

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİM KURULLARINDA CİNSİYET EŞİTLİĞİNİN KURUMSAL**  
**ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VİZYONUNA ETKİSİ**

**HAZIRLAYAN**  
**TÜLYE SEKENDİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**PROF. DR. HULUSİ CENK SÖZEN**

**ANKARA – 2025**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih:23/01/2025

Öğrencinin Adı, Soyadı: Tülye SEKENDİZ

Öğrencinin Numarası: 22110474

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışman Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

Tez Başlığı: Yönetim Kurullarında Cinsiyet Eşitliğinin Kurumsal Şirketlerin Sürdürülebilirlik Vizyonuna Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 72 sayfalık kısmına ilişkin, 23/01/2025 tarihinde tez danışmanım tarafından TURNITIN adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %...’dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 23/01/2025

Öğrenci Danışmanı Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

*Türkiye Cumhuriyeti 'nin kurucu, koruyucuları ve 1934'te İntibah-ı Mebusan Kanunu ile anayasanın 10. ve 11. Maddelerini değiştirerek Türk kadınına İsviçreli kadınlardan 36, Fransız kadınlardan 11, Belçikalı kadınlardan 14 yıl önce seçme ve seçilme hakkını veren Türkiye Büyük Millet Meclisi 'ne saygı ve şükranlarımla...*

## ÖZET

### **Tülye Sekendiz, Yönetim Kurullarında Cinsiyet Eşitliğinin Kurumsal Şirketlerin Sürdürülebilirlik Vizyonuna Etkisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2025**

Bu çalışma, yönetim kurullarında kadın üyelerin varlığının şirketlerin sürdürülebilirlik stratejileri üzerindeki etkisini ve bu etkinin sektörel farklılıklar ile şirket büyüklüğüne göre nasıl şekillendiğini incelemektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve yönetimde çeşitliliğin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki rolü analiz edilerek, kadın varlığının şirketlerin sürdürülebilirlik indeksindeki konumuna katkısı değerlendirilmiştir. Çalışma, özellikle toplumsal cinsiyet eşitliğinin stratejik önemi ile sürdürülebilirlik stratejilerinin önceliklendirilmesi arasındaki bağlantıyı ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Karma yöntem kullanılarak hem nicel hem de nitel veri toplama teknikleri bir arada uygulanmıştır. Nicel veriler, Borsa İstanbul'un BIST 500 Endeksi'nde (XU500) yer alan ve piyasa değeri 10 milyar TL'yi aşan 194 şirketin kamuya açık yıllık raporlarından elde edilmiştir. Nitel veriler ise bu şirketlerin yönetim kurullarındaki 14 kadın üye ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilmiştir. Nicel analizlerde betimleyici istatistikler ve ki-kare testi kullanılarak yönetim kurulu çeşitliliği, sektör ve şirket büyüklüğü ile sürdürülebilirlik indeksinde yer alma arasındaki anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur. Nitel veriler tematik analiz yöntemi ile incelenmiş ve nicel bulguları destekleyen çıkarımlar yapılmıştır.

Nicel analiz sonuçları, yönetim kurullarında kadın varlığının şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığını artırdığını ve bu etkinin orta düzeyde anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Sektörel farklılıklar açısından, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı diğer sektörlerle göre daha yüksek bulunmuş ancak bu ilişkinin etkisi düşük düzeyde kalmıştır. Şirket büyüklüğü ile sürdürülebilirlik stratejileri arasındaki ilişki ise oldukça güçlü bulunmuş, büyük ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı daha yüksek tespit edilmiştir. Nitel bulgular ise kadın liderlerin empati, uzun vadeli bakış açısı, çeşitlilik ve yenilikçi yaklaşımlarıyla sürdürülebilirlik stratejilerine önemli katkılar sağladığını göstermiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı, kadın liderlerin çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerine

karşı duyarlı olduğunu ve uzun vadeli stratejilere olan bağlılıklarının bu alandaki başarıyı artırdığını ifade etmiştir. Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çok boyutlu strateji geliştirme konularında kadın liderlerin belirgin bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

Araştırma, yönetim kurullarında kadın üyelerin artırılmasının, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Büyük ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarında daha başarılı olduğu, kadın liderlerin ise empati, uzun vadeli bakış açısı ve yenilikçi çözümler geliştirme becerileriyle bu başarıya katkı sağladığı bulgularına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, toplumsal cinsiyet eşitliği ve yönetim kurulu çeşitliliğinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada stratejik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, yönetim kurulu, cinsiyet eşitliği, şirket büyüklüğü, sektör

## **ABSTRACT**

**Tülye Sekendiz, The Impact of Gender Equality in Boards of Directors on the Sustainability Vision of Corporate Companies, Baskent University, Institute of Social Sciences, Master of Business Administration Thesis Program, 2025**

This study examines the impact of female board members on corporate sustainability strategies and explores how this influence varies across different sectors and company sizes. By analyzing the role of gender equality and board diversity in corporate sustainability performance, the contribution of female representation to companies' positioning within sustainability indices is assessed. The study aims to elucidate the connection between the strategic importance of gender equality and the prioritization of sustainability strategies.

A mixed-methods approach was employed, integrating both quantitative and qualitative data collection techniques. Quantitative data were derived from the publicly available annual reports of 194 companies listed on the Borsa Istanbul Sustainability Index (XUSRD) with a market capitalization exceeding 10 billion TL. Qualitative data were collected through interviews conducted with 14 female board members from these companies. Descriptive statistics and chi-square tests were utilized in quantitative analyses to identify significant relationships between board diversity, sector, company size, and inclusion in the sustainability index. Thematic analysis was applied to the qualitative data, yielding insights that corroborated the quantitative findings.

The quantitative results reveal that the presence of women on corporate boards increases the likelihood of a company's inclusion in the sustainability index, with this effect being moderately significant. Sectoral differences indicate that companies operating in the industrial and service sectors are more likely to be included in the sustainability index compared to other sectors, though this relationship is of low significance. The relationship between company size and sustainability strategies was found to be particularly strong, with larger companies being more likely to feature in the sustainability index. Qualitative findings suggest that female leaders contribute significantly to sustainability strategies through empathy, a long-term perspective, diversity, and innovative approaches. Most participants highlighted the sensitivity of female leaders to environmental, social, and governance (ESG) criteria and their commitment to long-term strategies, which enhance

success in this domain. Furthermore, female leaders were emphasized as playing a distinct role in promoting gender equality and developing multidimensional strategies.

The research underlines the critical role of increasing female representation on corporate boards in the development and implementation of corporate sustainability strategies. It highlights that larger companies demonstrate greater success in sustainability practices, with female leaders contributing to this success through empathy, a forward-looking perspective, and innovative problem-solving skills. These findings underline the strategic importance of gender equality and board diversity in achieving sustainability goals.

**Keywords:** Sustainability, board of directors, gender equality, company size, sector

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ .....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. BİR HEDEF VE BİR ARAÇ OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK.....	4
2.1. Kapsayıcılık ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği .....	4
2.2. Yönetim Kurullarında Kadınların Rolü ve Katkıları .....	5
2.3. Sürdürülebilirlik Stratejileri ve Kurumsal Yönetim .....	7
2.3.1. Tarihsel perspektifte şirketlerin kuruluş ve varoluş amaçları.....	7
2.3.2. Şirketlerin başarısının değerlendirilmesinde geleneksel ve bütüncül yaklaşımlar: finansal performanstan paydaş teorisine .....	8
2.3.2.1. Şirketlerin başarısının değerlendirilmesinde geleneksel yaklaşımlar.....	8
2.3.2.2. Şirket başarısı açısından paydaşların artan önemi.....	9
2.3.3. Paydaş teorisi ve şirket başarısının modern kriterleri .....	11
2.3.4. Paydaş teorisi ve kurumsal sosyal sorumluluk .....	12
2.4. Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri .....	14
2.4.1. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramlarının şekillendiği küresel atmosfer .....	14
2.4.2. Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri ve iş dünyasının rolü.....	17
2.4.3. Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri perspektifinden toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal hesap verebilirlik ilişkisi .....	19
2.4.4. Sürdürülebilirlik yasalarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin rolü ....	19
2.5. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu Üyeliği.....	20
2.5.1. Yönetim kurullarında kadınların rolü ve sürdürülebilirlik stratejilerine etkileri .....	22
2.5.2. Sektörel farklılıkların sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkileri .....	24

2.5.3. Şirket büyüklüğü ve sürdürülebilirlik stratejileri.....	24
<b>3. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI.....</b>	<b>26</b>
3.1. Tarihsel Perspektifte Sürdürülebilirlik Raporlaması .....	26
<b>4. BORSA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSLERİ.....</b>	<b>28</b>
4.1. Borsa İstanbul .....	29
4.1.1. BIST endeksi nedir ? .....	30
4.1.2. BIST sürdürülebilirlik endeksi nedir ? .....	31
4.1.2.1. Sürdürülebilirlik endeksleri ve BIST sürdürülebilirlik endeksinden beklenen katkılar nedir ? .....	32
4.1.2.2. BIST sürdürülebilirlik endeksinde sürdürülebilirlik değerlemesi nasıl yapılır ? .....	33
4.1.2.3. BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alma koşulları nelerdir ? .....	33
<b>5. YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE ORANI İLE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VİZYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>37</b>
<b>6. ARAŞTIRMA AMACI, MODELİ VE YÖNTEMİ.....</b>	<b>38</b>
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	38
6.2. Araştırmanın Modeli .....	39
6.3. Araştırmanın Örneklemi.....	42
6.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	43
6.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	44
6.5.1. Nicel veri toplama aracı .....	44
6.5.2. Nitel veri toplama aracı.....	45
6.6. Veri Analizi.....	46
6.6.1. Nicel analizler.....	46
6.6.2. Nitel analizler .....	47
6.7. Geçerlilik ve güvenirlilik.....	49
<b>7. BULGULAR .....</b>	<b>51</b>
7.1. Betimleyici İstatistikler .....	51
7.1.1. Ki kare analizleri .....	54
7.1.2. Nitel veri analizi elde edilen sonuçlar .....	58

7.2. Yönetim Kurulunda Kadın Üyelerin Rolü ve Katkıları.....	60
7.3. Empati ve Duyarlılık.....	60
7.4. Uzun Vadeli Perspektif.....	61
7.5. Kadınların Liderlik Özellikleri.....	62
7.6. İşbirliği ve Kapsayıcılık.....	62
7.7. Sorgulayıcılık ve Teknik Katkı.....	63
7.8. Esneklik ve Adaptasyon.....	63
7.9. Kararlılık ve Uzun Vadeli Yaklaşım.....	64
7.10. Sürdürülebilirlik Stratejilerine Kadın Bakış Açısının Etkisi.....	64
7.11. Sosyal Eşitlik ve Çeşitlilik.....	65
7.12. Yenilikçi Çözümler ve Çok Boyutlu Strateji Geliştirme.....	65
7.13. Sürdürülebilirlik Gündeminin Sürekli Kılınması.....	66
7.14. Yönetim Kurulundaki Dinamikler.....	67
7.15. Kadın Üye Sayısının Azlığı.....	67
7.16. Eşit Temsilin Önemi.....	67
7.17. Cinsiyet Çeşitliliği ve Şirket Kültürü.....	69
7.18. Rol Model Etkisi.....	69
7.19. Finansal Performans Katkısı.....	70
7.20. Yönetim Kurullarındaki Kadın Varlığının Sürdürülebilirlik Stratejilerine Etkisi.....	71
8. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	68
8.1. Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Gelecekteki Araştırmalar.....	71
KAYNAKLAR.....	73

## EKLER

### EK-1 Mülakat soruları

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 6.1. Veri analizinden elde edilen tema, kategori ve kodlar .....	48
Tablo 7.1. Yönetim kurullarındaki kadın sayısına göre şirketlerin dağılımları.....	52
Tablo 7.2. Sektöre göre şirketlerin dağılımı .....	51
Tablo 7.3. Şirket büyüklüğüne göre dağılımı .....	52
Tablo 7.4. Sürdürülebilirlik indeksindeki varlığına göre şirketlerin dağılımı .....	53
Tablo 7.5. Şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması ve yönetim kurulundaki kadın varlığı arasındaki ki kare test sonuçları .....	54
Tablo 7.6. Şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması ve buldukları sektör arasındaki ki kare test sonuçları .....	55
Tablo 7.7. Şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması ve şirket büyüklüğü arasındaki ki kare test sonuçları .....	56
Tablo 7.8. Katılımcıların tema ve kategorilerdeki dağılımı .....	58

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 4.1. Borsa İstanbul Gösterge Endeksleri ve Eylül 2024 Verileri .....	30
Şekil 4.2. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksleri ve Eylül 2024 Verileri .....	34
Şekil 6.1. Çalışmanın modeli.....	40
Şekil 7.1. Yönetim kurullarındaki kadın sayısına göre şirketlerin dağılımları.....	52
Şekil 7.2. Sektöre göre şirketlerin dağılımı .....	51
Şekil 7.3. Şirket büyüklüğüne göre dağılımı .....	53
Şekil 7.4. Sürdürülebilirlik indeksindeki varlığına göre şirketlerin dağılımı .....	54

## SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

BIST	Borsa İstanbul
BM	Birleşmiş Milletler
df	Serbestlik Derecesi
DJSI	Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi
EMH	Etkin Piyasa Hipotezi
EPA	Çevre Koruma Ajansı
ESG	Çevresel, Sosyal ve Yönetişim
GRI	Küresel Raporlama Girişimi
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LSE	Londra Menkul Kıymetler Borsası
LSEG	London Stock Exchange Group
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını
SKH	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SRI	Sosyal Sorumlu Yatırımlar

# 1. GİRİŞ

“Gezeganimiz için en büyük tehlike, onu bir başkasının kurtaracağı inancıdır... Dünyadaki son büyük keşif, dünyada hayatta kalmaktır”

*Robert SWAN - Tarihte hem Kuzey hem de Güney Kutuplarına yürüyen ilk insan/öncü  
çevre aktivisti*

Sürdürülebilirlik, kapsayıcılık ve toplumsal cinsiyet eşitliği sürdürülebilir kurumsal başarı ve toplumsal kalkınma yolunda birbirini tamamlayan unsurlardır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, Birleşmiş Milletler (BM)’in bu kavramı temel bir insan hakkı ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine (SKH) ulaşmak için bir gerek olarak vurguladığı 2015 tarihli Dünyayı Dönüştürmek: 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi” belgesinde resmileştirilmesinden itibaren sürdürülebilir kalkınmanın temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Mankevich, 2022). Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH'ler), cinsiyet eşitliğini açıkça Hedef 5 olarak belirleyerek kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi teşvik etmedeki kritik rolünü vurgulamaktadır (Valduga, 2023). Araştırmalar, kadınların güçlendirilmesinin ve cinsiyetler arasında eşit fırsatların sağlanmasının gelişmiş üretkenliğe, inovasyona ve ekonomik dayanıklılığa yol açabileceğini göstermektedir (Khanal, 2023). Oddsdóttir ve diğerleri (2021) cinsiyet eşitliğini sağlamanın sürdürülebilir kalkınma için elzem olduğunu, çünkü bunun siyaset ve işgücü piyasası dahil olmak üzere çeşitli toplumsal alanlarda eşit temsili kapsadığını vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, cinsiyet eşitliğinin küresel olarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için bir ön koşul olduğunu savunan Khanal (2023) tarafından da desteklenmektedir.

İş dünyası perspektifinden bakıldığında, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek, yalnızca ahlaki bir zorunluluk değil, aynı zamanda önemli bir stratejik avantajdır. Literatür, liderlik pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliğine öncelik veren şirketlerin daha iyi yönetim, gelişmiş karar alma ve iyileştirilmiş finansal performansla ilişkilendirildiğini açıkça göstermektedir (Badal ve Harter, 2013; Hemmert ve diğerleri, 2022). Calabrese ve diğerleri (2018) kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) yöneticileri arasındaki cinsiyet çeşitliliğinin sürdürülebilir kalkınma sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Aynı zamanda, iş dünyası ekonomik hedeflerin ötesine geçerek toplumsal ve çevresel sorumlulukları önceliklendiren bir dönüşüm süreci içerisindedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirliğin, işletmelerin rekabetçi avantaj sağlamasında ve uzun vadeli başarısını garanti altına almasında kritik faktörler olarak öne çıktığı düşünülebilir. Çeşitliliğin liderlik düzeyinde inovasyon, daha iyi karar alma ve finansal sonuçlara doğrudan katkıda bulunduğu, sürdürülebilirlik stratejilerinin ise yalnızca çevresel sorumlulukları yerine getirmekle kalmayıp sosyal değer yaratma potansiyelini de artırdığı vurgulanmaktadır (Elkington, 1997). Bu birleşim, günümüz şirketlerinin toplumsal ve çevresel faydayı ekonomik hedeflerle uyumlu hale getirebilecek stratejik yaklaşımları benimsemeleri gerektiğini açıkça göstermektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik arasındaki kesişim, kurumsal stratejiler açısından benzersiz bir fırsat sunmaktadır. Araştırmalar kadınların liderlik rollerinde daha fazla yer almasının, şirketlerin hem finansal performanslarını hem de çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) kriterlerine olan uyumlarını iyileştirebileceğini göstermektedir (Moreno-Gómez ve diğerleri, 2018). Bununla birlikte, liderlik pozisyonlarındaki kadın temsili, hala çeşitli kurumsal ve toplumsal engellerle karşı karşıyadır. Bu durum, şirketlerin yönetim yapılarında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama konusundaki çabalarının önemini artırmaktadır. Kadın liderler, özellikle sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynamakta, farklı liderlik stilleri ve yaklaşımlarıyla kurumsal yönetimi zenginleştirmektedir (Glass & Cook, 2017; Cambrea ve diğerleri, 2023).

Toplumsal cinsiyet eşitliği ile sürdürülebilirlik arasındaki kesişim noktası, yazında yeterince araştırılmamış bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim kurullarında kadın temsiline artırılmasının, şirketlerin sürdürülebilirlik vizyonuna sahip olmaları ve sürdürülebilirlik stratejilerini önceliklendirme ve aksiyona geçme sürecini nasıl etkilediği sorusu hâlâ kapsamlı bir yanıt beklemektedir. Araştırmalar, kadın liderlerin farklı liderlik tarzlarıyla, şirketlerin çevresel ve sosyal performansını geliştirdiğini, buna karşın bu etkinin detaylarının ve mekanizmalarının yeterince anlaşılmadığını göstermektedir (Moreno-Gómez ve diğerleri, 2018; Hemmert ve diğerleri, 2022). Bu durum, hem toplumsal cinsiyet eşitliği hem de sürdürülebilirlik konularında önemli bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir.

Bu bağlamda, çalışma, toplumsal cinsiyet eşitliğinin ve sürdürülebilirlik stratejilerinin karşılıklı etkileşimlerini anlamayı amaçlamaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sadece bir etik zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir gereklilik olduğu fikrinden hareketle, bu araştırma yönetim kurullarında kadınların temsili ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflemektedir. Çalışma, bu ilişkinin işletmeler için yaratabileceği uzun vadeli fırsatlara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve sürdürülebilirlik stratejilerini bir bütün olarak ele alarak, işletmelerin bu alanlardaki eksiklerini gidermelerine ve daha sürdürülebilir bir büyüme modeline yönelmelerine yönelik öneriler sunmayı hedeflemektedir.

## 2. BİR HEDEF VE BİR ARAÇ OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

### 2.1. Kapsayıcılık ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

İş dünyasında cinsiyet eşitliğinin önemi, kurumsal performansın artırılması, inovasyonun teşvik edilmesi ve daha kapsayıcı bir işyeri kültürünün desteklenmesi için kritik bir faktör olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Çalışmalar, iş birimlerinde daha yüksek cinsiyet çeşitliliğine sahip kuruluşların, daha az çeşitliliğe sahip benzerlerinden daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Özellikle stratejilere yön veren seviyelerde cinsiyet çeşitliliğinin, finansal sonuçlar ve inovasyon yetenekleri de dahil olmak üzere çeşitli performans ölçütleriyle olumlu yönde ilişkili olduğunu tutarlı bir şekilde göstermiştir. Örneğin, Badal ve Harter, perakende ve konaklama sektörlerindeki cinsiyet çeşitliliğine sahip iş birimlerinin, daha düşük çeşitlilik seviyesine sahip olanlara kıyasla daha üstün finansal performans elde ettiğini bulmuşlardır (Badal & Harter, 2013). Benzer şekilde, Fouad ve arkadaşları da (2022) operasyonel seviyelerdeki cinsiyet çeşitliliğinin finansal performansın iyileştirilmesi ve kuruluşlar içinde bir cinsiyet boru hattının geliştirilmesi ile bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. Bu ilişki, farklı bakış açılarının iş başarısı için gerekli olan daha iyi karar alma ve sorun çözme süreçlerine katkıda bulunduğu fikrinin altını çizmektedir. Ayrıca, liderlik rollerinde kadınların bulunmasının kurumsal yönetişimi ve örgütsel uygulamaları olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir. Glass ve Cook (2017), kadın liderlerin çeşitlilik girişimlerini destekleme ve kapsayıcı işyeri ortamlarını teşvik etme eğiliminde olduğunu, bunun da kurumsal şeffaflığın artmasına ve daha iyi iş-yaşam politikalarına yol açabileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, Moreno-Gómez ve arkadaşları (2018), üst yönetim düzeyinde cinsiyet çeşitliliğinin, özellikle varlık getirisi ve öz sermaye getirisi ile ölçüldüğünde, işletme performansını önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur. Bu durum, cinsiyet çeşitliliğinin yalnızca bir eşitlik meselesi değil, aynı zamanda stratejik bir iş zorunluluğu olduğunu göstermektedir.

