ile aktif karlılık arasında negatif anlamlı ilişki varken, üst yönetimdeki kadın üyelerin oranı ile Tobin Q arasında negatif anlamlı ilişki vardır. |

Tablo 12: (Devamı)

| Çalışma | Ülke | Bulgu |
|-----------------------------|-------------|--|
| Menteş (2011) | Türkiye | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile Tobin Q arasında negatif anlamlı ilişki varken, aktif karlılığı ile arasında negatif fakat anlamsız ilişki vardır. |
| Lückerath-Rovers (2011) | Hollanda | Performans ROE, ROS ve ROIC ile ölçülmektedir. Yönetim kurulundaki kadınların firma performansına pozitif etkisi vardır. |
| Torchia ve diğerleri (2011) | Norveç | 3 ve daha fazla kadın ile yenilik arasında pozitif ilişki vardır. |
| Dobbin ve Jiwook (2011) | ABD | Performans ROA ve Tobin Q ile ölçülmektedir. ABD firmaları için kadın üyelerin varlığı firmanın karlılığını ve hisse senedi performansını olumlu etkilemektedir. |
| Shukeri ve diğerleri (2012) | Malezya | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile finansal performansın göstergesi olan özkaynak karlılığı (ROE) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. |
| Mirza ve diğerleri (2012) | Pakistan | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı arasında negatif anlamlı ilişki vardır. |
| Julizaerma ve Sorı (2012) | Malezya | Performans ROA ile ölçülmektedir. Cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı arasında pozitif ilişki vardır. |
| Joecks ve diğerleri (2012) | Almanya | Cinsiyet çeşitliliği ilk olarak firma performansını negatif etkilemektedir, kritik bir noktadan sonra (%30 kadın yönetim kurulu üye oranı) tamamen erkeklerden oluşan yönetim kurulu üyelerine göre performans üzerinde pozitif etkisi çok daha fazladır. |

Tablo 12: (Devamı)

| Çalışma | Ülke | Bulgu |
|------------------------------|-----------------|--|
| Darmadi (2012) | Endonezya | Üst yönetimde kadın olup olmaması ile aktif karlılık arasında negatif anlamli ilişki varken, üst yönetimdeki kadın üyelerin oranı ile Tobin Q arasında negatif anlamli ilişki vardır. |
| Ahern ve Dittmar (2012) | Norveç | Performans Tobin Q ile ölçülmüştür. Yönetim kurulundaki kadınların firma değerine negatif etkisi vardır. |
| Prihatiningtias YW (2012) | Endonezya | Performans ROA ve Tobin Q ile ölçülmektedir. Cinsiyet çeşitliliğinin işletmelere hem pozitif hem de negatif etkisi vardır. |
| Dang ve diğerleri (2013) | Amerika, Fransa | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile Tobin Q arasında anlamli bir ilişki yoktur. |
| Schwizer ve diğerleri (2013) | İtalya | Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile piyasa değeri/defter değeri ve sistematik risk arasında anlamli bir ilişki yoktur. |
| Ocak (2013) | Türkiye | Finansal performans ROA ile ölçülmektedir. Yönetim kurulunda ve üst yönetimde yer alan kadınların oranı arttıkça, aktif karlılık artarken; CEO/Genel müdürün kadın olması ile aktif karlılık arasında negatif anlamli ilişki vardır. |
| Joecks ve diğerleri (2013) | Almanya | Performans ROE ile ölçülmektedir. Cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına negatif etkisi vardır. |
| Al-Mamun ve diğerleri (2013) | Pakistan | Pakistan'daki firmaların ekonomik performansı ile yönetim kurulundaki kadın üyeler arasında anlamli bir ilişki yoktur. |
| Liu ve diğerleri (2013) | Çin | Performans ROS ve ROE ile ölçülmektedir. Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında anlamli pozitif ilişki vardır. |

Tablo 12: (Devamı)

| Çalışma | Ülke | Bulgu |
|----------------------------------|---|---|
| Bøhren ve Staubo (2013) | Norveç | Yönetim kurulunda kadın üyelerin artırılması için yapılan zorunlu düzenlemelerin etkin olmayan kurulların oluşmasına neden olduğu vurgulanır. |
| Priya ve Nimalthasan (2013) | Sri Lanka | Kadın yönetim kurulu üye oranı ile ROA ve ROE arasında pozitif ilişki vardır. |
| Cook (2013) | Kanada | Kadın yönetim kurulu üye sayısı arttıkça ROA ve Tobin Q oranı da artmaktadır. |
| Ayaydın ve diğerleri (2014) | Türkiye | Kadın girişimcilerin sahip olduğu şirketler erkeklerinkine oranla büyümeye daha az meyillidir. |
| Karayeli ve Doğan (2014) | Türkiye | Cinsiyet çeşitliliğinin varlık karlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Ancak cinsiyet çeşitliliği öz sermaye karlılığı ve Tobin Q üzerinde etkili değildir. |
| Garcia-Meca ve diğerleri (2015) | Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, İspanya, İsveç, İngiltere, Amerika | Performans Tobin Q ve ROA ile ölçülmektedir. Cinsiyet çeşitliliği banka performansını arttırmaktadır. Kadın yöneticilerin banka performansına pozitif etkisi vardır. |
| Thanh Tu ve diğerleri (2015) | Vietnam, Endonezya, Tayland, Malezya | Performans ROA ve ROE ile ölçülmektedir. Vietnam, Endonezya ve Tayland verilerine göre kadınların yüzdesi ile firma performansı anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Malezya'da ise yönetim kurulundaki yönetici kadınların firma performansına bir etkisi yoktur. |
| Mínguez-Vera ve diğerleri (2015) | İspanya | Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile verimlilik arasında pozitif ilişki vardır. |
| Acar ve Kara (2015) | Türkiye | Üst yönetimde yer alan kadın yönetici oranı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması ile Tobin Q arasında pozitif ilişki vardır, yönetim kurulundaki kadın yönetici oranı ve CEO/Genel Müdürün kadın olması ile Tobin Q oranı arasında negatif ilişki vardır. |

Tablo 12: (Devamı)

| Çalışma | Ülke | Bulgu |
|-------------------------------|---------------------|---|
| Marinova ve diğerleri (2015) | Hollanda, Danimarka | Performans Tobin Q ile ölçülmektedir. Yönetim kurulundaki çeşitlilik ile firma performansı arasında ilişki yoktur. |
| Sabatier (2015) | Fransa | Performans ROA, ROE ve Tobin Q ile ölçülmektedir. Firmalar yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğine bağlıdır. Yönetim kurulunda ilerleyen kadınlar ekonomik performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir. |
| Solakoğlu ve diğerleri (2016) | Türkiye | Sonuçlar mevduat bankaları arasında her düzey kadın çalışanların (üst yönetim dahil olmak üzere) teknik verimlilik farklarını açıkladığını ve bankaların verimliliğini arttırdığını ortaya koymaktadır. |
| Taşkın ve diğerleri (2016) | Türkiye | Yönetim kurulundaki kadın üye oranındaki artış aktif karlılığı ve özsermaye karlılığını azaltmakta, Tobin Q değerini ise arttırmaktadır. Ayrıca bağımsız kadın üye oranındaki artış ise Tobin Q değerini azaltmaktadır. |
| Sawitri ve diğerleri (2016) | Endonezya | Performans ROA ve ROE ile ölçülmektedir. Üst yönetimdeki kadın varlığının banka performansı ile negatif ilişkisi bulunmaktadır. |

Sonuç olarak, yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı ilişkisi üzerine birçok ülkede, değişik zaman dilimleri için ve farklı değişkenlerle yapılan çalışmalar beklendiği gibi farklı sonuçlar vermektedir. Bir kısım çalışmalar yönetim kurulu üyeleri içerisinde kadın sayısının artırılmasının firma performansını olumlu etkilediğini gösterirken, diğer bir kısım çalışmalar ise yönetim kurulunda kadın üye sayısının firma performansını etkilemediğini, hatta bazı çalışmalar yönetim kurullarındaki kadın üye sayısı ile firma performansı arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA DİZAYNI

Bu bölümde tez çalışmasında kullanılan yöntem kısaca tanıtılmış, araştırmanın verileri ve değişkenler hakkında kısa bilgiler verilmiş ve empirik bulgular sunulmuştur.

4.1. Araştırmada Kullanılan Veriler

Araştırmada kullanılan değişkenler ile ilgili veriler TBB sitesi istatistikî bilgiler kısmından elde edilmiştir. Araştırmanın zaman aralığı 2012-2016 yılları arasını kapsamaktadır.

4.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılan değişkenler Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 13: Araştırmada Kullanılan Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişkenler |
|-----------------------|---|
| Aktif karlılığı (ROA) | - Yönetim kurulu kadın üye sayısı/Tüm üyeler (YTKTO) - Üst yönetimdeki kadın üye sayısı/Tüm üst yönetim (UYKTUO) ⁴ - Genel müdürün cinsiyeti (CEO) |

⁴ Genel müdür ve genel müdür yardımcıları

4.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Bu çalışmada üst yönetimde yer alan kadınların bankaların performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla kullanılacak yöntem, çoklu doğrusal regresyon analizi olacaktır. Bu nedenle aşağıda kısaca çoklu doğrusal regresyon analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (oklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir.

Bir araştırma evreninde gözlenen X ve Y değişkenleri arasındaki doğrusal ilişki aşağıdaki “doğrusal regresyon modeli” ile gösterilebilir;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

Burada;

X: Bağımsız (açıklayıcı) değişken

Y: Bağımlı (açıklanan; etkilenen; cevap) değişken

β_0 : X=0 olduğunda bağımlı değişkenin alacağı değer (kesim noktası)

β_1 : Regresyon katsayısı

ε : Hata terimi (Ortalaması=0 ve Varyansı= σ^2 'dir)

Regresyon katsayısı (β_1) : Bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin, bağımlı değişkendeki yaratacağı ortalama değişimi göstermektedir.

ε (Hata terimi): Her bir gözlem çiftindeki bağımlı değişkene ilişkin gerçek değer ile modelden tahmin edilen değer arasındaki farktır.

Burada β_0 ve β_1 değerleri hesaplanan anakütle parametreleridir. Ancak yine de dikkate alınmayan bağımsız değişkenler olabileceğinden, verilerin tesadüfi değişimlerini gösteren hata terimi ε modele eklenmiştir.

Pratikte β_0 ve β_1 değerleri bilinmiyorsa, anakütleden bir örnek alınarak anakütle parametreleri hakkında istenen bilgiler üretilir. Bu noktada tahmini değerler olarak b_0 ve b_1 kullanılır.

$$\hat{y}_i = b_0 + b_1 x + e$$

$\hat{y} = y$ 'nin tahmini değeridir.

4.4. Araştırma Hipotezi

Regresyon yönteminde kullanılan araştırmanın ana hipotezi:

H_0 : Bağımsız değişken katsayıları sifıra eşittir.

H_1 : Bağımsız değişken katsayıları sifırdan farklıdır.

şeklindedir.

