

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE KOTA UYGULAMASININ
ULUSLARARASI DÜZEYDEKİ NEDENLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra CİĞERCİ

MAYIS - 2017

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE KOTA UYGULAMASININ
ULUSLARARASI DÜZEYDEKİ NEDENLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra CİĞERCİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kader ŞAHİN

MAYIS - 2017


TRABZON

ONAY

Kübra CİĞERCİ tarafından hazırlanan Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Kota Uygulamasının Uluslararası Düzeydeki Nedenleri adlı bu çalışma 16/06/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Kader ŞAHİN (Danışman-Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU (Jüri)



Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN (Jüri)

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

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEK

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.

Kübra CİĞERCİ

23/05/2017

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, yönetim ve organizasyon yazınında belli bir önemi olan, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin, vekâlet kuramı ve kaynak bağımlılığı temellerine dayandırılarak iki farklı kavramsal çerçevede açıklanmaya çalışılmıştır. Bahsedilen kavramsal çerçevede incelenen sorunsal ise, ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için uygulanan cinsiyet kotalarının uygulanma sebeplerinin neler olabileceğini açıklamak üzerine şekillenmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında en büyük pay, değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Kader ŞAHİN 'e aittir. Yüksek lisans eğitimim ve tezimin ilerlemesi sırasında ihtiyaç duyduğum her anda sunmuş olduğu desteklerinden dolayı kendisine sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yüksek lisans eğitimim sürecimde kendilerinden aldığım bilgilerle yoluma ışık tutan sayın hocalarım, Prof. Dr. Taner ACUNER, Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS 'a ve tüm hocalarıma minnetlerimi sunuyorum.

Değerli fikirleriyle tezimde bana yol gösteren, ihtiyaç duyduğum her dönemde yardımlarını esirgemeyerek çalışmamın şekillenmesinde önemli katkılar sağlayan sevgili hocam Arş. Gör. Tuğba KAPLAN 'a, bu süreçte zorlandığım her an destekleri ile her zaman yanımda olan değerli dostlarım, can arkadaşım Dilek ÇİMEN 'e ve sınıf arkadaşım Fatih ŞAHİN 'e çok teşekkür ediyorum. Son olarak bütün hayatım boyunca yürüdüğüm yolda yaptığım her işte benden asla vazgeçmeyen her türlü imkânlarını seferber eden biricik ailem, canım kardeşim Buğra Furkan CİĞERCİ 'ye, çok kıymetli annem Nagehan CİĞERCİ ve babam Rıfkı CİĞERCİ 'ye bana sundukları sonsuz sevgi ve destek için teşekkürlerimi sunuyorum.

Mayıs, 2017

Kübra CİĞERCİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4-32
1.1. Kurumsal Yönetim	4
1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı	4
1.2. Yönetim Kurulu.....	7
1.2.1. Yönetim Kurulu Kavramı	7
1.2.2. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları	8
1.2.3. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri	10
1.2.4. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı	11
1.2.4.1. Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizması	12
1.2.4.2. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı.....	13
1.3. Kadın İstihdamı	14
1.3.1. Dünyada Kadın İstihdamı	15
1.3.2. Türkiye’de Kadın İstihdamı	19
1.4. Yönetim Kurullarında Çeşitlilik ve Nedenleri.....	22

1.5. Yönetim Kurullarında Çeşitlilik ve İlişkilendirilen Teoriler	30
1.5.1. Vekalet Teorisi ve Çeşitlilik	30
1.5.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Çeşitlilik	31

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİM KURULLARI İÇİN KOTA VE KOTA TAVSİYESİ

UYGULAYAN ÜLKELER	33-63
2.1. Kurumsal Yönetim Mevzuatlarında Cinsiyet Kotası Bulunan Ülkeler	34
2.2. Kurumsal Yönetim Mevzuatlarında Yönetim Kurulları İçin Cinsiyet Kotası Uygulamalarını Tartışan Ülkeler	43
2.3. Yönetim Kurullarında Kota Uygulayan ve Uygulamayan Ülkeler	52
2.4. Kota ve Kota Tavsiyesinin Nedenleri	53
2.4.1. Ekonomik Gelişmişlik ve Yönetim Kurullarında Cinsiyet Kotası.....	53
2.4.2. Hukuk Sistemleri ve Yönetim Kurullarındaki Cinsiyet Kotası.....	55
2.4.3. Kültür Boyutları ve Yönetim Kurullarında Cinsiyet Kotası	60
2.5. Araştırma Modeli.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE KOTA UYGULAMASININ

ULUSLARARASI DÜZEYDEKİ NEDENLERİ	64-84
3.1. Araştırmanın Amacı	64
3.2. Araştırmanın Kapsamı	64
3.3. Araştırmanın Yöntemi	65
3.4. Araştırma Hipotezleri	68
3.5. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi	68
3.6. Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Kota Uygulamasının Uluslararası Düzeydeki Nedenleri İçin Lojistik Regresyon Analizi.....	72

SONUÇ VE ÖNERİLER	81
YARARLANILAN KAYNAKLAR	85
ÖZGEÇMİŞ	97



ÖZET

Bu tezde ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurullarında kadın üyeliği için uygulanan kotaları ve uygulamada olmayan ama tartışma halinde bulunan kota tavsiyelerine etken olan sebepler açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışma ekonomik, kültürel ve hukuk sistemleri değişkenlerinin doğrudan etkisine odaklanmaktadır. Tezde, uygulanan kotalara ve kota tavsiyelerine farklı açılardan odaklanan 4 ayrı model test edilmiştir. Bu modellerle ilgili analizler dünya bankası verilerinden ve Hofstede'nin kültür boyutu skorlarından elde edilen veri seti kullanılmıştır. 47 ülkenin kurumsal yönetim mevzuatlarındaki kota uygulamaları ve uygulamak için konuşulan kota tavsiyesi üzerinden veri seti oluşturulmuştur.

Analiz için hazırlanan modellerde ekonomik göstergeler, hukuk sistemleri ve kültür boyutlarının yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde etkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Analiz bulguları, ekonomik göstergelerin cinsiyet kotası üzerindeki etkisine çeşitli boyutlarda destek sağlamaktadır. Hukuk sistemlerinin yönetim kurulları için uygulanan kotalar üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamaktadır. Öte yandan kültür boyutlarının ise cinsiyet kotaları üzerinde beklenen etkiyi sağladığı görülmektedir. Yapılan lojistik regresyon analizi bulguları kota ve kota tavsiyeleri üzerinde, ekonomik ve kültürel değişkenlerin etkilerine kanıt sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim Mevzuatı, Yönetim Kurulları, Cinsiyet Kotası

ABSTRACT

In this thesis, it is tried to explain the quotas applied for women's membership in the executive committees of the countries in the corporate governance legislation and the reasons for the quota recommendations that are not in practice but argued. The work focuses on the direct impact of economic, cultural and legal systems variables. In the study, four different models focusing on different quotations and quota recommendations were tested. Analyzes of these models were conducted on data from world bank data and from Hofstede's cultural dimension scores. A data set was created based on the existence of discussions on quota practices and quota recommendations in 47 countries' corporate governance legislation.

In the models prepared for the analysis, economic indicators, legal systems and cultural dimensions are being tried to be effected on the quotas applied in the administrative boards. Analysis findings provide support for the effects of economic indicators on gender quotas in various dimensions. The legal systems have no effect on the quotas applied to the boards of directors. On the other hand, cultural dimensions seem to provide the expected effect on gender quotas. The logistic regression analysis findings provide evidence of the effects of economic and cultural variables on quota and quota recommendations.

Keywords: Corporate Governance Legislation, Board of Directors, Gender Quotas.

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kurumsal Yönetim Mevzuatında Kota Bulunan ve Kota Tavsiyesinde Bulunan Ülkeler	53
2	Hukuk Sistemlerine Göre Ülkeler	58
3	Değişkenler ve Veri Kaynakları	67
4	Geliştirilen Hipotezler ve Alt Hipotezleri	68
5	Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	69
6	Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları (2014).....	70
7	Kadın Yönetim Kurulu Üyeliği İçin Uygulanan Kotaların Lojistik Regresyon Analizi	76
8	Kadın Yönetim Kurulu Üyeliği İçin Kota Tavsiyesi Lojistik Regresyon Analizi	78
9	Hipotezler ve Sonuçları	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Araştırma Modeli	63



GRAFİKLER LİSTESİ

<u>GrafikNr.</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Dünyada Cinsiyete Göre İstihdam Dağılımı (%)	19
2	Türkiye'de Kadınların Yönetim Kurullarında Sektörel Temsil Oranları.....	21



KISALTMALAR LİSTESİ

AHRC	: Australian Human Right Commission
AICD	: Australian Institute of Company Directors
CEA	: Corporate Enterprises Act
CGC	: Corporate Governance Code
CGE	: Corporate Governance Evaluation
ECPR	: European Commission Progress Report
FCC	: French Commercial Code
FCGC	: Finnish Corporate Governance Code
GGGR	: The Global Gender Gap Report
HCG	: Hellenic Corporate Governance Council
ICWB	: The International Conference For Women İn Business
IMF	: International Monetary Fund
İDEA	: International Institute for Democracy and Electoral Assistance
KYD	: Kadın Yazarlar Derneği
LGE	: Law For Gender Equality
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
RWCB	: Telativ To Women On Corporate Boards
SCGC	: Swedish Corporate Governance Code
SPK	: Sermaya Piyasası Kurulu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
WDR	: World Development Report
WSM	: Women in Senior Management

GİRİŞ

Günümüzde hedeflere ulaşmak için düşüncelerin özgürce kullanılabilir olması, inisiyatif kullanabilme yeteneği, bir işe olan sorumluluk, katılım ve bireyin yaratıcılığı önemsenmektedir. Bu özelliklerin temeli düşünüldüğünde ise çeşitlilik kavramı ortaya çıkmaktadır. Bireylerin farklı olması kişisel yeteneklerine, becerilerine, düşünce ve yaratıcılıklarına verilen önemle değer kazanmaktadır. Toplumsal düzeyde düşünüldüğünde çeşitlilik ülkelerdeki işletmecilik anlayışında işletmelerin insan kaynakları politikalarında, stratejilerinde ve örgüt kültürlerinde kadınların iş dünyasında belirginleşmesini sağlamaktadır.

Ülkelerdeki pozitif ayrımcılığa varan değişiklikler sayesinde kadınların sosyal, siyasi ve ekonomik alandaki haklarını arama mücadelesi ve toplumdaki konumu değişmiş bu sayede çalışma yaşamında daha aktif rol oynamaya başlamışlardır. Bu durumun getirisiyle birlikte kadınların statülerini artırmak istemeleri ve yönetim kurullarında yer alma talepleri artmıştır. Günümüzde, dünyada ve ülkemizde nüfusun yaklaşık olarak yarısını oluşturmalarına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş yaşamında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilememektedirler. Şirket yönetiminde üst düzey kurullara bakıldığında kadınlar erkeklere oranla daha az temsil edilmektedirler. Kadın istihdamına bakıldığında dünya genelinde erkeklerin daha gerisinde kaldığı görülmektedir. Ülkemizde ise bu fark daha da fazladır. Bu durumun önemli nedenlerinden birisi kente göçle gelen tarım dışı sektörlerde oluşan işsizliktir (Gürsel ve diğerleri, 2011)

Her ne kadar kadınlar geçmişten günümüze iş gücünün önemli bir parçasını oluştursa da kadın istihdamının erkeklere göre daha geride kalması üst yönetimde de kadını geri plana itmektedir. Bundan dolayı ülkeler kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurullarındaki kadın yönetici istihdamını artırmak için cinsiyet kotalarına gitmektedirler. Bu çalışmada yönetim kurullarındaki cinsiyet kotaları araştırılmış ve bu duruma etki eden sebepleri (ekonomik, kültürel ve hukuk sistemleri açısından) yönetim kurulları için uygulanan ve uygulanması için tartışılan kotalarla ilişkilendirmeye çalışarak ülkelerin kota

uygulamalarına gitmesiyle ilgili bir görüş kazandırılmaya çalışılmaktadır. Kadınların yönetici ve yönetim kurullarında yer almalarıyla ilgili olarak kendilerini geliştirmesi, işletmelerde aktif rol alması, farklı bakış açılarıyla durumlara dâhil olması işyerinin ve dolayısıyla ülke ekonomisinin ilerlemesinde büyük bir önem taşımaktadır.

Ülkeler sahip oldukları kurumsal hukuk sistemleri ile dört ana gruba ayrılmakta bunlar Kıta Avrupa Hukuk Sistemi (Alman, Fransız ve İskandinav), Anglo Sakson Hukuk Sistemi, İslam Hukuku Sistemi ve Sosyalist Hukuk Sistemidir (Anayurt, 2002). Ülkeler kurumsal hukuk sistemlerine göre birbirine benzer kurullarla yönetilip, o kurallara göre birçok uygulamayı yerine getirmektedirler. Kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurullarındaki kadın temsili oranını artırmak için uygulanan kotaların hukuk sistemleri benzer özellik gösteren ülkelerde kota uygulamalarına gidebilmekte ve kota tavsiyelerinde bulunabilmektedirler.

Yönetim kurulları için cinsiyet kotası uygulamalarını yönlendirebileceği düşünülen bir başka konuda toplumların sahip oldukları kültürel değerlerdir. Gerek toplumların kadına bakış açısını gerekse toplumsal eşitliği önemli derecede etkilediği için, kültürel değerler, ülkelerin hem politik hem de iş dünyasındaki düzenlemeleri önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Literatürdeki tanımlanan boşluklardan yola çıkan bu çalışmada yanıt aranan sorular şu şekilde ifade edilebilir:

1. Ülkelerin ekonomiklik göstergeleri ve insani gelişmişlik değerleri yönetim kurulları için uygulanan kotalar üzerinde etkili midir?
2. Ülkelerin dâhil oldukları hukuk sistemleri yönetim kurulları için uygulanan cinsiyet kotaları üzerinde bir etkiye sahip midir?
3. Toplumların sahip oldukları kültürel değerler yönetim kurulları için uygulanan cinsiyet kotaları üzerinde etkili midir?

Bu çalışmada bahsedilen etkiler, bağımsız değişken düzeyinde ele alınmaktadır. Ayrıca üst yönetim kurullarındaki kadın temsiline uygulanan kotalarla artırılmaya çalışılma durumu ülkelerin kota uygulamalarıyla çeşitliliğe gitme sebepleriyle ilgili bir

çalışma ortaya koyarak literatürde bu alandaki boşluğun doldurulmasına da çalışılmaktadır. Tüm bu anlatılanlar ışığında çalışmanın katkısı, yönetim kurullarındaki kadın yönetici istihdamını, ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında bulunan ve yönetim kurulları için uyguladıkları kotalar ile kurumsal yönetim mevzuatında bulunmayan fakat bulunması için konuşulan kota tavsiyelerini araştırıp bu duruma etki eden sebeplerin neler olabileceğini ortaya çıkararak ilgili yazına katkıda bulunması beklenmektedir.

Bu çalışma amaç ve kapsamına göre üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konu ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde yönetim kurullarında kota uygulayan ve kota tavsiyesini tartışan ülkelerden bahsedilmiş ardından literatür taraması yapılarak daha önceki çalışmalar doğrultusunda hipotezler hazırlanmıştır. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, analiz bulguları ve analizin lojistik regresyon analizi kullanıldığına dair bilgilere yer verilmektedir. Son olarak araştırmanın sonuçları açıklanarak sonuç ve öneriler kısmında çalışma genel anlamda değerlendirilmekte, çalışmanın kısıtlarına ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kurumsal Yönetim

1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal yönetimin literatürde birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Kurumsal yönetim daha çok ilkeleri, temel esasları ile işletmelerin yönetim yapıları esas alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kurumsal yönetim kavramını açıklamaya yönelik olarak tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Dünya üzerinde pek çok farklı kurum ve bu konunun uzmanları, kurumsal yönetime ilişkin farklı tanımlar geliştirmektedirler. Kurumsal yönetim yapısı; yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer ilgililer (menfaat sahipleri; alacaklılar, satıcılar, devlet, v.b) gibi katılımcıların hak ve sorumluluk sınırlarını, bunlar arasındaki ilişkileri belirleyen bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Paslı, 2002; Jesover ve Kirkpatrick, 2005; Macey ve O’Hara, 2000). Yönetim açısından bakıldığında kurumsal yönetim; şirketlerin performansını artırmak için yönetim sistemleri ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması ve şirketlerin yapılan düzenlemeler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesini gerekli gören bir yapı olmaktadır (Topçu, 2006; OECD, 2004; Luo, 2005). Bu tanımlamalar doğrultusunda kurumsal yönetim, işletmelerin birtakım ilkeler taşımasını gerektirmekte ve işletmenin performansına etki etmektedir.

Dünya Bankası kurumsal yönetimi; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” şeklinde ifade etmektedir (World Bank, 1999). OECD ise kurumsal yönetimi; “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem” olarak tanımlamaktadır (OECD, 1998). Farklı şekillerde tanımlanan kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturulduğu herhangi

bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (Dünya Bankası, 1999; TUSİAD, 2002)

Kurumsal yönetim uygulamalarına bakıldığında Dünya üzerindeki her ülkenin uygulayabileceği standart bir kurumsal yönetim modeli mevcut değildir. Dünyada 100'ün üzerinde farklı kurumsal yönetim düzenlemesi olup, bu düzenlemelere her geçen gün yenileri eklenmektedir (<http://www.tsb.org.tr>). Her ülkedeki kurumsal yönetim uygulamaları söz konusu ülkenin yönetim biçimine, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, şirket yapılanmalarına ve insan faktörüne bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bir ülkenin kurumsal yönetim düzeyini, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, finansal piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve şirketlerin uygulamaları belirlemektedir (Öztürk ve Demirgüreş, 2005).

Ülke ile ilgili faktörler; ekonomik durum ve finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği vb. faktörlerden oluşmaktadır. Finansal piyasalarla ilgili faktörler de; piyasaya ilişkin düzenlemeler, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ile muhasebe standartları başta olmak üzere uluslararası standartların uygulanma düzeyinden oluşmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi çıkarlar, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, şirket ile ilgili kesimlerin (çıkarcı gruplarının) alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye olan duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi olmaktadır. Farklı kurumsal yönetim uygulamalarının her birinin kendi içerisinde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Öztürk, 2004).

Ülkemiz işletme literatüründe “Corporate Governance” teriminin Türkçe karşılığı olarak kurumsal yönetim ya da kurumsal yönetişim kavramı kullanılmaktadır. Kurumsal yönetim; şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan

belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanması olarak tanımlanabilir. Kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde değer yaratma, kâr elde etme ve elde edilen kârları pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapının yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler, müşteriler, toplum) haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu çıkar gruplarının aralarındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaç edinmektedir (Öztürk, 2004).

Kurumsal yönetim ilkeleri anlamında dünyada yapılan birçok çalışma, ülkenin içinde bulunduğu şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları açısından farklılık arz etmektedir. İşletmeler kurumsal yönetim ilkeleri açısından diğer ülkelerle uyum içinde olması bakımından zorlanmaktadır (Drobotzvd, 2003). Özellikle Türkiye açısından Avrupa ülkeleri ile kurumsal yönetim açısından yakınsama önemlidir. Bu amaçla SPK kurumsal yönetim ilkelerini; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlıkta toplamaktadır (SPK, 2003).

Pay Sahipleri: Hisse senedi sahiplerinin bir takım hakları kurumsal yönetim ilkeleri açısından korunma altına alınması gerekmektedir. Bu haklar içerisinde zamanında ve düzenli olarak şirket hakkında açıklayıcı bilgi elde etme, genel kurul toplantılarına etkin katılma ve oy kullanma, şirketin kârlarından pay alma, şirket yapısındaki önemli değişikliklere ilişkin kararlara katılmak ve yeterli şekilde bilgilendirilmek, bedelsiz pay hakkı gibi haklar sayılmaktadır (Topaç, 2002). Hisse senedi sahipleri bu hakları yeterli ve rahat bir şekilde kullanabilmelidir.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: İşletmenin finansal durumu, performansı, mülkiyeti, idaresi, amaçları ve muhtemel risk faktörleri gibi bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılması kurumsal yönetimin gereğidir.

Menfaat Sahipleri: Çıkar grupları olarak da tanınan menfaat sahipleri, başta yatırımcı olmakla birlikte, çalışanlar, alacaklılar, devlet, müşteriler, kredi kuruluşları, tedarikçiler ve çeşitli sivil toplum örgütleri gibi taraflardır.

Yönetim Kurulunun Sorumlulukları: Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır. Yönetim kurulu üyeleri, objektif bir şekilde iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetim uygulamalarını yerine getirmek zorundadır (KYD, 2004; SPK, 2003).

Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, işletmenin yüksek performans göstermesini, başarılı, rekabetçi ve kârlı olmasını hedeflemektedir. İşletme değerini artırmak için, sistemlerini bu doğrultuda kurmalı ve yönetsel olarak da bu doğrultuda hareket etmelidir. Bu ilkeler doğrultusunda hareket eden işletmeler sosyal sorumluluğunu da yerine getirmektedir. Sosyal sorumluluğunun gereği gibi yerine getiren işletmeler yatırımcılar açısından da tercih sebebi olup firma değerine katkı sağlamaktadır ve yönetim kurullarını oluştururken eşitlik ve şeffaflık gibi değerleri göz önünde bulundurarak yönetim kurullarında çeşitliliği artırmak istemektedirler. Yönetim kurullarında çeşitliliği artırarak bağımsız, eşitlikçi, şeffaf ve birçok farklı bakış açısına sahip olmak isteyen işletmeler firma değer ve kazançlarını artırmayı amaçlamaktadırlar (Karamustafa ve diğerleri, 2009).

Gittikçe küçülen dünyamızda devletlerin performansını kurumların rekabet gücü ve başarısı belirlemektedir. Başarıya ulaşmak için çalışan kurumların ise artık tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözetmek ve yalnızca kendi neslini değil, gelecek nesilleri de düşünmek zorundadırlar. Bu düşüncede kurumsal yönetim uygulamaları bu yaklaşım için gerekli olan en uygun zemini hazırlamaktadır (TUSİAD, 2002).

1.2. Yönetim Kurulu

1.2.1. Yönetim Kurulu Kavramı

İşletmeler, kurumsal yönetim ilkelerinin ülkede uygulanabilmesi için sorumluluklarını yerine getirebilen, etkin ve verimli çalışan bir yönetim kuruluna ihtiyaç duymaktadır. Yönetim kurulu, işletmelerin sürekliliği ve kurumsal yönetimin etkin olması açısından önemli bir role sahiptir. Kurumsal yönetim bakımından işletmedeki güç dengesi çok hassastır ve bu güç dengesini oluşturan hissedarlar, yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri

birbirinden ayrılamayacak üç önemli unsurdur (Özsoy, 2011). İşletmedeki güç dengesinin üç bileşeninden biri olan yönetim kurulu, kurumsal yönetimin en önemli unsurlarından bir tanesidir.

Yönetim kurulu, pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki ile mevzuat, sözleşme ve şirket içi düzenlemeler çerçevesinde hareket ederek şirketi temsil etmektedir (Aygün ve diğerleri, 2011). Aslında yönetim kurulu işletme ve pay sahipleri arasında aracılık rolü üstlenmektedir (Özsoy, 2011). Aracılık rolü verilen yönetim kurulunun temel amacı, pay sahiplerinin çıkarlarını korumak ve getirilerini maksimize etmektir (Menteş, 2009). Yönetim kurulu karar verirken ve verilen kararları uygularken şirketin piyasa değerinin en üst seviyesine çıkarmayı hedefler ve hedefleri doğrultusunda işletme stratejilerini belirleyerek hareket etmektedir. Yönetim kurulu, hisse sahiplerinin çıkarlarını korumak için üst düzey yöneticilerin faaliyetlerini izlemektedir ve denetimini gerçekleştirmektedir (Campbell ve Vera, 2008; Arslan ve diğerleri, 2010).

Yönetim kurulları, bir işletmeyi yönetmede o işletmenin yapısında var olan sorunları çözmeye yardım eden ekonomik bir kurumdur (Hermalin ve Weisbach, 2003). Günümüzde şirketlerdeki pay sahipleri giderek artmaktadır ve meydana gelen artış bu kişilerin yönetimde bulunmalarını zora sokmaktadır. Bundan dolayı işletme, pay sahiplerinin vekâleti ile yetkilendirilen yönetim kurullarınca yönetilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007). Yönetim kurullarında hissedar sayısındaki artış yönetim kurulu üyeleri seçiliyorken bağımsız üyelerin dikkate alınmasını konu etmektedir. Yönetim kurullarında gerçekleşen bu durum yönetim kurullarına bağımsız üye seçimi ile aralarında oluşacak bir asil vekil ilişkisini doğurmaktadır.

1.2.2. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları

Yönetim kurulu bir şirketin en önemli stratejik organıdır. Yönetim kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak şirketi faal bir şekilde yönlendirir. Bu doğrultuda yönetim kurulu, şirketi idare ve temsil eder. Yönetim kurulu, bu ana görevine ek olarak şirketin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumludur (TUSİAD, 2002).

Hukuki anlamda yönetim kurulu üyelerinin görevini iki başlık altında toplanmaktadır; bunlar bağlılık ve özen görevidir. Bir yöneticinin işletme hissedarlarına karşı bağlılığını göstermesi bağlılık görevi olarak nitelendirilirken, işletme ile ilgili karar alırken gereken ilgi ve alakayı göstermesi ise özen görevi olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 2011). Şirketlerin en üst kademe yönetim organı olan yönetim kurullarının temel görevini Ararat ve diğerleri (2003), icradan sorumlu yönetimin kararlarının ve uygulamalarının şirket ve toplumun uzun dönemli çıkarlarını gözetmesini ve bu süreçteki dengeyi sağlaması gerektiğini söylemektedir.

SPK tarafından 2011 yılında yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”in dördüncü bölümü yönetim kurulları ile ilgilidir ve tebliğde yönetim kurulunun işlevleriyle ilgili maddeler şu şekilde sıralanmıştır;

- Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla şirketin riskini, büyüme ve kazanç dengesini en uygun düzeyde tutmalı ve buna uygun akılcı ve tedbirli bir risk yönetimi anlayışıyla şirketin uzun vadede çıkarlarını gözeterek şirketi temsil etmelidir.
- Yönetim kurulu, şirketin stratejik hedeflerini, ihtiyaç duyulan şirket çalışanlarını ve finansal kaynaklarını belirler ve yönetimin performansını denetlemelidir.
- Yönetim kurulu şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu takip etmelidir (SPK, 2011)

Ülgen ve Mirze (2010) yönetim kurulunun yasal olarak şirketi yönetmekle birlikte şirketin misyon, amaç, stratejilerini belirlemek, şirket genel müdürü ile diğer üst düzey yöneticileri seçmek ve görevlerini belirlemek, üst düzey yöneticileri denetleyerek işletme faaliyetlerini takip etmek, üst düzey yöneticilere danışmanlık yapmak gibi görevleri olduğunu söylemektedir. Yönetim kurulunun en önemli fonksiyonlarından birisi özellikle kritik kararların alınması sürecinde yönetime danışmanlık etmektir. Bu anlamda yönetim kurulu, hem şirket yönetimini izlemek ve kontrol etmek hem de başta kritik konular olmak üzere şirketin geleceğini etkileyecek kararlarda danışmanlık yapmak yetkisine sahiptir.

Yönetim kurulunun sorumlulukları TUSİAD (2002)'a göre; işletmelerin kısa ve uzun vadede hedeflerini belirlemek, belirlenen hedeflere ulaşmasında kullanılacak olan stratejileri belirlemek, geliştirmesinde yardımcı olmak ve uygulanmasını sağlamak, işletmenin mali performansını irdelemek ve düzeltici önlemler almak, icra başkanını seçmek (CEO), performans kriterlerine göre değerlendirmek ve ücretlendirilmesini belirlemek, üst düzey yöneticiler için CEO'nun önerilerini değerlendirmek ve onaylamak, şirketin idari ve mali denetimini sağlamak, yönetim kurulu, yönetim kurulu alt komiteleri ve üst düzey yöneticiler için verimli ve etkin çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişe sahip olunmasını sağlamak ve performans kriterlerini belirlemek, şirketin paydaşlara ve dış mercilere yönelik ilişki yaklaşımını belirlemek, şirket ve çalışanlar için iş ahlaki kurallarını belirleyip uygulanmasını sağlamak, şirketin faaliyetlerinin ve davranışlarının kurumsal yönetim mevzuatına uygunluğunu sağlamak şeklinde açıklamaktadır.