Cinsiyet çeşitliliğinin etkisi finansal ölçütlerin ötesine uzanır; aynı zamanda inovasyonu da geliştirdiği bazı araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir. Hemmert ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan araştırma, üst yönetim ekiplerindeki cinsiyet çeşitliliğinin inovasyon performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir; bu da çeşitliliğe sahip ekiplerin yaratıcı çözümler üretmek ve değişen piyasa koşullarına uyum

sağlamak için daha donanımlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, inovasyonun rekabet avantajının temel itici gücü olduğu günümüzün hızlı tempolu iş ortamında özellikle önemlidir. Ayrıca, kurumsal iklim de toplumsal cinsiyet eşitliği girişimlerinin desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eşitlikçi olarak algılanan bir işyeri ortamının, başta kadınlar olmak üzere çalışanlar arasında tükenmişliği azaltabileceğini ve böylece işe devamlılığı ve kariyer ilerleme fırsatlarını iyileştirebileceğini vurgulanmıştır (Taka ve diğerleri, 2016). Bu durum, çeşitliliğe değer veren ve cinsiyete dayalı ayrımcılığı ortadan kaldırmak için aktif olarak çalışan kapsayıcı bir kültürün teşvik edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sadece ahlaki bir zorunluluk değil, aynı zamanda işletmeler için stratejik bir avantaj olduğu iddiasını güçlü bir şekilde desteklemektedir. Cinsiyet çeşitliliğine öncelik veren kuruluşların daha yüksek performans, daha iyi inovasyon ve daha olumlu bir işyeri kültürü deneyimlemesi muhtemeldir. Bu nedenle, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek, rekabetçi bir ortamda başarılı olmayı amaçlayan işletmeler için temel bir hedef olmalıdır.

## **2.2. Yönetim Kurullarında Kadınların Rolü ve Katkıları**

Kadınların yönetim kurullarındaki rolü ve katkıları, kurumsal yönetişimde cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğe yönelik daha kapsayıcı ve geniş toplumsal değişim iradesini yansıtarak son yıllarda artan seyirde ilgi görmeye başlamıştır. Araştırmalar, kadınların şirket yönetim kurullarında yer almasının finansal performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ionaşcu ve diğerleri (2018) Avrupa'daki gelişmekte olan piyasalarda kadınların yönetim kurullarında temsilinin hala sınırlı olmasına rağmen, cinsiyet çeşitliliğinin artırılmasının, özellikle iyi yönetilen firmalarda finansal performansı olumsuz etkilemediğini ortaya koymuştur. Bu durum, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal finansal sıkıntı riskinin azalmasıyla bağlantılı olduğunu vurgulayan Lee ve Thong'un bulgularıyla da örtüşmektedir; zira kadınlar karar alma süreçlerini geliştiren benzersiz bakış açıları getirmektedir (Lee & Thong, 2022). Ayrıca Khanna, yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin teşvik edilmesinin, yönetsel verimliliğin artırılması ve paydaşlar için daha iyi sonuçlar elde edilmesi açısından büyük önem taşıdığını vurgulamıştır (Khanna, 2023).

Yönetim kurullarında yer alan kadınların katkıları finansal ölçütlerin ötesine geçerek kurumsal yönetişimi ve etik uygulamaları da geliştirmektedir. Torchia ve arkadaşları

(2011), kadınların yönetim kurullarına dahil edilmesinin, dinamikleri göstermelik olmaktan çıkarıp kadın yöneticilerin kurumsal değer yaratma ve yönetim uygulamalarını önemli ölçüde etkileyebileceği kritik bir kitleye dönüştürebileceğini savunmaktadır. Bu durum, kadınların farklı liderlik tarzlarının çatışmayı azaltarak ve yönetim kurulu geliştirme faaliyetlerini geliştirerek yönetim kurulu etkinliğine katkıda bulunduğunu ileri süren Nielsen ve Huse (2010) tarafından da desteklenmektedir.

Ayrıca Cambrea ve arkadaşları (2023), yönetici pozisyonundaki kadınların firmaların çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) performansının iyileştirilmesinde özellikle etkili olduğunu vurgulayarak, rollerinin yalnızca danışmanlık değil, stratejik karar alma sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir.

Cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) üzerindeki etkisi bir diğer kritik çalışma alanıdır. Sánchez-Teba ve arkadaşları (2021), yönetim kurullarında daha yüksek oranda kadın bulunan şirketlerin KSS faaliyetlerine daha aktif bir şekilde katılma eğiliminde olduğunu, çünkü kadınların genellikle risklere ve etik hususlara ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Sanchez-Teba ve arkadaşlarının çalışmasında bu durum, kadın yöneticilerin, kurumsal stratejileri daha geniş toplumsal değerlerle uyumlu hale getirerek kuruluşları daha sürdürülebilir ve sosyal açıdan sorumlu uygulamalara yönlendirebileceği olarak yorumlanmıştır. Bununla birlikte, kadınların yönetim kurulu rollerine etkili bir şekilde dahil edilmesine ilişkin zorluklar devam etmektedir. Kakabadse ve arkadaşları (2015), pek çok kuruluşun cinsiyet çeşitliliğini yönetmek için stratejik yaklaşımlar benimsemediğini, bunun da kadın direktörlerin geleneksel liderlik tarzlarına uyma konusunda inceleme ve baskıya maruz kalmasına yol açabileceğini belirtmiştir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri arasındaki ailevi bağların kadın direktörlerin bağımsızlığını zayıflatabileceği ve potansiyel olarak katkılarını sınırlandırabileceği konusunda uyarıda bulunulmuştur (Hernández-Lara ve diğerleri, 2021). Sonuç olarak ilgili yazın, yönetim kurullarındaki kadınların firma performansını, yönetim kalitesini ve kurumsal sosyal sorumluluğu artırmada hayati bir rol oynadığı fikrini tutarlı bir şekilde desteklemektedir. Farklı bakış açıları ve liderlik tarzları, kuruluşlarda daha iyi karar alma ve etik uygulamalara katkıda bulunmaktadır. Şirketler modern iş ortamlarının karmaşıklığı içinde yol almaya devam ettikçe, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin teşvik edilmesi inovasyonun teşvik edilmesi, performansın artırılması ve sürdürülebilir büyümenin sağlanması için önemli olacaktır.

## 2.3. Sürdürülebilirlik Stratejileri ve Kurumsal Yönetim

### 2.3.1. Tarihsel perspektifte şirketlerin kuruluş ve varoluş amaçları

Günümüz piyasa koşullarında, şirketlerin ekonomilerin en temel aktörlerinden biri olduğu söylenebilir. Şirketlerin kuruluş ve varlık amaçları, çeşitli perspektiflerden incelenebilir. Şirketlerin şirket olarak örgütlenmelerinin nedenlerine dair dört temel yaklaşımın olduğu söylenebilir. Coase (1937), şirketlerin işlem maliyetlerini azaltmada bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan, Jensen & Meckling (1976) tarafından geliştirilen vekalet kuramına göre, şirketlerin varlığı, sahipler ile yöneticiler arasındaki olası çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır. Bu görüşe göre, şirket olarak örgütlendiklerinde, hissedarlar sermayelerini daha verimli kullanırken, profesyonel yöneticiler de uzmanlık gerektiren yönetimden, risk dağılımından, büyük ölçekli yatırımlardan, yasal korumadan ve etkili izleme mekanizmalarından daha etkin bir şekilde yararlanmaktadırlar. Barney (1991) tarafından savunulan "Kaynak Temelli Görüş" çerçevesinde ise şirketler hem insan hem de maddi kaynaklarını pazarda rekabet açısından daha avantajlı bir duruma getirdikleri için var olmaktadır. Son olarak, Nonaka (1994) tarafından ileri sürülen yaklaşım, şirketlerin, bilgiyi daha etkili bir şekilde yaratmak ve kullanmak için bir organizasyon sağladıkları için var olduklarını savunmaktadır. Şirketlerin kurulma nedenleri ve amaçları, farklı yaklaşımlarla da açıklanabilir. Şirketlerin kurulma amacıyla ilgili en belirgin geleneksel görüş, Friedman (1970) tarafından ortaya konmuştur. Friedman, şirketlerin ana amacının yasal çerçeveler içinde mümkün olduğunca çok kâr elde etmek olduğunu belirtmektedir. Friedman'a göre, şirketler, serbest piyasa dinamikleri içinde faaliyet gösterip kâr elde ettikleri sürece, toplumun refahına katkıda bulunabilirler. Şirketlerin varlık amacına ilişkin geleneksel görüşten sapma, 20. yüzyılın ilk yarısında başlamıştır. Kâr maksimize etme temeline dayalı geleneksel görüşten farklı bir perspektif sunan teorik çerçeve, Paydaşlar kuramı (Freeman, 1984) olarak ortaya çıkmıştır. Paydaşlar kuramı, şirketlerin yalnızca hissedarlarına kâr sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda paydaşlarının (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum, çevre vb.) çıkarlarını da gözetmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Paydaşlar Teorisi'ni bir adım daha ileriye taşıyan Donaldson ve Preston (1995), şirketlerin ana amacının paydaşları için "değer" yaratmak

olduğunu savunmaktadırlar. Bu yaklaşım, etik, sosyal ve ekonomik sorumlulukların modern iş dünyasında bütünsel bir şekilde ele alınması gerektiğini teşvik etmekte ve şirketlerin daha geniş bir değer yaratma amacını benimsemeleri için bir çağrıda bulunmaktadır. Böylece, şirketlerin ekonomik sorumluluklarının yanı sıra, etik sorumlulukları ve “sosyal sorumluluk” da önem kazanmaya başlamaktadır.

Sosyal sorumluluk kavramının artan önemiyle birlikte, Carroll (1991) tarafından geliştirilen Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) piramidi, şirketlerin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü (hayır kurumları) ana başlıkları altında sorumluluklarını inceleyen kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Günümüzde, şirketlerin yalnızca kâr elde etmekle yetinmedikleri, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğa her geçen gün daha fazla önem verdikleri görülmektedir (Carroll, 1999; Porter & Kramer, 2006). Bu eğilim, şirketlerin varlık amacının geleneksel kâr maksimize etme anlayışından, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve sosyal faydayı da içerecek şekilde genişlediğini göstermektedir (Elkington, 1997). Bu bağlamda, şirketlerin kuruluş ve varlık amaçlarına yönelik geleneksel bakış açısının, Paydaşlar Teorisi ile birlikte etkisini kaybetmesinin, şirketlerin başarısını ölçme konusunda zaman içinde bir paradigma değişikliği yarattığı söylenebilir.

### **2.3.2. Şirketlerin başarısının değerlendirilmesinde geleneksel ve bütüncül yaklaşımlar: finansal performanstan paydaş teorisine**

#### **2.3.2.1. Şirketlerin başarısının değerlendirilmesinde geleneksel yaklaşımlar**

Geleneksel yaklaşıma göre, şirketlerin kurulma ve var olma amacı yalnızca kâr elde etmektir. Bu paradigmaya göre, bir şirketin başarısı, elde ettiği kâr miktarı ile ölçülür. Şirketlerin varlık amacına dair bu geleneksel anlayışın önde gelen savunucularından Friedman (1970), şirketlerin başarısının kriterinin finansal performans olduğunu belirtmektedir. Ona göre, şirketlerin toplumsal sorumluluğu yalnızca hissedarlarına kâr sağlamakla sınırlıdır.

Şirketlerin başarısını finansal göstergelerle değerlendiren bir başka yaklaşıma göre ise, başarı, şirketlerin piyasada yarattığı değerle ölçülebilir. “Hissedar Değeri Yaklaşımı” olarak bilinen bu görüş, şirketlerin, hisse senedi fiyatları ve piyasa değeri gibi ölçülebilir finansal kriterlerle değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Rappaport, 1986). Bu

yaklaşımı benimseyenler, finansal performansın bir şirketin başarısında temel bir rol oynadığını ifade etmektedirler. Onlara göre, şirketlerin uzun vadeli varlığı ve sürdürülebilirliği doğrudan finansal performansa bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler, şirketlerin piyasa değerini artırmaya odaklanmaktadır (Fama, 1970; Rappaport, 1986; Jensen, 2001; Porter, 1980). Şirketlerin varlık amacı ve başarı ölçütleriyle ilgili finansal göstergelere dayanan yaklaşımlar, şirketlerin en temel paydaşlarının yatırımcılar olduğu varsayımına dayanmaktadır (Friedman, 1970). Ancak zamanla, şirketlerin varlık nedenini daha geniş bir bağlamda ele alan yaklaşımlar önem kazanmış ve başarı, diğer paydaşların piyasadaki rolü ve sürdürülebilirliğiyle ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, şirketlerin ürün ve hizmet temin ettikleri tedarikçiler ve müşteriler gibi paydaşların önemi göz ardı edilmemektedir (Freeman, 1984). Başka bir deyişle, zaman içinde şirketler, faaliyet gösterdikleri ekosistem ve faydalandıkları kaynaklarla bir bütün olarak değerlendirilmiştir.

### **2.3.2.2. Şirket başarısı açısından paydaşların artan önemi**

Şirket başarısının daha bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi, 1980'lere kadar hissedar kârını artırmaya odaklanan anlayışın hakim olduğu bir dönemi işaret etmektedir. Ancak, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, bu dar kapsamlı görüşe yönelik eleştiriler giderek artış göstermiştir.

1950'lerde çevre hareketleri, işçi hakları mücadeleleri ve tüketici hakları gibi toplumsal hareketler, işletme literatüründe önemli bir dönüm noktası oluşturmuştur. Bu dönemde Bowen (1953), "sosyal sorumluluk" kavramını ilk kez literatüre kazandırmıştır. Bowen, hissedarların ekonomik güçleriyle toplum üzerindeki karar verme yetkilerinin arttığını ve bu nedenle topluma karşı belirli sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğini vurgular. Ayrıca, "iş adamlarının" toplumsal değerleri dikkate alarak sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmalarını önerir. Bowen'in bu çalışmaları, modern işletme literatüründe "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramının ilk örnekleri arasında sayılmaktadır (Aktan & Börü, 2007).

Benzer bir şekilde, Drucker (1954), şirketlerin varlık amaçlarını ve başarı ölçütlerini tartışırken çevresel ve toplumsal sorumlulukların da önemli bir başarı kriteri olduğunu belirtmiştir. Drucker, uzun vadeli şirket başarısı için insan kaynaklarının etkili yönetiminin

ve toplumun ihtiyaçlarına yanıt vermenin kritik olduğunu savunmuştur. Öte yandan, Milton Friedman (1970) şirketlerin sosyal sorumluluğunu yalnızca kâr maksimizasyonu olarak tanımlayarak geleneksel anlayışı savunmaya devam etmiştir. Bununla birlikte Howard R. Bowen'in 1953 tarihli "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" adlı kitabında bu terimi resmi olarak ortaya atmasının ardından kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı on yıllar boyunca önemli ölçüde gelişerek bir başarı ölçütü olarak önem kazanmaya devam etmiştir (Helmold, 2021).

1970'ler, dünya genelinde artan sanayileşme ile birlikte ciddi ekolojik tahribat ve çevresel kirliliğe yol açtığı bir dönem olarak anılır. Bu durum, küresel çevre bilincinin artmasına ve çevre koruma hareketlerinin güçlenmesine neden olmuştur. Bu dönemde, çevre yasaları ve düzenlemeleri sıkılaştırılmıştır; örneğin, 1970'te ABD'de Çevre Koruma Ajansı (EPA) kurulmuş ve çeşitli çevre koruma yasaları yürürlüğe girmeye başlamıştır. Çevresel felaketler, şirket faaliyetlerinin düzenlenmesinin önemini bir kez daha gündeme getirilmesine sebep olmuştur (Hill, 2022). Finansal göstergelerle ölçülen ve hissedar karını artırmaya odaklanan şirket başarı anlayışı, bu dönemle yerini şirketlerin çevresel ve toplumsal etkilerinin değerlendirilmesine bırakmaya başlamıştır. Artan çevre duyarlılığı ve tüketici bilinçlenmesi, çevre dostu ürünler ve sosyal sorumluluk sahibi şirketlere yönelik talebi artırmaya dönük etki etmiştir (Dinda ve diğerleri, 2024). Bu değişim, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) sahibi şirketlerin itibarını ve rekabet gücünü artıran unsurlar olmaya başlar. Hatta bu dönemle beraber, yatırımcıların kurumsal sosyal sorumluluk sahibi şirketleri tercih ettiği söylenebilir. Bu bağlamda, şirketlerin çevresel ve toplumsal etkileri, yani kurumsal sosyal sorumluluk, başarı kriterlerinde önemli bir yer edinmiştir (Zakiah & Harianto, 2024). 1970'lerin küresel krizleri (çevresel, ekonomik ve jeopolitik) ve artan toplumsal bilinçlenme, şirket başarısının değerlendirilmesinde uzun vadeli varlık ve rekabet gücü kriterlerinin önemini artırmıştır. Bu durum, hissedar karına ve finansal başarıya odaklanan geleneksel anlayışın yerini, kurumsal sorumluluk temelindeki değerlendirme kriterlerine bırakmasına yol amiştır.

Davis ve Blomstrom (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility* adlı eserlerinde, şirket faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerini vurgulamış ve bu etkilerin yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir. Friedman'ın (1962), "kurumsal yetkililerin hissedarları için mümkün olduğunca çok para kazanmaktan başka toplumsal sorumluluğu kabul etmesi kadar toplumumuzun temellerini derinlemesine sarsabilecek çok az eğilim

vardır" geleneksel görüşüne karşı çıkararak, şirket başarısının yalnızca hissedar karıyla değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal kaygılarla da ilişkilendirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Doğal kaynakların korunması, çevresel etkilerin ölçülmesi, enerji verimliliği, su tüketimi ve atık yönetimi gibi unsurların önemine değinmişlerdir. Çevresel sürdürülebilirliğin şirket başarısındaki rolünü erken dönemde ele alarak, şirketlerin toplumsal sürdürülebilirlik boyutlarını, tüketici memnuniyetini ve çalışan refahını da değerlendirmeleri gerektiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda, Davis ve Blomstrom (1975) , şirket başarısının çok paydaşlı bir bakış açısıyla değerlendirilmesine yönelik erken örnekler sunmuşlardır.

1980'lerde Paydaş Teorisi'nin işletme literatüründe ağırlık kazanmasıyla birlikte, şirketlerin çevresel ve toplumsal sorumluluklarını kapsayan çok paydaşlı bir tüzel varlık olarak değerlendirilmesi yaygın bir kabul haline gelmiştir. Paydaş teorisinin kabulünün artması şirket başarısı kavramına daha sofistike ve daha bütüncül yaklaşımların da önünü açmıştır.

### **2.3.3. Paydaş teorisi ve şirket başarısının modern kriterleri**

Paydaş Teorisinin, şirketlerin başarı ölçütlerini çok paydaş değişkenli bir matrisle ele aldığı söylenebilir. Kar maksimizasyonuna odaklanan, çoğunlukla kısa vadeli hedeflerle tanımlı ve kısa vadede ölçülebilen hedefler geçerliliğini yitirmeye başlamıştır (Oino & Yekini, 2024). Paydaş Teorisi'nin geçerlilik kazanmasıyla beraber, şirketler çok paydaşlı bir yapıda faaliyet gösterdikleri kabulüyle, farklı paydaşların çıkarlarını ve sürekliliklerini gözetmeye ve yaşatmaya odaklanmıştır (Awa ve diğerleri 2024). Hakimiyet kazanan bu yeni görüş, şirket başarısını çok yönlü bir şekilde ele almayı gerekli kılmıştır. Küreselleşen piyasalarda paydaşlarının çeşitlenmesiyle birlikte şirketlerin yeni bir yönetim yaklaşımını benimsemeleri gereksinimi doğmuştur. Şirketlerin, artan paydaşlarla ilişkilerini öngörülebilir ve uzlaşma zemininde sürdürmeleri, bu paydaşların varlıklarının ve çıkarlarının gözetilmesini zorunlu kılmaktadır (Awa ve diğerleri, 2024).

Değişen kurumsal ortamda, hissedarların bir yandan kâr maksimizasyonu için çalışırken diğer yandan giderek artan şekilde paydaşlarının çıkarlarını dengelemeleri beklenmekte, bu değişim, yalnızca şirket değerinin ve finansal ölçütlerin artırılmasının uzun vadeli başarıyı garanti etmediğine dair daha geniş bir kabulü yansıtmakta ve bu

paradigma değişiminin günümüzün rekabetçi piyasa ortamında sürdürülebilir başarı ve uzun ömürlülük sağlamak için elzem olduğuna inanılmaktadır (Samaibekova ve diğerleri, 2021; Harrison ve Wicks, 2013). Bu bağlamda, Damodaran'ın (2012) çalışması, şirketlerin geleneksel finansal göstergelerin ötesine geçen bütünsel bir değer yaratma görüşünü benimsemelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Şirketler, finansal performans ve paydaş memnuniyetinin birbiriyle bağlantılı olduğunu kabul ederek, hem anlık finansal hedeflere hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine uygun daha sağlam stratejiler geliştirebilirler (Damayanthi, 2019). Bu entegre yaklaşım yalnızca kurumsal itibarı artırmakla kalmaz, aynı zamanda sadık bir müşteri tabanını ve motive olmuş bir işgücünü teşvik eder ve nihayetinde şirketin uzun vadede genel başarısına ve hayatta kalmasına katkıda bulunur (Schwarz Müller vd., 2016). Artık modern şirket başarısı kriteri, şirketlerin ne denli proaktif olduğu, uzun vadeli düşünebildiği ve pek çok aktörün varlığını ve çıkarını gözeterek stratejik ve proaktif kararlar alabilme kapasitesine endeksli hale gelmiştir (Mintzberg, 1994; Hamel ve Prahalad 1994; Kaplan ve Norton 1996; Porter, 1996).