4.5. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları mevduat bankaları, özel sermayeli mevduat bankaları, kamu sermayeli mevduat bankaları, kalkınma bankaları ve yatırım bankaları için elde edilmiştir. Regresyon Analizleri yapılırken regresyon analizinin temel varsayımlarına bakılmıştır.

4.5.1. Mevduat Bankaları İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Mevduat bankalarında üst yönetimde çalışan kadınların finansal faydasına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 14: Mevduat Bankalarında Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular

| MODEL ÖZETİ* | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|------------|
| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | D-W |
| 1 | ,369** | ,136 | ,104 | ,05506 | 1,681 |
| ANOVA* | | | | | |
| Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
| 1 Regresyon | ,039 | 3 | ,013 | 4,305 | ,007** |
| Residual | ,249 | 82 | ,003 | | |
| Total | ,288 | 85 | | | |
| KATSAYI* | | | | | |
| Standardize Edilmemiş Katsayılar | | | Standartlaştırılmış Katsayılar | | |
| Model | B | Standart Hata | Beta | t | Anlamlılık |
| 1 (Constant) | ,182 | ,114 | | 1,599 | ,114 |
| YTKTO | -,165 | ,145 | -,132 | -1,140 | ,258 |
| UYKTUO | ,111 | ,043 | ,346 | 2,587 | ,011 |
| CEO | -,041 | ,018 | -,279 | -2,289 | ,025 |

* Bağımlı Değişken: ROA

** Bağımsız Değişkenler: (Constant), CEO, YTKTO, UYKTUO

Mevduat bankaları için yapılan regresyon analizi sonucunda;

Üst yönetimdeki kadın üye sayısı ile bankanın aktif karlılığı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıkça bankanın aktif karlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Smith ve diğerleri, 2005 yılında yaptıkları çalışmalarında buna benzer bir sonuç bulmuş ve üst yönetimde kadınların yer almasının

işletmenin finansal performansını arttırdığını gözlemlemişlerdir. Mevduat bankalarında kadın çalışanların üst yönetimde yer alması finansal performansı arttırmış ve bu sektörde üst yönetimde kadın istihdamının artırılmasının bankalara olumlu bir geri dönüş yaratacağı sonucuna varılmıştır.

Banka Genel müdürünün kadın olması ile aktif karlılığı arasında negatif anlamlı ilişki gözlenmiştir. Genel müdürün kadın olması bankaların aktif karlılığını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Özataç, 2000 yılında yaptığı araştırmasında benzer sonuçlar bulmuş, kadın şube müdürü sayısı ile banka finansal performansı arasında negatif ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Aynı şekilde Ocak, 2013 yılında yaptığı araştırmada CEO/Genel müdürün kadın olması ile aktif karlılık arasında negatif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durum bankacılık sektöründe (özellikle kamu bankalarında) kadın CEO sayısının az olmasına bağlanabilir.

Yönetim kurulundaki kadın üye sayısı ile banka performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Rose, 2007 yılında yaptığı araştırmasında buna benzer sonuçlar bulmuş ve yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı ile firma performansı arasında ilişki olmadığını belirtmiştir. Wang ve Clift, 2009 yılında yaptığı araştırmada yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasında ilişki olmadığını gözlemlemiştir. Bunun nedeni örnekleme yer alan kadın yönetim kurulu üye sayısının az olmasına bağlanmıştır. Aynı şekilde bu araştırmada da yönetim kurulunda kadın üye sayısının az olmasından dolayı performans ile arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Modelin açıklama gücü sadece %13,6'dır. Bu da aktif karlılığının büyük ölçüde başka değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

4.5.2. Kamu Bankaları İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Kamu bankalarında üst yönetimde çalışan kadınların finansal faydasına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 15: Kamu Bankalarında Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular

| MODEL ÖZETİ* | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|------------|
| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | D-W |
| 1 | ,815** | ,665 | ,590 | ,01045 | 1,491 |
| ANOVA* | | | | | |
| Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
| 1 Regresyon | ,002 | 2 | ,001 | 8,922 | ,007** |
| Residual | ,001 | 9 | ,000 | | |
| Total | ,003 | 11 | | | |
| KATSAYI* | | | | | |
| Standardize Edilmemiş Katsayılar | | | Standartlaştırılmış Katsayılar | | |
| Model | B | Standart Hata | Beta | T | Anlamlılık |
| 1 (Constant) | ,229 | ,044 | | 5,204 | ,001 |
| YTKTO | -,166 | ,066 | -,490 | -2,528 | ,032 |
| UYKTUO | ,131 | ,041 | ,612 | 3,157 | ,012 |

* Bağımlı Değişken: ROA

** Bağımsız Değişkenler: (Constant), UYKTUO, YTKTO

Kamu bankalarında kadın CEO bulunmadığı için değişken analiz dışı bırakılmıştır.

Kamu bankaları için yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde;

Üst yönetimdeki kadın üye sayısı ile bankanın aktif karlılığı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıkça bankanın aktif karlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevduat bankalarında bulduğumuz sonuçla benzerlik göstermiştir. Aynı şekilde kadın çalışanların üst yönetimde yer alması finansal

performansı arttırmış ve bu sektörde üst yönetimde kadın istihdamının artırılmasının bankalara olumlu bir geri dönüş yaratacağı sonucuna varılmıştır.

Yönetim kurulundaki kadın üye sayısı artışı ile aktif karlılığı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur. Shrader ve diğerleri, 1997 yılında yaptıkları çalışmalarında buna benzer bir sonuç bulmuş ve yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı ile firma finansal performansı arasında negatif ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Adams ve Ferreira, 2009 yılında yaptıkları araştırmada benzer sonuçlar bulmuş ve yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı ile firma performansı arasında negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Modelin açıklama gücü %66,5 düzeyindedir. Bu da aktif karlılığının büyük ölçüde açıklandığını göstermektedir.

4.5.3. Özel Sermayeli Bankalar İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Özel sermayeli bankalarda üst yönetimde çalışan kadınların finansal faydasına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 16: Özel Sermayeli Bankalarda Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular

| MODEL ÖZETİ* | | | | | |
|--------------|-----------------|--------|--------------------|---------------|------------|
| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | D-W |
| 1 | ,570** | ,324 | ,270 | ,02525 | 1,580 |
| ANOVA* | | | | | |
| Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
| 1 Regresyon | ,011 | 3 | ,004 | 5,923 | ,002** |
| Residual | ,024 | 37 | ,001 | | |
| Total | ,035 | 40 | | | |

Tablo 16: (Devamı)

| KATSAYI* | | | | | |
|----------------------------------|-------|---------------|--------------------------------|--------|------------|
| Standardize edilmemiş Katsayılar | | | Standartlaştırılmış Katsayılar | | |
| Model | B | Standart Hata | Beta | t | Anlamlılık |
| 1 (Constant) | ,022 | ,106 | | ,212 | ,834 |
| YTKTO | ,180 | ,142 | ,174 | 1,273 | ,211 |
| UYKTUO | -,121 | ,034 | -,549 | -3,573 | ,001 |
| CEO | ,009 | ,017 | ,080 | ,526 | ,602 |

* Bağımlı Değişken: ROA

** Bağımsız Değişkenler: (Constant), CEO, YTKTO, UYKTUO

Özel sermayeli bankalar için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

Banka CEO'sunun kadın olması ile bankanın aktif karlılığı arasında pozitif fakat anlamsız bir ilişki bulunmuştur.

Üst yönetimdeki kadın üye sayısı ile bankanın aktif karlılığı arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özel bankaların geneli için, üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıkça bankaların aktif karlılığının düştüğü görülmüştür. Darmadi, 2012 yılında yaptığı çalışmada buna benzer bir sonuç bulmuş ve üst yönetimde kadın olup olmaması ile aktif karlılık arasında negatif anlamlı ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Aynı şekilde Sawitri ve diğerleri, 2016 yılında üst yönetimdeki kadın varlığı ile banka performansı arasında negatif bir ilişkiye rastlamışlardır.

Yönetim kurulundaki kadın üye oranı ile aktif karlılığı arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Marinova ve diğerleri, 2015 yılında yaptıkları araştırmada yönetim kurulundaki çeşitlilik ile firma performansı arasında ilişki olmadığını bulmuşlardır. Mevduat bankalarında bulduğumuz sonuçla benzerlik göstermiştir. Bunun nedeni yine örnekleme yer alan kadın yönetim kurulu üye sayısının az olmasına bağlanmıştır.

Modelin açıklayıcı gücü %32,4'tür.

4.5.4. Yabancı Sermayeli Bankalar İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Yabancı sermayeli bankalarda üst yönetimde çalışan kadınların finansal faydasına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 17: Yabancı Sermayeli Bankalarda Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular

| MODEL ÖZETİ* | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|------------|
| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | D-W |
| 1 | ,316** | ,100 | ,055 | ,11337 | 2,106 |
| ANOVA* | | | | | |
| Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
| 1 Regresyon | ,085 | 3 | ,028 | 2,214 | ,096** |
| Residual | ,771 | 60 | ,013 | | |
| Total | ,856 | 63 | | | |
| KATSAYI* | | | | | |
| Standardize edilmemiş Katsayılar | | | Standartlaştırılmış Katsayılar | | |
| Model | B | Standart Hata | Beta | T | Anlamlılık |
| 1 (Constant) | -,004 | ,261 | | -,016 | ,987 |
| YTKTO | ,047 | ,326 | ,021 | ,144 | ,886 |
| UYKTUO | ,215 | ,101 | ,339 | 2,136 | ,037 |
| CEO | -,070 | ,035 | -,275 | -1,981 | ,052 |

* Bağımlı Değişken: ROA

**Bağımsız Değişkenler: (Constant), UYKTUO, YTKTO, CEO

Yabancı sermayeli bankalar için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

Banka CEO'sunun kadın olması ile bankanın aktif karlılığı arasında (%5 önem seviyesinde, sınırda; %10 önem seviyesinde anlamlı) negatif ilişki bulunmuştur. Acar ve Kara, 2015 yılında yaptıkları araştırmada benzer sonuçlar bulmuş ve CEO/Genel Müdürün kadın olması ile finansal performans arasında negatif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Mevduat bankalarında bulduğumuz sonuçla benzerlik göstermiştir. Bu durum bankacılık sektöründe kadın CEO sayısının az olmasına bağlanabilir.

Üst yönetimde kadın üye sayısının artışı ile bankanın aktif karlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıkça bankanın aktif karlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevduat bankalarında ve ayrıca ele aldığımız kamu bankalarında bulduğumuz sonuçlarla benzerlik göstermiştir. Aynı şekilde kadın çalışanların üst yönetimde yer alması finansal performansı arttırmış ve bu sektörde üst yönetimde kadın istihdamının artırılmasının bankalara olumlu bir geri dönüş yaratacağı sonucuna varılmıştır.

Yönetim kurulundaki kadın üye oranı ile aktif karlılığı arasında pozitif fakat anlamsız bir ilişkiye rastlanmıştır.