Genel olarak bakıldığında yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları; işletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek, hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak, işletmenin stratejik ve mali performansını incelemek ve iyileştirici önlemler almak, yönetim faaliyetlerinin verimliliğini kontrol etmek ve gerekli değişiklikleri yapmaktır (Akıncı, 2013).

1.2.3. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri

Dünyada ve Türkiye'de yönetim kurulu üyeliği kriterlerinin tüm şirketler için kabul görmüş ortak bir yazılı kriteri bulunmamaktadır. Her şirketin kendine özel kriterleri belirlenmesinin daha doğru olacağı söylenmektedir. Batıda yönetim kurullarında 'çeşitlilik' konusu fazla önemsendiğinden dolayı belirli bir kriter olarak görülürken ülkemizde 'yaş ve cinsiyet' belirleyici bir kriter olarak görülmektedir. Seçilen üyelerin; yönetim kurulu üyeliği tecrübesi, sektöre olan yakınlığı, daha önceki başarıları, uluslararası tecrübesi gibi çok farklı kriterler ayrı ayrı ele alınmaktadır (Kaynar, 2006).

Yönetim kurulu, kurumsal yönetim ilkelerinin gerçekleştirilebilmesi için en önemli organdır. Yönetim kurulu üyesi, şirketin ve paydaşların menfaatleri doğrultusunda çalışmaktadır. Yönetim kuruluna atanan üyelerin bağımsızlıkları ve nitelikleri işletmelerin başarısında doğrudan bir katkı sağlar. Şirketlerin başarısını artırmak ve piyasadaki

farklılığını oluşturmak için yönetim kurulu üyeleri seçilirken niteliksel özelliklerine önem verilip dikkate alınmaktadır (TUSİAD, 2002). Aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi de şirketlerin hedefe ulaşmadaki başarısını etkilemektedir. Bu durumdan dolayı, SPK yönetim kurulunun en üst düzeyde etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılması için hem yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken asgari nitelikleri hem de şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve politikalara uygunluğunu gözeterek olan yönetim kurulunun tarafsız ve farklı bakış açılarını kuruma kazandırabilmesi için icrada görevli olan ve olmayan üyelerden oluşması gerektiğini belirtmiştir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010).

SPK ilkelerine göre yönetim kurulu üyeliğinde, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, yaratıcı, geçmiş deneyimlerinden tecrübe edinmiş olan kişiler aday gösterilmeli ve seçilmelidir. Seçilen kişilerden şirket için oluşturulacak kurallara özen göstererek şirketin uzun vadede yaşam sürecinde devam edebilmesini sağlamaları istenmektedir. Aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinden; hissedarlardan, bağımsız karar alma süreçlerine müdahale edebilecek diğer çıkar sahibi kişilerden/gruplardan ve hatta kendilerinin yönetim kurulu üyeliğine atanmasında öneri getirmiş şahıslardan mümkün olduğu kadar bağımsız hareket etmeleri istenmektedir (TUSİAD:2002). Yönetim kurulu üyelerinde aranan özelliklere genel olarak bakıldığında; endüstri bilgisi, yeterli zamana sahip olma, iş tecrübesi, vizyon, analitik düşünebilme yeteneği, insan yetiştirme becerisi, etnik köken, cinsiyet, çeşitlilik, mali analiz becerisi, yönetim kurulu tecrübesi şeklinde özetlenebilmektedir.

1.2.4. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı

Şirketler genel olarak yönetim kurulu üyeliklerini iki grup altında toplamaktadırlar. Birinci grup, yönetim hiyerarşisinde üst yönetim veya orta yönetim kademelerinde zaten görevi bulunan şirket içindeki üyelerdir. İkinci grup yönetim kurulu üyeleri ise şirket içinde herhangi bir yönetim veya danışmanlık görevi bulunmayan yani şirket dışından atanmış üyelerdir. Bu kişiler farklı şirketlerin icra kurulu sorumlusu (CEO), genel müdürü ya da yönetim kurulu üyesi olabildikleri gibi aynı zamanda bu şirketin yönetiminde daha önceden üst yönetim kademelerinde görev alan ya da emekli olmuş eski yöneticilerde olabilirler. Bunların yanı sıra şirket yöneticilerinin aile bireyleri veya akrabalık bağı olan

kişilerinin de yönetim kurulu üyesi olabileceği gibi şirketin sıkı ilişkide bulunduğu büyük alımlar ya da büyük satımlar yaptığı kişilerde yönetim kurullarında görev alabilmektedirler (Eren, 2005).

Kurumsal yönetimin temelini oluşturan pay sahipleri ve menfaat sahipleri ilkeleri yönetim kurulunun iç veya dış üyelerden oluşması konusundaki temel etkenlerdir. Pay sahipliği ilkesinin bir sonucu olarak hakim hissedarların belirlediği üyeler genelde iç üyelerden oluşmaktadır. Menfaat sahipleri ilkesindeki görüş altında oluşturulan yönetim kurullarındaki üyeler ise dış üyelerden meydana gelmektedir. Bazı durumlarda ise dış üyelikler resmi kurumlar tarafından yasal zorunluluk olarak konulmaktadır. Dış üyeliklerin resmi kurumlarca zorunlu olması durumu yönetim kurullarında çeşitliliği artırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız bir şekilde uygulamaları sağlayabilmesi için bağımsız üyelerin yönetim kurullarında çoğunlukta bulunması gerekmektedir. Şirketin çıkarlarını düşünüp verilen kararlarda objektif olabilmek doğal olarak bağımsız üyelerce sağlanabilecek bir durumdur.

Yönetim kurulu ve icra arasında karşılıklı denetim ve denge mekanizmasının oluşturulması, hesap verme sorumluluğunun artırılması ve olası çıkar çatışmalarının önlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla, yönetim kurulunun icrada görev alan tek üyesi icra kurulu başkanı olmalı ve diğer tüm üyelerinin icrada görev almaması sağlanmaktadır (TUSİAD, 2002).

1.2.4.1. Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizması

Yönetim kurulu üye sayısı, şirketin ihtiyaçlarına göre kurumsal yönetim komitesi tarafından belirlenir. Belirlenen değişiklik yönetim kurulu onayına sunulur ve yönetim kurulu tarafından değişikliğin uygun görülmesi halinde gerekli ana sözleşme değişikliği genel kurulda hissedarların onayına sunulur. Gerekli katkının sağlanması ve kararların etkin bir şekilde alınması için yönetim kurulu üye sayısı 5'ten düşük ve 15'ten fazla olmaktadır. Şirket ana sözleşmesinde yönetim kurulu üye sayısı örneğin 5 ile 15 üye gibi geniş bir aralıkta tutulursa, şirketin ihtiyaçlarına göre, ana sözleşme değişikliğine gerek kalmadan genel kurul kararıyla yönetim kurulu üye sayısı ayarlanabilir (Şehirli, 1999).

Yönetim kurulunun karar alması için gerekli olan toplantıya katılan üye yeter sayısı toplam üye sayısının dörtte üçüdür. Yönetim kurulları en az yarıdan bir fazla sayıda bağımsız üyeden oluşan şirketlerde, toplantı yeter sayısına ek olarak, bağımsız üye sayısının bağımsız olmayan üye sayısına eşit veya fazla olması şartı da gözetilmektedir. Yönetim kurulunun performans odaklı tarafsızlığının sağlanması için yönetim kurulunda her üyenin çoğunluk hisseye bakılmaksızın tek oyu vardır, herhangi bir üyenin daha ağırlıklı oy hakkı veya veto hakkı yoktur. Bu kural Yönetim Kurulu başkanı dâhil tüm Yönetim Kurulu üyeleri için geçerlidir. Kararlar, toplantı yetersayısı sağlanmış ise, toplantıda bulunan üye sayısının çoğunluğu ile alınmaktadır (SPK, 2005).

1.2.4.2. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Komiteler, yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla çalışmasını ve böylelikle yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerine göre işlemesini sağlar. Her komite için, üyelerinin çoğunluğunun bağımsız olması, şeffaf bir şekilde seçilmesi kurumsal yönetimin işlemesi açısından zorunludur. Yönetim kurulunun iyi çalışması için gerekli olan komitelerin sayısı, şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere göre şirketten şirkete değişebilir. Fakat aşağıda adı geçen komiteler hemen her ülkede kurumsal yönetim kapsamında gerekli kabul edilmektedir (TUSİAD, 2002)

İcra Komitesi, yönetim kurulu faaliyetlerini daha hızlı bir şekilde yönetmek için kurulmaktadır. İstenilen durumlarda yönetim kurulu adına hareket edip alınması gereken kararları almaktadır. Koşulların ve zamanın uygun olmama halinde bütün yönetim kurulu üyelerinin bir araya gelememe durumu söz konusu iken icra komitesi hemen devreye girip faaliyet göstermektedir. Şirket içi bazı konular yönetim kuruluna sunulmadan önce icra komitesinde tartışılıp toparlandıktan sonra tüm kurul onayına sunulmaktadır. Bir acil durum bulunduğu anda yönetim kurulu adına hareket etme, icra komitesinin önemli bir sorumluluğudur. Hızlı karar alabilmek için yönetim kurulunun toplanma fırsatı bulunmuyor ise bu komite gerekli görülen kararları almaktadır. İcra başkanı hariç 3 üyeden oluşmaktadır (Metiner, 2006).

Denetim komitesi, kurumsal yönetim mevzuatı doğrultusunda şirketin performansı ile ilgili yönetim kuruluna gözetim görevinde yardımcı olmak için muhasebe denetimi, iç kontrol sistemi, mali raporlama uygulamalarına uygunluğu yani şirketin performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve açık bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Denetim komitesi yönetim kurulu onayı ile en az 3 kişiden oluşur ve bu üyeler bağımsız üyelerden seçilmektedir (Abdioğlu, 2007).

Ücret Komitesi, şirketin üst yöneticilerine sağlanacak maddi imkânları tasarlama yükümlülüğüne sahiptir. Ücretlerin belirlenmesinde komite üyelerine dayanak sağlayabilecek bazı durumlar mevcuttur bunlar; sağlanan imkânların performans ile ilişkilendirilmesi, başarısızlık durumunda daha az ödeme yapılması gibi kıstaslardır. Şirkette bir ödül sistemi kurulacak olursa tüm çalışanların şirket başarısına olan bağlılıkları da arttırılmış olmaktadır (Metiner, 2006).

Atama ve Kurumsal Yönetim Komitesi, yönetim kurulunda görev alabilecek yetkin kişilerin belirlenmesi, adayların işe alım için genel kurulun onayına sunulması ve kurumsal yönetim ilke ve rehberlerinin geliştirilmesinden sorumludur. Komite bağımsız üyelerden oluşmalıdır (Metiner, 2006).

1.3. Kadın İstihdamı

Toplumdaki cinsiyet kimliklerinin kadın istihdamı üzerine nasıl bir etki oluşturduğu düşünüldüğünde Simone de Beauvoir'in 'Kadın doğmaz, kadın olur'sözü akıllara getirilebilir. Beauvoir, kadına yakıştırılan iş alanlarının çocuk bakımı, ev temizliği, yemek yapmak gibi iş gücüne katılım olarak sayılmayan alanların aslında kadın ile bir ilgisi olmadığını bunun toplumca getirilen bir cinsiyet kimliği dayatması olduğunu vurgulamaktadır (Beauvoir, 1993). Toplumda cinsiyet kimliği olan 'kadın' kavramı değiştikçe, kadınların iş gücüne katılımlarının artacağını söylemek istemektedir.

Toplumda kadın ve erkek kimliği toplumsal cinsiyete dayalı bir iş bölümü halini almaktadır. Hem sosyal hem de çalışma hayatında kadın kimliğine bakıldığında, doğurgan ve anne olmasından dolayı kadın erkekten sonra gelmektedir. Kadının bu ikincil konumu ataerkil toplumların en belirgin özellikleri arasında yer almaktadır. Ataerkil toplumlarda

kadının ikincil bir pozisyonda olması doğurganlığının yanı sıra korunan kollanan olmak, ev düzenin sağlanmasından sorumlu olmak gibi birçok belirgin özelliği daha kapsamaktadır. Erkeğin bu iş bölümündeki konumuna bakıldığından kendini ev işlerini yapmakla sorumlu hissetmemesi kadının bunu kendi değerinin bir parçası olarak görmesine neden olmaktadır. Erkek ailenin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamakla görevliken kadın biyolojik üremenin temel aracı olarak görülmektedir (White, 1999).

Ataerkil toplum, maddi bir temele dayandırılarak erkek hiyerarşisiyle biçimlendirilen, erkeklerin kendilerine kadınları denetleme gücü veren toplumsal bir düşünce yapısıdır. Bu yapı sadece cinsiyet ayırımı ve aile ilişkileri kısmında değil aynı zamanda toplumda kadının üretime katılıp katılmaması konusunda da karşımıza çıkmaktadır (Cockburn, 1991).

1.3.1. Dünyada Kadın İstihdamı

Dünya genelinde ekonomik gelişme ve sanayileşme ile birlikte tarımsal üretimde verimlilik artarken, şehirlerde yeni sanayi tesislerinin açılması köyden kente göçü teşvik etmiş ve hızlandırmıştır. Bu süreç toplumların tüketim kalıplarını değiştirmekle kalmayıp yaşam standartlarını yükselterek daha önce evde üretilen üretim ve tüketim malzemelerini piyasadan alma eğiliminin artmasını sağlamıştır. Piyasadan alınma eğilimi bu ürünlerin daha çok üretilmesi için sanayileşmeyi artırmakla beraber hem erkeklerin hem de kadınların iş gücüne katılımını sağlamaktadır. Ancak sanayinin gelişmesiyle beraber iş gücüne katılım oranlarında azalma gözlenmektedir. Bu durum sosyal refahın gelişmekte olmasından dolayı eğitim sürelerinin ve emeklilik yaşının uzamasına ve boş zaman harcamanın da artmasına neden olmaktadır (Karabıyık, 2012). Sanayileşmenin gelişmesiyle beraber toplumun gelişmişlik düzeyi artmakta fakat kadınların iş gücüne katılım olayı önce düşmekte ardından da yükselmektedir (Ghose ve diğerleri, 2010). Sanayileşen ekonomiler çalıştırmak için nitelikli ve deneyim sahibi eleman almak istemektedir ve bu duruma bağlı olarak kadın iş gücüne katılabilmek için önce kendini eğitmek ve tecrübe kazanmak durumunda kalmaktadır.

Günümüze kadar gelen tarihi süreçte işgücüne katılımın tarıma dayalı toplumlarda yüksek, buna karşılık sanayileşme ve kentleşmedeki gelişmeyle aynı yönlü olarak önce

azaldığı sonra da eğitim düzeyindeki artışla birlikte artan bir süreç izlediği görülmektedir (Işığışok, 2005). Başlangıçta görülen azalma, kadınların tarım kesiminde ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaya ve üretime dâhil edilmesiyle, kırsal kesimden kente göç sonrası genel eğitim düşüklüğünün olması, mesleki eğitimden yoksun olunması ve sanayi iş gücünün özelliğini tanımamak gibi bir çok nedenle üretim süreci dışında kalmalarından kaynaklanmaktadır. Kadınların iş gücüne katılımı ekonomik kalkınmanın sürdürülebilmesi hem teorik hem de politik nedenlerden dolayı önemli bir unsur olarak görülmektedir (Evens ve Kelley, 2008).

Geçmişten günümüze sanayi devrimi, I. ve II. Dünya Savaşı ve son dönemlerde hız kazanan küreselleşme ile birlikte kadınların emek piyasalarındaki sayılarında artış gözlemlenmekte ve konumlarında fazlaca ilerleme olmaktadır. Kadın çalışma yaşamına ücretli işçi olarak 18'inci yüzyılın ikinci yarısından sonra, sanayi devriminin oluşuyla girmiş ve II. Dünya Savaşından sonra kadının iş hayatına giriş süreci hızla ilerlemiştir. Kadınlar bu süreçte uzun çalışma saatleri ve düşük ücretlerle çalıştırılmıştır. Sanayileşmenin ilk döneminde kadın işgücü özellikle tekstil sektöründe düşük ücret ve kötü çalışma koşullarında günde 12 saat çalıştırılmıştır. Bu dönemde İngiltere'de imalat sanayinde çalışan kadınların oranı 1841'de %35'lerden, 1851'de %45'e yükselmiştir. Aynı dönemde yaşanan bir diğer gelişme de, imalat sanayinin tarım sektöründen boşa çıkan kadın işgücüne yeterli istihdam imkanı yaratamaması nedeniyle, kadın işgücünün önemli bir kısmının (%40) kentlerde hizmet sektöründe temizlikçi olarak çalışmaya başlaması olmuştur. İngiltere'de başlayan sanayileşme süreci daha sonra Fransa başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerine de yayılarak kadın istihdamında önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2006).

1900'lü yıllarda kadınların çalışma hayatlarında göstermiş oldukları emek karşılığında almış oldukları ücretler erkeklerin ücretinin yarısı kadarken, tekstil sanayilerinde ise kadınlar erkeklerin ücretlerinin üçte ikisini almaktaydılar. 1930'a gelindiğinde eşit ücret, erkek işçiler için bir koruma şekliydi, aksi halde daha az ücretle çalışan kadınlar yüzünden kovulabilmekteydiler. 1936 yılında İngiltere'de kadınların gece çalışması yasaklanmışken İkinci Dünya Savaşı sırasında hükümet etkin bir biçimde kadınları çalışmaya teşvik etmiştir. 1956 yılına gelindiğinde kadınların ağırlıkta olduğu gaz, elektrik ve sağlık hizmetlerin de eşit ücret uygulaması kabul görmüştür. 1962'de eşit

ücret uygulanmasını ve kadınların evlendikten sonra işlerine dönmeleri konusunda eğitim olanağı ve kolaylığın sağlanmasını talep eden bir kadınlar bildirgesi hazırlanmıştır. 1968 yılında, eşit ücret mücadelesi ivme kazanmış, 1975 yılına gelindiğinde “Cinsiyet Ayrımı Karşıtı” yasa İngiliz İşçi Hükümeti tarafından kabul edilmiş ve bu yasa ile kadın işgücü yeni bir statü kazanmıştır. Emekçi kadınların uzun mücadeleleri sonucu, dünyanın pek çok ülkesinde çalışma yaşamında eşit ücret, doğum, çocuk bakımı, sosyal güvenlik hakkı gibi fırsat eşitliği politikaları kabul edilmiştir (Koray, 1992). 20’inci yüzyılda kadın işgücü kökten bir biçimde değişim göstererek kitlesel olarak çalışma hayatına girmişlerdir. Bu değişim ile birlikte Avrupa ülkelerinde kapitalist sınıf erkek işgücünün yerini kadın işgücü almıştır (Çolak ve Kılıç, 2001). Kadına ihtiyacın, savaş anında çalışmaya teşvik edilmesinin olması erkeklerin yokluğundan duyulduğu ve ekonominin devam etmesi gerektiğinden ötürü hükümetlerin teşviklerde bulunduğu görülmektedir.

21’inci yüzyıla gelindiğinde ise, neo-liberal politikalar doğrultusunda kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, kamu hizmetlerinde çalışan kadın işçiler aleyhine eşitsizliği arttırmış ve arttırmaya devam etmektedir. Avrupa’da henüz hiçbir ülke kadın ve erkek arasında tam bir ücret eşitliğini başaramamıştır. Çoğu Avrupa ülkesinde eşit ücret yasaları olmasına rağmen, kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliği tüm sektörlerde bir problem olarak yaşanmakta olup buna ilaveten cinsiyet olgusu da işgücünün değerinin nasıl algılandığını belirlemeye devam etmektedir. 21’inci yüzyılda iki yüz yıllık mücadelenin sonunda halen kadınlar bir yandan haklarını geri almaya çalışılırken, öte yandan da yeni sömürü mekanizmalarının kurbanları olarak mücadelelerini sürdürmeye devam etmektedirler (<http://www.egitimsen.org.tr/>).

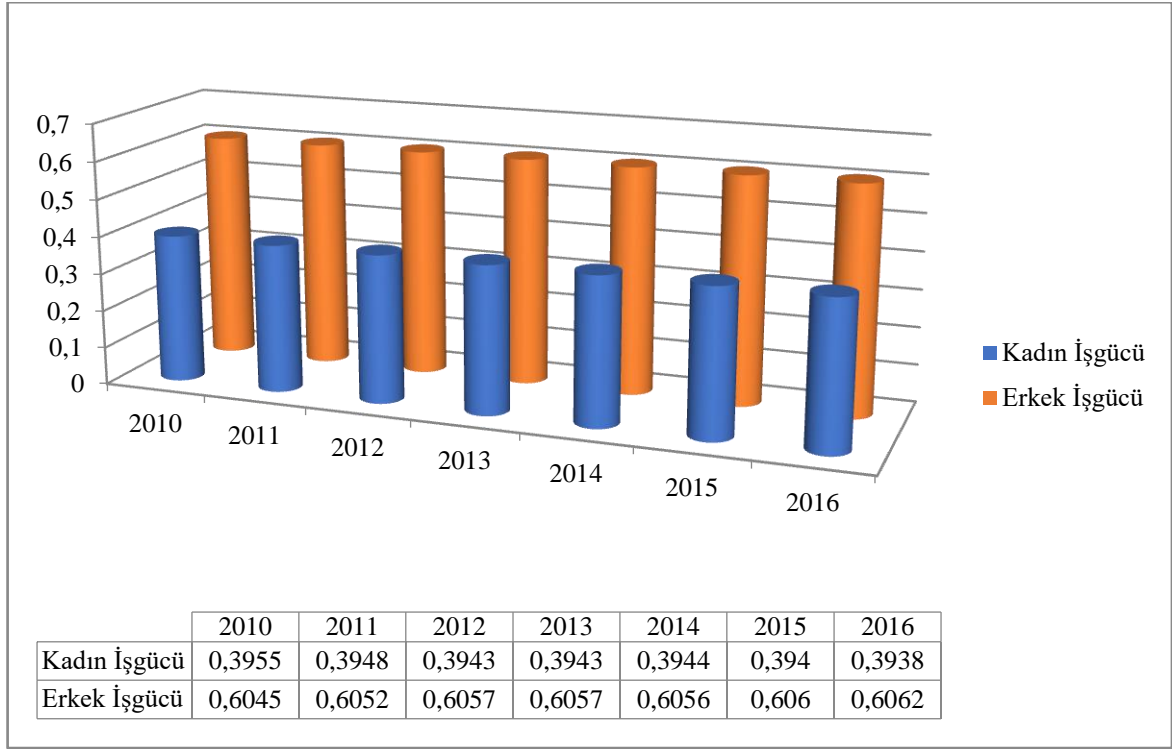
Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) ‘Çalışma Yaşamında Kadınlar Yüzüncü Yıl Girişimi’ kapsamında hazırlanan yeni bir rapora göre dünyanın kimi bölgelerinde gerçekleşen sınırlı kazanımlara rağmen kadınlar çalışma yaşamında eşitlik arayışlarının karşılığını bulamamaktadır. Çalışma Yaşamında Kadınlar: Eğilimler 2016 raporu’na göre 178 ülkedeki veriler incelemekte ve küresel işgücü piyasasının bütününde kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizliğin sürdüğü sonucuna varmaktadır. Dahası, rapor, son yirmi yıl içinde kadınların eğitimi alanında sağlanan önemli ilerlemelerin, çalışma yaşamındaki konumlarına bu oranda yansımadığını göstermektedir. İstihdam/nüfus oranı ise 2015 yılında kadınlarda yüzde 46, erkeklerde ise hemen hemen yüzde 72’dir.

(http://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_458132/lang--tr/index.htm). Toplumsal cinsiyet eşitliğinin kalkınma hedeflerine katkısının belirleyici önemi konusunda kadınlar için daha fazla ve daha kaliteli iş, kadınların sosyal güvenceleri konusunda daha garantici olunması gerektiği, ücret karşılığı olmayan bakım ve ev işlerinin değerinin kabulü bu kabulün yanı sıra bu işlerin azaltılıp görevlerin yeniden dağıtılması gibi eşitliği sağlanmayan konuların gündemlere taşınıp bir sonuç elde edilmesi sağlanmalı ve vazgeçilmez bir önem taşımaktadır.

Dünya’da kadınların iş gücüne katılımının ekonomik getirilerine göre Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadınların iş gücüne katılmalarının sağlanmamasının ciddi makroekonomik sonuçları var. Başka bir deyişle, kadınlar Dünya’da en verimsiz kullanılan üretim girdisidir (OECD, 2008). IMF Personel Açıkoturum Notuna (IMF, 2013) göre kadınların iş gücüne katılımının artırılmasının makroekonomik faydaları şöyle sıralanabilir; kadınların iş gücüne eksik katılımları nedeni ile yaşanan GDP kaybı artar (Cuberes ve Teignier, 2012), yaşlanan nüfusun iş gücüne katılımı azalacağından ötürü kadınların istihdamı artırılarak iş gücüne katılım sağlanabilir, kadın istihdamının artırılabilmesi için kadınların eğitim seviyesinin yükseltilerek AR-GE çalışmalarının çeşitlendirilmesi sağlanacak ve teknolojik ilerlemeye faydası olacaktır, kadınların üretim girdilerine eşit erişimi, içinde buldukları şirketlerin verimliliğini artıracaktır (Do ve diğerleri, 2011), kadınların eşit kıstaslara göre iş gücüne dâhil olmaları, şirketlerin yetenek havuzundan daha etkin faydalanmalarını sağlayarak verimliliği artırarak büyüme yaratacaktır (Barsh ve Yee, 2012). Görüldüğü üzere yapılan araştırmalar kadınların iş gücüne katılımlarının artırılmasının uzun vadede getirisinin oldukça fazla olacağını göstermektedir.

Aşağıdaki grafiğe bakıldığı zaman dünyada kadın ve erkek istihdam oranları son 6 yılda keskin bir artış ya da azalış olmadan ortalama bir seyirde sürmektedir. Kadınların istihdama katılımları bir sene çok az bir oranda azalma gösteriyorken bir sonraki yıl artış göstermektedir.

Grafik 1: Dünyada Cinsiyete Göre İstihdam Dağılımı(%)



Kaynak: Dünya Bankası (yazar tarafından düzenlenmiştir)

1.3.2. Türkiye’de Kadın İstihdamı

Türkiye’de kültür temelli ataerkil toplum yapısı egemenliği ön plana çıkmakta ve toplumsal faaliyetlerde cinsiyete bağlı bir iş bölümü düşünüldüğünden kadının yerini evi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle kırsal kesimlerde yaş ve cinsiyete bağlı bir hiyerarşi oluşturulmakta bu durum yaşlı erkeklerden başlayan bir tepe noktasına sahip olup genç kadınlarla bitmektedir. Üretim söz konusu olduğu zaman hiyerarşinin en üstünde yer alan erkek söz sahibi durumundayken kadınların özelliklede genç kadınların söz hakkı bulunmamaktadır (www.kadininstatusu.gov.tr).

Ülkemizde kadının iş gücü piyasası ile tanışması, ekonomik faktörler ya da emek piyasası gelişmişliği ile ilgili değil aksine zorunluluktan oluşmuştur. Kadınlarımızın iş gücüne katılımı, 1915 Balkan Savaşları sırasında erkeklerin orduya katılmasından dolayı azalan iş gücünü artırmak durumunda kalınmasıyla başlamış ve bu durum I. Dünya, İstiklal ve II. Dünya Savaşları sırasında artarak devam etmiştir. Savaş bittikten sonra erkeklerin geri dönmesiyle birlikte kadınların büyük bir kısmı geleneksel ev işlerini yapmaya devam

etmişlerdir (Berber ve Eser, 2008). Türkiye ekonomisinde 1950'li yıllarda sanayileşme ile beraber kırsal kesimden kente göçün hız kazandığı dönem olmuştur. Bu süreç ekonomide tarım sektörünün payını azaltmış, sanayi ve hizmet sektörünün payını ise fazlaca artırmıştır. Bu ekonomik dönüşüm tarım sektöründen ayrılan kadın işgücünü sanayi sektörüne hemen dâhil edememiştir (Özer ve Biçerli, 2004). Köyden kente göç eden kadınların işgücüne uyum sağlayamamasında, kadının eğitim düzeyinin düşük olması temel oluşturmaktadır. Bu durum kırsal kesimden kente gelen kadınların sadece vasıfsız işçi durumunda kalmalarında temel etken olmaktadır (Ata, 2006). Kırsal kesimden kente göç etme durumu, kent yaşamının özelliklerine uyum sağlamaları, zihniyet değişmelerinden dolayı ve aile yapısında ve aile içi ilişkilerde birçok değişiklik yaşamalarından ötürü kadının toplumsal konumunu ve çalışma yaşamındaki yerini etkilemektedir (Ören ve diğerleri, 2012).