#### **2.3.4. Paydaş teorisi ve kurumsal sosyal sorumluluk**

Paydaş teorisi çerçevesinde, şirketlerin uzun vadeli varlığı ve başarısı, daha kapsamlı bir değerlendirme ile ele alınmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, şirket faaliyetlerinin gerçekleştirildiği çevre ve bu çevrenin etkileri önemli hale gelmiştir. Şirket operasyonlarının yapıldığı bağlam, daha geniş bir perspektifle değerlendirilmiş ve şirketlerin faaliyetlerine dahil olan paydaş kavramı zamanla genişletilmiştir.

Freeman'ın temellerini attığı Paydaş Teorisi'nin kapsamını genişleten Archie Carroll, şirketlerin faaliyetlerinde dikkate almaları gereken kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramına dikkat çekmiştir. Carroll (1991), şirketlerin dört temel sorumluluğunu sıralamıştır: kâr elde etmek, yasa ve mevzuatlara uyum sağlamak, etik ilkeler ve toplumsal değerlere uygun hareket etmek ve hayırseverlik yapmak. Bu çerçevede, şirketlerin faaliyetleri, kurumsal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda geniş bir bağlam içinde değerlendirilmelidir. Carroll'un bu perspektifi, paydaşlar kavramını çevre ve toplumu da kapsayacak şekilde genişletmiştir. Ayrıca, paydaşların güçlenmesi ve karar mekanizmalarındaki rolleri, şirketlerin etik ve toplumsal değerlerle uyumunu artırmakta, bu durum da operasyonlara sosyal meşruiyet kazandırmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995).

İşletme yazınındaki bu yansımalarla bakıldığında, günümüz şirket başarısı metriklerinde paydaşların kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Paydaşların, hissedarlar karşısında güçlenmesi, şirketlerin faaliyetlerini ve etkilerini daha geniş bir çevresel ve sosyal bağlamda değerlendirmeyi sağlamıştır. Elkington'un (1997) üçlü dip çizgisi yaklaşımı, şirket başarısının sürdürülebilirliğini sadece mali göstergelerle değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal boyutlarla da ilişkilendirmektedir. Bu yaklaşımda, kâr (profit), çevre (planet) ve insan (people) üçlü sacayağı, şirketlerin uzun vadeli varoluşlarını ve başarılarını garanti altına almayı önerir (Elkington, 1997). Çevresel ve sosyal risklerin yönetimi, şirketlerin kurumsal prestiji ve sosyal itibarı için kritik öneme sahiptir (Savitz ve Weber, 2006). Kurumsal sosyal sorumlulukların ve çevresel duyarlılığın varlığı, şirketlerin itibarını artırmakta ve etik ilkelere uyum, müşteri sadakatini ve çalışan bağlılığını sağlamaktadır (Bhattacharya ve Sen, 2004). Dolayısıyla, Elkington'ın sürdürülebilirlik yaklaşımı, şirket başarısının değerlendirilmesinde kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Mitchell ve diğerlerine (1997) göre paydaşların artan önemi ve şirket sürdürülebilirliğine etkisi, hangi paydaş gruplarının öncelenmesi gerektiği konusunda çeşitli tartışmalara yol açmıştır. Bu tartışmalar, paydaşların gücü, toplumsal nüfuzu ve çıkarların aciliyeti gibi kriterler dikkate alınarak değerlendirilmiştir (Mitchell, Agle, ve Wood, 1997).

21. yüzyıla gelindiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve şirket başarısının iç içe geçtiğini gösteren çalışmalar artmaktadır. Soria (2024)'ya göre güçlü KSS uygulamalarına sahip şirketler genellikle sermayeye daha iyi erişim ve daha etkili risk yönetimi deneyimi yaşar, bu da gelişmiş finansal performansa dönüşür. Ayrıca KSS girişimlerinin tüketici algısını ve davranışını iyileştirerek sadakatini ve satışları artırdığı gösterilmiştir (Soria, 2024). Paydaş çıkarlarıyla uyumlu KSS girişimleri marka itibarını artırabilir ve uzun vadeli finansal sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı için çok önemli olan güveni teşvik edebilir (Velnampy, 2024). İlave olarak KSS, analistlerin dikkatini çekerek firma performansını artırır, bu da bilgi asimetrisini hafifletmeye yardımcı olur ve denetleyici bir etki sağlar (Liao ve diğerleri, 2024). Bütün bunlar ışığında işletmelerin performans ölçümlerinde sadece finansal performanslarının değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal etkilerinin de önemli hale geldiğini söylemek mümkündür. Kapsamlı sürdürülebilir kalkınma ajandası stratejilerine ve yüksek paydaş katılımına sahip şirketler, varlık ve öz sermaye getirisi gibi gelişmiş ölçütlerle kanıtlandığı üzere, üstün finansal

sonuçlar elde etme eğilimindedir (Lin ve Chong, 2024). Global Reporting Initiative (GRI, 2002), kurumsal sosyal sorumlulukları olan Şirketlerin daha Şeffaf ve paydaşlara karşı daha hesap verebilir konumda olduğunu vurgulamıştır.

Behringer ve Szegedi tarafından vurgulandığı üzere, KSS sũrdũrũlebilir kalkınmanın önemli bir bileŐenine dnũŐmũŐ ve kurumsal eylemlerin yalnızca kr maksimizasyonunun ötesine geçerek toplumsal ve çevresel sorumlulukları da kapsaması gerektiğini vurgulamıştır (Behringer & Szegedi, 2016). Bu değişim, işletmelerin farklı paydaşların ihtiyaçlarını karŐımlarken gezegenin ekolojik sınırları dahilinde faaliyet göstermesi gerektiğine dair daha geniş bir anlayışı yansıtılmaktadır (Tandoh vd., 2022). Bu çerçevede değişen kũresel gũndem, Şirketlerin hem insan hem de maddi kaynakların kullanımı başlıklarında sorumlu ve saygılı bir yaklaşım benimsemelerini gerektiren bir ortam yaratmıŐtır. Bu gerekliliğin, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sũrdũrũlebilir kalkınmanın modern iş uygulamalarının ayrılmaz bileŐenleri olarak giderek daha fazla kabul görmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu bağlamda, çok aktrlũ ve çeŐitlenen paydaşlı bir ortamda, Şirketler yönetimden ziyade, pek çok aktrũn karşılıklı etkileŐimde bulunduğu bir “yönetişim” anlayışını benimsemeye başlamıştır (Freeman, 1984; Schwartz, 2008; Kedar, 2009; Clarke, 2011).

## **2.4. Sũrdũrũlebilir Kalkınma İlkeleri**

### **2.4.1. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sũrdũrũlebilirlik kavramlarının Şekillendiği kũresel atmosfer**

Paydaş Teorisi'nin ortaya koyduğu gibi, Şirketler, faaliyet gösterdikleri bu karmaşık ve çok aktrlũ ortamdaki ayrı dũŐũnũlemez. Benzer Şekilde, bu teorinin Şekillendiği kũresel atmosfere kısaca değinmek faydalı olacaktır. 1980'lerde, özellikle evre hareketinin yũkseliŐiyle birlikte, Şirketlerin evreye ve çeşitli paydaşlarına yönelik sorumlulukları giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, sũrdũrũlebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramları, Şirketlerin ajandasında yer edinmeye başlamıştır.

Araştırmalar, KSS'nin yalnızca yasal standartlara uymanın ötesine geçen bir dizi sorumluluğu kapsadığını göstermektedir. Örneğin Kun-Hsiang (2020), KSS'nin etik değerlere bağlılık, çevresel yönetim ve sosyal hesap verebilirliği içerdiğini ve bunların

toplu olarak bir firmanın pazardaki genel başarısına ve itibarına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, şirketlerin çevre ve toplum da dahil olmak üzere paydaşlarına karşı etik davranmaları ve eylemleri için hesap verebilirliklerini güçlendirmeleri gerektiği düşüncesiyle uyumludur. Şirketler, faaliyetlerini geniş bir coğrafyada sürdürürken, çevreye ve insana saygılı olmakla birlikte, çevrenin ve toplumun beklentilerine gönüllü olarak pozitif yanıtlar üreterek faaliyet alanlarında sosyal eşitsizlikleri azaltma ve çevreyi iyileştirme yolunda hem kısa hem de uzun vadeli sorumluluklar üstlenirler (Carroll, 1991; Schwartz ve Carroll, 2003; Maignan ve Ferrell, 2004; Porter ve Kramer, 2006). Aynı şekilde KSS faaliyetlerinin yalnızca uyum önlemleri olmadığını, bir şirketin stratejik çerçevesinin ayrılmaz bir parçası olduğunu gösteren bir diğer çalışma da hayranlık duyulan şirketlerdeki etik kodların önemi vurgulanmakta, bu kodların kurumsal meşruiyet ve itibarı güçlendirmek için gerekli olan kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş katılımına yönelik bilinçli bir taahhüdü yansıttı öne sürülmektedir (Calderon ve diğerleri, 2012) . KSS girişimleri kısa vadeli maliyetlere yol açabilir ancak kurumsal vatandaşlığa doğru bir geçişi yansıtacak şekilde uzun vadeli toplumsal faydaları teşvik etmek üzere tasarlanmıştır (Chhabra, 2016).

Benzer dönemlerde, iklim değişikliğinin yalnız bir grup akademisyen, aktivist ya da politikacı tarafından inanılan uzak bir olasılık olmadığını geniş kitleler ve otoriteler tarafından kabul edilmeye başlanması ile beraber bu kavram da ekonominin güncel dinamiklerinin içinde her gün artan önemde değerlendirmeye alınmaya başlanılmıştır.

Sürdürülebilirlik Kavramı 1970'lerde gündemimize girmiş ve kurumsal bir strateji olarak evrimi, değişen toplumsal değerleri ve iş uygulamalarını yansıtan birkaç önemli kilometre taşıyla işaretlenmiştir. Bu kilometre taşları, tarihsel, çevresel ve sosyal faktörlerden etkilenen sürdürülebilirliğin kurumsal çerçevelere kademeli olarak entegrasyonunu göstermektedir;

1970'lerde gündemimize giren “Sürdürülebilirlik” terimi, 1972 tarihli “Blueprint for Survival” yayınında görüldüğü üzere başlangıçta ekolojik ve normatif değerlerle ilişkilendirilmiştir (Kidd, 1992). Birleşmiş Milletler 1978 yılında sürdürülebilirliği söylemine dahil etmeye başlamış ve çevre sorunlarının ele alınmasında küresel işbirliğine duyulan ihtiyacı vurgulamıştır (Kidd, 1992). Zaman içinde, kurumsal çevre stratejileri, geçmiş kararların gelecekteki yatırımları ve hedefleri etkilediği bir geri bildirim süreciyle gelişmiştir. Olumlu sonuçlar çevresel taahhütlerin artmasına yol açarken, olumsuz

deneyimler genellikle ilerlemeyi yavaşlatmıştır (Papagiannakis ve diğerleri, 2014). Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 2000 yılında kurulması, kurumsal sosyal sorumluluğu ve sürdürülebilirliği küresel ölçekte teşvik eden önemli bir dönüm noktası olmuştur (Post, 2013).

Munda (1997), nesiller arası ve nesil içi eşitliğin önemini vurgulayarak, mevcut ekonomik faaliyetlerin gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama becerilerini tehlikeye atmamasının sağlanması gerektiğinin altını çizerek, sürdürülebilirliğe yalnızca ekonomik bir mercekten bakılmayacağını savunarak, ekonomik ve ekolojik hususların bütünleştirilmesi gerekliliğine vurgu yapar. Fas ve Çin gibi ülkelerdeki vaka çalışmaları hem büyüme hem de sürdürülebilirliği aynı anda ele alan karmaşık politika kombinasyonlarına duyulan ihtiyacı göstermektedir (Goldin ve Winters, 1996).

İlk sürdürülebilirlik kavramı politika oluşturmak için sağlam bir çerçeve sunarken, ekonomik büyüme ile ekolojik korumayı uzlaştırma konusunda zorluklar devam etmektedir. Eleştirmenler, ekonomik modellerin genellikle ekolojik hizmetlerin tam değerini yakalamakta başarısız olduğunu ve politika tasarımında daha bütüncül yaklaşımlara geçilmesi gerektiğini savunmaktadır (Daly, 2007). Bütüncül yaklaşımların öneminin anlaşılmasına başlanması ile beraber reel sektör oyuncularının hayatlarına tümleşik düşünce ve tümleşik raporlama gibi kavramlar girmeye başlar.

Tümleşik düşünce (integrated thinking), geleneksel silo yöntemleriyle keskin bir tezat oluşturan, karar almaya yönelik bütünsel bir yaklaşımı temsil eder. Bu yaklaşım, çeşitli kurumsal işlevler arasında birbirine bağlılığı vurgular ve değer yaratmayı geliştirmek için işbirliğini ve paydaş katılımını teşvik eder. Bu yaklaşımın temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. **Liderlik Taahhüdü:** Yönetim kurulu ve CEO'nun kurum içinde entegre düşünceyi teşvik etmek için proaktif bir çaba göstermesi (Dimes ve Villiers, 2023).
2. **Tümleşik Strateji:** Kapsamlı paydaş katılımı yoluyla stratejilerin geliştirilmesi ve değer yaratma hedefleriyle uyum sağlanması (Abeywardana et al., 2022; Dimes ve Villiers, 2023).
3. **Kültürel Değişim:** Departman silolarını yıkarak bir güven ve işbirliği kültürü oluşturmak (Devalle et al., 2021; Dimes ve Villiers, 2023).

**4. Tümüleşik Entegre Performans Yönetimi:** Karar vermeyi desteklemek için çok işlevli ekiplerden ve entegre performans yönetim sistemlerinden yararlanma (Arias, 2023; Dimes ve Villiers, 2023).

Bu unsurlar, kurumların daha etkili ve verimli bir şekilde değer yaratmasına olanak tanırken, aynı zamanda sürekli gelişim ve yenilik çabalarına da rehberlik eder.

Öte yandan, başta iklim krizi ve etkilerini önleme, kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının tanımlanması konusunda devletlerin gösterdiği ortak çabalar, şirketlerin bu alanlardaki etkilerini tanımaya ve onları sorumlu kılmaya başlamıştır. Özellikle, 1987 yılında yayımlanan ve Birleşmiş Milletler tarafından kurulan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan, "Ortak Geleceğimiz" (Bruntland Report) olarak bilinen rapor, şirketler açısından önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilebilir. Sürdürülebilir kalkınmayı ilk kez çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla tanımlayan Bruntland Raporu, aynı zamanda şirketlerin sürdürülebilir kalkınmayı desteklemesini bekler. Rapora göre, şirketler, paydaş teorisinin de belirttiği gibi, çok boyutlu bir etkiye sahiptir ve bu etkilerini sürdürülebilir kalkınmayı destekleyerek ve stratejilerini buna göre tasarlayarak artırabilirler. Sürdürülebilir kalkınmaya destek vermek, şirketlerin meşruiyetini hem yerel hem de uluslararası düzeyde artırarak uzun vadeli varoluşlarını destekler; dolayısıyla şirket sürdürülebilirliğine de katkı sağladığını söylemek mümkündür.

**2.4.2. Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri ve iş dünyasının rolü**

Eylül 2015'te Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, yoksulluğun ortadan kaldırılması, gezegenin korunması ve eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadelenin sağlanması amacıyla Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını (SKA) kabul etti. Bu hedefler, 2030 yılına kadar tamamlanması planlanan bir yol haritası olarak "2030 Gündemi" kapsamında sunulmuştur ve kimseyi geride bırakmama prensibiyle tüm milletlere yönelik olarak tasarlanmıştır. "2030 Gündemi" arzuladığımız dünyayı açık bir şekilde tanımlayan 17 sürdürülebilir kalkınma amacı'nı içermektedir. Bu amaçlar, farklı gelişmişlik seviyelerindeki ülkeler için uygulanabilir hedefler olarak kurgulanmış olsalar da, bu hedeflerin başarıya ulaşmasında iş dünyası kilit bir rol oynamaktadır. Sorumlu iş dünyası uygulamaları, yeni iş yapış şekilleri, yatırım, yenilikçilik, teknoloji ve iş birliği yoluyla SKA'ların başarısına önemli katkılar sunabilir (Global Compact Türkiye, 2024).

Birleşmiş Milletler'in 2030 Gündemi'ne uyum sağlama çabalarının bir yansıması olarak, şirketler giderek artan bir şekilde sürdürülebilirlik raporları yayınlamakta ve çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) başlıklarındaki çalışmalarını şeffaf bir şekilde paylaşmaktadır. Bu tür raporlar, iş dünyasının sürdürülebilir kalkınma amaçlarına olan katkılarını ve taahhütlerini göstermeleri açısından önemlidir. Ayrıca, akademik yazında, şirketlerin sosyal medyada ÇSY iletişimlerini paylaşmalarının, paydaş angajmanını artırdığına dair kanıtlar bulunmaktadır (De Luca ve diğerleri, 2022; Mehmood ve diğerleri, 2023). Bu, SKA'ların başarısına katkı sağlamak amacıyla, iş dünyasının daha geniş toplumsal sorumluluklar üstlendiği ve bu sorumlulukları çeşitli platformlarda görünür kılarak paydaşlarıyla daha güçlü bağlar kurduğu anlamına gelmektedir.

SKA, toplamda 17 evrensel amaç ve 169 hedeften oluşan kapsamlı bir yol haritasıdır (United Nations, 2022).

1. Yoksulluğa Son
2. Açlığa Son
3. Sağlıklı bireyler
4. Nitelikli Eğitim
5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
6. Temiz Su ve Sıhhi Koşullar
7. Erişilebilir ve Temiz Enerji
8. İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme
9. Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
10. Eşitsizliklerin Azaltılması
11. Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları
12. Sorumlu Tüketim ve Üretim
13. İklim Eylemi
14. Sudaki Yaşam
15. Karasal Yaşam
16. Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
17. Hedefler İçin Ortaklıklar

Bu ajanda, uzun vadeli bir stratejik plan niteliğindedir ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları birbirine bağlıdır (Cosma, Venturelli, Schwizer, ve Boscia, 2020; Olabi et al., 2022; United Nations, 2022). SKA'lar, fakirliğin sona erdirilmesi, gezegenin korunması ve

herkesin barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için küresel bir eylem çağrısı niteliğindedir (United Nations, 2022). Ayrıca, sürdürülebilir kalkınma hedefleri, gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere tüm ülkeleri hedef almakta ve bu hedeflere ulaşmada özel sektörün önemini kabul etmektedir (Belmonte-Urena, Plaza-Ubeda, Vazquez-Brust, ve Yakovleva, 2021; Hummel ve Szekely, 2022; Izzo, Ciaburri, ve Tiscini, 2020).

#### **2.4.3. Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri perspektifinden toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal hesap verebilirlik ilişkisi**

Şirket yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet eşitliği ile şirketlerin devlete karşı hesap verebilirliği arasındaki ilişkinin, özellikle sürdürülebilirlik stratejileri bağlamında kritik bir inceleme alanı olduğu ifade edilebilir. Şirketlerin yalnızca hissedarlara değil, aynı zamanda devlet ve diğer toplumsal paydaşlara karşı giderek artan bir şekilde hesap verebilir hale gelmesi, yönetim yapılarında toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin önemini ortaya koymaktadır.

Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği, farklı bakış açılarını bir araya getirerek kurumsal hesap verebilirliği artırır. Bu çeşitlilik, toplumsal değerleri ve beklentileri yansıtarak şirketlerin sorumlu kurumsal davranışlarını güçlendirir. Devlete ve kamuya karşı sorumlu olan şirketler için bu, hayati öneme sahiptir (Mustapha ve diğerleri, 2024). Araştırmalar, yönetim kurullarında kadın temsilinin daha yüksek olduğu şirketlerin sürdürülebilirlik girişimlerinde daha başarılı olduğunu ve stratejilerini devlet düzenlemeleri ve toplumsal beklentilerle uyumlu hale getirdiğini göstermektedir (Wang ve diğerleri, 2023). Bu uyum, kurumsal itibarın güçlenmesine ve çevre standartlarına uyumun artmasına katkıda bulunabilir.

#### **2.4.4. Sürdürülebilirlik yasalarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin rolü**

İklim değişikliği ve biyoçeşitlilik kaybı, etkilerini hafifletmek için acil hükümet müdahalesi gerektiren acil sorunlardır (Said ve diğerleri, 2024). Artan çevresel tehlikeleri kontrol altına almak ve sosyal eşitliği teşvik etme ihtiyacına bir yanıt olarak, hükümetler dünya çapında sürdürülebilirlik yasalarına giderek daha fazla öncelik vermekte ve buradaki aciliyetin yalnız sürdürülebilirliğin ekolojik boyutlarını değil, aynı zamanda eşitlik ve

adalet de dahil olmak üzere sosyal boyutlarını da kapsayan daha geniş bir anlayış ile ele alınmasını sağlamanın bir araçlarından biri olarak şirket yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği konusunda kurumsal sorumluluğu ve hesap verebilirliği teşvik eden düzenleyici bir çerçeve oluşturmak üzere de yasalar tasarlamıştır (Stokan ve diğerleri, 2022; Riccucci, 2009). Hükümetler, çeşitlilik içeren liderliğin daha iyi karar alma ve kurumsal performansa yol açabileceğini kabul ederek, şirket yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik eden düzenlemeleri hayata geçirmektedir (Rahi, 2024).