Modelin açıklama gücü %10 gibi düşük bir seviyededir. Bu da aktif karlılığının büyük ölçüde başka değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

4.5.5. Yatırım Bankalar İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Yatırım bankalarında üst yönetimde çalışan kadınların finansal faydasına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 18: Yatırım Bankalarında Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular

| MODEL ÖZETİ* | | | | | |
|--------------|-----------------|--------|--------------------|---------------|------------|
| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | D-W |
| 1 | ,290** | ,084 | -,053 | ,05439 | 2,289 |
| ANOVA* | | | | | |
| Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
| 1 Regresyon | ,005 | 3 | ,002 | ,612 | ,615** |
| Residual | ,059 | 20 | ,003 | | |
| Total | ,065 | 23 | | | |

Tablo 18: (Devamı)

| KATSAYI* | | | | | |
|----------------------------------|-------|---------------|--------------------------------|-------|------------|
| Standardize edilmemiş Katsayılar | | | Standartlaştırılmış Katsayılar | | |
| Model | B | Standart Hata | Beta | T | Anlamlılık |
| 1 (Constant) | ,041 | ,115 | | ,360 | ,723 |
| YTKTO | ,142 | ,183 | ,215 | ,777 | ,447 |
| UYKTUO | ,051 | ,072 | ,156 | ,701 | ,492 |
| CEO | -,039 | ,042 | -,251 | -,927 | ,365 |

* Bağımlı Değişken: ROA

**Bağımsız Değişkenler: (Constant), UYKTUO, YTKTO, CEO

Yatırım bankaları için yapılan regresyon analizi sonucunda, banka aktif karlılığını açıklamakta kullandığımız bağımsız değişkenlerin hiçbiri anlamlı sonuçlar vermemiştir. Bunda kadın çalışan sayısının çok az olması önemli bir sebep olarak görülmüştür.

4.5.6. Kalkınma Bankaları İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Kalkınma bankalarında üst yönetimde çalışan kadınların finansal faydasına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 19: Kalkınma Bankalarında Kadın Üst Yöneticilere İlişkin Bulgular

| MODEL ÖZETİ* | | | | | |
|---------------------|-----------------|--------|--------------------|---------------|------------|
| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Standart Hata | D-W |
| 1 | ,920** | ,846 | ,795 | ,02057 | ,828 |
| ANOVA* | | | | | |
| Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F | Anlamlılık |
| 1 Regresyon | ,014 | 2 | ,007 | 16,495 | ,004** |
| Residual | ,003 | 6 | ,000 | | |
| Total | ,016 | 8 | | | |

Tablo 19: (Devamı)

| KATSAYI* | | | | | |
|----------------------------------|-------|---------------|--------------------------------|-------|------------|
| Standardize edilmemiş Katsayılar | | | Standartlaştırılmış Katsayılar | | |
| Model | B | Standart Hata | Beta | T | Anlamlılık |
| 1 (Constant) | -,088 | ,088 | | -,993 | ,359 |
| YTKTO | -,004 | ,126 | -,005 | -,032 | ,976 |
| UYKTUO | ,419 | ,074 | ,921 | 5,665 | ,001 |

* Bağımlı Değişken: ROA

** Bağımsız Değişkenler: (Constant), YTKTO, UYKTUO

Kalkınma bankalarında kadın CEO bulunmadığı için değişken analiz dışı bırakılmıştır.

Kalkınma bankaları için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

Üst yönetimdeki kadın üye sayısı ile bankanın aktif karlılığı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıkça bankanın aktif karlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevduat bankalarında, ayrıca ele aldığımız kamu bankalarında ve yabancı sermayeli bankalarda bulduğumuz sonuçlarla benzerlik göstermiştir. Aynı şekilde kadın çalışanların üst yönetimde yer alması finansal performansı arttırmış ve bu sektörde üst yönetimde kadın istihdamının artırılmasının bankalara olumlu bir geri dönüş yaratacağı sonucuna varılmıştır.

Yönetim kurulundaki kadın üye oranı ile bankaların aktif karlılığı arasında negatif fakat anlamsız bir ilişkiye rastlanmıştır. Benzer şekilde Menteş, 2011 yılında yaptığı araştırmada yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ile aktif karlılığı arasında negatif fakat anlamsız ilişki olduğunu bulmuştur.

Modelin açıklama gücü %84 gibi yüksek bir seviyededir. Bu da aktif karlılığının büyük ölçüde açıklandığını göstermektedir.

SONUÇ

Bu araştırmada, çalışma hayatında kadının kurum performansına bir etkisinin olup olmadığı bankalar özelinde araştırılmıştır.

Dünya nüfusunu yarısını oluşturan kadınlar çalışma hayatında nüfuslarına oranla temsil edilememekle birlikte, bazı ülkeler ve bazı sektörlerde (bankacılık gibi) kadın görünürlüğü (işgücü ve yönetici olarak) hızla artmaktadır.

Farklı yetenekleri, farklı bakış açıları, zengin duygusal zekâları, paylaşımcı, işbirlikçi özellikleri ile acaba kadınlar, çalıştıkları kurumun performansını arttırmada özel bir öneme sahip midirler temel araştırma sorusunu cevaplamayı hedefleyen bu tez çalışması, bankacılığı tanıtmakta, tarihsel gelişimi hakkında bilgi vermekte, bankaların türleri ve temel fonksiyonları hakkında bilgiler içermektedir.

Dünya (veya ülke) nüfusunun yarısını oluşturan kadınların eğitim düzeyleri hızla yükselmekte ve geleneksel çalışma alanlarının ötesinde hızla bankacılık gibi sektörlerde çalışmakta ve yönetici olarak istihdam edilmektedirler. Kadının iş yaşamındaki durumu ile ilgili kuramlar göz önüne alınarak bu araştırmada, Türkiye’de mevduat (kamu bankaları, özel sermayeli bankalar, yabancı sermayeli bankalar) bankaları, yatırım ve kalkınma bankalarında üst yönetimde çalışan kadınların, kadın yönetim kurulu üyelerinin ve Genel Müdürlerin (CEO) kadın olmasının bankaların aktif karlılığını arttırıp arttırmadığı araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Mevduat bankaları için yapılan regresyon çalışması sonucunda; üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıka bankaların aktif karlılığı artmaktadır. Banka Genel Müdürünün kadın olması ile aktif karlılığı arasında negatif ilişki gözlenmektedir. Kamu bankaları için yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıka bankaların aktif karlılığı artmaktadır. Yönetim kurulundaki kadın üye sayısı artışı

ile aktif karlılığı arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Özel sermayeli bankalar için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özel bankaların geneli için, üst yönetimdeki kadın üye sayısı arttıkça bankaların aktif karlılığı düşmektedir. Yabancı sermayeli bankalar için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; üst yönetimde kadın üye sayısı artışı ile bankanın aktif karlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Banka CEO'sunun kadın olması ile bankaların aktif karlılığı arasında (%5 önem seviyesinde sınırdaki, %10 önem seviyesinde anlamlı) negatif bir ilişki mevcuttur. Kalkınma bankaları için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; üst yönetimdeki kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranı bankaların aktif karlılığını açıklayan bir değişkendir.

Yönetim kurulunda kadın temsili ile ilgili elde ettiğimiz analiz sonuçları dünyada ve Türkiye'de yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 20: Yönetim Kurulunda Kadın Temsiline İlişkin Bulguların Karşılaştırması

| Çalışma | Mevduat bankaları | Kamu bankaları | Özel sermayeli bankalar | Yabancı sermayeli bankalar | Yatırım bankaları | Kalkınma bankaları |
|-------------------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|
| Shrader vd.(1997) | × | √ | × | × | × | × |
| Özataç (2000) | √ | × | √ | √ | √ | √ |
| Erhardt vd.(2003) | × | × | × | × | × | × |
| Carter vd. (2003) | × | × | × | × | × | × |
| Farrell ve Hersch (2005) | √ | × | √ | √ | √ | √ |
| Rose (2007) | √ | × | √ | √ | √ | √ |
| Cambellve Minguez Vera (2008) | × | × | × | × | × | × |
| Dezső ve Ross (2008) | × | × | × | × | × | × |
| Wang ve Clift (2009) | √ | × | √ | √ | √ | √ |
| Miller ve Triana (2009) | √ | × | √ | √ | √ | √ |
| Adams ve Ferreira (2009) | × | √ | × | × | × | × |
| Haslam vd. (2010) | √ | × | √ | √ | √ | √ |
| Ararat vd. (2010) | × | × | × | × | × | × |

Tablo 20: (Devamı)

| Çalışma | Mevduat bankaları | Kamu bankaları | Özel sermayeli bankalar | Yabancı sermayeli bankalar | Yatırım bankaları | Kalkınma bankaları |
|-----------------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|
| Gallego vd. (2010) | × | × | × | × | × | × |
| Özataç (2011) | ✓ | × | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Menteş (2011) | ✓ | × | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Lückerath-Rovers (2011) | × | × | × | × | × | × |
| Mahadeo vd. (2012) | × | × | × | × | × | × |
| Shukeri vd. (2012) | ✓ | × | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Mirza vd. (2012) | × | ✓ | × | × | × | × |
| Ahern ve Dittmar (2012) | × | ✓ | × | × | × | × |
| Dang vd. (2013) | ✓ | × | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Schwizer vd. (2013) | ✓ | × | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ocak (2013) | × | × | × | × | × | × |
| Al-Mamun vd. (2013) | ✓ | × | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Liu vd. (2013) | × | × | × | × | × | × |
| Priya ve Nimalthasan (2013) | × | × | × | × | × | × |
| Cook (2013) | × | × | × | × | × | × |
| Mínguez-Vera vd. (2015) | × | × | × | × | × | × |
| Acar ve Kara (2015) | × | ✓ | × | × | × | × |
| Marinova vd.(2015) | ✓ | × | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sabatier (2015) | × | × | × | × | × | × |
| Solakoğlu vd. (2016) | × | × | × | × | × | × |
| Taşkın vd. (2016) | × | ✓ | × | × | × | × |

Tablo 20’de görüldüğü gibi yönetim kurulunda kadın temsili ile ilgili elde ettiğimiz analiz sonuçları dünyada ve Türkiye’de yapılan çalışmalarla benzerlik ve farklılık göstermiştir. Bazı çalışmalara göre yönetim kurulunda kadın temsili finansal performansı arttırmış, bazı çalışmalara göre finansal performansı azaltmış bazılarına göre ise yönetim kurulunda kadın temsili ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Üst yönetimde kadın temsili ile ilgili elde ettiğimiz analiz sonuçları dünyada ve Türkiye’de yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 21: Üst Yönetimde Kadın Temsiline İlişkin Bulguların Karşılaştırması

| Çalışma | Mevduat bankaları | Kamu bankaları | Özel sermayeli bankalar | Yabancı sermayeli bankalar | Yatırım bankaları | Kalkınma bankaları |
|----------------------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|
| Watson (2002) | √ | √ | × | √ | × | √ |
| Smith vd. (2005) | √ | √ | × | √ | × | √ |
| Marimuthu ve Kolandaisamy (2009) | × | × | × | × | √ | × |
| Gallego vd. (2010) | × | × | × | × | √ | × |
| Özataç (2011) | × | × | × | × | √ | × |
| Darmadi (2012) | × | × | √ | × | × | × |
| Ocak (2013) | √ | √ | × | √ | × | √ |
| Garcia-Meca vd. (2015) | √ | √ | × | √ | × | √ |
| Acar ve Kara (2015) | √ | √ | × | √ | × | √ |
| Solakoğlu vd. (2016) | √ | √ | × | √ | × | √ |
| Sawitri vd. (2016) | × | × | √ | × | × | × |