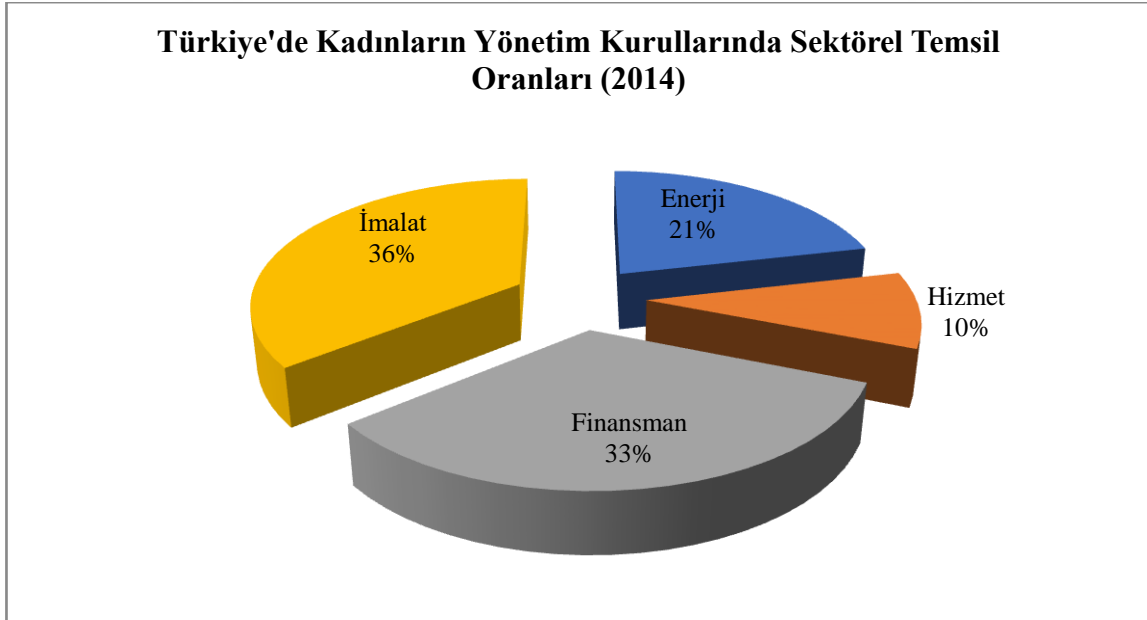
Kadın toplumsal yapının meydana getirdiği değişim ve gelişmelerle kendisine yeni ve farklı roller yükleyerek eğitim almaya kendi konumunu fark etmeye, hizmet sektörü ve diğer sektörlerde çalışmaya başlamıştır. Aslında kadın kendini geliştirip, kendi farkındalığını oluşturup, kazandırdıkça daha da fazla bilinçlenerek toplumda yer edinmeye başlamıştır. Ancak toplumların kültürlerinde ağırlığını hissettiren geleneksel tavırlar ve düşünceler kadının ev yaşamı dışında çalışmaya başlamasına sınırlandırmalar getirmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

Ülkemiz kadın hakları yasal çerçevesini ilk oluşturan ülkelerden olmasına rağmen ne yazık ki kadınlara yasal zeminde oluşturmuş oldukları hakları, pratikte işlerlik kazandırmayı başaramamaktadır. Buradaki temel neden kadının ekonomik ve sosyal yaşama katılması durumunu toplumdaki olumsuz bakış açısı izlerini halen devam ettirmekte olmasından kaynaklanmaktadır (Çolak ve Kılıç, 2001).

Türkiye'de kadınların işgücüne katılımının önemi, Kalkınma Plan ve Programları ile çeşitli politika dokümanlarında sık sık vurgulanmakla birlikte bu hususta henüz istenilen düzeye ulaşamamıştır (İşçi ve Görgülü, 2011). Kadınların aktif olarak işgücüne katılımları 1950'lere dayansa da, son yıllarda düşük oranlarda artış olmakla birlikte dünyadaki genel eğilimin tersine Türkiye'de 1950'lerin ortalarından başlayarak kadınların işgücüne katılım oranları sürekli düşmüştür (Ecevit, 2005). Bunun nedeni; Türkiye

ekonomisinin 1950'lerin sonuna kadar tarımsal üretime dayalı bir ekonomi olması, ekonomik yapıda meydana gelen değişimler ve bunlara eşlik eden sosyal dönüşümlerdir (TUSİAD, 2004). 1950 yılında %81,5 olan kadın işgücüne katılma oranı 1955'de %72'ye, 1965'te %56,2'ye, 1990 yılında %34,1'e, 2000 yılında %26,6'ya, 2005 yılında %23,3'e düşmüş, 2010 yılında ise 4,3 puan artarak %27,6'ya yükselmiştir 2015 yılına bakıldığında ise hafif bir düşüşle %27,5'a gerilemiştir (TÜİK, 2017). Grafik 2'de 2014 yılı itibari ile Türkiye'de yönetim kurullarında kadın istihdamının en yüksek olduğu sektörler gösterilmektedir.

Grafik 2: Türkiye'de Kadınların Yönetim Kurullarında Sektörel Temsil Oranları (2015)



Kaynak: Deloitte, 2015

Çeşitli araştırmalar, aynı pozisyonda çalışan kadın ve erkeklere ödenen ücretlerin kadın aleyhinde farklılık göstermesinin kadınların iş gücüne katılımlarını etkileyen faktörlerden biri olduğunu göstermektedir (Erkek ve Karagöz, 2009) Türkiye'de kadınların iş gücüne katılımlarının oldukça düşük olmasının nedenlerinden biri de bu durum olabilir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2010 yılı için yayınladığı ücret eşitsizliği göstergeleri de bu önermeyi destekler niteliktedir. 2010 yılında yüksekokul ve üstü eğitim düzeyine sahip çalışan bir kadın yıllık brüt 28 bin kazanırken, aynı eğitim düzeyine sahip bir erkek için bu ücret 33 bin Türk Lirası'dır. Aynı çalışmada yer verilen meslek gruplarına göre ücret eşitsizliği göstergelerinde ise yalnızca "yönetici" pozisyonunda çalışan

kadınların yıllık ücretleri erkeklere ödenenden daha fazla iken diğer bütün meslek gruplarında erkeklerle aynı yetkinliklere sahip kadınların aldığı ortalama yıllık maaşları daha düşüktür (TÜİK, 2010).

Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de görülen bu durumun temelinde, toplumsal cinsiyet olgusu bulunmaktadır. İşverenler ve çalışanlar buldukları toplumların onlara verdiği doğduklarından bu zamana gerek farkında gerekse farkında olmadan öğrettiği bu cinsiyet kimliklerinin dışına çıkamamaktadır. Kadının eğitim düzeyi ne olursa olsun toplumsal bakış açısı karşısında bir farkındalık yaratmamaktadır. İşverenler kadın çalışanlarına bilerek ya da bilmeyerek daha düşük ücret ödeyerek aslında piyasada bir hata oluşturmaktadırlar. Oluşan bu piyasa hatasının fiilen kendi kar maksimizasyonlarını da etkileyeceğinden habersiz işverenler ve bu duruma engel olacak düzenlemeleri yapmayarak kendi ekonomik büyümelerinde de sorunlar oluşturmaya ihtimal yaratan hükümetler ücret eşitsizliğinin devam etmesine ve kadının toplumda görmüş olduğu baskınında bu şekilde doğru bir durummuş gibi kabullenişe geçilmesine sebep olmaktadır (Karabıyık, 2012).

1.4. Yönetim Kurullarında Çeşitlilik ve Nedenleri

Toplumsal cinsiyet kotaları 1980’lerden beri başta parti önlemleri ve yasalar olmak üzere anayasal değişikliklerde dâhil edilerek siyasi temsillerde kadınları teşvik etmek için bir araç olarak kullanılmaktadırlar (Krook, 2006). Uygulanan bu kotalar devlete bağlı ve bağlı olmayan şirketlerin yönetim kurulları gibi karar alma sürecinin en üst kademelerinde bulunan üyeler içinde cinsiyet çeşitliliğini artırmak amacıyla benimsenmektedir (Armstrong ve Walby, 2012). Kadınların kota uygulamalarıyla farklı karar alma alanlarına teşviki 1995 yılında Pekin’deki Birleşmiş Milletler Kadınlar Konferansı’nda teşvik edilmiş olsa da, kota uygulamalarını iş dünyasına uygulamak siyasete uygulamaktan daha uzun ve zorlu bir süreçten geçmiştir. 1990’da Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi, etkin bir sivil toplum hareketine ve kadın haklarına ilişkin farkındalığın artırılması için 1995 yılına kadar karar organlarında %30 oranında kadın temsilciliği hedeflemiştir. 1995 Birleşmiş Milletler Pekin Kadın Konferansı’nda bu durum bir adım daha ilerletilerek hükümetlere “ulusal ve uluslararası kurumlarda tüm karar alma düzeylerinde kadınların eşit olarak temsil edilmesini sağlamak” çağrısında bulunmuş ve

kota politikaları için bir ivme kazandırıp küresel ölçekte kota uygulamalarına başlanmasını sağlamıştır (<http://www1.umn.edu/humanrts/instree/e5dplw.htm>).

Kurumsal yönetim kurulu kotasının yaygın olarak bilinen örneği, Aralık 2003'te devlete ait halka açık sınırlı şirketlerle belediyeler arası şirketler için en az % 40 oranının toplumsal cinsiyet kotasının getirildiği Norveç'tir. Bu duruma göre kota uygulayan şirketler 2008 yılına kadar hedefe ulaşması gerekmektedir. Kadınların üst yönetimlerde temsilcilikleri 2003 yılından önce kademeli olarak artış gösterirken 2004'te%15.9'dan 2007'de %37'ye yükselmiş ve sonunda 2008'deki % 40 hedefine ulaşmıştır (Hoel, 2008). Norveç İş Dünyası Konfederasyonu'nun kadınları yetiştirme çabaları ve potansiyel kadın yönetim kurulu üyelerini şirketlerle ilişkilendirmeye çalışması bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır (Villiers, 2010).

Norveç'te kotalar, iş dünyası liderlerinin rızası olmadan uygulanmıştır. Kotaların hukuk dilinde belirtilen amacı, firmaların performansını iyileştirmek veya değiştirmek için değil “daha adil bir toplum” yaratmak ve “cinsiyetler arasındaki eşitliği” artırmak için dengeli bir katılım sağlamaktır. Ayrıca hükümetler, potansiyel kadın yöneticiler hakkında daha az bilgilerinin bulunduğunu ve bu sebeple yönetim kurulunun seçiminin kısıtlanmış olabileceğini kabul etmektedirler. Buna karşılık, “kadın yetkinliğini daha görünür kılmak” için yönetim kurulu üyesi olmak isteyen bir kadın veri tabanı oluşturulmuştur. Bu duruma yeni yasa ile getirilen kota uygulamalarının, işletme liderleri tarafından tepki almış olması ve işletme liderlerinin nitelikli kadın yöneticilerin eksikliğinden şikâyetle bulunmuş olması sebep olmuştur (Ahern ve Dittmar, 2012).

Norveç yasalarında yer alan toplumsal cinsiyet kotası, diğer ülkelerde kurumsal yönetim kurullarında kadın temsilciliğini artırmaya çalışan bir örnek olarak görülmüştür. Aslında kotadan bahsedilen dönemlerde Norveç, Danimarka ve İsveç'te üst düzey yönetim kademelerinde belli oranlarda zaten kadınlar bulunmaktaydı buna rağmen kotaların getirilme nedeni toplumdaki güçlü kadın temsilinin daha da güçlendirilmesinin sağlanmak istenmesidir (Ballington ve Binda, 2005). Diktatörlüklerin ise kotalara başvurma amacı kadınların temsilciliğini artırmak ve hükümetin yurtiçinde ve yurtdışında imajını geliştirmek için hızlı bir araç olarak kullanmak istemeleridir. Kültürel açıdan kadınların

kamusal hayata katılımını kısıtlayan Orta Doğu ülkelerinde ise kotalar çok az destek bulmaktadır (IDEA, 2007).

Yönetim kurulunda cinsiyet kotaları, Norveç'te uygulamaya alınması zamanından ülkelerde konu olmuş ve İspanya (2007) ve Fransa'da, İzlanda ve Hollanda'da (2010) şirketlere aktarılmıştır. Fransa, kota uygulaması için 2013'te %20, 2016'da %40 hedefine ulaşmak için sıkı bir program izlemeyi ve kota ihlali olması durumunda tüm yönetim kurulu atamalarını geçersiz kılmayı planlamaktadır. Bu süreçte, Hollanda itaat için hedef tarih belirlemektedir ve sadece uyum sağlamayan şirketten yıllık raporunda bu durumu açıklamasını talep etmektedir. İspanya, kota uygulamasına uyum için hedef tarih olarak 2015'i belirlemiştir (Pande ve Ford, 2011).

Yönetim kurullarında uygulanması planlanan kotalar liderlik pozisyonlarındaki kadın temsilini doğrudan arttırmayı amaçlamaktadır. Hükümetler cinsiyet ayrımcılığını geri planda tutmak ve kadınlarında yönetim kurullarında söz sahibi olmalarını sağlamak için yönetim kurullarında belli oranlarda katılım zorunluluğu isteyen kotalar uygulamaktadırlar. Benzer şekilde, işgücü piyasasının yapısı bir kadının ilerlemesini engellediğinde (örneğin, kariyer kesintilerini cezalandırmak) bir kota, kadınların liderlik pozisyonlarında daha adil bir şekilde temsil edilmesini sağlamış olacaktır. Kotaların, kadınların işgücü kazançları hakkındaki düşünceleri düzelterek ve yanlış istatistiksel ayrımcılığı azaltarak verimliliği artırabileceğine inanılmaktadır ve bu duruma bağlı olarak kotaların yönetim kurullarındaki temsil kalitesini artıracığı beklenmektedir (Terjesen ve Sealy, 2016).

Üst yönetimde yetkiye sahip kadın liderler, çalışma hayatında istekli olan diğer kadınlar için rol model olmaktadır. Üst yönetimde rol model olan bu kadınlar, belli bir pozisyona ulaşmış olan kadınların kariyer seçimlerini yapmak için mevcut kararlarının değeri hakkında bilgi vermekte ve piyasa için etkinlik kazanımlarını sağlamaktadır. Örneğin, kadın yönetim kurulu üyesi, diğer bir kadının, ekonomist kadın yönetici olmasının getirisini etkin bir şekilde gösterebilmekte ve geleneksel olarak erkek egemen toplumda bir kadın yönetici olarak etkili ve hızlı bir şekilde manevra yapma konusunda uzmanlık liderlik potansiyellerine daha fazla yatırım yapmaları için teşvik etmektedir (Chung, 2000).

Catalyst'in yapmış olduğu bir ankette, üst düzey işadamlarıyla ABD'deki iş kadınları arasında çalıştıkları örgütlerde üst düzey rolleri oynamaktaki istekleri arasında çok az farklar bulunmaktadır. Aslında kadınlar günümüzde lider olmak istemektedirler. Aynı anket, çocuk sahibi kadınlar ile çocuk sahibi olmayan kadınlar arasında da bu arzulara bir fark olmadığını bildirmektedir (Catalyst, 2004). Çalışan kadınlarla ilgili tutumların değiştirilmesi, kadınlar hakkında liderlik tutumlarını da değiştirebilmektedir (Cherlin ve Walters 1981; Mason ve Lu 1988; Scott 1990).

Kadınlar seçim ya da zorunluluk gereği daha fazla çocuk bakım sorumluluğu altında kaldığında, bu durum iş gücüne girmesinde ve devam etmesinde daha maliyetli bir durum oluşturacaktır. Bu süreç mesleki kesintileri oluşturduğu için şirket içinde kadınları eğitmek hem zaman kaybına sebebiyet oluşturmakta hem de maliyetleri artırmaktadır. Mesleki tecrübe, şirketlerdeki tanıtım ve partilerin aday seçiminde önemli bir kriter olarak görülmekte ve bu durum üst düzey yönetici pozisyonları için daha az kadın seçilmesine neden olmaktadır (Pande ve Ford, 2011). Kadınların liderlik pozisyonlarına talip olması mümkün olsa bile benzer kadroları dolduran diğer kadınları göremedikçe talip olacakları pozisyonların kendilerine açıklandığı durumda denemek için kendi kendilerini motive edememektedirler. Kadınlar, rol modellerinin olmamasından dolayı üst düzey pozisyonlara girme durumunda engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar çünkü onlara rol model olan kadınların, başarılı olabileceği bir yer olduğunu görmek istemektedirler ve bu şekilde kendilerine olan güveni artırabileceklerdir. Yönetim kurulları için uygulanan cinsiyet kotaları, hedeflenen sektörde cinsiyet ayrımcılığının düzeltilmesine katkıda bulunursa başarılı sayılabilecektir (Costantini, 1990).

Yönetim kurullarında çeşitliliğe giderken yapılan çalışmalarda düşünülen sorunlardan bir tanesi de kanunun öngördüğü yeni yönetim kurulu yapısının bir sonucu olarak şirket değerlerinin gelişip gelişmediğidir. Acaba uygulanan kotalar şirketin değerini ve performansını artırmayı başarıp ekonomik gelişmişliğe sebebiyet verebilecek midir? Literatürde bu duruma iki zıt görüş vardır. Demsetz ve Lehn'e (1985) göre işletmeler firma değerlerini en üst seviyeye çıkarabilmek için yönetim kurulu yapılarını seçmiş olursa, seçimlerine hükümetler tarafından bağlayıcı yasal kısıtlamalar getirmek firma değerlerinde düşüşe yol açmaktadır. Buna karşın Bebchuk ve Fried (2005) yeni yasanın, şirketlerin "yönetim kurulu" varsayımı olarak bilinen bir argüman olan yönetimin özel çıkarlarını en

üst düzeye çıkarmak için yönetim kurulu yapılarını seçmeleri durumunda, değer artışlarına neden olduğunu savunmaktadır. Bunların yanı sıra yasa değişikliğinin uyguladığı çeşitliliğin firma değerinde de artış sağlayacağını öngörmektedir. Eğer yönetim kurulları bu durumu sadece görünüşte kullanmak isteyecek olurlar ise, yönetim kurullarında yapılan zorunlu değişikliklerin firma değeri üzerinde herhangi bir etkisi olmayacaktır (Helland ve Sykuta, 2004).

Kurumsal yönetim mevzuatlarına getirilen zorunlu kotalar kamu şirketleri için, en az %40 kadın yönetici kotasını karşılamaya çalışacaklarından dolayı kotadan önce kadın yönetici oranının daha yüksek olduğu şirketler, daha az kadın yönetici bulunan şirketlere göre daha küçük bir kısıtlamayla karşı karşıya kalmışlardır. Üst yönetimlere gelen yeni kadın yöneticilerin aslında mevcut erkek yöneticilerden önemli ölçüde farklı olduklarını görmektedir (Ahern ve Dittmar, 2012).

Cinsiyet çeşitliliği üzerine düşünüldüğünde yönetim kurullarında kadın üye bulunmasının şirketin kurumsal yönetimini iyi yönde etkileyeceği sonucu çıkarılmaktadır. Kurumsal yönetimi iyi olan şirketler ekonomik olarak kendilerini geliştirip ekonomiyi hareketlendirerek kurumsal mevzuatlara getirilen kota uygulamalarının olumlu sonuçlarını ortaya çıkarmış olacaklardır. Bu düşünce yönetim kurulları etkinliklerini, kadın yönetim kurulu üyelerini bünyelerine katarak yani daha geniş bir yetenek havuzu oluşturarak yönetim kurulunda çeşitliliği artırmaktadır (Adams ve Ferreira, 2009). Yönetim kurulunda kadın üye olması karar alma sürecindeki farklı bakış açılarıyla şirket değerlerine olumlu yönde bir katkı sağlamaktadır (Campbell ve Minguez, 2008). Kadın ve erkek yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları farklı yeteneklerinin, düşünce yapılarının bakış açılarının firmaya fazlaca olumlu bir etki yapacağı aşikârdır (Kareyel ve Doğan, 2014). Bu bağlamda yönetim kurullarında kadın yönetim kurulu üyelerinin yer alması anlamına gelen cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisi düşünülerek yönetim kurullarında ülkeler tarafından getirilen kota uygulamaları zorunlu ya da isteğe bağlı olarak uygulanmaktadır.

Carter, Simskins ve Simpson'a (2003) göre yönetim kurullarında çeşitliliğe gidilmesi, erkek yöneticiler tarafından sorulmayan soruları, soru sormaya daha yatkın olan kadın yöneticiler tarafından sorularak yönetim kuruluna özgünlük kazandırmaktadır. Bir diğer taraftan düşünüldüğünde cinsiyet farklılığının getirdiği farklı fikirlerin çatışma

durumunda firma performansını azaltabileceği konusunda tartışmalar söz konusudur. Bu durum uygulanan kotaların firmalar tarafından kabule geçişini zorlamakta ve şirketlerin çeşitliliğe geç adapte olmasını sağlamaktadır. Uygulanmak istenen kotaların yönetim kurulundaki işlevi ve şirket performansı ile olan ilişkisini kavrayabilmek için birçok çalışma yapılmış ve elde edilen sonuçlarda farklılık göstermektedir. Carter, Simskins ve Simpson cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına olumlu etkiler bıraktığını söylemektedir (2003).

Çeşitlilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar daha çok iş yeri içerisindeki çeşitliliğe odaklanmıştır ve bu durumda üst düzey yönetimlerdeki çeşitliliği inceleyen çalışmalar sınırlı sayıda kalmaktadır. Literatürde çeşitliliğin üst yönetim için kotalarla birlikte zorunlu bir hal almasını konu edinmesinin sebepleri cinsiyet farklılığının bir yandan farklı fikirleri ortaya çıkarmasına zemin hazırlayacağı, olaylara farklı açılardan bakma imkanı tanıyabileceği ve bunun sonucunda grup performansına olumlu etkiler bırakacağı söz konusuysen, diğer taraftan bireylerin aralarındaki farklılıktan dolayı çatışmaların oluşabileceği ve bunun grup uyumunu buna bağlı olarak da performansı etkileyeceği belirtilmektedir (Roberge ve Van Dick, 2010).

Kurumsal yönetim mevzuatlarında uygulanan kotalar yani yönetim kurulu üyeleri arasındaki toplumsal cinsiyet çeşitliliği, etik davranışa ve dolayısıyla kurumsal yönetime yardımcı olmaktadır (Franke ve diğerleri, 1997; Labelle ve diğerleri, 2010). Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin faydaları çok yönlüdür. Cinsiyet çeşitliliği, adalet ve saygı gibi sosyal ilkeleri teşvik ederken, kurumlar arasında esnek bir etik kültür kurmanın ön şartı olan kurumsal yönetim uygulamalarını desteklemektedir. Özellikle kadın yöneticiler, ahlaki kaygılara daha fazla dikkat ederek şirket içi etik olmayan uygulamaları azaltmaktadır. Örneğin, bildirilen kazançların seviyesi, yöneticilerin etik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Özellikle, yönetim telafi planları ve mevcut davalar (örneğin, çıkar çatışması) yöneticiler tarafından rapor edilen kazançları artırmakta veya azaltmaktadır. Kazanç kalitesinin değiştirilmesi, insanların firmanın ekonomik faaliyetini nasıl görüp görmediğini ve ne kadar adil bir şekilde raporlandığını etkilemektedir (Rodriguez ve diğerleri, 2009).

Uygulanan kotalar yönetim kurulu üyeleri arasındaki toplumsal cinsiyet çeşitliliğini dengeleyerek, etik davranışa dolayısıyla kurumsal yönetime yardımcı olmaktadır. Bu açıdan, Krishnan ve Parsons (2007) ve Labelle ve diğerleri (2010) üst düzey yönetimdeki kazanç kalitesi ve cinsiyet çeşitliliği arasındaki olumlu bağlantıyı vurgulamaktadır. Firma için önemli olan ekonomik faaliyetinin önemli göstergelerini ve şirketin menfaat sahiplerine sağlanan bilgileri bildirmenin adilliği çeşitlilik sayesinde dürüst bir şekilde iletilmektedir. Kotaların uygulanmalarındaki bir diğer sebep, yönetim kurullarına yeni gelecek kadın üyelerin etik kuralları önemsemesi ve şirket içinde bu kurallara göre yönetimi yapılandırması olarak düşünülmektedir. Ülkeler etik kuralların ihlal edilerek şirketlerin kurumsal kalitelerinin düşürüp, yatırımların azalmasını istemediklerinden dolayı yönetim kurullarındaki çeşitliliği artırarak bunun önüne geçmek istemektedirler.

Yönetim kurullarında uygulanan kotalara bakıldığında; yönetim kurullarına gelecek yeni kadın yöneticiler ile olan yönetim kurulları daha homojen bir yönetim kurulu ile karşılaştırıldığında karar verme sürecinin kalitesini artırabilmektedir. Kadın yöneticiler, yönetim kurulu tartışmalarına yeni perspektifler katabilir veya pazar hakkında erkek yöneticilerden daha iyi bir anlayışa sahip olabilmektedirler. Pazar hakkında bilinmeyenleri sormak düşünülmeyenleri düşünerek farklı bakış açılarıyla kritik alanlara cevap bulabilmektedirler. Toplumsal cinsiyet açısından farklı bir yönetim kurulu, şirket performansını ve hissedar değerini olumlu yönde etkileyerek şirketin imajını geliştirmektedir. Gelişen şirket yapısı kadına olan bakış açısını değiştirerek kadının bakış açısıyla da kendini geliştirip ülkenin yapısına hem ekonomik hem de kültürel farklılıklar kazandırmış olmaktadır (Ferreira ve Gyourko, 2014).

Hükümetlerin ve şirketlerin ekonomik verimliliklerini artırabilmek ve yönetim kurullarına nitelikli üye seçebilmek için yetenek havuzu adı altında bir program düşünceleri bulunmaktadır. Yalnızca erkekler yönetim kurulları için potansiyel adaylar olarak görülse de erkeklerin ve kadınların eşit nitelikte olduğu şirketlerde en iyi yönetim kurullarını oluşturabilmek için bu nitelikli elemanları bir havuzda toplayıp oradan seçmek gibi bir düşünceye sahiptirler. Bu seçimin yönetim kurullarının kalitesine, şirketin verimliliğine ve üretkenliğine yansıtacağı düşünülmektedir. Bu nedenle üst düzey pozisyonlar için potansiyel aday, yetenek havuzundan seçilerek olumlu bir ekonomik etki oluşturacaktır (Adams ve Ferreira, 2009; Smith, 2014).

Cinsiyet çeşitliliğinin olumsuz etkilerine baktığımızda, toplumsal cinsiyet açısından farklı bir yönetim kurulu, daha fazla uyumsuzluk ve çatışma yaşayabilir; bu da, bir şirketin piyasadaki şoklara hızlı bir şekilde tepki vermesi gerektiğinde uzun süren tartışmalardan dolayı şirkete ciddi bir sorun getirmiş olmaktadır. Şirketin yöneticileri, önemli bilgileri, cinsiyet ayrımcılığı yaparak hemcinsi olmayan yöneticilerle paylaşmaktan çekiniyorsa iletişim sorunları var demektir, bu durumda yönetim kurulu verimliliğinden ödün vermektedir (Ferreira ve Gyourko, 2014). Yönetim kurulu mevzuatında uygulanması istenen kotaların uygulamaya geçilebilmesi için anlaşmalar yapıldığında, masraflar ve faydalar üzerine tartışmalar ekstra bir boyut kazanmaktadır. Bir şirketin halihazırda oluşturulmuş olan yönetim kurulu en uygun yönetim kurulu olarak düşünülüyorsa, daha büyük bir kadın payı için bağlayıcı bir kota getirilmesi, yönetim kurullarında artık optimal olmayan bir kota haline dönüşecektir. Bir diğer tartışmaya bakıldığında, birçok ülkede kadınların en üst yönetici pozisyonlarındaki oranı düşük olmakla birlikte kadın adaylarının sınırlı bir havuzda olmasıdır. Bu süreç devam ettikçe şirketler, az sayıdaki nitelikli kadını aşırı yük altına alacak ya da daha az deneyimli aday kabul etmekte kalacaklardı (Smith, 2014).

Çalışmalar genelleyecek olursa, yönetim kurulunda daha fazla kadın temsiline ilişkin çıkarımlar iki kategoriye ayrılabilir: etik ve ekonomik. Birincisi, kadınların toplumsal cinsiyet temelinde şirket kurullarından dışlanmasının ahlak dışı olduğunu ve şirketlerin toplum için daha adil bir sonuç elde etmek adına daha fazla kadın yönetici bulundurması gerektiğini savunmaktadır. Buna göre, şirketlerin daha büyük kadın temsilciliğini kendi başına bir amaç olarak gördüklerini ve yalnızca bir araç olarak görmemelerini önermektedir (Brammer ve diğerleri, 2007). Ekonomik çıkarımlar, yönetim kurulu için en iyi adayları seçmeyen firmaların daha düşük finansal performansa sahip olacağı fikrine dayanmakta ve bu durum daha fazla toplumsal cinsiyet çeşitliliği için değerlendirilmektedir. Yönetim kurullarındaki daha fazla çeşitliliğin, bir firmanın yöneticilerinin çeşitliliğini, potansiyel müşterilerinin ve çalışanlarının çeşitliliği ile eşleştirerek tüketici tercihlerinin daha iyi anlaşılmasını sağladığını savunulmaktadır (Campbell ve Vera, 2009).