Toplumsal cinsiyet eşitliği, ekonomik kalkınma ile yakından ilişkilidir. Hükümetler, kapsayıcı liderliği teşvik ederek, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için kadınların ekonomik potansiyelini değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Darıcan, 2023). Sürdürülebilirlik yasaları, genellikle şirketlerin toplumsal cinsiyet çeşitliliği ölçütleri hakkında raporlama yapmasını zorunlu kılmakta ve bu yolla şirketleri daha geniş toplumsal eşitlik ve sürdürülebilirlik değerleriyle uyumlu uygulamaları benimsemeye teşvik etmektedir (Nalukenge vd., 2024).

## **2.5. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu Üyeliği**

Kurumsal yönetimin ana teorileri olan vekalet teorisi ve paydaş teorisi, kurumsal yönetime dahil olan çeşitli taraflar arasındaki dinamiklerin temel bir anlayışını sağlar. Vekalet teorisi öncelikle hissedarlar (müdürler) ve yönetim (vekiller) arasında ortaya çıkan çıkar çatışmalarını ele alır. Bu teori, mülkiyet ve kontrolün birbirinden ayrılmasının, yöneticilerin hissedarlardan ziyade kendi çıkarları doğrultusunda hareket edebilecekleri vekalet sorunlarına yol açabileceğini öne sürmektedir. Bu bakış açısı, bu çatışmaları azaltmak ve firma performansını artırmak için etkili yönetim yapılarının önemini vurgulayan çeşitli çalışmalarla desteklenmektedir (Bhatt & Bhatt, 2017; Makini ve diğerleri, 2020; Azeez, 2015; Bhat ve diğerleri, 2018).

Katti ve Raitthatha (2018), yönetim kurulu da dahil olmak üzere kurumsal yönetim mekanizmalarının, etkin finansal raporlama ve yönetim uygulamaları için çok önemli olan şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması açısından hayati önem taşıdığını savunmaktadır. Benzer şekilde, Ahmed ve Duellman (2007) yönetim kurulunu bir kuruluşun izleme ve kontrol sisteminin tepe noktası olarak tanımlamakta ve yönetim kurulunun temsilcilik maliyetlerini azaltma ve hesap verebilirliği artırmadaki rolünün altını

çizmektedir. Yönetim kurulları yasal olarak stratejik yön belirlemekten sorumludur, ancak genellikle bunu yönetime devrederek sahiplik ve kontrol arasında bir ayırım yaratırlar (Judge ve Talaulicar, 2017)

Kurumsal yönetim literatüründe yönetim kurulu üyeliği kavramı çok yönlüdür ve bir şirketin yönetim yapısı içindeki yöneticilerin rollerini, sorumluluklarını ve niteliklerini kapsar. Bir yönetim kurulunun etkinliği genellikle yönetim kurulunun yapısıyla, özellikle de bağımsız ve bağımsız olmayan yöneticiler arasındaki dengeyle bağlantılıdır. Araştırmalar, bağımsız yöneticilerin varlığı ile karakterize edilen yönetim kurulu bağımsızlığının kurumsal yönetim sonuçlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Örneğin, Liu ve diğerleri (2016), yönetim kurulu bağımsızlığının, bağımsız yöneticilerin yönetim uygulamalarında şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırdığını öne sürerek, firmalarda gelişmiş açıklama kalitesi ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Yanagida (2022) da dış yöneticilerin yönetimin izlenmesi ve vekalet çatışmalarının azaltılmasındaki rolünün etkili yönetim için çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Yazında, yönetim kurulu ve bağımsız yönetim kurulu üyeliği tanımları çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Yönetim kurulu üyeliği, çıkar çatışmalarını yönetmek için dürüstlük ve etik farkındalık gerektiren, şirketin çıkarlarını temsil eden yöneticilerin atanmasını içerir (Tricker, 2019). Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ise, özellikle hakim hissedarların bulunduğu şirketlerde, icra faaliyetlerinin izlenmesi ve stratejik gelişime katkıda bulunulması açısından büyük önem taşımaktadır (Kandemir, 2020). Yönetim kurulu, hissedarların ve yönetimin çıkarlarının uyumlu olmasını sağlayarak vekalet sorunlarını ele almak amacıyla bir yönetim mekanizması olarak hizmet eder (Araújo ve Castillo, 2023).

Yönetim kurulu, bir şirketin tüm hayati kararları ve uygulamalarından sorumlu olup, bu nedenle yönetim kurullarında çeşitliliğin önemi büyüktür. Yönetim kurullarında çeşitlilik, kurumsal aksiyonları ve dolayısıyla sürdürülebilirlik performanslarını etkileme potansiyeline sahiptir (Pareek, Sahu ve Gupta, 2021). Yönetim kurullarındaki kapsayıcılık ve çeşitlilik, günümüzde giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Kang ve diğerleri, 2007). Şirketin en üst otoritesi olan yönetim kurulu üyelerinin, etkili bir yönetim sergilemeleri, şirketin sürdürülebilirlik odaklı performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Mohammadi ve diğerleri, 2021; Rao ve Tilt, 2016).

### **2.5.1. Yönetim kurullarında kadınların rolü ve sürdürülebilirlik stratejilerine etkileri**

Yönetim kurullarında kadınların varlığı, daha etkili sürdürülebilirlik stratejileri ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin, bir çalışma, yönetim kurullarında yaklaşık %30 kadın katılımının kurumsal sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Rahi, 2024). Bu eşik, cinsiyet çeşitliliğinin sürdürülebilirlik konusunda daha iyi karar alma ve yenilikçi yaklaşımlara yol açabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Cinsiyet eşitliği ilkelerinin yönetim kurulu kompozisyonuna dahil edilmesi, sadece uyum meselesi değil, aynı zamanda stratejik bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Cinsiyet çeşitliliğine öncelik veren şirketler, devlet ve diğer paydaşlar tarafından belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerini karşılamak için daha iyi bir konumda bulunmaktadır (Darıcan, 2023).

Sonuç olarak, kurumsal yönetişimde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çabaların ivme kazandığı bir dönemde, sürdürülebilirlik stratejilerinin etkinliğinin, şirketlerin devlete ve topluma karşı hesap verebilirliğine ilişkin daha geniş bir bağlamdan etkilendiğini kabul etmek önemlidir.

Kadın direktörlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim (ÇSY) kriterleri üzerindeki etkileri, farklı araştırmalarda kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Ben-Amar ve arkadaşları (2017), kadın direktörlerin çevresel performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koyarken, Alazzani ve arkadaşları (2017) kadınların sosyal performansa olan olumlu katkılarını vurgulamaktadır. Al-Shaer ve Zaman (2016) ise kadın direktörlerin bütünsel sürdürülebilirlik üzerindeki olumlu etkilerini incelemiştir. Galbreath (2011), kadın direktörlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ve uzun vadeli sürdürülebilirlik projelerine yaptıkları yatırımlara dikkat çekmektedir. Ayrıca, kadınların yönetim kurullarındaki varlığı, karar alma süreçlerine taze bakış açıları, destekleyici bilgiler ve daha etkili problem çözme stratejileri gibi önemli katkılar sunmaktadır (Arfken ve diğerleri, 2004).

Erkek yönetim kurulu üyelerinin genellikle finansal odaklı bir yaklaşım sergilediği, kadın yönetim kurulu üyelerinin ise karar alma süreçlerine finansal olmayan faktörleri de dahil ettiği iddiaları tartışılmaktadır (Hollindale ve diğerleri, 2019). Bu bağlamda, cinsiyet

çeşitliliğinin şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) performansları üzerinde doğrudan etkili bir kurumsal yönetim mekanizması oluşturduğuna dair görüşler ortaya çıkmaktadır (Velte, 2016).

Kadınların yönetim kurulu gündemine çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) konularını dahil etmelerinin arkasında, kadınların daha şefkatli ve empatik bir yaklaşım sergileyerek paydaşların kaygıları (Huse ve diğerleri, 2019) ve çevresel, sosyal meseleler (Disli ve diğerleri, 2022) gibi stratejik konulara daha duyarlı olmaları düşüncesi yatmaktadır. Bu özelliklerin, ÇSY gibi stratejik karar süreçlerine katkı sağlayarak şirketlerin ÇSY performanslarını iyileştirdiği ifade edilmektedir (Kyaw ve diğerleri, 2017). Ayrıca, bazı araştırmalar, üst yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin örgüt ikliminin karmaşıklığını daha iyi anlamayı sağlayarak karar alma süreçlerini geliştirdiğini ileri sürmektedir (De Luis-Carnicer ve diğerleri, 2008; Dwyer ve diğerleri, 2003; Luanglath ve diğerleri, 2019).

Akademik yazında karar almaya yönelik bütünsel bir yaklaşımı temsil eden, çeşitli kurumsal işlevler arasında birbirine bağlılığı vurgulayan, değer yaratmayı geliştirmek için iş birliğini ve paydaş katılımını teşvik eden tümleşik düşünce yaklaşımı ile kadın liderliği arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Kadın liderlerin bütünsel düşünme konusundaki bakış açıları iş birliği ve stratejik katılım kültürünü teşvik ederek kurumsal karar alma süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Genellikle normatif kurallar ve kapsayıcı uygulamaların bir karışımı ile karakterize edilen benzersiz karar alma stilleri, kuruluşlarda entegre düşüncenin etkinliğini artırır. Kadın liderler tipik olarak katılık ve esnekliğin bir karışımını kullanmakta, otoriter karar verme ile astlara karşı duyarlılığı dengelemektedir (Mokat ve diğerleri, 2022). Kararları genellikle kültürel değerler ve etik kaygılar tarafından yönlendirilir ve bu da entegre düşünceye daha bütüncül bir yaklaşım getirebilir ("Determinant Factors in Decision-Making for Women Leaders", 2023). Kadın liderler tarafından teşvik edilen entegre düşünce, paydaş katılımını ve çeşitli sermayelerin orkestrasyonunu teşvik ederek sürdürülebilir değer yaratılmasına yol açar (Herath ve diğerleri, 2021). Entegre düşünceyi benimseyen kuruluşlar genellikle varlık getirisi gibi gelişmiş performans ölçütleri sergilemekte ve bu da liderlik perspektifleri ile kurumsal başarı arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu göstermektedir (Dimes ve diğerleri, 2023). Farklı bakış açılarının karar alma sürecine entegre edilmesi faydalı olmakla birlikte, liderler paydaşların çatışan öncelikleri arasında gezinirken gerilimlere de yol açabilir. Bu

karmaşıklık, liderlik uygulamalarında sürekli diyalog ve adaptasyon ihtiyacının altını çizmektedir.

### **2.5.2. Sektörel farklılıkların sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkileri**

Farklı sektörlerdeki şirketler benzersiz zorluklar ve fırsatlarla karşılaştığından, sektörel farklılıklar sürdürülebilirlik performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, imalat firmaları, operasyonel süreçleri ve kaynak tüketim kalıpları nedeniyle hizmet odaklı işletmelere kıyasla genellikle farklı sürdürülebilirlik zorluklarıyla karşılaşır (Hörisch ve diğerleri, 2014). Araştırmalar, imalat şirketlerinin kapsamlı sürdürülebilirlik stratejileri benimsemelerinin daha olası olduğunu, çünkü çevresel etkileri konusunda daha fazla inceleme altında olduklarını göstermektedir (Thomas ve diğerleri, 2012). Buna karşılık hizmet sektörleri, insan sermayesi ve toplum katılımına yönelik operasyonel odaklarını yansıtacak şekilde sürdürülebilirliğin sosyal boyutlarına öncelik verebilir (Yadav, 2023). Bu farklılık, sektöre özgü özelliklere ve paydaş beklentilerine uygun özel sürdürülebilirlik stratejilerinin gerekliliğinin altını çizmektedir (Wardhani ve Rahadian, 2021).

### **2.5.3. Şirket büyüklüğü ve sürdürülebilirlik stratejileri**

İlgili yazında şirket büyüklüğünün, sürdürülebilirlik stratejilerinin ve uygulamalarının önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. Daha büyük firmalar genellikle daha fazla kaynağa sahiptir ve bu sayede güçlü sürdürülebilirlik girişimlerini hayata geçirebilirler (Gallo ve Christensen, 2011). Araştırmalar, şirketler büyüdükçe, sürdürülebilirliğe olan bağlılıklarının, genellikle paydaş baskısı ve düzenleyici standartlara uyum ihtiyacı nedeniyle artma eğiliminde olduğunu göstermiştir (Kováč ve diğerleri, 2020). Örneğin Harms ve arkadaşları (2012), Almanya'daki büyük şirketlerin sürdürülebilirlik kriterlerini tedarik zinciri yönetimlerine aktif olarak dahil ettiklerini ve böylece tedarikçilerini de benzer uygulamaları benimsemeleri için etkilediklerini tespit etmiştir. Ayrıca, araştırmalar daha büyük firmaların şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıran sürdürülebilirlik raporlamasına katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Adhania, 2024). Buna karşılık, daha küçük şirketler sınırlı kaynaklar ve uzmanlık nedeniyle karmaşık sürdürülebilirlik çerçevelerini benimsemekte zorlanabilir ve

bu da genellikle daha az kapsamlı sürdürülebilirlik uygulamalarıyla sonuçlanır (Kasim ve Nurfitriana, 2022).

### 3. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI

Sürdürülebilir kalkınma, kalkınma modelinin, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini tehlikeye atmadan, günümüz kuşaklarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dönüştürülmesi olarak tanımlanır (Horani, 2023; Sadykova, 2022). Bu tanım, mevcut ihtiyaçların karşılanması ile gelecek nesillerin kendi gelişimleri için gerekli kaynaklara sahip olmalarının sağlanması arasındaki dengeyi vurgulamaktadır. Brundtland Komisyonu, ekonomik büyümeyi çevresel istikrarla ilişkilendiren bir çerçeve oluşturmayı amaçlamış ve bu boyutların birbiriyle bağlantılı olduğunu vurgulamıştır (Horani, 2023; Corvellec, 2016). Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlaması, şirketlerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine hem kısa hem de uzun vadede hizalanmalarına ve bu hedeflere ulaşmak için yol haritalarını belirlemelerine yardımcı olur (Yu ve diğerleri, 2020).

Sürdürülebilirlik raporlaması gönüllülük esasına dayansa da (Cosma ve diğerleri, 2020; Yu ve diğerleri, 2020), bu tür raporlamalara olan ilgi giderek artmaktadır (Hummel ve Szekely, 2022; Pizzi ve diğerleri, 2022). Bu artan eğilimin temel nedeni, sürdürülebilir uygulamaların şeffaf bir şekilde paylaşılmasının, şirketin değerini yükseltmesi, yatırımın geri dönüş hızını artırması ve hisse başına kazancı iyileştirmesidir (Garcia-Sanchez, Hussain, Khan, ve Martinez-Ferrero, 2022).

Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlaması, şirketlerin paydaş ilişkisi yönetimi stratejisinin bir parçasıdır (Cosma ve diğerleri, 2020; Hummel ve Szekely, 2022; Yamane ve Kaneko, 2022) ve finansçılar bu raporları, potansiyel yatırımcıları çekmek amacıyla kullanmaktadır (Garcia-Sanchez, Aibar-Guzman, ve Rodriguez-Ariza, 2020).

#### 3.1. Tarihsel Perspektifte Sürdürülebilirlik Raporlaması

Sürdürülebilirlik raporlamasının son birkaç on yıldaki gelişimi, niş uygulamalardan ana akım kurumsal hesap verebilirliğe önemli bir geçişi yansıtmaktadır. Başlangıçta çevre hareketlerine dayanan sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal yönetim ve paydaş iletişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı, ekolojik farkındalık ve sosyal hareketlerden etkilenerek 1960'lar ve 1970'lerde belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır (Caradonna, 2014). İlk sürdürülebilirlik raporları genellikle gönüllülük

esasına dayanıyordu ve standardizasyondan yoksundu, öncelikle çevresel etkilere odaklanıyordu. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, özellikle yaygın bir uygulama haline geldiği Avrupa'da (Higgins ve Larrinaga, 2014) şirketler arasında sürdürülebilirlik raporlamasının yaygınlığında belirgin bir artış olduğunu göstermektedir (Gatti ve Seele, 2014). Küresel Raporlama Girişimi (GRI), raporlama standartlarının oluşturulmasında önemli bir rol oynayarak daha yapılandırılmış ve karşılaştırılabilir açıklamalara yol açmış (Hess, 2014) ve şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik eden yapılandırılmış bir çerçeve sağlayarak kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu girişim hem olumlu hem de olumsuz sürdürülebilirlik etkilerinin açıklanmasını teşvik ederek kurumsal meşruiyeti ve paydaş güvenini artırabilir (Hahn ve Lülfs, 2014). GRI, kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarını tutarlı bir şekilde raporlamalarına yardımcı olan ve farklı sektörler ve bölgeler arasında karşılaştırılabilirliği kolaylaştıran standartlaştırılmış kılavuzlar sunmaktadır (Dingwerth, 2007). GRI çerçevesini benimseyen şirketler, raporlamalarını ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri ele alan Üçlü Sonuç Çizgisi ile daha iyi uyumlu hale getirebilirler (Stenzel, 2010). GRI çerçevesi, şirketleri faaliyetlerinin olumsuz yönlerini ifşa etmeye teşvik ederek kurumsal yönetişimin ve etik uygulamaların gelişmesine yol açabilir (Ioannou ve Serafeim, 2012). Araştırmalar, GRI standartlarına bağlı kalan kuruluşların genellikle yönetsel güvenilirliklerinin arttığını ve etik dışı uygulamaların azaldığını göstermektedir (Ioannou ve Serafeim, 2012).

## 4. BORSA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSLERİ

Borsa, hisse senetleri ve tahviller gibi menkul kıymetlerin alınıp satıldığı düzenlenmiş bir pazardır. Şirketlerin halka hisse ihraç ederek sermaye artırımları için bir platform görevi görürken, yatırımcılara bu menkul kıymetleri alma ve satma fırsatı sunar. Borsaların kurulmasının başlıca amacı sermayenin etkin bir şekilde tahsisini kolaylaştırmak, likiditeyi artırmak ve ticaret için şeffaf bir ortam sağlamaktır. Borsalar alıcı ve satıcıları bir araya getirerek menkul kıymet fiyatlarının arz ve talep dinamiklerine göre belirlenmesine yardımcı olur ve böylece piyasa etkinliğine katkıda bulunur (Daniswara ve Purwanto, 2022; Yartey, 2008). Borsalar finansal ekosistemde birçok kritik rol oynamaktadır. Yatırımcıların piyasa koşullarına göre menkul kıymetlerin değerini tespit etmelerini sağlayarak fiyat keşfi için bir mekan sağlarlar. İlave olarak yatırımcıların çeşitli menkul kıymetlerde kolayca pozisyona girip çıkabilmelerini sağlayarak likiditeyi artırır (Daniswara ve Purwanto, 2022). Ayrıca borsalar, şirketlere genişleme ve inovasyon için kullanılacak sermayeye erişim sağlayarak ekonomik büyümeye katkıda bulunur (Sabri, 2024). Ticaret uygulamalarının adil ve şeffaf olmasını sağlayarak düzenleyici bir çerçeve görevi görürler ve böylece yatırımcı güvenini teşvik ederler (Daniswara ve Purwanto, 2022).

Finans teorisinde borsa endeksleri, piyasanın belirli bir bölümünün veya bir bütün olarak piyasanın performansını ölçmek için karşılaştırma ölçütü olarak hizmet ettikleri için çok önemlidir. S&P 500 veya Dow Jones Industrial Average gibi endeksler, piyasa eğilimleri ve yatırımcı duyarlılığı hakkında bilgi sağlamak için seçilen hisse senetlerinin performansını bir araya getirir (Silva ve Medeiros, 2018). Yatırımcılar tarafından ekonominin sağlığını ölçmek ve bilinçli yatırım kararları almak için kullanılırlar. Etkin piyasa hipotezi (EMH), hisse senedi fiyatlarının mevcut tüm bilgileri yansıttığını ve endekslerin piyasa verilerini ve eğilimlerini özetleyerek bu konuda hayati bir rol oynadığını ileri sürmektedir (Nava ve diğerleri, 2016). Sürdürülebilirlik endeksleri kavramı, 1999 yılında Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI) gibi endekslerin piyasaya sürülmesiyle 1990'ların sonu ve 2000'lerin başında ortaya çıkmıştır. Bu endeksler, yatırımcılara şirketlerin sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek için bir ölçüt sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik endekslerinin amacı, sürdürülebilir uygulamalara bağlı kalan şirketleri öne çıkararak kurumsal sosyal sorumluluğu ve çevresel yönetimi teşvik etmektir (Silva ve Medeiros, 2018). Endeksler, portföylerini değerleriyle

uyumlu hale getirmek isteyen yatırımcılar için bir araç görevi görmekte ve böylece kurumsal davranışları daha sürdürülebilir uygulamalara doğru etkilemektedir (Silva ve Medeiros, 2018).

Sonuç olarak, borsalar sermaye oluşumu, likidite ve fiyat keşfi için bir platform sağlayan finansal sistemin temel bileşenleridir. Piyasaların etkin işleyişini kolaylaştırır ve ekonomik büyümeye katkıda bulunurlar. Borsa endeksleri piyasa performansı ve yatırımcı duyarlılığının önemli göstergeleri olarak hizmet verirken, sürdürülebilirlik endeksleri sürdürülebilirlik uygulamalarında şeffaflık ve hesap verebilirliği teşvik ederek sorumlu kurumsal davranışı teşvik eder.