Tablo 21’de görüldüğü gibi üst yönetimde kadın temsili ile ilgili elde ettiğimiz analiz sonuçları dünyada ve Türkiye’de yapılan çalışmalarla benzerlik ve farklılık göstermiştir. Bazı çalışmalara göre üst yönetimde kadın temsili finansal performansı arttırmış, bazı çalışmalara göre finansal performansı azaltmış bazılarına göre ise üst yönetimde kadın temsili ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

CEO/Genel müdürün kadın olması ile ilgili elde ettiğimiz analiz sonuçları dünyada ve Türkiye’de yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırılmış ve tablo 22’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 22: CEO/Genel Müdürün Kadın Olmasına İlişkin Bulguların Karşılaştırması

| Çalışma | Mevduat bankaları | Özel sermayeli bankalar | Yabancı sermayeli bankalar | Yatırım bankaları |
|------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|
| Fischer (1992) | √ | × | √ | × |
| Özataç (2000) | √ | × | √ | × |
| Watson (2002) | × | × | × | × |
| Dezső ve Ross (2008) | × | √ | × | √ |
| Ocak (2013) | √ | × | √ | × |
| Garcia-Meca vd. (2015) | × | × | × | × |
| Acar ve Kara (2015) | √ | × | × | × |

Tablo 22’de görüldüğü gibi CEO/Genel müdürün kadın olması ile ilgili elde ettiğimiz analiz sonuçları dünyada ve Türkiye’de yapılan çalışmalarla benzerlik ve farklılık göstermiştir. Bazı çalışmalara göre CEO/Genel müdürün kadın olması finansal performansı arttırmış, bazı çalışmalara göre ise finansal performansı azaltmış bazıları ise CEO/Genel müdürün kadın olması ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç itibarıyla bankalarda cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın bulguları; Türkiye’de faaliyette bulunan mevduat, yatırım ve kalkınma bankaları açısından yorumlanmalıdır. Ayrıca 2012-2016 yıllarına ait verilerden yararlanılması, bir bağımlı ve üç bağımsız değişkenin kullanılması çalışmanın bir diğer kısıtıdır. İlerleyen çalışmalarda yönetim kurulu, üst yönetim ve CEO/Genel müdür kadın çalışanlarının nitelikleri ele alınarak yapılacak bir inceleme cinsiyet çeşitliliğinin performans üzerindeki etkisini daha net bir şekilde ortaya koyabilecektir. Ayrıca çalışma, yönetim kuruluna bağlı komiteler olan denetim komitesi ve kurumsal yönetim komitesinde yer alan kadın üyelerin oranı ile finansal performansın göstergesi olarak ele aldığımız aktif karlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak geliştirilebilir. Finansal performansın göstergesi olarak aktif karlılığın dışında, Tobin Q, özkaynak karlılığı (ROE) oranları gibi farklı finansal performans oranları kullanılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Abduallah, Al-Mamun ve diğlerleri (2013), “Gender Diversity and Economic Performance of Firms: Evidences From Emerging Market”, **Journal of Economic Development**, 5 (2), 100-110.

Adams, Renee ve Ferreira, Daniel (2009), “Women in The Boardroom And Their Impact on Governance and Performance”, **Journal of Financial Economics**, 94, 291–309.

Ahern, R. Kenneth ve Dittmar, K. Amy (2012), “The Changing of The Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation”, **Quarterly Journal of Economics**, 127 (1), 137-197.

Akbulak, Yavuz ve diğlerleri (2004), **Kayıp Yıllar, Türkiye’de 1980’li Yıllardan Bu Yana Kamu Borçlanma Politikaları ve Bankacılık Sektörüne Etkileri**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Akgeyik, Tekin (2012), “Performans Değlendirme”, Uğur Dolgun (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı içinde (166-182), Bursa: Ekin Kitapevi.

Akgüç, Öztin (1992), **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, 3. Baskı, İstanbul: Gerçek Yayınevi.

————— (2003), “Yasal Değişiklikler; Finansal Pazarlara Olası Etkileri”, **İktisat Dergisi**, 435, 10-15.

————— (1991), **Türk Bankacılık Sisteminin Yapısı, Sorunları ve Bazı Öneriler**, 1.Baskı, İstanbul: Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasal Araştırmalar Vakfı.

————— (2003), **Bankacılık Sektörünün Yapısında Değişmeler, Cumhuriyet Dönemi Türk Ansiklopedisi Yüzyıl Biterken**, 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

Akkoç, İrfan ve diğerleri (2012), “ Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 19 (1), 105-135.

Akoğlan, Meryem (1997), **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Alsos, Gry Agnete ve diğerleri (2006), “New Venture Financing And Subsequent Business Growth İn Men- And Women-Led Businesses”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30 (5), 667-686.

Altan, Şengül ve Ersöz Aysel (1994), “**Kadının Çifte Yükümlülüğü**”, 2. Baskı, Ankara: Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni.

Ararat, Melsa (2016), “Şirketler ve Karar Organlarında Kadınlar; Toplumsal Cinsiyet Çeşitliliğinin Karar Kalitesine Etkisi”, **25. Kalite Kongresi**, www.kalitekongresi.org (15 Kasım 2016).

Arısoy, İ. Alper ve Demir, Nesrin, “Avrupa Birliği Sosyal Hukukunda Ayrımcılıkla Mücadele Kapsamında Kadın Erkek Eşitliği”, **Ege Akademik Bakış**, 7(2), 707-725.

Artun, Tuncay (1983), **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık**, 2. Baskı, İstanbul: Tekin Yayınevi.

Ataay, N. Aylin (1998), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmeleri”, Oya Çitçi (Ed.), **20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, 1. Baskı *çinde* (237-253), Ankara: TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları.

Atay, M. Serdar (2013), **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, 2. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları.

Ayanoğlu, Yıldız (2013), “Bankaların Kuruluşu ve Organizasyon Yapısı”, Aydın Karapınar (Ed.), **Bankaların Yönetim ve Denetimi**, 1. Baskı *çinde* (2-34), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ayaydın, Hasan ve Durmuş, Savaş (2014), “Cinsiyet Farklılığının Şirket Finansman Yapısı ve Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme”, **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (2), 28-41.

Aycan, Zeynep (2004), “Key Success Factors For Women in Management in Turkey”, **International Association For Applied Psychology**, 53 (3), 453-477.

Aydın, Nurhan (2006), **Bankacılık Uygulamaları**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Aytaç, Serpil (1997), **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Bakan, İsmail ve diğerleri (2012), “Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17 (1), 1-26.

Barutçugil, İsmet (2002), **İş Hayatında Kadın Yönetici**, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

————— (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Battal, Ahmet (2004), **Bankalar Kanunu Şerhi Sorularla Banka Hukuku**, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Bayrak, Sabahat ve Yücel, Atilla (2000), “Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu?”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 125-142,

www.researchgate.net/publication/312028988_Kadin_Cinsiyeti_Yoneticilik_ve_Guc_Bir_Paradoks_mu (14 Mart 2017).

BDDK (2001), “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı”, 1-49, www.bddk.org.tr (18.02.2017).

BDDK (2001), “Yıllık Rapor”, www.bddk.org.tr (18.02.2017).

Bingöl, Dursun (2013), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Bozkaya, Gülferah (2013), “Kadınların İşgücüne Katılımını Belirleyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Analiz”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 3 (5), 69-89.

Bozoklu, Derya, (2003) “Atatürk Döneminde Bankacılık Sistemine ve Gelişimine Genel Bir Bakış”, **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, 19 (55), 269-302.

Bumin, Mete (2007), **Türk Bankacılık Sektöründe Yabancı Bankalar**, 1. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.

Campbell, Kevin ve Minguez-Vera, Antonio (2008), “Gender Diversity in The Boardroom and Firm Financial Performance”, **Journal of Business Ethics**, 83 (3), 435-451.

Cantekinler, Meltem (2007), **Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetiminin İlişkin Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Carter, A. David ve diğerleri (2003), “Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value”, **The Financial Review**, 38, 33-53.

Carter, A. David ve diğerleri (2010), “The Gender And Ethnic Diversity of Us Boards And Board Committees and Firm Financial Performance”, **Corporate Governance: An International Review**, 18 (5), 396-414.

Catherine, M. Daily ve diğerleri (1999), “A Decade of Corporate Women: Some Progress in The Boardroom, None in The Executive Suite”, **Strategic Management Journal**, 20 (1), 93-100.

Cook, Robyn (2013), “**The Relationship Between Corporate Governance Practices and Firm Performance in The Junior Canadian Life Sciences Sector**”, Master of Business Administration, Saint Mary’s University, Halifax, Nova Scotia, Canada.

Coşkun, Metin (2005), **Sermaye Piyasaları**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Birlik Ofset Yayınları.

Coşkun, M. Necat ve diğerleri (2012), **Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi**, İstanbul: TBB Yayınları, www.tbb.org.tr. (7.01.2017).

Cristina, Trinidad ve Anthony, H. Normore (2005), “Leadership And Gender: A Dangerous Liaison?”, **Leadership and Organization Development Journal**, 26 (7), 574-590.

Çetin, Canan ve Ö. Dinç, Esra (2013), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Çivi, Halil (1985), **Türkiye’de Bankacılık, Teori, Uygulama ve Sonuçlar**, 1. Baskı, Ankara: Fon Matbaası.

Darmadi, Salim (2012), “ Do Women In Top Management Affect Firm Performance? Evidence From Indonesia”, **The International Journal Of Business In Society**, 13 (3), 288-304.

Dedeoğlu, Saniye (2009), “Eşitlik Mi Ayrımcılık Mı? Türkiye’de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 2, 41-54.

Dezső, L. Cristian ve Ross, G. David (2008), “ ‘Girl Power’: Female Participation In Top Management and Firm Performance”, **University of Maryland, Robert H. Smith School of Business**, 06 (104), 1-37.

Dinçer, Ahmet (2006), **Bankacılık Sektöründe Konsolidasyon, Ülke Deneyimleri ve Türkiye İçin Öneriler**, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri.