Smith ve diğerleri (2006), çeşitliliğin, yaratıcılığı ve yeniliği arttırdığını savunmaktadırlar. Bu özellikler popülasyonda rastgele dağıtılmamakta ancak cinsiyet gibi

demografik değişkenlerle sistematik olarak değişim eğilimindedirler ve çeşitlilik problem çözme kapasitesini artırabileceği ve daha çeşitli bir yönetim kurulunun ortaya çıkardığı farklı bakış açılarına, daha fazla alternatifin değerlendirilmesine izin verdiği savunulmaktadır. Daha geniş bir bakış açısı, iş ortamının karmaşıklıklarının anlaşılmasını ve dolayısıyla karar vermeyi iyileştirecektir. Yönetim kurullarında daha fazla çeşitliliğe sahip olan işletmeler, firmanın imajını ve dolayısıyla müşterilerin davranışlarını ve firma performansını iyileştirerek bir firmanın rekabet avantajını artırabilmektedir. Kurumsal yönetim mevzuatlarına getirilen kotalar kadınların yönetim kurullarına belirli oranlarda alınmasını sağlayarak ekonomik ve etik açıdan şirketlerin kendilerini toparlamasını sağlamaktadır (Smith ve diğerleri 2006). Ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında uyguladıkları ve uygulamayı sürdürmek istedikleri kotalarının sebepleri ülke içindeki ekonomik faaliyetleri farklı bakış açılarıyla zenginleştirerek iyileşmeye götürmek, kadınlarına verdikleri değeri hissettirerek onları erkeklerle eşit konuma getirme çabalarını birde bu açıdan devam ettirmek, vatandaşları arasındaki gerek kültürün sağladığı gerekse kendiliğinden ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığına son vermeyi istemeleridir.

1.5. Yönetim Kurullarında Çeşitlilik ve İlişkilendirilen Teoriler

1.5.1. Vekâlet Teorisi ve Çeşitlilik

Kadınlar ile yönetim kurullarında çeşitlilik arasındaki ilişkiye odaklanan iki temel teori vardır bunlar vekâlet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisidir. Vekâlet teorisine göre işletmeler farklı çıkar gruplarının ilgi alanına giren varlıklardır. Vekâlet teorisi asıl ve vekil arasında oluşan çıkar çatışmalarına odaklanarak bu çıkar çatışmasının nasıl ortadan kaldırılacağına veya bu durumu nasıl en aza indirebileceğine odaklanmaktadır. Teori, şirketlerin yönetim kurullarına ortaya çıkan bu çıkar çatışmalarını önlemede önemli bir rol yüklemekte, asılın refahını artırmak için yönetim kurullarında vekilden bağımsız üyelerin yer alması gerektiğini söylemektedir (Donalson ve Davis, 1991). Bu yaklaşımlara göre, yönetim kurulunun bağımsızlığı ve çeşitliliği yöneticilerin hissedar haklarını daha iyi şekilde gözetmesini sağlayacaktır (Carter ve diğerleri, 2003). Vekâlet teorisi açısından bakıldığında yönetim kurullarında bulunacak olan kadınlar, strateji geliştirme ve problem çözmede yeni bir bakış açısı ile yaklaşacağından bilgisel olarak yanlılık göstermiş olup kişiye özel bir yanlılık göstermemiş olacaklardır (Francoeur ve diğerleri, 2008). Vekâlet

teorisi bağımlı ve bağımsız üyeler arasında bir denge olmasını savunmaktadır. Bu denge içinde yer alan bağımsız üyeler üst düzey yönetimi etkin bir şekilde kontrol edebileceklerdir. Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin olması kurulun bağımsızlığını arttıracak ve dengeli bir yönetim kurulu oluşturarak alınan kararların bireye ya da bir gruba özel alınmamış olmasını sağlayacaktır. (Carter ve diğerleri, 2003). Sonuç olarak vekâlet teorisi yönetim kurullarında çeşitliliği desteklemektedir.

1.5.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Çeşitlilik

Kaynak bağımlılığı teorisinde ise işletmeler açık bir sistemdir ve yaşamlarını sürdürülebilmek için iç ve dış çevresi ile bağımlı koparmamalıdır (Preffer ve Salancik, 1978). Bu bağımlı kopmaması için yönetim kurullarında hem içeriden (bağımlı) hem de dışarıdan (bağımsız) üyeler seçilmelidir (Ayuso ve Argandona, 2007). Yönetim kurulları işletmenin, dış çevresi ile bağlantı kuran ve işletmeye kaynak sağlayan bir mekanizma görevi üstlenmektedir. Yönetim kurulunun bu görevi üstlenmesi işletmenin dışa bağımlılığını azaltmasına, çevresel belirsizlikleri ortadan kaldırmasına, çevresi ile etkileşim halinde olup gerçekleşen her türlü olaydan haberdar olduğundan işlem maliyetlerini azaltmasına ve böylelikle finansal performansın artırılmasına yardımcı olacaktır. Bu yüzden yönetim kuruluna hem bağımlı hem de bağımsız üyelerin getirilmesi, bağlantıların kurulması, bilginin iletimi, çeşitli konularda destek almayı sağlayan kaynakların elde edilmesi için faydalı olacaktır.

Yönetim kurulunda cinsiyet, etnik köken, kültürel altyapı açısından çeşitliliğin artırılması, yönetim kurulunun bağımsızlığını arttıracaktır. Yani yönetim kurulunda çeşitliliğin artırılması, işletmenin kaynaklardaki çeşitliliğini arttırmasını da sağlayacaktır (Ayuso ve Argandona, 2007). Kaynak bağımlılığı teorisine göre, yönetim kurulunda üye sayısı, bağımsızlık ve çeşitlilik işletmeye sağlanan bilgi kaynaklarını farklılaştırıp geliştirecektir (Carter ve diğerleri, 2010). Farklı deneyimlere, kültürel geçmişe, cinsiyete, yetenek ve becerilere sahip kişiler stratejik bir kaynak olarak hareket edecektir (Ujunwa ve diğerleri, 2012). Farklı bilgi, tecrübe ve deneyim sahibi yönetim kurulu üyeleri sayesinde işletme dışa bağımlılığını azaltacaktır. Farklı kaynaklardan gelen bilgiler işletmenin kritik konularda daha doğru bir karar almasını sağlayacak ve böylelikle işletme performansı

artacaktır. İşletme performansının artması ekonomiyi canlandırarak ve hükümetlerin uygulamak istedikleri cinsiyet kotalarına da olumlu bir etki sağlayacaktır.

Vekâlet teorisinde asılın refahının artırılması ve çıkarlarının korunması için, kaynak bağımlılığı teorisinde işletmenin iç ve dış çevresi ile bağıını koparmamak amacı ile kritik konularda daha doğru karar alabilmesi ve bağımsız düşünebilmesi sebebiyle yönetim kurullarında işletmeden bağımsız üyelerin yer alması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durumda hükümetlerin yönetim kurullarında cinsiyet eşitliliği, firma performansını artırmak gibi nedenler için yapmış oldukları kota uygulamalarını desteklemektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİM KURULLARI İÇİN KOTA VE KOTA TAVSİYESİ UYGULAYAN ÜLKELER

Norveç 2003 yılında cinsiyet kotasından bahseden ve uygulamaya geçiren ilk ülkedir. Cinsiyet kotası ile şirket yönetim kurullarındaki kadın sayısını arttırmayı amaçlamaktadır (Sweigart, 2012). O zamandan günümüze birçok ülke Norveç'in ortaya çıkarmış olduğu yönetim kurullarında kota uygulamalarını takip ederek, kurumsal yönetim kurulları için toplumsal cinsiyet kotası kanunlarında birçok çeşit oluşturmuştur. Cinsiyet kotaları, yaptırımlarla bağlayıcı kotalar, yaptırımlar olmadan kotalar ve gönüllü kotalar olarak çeşitlendirilmektedir. Takip eden birçok ülke, devlete ait şirketleri için yönetim kurullarında cinsiyet kotaları yayınlamıştır (Choobineh, 2016).

Toplu yaptırımlarla toplumsal cinsiyet kotalarını uygulayan ülkeler Fransa, İtalya ve Belçika'dır. İtalya ve Belçika 2011 yılında şirket kurulları için zorunlu toplumsal cinsiyet kotalarını getirmiştir. İspanya, İzlanda, Hollanda, Almanya, Malezya ve Hindistan'da yaptırım uygulanmayan toplumsal cinsiyet kotaları çıkarılmıştır. İspanya, yasal olarak, halka açık büyük şirketlerin, 2015 yılına kadar %40 oranında kadın yöneticinin kurumsal yönetim kurulu cinsiyet oranına ulaşmasını sağlamıştır (Giovinco, 2014).

Avrupa çapında kurumsal kurullar için toplumsal cinsiyet kotalarının net bir şekilde yaygınlaşmasına ek olarak, Avrupa dışındaki ülkeler de bu tür politikaları benimsemişlerdir. Hindistan, kamuya açıklanan neredeyse tüm şirketlerin yönetim kurulunda en az bir kadın üyenin bulunmasını gerektiren bir kotayı onaylamıştır (Afsharipour, 2015). Birleşik Krallık ve Avustralya tarafından, kurumsal kurullarda kadın temsilciliği için gönüllü hedefler benimsenmiştir. İngiltere, 2011 Lord Davies raporunda, FTSE 100 şirketinin yönetim kurullarının 2015 yılına kadar en az %25 kadının temsil edilmesini hedeflemesi gerektiğini vurgulamaktadır (<http://30percentclub.org/>). Benzer

şekilde Avustralya hükümeti ASX 200 şirketlerini 2018 yılına kadar gönüllü olarak %30 oranında kadın hedeflemesi gerektiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda Danimarka, Finlandiya, Yunanistan, Avusturya, Slovenya, İsviçre, İrlanda, İsrail, Kenya ve Brezilya dâhil olmak üzere birçok ülke devlet teşebbüsleri kurulları için toplumsal cinsiyet kotaları yayınlamıştır (Choobineh, 2016).

Bu nedenle, kurumsal yönetim kurulları için toplumsal cinsiyet kotalarının benimsenmesi, son on yılda hızla büyümüş ve pek çok ülkenin hükümetleri arasında toplumsal cinsiyet kotalarının geçerli bir toplumsal cinsiyete dayalı işyerinde ilerleme politikası aracı olduğu konusunda ortak görüş birliğine varılmaktadır. Ülkelerin çıkardığı zorunlu kotalar dışında kurumsal yönetim mevzuatlarında kota uygulamayan fakat bunun için girişimlerde bulunan ve bu cinsiyet kotalarını tartışan ülkelerde bulunmaktadır. Bu ülkelere kota tavsiyesinde bulunan ülkeler olarak örnekleme yer verilmiştir ve aşağıda hem kota uygulayan hem de kota tavsiyesinde bulunan ülkelere bahsedilmektedir.

2.1. Kurumsal Yönetim Mevzuatlarında Cinsiyet Kotası Bulunan Ülkeler

Hindistan: Şirketler Yasası, Ağustos 2013'te onaylanmıştır. 2013 yasasında, öz denetimi artırmak, yönetim kurulunun yönetimini güçlendirmek, kurumsal demokrasiyi teşvik etmek ve gerekli devlet onaylarının sayısını azaltmak istedikleri için yönetim kurullarında çeşitliliğe gidilmiştir. 2013 eyleminin ana hedeflerinden biri, yönetim kurulu çeşitliliğini artırmak ve yürütme yöneticilerinin, idari personele ve bağımsız yönetici rollerinin sorumluluklarını ve hesap verebilirliğini arttırmaktır. Yasada, aşağıdaki sınıflarda şirketlerin en az bir kadın yönetici bulundurması gerekmektedir:

- Borsada işlem gören her şirket
- Her kamu şirketi (1 milyar INR tutarında ödenmiş sermayesi bulunan, 3 milyar INR veya daha fazla INR cirosu olan).

Bu şirketler herhangi bir nedenden dolayı boşalan kadın yönetici koltuğunu belli bir süre içerisinde yeni bir kadın yöneticiyle doldurmak zorundadır. Hindistan'da borsada işlem gören şirketleri ve borsaları denetleyen düzenleyici kuruluş olan Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsa Komitesi, Özgeçmiş Listeleme Anlaşması'nı 2013 yasasının

gereklere uyacak şekilde revize etmiştir. Listelenen şirketlerin kurumsal yönetim gereklilikleriyle ilgili olarak borsada işlem gören şirketlerin 1 Nisan 2015 tarihine kadar en az bir kadın yönetici atamasını zorunlu kılmıştır. Yasa şu anda geçerliliğini sürdürmektedir ve yönetim kurullarında en az bir kadın yönetici zorunluluğuna sahiptir (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

2013'deki yönetim kurullarına getirilen kota eyleminden önce, ilerici yönetim uygulamaları olan bazı şirketler, bazı aile şirketleri gibi, yönetim kurullarında görev yapan kadın yöneticilere sahipti. Günümüzde, yeni gereksinimlerin yerine getirilmesi ile birçok şirket kurullarına hem yönetici hem de bağımsız yöneticilik pozisyonlarında kadın yönetici atamaya başlamıştır. Bununla birlikte, şimdiye kadarki yeni atamaların önemli bir kısmı, bağımsız yönetici adayları yerine, teşvikçi grubundan, (kuruluş aşamasındaki yönetim kurumu ya da kontrol sahibi, çoğunlukla bir aile) aileden ya da yürütme pozisyonlarından gelmiştir (<http://www.bdfoundation.in/press-release/>).

Hindistan'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; teknoloji, medya ve telekomünikasyon %10, finansal hizmetler %9, hizmet %9, sağlık %7, imalat %7 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Malezya: 2011 Haziran ayında, cinsiyet eşitliğini geliştirmek amacıyla Malezya Kabinesi, şirketlerin özel sektördeki yönetim kurullarında kadınların en az %30'unu temsil etmesi gereken bir politikayı onaylamıştır. Malezya hükümeti ayrıca, Malezya'nın kendi “% 30 Kulübü”nü kurarak özel sektörde en üst düzey karar alma yetkisine sahip kadınların sayısını artırmak için bir teklif üzerinde çalışıyor. %30 kulüp, kadınların üst yönetimlerde en az %30 oranında bulunması için çalışmalar yapmak için kurulmuş olan bir kulüptür (<http://www.thestar.com.my/news/nation/2011/07/26/more-women-now-on-board/>).

Malezya'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; imalat %20, medya ve telekomünikasyon %15, enerji kaynakları %10, finansal hizmetler %8, teknoloji, sağlık %8 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Kanada: Aralık 2006'da, kadın kuruluşlarının yönetim kurulu üyelerine yüzde 50 oranında bir kota, Quebec eyaletinde devlete ait işletmeler için kabul edilmiştir. Bu

mevzuat Aralık 2011'de yürürlüğe girmiştir. 15 Ekim 2014'de Kanada menkul kıymetler borsa yöneticileri, kurumsal yönetim mevzuatları için bir değişiklik yayınlamıştır. Değişiklik, kadınların yönetim kurullarında temsil edilmesine ve ihraççıların üst yönetiminde yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için şeffaflığını artırmaya yöneliktir. Bu şeffaflık yatırımcılara yatırım ve oy verme kararlarında yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Değişiklik 31 Aralık 2014'te yürürlüğe girmiştir (Catalyst, 2014).

Kanada'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; teknoloji, medya ve telekomünikasyon %18, hizmet %18, finansal hizmetler %17, sağlık %15, imalat %15 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Güney Afrika: Güney Afrika kabinesi Ağustos 2012'de Kadınların Güçlendirilmesi ve Cinsiyet Eşitliği Yasasını onaylamış olmasına rağmen, tasarı parlamentoda geçmiş fakat ilerleyen günlerde dikkate alınması planlanmıştır. Yasa önerisi, karar verme mekanizmalarında kadınların en az yüzde 50'sinin temsil ve anlamlı katılımını sağlamak için alınması gereken tedbirleri geliştirmeyi amaçlamaktadır ve bunlar aşağıdakileri içermelidir (www.southafrica.info):

- Temsil ve katılım hedeflerini belirlemek.
- Kadınların katılım sağlayabilmeleri için destek olmak.
- Erkeklerin ve kadınların, eşitlik ve yeteneklerini kabul etmeye yönelik anlayış ve tutumlarının geliştirilmesi.
- Kadınların yüzde 50 temsil ve anlamlı katılımının kademeli olarak başarılması için kadınlara destek mekanizmaları geliştirilmesi.

Bunların yanı sıra Güney Afrika'da Geniş Tabanlı Siyah Ekonomik Güçlendirme Yasası, hükümetin “tarihsel açıdan dezavantajlı insanlara, özellikle de siyah insanlara, kadınlara, gençlere, engellilere ve kırsal topluluklara odaklanan daha geniş bir ulusal güçlendirme stratejisi çerçevesinde bu insanları ekonomik güçlenmeye yerleştirme” çabalarını belirtmektedir. Yasanın bir diğer amacı, özellikle kadınlara odaklanarak, siyah kadınların mevcut ve yeni işletmeleri ne dereceye kadar sahip olduklarını ve ekonomik faaliyetlere, altyapıya ve beceri eğitimine erişimlerini kolaylaştırmaktır (www.southafrica.info).

Güney Afrika’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %20, imalat %19, enerji kaynakları %17, hizmet %18, finansal hizmetler %16 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Belçika: Belçikalı yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği yasası Eylül 2011’de yürürlüğe girmiştir. Yasa, hisse alımı düzenlenmiş bir piyasa üzerinde işlem gören şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az üçte birinin diğerinin cinsiyetinden farklı olması gerektiğini öngörmektedir. Bu hedefe büyük borsa şirketleri altı yıl (2017), küçük ve orta ölçekli borsa koteli şirketler ise sekiz yıl içinde (2019) ulaşılmalıdır. Aralık 2009’da, kamu ve özel sektör şirketlerinin yönetim kurullarında kadının yönetime erişimini artırmaya adanmış beş Belçikalı kadın üst düzey yönetici tarafından başlatılan kar amacı gütmeyen bir girişim olan “Women on Board” kurulmuştur. Girişimin ana hedefi, kurullarda hizmet vermeye hazır bir kadın havuzu oluşturmak ve Belçikalı şirketlerin bu havuza erişimini sağlamaktır (<http://www.corporategovernancecommittee.be/en>).

Belçika’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; teknoloji, medya ve telekomünikasyon %27, sağlık %14, enerji kaynakları %21, imalat %12, finansal hizmetler %21 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015)

Danimarka: Danimarka’da, yönetim kurulundaki cinsiyet eşitliği ve yönetim seviyeleri odak noktası olmaya devam etmektedir. Nisan 2013’ten bu yana, kurumsal yönetim mevzuatı geniş bir grup şirketin toplumsal cinsiyet eşitliğine aktif bir şekilde çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Yönetim kurulu ve daha geniş yönetim yapısında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için kabul edilen politikada 2013 yılından bu yana, yönetim kurullarında bir cinsiyet göstermekten yoksun olan şirketlerin, yıllık raporlarında veya web sitelerinde, toplumsal cinsiyet eşitliği (her cinsiyetin en az % 40’ı) elde etmeye yönelik ilerlemelerinin statüsünü sağlamaları ve bunu göstermeleri gerekmektedir (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Danimarka’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; sağlık %18, enerji kaynakları %22, imalat %23, finansal hizmetler %28, hizmet %23 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Finlandiya: Kadınlar ve Erkekler Arasında Eşitlik Yasası, aksine özel bir sebep bulunmadıkça, hükümet organları ya da seçilmiş temsilciler kurullarına sahip devlet teşebbüslerinin hem erkekler hem de kadınlar eşit şekilde temsil edilmesini gerektirir. Finlandiya kurumsal yönetim mevzuatı, her iki cinsiyetin de listelenen şirket kurullarında temsil edilmesini önermektedir (FCGC, 2010).

Finlandiya’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %23, hizmet %19,enerji kaynakları %29, imalat %22, finansal hizmetler %21 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Fransa: Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği için kota mevzuatı, 2008 yılında Fransız Anayasası'nda yapılan bir değişiklikle Cope-Zimmermann Yasası ile 2011 yılında tanıtıldıktan sonra Ağustos 2014'te Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Yasası ile güçlenmiştir. 1 Ocak 2017'den itibaren her iki cinsiyetten de en az yüzde 40 oranında temsil edilmelidir: “uyumluluk ya da açıklama” yaklaşımıyla Nisan 2016'da ulaşılması gereken yüzde 40'lık bir baraj da dâhil olmak üzere çok adımlı bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Rosenblum ve Roithmayr, 2014).

Fransa, yönetim kurulları için 2011 yılında en az % 20'lik bir zorunlu kota düzenlemiştir. Kurumsal yönetim kurulu başkanlarının 2014 ve 2017 yılları arasında % 40 oranında yönetim kurullarını her bir cinsiyete göre doldurmasını istemiştir. Bu durumu gerçekleştiremeyen şirketler, yönetim kurullarına uygun olmayan adayların iptali ve yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin dondurulması ile karşı karşıya kalmaktadırlar (FCC, 2013)

Fransa’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %28, hizmet %27,enerji kaynakları %26, imalat %30, finansal hizmetler %27 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte,2015).

Almanya: Alman parlamentosu, 6 Mart 2015'te, 2016 yılından itibaren kadınlara uygulanmayan yönetim kurulu üyeliklerinin yüzde 30'unu tahsis etmek için borsa şirketlerinin denetim kurullarını kadın yöneticilerin temsil etmesini gerektiren bir yasa çıkarmıştır. Bu yaklaşık 100 şirket için geçerli olmaktadır. Kotanın gereksinimlerini

karşılamanayan şirketler, boş koltukları kadınlarla doldurmak ya da dolu olan koltuklarda kadınlara yer açmak zorundadır. Kotanın 2018'den itibaren yüzde 50'ye çıkarılması amaçlanmaktadır (<http://www.reuters.com/article/us-germany-women-quotas-idUSKBN0M214S20150306>).

Almanya'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %20, Sağlık %17, imalat %17, finansal hizmetler %18, hizmet %21 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Yunanistan: 12 Eylül 2000'de Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Yasası, tam veya kısmen devlete bağlı şirketlerin kurullarının devlet tarafından atanan kısmı için üçte bir kota uygulamıştır. Helenik Kurumsal Yönetim Yasası'nın (2013) güncellenmiş çerçevesinde belirtildiği üzere, yönetim kurulu toplumsal cinsiyete göre çeşitlilik göstermeli ve iş dünyasının ticari hedefleri ile ilgili çeşitli beceri, görüş, yetki, bilgi, nitelik ve deneyim içermelidir. Bu bağlamda, her şirket cinsiyet dengesi de dahil olmak üzere optimum seviyedeki çeşitliliğin yönetim kurulu ve üst düzey yönetici ekibinin içerisinde takip edilmemesini sağlamaktadır (HCG, 2013)

Yunanistan'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %5, enerji kaynakları %7, imalat %17, finansal hizmetler %11 hizmet %10, üretim %12 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

İtalya: Ağustos 2011'de, 120 Sayılı Kanunla Şirketler Listesi'nde Cinsiyet Dengesi yürürlüğe girmiştir. Ekim 2012'de yasanın uygulanmasını genişleten bir yönetmelik Ekim 2012'de kabul edilmiştir. Yeni yasa, kadınların seçilmiş üyelerin en az beşte birini oluşturduğu sırada ulaştığı düşünülen cinsiyet dengesi sağlamak için şirketlerin tüzüklerini değiştirmesini zorunlu kılmaktadır (Legislative Decree, 1998).

İtalya'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %23, Sağlık %22, finansal hizmetler %21 imalat %22, enerji kaynakları %28 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Hollanda: 1 Ocak 2013 'te, Hollanda yönetim ve denetim yasası yürürlüğe girmiştir. Ana unsurlarından biri, icra ve denetim kurulu üyelerinin 2016 yılına kadar en az yüzde 30 erkek ve yüzde 30 kadın olması gerektiğini belirten bir toplumsal cinsiyet kotasının getirilmesidir. Geri kalan yüzde 40'lık atama, şirketin takdirindedir. Kılavuz, aşağıdaki üç kriterden ikisini karşılayan listelenmiş ve listelenmemiş şirketler için geçerlidir:

- 17.5 milyon Avro'dan fazla bir bilanço.
- Yıllık brüt gelir 35 milyon avrodan fazladır.
- Ortalama 250 çalışan en az sayıda çalışan.

Hollanda Medeni Kanununa dâhil olmasına rağmen, kotalar zorunlu değildir ve bunları yerine getirmeme konusunda herhangi bir ceza yoktur. Bunun yerine, yıllık raporlarında kotasının yerine getirilip getirilmediğini, neden karşılanmadığını ve geleceğe uymak için hangi adımların atıldığını şirketlerin belirtmesi gereken “uymak veya açıklamak” yaklaşımı geçerlidir. Şirketler tarafından yüzde 30 cinsiyet kotasını karşılamamak için kullanılan en yaygın tartışma, iş profiline uyan yeterli sayıda kadının bulunmamasıdır (Lambooy, 2012).

Hollanda'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %19, Sağlık %19, finansal hizmetler %13 imalat %20, hizmet %20 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Norveç: Norveç'te uygulanan kotalar önce gönüllüydü fakat 2009 yılına kadar % 40 oranında kadın kurulu üyeliği hedefinin bu gönüllü kota uygulamalarıyla yerine getirilemeyeceği belli olunca bu durum Norveç hükümetini 2008'de yönetim kurullarında uygulanacak kotaları zorunlu hale getirmeye zorlamıştır. 2003 yılında, Norveç Kamu Sorumluluk Şirketleri Kanunu'nun her iki cinsten de yüzde 40 temsilciliğini sağlamaya çalışarak cinsiyet kotalarını belirleyen ilk ülke olmuştur. Şirket yönetim kurulunda aşağıdaki şartlara göre (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>);

- Yönetim kurulunda iki veya üç üye varsa, her iki cinsiyet de temsil edilmelidir.
- Yönetim kurulunun dört ya da beş üyesi varsa, her cinsiyetten en az iki yönetici bulunmalıdır.
- Yönetim kurulunun altı ila sekiz üyesi varsa, her cinsiyetten en az üç yönetici bulunmalıdır.
- Yönetim kurulunun dokuz üyesi varsa, her cinsiyetten en az dört yönetici bulunmalıdır ve yönetim kurulunda dokuzdan fazla üye varsa, her cinsiyetten en az yüzde 40'ı yönetici bulunmalıdır

Norveç'te kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %31, finansal hizmetler %32 imalat %41, hizmet %37 enerji kaynakları %40 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

İspanya: 2007'de İspanya parlamentosu, kadınların her şirketin yönetim kurulunda güçlü bir yere sahip olması gerektiğini tavsiye eden bir yasayı onaylamıştır. Bu yasada kadın ve erkek temsilcileri arasında eşit bir denge bulunmasından söz edilmektedir (LGE, 2007). Mart 2015'te İspanya'nın finansal menkul kıymet düzenleyicisi olan bir kurum, listeye alınan şirketler iyi yönetim yasasında, yönetici atarken uygun iş geçmişi olan kadınların dikkate alınması gerektiğini belirten bir dizi öneri getirmiştir. Bu tavsiyelerle, 2020 yılına kadar şirketlerin kadınlar için ayrılmış en az yüzde 30 yönetim kurulu üyesine sahip olması beklenmektedir (CEA, 2014).

İspanya'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %9, Sağlık %15, finansal hizmetler %15 imalat %11, hizmet %17 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte,2015).

İsveç: İsveç'in kurumsal yönetişim kodunda bazı kurallardaki değişiklikler 1 Ocak 2015'te yürürlüğe girmiştir. Bu durum kurumsal yönetim kurulunun, listelenen şirket yönetim kurullarının cinsiyet dengesini iyileştirmeye yönelik girişimlerinin bir sonucudur (SCGC, 2010).

İsveç'te kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %31, Sağlık %15, imalat %20, hizmet %31, finansal hizmetler%22 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte,2015).

İsrail: İsrail'in tüm şirketler için çıkardığı yasa, bir yönetim kurulunun yalnızca bir cinsiyetten oluşması halinde yeni atamaların diğer cinsiyetlerden oluşması gerektiğini belirtmektedir (www.isa.gov.il).