#### **4.1. Borsa İstanbul**

Eski adı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) olan, günümüzde Borsa İstanbul (BIST) olarak bilinen borsa, finansal gelişimi teşvik ederek, yabancı yatırımları çekip küresel piyasalarla entegrasyon sağlayarak Türkiye'nin ekonomik büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu katkı, birkaç temel boyutla açıklanabilir. Araştırmalar, İMKB'nin finansal gelişmesi ile Türkiye'nin ekonomik büyümesi arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Hisse senedi piyasasının gelişimi, GSYİH büyümesini olumlu etkilerken, ekonomik büyüme de hisse senedi piyasasının genişlemesini desteklemiştir (Demirhan ve diğerleri, 2011). Bunun yanı sıra, yabancı yatırımcılar BIST üzerinde önemli bir etki yaratmakta ve yatırımlar, endekste ani yükselişlere yol açmaktadır. Çalışmalar yabancı yatırımların piyasa hareketlerini istikrarsızlaştırmak yerine dengelediğini ve dolayısıyla piyasa istikrarını artırarak ekonomik büyümeye katkı sağladığını göstermektedir (Adabag ve Ornelas, 2004). Ayrıca, BIST, liberalleşme sürecinin ardından küresel piyasalara daha fazla entegre olmuş, bu da oynaklığın azalmasına ve finansal istikrarın artmasına yardımcı olmuştur. Bu entegrasyon, daha iyi risk yönetimi ve yatırım fırsatları sunarak Türkiye'nin ekonomik büyümesini daha da desteklemektedir (Darrat ve Benkato, 2003).

“Türk sermaye piyasalarının Avrupa Birliği müktesebatıyla uyumlu hale getirilmesi ve küresel piyasalara entegrasyonunun sağlanarak rekabet gücünün artırılması hedefiyle, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu reform niteliğinde bir düzenleme olarak yürürlüğe girmiştir. Bu kapsamda, organize piyasalara yönelik daha esnek bir yaklaşım benimsenmiş

ve İMKB, Borsa İstanbul adıyla yeniden yapılandırılmıştır. Yeni yasa, borsaların; sermaye piyasası araçları, döviz, değerli madenler ve taşlar ile Sermaye Piyasası Kurulu tarafından onaylanan diğer belgeler, sözleşmeler ve kıymetlerin güvenli, şeffaf, etkin, istikrarlı, adil ve rekabetçi bir ortamda işlem görmesini sağlayan özel hukuk tüzel kişilikleri olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede, Borsa İstanbul A.Ş. özel hukuk hükümleri çerçevesinde kurulmuş bir anonim şirket olarak faaliyet göstermektedir” ([www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com)).

Türk sermaye piyasalarının yasal altyapısı, temel olarak Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu tarafından şekillendirilmektedir. Sermaye Piyasası Kanunu, piyasalarda güvenilir, şeffaf, etkin, istikrarlı, adil ve rekabetçi bir ortamın sağlanması, yatırımcı hak ve menfaatlerinin korunması amacıyla sermaye piyasasını düzenlemek ve denetlemek üzere kabul edilmiştir ([www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr)). Ayrıca, bu alandaki uygulamaları yönlendiren Sermaye Piyasası Kurulu tebliğleri ve Borsa düzenlemeleri de büyük bir öneme sahiptir.

#### 4.1.1. BIST endeksi nedir ?

Borsa İstanbul, piyasada oluşan hareketlerin takip edilebilmesi, ihraç edilen finansal ürünlerde dayanak varlık olması, kolektif yatırım araçları için karşılaştırma ölçütü olarak kullanılması amaçlarıyla farklı nitelikte endeksler hesaplamaktadır ([www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com)).

Gösterge Endeksler										
	Endeks Kodu	Güncel Değer	Değişim (%)	En Yüksek	En Düşük	Kur	Aysonun a Göre Değişim (%)	Yılsonun a Göre Değişim (%)	Endeks Başlangıç Tarihi	Endeks Başlangıç Değeri
BIST 500	XU500	11.342,45	-0,14	11.386,43	11.321,28	TL	1,37	32,34	1.11.2023	8.764,90
BIST 100	XU100	9.963,46	-0,12	10.008,72	9.945,91	TL	1,32	33,38	1.01.1986	0,01
BIST 50	XU050	8.869,25	-0,14	8.911,09	8.853,51	TL	1,63	34,95	28.12.1999	152,09
BIST 30	XU030	11.040,12	-0,16	11.096,84	11.018,62	TL	1,82	37,64	27.12.1996	9,76
BIST TUM	XUTUM	11.401,98	-0,12	11.443,60	11.380,46	TL	1,37	32,94	27.12.1996	9,76
BIST 50-30	XELOT	8.060,06	-0,06	8.092,35	8.036,24	TL	0,52	20,05	1.04.2021	1.430,65
BIST 100-30	XYUZO	17.300,31	-0,02	17.349,67	17.274,93	TL	0,04	23,2	31.12.2008	268,64
BIST TUM-100	XTUMY	33.908,52	-0,15	34.014,02	33.807,15	TL	1,52	31,57	31.12.2008	268,64
BIST 100 AGIRLIK SINIRLAMALI 10	X100S	9.966,06	-0,12	10.008,84	9.949,92	TL	1,33	33,38	29.11.2013	757,48
BIST 100 AGIRLIK SINIRLAMALI 25	X100C	9.964,03	-0,12	10.006,80	9.947,89	TL	1,33	33,38	27.04.2020	987,59
BIST 30 AGIRLIK SINIRLAMALI 10	X030S	11.293,73	-0,15	11.349,06	11.272,33	TL	1,83	37,84	29.11.2013	923,64
BIST 30 AGIRLIK SINIRLAMALI 25	X030C	11.040,38	-0,15	11.094,33	11.019,37	TL	1,82	37,65	27.04.2020	1.161,89
BIST 50-30 AGIRLIK SINIRLAMALI 10	XELOS	7.834,15	-0,07	7.861,82	7.813,10	TL	0,41	18,09	1.04.2021	1.430,65
BIST 50-30 AGIRLIK SINIRLAMALI 25	XELOC	8.057,01	-0,06	8.089,29	8.033,20	TL	0,52	20,05	1.04.2021	1.430,65

Şekil 4.1. Borsa İstanbul Gösterge Endeksleri ve Eylül 2024 Verileri

Şekil 4.1. Borsa İstanbul Bünyesinde hesaplaması ve kamuoyu ile paylaşımı yapılan gösterge endekslerin listesini ve bu endekslere ait Eylül 2024 verilerini içermektedir. Borsa İstanbul aynı şekilde borsaya kote şirketler için sürdürülebilirlik endekleri de hesaplamakta ve yayınlamaktadır.

#### **4.1.2. BIST sürdürülebilirlik endeksi nedir ?**

Yatırımcılar finansal performansın yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluğa (KSS) da öncelik verdikçe, borsalar ve sürdürülebilirlik endeksleri arasındaki ilişki giderek daha önemli hale gelmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI) gibi sürdürülebilirlik endeksleri, hem yatırımcı davranışını hem de kurumsal uygulamaları etkileyerek sosyal sorumlu yatırımlar (SRI) için ölçüt görevi görmektedir. Araştırmalar, sürdürülebilirlik endekslerine yönelik yatırımcı tepkilerinin evrim geçirdiğini, ABD firmaları için öneminin azaldığını ancak DJSI'daki statülerini koruyan firmalar için faydalarının arttığını göstermekte ve DJSI'nin yatırımcı algılarını şekillendirmedeki rolü, sınırlı bir anlık finansal etkiye sahip olsa da, yatırım kararlarında sürdürülebilirliğin giderek daha fazla kabul gördüğünü vurgulamaktadır (Hawn ve diğerleri, 2018). Firmaların performansı yatırımcılar tarafından giderek daha geniş bir satıhta ve daha fazla incelendiğinden, sürdürülebilirlik endekslerinin varlığı, , firmaları KSS uygulamalarını geliştirmeye teşvik etmektedir (Consolandi ve diğerleri, 2009).

Türkiye'de, Borsa İstanbul şirketlerinin sürdürülebilirlik konusundaki bilgi, anlayış ve uygulamalarını geliştirmek amacıyla, kurumsal sürdürülebilirlik performansları yüksek olan şirketlerin hisselerinin yer aldığı BIST Sürdürülebilirlik Endeksleri oluşturulmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerin uzun vadeli değer yaratma hedefiyle ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin, kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu bir şekilde faaliyetlere ve karar alma süreçlerine entegrasyonunu ve bu faktörlerden doğabilecek risklerin yönetilmesini ifade eder. KSS, şirketleri toplum, çevre ve ekonomi üzerindeki etkilerinden sorumlu tutan, kendi kendini düzenleyen bir iş modeli olarak tanımlanır (Sari ve diğerleri, 2020). KSS kavramı zamanla önemli bir evrim geçirmiş, hayırseverlikten kurumsal stratejilerin bir parçasına dönüşerek, şirketlerin marka ve rekabet güçlerini artırmada sosyal sorumluluğun önemini kabul etmelerini sağlamıştır (Chhabra, 2016).

Ülkemizde de borsaların, şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki risklerine ilişkin politika oluşturmaları sürecinde şirketlere yol gösterme ve ilgili politikalara ilişkin bilginin yatırımcılara iletiildiği bir platform oluşturma gibi önemli misyonlara sahip olduğu düşüncesinden hareketle 4 Kasım 2014 tarihinden bu yana BIST Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplanmaktadır ([www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com)).

#### **4.1.2.1. Sürdürülebilirlik endeksleri ve BIST sürdürülebilirlik endeksinden beklenen katkılar nedir ?**

Sürdürülebilirlik endeksleri çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterlerini yatırım stratejilerine entegre ederek kurumsal karar alma süreçlerini ve yatırımcı davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Şirketler, sürdürülebilirlik endekslerine girebilmek için KSS performanslarını geliştirmeye teşvik edilmekte ve bu da daha iyi finansal sonuçlara yol açabilmektedir (Consolandi ve diğeri, 2009). Sürdürülebilirlik göstergelerinin kurumsal yönetim çerçevelerine entegre edilmesinin genel şirket performansını artırdığı gösterilmiştir (Wagenhals ve diğeri, 2014).

Ülkemizde de endeksin hesaplanmaya başlamasıyla, kurumsal risklerini ve fırsatlarını etkin bir şekilde yönetebilen şirketlere rekabet avantajı sağlanırken, sermaye piyasamıza, şirketlerin yeni sermaye çekebilmeleri ve uygun koşullarla finansman sağlayabilmeleri için üzerine yeni yatırım ürünleri geliştirilebilen bir endeks sunulmuş olmaktadır.

Endeks, şirketlerin küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam gibi Türkiye ve dünya için önemli olan sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere nasıl yaklaştıklarını ortaya koymakta, yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlamaktadır.

Endeks, aynı zamanda şirketlere kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yerel ve küresel anlamda karşılaştırma imkânı da vermektedir. Endeks ile ayrıca iyileştirme yapmak ve yeni hedefler belirlemek için şirketlere bir performans değerlendirme aracı sunulmuş olmakta, kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlikleri ile sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk yönetim becerilerini geliştirme imkânı sağlanmış olmaktadır. Bunun da şirketler için

bir rekabet fırsatı yaratacağı, endekse alınan şirketlerin kamuoyu nezdinde bilinirliklerinin ve itibarlarının artacağı düşünülmektedir ([www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com)).

#### **4.1.2.2. BIST sürdürülebilirlik endeksinde sürdürülebilirlik değerlemesi nasıl yapılır ?**

Borsa İstanbul'a kote şirketlerin uluslararası kabul gören standartlarda sürdürülebilirlik değerlemesinin yapılabilmesi için London Stock Exchange Group ("LSEG") ile bir anlaşma yapılmıştır. Londra Menkul Kıymetler Borsası (LSE), şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmak için sürdürülebilirlik raporlamasını başta Küresel Raporlama Girişimi (GRI) olmak üzere küresel çerçevelerle uyumlu hale getirmektedir. Bu uyum, paydaş beklentilerini karşılamak ve kurumsal meşruiyeti artırmak için çok önemlidir. LSE, şirketleri ekonomik, çevresel ve sosyal performansa ilişkin raporlama için kapsamlı bir metodoloji sağlayan GRI kılavuzlarını benimsemeye teşvik etmektedir (White, 2005). LSE'nin sürdürülebilirlik raporlaması uygulamaları, Sürdürülebilirlik Dengeli Puan Kartı ve GRI ilkeleriyle uyumlu olarak paydaşlarla sürekli diyalogu vurgulamaktadır (Medel ve diğerleri, 2011).

Bu anlaşma kapsamında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alacak şirketlerin belirlenmesinde, 2021 yılı değerlemelerinden itibaren, GRI Standartları çerçevesinde oluşturulan LSEG'nin sürdürülebilirlik değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. Değerlemelerde sadece "kamuya açık" veriler dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilirlik değerlemesine işlem gören şirketlerden gönüllü olanlar dahil edilmektedir.

Sürdürülebilirlik değerlemesine dahil olan şirketlerin halka açık sürdürülebilirlik verilerini ve bu verilerin halka açık kaynaktaki linklerini kendilerine adreslenen web tabanlı bir platforma girmeleri beklenmektedir. Platforma girilen her veri LSEG tarafından değerlendirilir ve şirketlerin sürdürülebilirlik notları güncellenir([www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com)).

#### **4.1.2.3. BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alma koşulları nelerdir ?**

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alabilmek için şirketlerin; sürdürülebilirlik notu 50 veya üzerinde, her bir ana başlık notu 40 veya üzerinde, kategori notlarından en az 8'i 26 veya üzerinde olmalıdır.

Sürdürülebilirlik										
	Endeks Kodu	Güncel Değer	Değişim (%)	En Yüksek	En Düşük	Kur	Aysonuna Göre Değişim (%)	Yılsonuna Göre Değişim (%)	Endeks Başlangıç Tarihi	Endeks Başlangıç Değeri
BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	XUSR	13.706,72	-0,07	13.764,07	13.677,94	TL	1,6	41,39	3.11.2014	980,20
BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK 25	XSD25	14.349,05	-0,11	14.435,22	14.322,16	TL	2,53	49,29	1.11.2022	4.576,35

Şekil 4.2. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksleri ve Eylül 2024 Verileri

Şekil 4.2. Borsa İstanbul Bünyesinde hesaplaması ve kamuoyu ile paylaşımı yapılan sürdürülebilirlik endekslerin listesini ve bu endekslere ait Eylül 2024 verilerini içermektedir.

## 5. YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE ORANI İLE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VİZYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzde iş dünyası, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik konularına giderek daha fazla ilgi göstermektedir. Bu bağlamda, bu tez, kurumsal şirketlerde stratejilere yön veren bir mekanizma olarak yönetim kurulu pozisyonunda bulunan kadın sayısının sürdürülebilirlik stratejilerine olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Şirketlerin stratejilerine yön veren seviyelerde iş gücüne katılımının toplumsal cinsiyet eşitliği kriterlerine uygun şekillenmesinin, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini öncelikli gündemlerine alması üzerinde nasıl bir etki yarattığı bu çalışmanın temel odak noktası olacaktır.

Araştırma ile ilgili literatür taraması yapıldığında, şirketlerin sürdürülebilirlik gündemini ön plana çıkarmalarında yönetim kurulundaki kadın sayısının, şirketin bulunduğu sektörün ve piyasa değerinin önemli bir rol oynadığını gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik, özellikle çevresel ve sosyal sorumluluk alanlarında şirketlerin performansını artıran kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yazında pek çok kaynakla değinildiği üzere, yönetim kurulunda kadın üye sayısının artmasının, şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarını benimseme düzeyini artırabileceği düşünülmektedir. Kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer alması, farklı bakış açıları ve deneyimlerin entegre edilmesini sağlayarak karar alma süreçlerinde daha kapsayıcı bir yaklaşımın benimsenmesine katkı sunabilir.

Ayrıca, şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör ve piyasa değeri gibi faktörlerin de sürdürülebilirlik politikalarını şekillendiren önemli dinamikler olduğu vurgulanmaktadır (Carter, Simkins ve Simpson, 2003). Özellikle, belirli sektörlerde çevresel düzenlemeler ve tüketici beklentileri daha belirgin hale geldiğinde, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerine daha fazla önem verme eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Gennari (2019) ise yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin artmasının, özellikle çevre odaklı girişimler açısından şirketlerin sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. Bu durum, kadınların liderlik rollerinin ve yönetim süreçlerindeki katılımlarının artırılmasının, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir katkı sağladığını göstermektedir.

## 6. ARAŞTIRMA AMACI, MODELİ VE YÖNTEMİ

### 6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, Türkiye'deki kurumsal şirketlerin yönetim kurullarında kadın üyelerin varlığının, faaliyet gösterdikleri sektörün ve şirket büyüklüğünün sürdürülebilirlik stratejilerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik, günümüzde şirketler için rekabet avantajı sağlama ve uzun vadeli başarıya ulaşma yolunda önemli bir stratejik hedef haline gelmiştir. Özellikle, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, karar alma süreçlerinde çeşitlilik yaratmakta ve yenilikçi düşüncenin teşvik edilmesine katkı sunmaktadır. Bu bağlamda, yönetim kurulunda kadın üyelerin yer almasının, şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarını önceliklendirmesi üzerindeki etkisi analiz edilecektir.

Bu çalışmada, ayrıca farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerine verdiği önemin sektörel farklarla nasıl şekillendiği de araştırılacaktır. Sanayi, hizmet ve inşaat sektörleri gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarında farklılık göstermesi, sektörel çeşitliliğin sürdürülebilirlik indeksine girme olasılığı üzerindeki etkisini anlamak açısından önem arz etmektedir. Şirket büyüklüğünün ise sürdürülebilirlik stratejilerine olan etkisinin henüz net bir şekilde ortaya konmamış olması, bu boyutun da detaylı bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir.

Bu araştırmanın önemi, sürdürülebilirlik stratejilerinin giderek daha kritik hale geldiği bir iş dünyasında, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal yapıların bu stratejilere olan katkısını değerlendirmekten kaynaklanmaktadır. Türkiye'deki şirketler için sürdürülebilirlik politikalarının uygulanmasına yön veren faktörlerin anlaşılması, hem akademik literatüre hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunacaktır. Bu bağlamda, kadınların yönetim kurullarındaki temsiliyetinin artırılmasının ve sektörel farkların dikkate alınmasının, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini güçlendirmedeki potansiyel rolü vurgulanacaktır.

## 6.2. Araştırmanın Modeli

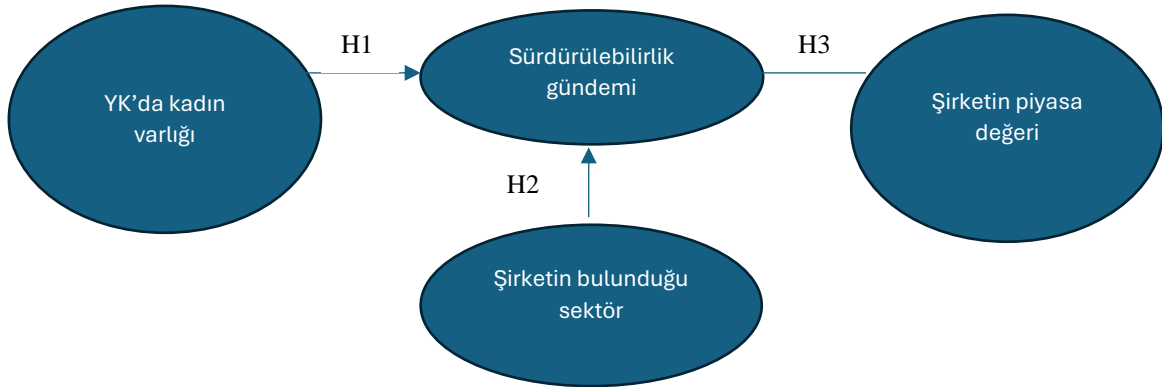
Bu çalışma, karma yöntem kullanılarak yürütülmüş olup, nicel ve nitel veri toplama yöntemleri bir arada kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Karma yöntem kapsamında, araştırma modeli olarak açıklayıcı sıralı desen (explanatory sequential design) tercih edilmiştir (Creswell, 2021). Bu desen, araştırmada öncelikle nicel veri toplanmasını ve analiz edilmesini, ardından elde edilen bulguların derinlemesine yorumlanması amacıyla nitel veri ile desteklenmesini içerir.

Çalışmanın nicel kısmında ilişkisel tarama modeli (correlational research design) kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemeye ve bu ilişkilerin yönünü incelemeye odaklanan nicel araştırma modellerinden biridir (Karasar, 2005). Bu aşamada, yönetim kurulu yapısındaki kadın varlığı, şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör ve piyasa değeri gibi bağımsız değişkenler ile şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini ön plana çıkarmaları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Hipotezler doğrultusunda, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla ki-kare testi kullanılmıştır. Bu analiz, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki anlamlı ilişkilerin olup olmadığını değerlendirmek için uygun bir yöntemdir. Ayrıca, betimsel istatistikler kullanılarak verilerin genel yapısı ortaya konmuş ve şirketlerin temel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Çalışmanın nitel kısmında, nicel bulguların daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamak amacıyla BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin yönetim kurullarındaki 14 kadın üye ile çevrimiçi görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde, yönetim kurulu yapısındaki kadın varlığının sürdürülebilirlik stratejilerine etkisi hakkında detaylı bilgi sağlanmış ve tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Nitel bulgular, nicel analiz sonuçlarına açıklayıcı bir perspektif kazandırarak, sürdürülebilirlik stratejilerine etki eden faktörlerin arka planını anlamaya katkıda bulunmuştur.