- Doğan, Ebubekir (2013), “Banka ve Bankacılık Kavramları”, Ferudun Kaya (Ed.), **Bankacılık Giriş ve İlkeleri**, 1. Baskı *içinde* (3-22), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, Öznur (2013), “Banka Türleri”, Ferudun Kaya (Ed.), **Bankacılık Giriş ve İlkeleri**, 1. Baskı *içinde* (71-88), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dolun, Leyla ve Atik, A. Hakan (2006), **Kalkınma Teorileri ve Modern Kalkınma Bankacılığı Uygulamaları**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. www.tkb.com.tr (17 Aralık 2016).
- Durmaz, Şerife (2016), “İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (3), 37-60.
- Dünya Ekonomik Forumu (2016), “The Global Gender Gap Report”, Word Economic Forum, www.weforum.org (14.04.2017).
- Emhan, Abdurrahim ve Gök, Remzi (2011), “Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 51, 157-174.
- Erdur Acar, Duygu ve Kara, Esen (2015), “Kadın Yönetici Sayısı İle Tobin’s Q Oranı Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul Üzerine Bir Analiz”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 29 (3), 493-507.
- Ergüneş, Nuray (2008), **Bankalar, Birikim, Yolsuzluk 1980 Sonrası Türkiye’de Bankacılık Sektörü**, 1. Baskı, İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Erkuş, Ahmet ve diğerleri (2011), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6 (1), 245-270.
- Ertuğrul, Ahmet ve Zaim, Osman (1996), “**Türk Bankacılığında Etkinlik Tarihi Gelişim: Kantitatif Analiz**”, 3. Baskı, Ankara: Bilkamat İşletme ve Finans Yayınları.

Eynullayev, Celal ve Özler, Cenk (2012), “Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (4), 31-64.

Eyuboğlu, Ayşe ve diğerleri (2000), **Kantlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo- Ekonomik ve Kültürel Boyutları**, Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları.

Eyuboğlu, Dilek (1999), **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Eyuboğlu, Dilek ve diğerleri (2000), **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara: KSSGM Yayınları.

Fındıkçı, İlhami (2012), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fischer, Eileen (1992), “Sex Differences And Small-Business Performance Among Canadian Retailers And Service Providers”, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, 9(4), 2-13.

Frank, Dobbın ve Jiwook, Jung (2011), “Corporate Board Gender Diversity And Stock Performance: The Competence Gap Or Institutional Investor Bias?”, **North Carolina Law Review**, 89 (3), 809-836.

Gallego-Álvarez, Isabel ve Garcia-Sánchez, Isabel Maria (2010), “The Influence Of Gender Diversity On Corporate Governance”, **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, 13 (1), 53-88.

Garcia-Meca, Emma ve diğerleri (2015), “Board Diversity And Its Effects On Bank Performance: An International Analysis”, **Journal of Banking and Finance**, 53, 202-214.

Geylan, Ramazan (1985), **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Grant Thornton (2016), “Women in Senior Management”, **International Business Report**, www.grantthornton.global (14.04.2017).

Grant Thornton (2017), “Women in Business: New perspectives on risk and reward”, **International Business Report**, www.grantthornton.global (14.04.2017).

Grant Thornton (2017), “Women in Business: Turning Promise into Practice”, **International Business Report**, www.grantthornton.global (14.04.2017).

Günel, Mehmet (2001), **Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Geleceği**, 1. Baskı, Ankara: Ato Yayınları

————— (2007), **Para, Banka ve Finansal Sistem**, 2. Baskı, Ankara: Yeni Dönem Yayınları.

Gündoğdu, Aysel (2014), **Bankacılık Hukuku**, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Güneş, Ali (2011), **Yabancı Bankalar ve Türk Bankacılık Sektöründe Ulusal ve Yabancı Sermayeli Bankaların Finansal Yapılarını Ayrıştıran Faktörlerin Analizi ve Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney, Alptekin (2008), **Banka İşlemleri**, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Gürol, M. Ali (2002), “**Günümüz Koşullarında Kadın Girişimciliğinin Mikro ve Makro Düzeyde Olası Katkılarına İlişkin Bir Değerlendirme**”, Antalya: 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.

Haslam, S. Alexander ve diğerleri (2010), “Investing With Prejudice: The Relationship Between Women’s Presence On Company Boards And Objective and Subjective Measures of Company Performance”, **British Journal of Management**, 21 (2), 484-497.

ILO (2015), “Women in Business and Management, Gaining Momentum, Global Report”, www.ilo.org (14.04.2017).

Işık, Volkan (2009), “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları”, **Kamu’da Sosyal Politika Dergisi**, 3 (11), 67-72.

Jasmin, Joecks ve diğerleri (2013), “Gender Diversity İn The Boardroom And Firm Performance: What Exactly Constitutes A “Critical Mass?””, **Journal of Business Ethics**, 118(1), 61-72.

Joana, Marinova ve diğerleri (2015), “ Gender Diversity and Firm Performance: Evidence From Dutch and Danish Boardrooms”, **The International Journal of Human Resource Management**, 27 (15), 1777-1790.

Julizaerma, M. K. ve Sorı, Z. Mohammad (2012), “Gender Diversity İn The Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies”, **Social and Behavioral Sciences**, 65, 1077-1085.

Kalaycı, Şeref (2014), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 6. Baskı, Ankara: Asil Yayıncılık.

Kaptangil, Kerem (2012), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2 (2), 25-44.

Karabulut, Tahsin ve diğerleri (2006), “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi**, 11, 104-118.

Karakurt, Abdullah (2009), **Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karayel, Mete ve Doğan, Mesut (2014), “Relationship Between Board Gender Diversity And Financial Performance: A Study On Bist 100 Companies”, **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**, 19 (2), 75-88.

Karcıoğlu, Fatih ve Leblebici, Yeliz (2014), “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 28 (4), 1-20.

Kathleen, A. Farrell ve Philip, L. Hersch (2005), “Additions To Corporate Boards: The Effect of Gender”, **Published in Journal of Corporate Finance**, 11, 85–106.

Kaya, Ferudun (2012), **Bankacılık Giriş ve İlkeleri**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Kaymaz, Kurtuluş (2009), **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği**, 1. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık.

Kenneth, R. Ahern ve Amy, K. Dittmar (2011), “The Changing Of The Boards: The Impact On Firm Valuation Of Mandated Female Board Representation”, **Quarterly Journal of Economics**, 127 (1), 137-197.

Kızılgöl Ayvaz, Özlem (2012), “Kadınların İşgücüne Katılımının Belirleyicileri: Ekonometrik Bir Analiz”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 13 (1), 88-101.

Kibritçioğlu, Aykut (2001), “Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001”, **Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı**, 1 (41), 174-182.

Kocabaşoğlu, Uygur (2001), **Türkiye İş Bankası Tarihi**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Kocacık, Faruk ve Gökkaya, B. Veda (2005), “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6 (1), 195-219.

Kocaimamoğlu, Sururi (1980), “**Bankacılık Ansiklopedisi**”, Ankara: T.C. İş Bankası Kültür Yayınları.

Koçak, Orhan ve Z. Büşra, Erdoğan (2011), “Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, 60, 259-283.

Koray, Meryem ve diğerleri (1999), **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**, Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları.

Koray, Meryem (2000), **Sosyal Politika**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Korukçu, Ünal (1998), **Bankacılığın Tarihsel Gelişimi**, Ankara: TBB Yayınları.

Köne, Aylin Çiğdem (2003), “Para Sermayenin Yeniden Yapılandırılması: Türk Özel Bankacılık Sektörü Örneği”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4 (2), 233-246.

Kurnaz, Şerife (1991), **Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını:1839-1923**, 2. Baskı, Ankara: T.C Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.

Lückerath-Rovers, Mijntje (2011), “Women On Board and Firm Performance”, **Journal of Management & Governance**, 17 (2), 491-509.

Macabella, Sabatier (2015), “A Women’s Boom in The Boardroom: Effects On Performance?”, **Journal Applied Economics**, 47 (26), 2717-2727.

Mahadeo, D. Jyoti ve diğerleri (2012), “Board Composition and Financial Performance: Uncovering The Effects of Diversity in An Emerging Economy”, **Journal of Business Ethics**, 105 (3), 375-388.

Mardin, Nur Bekata (2000), **Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.

- Maria Encarnación Lucas, Pérez ve diğerleri (2015), “Women On The Board And Managers’ Pay: Evidence From Spain”, **Journal of Business Ethics**, 129 (2), 265-280.
- Marimuthu, Maran ve Kolandaisamy, Indraah (2009), “ Demographic Iversity in Top Level Management and Its Implication On Firm Financial Performance: An Empirical Discussion”, **International Journal of Business and Management**, 4(6), 176-188.
- Menteş, S. Ahmet (2011), “Gender İversity At The Board and Financial Performance: A Study On ISE (Istanbul Stock Exchange)”, **Middle Eastern Finance and Economics**, 14, 6-15.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem (2009), “**Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**”, 1. Baskı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Basımevi.
- Miller, Toyah ve Del Carmen Triana, Maria (2009), “Demographic Diversity İn The Boardroom: Mediators Of The Board Diversity-Firm Performance Relationship”, **Journal of Management Studies**, 46 (5), 755-786.
- Mirza, Hammad Hassan ve diğerleri (2012), “Gender İversity And Firm Performance: Evidence From Pakistan”, **Journal of Social and Development Sciences**, 3 (5), 161-166.
- Ocak, Murat (2013), “Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi”, Türkiye'ye İlişkin Bulgular”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 60, 107-126.
- Onay, Meltem (2009), “Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 9 (4), 1101-1125.
- Øyvind, Bøhren ve Siv, Staubo (2013), “Does Mandatory Gender Balance Work? Changing Organizational Form To Avoid Board Upheaval”, **Journal of Corporate Finance**, 28, 152-168.
- Öcal, Tezer (1990), **Para Teorisi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Öncü, Oğuz Vecdi (2011), **Yeniden Yapılandırma Sürecinin Ticari Bankacılıkta Verimlilik Ve Etkinlik Üzerindeki Etkisinin Temel Bankacılık İlkeleri Çerçevesinde Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Öncü, Semra ve Aktaş, Rabia (2007), “Yeniden Yapılandırma Döneminde Türk Bankacılık Sektöründe Verimlilik Değişimi”, **Yönetim ve Ekonomi**, 14 (1), 247-266.
- Önelge, Y. (2007), **İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, Edip ve diğerleri (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 14 (2), 117-135.
- Özata, Yurdağül (2010), **Türk Bankacılık Sisteminin Gelişimi ve Yabancı Bankaların Sistem İçindeki Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özataç, Nesrin (2000), “Üst Düzey Yönetimde Kadın Temsiliyetinin Şirket Finansal Performansına Etkisi: Kuzey Kıbrıs Bankaları Üzerine Bir Çalışma”, **Kadın/Woman 2000**, 13 (2), 1-12.
- Özer, Mustafa ve Biçerli, Kemal (2003-2004), “Türkiye’de Kadın İş Gücünün Panel Veri Analizi”, **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 3 (1), 55-86.
- Özer, Seda (2008), **Yabancı Bankaların Tercih Edilmesindeki Faktörlerin Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkan Sayar, Gökçen ve Özkan, Bülent (2010), “Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum**, 24, 91-104.

Özulucan, Abitter ve Deran, Ali (2009), “Katılım Bankacılığı İle Geleneksel Bankaların Bankacılık Hizmetleri Ve Muhasebe Uygulamaları Açısından Karşılaştırılması”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (11), 85-108.

Parasız, İlker (2000), **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 7. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

————— (2001), **Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

————— (2011), **Türkiye’de ve Dünyada Bankacılık**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Peggy, M. Lee ve Erika, Hayes James (2007), “She'-E-Os: Gender Effects and Investor Reactions To The Announcements of Top Executive Appointments”, **Strategic Management Journal**, 28 (3), 227-241.