İsrail'de kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %12, Sağlık %12,enerji kaynakları %13, hizmet %20, finansal hizmetler %20 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte,2015).

Kolombiya: Kamu kurumlarında karar alma makamları olarak kadınların uygun ve etkili katılımı ile ilgili 581 Sayılı Kanun ve devlete ait şirketler ve şirketler dâhil olmak üzere tüm devlet kurumlarında karar alma pozisyonlarında zorunlu %30 devlet kotası oluşturulmuştur (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5367>).

Kolombiya'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 4 sektör; imalat %13, hizmet %11, enerji kaynakları %11, finansal hizmetler %2 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte,2015).

Türkiye: Ülkemizde kadın yönetim kurulu üyelerini ilgilendiren Seri:IV, No:57 sayılı “Kurumsal Yönetim ilkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” 11.02.2012 tarih ve 28201 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğe göre zorunlu uygulamayı gerektirmemekle birlikte “yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur” ilkesi getirilmiştir. Söz konusu ilke “Uy ya da açıkla” prensibi gereğince tavsiye niteliği taşımaktadır. Bu tebliğ uyarınca şirketlerin kadın yönetim kurulu üyelerine yönetim kurullarında daha fazla yer verecekleri beklenmektedir. Bu durum Bağımsız Kadın Yöneticileri projesinin çabalarının bir sonucu olarak 2014'te değişmiştir. Yeni bir kararla, borsada işlem gören şirketler, kadınların temsil kurullarında temsil edilmesi, hedef tarih ve bu hedeflere ulaşmak için en az yüzde 25 hedef koymaktadır (Resmi Gazete, 2014). Şirketleri bağımsız yönetici kotasını doldurmaya aday göstermeye teşvik ederek 2023 yılına kadar yönetim kurulundaki kadınların oranını yüzde

23'e çıkarmayı hedefleyen 23x2023 projesi vardır (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Türkiye'de kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %0, enerji kaynakları %9, hizmet %4, finansal hizmetler %14, imalat %15 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte,2015).

2.2. Kurumsal Yönetim Mevzuatlarında Yönetim Kurulları İçin Cinsiyet Kotası Uygulamalarını Tartışan Ülkeler

Avustralya: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Bu durumun yanı sıra yönetim kurulu mevzuatında kota uygulaması olmamasına rağmen Avustralya da 2010 yılında ASX Kurumsal Yönetim Konseyi, ASX Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Tavsiyelerinde önemli değişiklikler yapmıştır. Bu değişikliklerde ASX listelenen şirketlerin yıllık raporlarında, kurullarının belirlediği toplumsal cinsiyet hedeflerini ve bu hedeflere yönelik ilerlemelerini açıklamıştır. Kurumsal yönetim kurullarında daha çok kadın çağrısı, Avustralya hükümeti tarafından 2012'de Cinsiyet Geçişi ile başkalaştırılmıştır. Eşitlik Yasası, firmaların bir çeşitlilik politikasını benimsemesi ve kamuya açıklaması gerektiğini savunmaktadır. Bu istek zorunlu tutulmayıp şirketlerin tercihinin bırakılmıştır. Uymayı kabul eden şirketler yıllık raporlarında istenilen bilgileri açıklamak zorundadırlar (Spender, 2015).

Avustralya Enstitüsü Şirket Yönetim Kurulu (AICD) tarafından Nisan 2015'te yayınlanan verilere göre (AICD, 2015) :

- ASX 200 panolarındaki kadın yüzdesi artarak yüzde 20,4'e yükselmiştir.
- Kadınlar, ASX 200 kurullarına yeni atamaların yüzde 30'unu oluşturuyor.
- ASX 200 kurullarına 16 kadın atandı (2014'te 53 kişi atandı).

ASX 200 şirketlerinin kurullarındaki kadınların yüzdesi ve yeni atamalar içeren kadınların oranı 2010'dan 2013'e kadar önemli ölçüde artmıştır. Nisan 2010'da, Avustralya İnsan Hakları Komisyonu için cinsiyet ayrımcılığı komisyon üyesi olan Elizabeth Broderick, Avustralya'da daha adil liderliğe ulaşmada CEO'ların ve yönetim kurullarının

önemli rolü olduğu için, en etkili erkek CEO'larını ve yönetim kurulu başkanlarını bir araya getirmiştir. Grup kadınların liderlik konusundaki meselelerinin ulusal ticaret gündeminde yükseltilmesini sağlamak için bireysel ve toplu etki ve bağlılıklarını kullanmayı amaçlamaktadır (AHRC, 2015).

Avustralya'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; finansal hizmetler %19, hizmet %18, teknoloji, medya ve telekomünikasyon %17, imalat %14, sağlık %12 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Çin: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir ancak Çin'de Şirketler Listesi'nde yer alan Şirketler için kurumsal yönetim ilkeleri, cinsiyetin yönetim kurulu adayları için arzu edilen bir nitelik veya arka plan olduğunu belirtmektedir (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Çin'de kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; sağlık %18, finansal hizmetler %10, hizmet %9, imalat %7, enerji kaynakları %7 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte,2015).

Hong Kong: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Hong Kong Menkul Kıymetler Borsası, Listelenen her şirketin yönetim kurulunda bir çeşitlilik politikası uygulayıp uygulamadığını ve nedenini açıklamakla yükümlüdür. Eylül 2013'te yapılan değişikliklerde Hong Kong'da listelenen şirketlerin kurumsal yönetim raporunda yer alan çeşitlilik politikalarının en azından bir özetini ve bunların amaçları doğrultusunda yaptıkları ilerlemeyi açıklamaları gerektiğini vurgulamaktadır (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Hong Kong'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; teknoloji, medya ve telekomünikasyon %10, hizmet %9, enerji kaynakları %8, finansal hizmetler %8, imalat %6 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Endonezya: Yönetim kurullarında cinsiyet kotaları mevcut değildir. Yönetim merkezi, kurumlar ve kuruluşlar araştırmacıları, yıllık raporların bulunduğu Endonezya Borsası'nda (IDX) listelenen tüm şirketleri analiz ederek ve yönetim kurullarında kadın üye

oranlarını ortaya çıkarmıştır. Endonezya eski turizm ve ekonomi bakanı 2012'de şu sözlerle cinsiyet çeşitliliğini önemini vurgulamıştır: “Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği, sadece kadınların görüşlerini yansıtması için değil, yapılan araştırmalarda da kurumsal bir göstergedir. Yönetim kurullarında çeşitlilik arttıkça şirket daha iyi idare edilecektir” (Dieleman ve Aiswarya, 2012).

Endonezya’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 4 sektör; teknoloji, medya ve telekomünikasyon %10, finansal hizmetler %5, hizmet %5, enerji kaynakları %4 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Japonya: Yönetim kurullarında veya üst düzey yönetim kademelerinde kadınların belirli bir yüzdesi veya yüzdesini gerektiren, devlet tarafından zorunlu kotalar bulunmamaktadır. Japonya'nın başbakanı, politikalarının çoğunun kadınları güçlendirme ve liderlik pozisyonlarında daha yüksek katılım oranlarını artırmayı amaçladığını söylemiştir. Japonya, yönetim kurullarında 2020 yılına kadar kadınlar tarafından doldurulan liderlik pozisyonlarının yüzde 30'una sahip olmak istemektedir. Japonya'da yaklaşık 1.300 şirketi temsil eden bir ekonomik kuruluş olan KEIDANREN, üye şirketlerin kadınların aktif katılımını teşvik etmesini ve yönetici pozisyonlarında kadın temsil oranına ilişkin kotaları belirlemelerini önermiştir (ICWB, 2014).

Japonya’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; tüketim %4, sağlık %3, enerji ve kaynaklar%3, finansal hizmetler %2, teknoloji, medya ve telekomünikasyon %2 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Güney Kore: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde kota bulunmamaktadır. Kore'de, büyük şirketler ve kamu kurumlarının kadınların üst düzey yönetim (yürütme) pozisyonlarının en az% 30'una ataması gerekecek bir tasarı çıkarılmıştır ve bu toplumsal cinsiyet kotası mevzuatı Ulusal Meclis'e önerilmeye çalışılmaktadır (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Kore’de kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 4 sektör; enerji ve kaynaklar %4, finansal hizmetler %2, teknoloji, hizmet %2, medya ve telekomünikasyon %1 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Yeni Zelanda: Yeni Zelanda Borsası (NZX) Şu anda kadınlar için kurullarda ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarında cinsiyet kotası bulunmamakla birlikte, Aralık 2012'de, Ana Kurul listelenen ihraççılara çeşitlilik raporlamasıyla ilgili değişiklikler yapmıştır. Bu değişiklikler; Yönetim kurullarının ve memurlarının cinsiyet listesinin dökümü ve olabilecek her türlü çeşitlilik politikasına göre performansların değerlendirilmesi şeklindedir (Listed Company Reporting, 2012). 2014'te Yeni Zelanda, Dünya Ekonomik Forumu'nun Global Cinsiyet Gap Endeksi'nde 13. sırada yer almıştır. Ülke, eğitim düzeyi toplumsal cinsiyet farkını kapatmış ve siyasi güçlendirme alt indeksinde en iyi performans gösteren 15 ülkeden birisi olmayı başarmıştır (GGGR, 2014)

Yeni Zelanda'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %25, imalat %22, enerji kaynakları %21, Sağlık %13, hizmet %12 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Filipinler: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Kurumsal şirketlerin kadın yöneticileri, şirket yönetim kurullarında daha büyük bir kadın varlığı için çaba harcayan bir bölüme sahiptir. Yönetim kurullarında cinsiyet kotası gibi bir düzenleme olmadığı sürece kadınlar Filipin yönetim kurullarında yetersiz temsil edilmeye devam etmektedirler (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Yeni Zelanda 'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; teknoloji, medya ve telekomünikasyon %25, imalat %22, enerji kaynakları %21, sağlık %13,hizmet %12 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Singapur: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Singapur'da Board Agender diye bir girişim bulunmaktadır bu girişim, Sosyal ve Aile Geliştirme Bakanlığı tarafından desteklenen bir Singapur Kadın Kuruluşları Konseyi girişimidir. Board Agender, cinsiyete dayalı dengeli ticaretin faydalarından daha fazla haberdar olmayı ve anlayışı kolaylaştırmak ve daha fazla kadının kıdemli liderlik rollerine ve yönetim kuruluna kazandırılmasını teşvik etmek için bir forum sağlamayı amaçlamaktadır (WSM, 2014).

Singapur’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; enerji kaynakları %14, finansal hizmetler %11, Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %10, imalat %7, hizmet %5 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Tayvan: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Tayvan'daki devlet kuruluşları kadınların en az üçte birinin yönetim kurullarında temsile sahip olmaları gerekmekte olduğunu söylemektedir. Listelenen şirketler, toplumsal cinsiyet eşitliği konusuna odaklanmalı ve kadın yöneticilere sahip olduklarından emin olmalıdırlar. 2014 yılından bu yana Tayvan Borsası, hükümetin toplumsal cinsiyet eşitliği politikasını uygulaması ve kadınların yönetim kurulu faaliyetlerine katılımını artırması amacıyla kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısını kurumsal yönetim değerlendirme temel performans göstergelerinden biri olarak kullanmıştır (CGE, 2015)

Tayvan’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; finansal hizmetler %6, sağlık %6,hizmet %6, enerji kaynakları %6, imalat %5 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Arjantin: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir ancak Arjantin anayasası, ulusal çalışma yasası ve diğer uluslararası sözleşmeler, işyerinde cinsiyet eşitliğini belirli haklar yoluyla desteklemektedir. Son birkaç yılda kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel şirketler, toplumsal cinsiyet eşitliği girişimleri geliştirip güçlendirerek evrimine katkıda bulunmaktadırlar (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Brezilya: Brezilya senatosu, devlet ve federal karma sermaye şirketleri için zorunlu kotaların dâhil edilmesini tartışmaktadır. Bu şirketler için nihai olarak 2022 yılına kadar yüzde 40 oranında kadın temsilciliğini gerekli görmekte dirler (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Brezilya’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; hizmet %8, enerji kaynakları %8 imalat %5, finansal hizmetler %4, teknoloji, medya ve telekomünikasyon %3 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Şili: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Şili ’de kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 4 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %5, hizmet %5, enerji kaynakları %5, finansal hizmetler %3 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Meksika: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Meksika’da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 4 sektör; hizmet %10, sağlık %9, finansal hizmetler %6, imalat %4, teknoloji, medya ve telekomünikasyon %4 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

ABD: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Ancak bazı ABD eyaletleri, kurullarda çeşitliliği artırmak için kendi isteklerini uygulamaktadırlar. 2013 yılında Kaliforniya Eyalet Senatosu, kadınların kurumsal yönetim kurullarında daha fazla temsil edilmesini gerektiren Eşzamanlı Karar 62’yi onaylamıştır. California’daki tüm halka açık şirketlerin 2016 yılına kadar en az bir kadın yönetim kurulu üyesine sahip olmaları için bir hedef belirlenmiştir. Benzer şekilde, New York’ta da çeşitlilik için teşvikler bulunmaktadır (RWCB, 2013).

ABD de %30 Club, 2020 BoardsBoards, Yönetim Kurulu Çeşitliliği İttifakı adıyla girişimler oluşturulmuştur. Bunlar; **%30 Kulüp:** Nisan 2014’te ABD’de başlatılan Birleşik Krallık organizasyonudur. %30 Club 2015 yılına kadar kadınların yüzde 30 oranında temsilciliğini 2015 yılına kadar sürdürecektir çabaları aktif bir şekilde teşvik etmeyi amaçlamaktadır (30% Club Activities in the US, 2015). **2020 BoardsBoards:** 2010’da Boston’da kurulan ve daha sonra ulusal ölçekte genişletilen bu organizasyon, 2020’ye kadar yüzde 20 kadın yönetici temsilciliğine ulaşmayı hedeflemektedir. En son çeşitlilik endeksi Fortune 1000’e göre ABD kurullarında kadınların yüzdesini 2014 yılında yüzde 17,7 olarak gösteriyor 2013’te yüzde 16,6’dan yükselme sağlamıştır (2020 Women on Boards, 2014). **Yönetim Kurulu Çeşitliliği İttifakı:** 2004 yılından beri faaliyet gösteren dört

ulusal çapta çeşitlilik odaklı örgüt arasında yürütülen bu işbirliği örgütü, kadın ve azınlıkların kurumsal yönetim kurullarına dahil edilmesiyle hissedar değerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır (www.theabd.org).

ABD'de kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; hizmet %16, sağlık %12, finansal hizmetler %12, teknoloji, medya ve telekomünikasyon %11, enerji kaynakları %11 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Rusya: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Rusya'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 4 sektör; Sağlık %8, enerji kaynakları %5, imalat %5, finansal hizmetler %14 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Avusturya: Avusturya Bakanlar Kurulu, devletin mülkiyetinin yüzde 50'sine eşit veya üzerinde olduğu şirketlere uygulayarak, Mart 2011'de denetim kurulları için bir kontenjan uygulamaya koymuştur. Bu şirketlerin Aralık 2013'ün sonuna kadar kadınların yüzde 25'ini kendi kurullarında temsil etmeleri istenmiş olup, 2018 yılı sonunda yüzde 35'e yükselmesi hedeflenmiştir (ECPR, 2012).

Avusturya'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %19, enerji kaynakları %13, hizmet %19, finansal hizmetler %22, imalat %13 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Hırvatistan: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. 2012 yılında Deloitte Central Europe, iş ortamında istisnai bir performans sergileyen kadınlara yönelik bir proje olan SheXO Kulübü'nü başlatmıştır. Girişim, yılda üç veya dört kez çok uluslu, ulusal ve girişimci şirketlerde çalışan kadın yöneticileri ağını bir araya getiriyor. Her toplantıda hem iş dünyasının başarısı bağlamında, kadın liderliğinin ve toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin önemini vurgulayan hem mesleki hem de kişisel konular ele alınmaktadır (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Macaristan: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Macaristan'da kotalar olmasa da, kadınların iş ortamına artan katılımını sağlamak için çeşitli gruplar ve girişimler kurulmuştur. Orta Doğu Avrupa (CEE) Kadın Başlangıç Yarışması böyle bir girişimdir (<http://www.womenstartupcompetition.com>).

İrlanda: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. İrlanda'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %13, Sağlık %16, finansal hizmetler %14 hizmet %13, enerji kaynakları %29 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Lüksemburg: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Kurumsal yönetim bugünün sermaye piyasalarında hayati bir rol oynamaktadır. Lüksemburg Menkul Kıymetler Borsasında hisse senetleri borsada işlem gören Lüksemburg şirketleri için geçerli olan kurumsal yönetim ilkeleri, büyük borsada işlem gören şirketlerin yönetimi ile birlikte geliştirilmiştir. Bu ilkeler, komşu ülkelerde uygulanan kurumsal yönetim sistemlerini, Avrupa Komisyonu'nun yönergelerini ve OECD standartlarını göz önüne almaktadır. Yöneticilerin atanması için kullanılan seçim kriterleri arasından, yönetim kurullarının mesleki deneyim, coğrafi köken ve her cinsiyete ilişkin uygun gösterimle ilgili ölçütler de dâhil olmak üzere çeşitlilik kriterlerini dikkate almasını önermektedir (www.bourse.lu).

Lüksemburg'da kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 3 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %14, hizmet %16, imalat %14 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

Polonya: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Varşova Menkul Kıymetler Borsası, 2010 yılında, kamu şirketleri için kurumsal yönetim kurallarına, yönetim kademelerinde cinsiyet eşitliğine ilişkin bir öneri getirmiştir. 2012 yılında yönetim kurullarında çalışan kadın ve erkeğin sayısını açıklamaya ilişkin şart koymuştur. 2013 yılında Devlet Hazine Bakanı, devlete ait işletmeler için kadınların 2015 yılına kadar Bakan tarafından atanacak denetim kurulu koltuklarının en az %30'unu doldurması yönünde bir öneri yayınlamıştır. Polonya'da devam eden kamuoyu tartışmaları, konferanslar ve medya olayları günümüzde yönetici rollerde kadınların daha

güçlü bir şekilde var olmasına yol açmaktadır. Çok sayıda anket ve analiz, kadınları yönetime katan şirketlerin daha iyi finansal performans, daha yüksek hisse fiyatları ve daha iyi yönetildiğini ortaya çıkarmaktadır (<https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>).

Romanya: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Kurullardaki cinsiyet dengesini iyileştirmek için kurumsal yönetim uygulamaları, çoğunlukla bankacılık sektöründe uygulanmaktadır çünkü bankacılık oldukça düzenli devam eden bir finans sektörüdür (Deloitte, 2015).

İsviçre: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. İsviçre’de kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %9, Yaşam Bilimleri ve Sağlık Bakımı %10, imalat %10, Enerji kaynakları %11, finansal hizmetler %12 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

İngiltere: Kurullarda veya üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet kotaları mevcut değildir. Lord Davies, 2011 yılında Birleşik Krallık hükümetinin görevlendirdiği kurullarda kadınlara yönelik bağımsız bir inceleme başlatmıştır. FTSE 100 şirketlerinin 2015 yılına kadar yüzde 25 oranında kadın yönetim kurulu üyeliği hedeflemesini önermiştir. Lord Davies’in raporuna yanıt olarak, Birleşik Krallık Finansal Raporlama Konseyi, şirketlerin yönetim kurulu çeşitliliği politikaları hakkında her yıl rapor vermelerini ve yönetim kurulu etkinliğinin değerlendirilmesinde toplumsal cinsiyet çeşitliliğini içermelerini gerektiren İngiltere'nin kurumsal yönetim kodunda değişiklik yayınlamıştır. Bu değişiklikler, 1 Ekim 2012 tarihinde veya sonrasında başlayan dönemler için yürürlüğe girmiştir (<https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-2015-fourth-annual-review>).

%30 Kulüp, İngiltere’de daha fazla şirket kuruluna üye olmayı taahhüt eden bir grup yönetim kurulu başkanı aracılığı ile oluşturulan bir organizasyondur. Politik gündemi teşvik etmek, tartışmak ve etkilemek, kurullarını çeşitlendirmek, Davies Komitesi gibi ilgili gruplarla birlikte çalışmak ve 2015 yılına kadar yüzde 30 kadın yönetim kurulu

temsilciliği hedefine doğru ilerlemeyi izlemek için bilgi ve destek sağlamayı amaçlamaktadır (www.30percentclub.org.uk).

İngiltere’de kadınların yönetim kurullarında en yüksek oranların bulunduğu ilk 5 sektör; Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon %14, imalat %15, Enerji kaynakları %12 finansal hizmetler %17, hizmet %18 şeklinde dağılım göstermektedir (Deloitte, 2015).

2.3. Yönetim Kurullarında Kota Uygulayan ve Uygulamayan Ülkeler

Ülkeler kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurullarında kadın üye sayısını artırmak için birçok öneri ve tartışma hakkında konuşmaktadırlar. Yönetim kurullarında çeşitliliğin artması şirketlere birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Yönetim kurullarında farklı bakış açılarına, farklı tecrübelere, farklı düşüncelere yer verdikçe şirket değerinde artış gösterecek ve bu durum doğrudan devletlerin ekonomisine katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra ülkelerin birbirleri arasındaki insana verdikleri değerler göz önünde bulundurulacak ve aralarındaki iletişim ona göre şekillenecektir. Cinsiyet ayrımcılığını kavramı yok edilerek eşit şartlar altında kadın ve erkekte verim alma sağlanarak ülkelerin insani gelişmişlik düzeyleri her açıdan artacaktır. Örnekte yer verilen ülkeler ve kota ve kota tavsiyesine karşı görüşlerine bakıldığında 47 ülkeden 18’i kota uygulamaktadır, geri kalan 29 ülke ise yönetim kurulları için kota uygulanmasını konuşup tartışmaktadırlar. Aşağıdaki Tablo 1’de yönetim kurullarında kadın temsili için kota uygulayan ülkelerin yüzdelik oranları ve kota uygulamayan ülkeler verilmektedir.

Tablo 1: Kurumsal Yönetim Mevzuatında Kota Bulunan ve Kota Tavsiyesinde Bulunan Ülkeler

Kurumsal Yönetim Mevzuatında Kota Uygulanan Ülkeler		Kota Uygulamalarını Tavsiye Niteliğinde Tartışan Ülkeler	
Ülkeler	Y.K'daki Oranları	Ülkeler	
Kanada	%50	Avustralya	İsviçre
Hindistan	%30	Hong Kong	Macaristan
Malezya	%30	İrlanda	Polonya
Güney Afrika	%50	Singapur	Slovakya
Belçika	%33	İngiltere	Slovenya
Fransa	%40	ABD	Guatemala
Yunanistan	%33	Yeni Zelanda	Çin
İtalya	%30	Tayland	Rusya
Hollanda	%30	Brezilya	Hırvatistan
İspanya	%40	Meksika	Lüksemburg
İsrail	%50	Portekiz	
Kolombiya	%30	Endonezya	
Almanya	%30	Arjantin	
İsveç	%30	Şili	
Danimarka	%40	Filipinler	
Finlandiya	En az 1 kadın	Japonya	
Norveç	%40	Güney Kore	
Türkiye	En az 1 kadın	Avusturya	
İzlanda	%40	Çek cumhuriyeti	

Kaynak: Deloitte, 2015

2.4. Kota ve Kota Tavsiyesinin Nedenleri

2.4.1. Ekonomik Gelişmişlik ve Yönetim Kurullarında Cinsiyet Kotası

Yönetim kurullarında kota uygulamalarının ülkelerin ekonomik gelişmişliği ile ilgisini araştıran çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu kısıtlı çalışmalar ise oldukça karmaşık bulgular ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalar (Rohini ve Ford, 2011; Meier, 2013) kota uygulamalarında ekonomik gelişmişlik seviyesinin etkin bir rolü olmadığını söylemektedirler. Rohini ve Ford (2011), yönetim kurullarında kota uygulamalarının ekonomik belirleyicilerden çok politik faktörlerden etkilendiğini

belirtmektedirler. Yazarlar 126 ülkeyi kapsayan çalışmalarında ülkelerin kişi başına düşen milli gelirlerinin kota uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığına dair sonuçlar elde etmektedirler. Birçok gelişmiş ülkede yönetim kurullarında kadın temsil oranının %15 ve altında kalması (Catalyst, 2015) söz konusu görüşü destekler nitelikte görülmektedir.

Buna karşın bazı araştırmacılar ise (Çetin ve Öztürk, 2009; Dahlerup, 2006; Choobineh, 2016) yönetim kurullarında cinsiyet kotası uygulamalarının gelişmiş ülkelerde daha muhtemel olduğunu öne sürmektedirler. Ekonomik ve insani gelişmiş seviyesinin yüksek olduğu ülkelerde kadına verilen önemin ve toplumsal eşitlik arayışının az gelişmiş ülkelere oranla daha ön planda olduğunu vurgulayan yazarlar, yönetim kurullarında kota uygulamalarına öncülük eden ülkelerin gelişmiş Batı ülkeleri olduğuna dikkat çekmektedirler. Bozkurt (2007), toplumun her alanında cinsiyet eşitliğinin insani bir hak ve ekonomik kalkınmanın gereği olduğunu söylemektedir. Kurumsal yönetim mevzuatında kota uygulaması bulunan 18 ülkeden 12'sinin hem ekonomik hem de insani gelişmişlik açısından gelişmiş ülke kategorisinde yer alması bu görüşü destekler niteliktedir. Ancak, söz konusu gelişmiş ülkelerde bile yönetim kurullarında kadın temsilinin düşük seviyelerde kalması (Catalyst, 2015; OECD, 2015) kurumsal yönetim mevzuatlarında yer alan kota uygulamalarının pratiğe dönüşmede başarılı olamadığını göstermektedir. Buna rağmen, gelişmekte olan ülkelerde toplumsal eşitliğin önemli bir konu olarak görülmesi ve kadının iş hayatına katılım oranının yüksek seviyelerde olması düşüncesi ile ekonomik gelişmişliğin kota uygulamalarını yönlendiren önemli bir belirleyici olduğunu düşündürmektedir.

Bu bağlamda, çalışma kapsamında H_1 hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir;

Hipotez 1: Ülkelerinin ekonomik ve insani gelişmişlik göstergeleri (insani gelişmişlik endeksi, ekonomik entegrasyon, reel büyüme, kişi başı milli gelir, kadın nüfus oranı, kadın istihdam oranı) yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde etkilidir.

- H_{1/a}: İnsani gelişmişlik endeksi kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
- H_{1/b}: Ekonomik entegrasyon kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
- H_{1/c}: Reel büyüme kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
- H_{1/d}: Kişi başı milli gelir kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
- H_{1/e}: Kadın nüfus oranı kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
- H_{1/f}: Kadın istihdam oranı kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.

2.4.2. Hukuk Sistemleri ve Yönetim Kurullarındaki Cinsiyet Kotası

Hukuk; “toplumun genel yararını ve ortak iyiliğini sağlamak amacıyla, insanların birbirleriyle ve oluşturdukları topluluklarla olan sosyal ilişkilerini düzenleyen, yetkili makamlarca konulmuş ve devlet yaptırımı ile desteklenmiş kurallar bütünüdür” dolayısıyla kurumsal yönetim mevzuatlarında yapılan değişikliklerle hukuk arasında ilişki bulunmaktadır (Altuğ, 1999). Yani bir ülkedeki şirketlerin kurumsal yönetim mevzuatlarında alınan kararlarla, yönetim kurullarının sisteminin oluşumu ve gelişmesinde, o ülkede geçerli olan hukuk sisteminin de önemi büyüktür. Ülkelerin sahip oldukları hukuk sistemleri o toplumda yaşayan bütün insanların cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yaşam tarzlarını, haklarını ve sahip oldukları bu hakları kullanabilme derecelerini etkilemektedir (WDR, 2011). Hukuk sistemlerinin geniş kapsamlı bu özelliği yalnızca bireylerin değil kamu ve özel kesim iş dünyasını da oldukça etkilemektedir (Nussbaum, 1999). Yönetim kurullarında cinsiyet kotası uygulamalarının ilk olarak İskandinav hukuk sistemini kullanan ülkelerde ortaya çıktığı görülmektedir.