Sonuç olarak, bu çalışmada açıklayıcı sıralı desen kullanılarak nicel ve nitel veriler bir arada değerlendirilmiş; nicel olarak elde edilen bulgular, ilişkisel tarama modeli ile analiz edilirken, nitel bulgular kadın yönetim kurulu üyeleriyle yapılan görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Bu araştırma modeli, hipotezlerin daha kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımla

incelenmesini sağlamış ve araştırma sorularına derinlemesine yanıtlar sunmayı amaçlamıştır.



Şekil 6.1. Çalışmanın modeli

Şekil 6.1.'de, çalışmadaki araştırma modeli özetlenmektedir. Şekilde, bağımsız değişkenler (yönetim kurulundaki kadın varlığı, şirketin sektörü ve şirketin piyasa değeri) ve bağımlı değişken (sürdürülebilirlik gündemi) arasındaki ilişkiler görselleştirilmiştir.

Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir.

**H1: Şirketlerin yönetim kurullarında kadın üye varlığı ile sürdürülebilirlik stratejilerini şirketin stratejik gündemine entegre yürütmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Araştırmalar, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin çevresel şeffaflık ve sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde olumlu bir etki yarattığını, kadınların ekolojik kaygıları önceliklendiren bakış açıları getirdiğini göstermektedir. Çelik (2024), yönetim kurullarında yer alan kadın yöneticiler ile artırılmış çevresel sürdürülebilirlik çabaları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, kadınların çevre sorunlarına yönelik daha büyük bir duyarlılık ve sorumluluk taşıdıkları belirtilmektedir. Kadın yönetim kurulu üyelerinin daha yüksek bir yüzdesi, iyileştirilmiş Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) puanları ile ilişkilidir. Bu ilişki özellikle rollerin net bir şekilde ayrıldığı ve devlet mülkiyetinde olmayan işletmelerde daha belirgindir. Bu durum, cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal sürdürülebilirlik girişimlerini destekleyebileceğini göstermektedir (Fan ve diğerleri, 2024).

**H2: Şirketin bulunduğu sektör ile sürdürülebilirlik stratejilerini şirketin stratejik gündemine entegre yürütmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Bir şirketin faaliyet gösterdiği sektör ile sürdürülebilirlik gündemlerine öncelik verme düzeyi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır; bu ilişki özellikle hizmet ve inşaat sektörlerinde belirgindir. Araştırmalar, örgüt kültürü ve çevresel yönelimin sürdürülebilirlik uygulamalarını şekillendirmede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Hizmet sektöründe güçlü bir çevresel yönelim ve kalite yönetim uygulamalarına sahip şirketler, sürdürülebilirlik performanslarını artırmakta ve sektör özellikleri ile sürdürülebilirlik önceliklendirmesi arasında doğrudan bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir (Morgan ve diğerleri, 2023). Öte yandan, çevresel etkileri yüksek olan inşaat sektörü, önemli enerji kullanımı ve çevresel etkiler açısından sürdürülebilir kalkınma için kilit bir role sahiptir. Bu nedenle, inşaat sektöründeki şirketlerin olumsuz etkileri azaltmak ve sürdürülebilirlik gündemlerini güçlendirmek amacıyla, sürdürülebilir kalkınma hedefleri (SKH) ile uyumlu stratejiler geliştirmeleri teşvik edilmektedir (Opoku, 2022; Grover ve Chhabra, 2024). Hizmet sektörü, kültürel entegrasyon aracılığıyla sürdürülebilirliğe proaktif bir yaklaşım sergilerken, inşaat sektörü çevresel etkileri nedeniyle sürdürülebilirlik konusunda daha yapılandırılmış bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır.

**H3: Şirketlerin piyasa değeri ile sürdürülebilirlik stratejilerini şirketin stratejik gündemine entegre yürütmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Firma büyüklüğü ile sürdürülebilirlik gündemlerine öncelik verme arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlüdür. Araştırmalar, büyük firmaların sürdürülebilirlik konusunda daha yapılandırılmış ve stratejik yaklaşımlar benimsediğini, küçük firmaların ise genellikle kaynak yetersizlikleriyle karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Büyük firmalar, daha fazla kaynak ve dış baskılar nedeniyle genellikle daha kapsamlı çevresel uygulamalar yürütmekte, bu da kurumsal itibarlarını artırmaktadır (Shakil ve diğerleri, 2024; Balasubramanian ve diğerleri, 2021). Küçük firmalar ise girişimci değerleri sayesinde motive olsalar da, sınırlı kaynaklar ve sürdürülebilirlik için iş gerekçesine daha dar bir bakış açısı nedeniyle zorlanmaktadır (Cantele ve diğerleri, 2020).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) girişimleri, özellikle büyük firmalarda sürdürülebilir kalkınma ile pozitif bir ilişki göstermekte olup, bu firmalar ölçek avantajlarını kullanarak paydaş beklentilerini etkili bir şekilde karşılayabilmektedir (Naseer ve Bagh, 2024). KSS'nin etkisi, büyük firmalarda daha belirgin olup, büyüklüğün sürdürülebilirlik çabalarının etkinliğinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Naseer ve Bagh, 2024). Buna karşılık, büyük firmalar sürdürülebilirliğe öncelik vermek için daha fazla kaynağa sahipken, küçük firmalar esneklik ve yenilikçilik potansiyeline sahiptir ve bu sınırlamalara rağmen benzersiz sürdürülebilirlik çözümleri üretebilirler. Bu dinamik, farklı firma büyüklükleri için uyarlanmış sürdürülebilirlik yaklaşımlarının gerekliliğini vurgulamaktadır.

### **6.3. Araştırmanın Örnekleme**

Bu çalışmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren ve Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerden oluşmaktadır. Özellikle, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde (XUSRD) yer alan şirketler bu araştırmanın odak noktasını oluşturmuştur. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, sürdürülebilirlik performanslarını yönetim gündemine alan ve çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) kriterlerine uyum sağlayan şirketleri içermesi bakımından stratejik bir öneme sahiptir. Bu endekste yer alan şirketler, sürdürülebilirlik stratejilerini uygulama taahhüdünü endekse dahil olarak somutlaştırmış, sonuçlarını kamuya açık olarak paylaşan ve taahhütlerinin gerçekleştirme seviyeleri denetlenen şirketlerdir ve bu nedenle çalışmanın araştırma sorularına yanıt verebilecek niteliktedir.

Çalışmanın örnekleme, BIST 500 Endeksi'nde yer alan ve 10 milyar TL ve üzeri piyasa değerine sahip 194 şirketten oluşmaktadır. Örnekleme dahil edilen bu şirketler, sürdürülebilirlik stratejilerinin yanı sıra yönetim kurullarındaki toplumsal cinsiyet dağılımı ve sektör bazlı faaliyetleri açısından da araştırmaya uygun veri sağlamaktadır. Şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye sayıları, faaliyet gösterdikleri sektörler ve büyüklüklerine ilişkin veriler kullanılarak, bu faktörlerin sürdürülebilirlik stratejilerine olan etkileri incelenmiştir. Piyasa değerinin 10 milyar TL ve üzeri olarak belirlenmesi, sürdürülebilirlik uygulamalarına daha fazla kaynak ayırabilme kapasitesine sahip firmalara odaklanılmasından kaynaklanmaktadır.

Nitel çalışma grubu olarak, örnekleme yer alan şirketlerin yönetim kurullarında görev yapan 14 kadın yönetim kurulu üyesi ile birebir görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan ve bu çalışmada da olduğu gibi derinlemesine analizler için uygun bir yöntemdir. Bu görüşmeler, kadın yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik stratejilerinin oluşturulmasına ve uygulanmasına nasıl katkıda bulunduğunu derinlemesine anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yoluyla elde edilen nitel veriler, araştırmanın temel hipotezlerinin test edilmesine ek olarak, sürdürülebilirlik stratejileri ve cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişkiye dair derinlemesine açıklamalar sunmaya olanak sağlamaktadır.

Veri kaynağı olarak kullanılan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını düzenli olarak değerlendiren bir platform olduğu için çalışmanın amaçlarına uygun bir evren ve örneklem yapısı sunmaktadır. Ayrıca, araştırmanın bulgularının genellenebilirliği açısından Borsa İstanbul'da işlem gören belirli ölçekte şirketlerin seçilmesi, Türkiye'deki kurumsal firmaların sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır.

#### **6.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, Türkiye'deki kurumsal şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın varlığı, faaliyet gösterdikleri sektörler ve şirket büyüklüğünün sürdürülebilirlik stratejilerine etkisini incelemeyi amaçlamakta olup, bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıkların, araştırma bulgularının genellenebilirliğini ve kapsamını etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

İlk olarak, çalışmanın veri kaynağı olarak yalnızca Borsa İstanbul'da BIST 500 endeksine (XU500) dahil olan ve 10 milyar TL ve üzeri piyasa değerine sahip 194 şirketin kullanılması, araştırmanın kapsamını belirli bir ölçeğin üzerindeki şirketlerle sınırlamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) sürdürülebilirlik stratejilerine olan yaklaşımları bu çalışmada incelenmemiştir. KOBİ'lerin sınırlı kaynakları ve farklı yapısal dinamikleri, sürdürülebilirlik politikalarına farklı yaklaşımlar geliştirmelerine yol açabileceği için bu sınırlama, sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik genel bir değerlendirme yapmayı zorlaştırabilir.

İkinci olarak, araştırmada kullanılan veriler yalnızca BIST 500 Endeksinin 10 milyar TL üstü piyasa değerine sahip olanları ile bu şirketlerin BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alması kriterine dayanmaktadır. Endekse dahil olmayan şirketlerin sürdürülebilirlik performansları ve bu şirketlerin farklı stratejik yaklaşımları ile yönetim yapıları bu çalışmada ele alınmamıştır. Bu durum, endeks dışında kalan şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarına dair daha geniş bir analiz yapılmasını engellemektedir.

Üçüncü olarak, yönetim kurullarındaki kadın üye varlığına odaklanan bu araştırma, cinsiyet çeşitliliğinin dışında kalan diğer demografik ve yönetsimsel faktörleri kapsamamaktadır. Örneğın, yönetim kurulu üyelerinin yaş, eğitim durumu ve uluslararası deneyim gibi değişkenlerin sürdürülebilirlik stratejileri üzerindeki potansiyel etkileri araştırmada yer almamıştır. Bu nedenle, diğer demografik özelliklerin sürdürülebilirlik stratejilerine etkisi göz ardı edilmiş olabilir.

Dördüncü olarak, çalışmanın nitel yaklaşım bölümünde BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin yönetim kurullarındaki 14 kadın üye ile yapılan görüşmeler tematik analizle değerlendirilmiştir. Bu nitel analiz, çalışmanın genel bulgularına destek sağlayacak derinlemesine bilgiler sunmakla birlikte, görüşülen kadın yönetim kurulu üyelerinin sınırlı sayıda olması ve yalnızca belirli sektör ve büyüklükteki şirketlerden seçilmeleri, temsiliyet açısından bazı sınırlamalar yaratabilir. Farklı sektörlerden daha geniş bir katılımcı kitlesi ile yapılacak nitel analizler, çalışmanın bulgularının genellenebilirliği açısından faydalı olabilir.

Tüm bu sınırlılıklara rağmen, araştırma Türkiye'deki büyük ölçekli kurumsal şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini anlamak adına önemli bulgular sağlamaktadır. Bu sınırlılıklar, gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunmakta ve daha geniş kapsamlı analizlerin gerekliliğine işaret etmektedir.

## **6.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

### **6.5.1. Nicel veri toplama aracı**

Bu araştırmada veri toplama sürecinde, Borsa İstanbul (BIST) Endeksleri ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde (XUSRD) yer alan şirketlere ait kamuya açık veriler

kullanılmıştır. Veri kaynağı olarak BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, şirketlerin sürdürülebilirlik performansını ve ilgili çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterlerine uyumlarını değerlendiren bir platform niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, endeks verileri ile birlikte, şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye varlığı, faaliyet gösterdikleri sektör ve şirket büyüklüğü gibi demografik ve finansal bilgilere odaklanmıştır.

Veriler, şirketlerin halka açık olan yıllık faaliyet raporları, kurumsal yönetim raporları ve sürdürülebilirlik raporlarından elde edilmiştir. Bu raporlar, Türkiye'deki halka açık şirketlerin zorunlu olarak düzenlediği ve kamuoyuyla paylaştığı belgeler olup, güvenilir ve doğrulanabilir niteliktedir. Özellikle yönetim kurullarındaki cinsiyet dağılımı, şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler ve piyasa değerleri gibi bilgiler bu raporlardan sistematik olarak toplanmıştır. Şirketlerin piyasa değerleri, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin günlük olarak güncellenen verileri aracılığıyla elde edilmiştir. Bu bilgiler, şirketlerin finansal durumlarına dair detaylı bir perspektif sunmaktadır.

Verilerin toplanması sırasında, her bir şirketin yönetim kurulu yapısı, sektörü ve piyasa değeri gibi değişkenler standartlaştırılmış bir biçimde kaydedilmiş ve analiz edilmek üzere kodlanmıştır. Kodlama süreci, araştırma sorularına yanıt verebilmek amacıyla, özellikle cinsiyet dağılımı, şirket büyüklüğü ve sektör gibi temel değişkenlere odaklanmıştır. Tüm bu veriler, sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik analizlerde kullanılmak üzere detaylı bir biçimde kategorize edilmiştir.

### **6.5.2. Nitel veri toplama aracı**

Araştırmanın nitel veri toplama sürecinde, uzman görüşleri yardımıyla geliştirilen üç açık uçlu soru kullanılmıştır. Bu sorular, yönetim kurulundaki kadın üyelerin sürdürülebilirlik stratejilerine katkılarını derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır. Görüşme sürecinde 14 kadın yönetim kurulu üyesi ile çevrimiçi ortamda birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 15-20 dakika sürmüş olup, veriler 28 Ekim - 11 Kasım 2025 tarihleri arasında toplanmıştır.

Görüşmelerden elde edilen veriler kayıt altına alınmış ve daha sonra yazılı hale getirilmek üzere transkript edilmiştir. Transkriptler, tematik analiz yapılmak üzere

kodlama ve analiz aşamasına aktarılmış, araştırmanın hipotezlerini destekleyici nitelikte açıklamalar sunmuştur. Bu yöntem, kadın yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik stratejilerine etkilerini daha kapsamlı bir şekilde ele almak ve nitel bulguları yapılandırmak amacıyla tercih edilmiştir.

## **6.6. Veri Analizi**

### **6.6.1. Nicel analizler**

Bu çalışmada, elde edilen verilerin analizinde SPSS 27.0 programı yardımıyla çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak şirketlerin sürdürülebilirlik gündemlerini ön plana çıkarmaları üzerinde etkili olabilecek faktörler incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı, yönetim kurulundaki kadın varlığı, şirketin sektörü ve şirket büyüklüğü gibi değişkenlerin, şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırmanın amacına uygun olarak, öncelikle betimleyici istatistikler kullanılarak örneklemin demografik özellikleri ve diğer temel dağılımlar incelenmiş, daha sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için Ki-kare (Chi-square) testi tercih edilmiştir.

Betimleyici istatistikler, örneklem içerisindeki temel özelliklerin anlaşılmasını sağlamak amacıyla kullanılmıştır. Bu istatistikler; örnekleme oluşturan şirketlerin sektörlere göre dağılımı, yönetim kurullarındaki kadın varlığı, şirket büyüklüğü ve sürdürülebilirlik indeksinde yer alma durumları gibi değişkenlerin frekans ve yüzdelik dağılımlarını göstermektedir. Bu analizler, araştırmaya katılan şirketlerin genel profilini ortaya koyarak, sonraki analizler için zemin hazırlamıştır.

Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Ki-kare testi kullanılmıştır. Ki-kare testi, iki veya daha fazla kategorik değişken arasındaki ilişkinin varlığını test etmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Field, 2024). Özellikle kategorik verilerin analizinde kullanılması, çalışmada yer alan değişkenlerin doğası gereği bu testi uygun kılmaktadır. Bu test ile yönetim kurulundaki kadın varlığı, sektör, şirket büyüklüğü gibi kategorik değişkenlerin şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Ki-kare testi sonucunda elde edilen  $X^2$  değeri, gözlemlenen ve beklenen frekanslar arasındaki farkın büyüklüğünü ifade eder. Bu değerin büyüklüğü, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösterir. p-değeri,  $X^2$  değerine bağlı olarak elde edilir ve bu değerin 0.05'ten küçük olması durumunda, test edilen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Cohen, 2013).

Ki-kare testinin anlamlı bir ilişki ortaya koyması durumunda, ilişkinin gücünü belirlemek için Phi ve Cramer's V katsayıları kullanılır. Phi katsayısı, iki kategorik değişken arasındaki ilişkinin yönü olmayan bir ölçüsüdür ve yalnızca iki kategorili değişkenler için uygundur. Cramer's V ise, Phi katsayısının genişletilmiş halidir ve iki ya da daha fazla kategori içeren değişkenler için ilişki büyüklüğünü ölçer (Field, 2024).

Phi ve Cramer's V katsayıları 0 ile 1 arasında bir değer alır. Bu katsayılar, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü şu şekilde sınıflandırır (Cohen, 2013)

0.1 ve altı: Zayıf ilişki

0.1-0.3 arası: Orta düzeyde ilişki

0.3-0.5 arası: Güçlü ilişki

0.5 ve üzeri: Çok güçlü ilişki

Bu çalışmada Phi ve Cramer's V katsayıları kullanılarak, örneğin yönetim kurulundaki kadın varlığı ile sürdürülebilirlik indeksinde yer alma arasındaki ilişkinin gücü analiz edilmiştir.

### **6.6.2. Nitel analizler**

Bu çalışmanın nitel kısmında, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin yönetim kurullarındaki 14 kadın üye ile çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin amacı, nicel bulguları daha derinlemesine anlamak ve araştırmaya kapsamlı bir perspektif kazandırmaktır. Görüşmelerden elde edilen veriler transkript edilmiş ve ardından sürekli karşılaştırma yöntemiyle desteklenen tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Veriler, ilk olarak ayrıntılı bir şekilde okunarak ve karşılaştırılarak kodlanmış, ardından bu kodlar daha geniş temalara ve kategorilere

dönüştürülmüştür. Bu süreçte, yeni veriler elde edildikçe mevcut kodlar ve temalar sürekli olarak gözden geçirilmiş ve gerektiğinde uyarlanmıştır. Bu iteratif süreç, verilerin derinlemesine analiz edilmesini ve ortaya çıkan temaların zenginleştirilmesini sağlamıştır. Sonuç olarak, görüşme verileri detaylı bir şekilde kodlanarak belirli tema ve kategoriler altında toplanmıştır (Tablo 6.1.)

Tablo 6.1. Veri analizinden elde edilen tema, kategori ve kodlar

Temalar	Kategoriler	Kodlar
<b>Cinsiyet Çeşitliliği ve Şirket Kültürü</b>	Rol Model Etkisi	Kadın çalışanlar için ilham kaynağı olma. Cinsiyet eşitliği farkındalığı yaratma
	Kadınların Sürdürülebilirliğe Finansal Katkısı	Şirket değerine stratejik katkılar Sürdürülebilirlik yatırımlarının ekonomik değer yaratması.
<b>Kadınların Liderlik Özellikleri</b>	İşbirliği ve Kapsayıcılık	Çeşitliliği destekleyen karar süreçleri Katılımcı ve kapsayıcı liderlik tarzı
	Cesaret ve Kararlılık	Somut ve net hedeflere ulaşma azmi Sürdürülebilirlik projelerine inançla bağlılık
	Sorgulayıcılık ve Teknik Katkı	Teknik bilgi temelli karar alma süreçleri Veri odaklı derinlemesine analizler
	Esneklik	Değişen koşullara hızlı uyum sağlama Kriz dönemlerinde dayanıklılık
<b>Sürdürülebilirlik Stratejilerindeki Kadın Etkisi</b>	Sosyal Eşitlik ve Çeşitlilik	Toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının uygulanması Çalışan hakları ve etik duruşa duyarlılık
	Yenilikçi Çözümler ve Çok Boyutlu Strateji Geliştirme	Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların dengelenmesi. Yenilikçi yaklaşımların entegrasyonu
	Sürdürülebilirlik Gündeminin Sürekli Kılınması	Yönetim kurullarında sürdürülebilirlik odağının gündeme alma Uzun vadeli büyüme için savunuculuk
<b>Yönetim Kurulundaki Dinamikler</b>	Kadın Üye Sayısının Azlığı	Azınlık olmanın etkisi Cesaretlendirme ihtiyacı
	Eşit Temsilin Önemi	Cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansına etkisi
<b>Kadınların Yönetim Kurulundaki Katkıları</b>	Empati ve Duyarlılık	Çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerine duyarlılık. Empatik ve çözüm odaklı yaklaşımlar
	Uzun Vadeli Perspektif	Uzun dönemli hedeflerin düzenli sorgulanması. Sosyal, ekonomik ve çevresel hedeflerin entegrasyonu

Bu çalışmada, kadınların yönetim kurullarındaki varlıklarının ve sürdürülebilirlik stratejilerine katkılarının anlaşılması amacıyla yapılan analiz, beş ana tema altında yapılandırılmıştır.