Pehlivan, Pınar (2010), **Türkiye Ekonomisinde Bankacılık Sektörünün Verimlilik Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Priya, K. ve Nimalthasan, B. (2013), “Board of Directors’ Characteristics And Financial Performance: A Case Study Of Selected Hotels And Restaurants in Sri Lanka”, **Merit Research Journal of Accounting**, 1 (2), 18-25.

Prihatiningtias, Yoney Widya (2012), **Gender Diversity in The Boardroom and Firm Performance: Evidence From Indonesian Publicly-Listed Financial Firms**, A Thesis Submitted To The University of Canberra For The Degree of Doctor of Business Administration, Faculty Of Business and Government.

Réal, Labelle ve diğerleri (2015), “To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence On The Means Used Around The World To Promote Gender Diversity in The Boardroom”, **Gender, Work, Organization**, 22 (4), 339-363.

Rose, Caspar (2007), “Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence”, **Corporate Governance an International Review**, 15 (2), 404-413.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2012), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sawitri, Hunik Sri Runing ve diğerleri (2016), “Women in Top Management and Bank Performance: Evidence From Indonesia”, **Indonesian Capital Market Review**, 8, 23-31.
- Sayılgan, Şevket (2003), “Uluslararası Finansal Entegrasyon Sürecinde Türk Bankacılık Sisteminin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, 18(210), 67.
- Selvi, Gülay (2010), **Türkiye Bankacılık Sektöründe Yabancı Sermaye Analizi ve Avrupa Birliği Ülkeleri Karşılaştırması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevilengül, Orhan (1999), **Banka Muhasebesi**, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Shrader, B. Charles ve diğerleri (1997), “Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study”, **Journal of Managerial Issues**, 9 (3), 355-372.
- Shukeri, Siti Norwahida ve diğerleri (2012), “Does Board Of Director's Characteristics Affect Firm Performance? Evidence From Malaysian Public Listed Companies”, **International Business Research**, 5 (9), 120-127.
- Singh, Ajit ve Zammit, Ann (2000), “International Capital Flows: Identifying The Gender Dimension”, **World Development**, 28 (7), 1249-1268.
- Siciliano, I. Julie (1996), “The Relationship of Board Member Diversity To Organizational Performance”, **Journal of Business Ethics**, 15 (12), 1313-1320.
- Silier, Oya (1975), **1920’lerde Türkiye’de Milli Bankacılığın Genel Görünümü**, Türkiye İktisat Tarihi Semineri Metinler/ Tartışmalar 1973- Ayrı Basım, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Smith, Nina ve diğeri (2006), “Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 55 (7), 569-593.

Solakoğlu, M. Nihat ve diğeri (2016), “The Effect of Women On Bank Efficiency: A Stochastic Frontier Approach For Turkey”, **20. Finans Sempozyumu**, 727-738.

Şakar, Birgöl (2014), **Banka Kredileri ve Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Şenesen, Gülay Günlük ve Pulhan, Ergin (2000), “**Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep**”, Ankara: Kadın Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.

Takan, Mehmet ve Acar Boyacıoğlu, Melek (2011), **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yöntem**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taşkın, F Dilvin ve Mandacı, Pınar Evrim (2016), “Şirket Yönetim Kurulu’ndaki Kadın Üyelerin Firma Performansına Etkisi”, **20.Finans Sempozyumu**, 713-726.

TBB (1998), “Bankalarımız 1997”, www.tbb.org.tr (12.12.2016).

TBB (2008), “50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi 1958-2007”, www.tbb.org.tr (20.09.2016).

TBB (2008), “Bankalarımız 2008”, www.tbb.org.tr (19.09.2016).

TBB (2009), “Bankalarımız 2009”, www.tbb.org.tr (12.09.2016).

TBB (2012), “Türkiye’de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Sayıları”, Www.Tbb.Org.Tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/İstatistiki-Raporlar/59 (14.01.2016).

- TBB (2013), “Türkiye’de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Sayıları”,
[Www.Tbb.Org.Tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/Istatistiki-Raporlar/59](http://www.tbb.org.tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/Istatistiki-Raporlar/59)
(14.01.2016).
- TBB (2014), “Türkiye’de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Sayıları”,
[Www.Tbb.Org.Tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/Istatistiki-Raporlar/59](http://www.tbb.org.tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/Istatistiki-Raporlar/59)
(14.01.2016).
- TBB (2014), “Türkiye’de Bankacılık Sektörü 1960-2013”, www.tbb.org.tr (16.12.2016).
- TBB (2015), “Türkiye’de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Sayıları”,
[Www.Tbb.Org.Tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/Istatistiki-Raporlar/59](http://www.tbb.org.tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/Istatistiki-Raporlar/59)
(14.01.2016).
- TBB (2016), “Türkiye’de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Sayıları”,
[Www.Tbb.Org.Tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/Istatistiki-Raporlar/59](http://www.tbb.org.tr/Tr/Bankacilik/Banka-Ve-Sektor-Bilgileri/Istatistiki-Raporlar/59)
(14.01.2016).
- TCMB (2008), “Dünden Bugüne Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası”, www.tcmb.gov.tr
(17.11.2016).
- Tepav (2016) 81 İl İçin Cinsiyet Eşitliği Karnesi, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı,
www.tepav.org.tr (14.04.2017).
- Tezel, Yahya Sezai (1993), **Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi**, 5. Baskı, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Tokgöz, Erdinç (1999), **Türkiye’nin İktisadi Gelişme Tarihi 1914-2011**, 10. Baskı, Ankara: İmaj Yayıncılık.

Toksoy Redman, Berna (2009), “Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki Gelişmeler”, **Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği**, [Tusiad.Org/Tr/Fikir-Ureten-Fabrika/İtem/5533-Ust-Yonetimde-Kadin-Temsili--Avrupa-Birligi-Ve-Turkiyedeki-Gelismeler](http://Tusiad.Org/Tr/Fikir-Ureten-Fabrika/Item/5533-Ust-Yonetimde-Kadin-Temsili--Avrupa-Birligi-Ve-Turkiyedeki-Gelismeler) (17.02.2017).

Toprak, Metin (1996), **Türk Ekonomisinde Yapısal Dönüşümler 1980-1995**, Ankara: Turhan Kitabevi.

Torchia, Mariateresa ve diğerleri (2011), “Women Directors On Corporate Boards: From Tokenism To Critical Mass”, **Journal of Business Ethics**, 102 (2), 299-317.

Tortop, Nuri ve diğerleri (2012), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tran, Thi Thanh Tu ve diğerleri (2015), “Relationship Between Gender Diversity On Boards and Firm's Performance - Case Study About Asean Banking Sector”, **International Journal of Financial Research**, 6 (2), 150-159.

TÜİK (2017), “İstatistiklerle Kadın, 2016”, **Türkiye İstatistik Kurumu**, www.tuik.gov.tr (17.03.2017).

Turgut, Ahmet (2006), “Finansal Krizlerde IMF'nin Rolü ve Önemi: 1997 Asya ve 2000 - 2001 Türkiye Krizleri”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F**, 10, 1-14.

Ural, Mert (2003), “Finansal Krizler ve Türkiye”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18 (1), 11-28.

Urgancı, Hikmet (1982), **Para ve Banka**, Adana: Önder Matbaası.

Uyar, Seçil (2003), **Bankacılık Krizleri**, Ankara: Ziraat Matbaacılık A.Ş.

Uzunoğlu, Sadi (2011), **Yeni Başlayanlar İçin Bankacılık**, 1. Baskı, İstanbul: Kriter Yayıncılık.

- Wang, Yi ve Clift, Bob (2009), “Is There A “Business Case” For Board Diversity?”, **Pacific Accountig Review**, 21 (2), 88-103.
- Watson, John (2002), “Comparing The Performance of Male and Female Controlled Businesses: Relating Outputs To Inputs”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 26 (3), 91-100.
- Yaprak, Şenol (2009), **Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu**, Cilt 1, Sakarya: Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri Kitabı.
- Yased (2015), “Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler”, www.yased.org.tr (16.05.2017).
- Yazgan, Teoman (1969), **Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi**, Ankara: Baylan Basım ve Cilt Evi.
- Yılmaz, Musa (2013), **Bankacılık Sektörü ve E-Ticaret: Şekerbank Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yiğitoğlu, Ali İhsan (2005), “2001 Krizi Sonrası Dönemde Türkiye Ekonomisinin ve Bankacılık Sektörünün Değerlendirilmesi”, **Sosyoekonomi**, 1 (1), 115-125.
- Yu, Liu ve diğerleri (2013), “Do Women Directors İmprove Firm Performance in China?”, **Journal of Corporate Finance**, 28, 169-184.
- Yüksel, Aslı ve diğerleri (2004), **Bankacılık Hukuku ve İşletmesi**, 10. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yüzgün, Arslan (1982), **Cumhuriyet Dönemi Bankacılık Sistemi**, 1. Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- Zarakoğlu, Avni (1970), **Para ve Banka**, 2. Baskı, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını.

————— (1979), **Para, Kredi ve Bankalar**, 3. Baskı, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını.

————— (2003), **Bankacılar İçin: Para ve Kredi Bilgisi**, 12. Baskı, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını.



EKLER

EK 1: 2012 Yılı

| BANKA | KADIN ⁵ | İ.Ö ⁶ | O.Ö ⁷ | Y.Ö ⁸ | Y.L/Dok. ⁹ | YKKS ¹⁰ | ÜYKÜS ¹¹ | KADIN CEO ¹² |
|--------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| T.C. Ziraat Bankası | 8.139 | 9 | 651 | 6.479 | 1.000 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Halk Bankası | 6.406 | 4 | 966 | 4.963 | 473 | 0 | 1 | 0 |
| Türkiye Vakıflar Bankası | 7.036 | 4 | 854 | 5.801 | 377 | 0 | 0 | 0 |
| Akbank | 8.482 | 0 | 333 | 7.651 | 498 | 1 | 4 | 0 |
| Alternatif Bank | 590 | 3 | 38 | 491 | 58 | 1 | 2 | 0 |
| Anadolubank | 939 | 1 | 129 | 756 | 53 | 1 | 1 | 0 |
| Fibabanka | 311 | 2 | 38 | 243 | 28 | 0 | 2 | 0 |
| Şekerbank | 1.886 | 5 | 228 | 1.583 | 70 | 1 | 0 | 0 |
| Tekstil Bankası | 445 | 1 | 39 | 372 | 33 | 2 | 3 | 1 |
| Turkish Bank | 142 | 2 | 25 | 104 | 11 | 1 | 0 | 0 |
| Türk Ekonomi Bankası | 4.886 | 7 | 584 | 4.052 | 243 | 1 | 3 | 0 |
| Türkiye Garanti Bankası | 9.809 | 4 | 679 | 8.685 | 441 | 0 | 2 | 0 |
| Türkiye İş Bankası | 12.306 | 1 | 1.993 | 9.842 | 470 | 4 | 1 | 0 |
| Yapı ve Kredi Bankası | 9.118 | 4 | 1.333 | 7.368 | 413 | 2 | 2 | 0 |
| Birleşik Fon Bankası | 81 | 4 | 31 | 44 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Arap Türk Bankası | 116 | 3 | 27 | 75 | 11 | 1 | 1 | 0 |

⁵ Bankada çalışan kadın sayısı

⁶ İlköğretim mezunu kadın sayısı

⁷ Ortaöğretim mezunu kadın sayısı

⁸ Yükseköğrenim mezunu kadın sayısı

⁹ Yüksek lisans/ Doktora mezunu kadın sayısı

¹⁰ Yönetim Kurulunda yer alan kadın sayısı

¹¹ Üst yönetimde yer alan kadın sayısı

¹² CEO kadın ise 1, erkek ise 0 verilmiştir.