Hukuk literatüründe başlıca dört hukuk sistemine yer verilmektedir. Bu dört sistem; İslam hukuku sistemi, Sosyalist hukuk sistemi, Kıta Avrupa hukuk sistemi ve Anglo Sakson hukuk sistemidir. Çalışmada temel alınan hukuk sistemleri, yönetim kurullarında cinsiyet kotasının uygulandığı ve uygulanmayıp fakat uygulamaya geçirilsin mi diye

tartışılıp konuşulan hukuk sistemlerinin kullanıldığı Kıta Avrupa ve Anglo Sakson hukuk sistemidir. Kıta Avrupa'sı Hukuk Sistemi (Kara Avrupası, Roma-Germen Hukuk Sistemi, Code Law)'ne bakıldığında Türk hukuk sisteminin de mensubu olduğu bu hukuk sisteminin öne çıkan nitelikleri; yazılı biçimde olması, kamu hukuku - özel hukuk ayırımına yer vermesi, yargı ayrılığının olması ve yargı kararlarının yardımcı hukuk kaynağı olarak görülmesidir. Kara Avrupa'sı deyimiyle İngiltere hariç tüm Avrupa ülkeleri kast edilmektedir son olarak Anglo Sakson Hukuk Sistemi (İngiliz Hukuk Sistemi, Common Law)'nde ise İngiltere'de doğmuş olan ve İngiliz sömürgelerince benimsenmiş olan hukuk sistemidir. Bu hukuk sisteminin en önemli özelliği hukukun kaynağının yazılı hukuk kurallarından ziyade mahkeme kararlarının oluşturmasıdır. Diğer bir deyişle bu hukuk sisteminde içtihat ve uygulamalar önem kazanmaktadır (Anayurt, 2002).

Kıta Avrupa Hukuk Sistemi, Roma Hukukunun esas alındığı ve Avrupa'nın genelinde hâkim olan hukuk sistemidir. Kıta Avrupa'sı hukuku, söz konusu etki altında Kıta Avrupa'sı ülkelerinde ve dünyanın daha birçok yerinde gelişme göstermektedir. Roma Hukuku metinlerinin yorumlanması ve kullanılması ortak bir hukuk temeli yaratmış ve bu temel üzerinde Avrupa hukuk bilimi oluşturulmuştur. Avrupa hukuk bilimi, hukuk uygulaması üzerinde etkili olmuş ve bu uygulama Avrupa devletlerinde geçerli hale gelmiştir. Almanya, Fransa ve Türkiye, bu sistem içinde yer almaktadır. Bu sistemde mevzuat (yürürlükteki hukuki metinler) önemlidir. Yazılı kurullarla hukuk sistemi tanımlanmaktadır. Hâkimin hukuk yaratması yani verdiği kararlarla hukuk sistemini biçimlendirmesi sınırlı kalmaktadır. Kamu hukuku ve özel hukuk ayrımı vardır (Oğuz, 2003). Kıta Avrupa hukuk sistemine sahip olan ülkeler kurumsal yönetim mevzuatlarında alınan kararlardan hukuk sisteminin yaptırımlarından ve yazılı kaynaklara dayandırıldığından dolayı sorumludur ve yönetim kurulları için alınan kararlar zorunlu olarak uygulanmaktadır.

Anglo Sakson Hukuk Sistemi İngiltere, ABD, Kanada, Avustralya ve daha önce İngiliz sömürgesi olan Hindistan gibi ülkelerde görülmektedir. Bu sistemde “hâkimin hukuk yaratma yetkisi” vardır yani yürürlükteki hukuki metinlerden çok mahkemelerinin verdiği kararlar, hukuk sisteminin temelini oluşturmaktadır. Kamu hukuku ve özel hukuk ayrımı bu sistemde görülmemektedir (Weimer ve Pape, 1999).

Fransa ve Almanya'daki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen Goyer (2003), kurumsal yönetimde Anglo Sakson ve Kıta Avrupa olmak üzere birbirleriyle rekabet eden iki sistem olduğunu belirtmektedir. Anglo Sakson sisteminin temel özelliklerine bakıldığı zaman, çok ortaklı mülkiyet yapısının yaygın olduğu, bireysel emeklilik fonları ve yatırım fonlarının ana hissedarlar olduğu, sermaye piyasalarının şeffaf ve gelişmiş olduğu ve piyasaların şirketleri kontrol ettiği yaklaşım anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, kıta Avrupa sisteminde, hâkim ortağın ağırlıklı olduğu, bankaların veya finans dışındaki kuruluşların ana ortaklar olduğu, sermaye piyasalarında şeffaflığın az olduğu, sermaye piyasalarının gelişmemiş olduğu ve yönetimin onaylamadığı satın almaların olmadığı görülmektedir (2003).

Kurumsal yönetim ülkelerin hukuk yapısı ile yakından ilgilidir. Dünyada kurumsal yönetim uygulamalarındaki farklılık, hukuksal sistemdeki farklılıklara vurgu yaparak açıklanmaktadır. Kula (2006) ve Özkorkut (2007), kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarında Kıta Avrupa'sı hukuk sistemi ve Anglo Sakson hukuk sistemini incelemişlerdir. Bu alanda bütün dünyada yapılan akademik araştırmaların büyük bir çoğunluğu La Porta ve diğerleri (1998a), 49 ülkenin hukuk alt yapısını inceledikleri çalışmaya dayanmaktadır. La Porta ve diğerleri hissedarların ve kreditorlerin haklarını koruyan hukuki kuralları inceleyen araştırmalarında, ticaret kanunlarının iki temel hukuk geleneğinden geldiğini belirtmektedirler. Bunlardan bir tanesi, İngiltere kaynaklı Anglo Sakson hukuku, diğeri de köklerini Roma hukukundan alan Kıta Avrupa'sı hukuk sistemidir. Ancak çalışmada Kıta Avrupa'sı hukuk sisteminin de kendi içinde ayrıca üçe ayrıldığı ifade edilmektedir. Bunlar Fransız sistemi, Alman sistemi ve İskandinav sistemidir. Kıta Avrupa'sı hukuk sistemini bu şekilde üçe ayırmalarının nedeni, bu ülkelerdeki ticaret kanunlarının ilk yazılışları arasında zaman farkı olması ve bu ülkelerin yönettikleri kolonilerinde, bu süre zarfında kendi hukuk altyapılarının egemen olmasıdır. Buna göre, Fransız Ticaret Kanunu, Napolyon zamanında 1807'de, Alman Ticaret Kanunu 1897'de Bismark'dan sonra yazılmıştır. İskandinav hukuk sistemi ise 18'inci yüzyıla kadar inmekle birlikte, Kıta Avrupa'sı hukuk sistemi içinde, ancak farklı bir grup olarak değerlendirilmektedir. İki temel ve alt ayrımları ile birlikte toplam dört hukuk sistemine giren ülkelerin listesi aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2: Hukuk Sistemlerine Göre Ülkeler

İngiltere Kaynaklı Anglo Sakson Hukuk Sistemi (Common Law)	Roma Hukuku Kaynaklı Kıta Avrupası Hukuk Sistemi (Civil Law)		
	Fransız	Alman	İskandinav
ABD	Arjantin	Almanya	Danimarka
Avustralya	Belçika	Avusturya	Finlandiya
Güney Afrika	Brezilya	Güney Kore	İsveç
Hindistan	Endonezya	İsviçre	Norveç
Hong Kong	Filipinler	Japonya	
İngiltere	Fransa	Tayvan	
İrlanda	Hollanda		
İsrail	İspanya		
Kanada	İtalya		
Malezya	Kolombiya		
Singapur	Meksika		
Sri Lanka	Peru		
Tayland	Portekiz		
Yeni Zelanda	Şili		
	Yunanistan		
	Türkiye		

Kaynak: La porta ve diğerleri, 1998

Anglo Sakson hukuk sistemi içinde önemli bir yer tutan ve dünyada kurumsal yönetim uygulamalarının bir anlamda çıkış yeri olarak kabul edilen Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) durum biraz daha farklıdır. ABD'de eyaletlerin kendi kanunları vardır. Kurumsal yönetimde hukuk sistemlerinde bir diğer önemli konu ise, dünyada her ne kadar iki temel hukuk altyapısı olsa bile bazı gelişmelerin, ülkelerin bu hukuk yapısını etkilediği gerçeğidir. Örneğin, ikinci dünya savaşında Amerika'nın Japonya'yı istila etmesi sonucunda, Alman sisteminde bulunan Japonya'da bazı kanunlar Amerikan etkisi altında kalmıştır. Diğer taraftan Avrupa Birliği direktifleri nedeniyle, Fransız, Alman, İskandinav ve daha da önemlisi İngiliz kanunları arasında yakınsama sağlanmaktadır. Birçok direktif henüz tavsiye kararı niteliğinde de olsa, kanun koyucular ve şirketler üzerinde büyük bir baskı ve yaptırım gücü olmaktadır (Özkorkut, 2007). Hukuk sistemlerindeki bu işleyiş ülkelerdeki kurumsal yönetim mevzuat yapılarında da bir yakınsama sağlamaktadır. Bu nedenle yönetim kurulları için kota uygulayan ülkelerin ve kotaları tavsiye halinde konuşup tartışan ülkelerinde birbirlerinden etkilenmeleri doğal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizin hukuk sistemine bakıldığında ise 1850 yılında Fransız Ticaret Kanunu'ndan adapte edilmiş ve 1926 ve 1956'da Alman, İsviçre ve İtalyan hukukundan

alınan hükümlerle değiştirilmiş olan mevcut Türk Ticaret Kanunu, Kıta Avrupa'sı hukuk sistemine dayanmaktadır (Tekinalp, 2008).

Söz konusu iki kurumsal yönetim sisteminin de kurumsallaşmanın sağlanması bakımından başarılı olduğu söylenmektedir. Ancak en etkin ve gelişmiş sermaye piyasaları sadece Anglo Sakson sistemine sahip olan Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi devletlerde görülmektedir. Bazı çalışmalar bu farklılığın sebebinin Anglo Sakson hukuk sistemi ve Kıta Avrupa hukuk sistemindeki farklılıklardan kaynaklandığını bazı çalışmalar ise söz konusu farklılıkların hukuk sistemlerinden değil, piyasaların yapılarındaki farklılıklardan ileri geldiğini savunmaktadır (Kula, 2006).

Kıta Avrupa sisteminde ortaklık yoğunlaşmış olup şirket kontrolü büyük hissedarların elindedir. Anglo Sakson sistemde ise kurumsal yatırımcılar haricinde ortaklıklar dağınık olup şirket kontrolü bağımsız üyelerin önemli rol oynadığı yönetim kurulundadır. Kıta Avrupası sisteminde hisse senedi piyasasında koteli şirket sayısı az, likidite az ve karşılıklı hissedarlık sistemi yaygındır. Bu sistemde kontrol şirketlerin ya da ailelerin elindedir. Buna karşın Anglo Sakson sistemi piyasa eğilimli sistem olup çok sayıda koteli şirket, likit piyasa ve az sayıda karşılıklı hissedarlar ile karakterize edilmektedir. Amerikan sisteminde düşmanca satın alma, yatırımdan çıkma, performansa dayalı ödeme, azınlık hissedarlarının korunması gibi dolaylı kontrol mekanizmaları varken, Alman Sisteminde yönetim kurulu kontrolü, üst yöneticilerin değişimi, büyük hissedarların kontrolü gibi direkt kontrol mekanizmaları vardır (Suyolcu, 2006). Benzer hukuk sistemlerini kullanan ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarındaki değişiklikler için de benzer karar alma ihtimali olağan bir durum olmakta ve yönetim kurulları için kota uygulamalarında da benzer tercihler yapıyor olmaları beklenmektedir.

Bu bilgiler ışığında H₂ hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Ülkelerin benimsedikleri hukuk sistemleri (Anglo Sakson ve İskandinav) yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde etkilidir.

H_{2/a}: İskandinav hukuk sistemi yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.

H_{2/b}: Anglo Sakson hukuk sistemi yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.

2.4.3. Kültür Boyutları ve Yönetim Kurullarında Cinsiyet Kotası

Yönetim kurulları için cinsiyet kotası uygulamalarını yönlendiren bir değişken olarak toplumların sahip oldukları kültürel değerler gösterilebilir. Gerek toplumların kadına bakış açısını gerekse toplumsal eşitliği önemli derecede etkilediği için, kültürel değerler, ülkelerin hem politik hem de iş dünyasındaki düzenlemeleri önemli ölçüde belirlemektedir. Kültür bir grup insanın yaşam tarzıdır. Antropologlar kültürü; bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, töre ve insanın bir toplun üyesi olarak sahip olduğu bütün özellikleri içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlamaktadırlar (Adler, 1983). Sargut'a (2010) göre kültür bir grup insanı diğer bir gruptan ayıran kolektif düşünme tarzıdır. Literatüre bakıldığında kültür boyutlarıyla ilgili yapılan çalışmaların alt ve orta kademe yöneticiler üzerinde toplumsal kültürel algılarının yönetimde olan farklılaşmasına, toplumsal kültürün kurum kültürüne ne şekilde ve nasıl yansıdığına ulusal kültürün kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde bir etkisi olup olmadığına bakılmış (Koparan ve diğerleri, 2016; Şeşen ve diğerleri, 2014; Eğinli ve Çakır, 2011) fakat yönetim kurullarında çeşitlilikle ya da ülkelerde uygulanan kotalarla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Kültür kavramı sosyal yaşamı dolaylı olarak etkilemektedir. Bir toplumun kültürel yönelimi, toplum üyeleri tarafından sergilenen değer, tutum ve davranışların karmaşık etkileşimini yansıtmaktadır. Bireylerin sürdürdükleri yaşamları ve çevrelerindeki dünyaya bakış açılarıyla ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açıları davranışların uyarını olan tutumları etkiler ve bu tutumlar davranışları oluşturmaktadır. Birey ve grup davranışlarının değişen yapısı toplumun kültürünü etkilemektedir. Kültür bu bakış açılarına yeniden şekil verir ve birbirini takip eden şekilde döngü böylece devam etmektedir (Adler, 1983). Kültürler ne kadar birbirlerine benziyor gibi düşünülse de aslında aynı değildirler. Her kültürün birbirinden farklılaşan yönleri mevcuttur. Çünkü kültür; bireyin yaşamı, aile yapısı,

teknoloji, din, politik durum, aile yapısı, ekonomik ve sosyal çevre, yaşanılan coğrafya ve tarih gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Sığırı ve Tıǧlı, 2006).

Çalışmada Geert Hofstede (2001)'nin kültür boyutları açısından ülkelerdeki yönetim kurullarında uygulanan kotalara kültür boyutlarının bir etkisinin olup olmadığı merak edilmekte ve cinsiyet kotalarıyla ilişkilendirilebileceği düşünülen bireyselcilik-toplumsalcılık ve dişilik-erillik boyutları ele alınarak incelenmektedir.

Bireyselcilik - toplumsalcılık (individualism - collectivism) boyutu, bireyin çevreye yönelişinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve ben merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı biz anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumlarını kapsamaktadır (Sargut, 2010). Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda bireyler birbirlerine sıkı sıkıya bağlı değildirler. Bu toplumlarda bireyler kendilerini ve kendilerine yakın olan akrabalarını önemsemektedirler. Toplumdaki statüler bireysel başarılarla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumculukta ise statü ve kimlik için grup üyeliğine dikkat edilmektedir. Bireyler grup tarafından korunmakta ve grubun çıkarları doğrultusunda davranışları kendilerinden beklenmektedir (Newman ve Nollen, 1996). Modern toplumun sorunlarından birçoğu bireycilikle ilişkilendiriliyorken insan hakları eksiklikleri de aşırı derece toplumcu yaklaşımın benimsenmesi ile ilişkilendirilmektedir (Matsuda ve diğerleri, 2001). Bireyci toplumlar yönetim kurullarında şirket hissedarlarını önemseyerek hareket edip kurullarda çeşitlilikten ziyade kendilerine yakın olan ve aile üyelerinden olan bireyleri tercih etmektedirler. Bu durumda bireyci toplumlarda yönetim kurullarında kota uygulamalarının görülmemesi beklenmekteyken toplumculukta ise bireyler grubun çıkarını göz önünde bulundurarak hareket edeceklerinden dolayı yönetim kurullarında bağımsız üyelerin fikir farklılığı ile grubun çıkarlarını düşünecek oldukları için yönetim kurullarında çeşitliliğe gitmek isteyecekler ve bu durumda kota uygulamalarının görülmesi beklenmektedir.

Dişilik-erillik (feminity-masculinity) kültürel boyutunda toplumda atılganlık, kendine güven, bağımsızlık duygusu, yükselme tutkusu, rekabet, egemen olma, saldırganlık gibi değerler ön plana çıkmakta ve insana verilen önem arka planda kalmakta ise erkek egemen kültür söz konusudur. İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önemin yanı sıra, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkan değerler ise dişi

kültürün göstergeleridir (Sargut, 2010). Eril toplumlarda; güç, zenginlik ve statü gibi kavramların daha çok hissedilirken, dişil toplumlarda hayatın kalitesi, insani ilişkiler ve diğer insanların zenginliği ön planda tutulmaktadır

Hofstede (2001) tarafından belirtildiği gibi, dişil toplumlar diğer toplumlara oranla daha barışçıl ve işbirliğini ön planda tutan, empati yeteneği gelişmiş toplumlardır. Bu bakış açısına göre, dişil değerlere sahip ülkelerde yönetim kurullarında kota uygulamalarının daha muhtemel olması beklenmektedir. Ancak farklı bir açıdan bakılacak olursa, kültürel olarak dişil değerlere sahip toplumlarda kadın, hali hazırda hem yönetim kurullarında hem de toplumun her alanında kendine yer bulduğu için zorlayıcı bir kota uygulamasına gerek duyulmayabilir (Vurgun ve Öztop, 2011).

Toplumların sahip oldukları kültürel değerlerin kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için uygulanmak istenen cinsiyet kotalarını etkileyip etkilemediği, etkiliyor ise hangi yönde etkilediği önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bilgiler ışığında H₃ hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir;

Hipotez 3: Toplumların sahip oldukları kültürel değerler (dişilik, toplumsalcılık) yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde etkilidir.

H_{3/a}: Dişilik kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde negatif etkilidir.

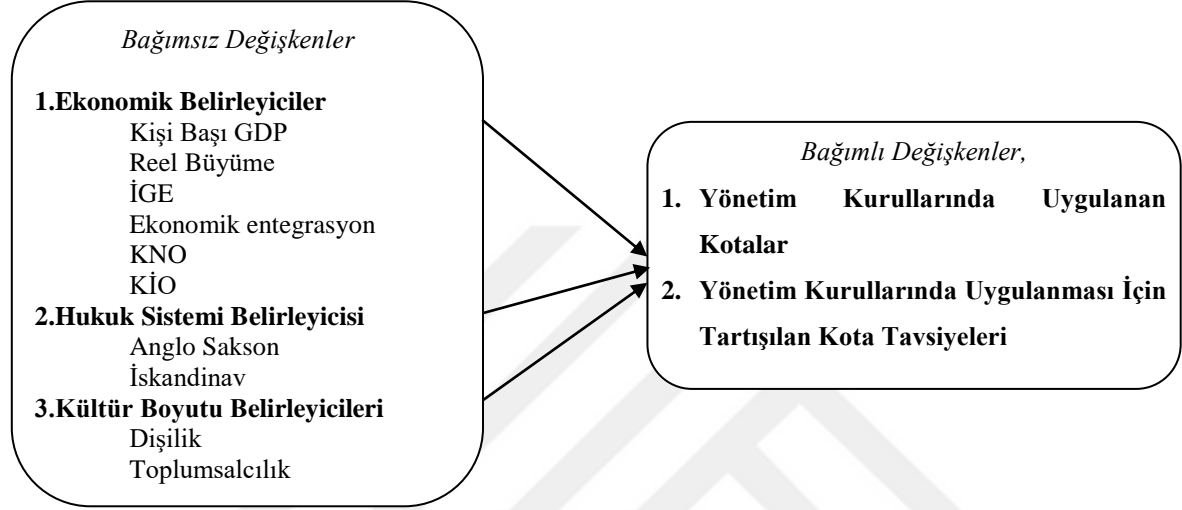
H_{3/b}: Toplumsalcılık kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde pozitif etkilidir.

2.5. Araştırma Modeli

Bağımlı değişken olarak alınan yönetim kurulları için uygulanan kotalar ve uygulamada olmayan fakat ülkelerin tartıştığı kota tavsiyelerine olan etkiyi göstermek için bağımsız değişkenler araştırmada üç grup altında toplanmıştır. Bunlardan ilk grup ekonomik değişkenler olan kişi başı GDP, reel büyüme, insani gelişmişlik endeksi, ekonomik entegrasyon, kadın nüfus oranı ve kadın istihdam oranıdır. İkinci grup hukuk

sistemleri belirleyicileri olan Anglo Sakson ve İskandinav hukuk sistemidir. Üçüncü grup ise kültür boyutları olan dışılık ve toplumsalcılık boyutudur. Bu gruplanan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi için araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE KOTA UYGULAMASININ ULUSLARARASI DÜZEYDEKİ NEDENLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı yönetim kurullarındaki kadın yönetici istihdamını, ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında bulunan, yönetim kurulları için uyguladıkları kotalar ile kurumsal yönetim mevzuatında bulunmayan fakat bulunması için konuşulup tartışılan kota tavsiyelerini araştırmaktır. Bu duruma etki eden sebepleri (ekonomik, kültürel ve hukuk sistemleri açısından) yönetim kurulları için uygulanan ve uygulanması için tartışılan kotalarla ilişkilendirmeye çalışarak ülkelerin kota uygulamalarına gitmesiyle ilgili bir görüş kazandırmaktır. Çalışmanın katkısı, yönetim kurullarındaki kadın yönetici istihdamını, ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında bulunan ve yönetim kurulları için uyguladıkları kotalar ile kurumsal yönetim mevzuatında bulunmayan fakat bulunması için konuşulan kota tavsiyelerini araştırmak ve bu duruma etki eden sebeplerin neler olabileceğini tartışmaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamının belirlenmesinde hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerin içeriği dikkate alınarak daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek için çalışma evreni olarak 70 ülke belirlenmiştir. Verileri toplarken daha sağlıklı sonuçlar alabilmek için Dünya Bankası verileri, OECD verileri ve Hofstede'nin kültür boyutları dikkate alınmıştır. Çalışmanın değişkenleri düşünüldüğünde kurumsal yönetim mevzuatlarına ulaşılabilen ve incelenen ülkelere baktığımızda kota uygulayan ya da kota tavsiyesinde bulunan 47 ülkeye ulaşılmış ve çalışmanın örneklemini bu 47 ülke temel alınarak oluşturulmuştur. Çalışmanın içeriğinde ikincil veriler kullanarak sonuçlar elde edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verilerle sağlıklı bir sonuç alabilmek için Lojistik Regresyon Analizi kullanılmıştır. Lojistik regresyon analizinin kullanım amacı, bağımlı (yordanan) ve bağımsız (yordayıcı) değişkenler arasındaki ilişkiyi, en az değişken ile en iyi uyuma sahip olacak biçimde tanımlayabilen, kabul edilebilir bir model kurmaktır. Lojistik regresyon analizinde logit dönüşümün uygulandığı bağımlı (yordayıcı) değişkenin yapısı analizin sınıflandırılmasında önemli bir yere sahiptir. Logit analiz, bağımlı değişkenin yapısına göre üçe ayrılmaktadır. Bu modellerden 'İkili Lojistik Regresyon Modeli', kategorik bağımlı değişkenin ikili (Örn: kota; var-yok) olduğu durumda kullanılmaktadır. 'Multinomial Lojistik Regresyon Modeli' kategorik bağımlı değişkenin çok kategorili (Örn: Medeni durum; evli-bekar-boşanmış) olduğu durumlarda kullanılırken; çok kategorili ve sıralı bir yapı söz konusu ise (Örn: Likert tipi ölçekler, az-orta-çok) 'Sıralı (Ordinal) Lojistik Regresyon Modeli' kullanılmaktadır (Şenel ve Alatl 2014). Araştırmada bağımlı değişkenler (kota ve kota tavsiyesi; var-yok) ikili olduğundan dolayı ikili lojistik regresyon modelinde veriler analiz edilmiştir.

Bağımlı değişkenler: Ülkelerin yönetim kurulları için uyguladıkları kotalar ve kota tavsiyesi niteliğindeki görüşleri araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır.

- Uygulanan kotalar: Kurumsal yönetim mevzuatlarında, yönetim kurulu üyeliğinde kadın çalışanlar için belirli bir oran bulunduran (kota) ülkeleri ele almaktadır.
- Kota tavsiyesi: Kurumsal yönetim mevzuatlarına yönetim kurulu üyeliği için kadın çalışan bulundurulmasını henüz eklememiş fakat belli bir oranda kadın temsilinin olması gerektiğini savunan ülkeleri ele almaktadır.

Bağımlı değişkenler, analiz yapılırken, yönetim kurullarındaki kadın yöneticiler için kota uygulayan ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında kota varsa 1 yoksa 0 olarak kodlanmıştır. Bir diğer bağımlı değişken olan kota tavsiyesi, kadın temsilinin olması gerektiğini savunan ülkeler varsa 1 yoksa 0 olarak kodlanmıştır.

Bağımsız değişkenler: Araştırmanın bağımsız değişkenleri, ekonomik değişkenler (Kişi başı GDP, KİO, KNO, ekonomik entegrasyon, reel büyüme), kültür boyutu değişkenleri (dişilik, toplumsalcılık) ve hukuk sistemleri (Anglo Sakson ve İskandinav) değişkeni olarak 3 grup olarak belirlenmiştir.

Ekonomik (bağımsız) değişkenler: Kişi başı GDP (kişi başına düşen milli gelir), kadın nüfus oranı, kadın istihdam oranı ve reel büyüme bağımsız değişkenleri dünya bankası verilerinden yararlanılarak veri setine dâhil edilmiştir (<http://data.worldbank.org/country>). Yönetim kurullarında uygulanan ve uygulanması düşünülen cinsiyet kotalarıyla ilişkilendirilebilecek göstergeler olarak bu değişkenler düşünülmüş ve analize dâhil edilmiştir.

- İnsani gelişmişlik endeksi (İGE): Bu endeks milli gelir dışında insanların refahının kısa bir tanımını içerir. İGE üç boyutlu insani gelişmenin birleşik ölçümünü sağlar. Uzun ve sağlıklı yaşama (yaşam ömrü ile ölçülür), eğitilmiş olmak (yetişkin okur-yazarlığı ve ilk, orta ve liseye kayıt) ve saygın/iyi şekilde yaşam standardına sahip olmak (satın alma gücü değeri ve kişi başına düşen gelirle ölçülür) (Kaya, 2000). Çalışma için insani gelişmişlik raporundaki sınıflandırmaya bakılarak veriler oluşturulmuş ve eğer çok yüksek değere sahipse 3, yüksek değere sahipse 2, orta olarak değerlendiriliyorsa 1 şeklinde kodlanarak analize dâhil edilmiştir.
- Ekonomik entegrasyon: İthalat, ihracat ve GSMH 'nın değerlerine dünya bankası verilerinden ulaşılmıştır. Arribas ve diğerleri (2011) tarafından aşağıdaki formülle ekonomik entegrasyon düzeyine ulaşılmıştır. Formülde X ihracatı, M ithalatı GDP ise gayri safi milli hasılayı ifade etmektedir.

$$(X + M)/GDP$$

Hukuk sistemi bağımsız değişkenleri: hukuk sistemi adı altında bağımsız değişken olarak değerlendirildiğinde ülkeler Anglo Sakson hukuk sistemini kullanıyorsa 1 kullanmıyorsa 0, İskandinav hukuk sistemine sahipse 1 değilse 0 şeklinde kodlanarak analize dâhil edilmiştir. Hukuk sistemlerinde Anglo Sakson ve Kıta Avrupa hukuku temel alınarak hareket edilmiştir. Kıta Avrupa hukuk sistemlerinin içinde bulunan İskandinav

hukukunun analize dahil edilme sebebi ise o ülkelerin kota uygulamalarını kurumsal yönetim mevzuatlarında bulduklarından kaynaklanmaktadır.

Kültür boyutları bağımsız değişkenleri:

- Hofstede'nin kültürel boyutlarında ülkelerin dışılık ve toplumsalcılık boyutları ele alınmıştır ve Hofstede'nin puanlamaları ile analize dâhil edilmiştir (<https://geert-hofstede.com/national-culture.html>).

Tablo 3: Değişkenler ve Veri Kaynakları

Değişkenler	Veri Kaynağı	Değişkenlerin Ölçülmesi
Bağımsız Değişkenler		
Ekonomik Değişkenler		
KBDMG	Dünya bankası	
Reel büyüme	Dünya bankası	(%)
İGE	İnsani Gelişmişlik Raporu	Dummy
Ekonomik Entegrasyon	Dünya Bankası	(ihracat + ithalat) / GDP
KNO	Dünya Bankası	(%)
KİO	Dünya Bankası	(%)
Hukuk Sistemleri	La Porta ve diğerleri	Dummy
Kültürel Değişkenler		
Dışılık	geert-hofstede.com	
Toplumsalcılık	geert-hofstede.com	
Bağımlı Değişkenler		
Kota	Deloitte	Dummy
Kota Tavsiyesi	Deloitte	Dummy
KNO: Kadın Nüfus Oranı, KİO: Kadın İstihdam Oranı, İGE: İnsani Gelişmişlik Endeksi'ni ifade etmektedir.		