1. Cinsiyet Çeşitliliği ve Şirket Kültürü, kadın liderlerin rol model etkisini ve sürdürülebilirlik yatırımlarına finansal katkılarını analiz etmektedir. Kadınların, şirket kültüründe cinsiyet eşitliği farkındalığı yaratma ve diğer kadın çalışanlara ilham verme konusuna odaklanmaktadır.

2. Kadınların Liderlik Özellikleri, iş birliği ve kapsayıcılık, cesaret ve kararlılık ile sorgulayıcılık ve teknik katkı gibi liderlik nitelikleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kadın liderlerin daha kapsayıcı bir yönetim anlayışına sahip olduğu, stratejik kararlarda somut ve net hedeflere ulaşma azmine odaklanılmıştır.

3. Sürdürülebilirlik Stratejilerindeki Kadın Etkisi, kadınların sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması üzerindeki rollerini ortaya koymaktadır. Bu temada sosyal eşitlik ve çeşitlilik, yenilikçi çözümler ve çok boyutlu strateji geliştirme gibi kategoriler incelenmiştir.

4. Yönetim Kurulundaki Dinamikler, kadın üye sayısının azlığının etkileri ve eşit temsiliyetin önemi ele alınmıştır. Bu temada kadın üyelerin sayısının artmasının karar alma süreçlerini nasıl etkilediğine bakılmıştır.

5. Kadınların Yönetim Kurulundaki Katkıları, kadın üyelerin sürdürülebilirlik politikalarına nasıl değer kattığını ele almaktadır. Tablo x'de görülen bu beş ana tema ve bunlara bağlı alt temalar, çalışmanın nitel verilerini sistematik ve derinlemesine bir şekilde analiz etmiştir. Kodlar ve bulgular arasındaki bu yapılandırılmış ilişki, kadın liderlerin sürdürülebilirlik stratejilerindeki kritik rollerini anlamada güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

## 6.7. Geçerlilik ve güvenilirlik

Araştırmada kullanılan veriler, **Borsa İstanbul (BIST) Endeksleri** ve **BIST Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD)** gibi resmi finansal platformlardan elde edilmiştir. Bu veriler, şirketlerin zorunlu olarak yayımladığı, bağımsız denetimlerden

geçen ve kamuya açık belgeler olduğu için **içerik geçerliliği** sağlamaktadır. Verilerin analiz edilmesi sırasında, kodlama süreci belirli kurallar çerçevesinde yürütülmüş ve her bir değişkenin sınıflandırılması açık standartlara dayanmıştır. Kodlama tutarlılığının artırılması için:

- Değişkenlerin tanımları net bir şekilde belirlenmiş,
- Kategoriler arası ayırım açıkça ortaya konmuştur.

verilerin kategorizasyonundaki bu tutarlılık çalışmanın güvenilirliğine katkı sağlamaktadır.

Mülakat sorularının, araştırma sorularına ve amaçlarına uygunluğu konusunda uzman (tez danışmanı) görüşü alınmıştır. Aynı zamanda hem soruların hem de analiz sürecinde uzman görüşüne başvurulmuş bu da çalışmanın geçerliliğini artırmaktadır. Uzmanların hem soruların uygunluğunu değerlendirmesi hem de elde edilen verilerin doğru bir şekilde analiz edilmesini sağlaması, bulguların daha güvenilir olmasını sağlamaktadır.

Kodlama sürecinde farklı araştırmacılar tarafından yapılan kodlama ve ortaya çıkan fikir ayrılıklarının tartışılması, kodlayıcılar arası uyumu sağlamıştır. Bu sayede, elde edilen bulguların güvenilirliği artırılmıştır.

## 7. BULGULAR

### 7.1. Betimleyici İstatistikler

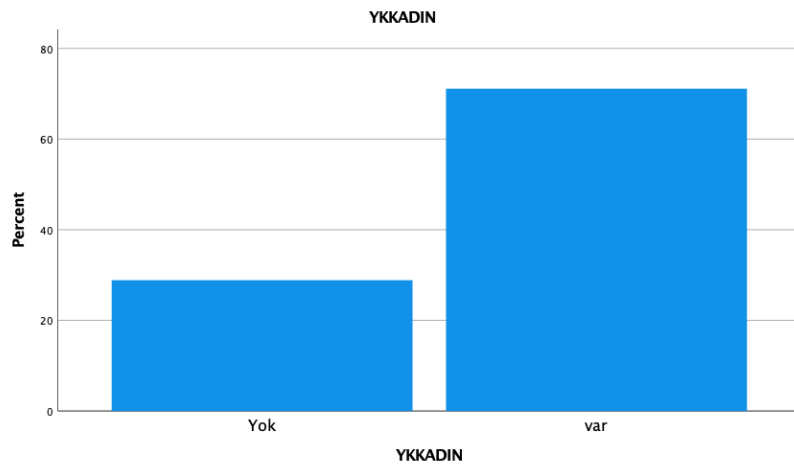
Çalışmanın örneklemini oluşturan 194 şirkete ait betimleyici istatistikler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 7.1. Yönetim kurullarındaki kadın sayısına göre şirketlerin dağılımı

	N	%
Yönetim kurulunda kadın var	138	71,1
Yönetim kurulunda kadın yok	56	28,9

Tablo 7.1.'de yönetim kurullarında kadın bulunduran ve bulundurmeyen şirketlerin dağılımını göstermektedir. Verilere göre, katılımcı şirketlerin %71,1'i (N = 138) yönetim kurulunda kadın bulundurmaktadır. Öte yandan, %28,9'luk (N = 56) bir kesim yönetim kurulunda kadın bulunmamaktadır. Bu durum, kadınların yönetim kurullarındaki temsili açısından önemli bir dengeyi göstermektedir.

Genel olarak, tablo, kadınların yönetim kurullarındaki varlığının yüzdesel olarak yüksek olduğunu ancak hala kadın temsili olmayan şirketlerin de bulunduğunu açıkça ortaya koymaktadır.



Şekil 7.1. Yönetim kurullarındaki kadın sayısına göre şirketlerin dağılımı

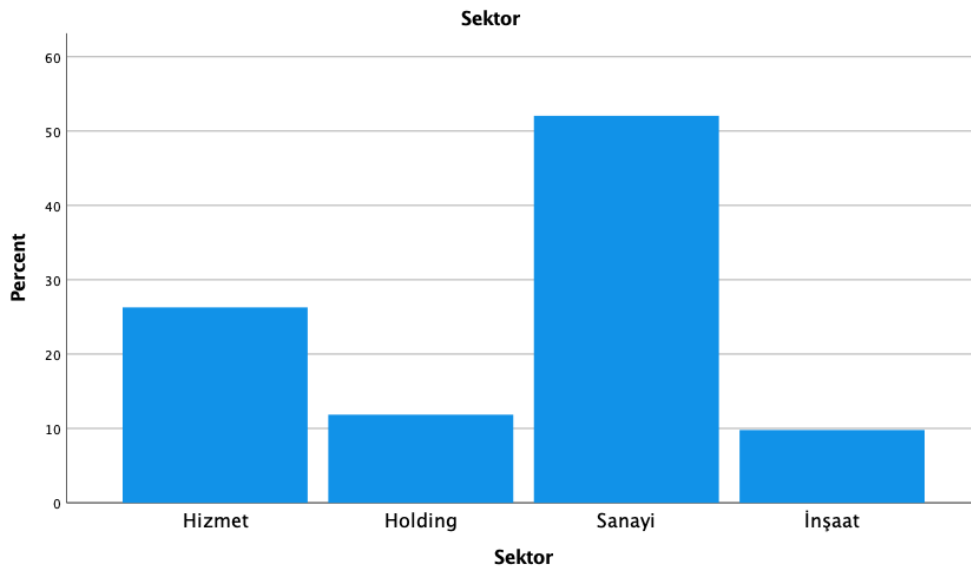
Tablo 7.2. Sektöre göre şirketlerin dağılımları

	N	%
Hizmet	51	26,3
Holding	23	11,9
Sanayi	101	5,1
İnşaat	19	9,8

Tablo 7.2.'de verilen sektör dağılımı, çalışmaya katılan 194 şirketin hangi sektörlerde faaliyet gösterdiğine dair betimleyici istatistikler sunmaktadır. En büyük grubu sanayi sektörü oluşturmaktadır; toplam katılımcıların %52,1'i (N = 101) bu sektörde yer almaktadır. Hizmet sektörü ise %26,3'lük bir paya (N = 51) sahiptir ve sanayi sektöründen sonra en fazla temsil edilen ikinci sektördür. Holding sektörü katılımcıların %11,9'unu (N = 23) oluşturmaktadır.

İnşaat sektörü, %9,8 (N = 19) ile en az temsil edilen sektördür. İnşaat sektörü, diğer sektörlerle göre daha az sayıda katılımcı içermektedir.

Bu dağılım, çalışmaya katılan şirketlerin sektörel olarak geniş bir yelpazeye yayıldığını, ancak sanayi ve hizmet sektörlerinin diğerlerine kıyasla daha fazla temsil edildiğini ortaya koymaktadır.

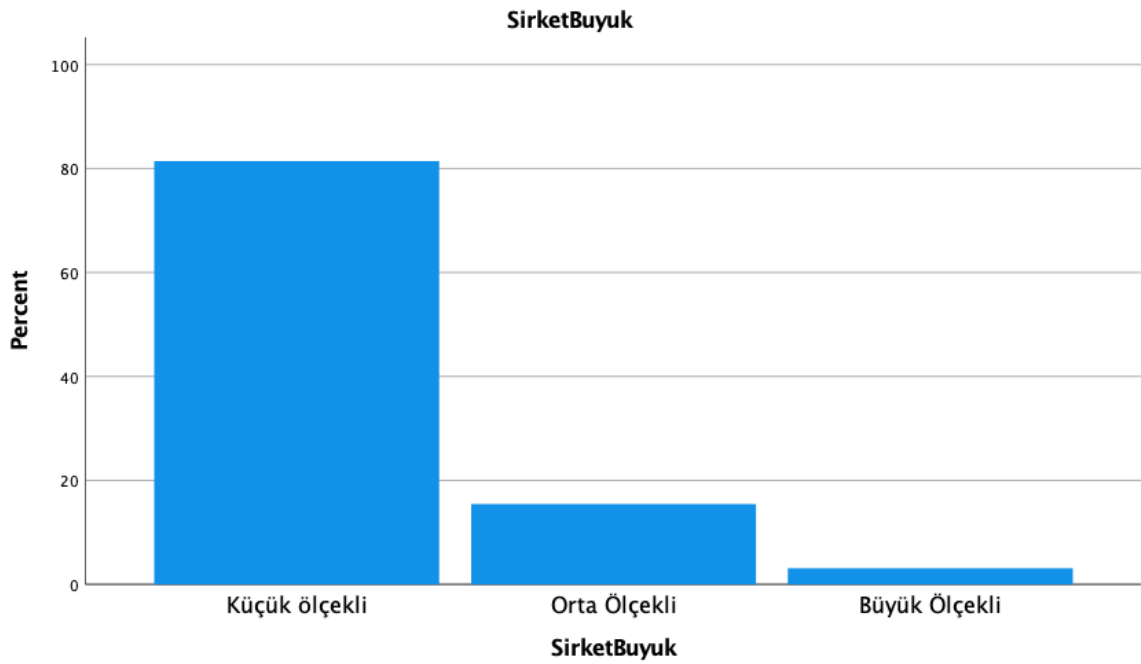


Şekil 7.2. Sektöre göre şirketlerin dağılımları

Tablo 7.3. Şirket büyüklüğüne göre dağılımı

	N	%
Küçük ölçekli	158	81,4
Orta ölçekli	30	15,5
Büyük ölçekli	6	3,1

Tablo 7.3.'te çalışmaya katılan 194 şirketin ölçeklerine göre dağılımını göstermektedir. Verilere göre, şirketlerin %81,4'ü (N = 158) küçük ölçeklidir. Bu oran, çalışmaya katılan şirketlerin büyük çoğunluğunun küçük ölçekli olduğunu göstermektedir. Orta ölçekli şirketler ise %15,5'lik (N = 30) bir dilimi oluşturmaktadır. Büyük ölçekli şirketler ise yalnızca %3,1 (N = 6) ile çalışmada temsil edilmektedir. Genel olarak tablo, çalışmanın büyük ölçüde küçük ve orta ölçekli şirketler üzerinde yoğunlaştığını ve büyük ölçekli şirketlerin çok daha az temsil edildiğini ortaya koymaktadır.

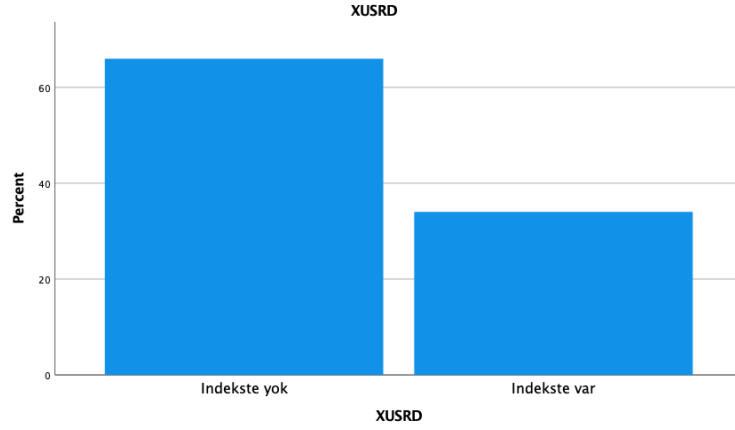


Şekil 7.3. Şirket büyüklüğüne göre dağılımı

Tablo 7.4. Sürdürülebilirlik indeksindeki varlığına göre şirketlerin dağılımı

	N	%
<b>Sürdürülebilirlik indeksinde var</b>	66	34
<b>Sürdürülebilirlik indeksinde yok</b>	128	66

Tablo 7.4.'te şirketlerin sürdürülebilirlik indeksindeki varlığına göre dağılımını göstermektedir. Verilere göre, katılımcı şirketlerin %34'ü (N = 66) sürdürülebilirlik indeksinde yer alırken, %66'sı (N = 128) bu indekste yer almamaktadır. Bu sonuçlar, sürdürülebilirlik uygulamalarının şirketler arasında yaygın olmadığını ve birçok şirketin bu alanda henüz yeterli adımları atmadığını ortaya koymaktadır.



Şekil 7.4. Sürdürülebilirlik indeksindeki varlığına göre şirketlerin dağılımı

### 7.1.1. Ki kare analizleri

Değişkenler arasında ilişkinin test edilmesi için ki-kare testi yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılan değişkenler kategorik olduğu için ilişkinin tespitinde bu test tercih edilmiştir.

Tablo 7.5. Şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması ve yönetim kurulundaki kadın varlığı arasındaki ki kare test sonuçları

	Şirketin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması		$X^2$	df	p	Phi
	Evet	Hayır				
<b>YK'da kadın varlığı</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	16.243	1	,001	,289
<b>Evet</b>	59	79				
<b>Hayır</b>	7	49				

\*p<0.05

Bu çalışmanın amaçlarından biri, yönetim kurulundaki kadın sayısı ile şirketlerin sürdürülebilirlik gündemlerini ön plana çıkarmaları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. H1 hipotezimiz yönetim kurullarında kadın varlığının, şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığını etkilediğidir.

Araştırmamızda toplam 194 katılımcı incelenmiştir. Katılımcılar, yönetim kurulunda kadın bulduran ve buldurmayan şirketlerin sürdürülebilirlik indeksine ilişkin verilerini içermektedir. Tablo 7.5.'e göre veriler, yönetim kurulunda en az bir kadın bir kadın üyenin bulunduğu 138 şirketten 59'unun sürdürülebilirlik endeksinde yer aldığı, 79'unun ise bu

endekste bulunmadığını göstermektedir. Buna karşılık yönetim kurulunda kadın üye bulunmayan 56 şirketten yalnızca 7'si sürdürülebilirlik endeksine dahilken, 49'u bu endekste yer almamaktadır.

Ki-Kare testi sonucunda elde edilen Chi-Square değeri "16.243" ve serbestlik derecesi (df) "1" olarak bulunmuştur. Bu değer, H0 reddedilmesine dair güçlü bir kanıt sunmaktadır. Test sonucunda elde edilen p-değeri "0,001" olarak bulunmuştur. Bu değer,  $p < 0,05$  eşliğini aşarak, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu, yönetim kurulundaki kadın sayısı ile şirketlerin sürdürülebilirlik gündemlerini ön plana çıkarması arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu düşündürmektedir.

Phi katsayısı "0,28" olarak hesaplanmıştır. Bu, orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir. Yani, yönetim kurulundaki kadın sayısı ile sürdürülebilirlik indeksi arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen, bu ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular, yönetim kurulundaki kadın varlığının şirketlerin sürdürülebilirlik gündemlerini ön plana çıkarmaları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın temsilinin artırılmasının, sürdürülebilirlik uygulamalarını destekleyebileceği ve bu alandaki performanslarını iyileştirebileceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, şirketler, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusunda kadınların rolünü göz önünde bulundurmalıdır.

Tablo 7.6. Şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması ve buldukları sektör arasındaki ki kare test sonuçları

Sektör	Şirketin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması		$X^2$	df	p	Cramer' V
	Evet	Hayır				
	N	N				
Hizmet	24	27	8.786	3	,032	,213
Holding	8	15				
Sanayi	32	69				
İnşaat	2	17				

\* $p < 0.05$

Bu çalışmanın amaçlarından diğeri şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör ile sürdürülebilirlik indeksinde yer almaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. H2 hipotezimiz şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörün, sürdürülebilirlik indeksine girme olasılığını etkilediğidir.

Araştırmada 194 şirket incelenmiştir. Şirketler dört farklı sektörde faaliyet göstermektedir: hizmet, holding, sanayi ve inşaat. Tablo 7.6.'da görülen sonuçlara göre, hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden 24'si sürdürülebilirlik indeksinde yer alırken, 27'ü yer almamaktadır. Holding sektöründe 8 şirket indeksde yer alırken, 15 şirket yer almamaktadır. Sanayi sektöründe 32 şirket indeksde yer alırken, 69'si yer almamaktadır. İnşaat sektöründe ise sadece 2 şirket indeksde yer alırken, 17 şirket yer almamaktadır.

Ki-Kare testi sonuçlarına göre, Chi-Square değeri "8.786" ve serbestlik derecesi (df) "3" olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, p-değeri "0,032" ile birlikte anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (p < 0.05). Cramer's V katsayısı "0,213" olarak hesaplanmıştır, bu da sektör ile sürdürülebilirlik indeksinde yer alma arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular, sektörün, şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, etki büyüklüğünün düşük olması, sektörlerin bu konuda yalnızca sınırlı bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

Tablo 7.7. Şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması ve şirket büyüklüğü arasındaki ki kare test sonuçları

Şirket büyüklüğü	Şirketin sürdürülebilirlik indeksinde yer alması		X <sup>2</sup>	df	p	Cramer' V
	Evet	Hayır				
	N	N	43.856	2	,001	,475
Küçük ölçek	37	121				
Orta ölçek	23	7				
Büyük Ölçek	6	0				

\*p<0.05

Bu çalışmada şirket büyüklüğü ile şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alıp almamaları arasındaki ilişki de incelenmiştir. H3 hipotezi, şirketin büyüklüğünün, sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı üzerinde etkili olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır.

Toplamda 194 şirket incelenmiştir ve bunlar küçük, orta ve büyük ölçekli olarak üç gruba ayrılmıştır. Tabloya göre, sürdürülebilirlik indeksinde yer alan 37 küçük ölçekli, 23 orta ölçekli ve 6 büyük ölçekli şirket bulunurken, sürdürülebilirlik indeksinde yer almayan 121 küçük ölçekli, 7 orta ölçekli ve büyük ölçekli şirkete rastlanmamıştır.

Tablo 7.7.'de görüldüğü gibi chi-Square testi sonucunda elde edilen “X<sup>2</sup>” değeri “43.856” olarak bulunmuştur. Bu sonuç, serbestlik derecesi (df) “2” ile birlikte anlamlı bir ilişkiyi işaret etmektedir. Testin p-değeri “0,001” olup, bu değer istatistiksel anlamlılık referansı olan 0,05'ten küçüktür. Bu da şirket büyüklüğü ile sürdürülebilirlik indeksine girme durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Cramer's V değeri “0,475” olarak hesaplanmıştır, bu da yükseğe yakın bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir. Bu sonuç, şirket büyüklüğünün, sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, büyük şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı daha yüksek görünmekte, bu da sürdürülebilirlik gündemlerinin büyük ölçekli şirketlerde daha ön planda olduğunu düşündürmektedir. Bu bulgular, daha küçük ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerine daha fazla odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, yönetim kurulundaki kadın varlığı, faaliyet gösterilen sektör ve şirket büyüklüğünün, şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Yönetim kurulunda kadın bulunan şirketlerin, kadın bulunmayan şirketlere kıyasla sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığı daha yüksek çıkmıştır ( $X^2 = 16.243$ ,  $p = ,001$ ,  $\Phi = ,289$ ), bu da kadın varlığının sürdürülebilirlik performansını olumlu etkilediğini göstermektedir.

Sektör açısından incelendiğinde, hizmet ve sanayi sektörlerindeki şirketlerin sürdürülebilirlik indeksine girme olasılığının diğer sektörlerden daha yüksek olduğu görülmüş ve bu iki sektör arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $X^2 = 8.786$ ,  $p = ,032$ ,  $\text{Cramer's } V = ,213$ ). Ancak, bu ilişkinin etki büyüklüğü düşük düzeyde kalmıştır.