EK 1: (Devamı)

| BANKA | KADIN | İ.Ö | O.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|---|--------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------|--------------|----------------------|
| Bank Mellat | 9 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Citibank | 1.236 | 3 | 33 | 1.102 | 98 | 1 | 4 | 1 |
| Denizbank | 5.303 | 200 | 2.061 | 2.771 | 271 | 1 | 2 | 0 |
| Finans Bank | 6.572 | 2 | 851 | 5.391 | 328 | 0 | 5 | 0 |
| Habib Bank | 6 | 0 | 0 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| HSBC Bank | 3.605 | 0 | 393 | 3.021 | 191 | 1 | 3 | 0 |
| ING Bank | 2.930 | 0 | 234 | 2.507 | 189 | 2 | 5 | 1 |
| JP Morgan Chase Bank N.A. | 26 | 1 | 3 | 17 | 5 | 1 | 4 | 0 |
| Société Générale (SA) | 117 | 0 | 24 | 83 | 10 | 2 | 3 | 1 |
| The Royal Bank of Scotland Plc. | 42 | 0 | 1 | 30 | 11 | 3 | 0 | 0 |
| Turkland Bank | 256 | 0 | 40 | 200 | 16 | 1 | 1 | 0 |
| Aktif Yatırım Bankası | 160 | 0 | 16 | 120 | 24 | 0 | 1 | 0 |
| Bank Pozitif Kredi ve Kalkınma Bankası | 64 | 0 | 10 | 52 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Diler Yatırım Bankası | 6 | 0 | 0 | 5 | 1 | 0 | 3 | 0 |
| GSD Yatırım Bankası | 10 | 0 | 1 | 9 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| İller Bankası | 646 | 13 | 68 | 475 | 90 | 0 | 0 | 0 |
| İMKB Takas ve Saklama Bankası | 79 | 0 | 5 | 50 | 24 | 1 | 0 | 0 |
| Merrill Lynch Yatırım Bank | 15 | 0 | 0 | 8 | 7 | 2 | 1 | 0 |
| Nurol Yatırım Bankası | 19 | 0 | 2 | 13 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| Türk Eximbank | 196 | 1 | 10 | 136 | 49 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Kalkınma Bankası | 249 | 0 | 19 | 190 | 40 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Sınai Kalkınma Bankası | 170 | 2 | 6 | 114 | 48 | 2 | 2 | 0 |

EK 2: 2013 Yılı

| BANKA | KADIN | İ.Ö | O.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|------------------------------------|--------|-----|-------|-------|----------|------|-------|--------------|
| T.C Ziraat Bankası | 9.598 | 4 | 896 | 7.699 | 999 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Halk Bankası | 6.414 | 3 | 881 | 5.049 | 481 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Vakıflar Bankası | 7.993 | 4 | 785 | 6.792 | 412 | 0 | 0 | 0 |
| Akbank | 8.415 | 0 | 276 | 7.594 | 545 | 1 | 2 | 0 |
| Anadolubank | 952 | 1 | 116 | 772 | 63 | 1 | 0 | 0 |
| Fibabanka | 553 | 2 | 54 | 453 | 44 | 0 | 2 | 0 |
| Şekerbank | 2.213 | 4 | 228 | 1.898 | 83 | 1 | 1 | 0 |
| Tekstil Bankası | 442 | 3 | 37 | 370 | 32 | 2 | 3 | 1 |
| Turkish Bank | 135 | 0 | 26 | 100 | 9 | 1 | 4 | 0 |
| Türk Ekonomi Bankası | 5.315 | 7 | 611 | 4.436 | 261 | 1 | 3 | 0 |
| Türkiye Garanti Bankası | 10.648 | 3 | 753 | 9.399 | 493 | 1 | 2 | 0 |
| Türkiye İş Bankası | 12.280 | 1 | 1.852 | 9.943 | 484 | 2 | 1 | 0 |
| Yapı ve Kredi Bankası | 9.813 | 4 | 1.304 | 8.081 | 424 | 3 | 3 | 0 |
| Birleşik Fon Bankası | 81 | 4 | 30 | 44 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Alternatifbank | 699 | 3 | 82 | 557 | 57 | 2 | 2 | 0 |
| Arap Türk Bankası | 108 | 2 | 22 | 71 | 13 | 1 | 1 | 0 |
| Bank Mellat | 7 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bank of Tokyo- Mitsubishi UFJ | 21 | 0 | 1 | 18 | 2 | 0 | 4 | 0 |
| Citibank | 252 | 0 | 11 | 192 | 49 | 1 | 3 | 1 |
| Denizbank | 6.725 | 192 | 1.057 | 5.163 | 313 | 1 | 2 | 0 |
| Deutsche Bank | 50 | 0 | 0 | 37 | 13 | 1 | 5 | 0 |
| Finans Bank | 7.557 | 5 | 2.334 | 4.847 | 371 | 1 | 4 | 0 |
| Habib Bank | 6 | 0 | 0 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| HSBC Bank | 3.658 | 0 | 385 | 3.067 | 206 | 1 | 3 | 0 |
| ING Bank | 3.238 | 0 | 257 | 2.797 | 184 | 2 | 7 | 1 |
| JP Morgan Chase Bank N.A. | 28 | 1 | 3 | 19 | 5 | 1 | 4 | 0 |
| Société Générale (SA) | 120 | 0 | 27 | 82 | 11 | 2 | 2 | 1 |
| The Royal Bank of Scotland Plc. | 37 | 0 | 0 | 27 | 10 | 3 | 0 | 0 |

EK 2: (Devamı)

| BANKA | KADIN | i.Ö | o.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|---|--------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------|--------------|----------------------|
| Turkland Bank | 276 | 0 | 39 | 219 | 18 | 1 | 4 | 0 |
| Aktif Yatırım Bankası | 218 | 0 | 49 | 132 | 37 | 0 | 2 | 0 |
| Bank Pozitif Kredi ve Kalkınma Bankası | 61 | 0 | 7 | 50 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Diler Yatırım Bankası | 9 | 0 | 0 | 8 | 1 | 0 | 3 | 0 |
| GSD Yatırım Bankası | 10 | 0 | 1 | 9 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| İller Bankası | 706 | 11 | 58 | 503 | 134 | 0 | 0 | 0 |
| İstanbul Takas ve Saklama Bankası | 91 | 1 | 3 | 61 | 26 | 1 | 0 | 0 |
| Merrill Lynch Yatırım Bank | 20 | 0 | 0 | 10 | 10 | 2 | 1 | 0 |
| Standard Chartered Yatırım Bankası | 23 | 0 | 3 | 15 | 5 | 2 | 1 | 1 |
| Türk Eximbank | 195 | 2 | 8 | 133 | 52 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Kalkınma Bankası | 242 | 0 | 20 | 182 | 40 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Sınai Kalkınma Bankası | 157 | 2 | 5 | 100 | 50 | 0 | 3 | 0 |

EK 3: 2014 Yılı

| BANKA | KADIN | İ.Ö | O.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|----------------------------------|--------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------|--------------|----------------------|
| T.C Ziraat Bankası | 9.382 | 4 | 788 | 7.572 | 1.018 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Halk Bankası | 7.411 | 2 | 822 | 6.084 | 503 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Vakıflar Bankası | 7.993 | 4 | 709 | 6.814 | 466 | 0 | 0 | 0 |
| Akbank | 8.331 | 0 | 313 | 7.440 | 578 | 1 | 4 | 0 |
| Anadolubank | 767 | 1 | 87 | 633 | 46 | 1 | 0 | 0 |
| Fibabanka | 603 | 1 | 54 | 498 | 50 | 0 | 2 | 0 |
| Şekerbank | 2.282 | 2 | 211 | 1.976 | 93 | 1 | 1 | 0 |
| Tekstil Bankası | 449 | 3 | 33 | 377 | 36 | 2 | 3 | 1 |
| Turkish Bank | 133 | 0 | 22 | 99 | 12 | 1 | 4 | 0 |
| Türk Ekonomi Bankası | 5.389 | 7 | 581 | 4.533 | 268 | 1 | 2 | 0 |
| Türkiye Garanti Bankası | 10.833 | 3 | 718 | 9.593 | 519 | 1 | 2 | 0 |
| Türkiye İş Bankası | 12.418 | 2 | 1.761 | 10.146 | 509 | 2 | 1 | 0 |
| Yapı ve Kredi Bankası | 10.943 | 5 | 1.218 | 9.223 | 497 | 3 | 3 | 0 |
| Birleşik Fon Bankası | 83 | 4 | 31 | 45 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| Alternatifbank | 608 | 3 | 59 | 495 | 51 | 3 | 5 | 1 |
| Arap Türk Bankası | 115 | 1 | 12 | 84 | 18 | 1 | 2 | 0 |
| Bank Mellat | 7 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bank of Tokyo- Mitsubishi UFJ | 24 | 0 | 1 | 19 | 4 | 0 | 4 | 0 |
| Burgan Bank | 550 | 0 | 48 | 461 | 41 | 0 | 3 | 0 |
| Citibank | 254 | 0 | 12 | 190 | 52 | 1 | 4 | 1 |
| Denizbank | 6.945 | 178 | 2.578 | 3.865 | 324 | 1 | 3 | 0 |
| Deutsche Bank | 56 | 0 | 0 | 44 | 12 | 2 | 6 | 0 |
| Finans Bank | 7.062 | 5 | 722 | 5.974 | 361 | 1 | 4 | 0 |
| Habib Bank Limited | 6 | 0 | 0 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| ING Bank | 3.434 | 1 | 270 | 2.969 | 194 | 2 | 6 | 1 |
| Intesa Sanpaolo S.p.A. | 10 | 0 | 0 | 5 | 5 | 1 | 0 | 0 |
| JP Morgan Chase Bank N.A. | 28 | 1 | 2 | 19 | 6 | 2 | 4 | 0 |
| Odea Bank | 712 | 3 | 26 | 613 | 70 | 1 | 0 | 0 |