3.4. Araştırma Hipotezleri

Tablo 4: Geliştirilen Hipotezler ve Alt Hipotezleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Geliştirilen Hipotezler ve Alt hipotezleri
Ekonomik Göstergeler	Kota/Kota Tavsiyesi	H₁: Ülkelerinin ekonomik ve insani gelişmişlik göstergeleri (insani gelişmişlik endeksi, ekonomik entegrasyon, reel büyüme, kişi başı milli gelir, kadın nüfus oranı, kadın istihdam oranı) yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde etkilidir.
İnsani Gelişmişlik Endeksi	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{1/a}: İnsani gelişmişlik endeksi kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
Ekonomik Entegrasyon	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{1/b}: Ekonomik entegrasyon kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
Reel Büyüme	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{1/c}: Reel büyüme kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
Kişi Başı Milli Gelir	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{1/d}: Kişi başı milli gelir kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
Kadın Nüfus Oranı	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{1/e}: Kadın nüfus oranı kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
Kadın İstihdam Oranı	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{1/f}: Kadın istihdam oranı kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
Hukuk Sistemleri	Kota/Kota Tavsiyesi	H₂: Ülkelerin benimsedikleri hukuk sistemleri (Anglo Sakson ve İskandinav) yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde etkilidir.
İskandinav Hukuk Sistemi	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{2/a}: İskandinav hukuk sistemi yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
Anglo Sakson Hukuk Sistemi	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{2/b}: Anglo Sakson hukuk sistemi yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.
Kültür Boyutları	Kota/Kota Tavsiyesi	H₃: Toplumların sahip oldukları kültürel değerler (dişilik, toplumsalcılık) yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde etkilidir.
Dişilik	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{3/a}: Dişilik kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde negatif etkilidir.
Toplumsalcılık	Kota/Kota Tavsiyesi	H_{3/b}: Toplumsalcılık kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde pozitif etkilidir.

3.5. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 5’de değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri görülmektedir. Örneklemimizde bulunan ülkelerin tanımlayıcı istatistiklerinin maximum ve minimum değerlerine bakılarak hangileri olduğundan bahsedecek olunursa ekonomik değişkenler altında ele alınan reel

büyüme bağımsız değişkenin maximum değeri 8,46 olan İrlandayken, minimum değeri -2,56 olan Brezilya görülmektedir. İnsani gelişmişlik endeksi Uzun ve sağlıklı yaşama, eğitilmiş olmak ve saygın/iyi şekilde yaşam standardına sahip olmak olarak 3 ayrı kriterle ölçülmektedir. Ölçüm sonucuna göre çok yüksek, yüksek, orta ve düşük insani gelişmişlik düzeyi şeklinde dörde ayrılmaktadır (HDR, 2015). İnsani gelişmişlik endeksinin orta olduğu ülkeler Guatemala, Endonezya, Güney Afrika ve Hindistan iken, insani gelişmişlik endeksinin çok yüksek olduğu toplumlar Avrupa ülkeleri olarak görülmektedir. Ekonomik entegrasyon değerine baktığımızda ithalat ve ihracatı başarılı bir şekilde yürüterek 2,69 değeri ile Hong Kong görülürken, ithalat ve ihracat konusunda pekte başarı gösteremeyen ülke ise Brezilyadır.

Tablo 5: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ortalama
KOTA	47	0	1	,38
TAVSİYE	47	0	1	,64
Kişi Başı GSMH	47	1560	105950	32280,21
Reel Büyüme	47	-2,56	8,46	2,54
İGE	47	1	3	2,62
Ekonomik Entegrasyon	47	,01	2,69	,71
KNO	47	48	54	51
İSGÜCKATOR	47	27	64	52,14
Anglo Sakson Hukuk S.	47	0	1	,28
İskandinav Hukuk Sist.	47	0	1	,09
Toplumsalcılık	47	6	91	50,44
Dişilik	47	5	100	51,38

Kadınların nüfus oranlarına bakıldığında en yüksek oran Rusya'da, en düşük oran ise Hindistan'dadır. Bu duruma göre kadınların iş gücüne katılım oranı en yüksek olan ülke İsviçre, en düşük olan ülke ise Hindistan'dır. Kültür boyutları adı altında adlandırdığımız bağımsız değişkenlere bakıldığında ilk olarak toplumsalcılık boyutunun maximum değeri 100 olarak görülmekte ve Hofstede'nin boyut hesaplamalarında en yüksek skora sahip olan ülke Avustralya en düşük skora sahip olan ülke ise Guatemala'dır. Dişilik boyutunda en yüksek skor Slovakya da iken en düşük skor İsveç 'dedir.

Tablo 6: Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları (2014)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bağımsız											
KNO	1										
KİO	,019	1									
KİŞİ BAŞI GDP	-,068	,453**	1								
HUKUK SİST.	,078	,104	,314*	1							
TOPLUMSALCILIK	,027	,150	,608**	,119	1						
DİŞİŞİLİK	,116	-,235	-,194	-,301*	,119	1					
EKO. ENTEGRASYON	,209	-,043	-,033	-,024	-,141	,036	1				
İGE	-,333*	-,295*	-,612**	-,313*	-,478**	,031	-,182	1			
REEL BÜYÜME	-,556**	-,084	-,155	-,300*	-,158	,177	,140	,406**	1		
Bağımlı Değişkenler											
Kota	-,228	-,205	,177	,116	,272	-,312*	-,113	,007	-,114	1	
Tavsiye	,027	-,090	,078	,012	,262	,053	,217	-,231	-,062	,047	1
*p<0,05; ** p<0,01											

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile arasındaki ilişkileri görmek amacıyla yapılmış olan Pearson Korelasyon Testi sonuçları bir sonraki sayfada Tablo 5’de verilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarının ,80’den düşük olması çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunun olmadığını göstermektedir (Bryman ve Cramen, 1997’den aktaran, Okan ve diğerleri, 2014). Tablo 5’de yer alan katsayılara bakıldığında bu varsayımın sağlandığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin kendi aralarında korelasyon katsayıları incelendiğinde ilk bağımsız değişken olan ülkedeki kadın nüfus oranını temsil eden KNO ile KİO ($r=,019$), GDP ($r=-,068$), hukuk sistemleri ($r=,078$), toplumsalcılık ($r=,027$), dişilik ($r=,116$) ve ekonomik entegrasyon ($r=,209$) değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. KNO bağımsız değişkeninin İGE ile ($r=-,333$; $p<0,5$) ve reel büyüme ile ($r=-,556$; $p<0,01$) istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü ilişkide olduğu görülmektedir.

Diğer bir bağımsız değişken olan KİO ile GDP arasında ($r=,443$; $p<0,01$) istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Kadın istihdam oranının insani gelişmişlik endeksi ile ($r=-,295$; $p<0,05$) istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü ilişkide

olduğuna dair sonuçlar elde edilmektedir. Bununla birlikte, KİO'nun hukuk sistemi ile ($r=,104$), toplumsalcılık ($r=,150$) ve dişilik ($r=-,235$) kùltùr boyutları ile, ekonomik entegrasyon ($r=-,043$) ve reel büyüme ($r=-,084$) ekonomik değişkenleri ile arasında istatistiki olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunmadığı analiz sonuçlarında görùlmektedir.

Araştırma kapsamında bağımsız değişkenlerden biri olarak kullanılan KBDMG'in diğer bağımsız değişkenler ile ilişkisine dair analiz sonuçları incelendiğinde, KBDMG'in hukuk sistemleri ($r=,314$; $p<0,05$) ve toplumsalcılık kùltùr boyutu ile ($r=,608$; $p<0,01$) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkide olduğuna dair kanıtlar elde edilmektedir. GDP'nin diğer bağımsız değişken olan İGE ekonomik değişkeni ile ($r=-,612$; $p<0,01$) arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu görùlmektedir. Diğer taraftan, GDP ile dişilik ($r=-,194$), ekonomik entegrasyon ($r=-,033$) ve reel büyüme ($r=-,155$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğuna dair kanıtlar elde edilememiştir.

Çalışmanın diğer bağımsız değişkeni ise örneklemi oluşturan ùlkelerdeki hukuk sistemleridir. Hukuk sistemi bağımsız değişkeni ile dişilik ($r=-,301$; $p<0,05$) kùltùr değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde hukuk sistemleri ile İGE ($r=-,313$; $p<0,05$) ve reel büyüme ($r=-,300$; $p<0,05$) ekonomik değişkenleri arasında da istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki gözlemlenmektedir. Bununla birlikte hukuk sistemi bağımsız değişkeni ile toplumsalcılık ($r=,119$) kùltùr değişkeni ve ekonomik entegrasyon ($r=-,024$) arasında istatistiki olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmada Hofstede'nin kùltùr boyutlarından iki tanesi bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bunlarda ilki olan toplumsalcılık bağımsız değişkeninin diğer bağımsız değişkenler ile ilişkisine bakıldığında yalnızca insani gelişmişlik endeksi ile ($r=-,478$; $p<0,01$) anlamlı ilişkide olduğu görùlmektedir. Söz konusu ilişki zıt yönlüdür. Öte yandan, toplumsalcılığın dişilik ($r=,119$), ekonomik entegrasyon ($r=-,141$) ve reel büyüme ($r=-,158$) ile istatistiki olarak anlamlı ilişkide olduğuna dair analiz sonuçları elde edilememiştir.

Kùltùr boyutlarından bir diğeri olan dişilik bağımsız değişkeninin ise diğer bağımsız değişkenler olan ekonomik entegrasyon ($r=,036$), İGE ($r=,031$) ve reel büyüme ($r=,177$) ile anlamlı ilişkide olmadığı görùlmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan bir diğer bağımsız değişken ekonomik entegrasyondur. Ekonomik entegrasyonun gerek İGE (r=-,182) ile gerekse reel büyüme (r=,140) ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı analiz sonuçlarına göre söylenebilmektedir. Son olarak, İGE ile reel büyümenin (r=,406; p<0,01) istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü ilişkide oldukları görülmektedir.

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren analiz sonuçlarına bakıldığında kota bağımlı değişkeninin yalnızca dışillik bağımsız değişkeni ile (r=-,312; p<0,05) istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü ilişkide olduğu görülmektedir. Kota bağımlı değişkeninin diğer bağımsız değişken ile ilişkilerine bakıldığında ise KNO (r=-,228), KİO (r=-,205), GDP (r=,177), hukuk sistemleri (r=,116), toplumsalılık (r=,272), ekonomik entegrasyon (r=-,113), insani gelişmişlik endeksi (r=,007) ve reel büyüme (r=-,114) bağımsız değişkenleri ile istatistiki olarak anlamlı ilişkide olduğuna dair herhangi bir analiz sonucu elde edilememiştir.

Araştırmanın bir diğer bağımlı değişkeni olarak ele alınan kota tavsiyesinin ise bağımsız değişkenlerden hiçbiri ile istatistiki olarak anlamlı ilişkide olmadığı görülmektedir.

3.6. Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Kota Uygulamasının Uluslararası Düzeydeki Nedenleri İçin Lojistik Regresyon Analizi

Kota bağımlı değişkeni için oluşturulan *Model 1*'de, kadın nüfus oranı (KNO), kadının iş gücüne katılımı (KİO), kişi başına düşen milli gelir (kişi başı GDP), insani gelişmişlik endeksi (İGE), reel büyüme ve ekonomik entegrasyon bağımsız değişkenleri incelenmiştir. Araştırmada bu değişkenler ekonomik değişkenler olarak ele alınmıştır. Modelin açık fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kota} = \beta_0 + \beta_1\text{KNO} + \beta_2\text{KİO} + \beta_3\text{GDP}_{\text{KB}} + \beta_4\text{İGE} + \beta_5\text{ReelBüyüme} + \beta_6\text{EkoEnt}$$

Modelin ilk bağımsız değişkeni olan kişi başı GDP'nin yönetim kurullarında kota uygulamaları üzerine etkisine (p<0,05, β : 4,27, Wald: 4,62) dair analiz sonuçlarına bakıldığında söz konusu etkinin istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğu

görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak ekonomik gelişmişliğin bir göstergesi olan kişi başı GDP'nin yüksek olduğu ülkelerde kota uygulamalarının da yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Bir diğer bağımsız değişken olan Reel büyümenin yönetim kurulları için kota uygulamaları üzerine etkisinin ($p < 0,10$; $\beta: -,48$; Wald: 3,10) istatistik olarak anlamlı ve zıt yönlü olduğu görülmektedir. Bu durumda reel büyümenin yüksek olmasının kota uygulamalarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bağımsız değişkenler arasında yer alan KNO'nun yönetim kurullarında kota uygulamaları üzerine etkilerine bakıldığında ise ($p < 0,10$; $\beta: -134,8$; Wald: 2,94) söz konusu etkinin de istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları, kadın nüfus oranının yüksek olduğu ülkelerde kota uygulamalarının daha az olduğunu göstermektedir.

Ekonomik ölçeklerden bir diğeri olan KİO bağımsız değişkenin yönetim kurullarında kadın uygulamaları üzerine etkisinin ($p < 0,05$; $\beta: -14,94$; Wald: 4,65) de istatistiki olarak anlamlı ve zıt yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, seçilen bir ülkedeki kadın istihdam oranının yüksek olması durumunda kota uygulamalarının düşük kaldığı yani kota uygulamasına gerek olmadığı söylenebilir. İGE ile ekonomik entegrasyon bağımsız değişkenlerinin kota uygulamalarına etkisine dair analiz sonuçları incelendiğinde ilgili değişkenlerin kota uygulamalarını anlamlı bir şekilde etkilediğine dair sonuçlar elde edilememektedir ($p < 0,10$).

Model 1'de yer alan kota bağımlı değişkeni ile ve ekonomik bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bazı anlamlı analiz sonuçları elde edilmiştir ve model bütünsel olarak anlamlı çıkmıştır (Chi-square: 16,865, $p < 0,01$).

Kota bağımlı değişkeni için oluşturulan *Model 2*'de; ülkelerin hukuk sistemleri (Anglo Sakson, İskandinav) bağımsız değişkenin etkisi araştırılmıştır. Modelin açık fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kota} = \beta_0 + \beta_1 \text{AngloSakson} + \beta_2 \text{İskandinav}$$

Model 2’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, hukuk sistemlerinin yönetim kurulları için uygulanan kotaların üzerine etkisinin istatistiki olarak anlamlı çıkmadığı görülmektedir ($p < 0,10$). Modelin ise bütünsel olarak anlamlı olduğu bulgular sonucunda görülmektedir (Chi-square: 8,582, $p < 0,05$).

Kota bağımlı değişkeni için oluşturulan *Model 3*’te; Hofstede’nin kültür boyutları yani toplumsalcılık ve dışılık bağımsız değişkenleri incelenmiştir. Modelin açık fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kota} = \beta_0 + \beta_1 \text{toplumsalcılık} + \beta_2 \text{dışılık}$$

Kültürel boyutlardan ilki olan toplumsalcılık bağımsız değişkenini kota uygulamaları üzerine etkisinin ($p < 0,05$; β : 0,32; Wald: 4,54) istatistiki olarak anlamlı ve aynı yönlü olduğu görülmektedir. Söz konusu analiz sonuçları ışığında, ülkelerin toplumsalcılık skorunun artmasının kota uygulamaları daha muhtemel kıldığı söylenebilmektedir. Bir diğer bağımsız değişken olan dışılık kültür boyutunun yönetim kurullarında uygulanan kota uygulamalarını istatistiki olarak anlamlı olduğu fakat zıt yönde etkilediği ($p < 0,05$; Wald: 4,87; β : -0,44) ‘ne dair analiz sonuçları elde edilmiştir. Bu bağlamda, dışılık skorunun düşük olduğu toplumlarda yönetim kurullarında kota uygulamalarının daha muhtemel olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7’de yer alan Model 3 için analiz sonuçları incelendiğinde modelin bütünsel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Chi-square: 9,952 ; $p < 05$).

Kota bağımlı değişkeni için oluşturulan *Model 4*’te; kadın nüfus oranı, kadının iş gücüne katılımı, kişi başına düşen milli gelir, insani gelişmişlik endeksi, reel büyüme ve ekonomik entegrasyon bağımsız değişkenleri ekonomik değişkenler olarak, bir başka bağımsız değişken olan ülkelerin hukuk sistemleri, dışılık, toplumsalcılık Hofstede’nin kültür boyutları olarak ele alınmış ve modelde hep birlikte anlamlılığı aranmıştır. Modelin açık fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kota} = \beta_0 + \beta_1 \text{KNO} + \beta_2 \text{KİO} + \beta_3 \text{GDP}_{\text{KB}} + \beta_4 \text{İGE} + \beta_5 \text{Reel büyüme} + \beta_6 \text{EkoEnt.} \\ + \beta_7 \text{AngloSakson} + \beta_8 \text{İskandinav} + \beta_9 \text{Dışılık} + \beta_{10} \text{Toplumsalcılık}$$

Model 4'te analize tabi tutulan diğler bağımsız değışkenler olan kişi başi GDP, reel büyüme, ekonomik entegrasyon, kadın nüfus oranı, hukuk sistemlerinden Anglo Sakson ve İskandinav hukuku, toplumsalcılık ve insani gelişmişlik endeksi değışkenlerinin kota uygulamaları üzerine herhangi bir anlamlı etkisine dair bulgular elde edilememektedir ($p < 0,10$). Tablo 7'de yer alan Model 4 için analiz sonuçları incelendiğinde ise modelin bütünsel olarak anlamlı olduğu görölmektedir (Chi-square: 24,644, $p < 0,01$).

Kadın istihdam oranının kota uygulamaları üzerine etkisinin ($p < 0,10$; β : -21,21; Wald; 4,009) istatistikî olarak anlamlı ve zıt yönlü olduğu Tablo 7'de yer alan analiz sonuçlarında görölmektedir. İlgili sonuçları yorumlamak gerekirse, kadınların işgücüne katılımlarının yüksek olduğu toplumlarda kota uygulamalarının düşük olduğu, kadın istihdamının düşük olduğu toplumlarda ise yönetim kurulları için kota uygulamalarının daha yüksek olduğu gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda anlamlı çıkan son bağımsız değışken, dişilik kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kota uygulamalarını zıt yönde etkilediğine ($p < 0,10$; Wald: 2,19; β : -0,45) dair bulgular elde edilmiştir.

Tablo 7: Kadın Yönetim Kurulu Üyeliği İçin Uygulanan Kotaların Lojistik Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	Wald	B	S.E	Wald	β	S.E	Wald	β	S.E	Wald	B	S.E
EKONOMİK DEĞİŞKENLER												
GDP	4,62	4,27**	1,98							1,07	2,99	2,88
Reel Büyüme	3,10	-,48*	,27							,921	-,29	,308
İGE	2,12	-1,79	1,23							1,24	-1,57	1,41
Eko Ent.	,04	,17	,85							,008	-,092	1,04
KNO	2,94	-134,8*	78,6							,836	-67,9	74,29
KİO	4,65	-14,94**	6,92							4,009	-21,2*	10,59
HUK.SİST. DEĞİŞKENLERİ												
Anglo Sakson				,294	,377	,696				,178	,482	1,14
İskandinav				,000	22,05	200				,000	19,72	200
KÜLT. BOY. DEĞİŞKENLERİ												
Toplumsalılık							4,54	,032**	,15	,831	,025	,028
Dişilik							4,75	-,044**	,02	2,19	-,045*	,030
Constant	3,21	241,9	135	4,52	-,847	,398	0,05	0,8	1,117	1,32	144,1	125,3
Chi-square	16,865***			8,582**			9,952**			24,644***		
Cox ve Snell R²	0,302			0,167			0,191			0,408		
Nagelkerke R²	0,410			0,227			0,259			0,555		

*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01

Kota tavsiyesi bağımlı değişkeni için oluşturulan Model 1’de, kadın nüfus oranı (KNO), kadının iş gücüne katılımı (KİO), kişi başına düşen milli gelir (kişi başı GDP), insani gelişmişlik endeksi (İGE), reel büyüme ve ekonomik entegrasyon bağımsız değişkenleri incelenmiştir. Araştırmada bu değişkenler ekonomik değişkenler olarak ele alınmıştır. Modelin açık fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kota Tavsiyesi} = \beta_0 + \beta_1\text{KNO} + \beta_2\text{KİO} + \beta_3\text{GDP}_{\text{KB}} + \beta_4\text{İGE} + \beta_5\text{ReelBüyüme} + \beta_6\text{EkoEnt}$$

Modelin bağımsız değişkenlerine bakıldığında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir ve model bütünsel olarak anlamsızdır (Chi-square: 5.689; $p < 0,10$).

Kota tavsiyesi bağımlı değişkeni için oluşturulan *Model 2*’de; ülkelerin hukuk sistemleri (Anglo Sakson, İskandinav) bağımsız değişkenin etkisi araştırılmıştır. Modelin açık fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kota Tavsiyesi} = \beta_0 + \beta_1\text{AngloSakson} + \beta_2\text{İskandinav}$$

Model 2 için elde edilen analiz bulgularına bakıldığında, modelin bütünsel olarak anlamsız olduğu görülmektedir (Chi-square: 1.915; $p < 0,10$).

Kota tavsiyesi bağımlı değişkeni için oluşturulan *Model 3*’te; Hofstede’nin kültür boyutları yani toplumsalcılık ve dişilik bağımsız değişkenleri incelenmiştir. Modelin açık fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kota Tavsiyesi} = \beta_0 + \beta_1\text{Toplumsalcılık} + \beta_2\text{Dişilik}$$

Model 3’te kullanılan bağımsız değişkenlerden toplumsalcılık ve dişilik kültür boyutları değişkenleri için analiz sonuçları incelendiğinde ise değişkenlerin kota uygulamaları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir ($p < 0,10$). Tablo 8’de yer alan Model 3 için analiz sonuçları incelendiğinde modelin bütünsel olarak anlamsız olduğu görülmektedir (Chi-square: 3,312).

Tablo 8: Kadın Yönetim Kurulu Üyeliği İçin Kota Tavsiyesi Lojistik Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	Wald	B	S.E	Wald	β	S.E	Wald	β	S.E	Wald	β	S.E
EKONOMİK DEĞİŞKENLER												
KBDMG	,334	,906	1,56							,104	-,641	1,98
Reel Büyüme	,154	-,078	,198							,248	-,113	,226
İGE	,088	,287	,965							,366	,641	1,06
Eko Ent.	1,72	1,13	,862							1,79	1,21	,91
KNO	,261	-25,7	50,3							,103	-18,37	57,37
KİO	,940	-4,75	4,91							,443	-3,5	5,27
HUK.SİST. DEĞİŞKENLERİ												
Anglo Sakson				1,53	,936	,754				,457	,64	,947
İskandinav				,469	,83	1,21				,241	,87	1,77
KÜLT. BOY. DEĞİŞKENLERİ												
Toplumsalılık							2,97	,024	,014	,795	,021	,023
Dişilik							,022	,002	,016	,137	,008	,022
Constant	0,301	47,40	86,43	0,53	0,268	0,368	0,489	-0,712	1,01	0,142	36,81	97,61
Chi- square		5,689			1,915			3,312			8,505	
Cox ve Snell R²		0,114			0,040			0,068			0,166	
Nagelkerke R²		0,156			0,055			0,093			0,227	

*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01

Kota tavsiyesi bağımlı değişkeni için oluşturulan *Model 4*'te; kadın nüfus oranı, kadının iş gücüne katılımı, kişi başına düşen milli gelir, insani gelişmişlik endeksi, reel büyüme ve ekonomik entegrasyon bağımsız değişkenleri ekonomik değişkenler olarak, bir başka bağımsız değişken olan ülkelerin hukuk sistemleri, dışılık, toplumsalcılık Hofstede'nin kültür boyutları olarak ele alınmış ve modelde hep birlikte anlamlılığı aranmıştır. Modelin açık fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$\begin{aligned} \text{Kota Tavsiyesi} = & \beta_0 + \beta_1 \text{KNO} + \beta_2 \text{KİO} + \beta_3 \text{GDP}_{\text{KB}} + \beta_4 \text{İGE} + \beta_5 \text{ReelBüyüme} + \\ & \beta_6 \text{EkoEnt.} + \beta_7 \text{AngloSakson} + \beta_8 \text{İskandinav} + \beta_9 \text{Dışılık} + \\ & \beta_{10} \text{Toplumsalcılık} \end{aligned}$$

Model 4'te analize tabi tutulan bağımsız değişkenlerin ekonomik, kültürel, hukuk sistemleri bağımsız değişkenleri olarak sınıflandırdığımızda hepsinin beraber etkisi araştırılmış fakat modelin bütünsel olarak anlamsız çıkması ve bağımsız değişkenlerin etkisinin olmaması analizin sonucu olarak herhangi bir etkiye ulaştıramamıştır (Chi-square: 8,505; $p < 0,10$).

İlk bağımsız değişken olan ekonomik göstergelerin yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde etkili olacağını öngören H_1 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Hipotezin alt boyutlarına ait sonuçlar incelendiğinde, *reel büyümenin kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkili olduğunu* ön gören $H_{1/c}$, *kadın nüfus oranı kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkili olduğunu* ifade eden $H_{1/e}$, *kadın istihdam oranı kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkili olduğundan* bahseden $H_{1/f}$ hipotezlerini destekleyecek sonuçlar elde edilmekte fakat analiz sonucundaki bulgularda etki etme yönleri zıt yönlü sonuçlanmaktadır. Ekonomik göstergelerin içinde bulunan bir diğer bağımsız değişkenle oluşturulan *kişi başı milli gelir kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkili olduğunu* ön gören $H_{1/d}$ hipotezi desteklenmektedir. Öte yandan *insani gelişmişlik endeksi kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir* şeklinde ifade edilen $H_{1/a}$ hipotezi ile *ekonomik entegrasyonun kurumsal yönetim*

mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkisi olduğu yönündeki $H_{1/b}$ hipotezlerini destekleyecek sonuçlar elde edilememiştir.

Ülkelerin benimsedikleri hukuk sistemleri (Anglo Sakson ve Kıta Avrupa) yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde etkili olacağını ifade eden H_2 hipotezi yukarıdaki analiz sonucunda tüm alt boyutlarında reddedilmiştir.

Toplumların sahip oldukları kültürel değerler (dişilik, toplumsalcılık) yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde etkili olacağını öngören H_3 hipotezi desteklenmektedir. *Dişilik kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde negatif etkilidir* olduğunu ifade eden $H_{3/a}$ alt hipotezi ile *toplumsalcılık kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde pozitif etkili* olduğunu öngören $H_{3/b}$ alt hipotezi yukarıdaki analiz sonucunda desteklenmektedir.

Tablo 9: Hipotezler ve Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
$H_{1/a}$: İnsani gelişmişlik endeksi kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklenmemiştir
$H_{1/b}$: Ekonomik entegrasyon kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklenmemiştir
$H_{1/c}$: Reel büyüme kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklenmemiştir
$H_{1/d}$: Kişi başı milli gelir kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklenmiştir
$H_{1/e}$: Kadın nüfus oranı kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklenmemiştir
$H_{1/f}$: Kadın istihdam oranı kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurulları için yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir	Desteklenmemiştir
$H_{2/a}$: İskandinav hukuk sistemi yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklenmemiştir
$H_{2/b}$: Anglo Sakson hukuk sistemi yönetim kurulu mevzuatlarında yer alan kota uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.	Desteklenmemiştir
$H_{3/a}$: Dişilik kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde negatif etkilidir.	Desteklenmiştir
$H_{3/b}$: Toplumsalcılık kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalar üzerinde pozitif etkilidir	Desteklenmiştir

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örnekleme oluşturan ülkelerin yönetim kurullarındaki kadın yönetici istihdamını, ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında bulunan, yönetim kurulları için uyguladıkları kotalar ile kurumsal yönetim mevzuatında bulunmayan fakat bulunması için konuşulup tartışılan kota tavsiyeleri araştırılmıştır. Bir diğer yandan bu duruma etki eden sebepler; ekonomik göstergeler, Hofstede'nin kültür boyutları (dışılık-erillik, bireysellik-toplumsalcılık) ve hukuk sistemleri açısından yönetim kurulları için uygulanan ve uygulanması için tartışılan kotalarla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Bu ilişkiyi ortaya çıkarabilmek için ikili lojistik regresyon analizi yapılmıştır.

Ülkelerin yönetim kurulları için kurumsal yönetim mevzuatlarında uyguladıkları kotalar ve henüz yazılı bir uygulama halinde bulunmayan fakat uygulanması için tartışılan kota tavsiyelerini ekonomik, kültür boyutları ve hukuk sistemleri ile ayrı ayrı değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Kurumsal yönetim mevzuatlarında yönetim kurullarında kadın üyeliği için uygulanan kotalara gidilme sebeplerinde ilk olarak ekonomik boyutlara bakılmış ve kişi başına düşen milli gelirin artması yönetim kurullarındaki kota uygulamalarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yönetim kurullarındaki çeşitlilikle beraber kurullara gelecek olan üyelerin farklı bakış açıları, yaratıcılıkları ile kurullarda sorulmayan soruları sorarak şirketin olumlu yönde ilerlemesini sağlayacaktır. Şirket büyümeleri de doğrudan ülkenin ekonomisine katkı sağlayacağından dolayı ülkelerin yönetim kurulu yapısıyla ilgili çeşitliliğin artırılmasını ve bunu da kotalar aracılığı ile yapması çalışmanın bir sonucu olan kişi başına düşen milli gelirle ilişkilendirilmiştir. Yine ekonomik değişkenlere bakıldığında analiz sonucunda reel büyümenin, kadın nüfus oranının ve kadının istihdam oranının anlamlı fakat zıt yönlü olduğu görülmektedir. Reel büyümede artış sağlandığında kota uygulamalarının bu durumdan olumlu yönde etkilenmesini beklerken çalışma sonucunda zıt yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Kadın nüfusunun fazla olduğu ülkelerde yönetim kurullarında kota uygulamalarının daha az olduğu görülmektedir. Kadın nüfus oranının az olması yönetim kurulları için kadın üye kotasını etkilemektedir. Kadın nüfusu arttıkça ülkeler kota uygulamalarına gitmemektedirler. Kadın nüfusundaki artış beraberinde kadınların istihdamındaki artışa da sebep olmaktadır. İstihdam arttıkça üst yönetimler için zorunlu bir yaptırıma gerek duyulmadan kadınlar kendileri için çalışma hayatında yer bulabilmektedir. Yönetim kurulu üyelikleri için kendi çabalarıyla üst yönetimlere çıkabildikleri düşünülebilmektedir.

Çalışmada, uygulanan kotaların Hofstede'nin kültür boyutlarıyla olan etkisine bakılıp bir başka sonuca ulaşılmıştır. Hofstede'nin iki kültür boyutunun yönetim kurullarındaki çeşitlilikle ilgisi olduğu düşünülerek hareket edilmiştir. Bundan dolayı dişilik ve toplumsalcılık boyutlarının kotalara etkisine bakılmıştır. Dişilik kültür boyutu yönetim kurullarında uygulanan kotalarla ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Hofstede tarafından belirtildiği gibi, dişil toplumlar diğer toplumlara oranla daha barışçıl ve işbirliğini ön planda tutan, empati yeteneği gelişmiş toplumlardır. Bu bakış açısına göre, dişil değerlere sahip ülkelerde yönetim kurullarında kota uygulamalarının daha yüksek olması bekleniyorken analiz sonucu zıt yönlü bir ilişki çıkmıştır. Bu durumda farklı bir açıdan bakılacak olursa, kültürel olarak dişil değerlere sahip toplumlarda kadın, hali hazırda hem yönetim kurullarında hem de toplumun her alanında kendine yer bulduğu için zorlayıcı bir kota uygulamasına gerek duyulmamaktadır. Bu durumda kota uygulamalarının etkisinin zıt yönlü olması ikinci düşünceyi destekler niteliktedir. Toplumsalcılık kültür boyutunda bireyler grubun çıkarını göz önünde bulundurarak hareket etmektedirler. Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin fikir çeşitliliği ile grubun çıkarlarını düşünecek oldukları için yönetim kurullarındaki kota uygulamalarının olması analiz sonucunun doğru noktada desteklendiğini göstermektedir.

Araştırmanın sonucunda yönetim kurullarında uygulanan kotaların üzerinde çıkması beklenen bir başka etki insani gelişmişlik endeksidir. Bu endeks milli gelir dışında insanların refahının kısa bir tanımını içerir. Uzun ve sağlıklı yaşama, eğitilmiş olmak ve iyi şekilde yaşam standardına sahip olmak bu endeksin üç boyutunu oluşturmaktadır. Fakat çalışma sonucunda insani gelişmişlik endeksinin kotalar üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır. Zorunlu kotaları bulunmayan fakat yönetim kurulları için kota

tavsiyelerinde bulunan ülkelerde çalışma için kullanılan ekonomik değişkenler, hukuk sistemi ve kültür boyutları açısından herhangi bir etkiye rastlanmamaktadır.

Bu analiz sonuçlarından elde edilen bulguların çalışmayı desteklemesinin yanında yönetim kurullarında çeşitlilik vurgusunu sağlamlaştırabilecek işletme literatüründe iki ayrı teori bulunmaktadır. Bunlar vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorileridir. Çalışmada da bahsedildiği gibi vekâlet teorisinde asılın refahının artırılması ve çıkarlarının korunması için, kaynak bağımlılığı teorisinde işletmenin iç ve dış çevresi ile bağını koparmamak amacı ile kritik konularda daha doğru karar alabilmesi ve bağımsız düşünebilmesi sebebiyle yönetim kurullarında işletmeden bağımsız üyelerin yer alması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durumda hükümetler, yönetim kurullarında, cinsiyet eşitliliği ve farklı bakış açıları sayesinde firma performansını artırılması sağlanarak dolaylı yoldan ülkelerin ekonomilerine katkı sağlayabilme durumları gibi nedenler için yapılmış olan kota uygulamalarını desteklemektedir.

Çalışmanın ortaya çıkardığı bu etkenlerin dışında bahsedilmesi gereken bir diğer sonuca bakıldığında; yönetim kurulları için kota uygulayan ilk ülke olan Norveç, aslında kotaların hukuk dilinde belirtilen amacını, firmaların performansını iyileştirmek veya değiştirmek için değil “*daha adil bir toplum*” yaratmak ve “*cinsiyetler arasındaki eşitliği*” artırmak için düşündüğü dengeli bir katılım sağlama isteği olmuştur. Bu durum düşünüldüğünde İskandinav hukuk sistemini kullanan diğer ülkelerde aynı düşünce ile Norveç’i takiben yönetim kurullarında cinsiyet kotasını uygulamaktadırlar.

Araştırmanın literatüre katkısı, örneklemedeki ülkelerin kurumsal yönetim mevzuatlarında bulunan, yönetim kurulları için uyguladıkları kotalar ile kurumsal yönetim mevzuatında bulunmayan fakat bulunması için konuşulup tartışılan kota tavsiyelerinin bir bütün halinde incelenmiş olmasıdır. Bir diğer yandan bu duruma etki eden sebepleri; ekonomik göstergeler, Hofstede’nin kültür boyutlar (dişilik, toplumsalcılık) ve hukuk sistemleri açısından yönetim kurulları için uygulanan ve uygulanması için tartışılan kotalarla ilişkilendirilmeye çalışılarak ilgili yazındaki boşluğu doldurması beklenmektedir. Çalışma Türkiye’de uluslararası düzeyde yönetim kurulları için uygulanan kotalara etki eden sebeplerin neler olabileceğini araştıran ilk çalışmadır.

Bu araştırma yapılırken araştırma için başlangıçta belirlenen 70 ülkenin kurumsal yönetim mevzuat yapılarına ulaşamamış bu nedenle araştırmanın örneklemini 47 ülke ile kısıtlı kalmıştır. Gelecek çalışmalarda, ülkelerin yönetim kurullarında çeşitliliğe neden ihtiyaç duyulduğunu ve kotalarla bunu sağlamaya çalışma nedenlerinin neler olduğuna bakılabilir ve kotaların zorunlu yaptırımı birçok zorluğu da beraberinde getirmekte olduğundan dolayı işletmelerin zorunlu kotaları kabule geçiş süreci ve liderlerin bu duruma hemen adapte olamayışı ile ilgili bir araştırma yapılabilir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Abdioğlu, H. (2007), **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve IMKB – 100 Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adams, R. B. ve Ferreira, D. (2009), “Women in The Boardroom and Their Impact on Governance and Performance”, **Journal of Financial Economics**, 94(2), 291-309.
- Adler, Nancy J. (1983), “A Typology of Management Studies Involving Culture”, **Journal of International Business Studies**, 14(2). 29-47.
- Afsharipour, A. (2015), “The one woman director man date: History and trajectory”, **UC Davis Legal Studies Research**, 472, 1-26.
- Ahern, Kenneth R. ve Dittmar, Amy K. (2012), “The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation”, **The Quarterly Journal of Economics**, 127(1), 137-197.
- Ajit K., Ghose, N.M. ve Ernst, C., (2010), **Küresel İstihdam Sorunu**, (ev: Ömer Faruk olak), Ankara: Efil Yayınevi
- Akıncı, G. (2011), **Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, G.S., (2013), “Kurumsal Yönetişim İlkeleri Doğrultusunda Yönetim Kurulu İşleyişinin Dünya ve Türkiye Açısından İncelenmesi” **Akademik Bakış Açısı Dergisi**, 34, 1-16.
- Altay, H. (2004), “Güç Mesafesi, Erkeklik - Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 9(1), 301-321.
- Altuğ, O. (1999), **Muhasebe Hukuk İlişkileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Anayurt, Ö. (2011), **Hukuka Giriş ve Hukukun Temek Kavramları**, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Ararat, M. ve Uğur, M. (2003), “Corporate Governance in Turkey: An Over view and Some Policy Recommendations”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 3(1), 58-75.
- Arribas, I., Pérez, F. ve Tortosa-Ausina, E. (2011), “A new interpretation of the distance puzzle based on geographic neutrality”, **Economic Geography**, 87(3), 335-362.
- Arslan, Ö., Karan, M.B. ve Ekşi, C. (2010), “Board Structure and Corporate Performance”, **Managing Global Transitions**, 8(1), 3-22.
- Arslantaş, C.C. ve Fındıklı, A.M., (2010), “İMKB-50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 39(2), 258-275.
- Aygün, M., İç, S. ve Sayın, C. (2011), “Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(1), 77-92.
- Ayuso, S. ve Argandona, A. (2007), “Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors”, **University of Navarra, Responsibility and Corporate Governance, Working Paper**, 701, 2-7.
- Ballington, J. ve Binda, F. (2005), “The Implementation of Quotas: European Experiences. Quota Report Series”, **International Institute for Democracy and Electoral Assistance**.
- Barkema, H. G. ve Vermeulen (1997), “What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?”, **Journal of International Business Studies**, 28(4), 845-864.
- Barsh, J. ve Yee, L. (2012), **Unlocking the Full Potential of Women at Work**, Manhattan: Mc Kinsey & Company/Wall Street Journal.
- Beauvoir, S. (1993), **Kadın “İkinci Cins I” Genç Kızlık Çağı**, (Çev. B. Onaran), İstanbul: Payel Yayınları.

- Bebchuk, Lucian A. ve JesseM. Fried (2005), “Pay without Performance: Overview of the Issues”, **Journal of Applied Corporate Finance**, 17, 8–23.
- Berber, Metin ve Eser, Burçin Yılmaz (2008), “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 10(2), 1-16.
- Bernardi, R.A., Bosco, S. M. ve Columb, V. L. (2009), “Does Female Representation on Boards of Directors Associate with the ‘Most Ethical Companies’ List?”, **Corporate Reputation Review**, 25(3), 270-280.
- Boulouta, I. (2012), “Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance”, **Journal of Business Ethics**, 113-185.
- Bozkurt, Emine, (2013), “Women’s Human Rights: Turkey’s Way to Europe”, **Turkish Policy Quarterly**, 6, 23-28.
- Brammer, S., Millington, A. ve Pavelin, S. (2007), “Gender and Ethnic Diversity among UK Corporate Boards”, **Corporate Governance: An International Review**, 15(2), 393–403.
- Campbell, K. ve Vera, A. M. (2010), “Female Board Appointments and Firm Valuation: Short and Long-Term Effects”, **Journal of Management & Governance**, 14(1), 37-59.
- Campbell, K. ve Mínguez-Vera, A. (2008), “Gender diversity in the boardroom and firm financial performance”, **Journal of business ethics**, 83(3), 435-451.
- Carter, D. A., Simskins, B. J. ve Simpson, W. G. (2003), “Corporate Governance, Board Diversity and Firm Performance”, **Financial Review**, 35, 371-390.
- Carter, D.A., D’Souza, F., Simkins, B.J. ve Simpson, W.G. (2010). “The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance”, **Corporate Governance: An International Review**, 18(5), 396-414.
- Catalyst (2014), Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches, August 2014.
- Celasun, D. T. (2014), “Kadınların İş Gücüne Katılımı ve Büyüme: OECD Ülkeleri ve Türkiye”, **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi**, (3-7).

- Cherlin A. ve Walters, P. (1981), "Trends in United States Men's and Women's Sex-Role Attitudes: 1972 to 1978", **American Sociological Review**, 46(4), 453-460.
- Choobineh, N. (2016), "Gender Quotas for Corporate Boards: A Holistic Analysis", **Business Law, Public Responsibility, and Ethics Commons**.
- Chung, K. (2000), "Role Models and Arguments for Affirmative Action". **The American Economic Review**, 90(3), 640-648.
- Cockburn, C. (1991), **In the Way of Woman: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations**, London: Mac Millan.
- Costantini, E. (1990), "Political Women and Political Ambition: Closing the Gender Gap", **American Journal of Political Science**, 34, 741-770.
- Criscione, Valeria, (2002), "Oslo's Boardroom Battle" **Financial Times**, 2002, 15.
- Cuberes, D. ve Teignier, M. (2012), "Gender Gaps in the Labor Market and Aggregate Productivity", White Rose Research Paper, 2(40), 1-31.
- Çolak Ö. Faruk ve Kılıç Cem (2001), "Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği", **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu**, 214.
- Demsetz Harold ve Kenneth Lehn (1985) "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences", **Journal of Political Economy**, 93, 1155-1177.
- Do, Q. T., Levchenko, A. A. ve Raddatz, C. E. (2011), "Engendering trade", **Policy Research Working Paper**, 5777, 1-39.
- Donaldson, L. ve Davis, J.H. (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", **Australian Journal of Management**, 16(1), 49-64.
- Drobetz W., Schillhofer A. ve Zimmermann H. (2003), "Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Germany", **Mimeographed Document**, 1-48.
- Eğimli, A. T. ve Çakır, S. Y. (2011), "Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 3(2), 37-50.
- Eren, E. (2005), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- Erkek, S. ve Karagöz, H. (2009), “Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar”, **Konya Ticaret Odası Yayınları** (4-6).
- Evans, M.D.R. ve Jonathan Kelley, (2008), “Trends in Women’s Labor Force Participation in Australia: 1984-2002”, **Social Science Research**, 37(1), 289-311.
- Ferreira, Fernando ve Gyourko, Joseph (2014), “Does gender matter for political leadership? The case of US mayors”, **Journal of Public Economics**, 112, 24-39.
- Ford, D. ve Rohini, P. (2011), “Gender Quotas And Female Leadership: A Review” **Background Paper for the World Development Report on Gender, 2012**, 1-42.
- Francoeur, C.L., Real, S.E. ve Bernard, R.A. (2008), “Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management”, **Journal of Business Ethics**, 81-84.
- Franke, G. R., Crown, D. F. ve Spake, D. F. (1997), “Gender Differences in Ethical Perceptions of Business Practices: A Social Role Theory Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, 82, 920–934.
- Giovinco, Angela, (2014), “Gender Diversity in the Boardroom. Context And Spanish Case”, **Corporate Board: Role, Duties & Composition**, 10 (3): 60-76.
- Goyer, M. (2002), “Corporate Governance and the Focus on Core Competencies in France and Germany”, **Columbia International Affairs Online**, 183-213.
- HCGC (2013), **Hellenic Corporate Governance Code for Listed Companies**, Atina: Hellenic Corporate Governance Council.
- Helland, Eric ve Michael Sykuta (2004), “Regulation and the Evolution of Corporate Boards: Monitoring, Advising, or Window Dressing?”, **Journal of Law and Economics**, 47, 167–193.
- Hermalin, B. E. ve Weisbach, M. S. (2003), “Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature” **Economic Policy Review**, 9(1), 7-26.
- Hofstede, Geert (1980), **Culture’s Consequences, International Differences in Work-Related Values**, London: Sage Publication.
- IMF, (2013), Women, Work, and the Economy, **IMF Staff Discussion Note**.

- International IDEA Reports (2007), “The Arab Quota Report: Selected Case Studies Quota Report Series”, **International Institute for Democracy and Electoral Assistance**.
- Jesover, F. ve Kirkpatrick, G. (2005), “The Revised OECD Principles of Corporate Governance and Their Relevancetonon-OECD Countries”, **Corporate Governance: An International Review**, 13(2), 127-136.
- Karabiyik, I. (2012), “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(3).
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009), “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(1), 100-119.
- Kareyel, M. ve Doğan, M. (2014), “Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliği ve Finansal Performans İlişkisi: BİST 100 Şirketlerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 19(2), 75-88.
- Kaya, M. (2014), “İnsani Gelişme Endeksi (İGE) gelirin ötesinde yaşam standardını ve refahı belirlemektedir”, <https://www.ogu.edu.tr/files/birimduyuru/23087b2f-c703-410e-96ea-800892f7d711/200972110230.doc> (Erişim Tarihi: 29.04.2017).
- Kaynar, Ş. (2006), “Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri”, **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayını**. <http://www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com/Articles/Details/25c064ef-47c6-4d70-bfba-efc191e1d59c>.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B.(2005), “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 6(1), 195-219.
- Koray, M. (1992), **Her Yönüyle Türkiye’de Kadın Olgusu: Kadın Gerçeğine Yaklaşımlar** (Der. Necla Arat), İstanbul, Say Yayınları, 199-244.
- Koray, M., Demirbilek, S. ve Demirbilek, T. (1999), “Gıda işkolunda çalışan kadınların koşulları ve geleceği”, **TC Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**.
- Krishnan, G. V. ve Parsons, L. M. (2007), “Getting To The Bottom Line: An Exploration of Gender and Earnings Quality”, **Journal of Business Ethics**, 78(1–2), 65–76.

- Krook, M. L. (2006), "Reforming representation: The diffusion of candidate gender quotas worldwide", **Politics & Gender**, 2(03), 303-327.
- Kula, V. (2006), **Kurumsal Yönetim: Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, 1. Baskı, Ankara: Papatya Yayıncılık.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. ve Shleifer, A. (1998a), "Law and Finance", **Journal of Political Economy**, 106(6), 1113-1155.
- _____ (1999), "Corporate Ownership Around the World", **The Journal of Finance**, 2, 471-517.
- _____ (2006), "What works in securities laws?", **The Journal of Finance**, 1, 1-32.
- Labelle, R., Makni Gargouri, R. ve Francoeur, C. (2010), "Ethics, Diversity Management, and Financial Reporting Quality", **Journal of Business Ethics**, 93(2), 335-353.
- Lambooy, T. (2012), "30 percent Women on Boards: New Law in the Netherlands", University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper, 12, 52-63.
- Luo, Yadong (2005), "Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda", **Journal of International Management**, (11), 1- 18.
- Macey, Jonathon H. ve O'Hara, Maureen (2000), "The Interactions of Law, Finance, and Markets", **Journal of Financial Intermediation**, 9, 113-116.
- Mason, O. ve Lu, Y. (1988), "Attitudes toward Women's Familial Roles: Changes in the United States, 1977-1985", **Gender and Society**, 2(1), 39-57.
- Matsuda, Y., Harsel, S., Furusawa, S., Kim, H. S. ve Quarles, J. (2001), "Democratic Values And Mutual Perceptions of Human Rights in Four Pacific Rim Nations", **International Journal of Intercultural Relations**, 25(4), 405-421.
- Menteş, A. (2009), **Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi**, İstanbul: Derin Yayınları.
- Metiner, B. (2006), **Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

- Newman, K. L. ve Nollen, S. D. (1996), "Culture And Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", **Journal of International Business Studies**, 27(4), 753-779.
- Nussbaum, M. (1999), "Women and Equality: The Capabilities Approach", **International Labour Review**, 138(3), 227-245.
- OECD (2004), **The OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Observer, 1-8.
- _____ (2008-2), Gender and Sustainable Development: Maximising the Economic, Social and Environmental Role of Women. OECD.
- _____ (2015), **Women and Men in OECD Countries**, No: 2, Paris: Oecd Publications.
- Oğuz, Arzu. (2003), **Karşılaştırmalı Hukuk**, 1. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Ören, Kenan ve diğerleri (2012), "Kadınların Yoksullukla Mücadele Aracı Mikro Kredi: Deneyimler Üzerinden Bir İnceleme", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26(2), 313-338.
- Özdamar K. (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 1.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özer, M. ve Biçerli, M.K.(2004), "Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi", **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(1), 55-86.
- Özkorkut, K. (2003), **Türk Hukukunda Depo Sertifikaları**, 1. Baskı, Ankara: IMKB Yayınları.
- _____ (2007), **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.
- Özlem Işığışık, (2005), **XXI. Yüzyılda İstihdam ve İnsana Yakışır İş**, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Özsoy, Z. (2011), **Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurumları**, 1. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Öztürk, M. B. (2004), "Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", **III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi**, Kırşehir, 29–30 Nisan.

- Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008), “Kurumsal Yönetim Bakış açısıyla Entelektüel Sermaye”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 395-411.
- Paslı, Ali (2002), **Kurumsal Yönetim**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ SBE, İstanbul.
- Preffer, J. ve Salancik, G.R. (1978), **The External Control of Organizations: A Resource - Dependence Perspective**, New York: Harper&Row.
- Roberge, M. E. ve van Dick, R. (2010), “Recognizing the Benefits of Diversity: When and How Does Diversity Increase Group Performance?”, **Human Resource Management Review**, 20(4), 295-308.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I. ve Garcia-Sanchez, I. (2009), “Corporate Governance and Codes of Ethics”, **Journal of Business Ethics**, 90(2), 187–202.
- Rosenblum, D. ve Roithmayr, D. (2014),”More Than a Woman: Insights into Corporate Governance After the French Sex Quota”, **Indiana Law Review**, 48 (889), 879-929.
- Sargut, A. S. (2010), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi.
- Scott, J. (1990), “Women and the Family: Changing Attitudes and Cross-National Comparisons”, **British Social Attitudes**, 51-76.
- Securities Market Association (2010), **Finnish Corporate Governance Code**, Helsinki: FCC.
- Sermaye Piyasası Kurulu, (2005), Sermaye **Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Ankara.
- Sermaye Piyasası Kurulu, (2011), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Yapılan Tebliğ, (3-7), **Ankara: SPK**.
- Sığrı, Ü. ve Tığlı, M. (2006), “Hofstede'nin” Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlerde ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi” **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, (11)1, 327-342.
- Smith, N. (2014), “Gender Quotas on Boards of Directors”, **Iza World of Labour**, 7, 1-10.
- Smith, N., Smith, V. ve Verner, M. (2006), “Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A panel Study of 2,500 Danish Firms”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 55, 569–593.

- Spender, P. (2015), “**Gender Quotas on Boards-Is it Time for Australia to Lean in?**”, *Deakin Law Review*, 20(1), 95-121.
- SPK, (2003), **Sermaye Piyasası Kanunu’na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar**, 5(41), Ankara: SPK Tebliği.
- Suyolcu, O. A. (2006), **Yönetişim Mekanizmalarının Kurumsal Açıklamalar ve Finansal Raporlama Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Sweigart, A. (2012), “Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool for Progress in the United States and Canada”, **Nw. J. Int'l L. & Bus.**, 32, 81A-569.
- Şehirli, K. (1999), “**Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu**” SPK Denetleme İdaresi, 14(4), 55-3.
- Şenel, S. ve Alatlı, B. (2014), “Lojistik regresyon analizinin kullanıldığı makaleler üzerine bir inceleme”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, 5(1).
- Şeşen, H., Soran, S. ve Balkan, M. O. (2014), “Kültürel Değer Algılarının İzlenim Yönetimi Tak Tiklerin Etkisi: Alt ve Orta Kademe Yöneticiler üzerine Bir Araştırma”, **Is, Guc: The Journal Of Industrial Relations & Human Resources**, 16(4).
- Tekinalp Ü. (2008), “Yeni Türk Ticaret Kanunu Taslağı Neler Getiriyor?”, **Kurumsal Yönetim Dergisi**, (4).
- Terjesen, Siri ve Sealy, Ruth (2016), “Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions from a Multi-Theoretical Perspective”, **Business Ethics Quarterly**, 26(01), 23-65.
- Topaç, Erhan (2002), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulamaları, **İMKB-Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı**, İstanbul.
- Topçu, Nihayet (2006), **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB 100) Şirketler Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- TÜİK, İş gücü Veritabanı (2000-2010), <http://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 23.03.2017).

TÜSİAD (2008), **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**, No: 468, Ankara: TÜSİAD Yayınları.

_____ (2014), **Türkiye’de İşgücü Piyasasının Kurumsal Yapısı ve İşsizlik**, No: 115, Ankara: TÜSİAD Yayınları.

_____ (2002), **Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, 12. Sayı, Ankara: Tüsiad Yayınları.

Ujunwa, A., Okoyeuzu, C. ve Nwakoby, I. (2012), “Corporate Board Diversity and Firm Performance: Evidence from Nigeria”, **Review of International Comparative Management**, 13(4),605-620.

URL, <http://30percentclub.org/> (Erişim Tarihi: 10.11.2016).

URL, [http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Oznur%20Isci %20&%20Hatice %20Gorgulu.pdf](http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Oznur%20Isci%20&%20Hatice%20Gorgulu.pdf), (Erişim Tarihi: 29.02.2017).

URL, http://law.au.dk/fileadmin/www.asb.dk/omasb/institutter/erhvervsjuridiskinstitut-skjultforgoogle/EMCA/Spanish_Act.pdf(CEA,2014) (Erişim Tarihi: 28.02.2017).

URL, <http://ssrn.com/abstract=1761367> (Erişim Tarihi: 10.11.2016).

URL, <http://www.bdfoundation.in/press-release/> (Erişim Tarihi: 27.03.2017).

URL, <http://www.catalyst.org/events/international-conference-women-business> (Erişim Tarihi: 22.02.2017).

URL, <http://www.catalyst.org/knowledge/womenboards> (Erişim Tarihi: 10.11.2016).

URL, <http://www.corporategovernancecommittee.be/en> (Erişim Tarihi: 23.03.2017).

URL, <http://www.egitimsen.org.tr/> (Erişim Tarihi: 01.03.2017).

URL, http://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_458132/lang--tr/index.htm (Erişim Tarihi: 04.03.2017).

URL, <http://www.reuters.com/article/us-germany-women-quotas-idUSKBN0M214S20150306> (Erişim Tarihi: 13.11.2016).

URL, <http://www.spk.gov.tr/Search.aspx?query=2011%20kurumsal%20y%20f6netim%20ilkeler> (Erişim Tarihi: 27.02.2017).

URL, <http://www.thestar.com.my/news/nation/2011/07/26/more-women-now-on-board/>
(Erişim Tarihi: 10.11.2016).

URL, <http://www1.umn.edu/humanrts/instate/e5dplw.html> (Erişim Tarihi: 10.11.2016).

URL, <https://geert-hofstede.com/> (Erişim Tarihi: 14.02.2017).

URL, <https://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011> (Erişim Tarihi:
18.01.2017).

URL, https://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf
(Erişim Tarihi: 10.10.2016).

URL, <https://www.bourse.lu/corporate-governance> (Erişim Tarihi: 10.11.2016).

URL, [https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-2015-fourth-annual
review](https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-2015-fourth-annual-review) (Erişim Tarihi: 15.11.2016).

URL, <https://www.humanrights.gov.au/> (Erişim Tarihi: 14.03.2017).

URL, <https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom> (Erişim Tarihi: 7.10.2016).

URL, www.kadininstatusu.gov.tr (Erişim Tarihi: 14.04.2017).

URL, www.southafrica.info (Erişim Tarihi: 20.10.2016).

Ülgen, H. ve Mirze, K., (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5.Baskı, İstanbul:Beta
Yayınevi.

Villiers, C. (2010), “Achieving Gender Balance in the Boardroom: Is it Time for
Legislative Action in the UK?”, **Legal Studies**, 30(4), 533-557.

Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011), “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”,
Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
16(3), 217-230.

White, J. B. (1999), **Para ile Akraba: Kentsel Türkiye’de Kadın Emeği**, 1. Baskı,
Çev. A. Bora, İstanbul: İletişim Yayınları.

ÖZGEÇMİŞ

Kübra CİĞERCİ, 01.03.1990 tarihinde Gümüşhane’de doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi Gümüşhane’de tamamladı. 2008-2013 yılları arasında Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimini tamamladı. 2011-2013 yıllarında Anadolu Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Dış Ticaret Bölümünden mezun oldu. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programına başladı. Halen bu programa kayıtlı olan CİĞERCİ İngilizce bilmektedir.