EK 3: (Devamı)

| BANKA | KADIN | İ.Ö | O.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|---------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------|--------------|----------------------|
| Rabobank | 8 | 0 | 1 | 4 | 3 | 2 | 0 | 0 |
| The Royal Bank of Scotland Plc. | 31 | 0 | 0 | 25 | 6 | 2 | 0 | 0 |
| Turkland Bank | 338 | 0 | 41 | 277 | 20 | 1 | 4 | 0 |
| Aktif Yatırım Bankası | 314 | 0 | 21 | 241 | 52 | 0 | 0 | 0 |
| BankPozitif Kredi ve Kalkınma | 46 | 0 | 7 | 36 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Diler Yatırım Bankası | 9 | 0 | 0 | 8 | 1 | 0 | 3 | 0 |
| GSD Yatırım Bankası | 10 | 0 | 1 | 9 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| İller Bankası | 742 | 11 | 51 | 469 | 211 | 0 | 0 | 0 |
| İstanbul Takas ve Saklama Bankası | 102 | 1 | 2 | 70 | 29 | 1 | 0 | 0 |
| Merrill Lynch Yatırım Bank | 22 | 0 | 0 | 11 | 11 | 3 | 1 | 0 |
| Nurol Yatırım Bankası | 13 | 1 | 1 | 8 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| Standard Chartered Yatırım Bankası | 24 | 0 | 3 | 14 | 7 | 2 | 3 | 1 |
| Türk Eximbank | 202 | 3 | 8 | 133 | 58 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Kalkınma Bankası | 235 | 0 | 18 | 174 | 43 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Sınai Kalkınma Bankası | 166 | 2 | 5 | 113 | 46 | 1 | 3 | 0 |

EK 4: 2015 Yılı

| BANKA | KADIN | İ.Ö | O.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|----------------------------------|--------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------|--------------|----------------------|
| T.C Ziraat Bankası | 10.016 | 2 | 706 | 8.274 | 1.034 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Halk Bankası | 7.421 | 1 | 792 | 6.107 | 521 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Vakıflar Bankası | 8.146 | 4 | 627 | 6.988 | 527 | 0 | 0 | 0 |
| Akbank | 7.569 | 0 | 227 | 6.789 | 553 | 1 | 3 | 0 |
| Anadolubank | 738 | 1 | 83 | 605 | 49 | 1 | 0 | 0 |
| Fibabanka | 654 | 0 | 63 | 537 | 54 | 0 | 2 | 0 |
| Şekerbank | 2.044 | 2 | 173 | 1.783 | 86 | 1 | 1 | 0 |
| Turkish Bank | 130 | 0 | 21 | 99 | 10 | 2 | 3 | 0 |
| Türk Ekonomi Bankası | 5.266 | 7 | 531 | 4.451 | 277 | 1 | 3 | 0 |
| Türkiye İş Bankası | 12.864 | 2 | 1.655 | 10.677 | 530 | 2 | 1 | 0 |
| Yapı ve Kredi Bankası | 11.512 | 5 | 1.112 | 9.857 | 538 | 2 | 3 | 0 |
| Birleşik Fon Bankası | 80 | 4 | 30 | 43 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| Alternatifbank | 532 | 3 | 47 | 428 | 54 | 3 | 5 | 1 |
| Arap Türk Bankası | 124 | 1 | 12 | 89 | 22 | 1 | 2 | 0 |
| Bank Mellat | 7 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bank of Tokyo- Mitsubishi UFJ | 26 | 0 | 1 | 20 | 5 | 1 | 4 | 0 |
| Burgan Bank | 560 | 0 | 51 | 464 | 45 | 0 | 3 | 0 |
| Citibank | 274 | 0 | 9 | 210 | 55 | 1 | 5 | 1 |
| Denizbank | 6.801 | 146 | 2.482 | 3.856 | 317 | 1 | 3 | 0 |
| Deutsche Bank | 61 | 0 | 0 | 46 | 15 | 3 | 7 | 0 |
| Finans Bank | 7.161 | 5 | 668 | 6.090 | 398 | 1 | 5 | 0 |
| Habib Bank Limited | 5 | 0 | 0 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| ING Bank | 3.061 | 1 | 203 | 2.673 | 184 | 2 | 6 | 1 |
| Intesa Sanpaolo | 13 | 0 | 0 | 7 | 6 | 1 | 0 | 0 |
| JP Morgan Chase Bank | 25 | 1 | 2 | 16 | 6 | 2 | 11 | 0 |
| Odea Bank | 822 | 1 | 17 | 719 | 85 | 1 | 0 | 0 |
| Rabobank | 10 | 0 | 1 | 5 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| The Royal Bank of Scotland | 26 | 0 | 0 | 21 | 5 | 2 | 1 | 0 |

EK 4: (Devamı)

| BANKA | KADIN | İ.Ö | O.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|---------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------|--------------|----------------------|
| Turkland Bank | 358 | 0 | 41 | 296 | 21 | 2 | 3 | 0 |
| Türkiye Garanti Bankası | 11.208 | 1 | 662 | 10.001 | 544 | 2 | 2 | 0 |
| Aktif Yatırım Bankası | 252 | 0 | 16 | 193 | 43 | 0 | 2 | 0 |
| Diler Yatırım Bankası | 10 | 0 | 0 | 9 | 1 | 0 | 3 | 0 |
| GSD Yatırım Bankası | 10 | 0 | 1 | 9 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| İller Bankası | 739 | 10 | 49 | 452 | 228 | 0 | 0 | 0 |
| İstanbul Takas ve Saklama Bankası | 121 | 1 | 6 | 84 | 30 | 1 | 0 | 0 |
| Merrill Lynch Yatırım Bank | 20 | 0 | 0 | 10 | 10 | 3 | 1 | 0 |
| Nurol Yatırım Bankası | 16 | 1 | 1 | 10 | 4 | 1 | 1 | 0 |
| Standard Chartered Yatırım Bankası | 24 | 2 | 5 | 12 | 5 | 1 | 0 | 0 |
| Türk Eximbank | 203 | 6 | 10 | 117 | 70 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Kalkınma Bankası | 224 | 0 | 16 | 165 | 43 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası | 168 | 2 | 4 | 112 | 50 | 2 | 3 | 0 |

EK 5: 2016 Yılı

| BANKA | KADIN | İ.Ö | O.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|---------------------------------|--------|-----|-------|--------|----------|------|-------|--------------|
| T.C Ziraat Bankası | 9.880 | 2 | 617 | 8.238 | 1.023 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Halk Bankası | 7.253 | 1 | 680 | 6.023 | 549 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Vakıflar Bankası | 8.180 | 4 | 541 | 7.024 | 611 | 1 | 0 | 0 |
| Akbank | 7.412 | 0 | 200 | 6.636 | 576 | 1 | 2 | 0 |
| Anadolubank | 799 | 0 | 79 | 672 | 48 | 1 | 0 | 0 |
| Fibabanka | 731 | 1 | 63 | 612 | 55 | 0 | 3 | 0 |
| Şekerbank | 1.790 | 1 | 130 | 1.592 | 67 | 1 | 1 | 0 |
| Turkish Bank | 115 | 0 | 13 | 90 | 12 | 2 | 2 | 0 |
| Türk Ekonomi Bankası | 5.155 | 7 | 502 | 4.348 | 298 | 1 | 3 | 0 |
| Türkiye İş Bankası | 12.669 | 2 | 1.562 | 10.558 | 547 | 2 | 2 | 0 |
| Yapı ve Kredi Bankası | 11.614 | 4 | 1.007 | 10.049 | 554 | 3 | 3 | 0 |
| Birleşik Fon Bankası | 81 | 4 | 26 | 47 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Arap Türk Bankası | 120 | 1 | 11 | 86 | 22 | 0 | 1 | 0 |
| Bank Mellat | 8 | 0 | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ | 30 | 0 | 0 | 22 | 8 | 1 | 1 | 0 |
| Burgan Bank | 551 | 0 | 37 | 469 | 45 | 0 | 2 | 0 |
| Citibank | 257 | 0 | 12 | 195 | 50 | 1 | 7 | 1 |
| Denizbank | 6.790 | 135 | 2.443 | 3.900 | 312 | 2 | 3 | 0 |
| Deutsche Bank | 66 | 0 | 0 | 51 | 15 | 3 | 8 | 0 |
| Finans Bank | 6.847 | 4 | 599 | 5.818 | 426 | 1 | 5 | 0 |
| Habib Bank Limited | 5 | 0 | 0 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| ICBC Turkey Bank | 417 | 3 | 30 | 343 | 41 | 2 | 0 | 0 |

EK 5: (Devamı)

| BANKA | KADIN | i.Ö | O.Ö | Y.Ö | Y.L/Dok. | YKKS | ÜYKÜS | KADIN CEO |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------|--------------|----------------------|
| ING Bank | 2.811 | 1 | 201 | 2.433 | 176 | 2 | 7 | 1 |
| Intesa Sanpaolo S.p.A. | 12 | 0 | 0 | 7 | 5 | 1 | 0 | 0 |
| JPMorgan Chase Bank | 24 | 1 | 2 | 16 | 5 | 2 | 11 | 0 |
| Odea Bank | 899 | 0 | 20 | 790 | 89 | 0 | 0 | 0 |
| Rabobank | 12 | 0 | 2 | 6 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| The Royal Bank of Scotland | 17 | 0 | 0 | 15 | 2 | 2 | 1 | 0 |
| Turkland Bank | 329 | 0 | 42 | 264 | 23 | 2 | 3 | 0 |
| Türkiye Garanti Bankası | 11.282 | 1 | 584 | 10.070 | 627 | 2 | 2 | 0 |
| Aktif Yatırım Bankası | 249 | 0 | 18 | 188 | 43 | 0 | 3 | 0 |
| Bank Pozitif Kredi ve Kalkınma | 38 | 1 | 2 | 33 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Diler Yatırım Bankası | 10 | 0 | 0 | 9 | 1 | 0 | 3 | 0 |
| GSD Yatırım Bankası | 9 | 0 | 0 | 8 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| İller Bankası | 729 | 9 | 45 | 446 | 229 | 0 | 0 | 0 |
| İstanbul Takas ve Saklama Bankası | 112 | 1 | 1 | 79 | 31 | 1 | 0 | 0 |
| Merrill Lynch Yatırım Bank | 17 | 0 | 0 | 9 | 8 | 3 | 1 | 0 |
| Nurol Yatırım Bankası | 15 | 1 | 1 | 13 | 0 | 1 | 7 | 0 |
| StandardChartered Yatırım Bank. | 24 | 2 | 5 | 12 | 5 | 1 | 0 | 0 |
| Türk Eximbank | 219 | 9 | 11 | 125 | 74 | 0 | 0 | 0 |
| Türkiye Kalkınma Bankası | 225 | 0 | 15 | 169 | 41 | 0 | 1 | 0 |
| Türkiye Sınai Kalkınma Bankası | 181 | 2 | 5 | 125 | 49 | 2 | 3 | 0 |

ÖZGEÇMİŞ

Berna YEŞİLYURT, 14.01.1990 yılında İzmir’de doğdu. İlköğrenimini İzmir’de Yeşil Tepe İlköğretim Okulu’nda okudu. Liseyi İzmir Cem Bakioglu Anadolu Lisesi’nde tamamladı. Lisans eğitimini Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü’nde tamamladı ve bölüm İkincisi olarak mezun oldu. 2013 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finans Programı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Yeşilyurt, bekâr olup İngilizce bilmektedir.