Şirket büyüklüğü ise en güçlü ilişkiye sahip değişken olarak öne çıkmış ( $X^2 = 43.856$ ,  $p = ,001$ ,  $\text{Cramer's } V = ,475$ ). Özellikle büyük ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik

indeksinde yer alma olasılığı çok daha yüksek bulunmuştur, bu da büyük şirketlerin sürdürülebilirlik gündemlerini daha güçlü bir şekilde ön plana koyduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, küçük ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmeye daha fazla önem vermesi gerektiğine işaret etmektedir.

### 7.1.2. Nitel veri analizi elde edilen sonuçlar

Bu çalışmadaki nitel analizler kadınların yönetim kurullarında yer almasının sürdürülebilirlik stratejilerine olan katkılarını, liderlik özelliklerini ve yönetim kurulu dinamiklerine etkilerini ortaya koymaktadır. Bulgular Tablo 7.8.'de görüldüğü gibi 14 katılımcıdan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda temalar, kategoriler, katılımcı sayısı ve yüzdelere göre yapılandırılmıştır. Her bir tema altında yer alan kategorileri, kadınların yönetimdeki rollerini ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini daha derinlemesine anlamaya yardımcı olmaktadır.

Tablo 7.8 Katılımcıların tema ve kategorilerdeki dağılımı

Tema	Kategori	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
<b>Kadınların Yönetim Kurulundaki Katkıları</b>	Empati ve Duyarlılık	10	71,4
	Uzun Vadeli Perspektif	9	64,3
<b>Kadınların Liderlik Özellikleri</b>	İşbirliği ve Kapsayıcılık	9	64,3
	Cesaret ve Kararlılık	7	50,0
	Sorgulayıcılık ve Teknik Katkı	4	28,6
	Esneklik	4	28,6
<b>Sürdürülebilirlik Stratejilerindeki Kadın Etkisi</b>	Sosyal Eşitlik ve Çeşitlilik	8	57,1
	Yenilikçi Çözümler ve Çok Boyutlu Strateji Geliştirme	8	57,1
	Sürdürülebilirlik Gündeminin Sürekli Kılınması	7	50,0
<b>Yönetim Kurulundaki Dinamikler</b>	Kadın Üye Sayısının Azlığı	3	21,4
	Eşit Temsilin Önemi	9	64,3
<b>Cinsiyet Çeşitliliği ve Şirket Kültürü</b>	Rol Model Etkisi	5	35,7
	Finansal Performans Katkısı	3	21,4

**1. Kadınların Yönetim Kurulundaki Katkıları** teması altında, kadınların empati ve duyarlılık özellikleri, katılımcıların %71,4'ü tarafından vurgulanmıştır. Bu bulgu, kadınların çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerine karşı duyarlı bir yaklaşım sergilediklerini göstermektedir. Ayrıca, kadınların uzun vadeli perspektiflere odaklanma becerisi de %64,3 oranında katılımcılar tarafından belirtilmiş ve sürdürülebilirlik stratejilerinde bütüncül bir bakış açısına sahip oldukları ortaya konmuştur.

**2. Kadınların Liderlik Özellikleri** teması, kadınların liderlik tarzlarına ilişkin üç ana kod altında incelenmiştir. İşbirliği ve kapsayıcılık, %64,3 oranında vurgulanmış ve kadın liderlerin çeşitliliği teşvik ederek karar süreçlerini zenginleştirdiği ifade edilmiştir. Cesaret ve kararlılık, katılımcıların %50,0'ı tarafından belirtilmiş ve kadın liderlerin sürdürülebilirlik projelerinde somut ve net hedeflere ulaşma azmi gösterdiği tespit edilmiştir. Sorgulayıcılık ve teknik katkı ile esneklik, sırasıyla %28,6 oranında katılımcılar tarafından dile getirilmiş, kadınların detay odaklı ve uyum yeteneği yüksek bir liderlik sergilediği vurgulanmıştır.

**3. Sürdürülebilirlik Stratejilerindeki Kadın Etkisi** teması altında, kadınların sosyal eşitlik ve çeşitlilik ile yenilikçi çözümler geliştirme kapasiteleri öne çıkmaktadır. Katılımcıların %57,1'i, kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği ve çalışan hakları gibi konularda liderlik yaptığını belirtmiştir. Yenilikçi çözümler ve çok boyutlu strateji geliştirme de aynı oranda (%57,1) vurgulanarak kadın liderlerin sürdürülebilirlik hedeflerini daha geniş bir çerçevede ele aldığı ortaya konmuştur. Ayrıca, sürdürülebilirlik gündeminin sürekli kılınması %50,0 oranında ifade edilmiştir, bu da kadın liderlerin sürdürülebilirlik konularını yönetim kurullarında devamlı olarak gündemde tuttuğunu göstermektedir.

**4. Yönetim Kurulundaki Dinamikler** teması, kadın üye sayısının azlığı ve eşit temsiliyetin önemi gibi konulara odaklanmaktadır. Kadın üye sayısının azlığı, %21,4 oranında katılımcılar tarafından dile getirilmiş ve bu durumun kadınların yönetim süreçlerindeki etkisini sınırlandırdığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte, eşit temsiliyetin önemi %64,3 oranında belirtilmiş, kadınların yönetim kurullarında eşit temsiliyeti sağlamanın karar alma süreçlerini çeşitlendirdiği ve dengelediği tespit edilmiştir.

**5. Cinsiyet Çeşitliliği ve Şirket Kültürü** teması altında, kadın liderlerin rol model etkisi %35,7 oranında katılımcılar tarafından vurgulanmış, kadınların diğer kadın

çalışanlara ilham verdiği ve şirket kültüründe pozitif değişim yarattığı belirtilmiştir. Ayrıca, kadınların sürdürülebilirliğe finansal katkısı %21,4 oranında ifade edilmiştir, bu da kadınların stratejik bakış açısıyla sürdürülebilirlik yatırımlarına değer kattığını göstermektedir.

Bu bulgular, kadın liderlerin sürdürülebilirlik stratejilerine olan katkılarının çok boyutlu olduğunu ve onların liderlik özellikleriyle şirket performansı üzerinde önemli etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

## **7.2. Yönetim Kurulunda Kadın Üyelerin Rolü ve Katkıları**

Bu bölümde, kadın üyelerin yönetim kurullarındaki rol ve katkıları incelenmiş; empati ve duyarlılık ile uzun vadeli perspektif gibi temel kategoriler öne çıkmıştır.

## **7.3. Empati ve Duyarlılık**

Kadınların yönetim kurullarındaki varlıkları sırasında çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim kriterlerine yönelik daha duyarlı bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Katılımcılar, kadınların empati, çözüm odaklılık ve iş birliğine dayalı liderlik özellikleriyle bu alanlarda fark yarattığını vurgulamışlardır. Örneğin, K2 katılımcısı, kadınların “*çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerini dikkate alarak empatik, çözüm odaklı bir yaklaşım sergilediklerini*” ifade etmiştir. K1 katılımcısı ise kadınların, “doğayı koruma, çevresel sorumluluk ve sosyal adalet gibi sürdürülebilirlik unsurlarına yönelik aksiyonları etkin bir şekilde desteklediğini” belirtmiştir.

Kadın liderlerin, toplumsal sorunlara karşı duyarlılığı ve paydaş ihtiyaçlarını anlama becerisi de önemli bir katkı olarak değerlendirilmiştir. K5 katılımcısı, kadın liderlerin, “*toplumsal sorunlara ve tüm paydaşların ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı davrandığını*” ifade ederken, K6 katılımcısı ise kadınların, “*konuyu gündeme getirme ve takip etme konusunda daha kolay bir rol üstlendiğini*” dile getirmiştir. Ayrıca, K7 katılımcısı, kadınların “*çalışan hakları, etik duruş ve güçlü projeler geliştirme*” konularındaki tutkusunu vurgulamıştır.

Kadınların liderlik ettiği şirketlerin çevre ve iklim değişikliği gibi konulara daha duyarlı olduğu sıklıkla belirtilmiştir. K8 ve K11 katılımcıları, kadınların “*çevreye ve iklim değişikliklerine duyarlılık göstererek empati kurduklarını*” ifade etmişlerdir. Bu duyarlılık, K12 katılımcısı tarafından “*kadınların sürdürülebilirlik kriterlerini inanarak ve önem vererek ele alması*” şeklinde açıklanmıştır. K13 katılımcısı ise, kadınların “*finansal dışı riskler ve sürdürülebilirlik konularına daha fazla ilgi ve hassasiyet gösterdiğini*” dile getirmiştir. Tüm bu bulgular, kadınların çevresel ve sosyal duyarlılıklarının, yönetim kurullarında önemli bir etki yarattığını göstermektedir.

#### **7.4. Uzun Vadeli Perspektif**

Kadınların, yönetim kurullarındaki sürdürülebilirlik stratejilerinde uzun vadeli hedeflere odaklanma yetenekleri, bulgular arasında öne çıkan bir diğer başlıktır. Kadın liderler, uzun vadeli düşünme becerileri sayesinde stratejik karar alma süreçlerinde fark yaratmaktadır. K3 katılımcısı, kadın üyelerin “*uzun vadeli stratejiler ve iş sonuçları açısından daha sorgulayıcı ve düzenleyici bir rol üstlendiklerini*” ifade etmiştir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliğin sadece kısa vadeli hedeflerle sınırlı kalmaması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kadın liderlerin uzun vadeli hedeflere ve stratejilere bağlılığı, diğer katılımcılar tarafından da desteklenmiştir. K5 katılımcısı, kadın liderlerin “*kısa vadeli finansal getirilerden ziyade uzun vadeli hedeflere odaklandığını*” belirtirken, K2 katılımcısı ise “*sürdürülebilirlik politikalarının uzun vadeli stratejik kararlarla sürdürülebilir bir büyüme hedeflediğini*” dile getirmiştir.

Kadınların uzun vadeli perspektifi gündemde tutma çabaları da dikkat çekicidir. K6 katılımcısı, “*sürdürülebilirlik kavramının çok yönlülüğünü ve uzun vadeli bakış açısını yönetim kurullarında sürekli gündeme getirdiğini*” ifade etmiştir. Bu durum, kadınların sürdürülebilirlik hedeflerini yalnızca kısa vadeli çözümler değil, geleceğe yönelik kapsamlı stratejiler olarak gördüğünü ortaya koymaktadır.

Ayrıca, K7 katılımcısı, kadınların “*sabırla uzun vadeli bir yaklaşım benimseyerek toplumsal bilinçlendirmeyi kapsayıcı bir şekilde gerçekleştirdiklerini*” vurgulamıştır. K10 katılımcısı ise, “*sonuçları bizden sonraki nesillerde görülecek aksiyonlar aldığımız*

*düşünülürse, kadınların sürdürülebilirlik konusuna sahip çıkmasının doğal olduğunu*” belirtmiştir. Bu ifade, kadın liderlerin uzun vadeli bir bakış açısıyla sadece bugünü değil, gelecek nesilleri de düşündüğünü göstermektedir.

Son olarak, K11 ve K13 katılımcıları, kadınların uzun vadeli hedeflere bağlılıklarının somut hedefler koyma ve düzenli sorgulama süreçlerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. K11 katılımcısı, “2030 yılına kadar kadın üye oranını %50’ye çıkarma hedeflerini” belirtirken, K13 katılımcısı, “konulan hedeflerin net, ölçülebilir ve somut olmasının uzun dönemli hedeflerin takibi için kritik olduğunu” ifade etmiştir.

Bu sonuçlar kadınların yönetim kurullarında empati, duyarlılık ve uzun vadeli perspektif gibi niteliklerle sürdürülebilirlik stratejilerine önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Kadın liderler, yalnızca mevcut sorunlara çözüm üretmekle kalmamakta, aynı zamanda geleceğe yönelik stratejik hedefler belirleyerek kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının yapılandırılmasında kritik roller üstlenmektedir.

## **7.5. Kadınların Liderlik Özellikleri**

Kadın liderlerin, işbirliği odaklı ve kapsayıcı liderlik tarzları, teknik bilgiye dayalı sorgulayıcı yaklaşımları, esneklikleri ve kararlılıkları ile sürdürülebilirlik stratejilerine önemli katkılar sundukları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine dayanarak bu liderlik özellikleri, yönetim süreçlerinde hem işbirliğini artırmakta hem de daha uzun vadeli ve kapsamlı çözümler sunmaktadır.

## **7.6. İşbirliği ve Kapsayıcılık**

Kadın liderlerin işbirliği odaklı yaklaşımları, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. K1 katılımcısı, kadın liderlerin “işbirliğine açık bir liderlik tarzına sahip olmasıyla daha geniş paydaş katılımını teşvik ettiğini” ifade etmiştir. Bu durum, kadın liderlerin yalnızca yönetim kurulu seviyesinde değil, tüm organizasyonel yapıda işbirliğini destekleyen bir rol oynadığını göstermektedir.

Kadın liderlerin kapsayıcı liderlik anlayışı, çeşitliliği teşvik ederek şirket kültürüne katkı sağlamaktadır. K2 katılımcısı, kadın liderlerin “şirket içindeki çeşitliliği ve eşitliği

*savunarak inovasyonu ve bağlılığı teşvik ettiğini"* belirtmiştir. Bu görüş, K5 katılımcısının *"çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada yenilikçi çözümler geliştirdiğini"* ifade etmesiyle desteklenmiştir.

Kapsayıcılık ayrıca daha etkili iletişim ve karar alma süreçlerine de katkıda bulunmaktadır. K6 katılımcısı, kadınların *"icra üyeleri ile daha iyi iletişim kurarak kararların uygulanma motivasyonunda fark yarattığını"* ifade etmiştir. Benzer şekilde, K7 ve K8 katılımcıları, kadınların *"kapsayıcı düşünme tarzıyla konulara geniş bir perspektiften baktıklarını"* ve *"daha adaletli, daha katılımcı ve dönüşüme daha açık olduklarını"* vurgulamıştır. Bu ifadeler, kadın liderlerin kapsayıcı yaklaşımlarının sürdürülebilirlik stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasında kritik olduğunu göstermektedir.

### **7.7. Sorgulayıcılık ve Teknik Katkı**

Kadın liderler, detay odaklı yaklaşımları ve teknik bilgiye dayalı sorgulayıcı tavırları ile karar alma süreçlerinde fark yaratmaktadır. K4 katılımcısı, kadınların *"konuları içselleştirmekle kalmayıp teknik detaylarını araştırarak çarpıcı sorular sorduğunu"* belirtmiştir. Bu durum, kadınların yönetimde yalnızca stratejik değil, aynı zamanda teknik açıdan da güçlü bir katkı sağladığını göstermektedir.

K6 katılımcısı, kadın liderlerin *"planların uygulanabilirliği ve sağlam temelli sistemlerin varlığını sorguladığını"* ifade etmiştir. Ayrıca, K9 katılımcısı, kadınların *"erkeklerle kıyasla ciro ve kar dışındaki konulara daha fazla vakit ayırdığını ve bu tür bölümlerin genellikle kadınlar tarafından yönetildiğini"* dile getirmiştir. Bu görüşler, kadın liderlerin detay odaklı sorgulayıcı tavırlarının sürdürülebilirlik politikalarının daha sağlam temellere dayanmasını sağladığını ortaya koymaktadır.

### **7.8. Esneklik ve Adaptasyon**

Kadın liderlerin değişen koşullara hızlı uyum sağlama yetenekleri, kriz dönemlerinde önemli avantajlar sunmaktadır. K2 katılımcısı, kadınların *"esneklik özellikleri sayesinde değişen koşullara daha hızlı adapte olduğunu ve bu durumun kriz yönetiminde önemli bir avantaj sağladığını"* ifade etmiştir.

Benzer şekilde, K8 katılımcısı, kadınların "*dönüşüme ve değişime daha açık olduklarını*" belirtmiştir. K10 katılımcısı ise, kadın liderlerin "*projeleri titizlikle takip ederek daha iyi adapte olduklarını*" dile getirmiştir. Bu ifadeler, kadın liderlerin esneklik özelliklerinin yalnızca kriz yönetimiyle sınırlı kalmayıp, genel iş süreçlerinde de etkin olduklarını göstermektedir.

## **7.9. Kararlılık ve Uzun Vadeli Yaklaşım**

Kadın liderler, kararlılıkları ve uzun vadeli bir bakış açısıyla sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. K7 katılımcısı, kadın liderlerin "*sabırla uzun vadeli yaklaşımlar sergileyerek toplumsal bilinçlendirmeyi daha kapsayıcı bir şekilde gerçekleştirdiğini*" ifade etmiştir. Bu durum, kadın liderlerin yalnızca mevcut durumlara çözüm üretmekle kalmayıp, geleceğe yönelik kapsamlı stratejiler geliştirdiğini göstermektedir.

K10 katılımcısı, erkek yöneticilerin "*projeleri kısa vadeli başarılar üzerinden değerlendirme eğiliminde olduğunu*" belirtirken, kadın liderlerin uzun vadeli hedeflere odaklanma becerisine dikkat çekmiştir. K14 katılımcısı ise, "*Global Compact ile 17 sürdürülebilirlik ilkesinin uygulanmasında kararlılık gösterdiğini*" ifade ederek kadın liderlerin bu süreçteki rolünü vurgulamıştır.

Bu bulgular, kadın liderlerin işbirliği ve kapsayıcılık, teknik bilgiye dayalı sorgulayıcılık, esneklik ve uzun vadeli bakış açısı gibi liderlik özelliklerinin sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında kritik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın liderler, sadece karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda organizasyonel değişimi ve sürdürülebilirliği daha etkin bir şekilde yönlendirme yeteneğine sahiptir.

## **7.10. Sürdürülebilirlik Stratejilerine Kadın Bakış Açısının Etkisi**

Kadın liderlerin sürdürülebilirlik stratejilerine olan etkisi, sosyal eşitlik ve çeşitlilik, yenilikçi çözümler ve çok boyutlu strateji geliştirme ile sürdürülebilirlik konularını gündemde tutma çabaları olmak üzere üç temel başlıkta incelenmiştir. Bu bulgular, kadın liderlerin sosyal sürdürülebilirlik başlıklarında çözüm önerileri sunarak, sürdürülebilirlik

süreçlerini yenilikçi ve bütüncül bir bakış açısıyla ele aldıklarını ve bu konuları yönetim kurullarında sürekli gündemde tutma çabalarını göstermektedir.

### 7.11. Sosyal Eşitlik ve Çeşitlilik

Kadın liderlerin sosyal eşitlik ve çeşitlilik konusunda çözüm odaklı yaklaşımları, sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. K1 katılımcısı, kadın liderlerin “*empati, uzun vadeli planlama ve paydaş yönetimi gibi konularda güçlü olduklarını*” ve bu özelliklerin şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynadığını ifade etmiştir. K3 katılımcısı ise, kadın yönetim kurulu üyelerinin “*daha uygulanabilir ve adil bir sistem sağlayan politikalar getirdiğini*” belirtmiştir.

Kadınların sosyal eşitlik ve çalışan hakları gibi konulara duyarlılığı, sürdürülebilirlik stratejilerine katkı sağlamaktadır. K7 katılımcısı, kadın bakış açısının “*çalışan hakları ve etik duruş gibi konulara büyük bir hassasiyet ve tutku ile yaklaştığını*” vurgulamıştır. K13 katılımcısı, kadın liderlerin “*çalışan motivasyonunu artırdığını ve eşitlik politikalarının uygulanmasında itici güç olduğunu*” ifade etmiştir. K14 katılımcısı ise, “*cinsiyet eşitliğinin olmadığı yönetim kurullarında çeşitlilik ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarının gelişemediğini*” dile getirmiştir. Bu ifadeler, kadın liderlerin sosyal sürdürülebilirlik politikalarının şekillenmesindeki etkilerini açıkça ortaya koymaktadır.

### 7.12. Yenilikçi Çözümler ve Çok Boyutlu Strateji Geliştirme

Kadın liderlerin sürdürülebilirlik süreçlerine yenilikçi çözümler sunma kapasitesi, bu alandaki başarıları artırmaktadır. K5 katılımcısı, “*sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada yenilikçi çözümler geliştirmenin şirketin uzun vadeli başarısını desteklediğini*” belirtmiştir. K6 katılımcısı ise, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda yönetim, ekonomik ve sosyal boyutlarının da olduğunu vurgulamış ve bu boyutların kurumsal performans ölçümünde yer alması gerektiğini ifade etmiştir.

Kadın liderlerin, sürdürülebilirlik politikalarına bütüncül bir bakış açısıyla yaklaştıkları dikkat çekmiştir. K8 katılımcısı, “*kadınların söz sahibi olduğu şirketlerin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarda daha duyarlı politikalar ürettiğini*” ifade etmiştir. Benzer şekilde, K10 katılımcısı, sürdürülebilirliğin “*titiz takip gerektiren çok boyutlu bir*

*süreç olduğunu*” belirtmiş ve kendi liderlik ettiği projelerin şirketin verimliliğine somut katkılar sunduğunu dile getirmiştir.

Kadınların liderlik ettiği organizasyonlarda sürdürülebilirlik daha stratejik bir öncelik haline gelmektedir. K9 katılımcısı, kadınların temsil edildiği organizasyonların *“sürdürülebilir öncelikli bir gündem oluşturduğunu”* ifade etmiş, K12 katılımcısı ise, sürdürülebilirliğe bakışlarının yalnızca çevresel değil, ekonomik ve sosyal boyutları kapsayan bütüncül bir yaklaşımı temsil ettiğini vurgulamıştır.

### **7.13. Sürdürülebilirlik Gündeminin Sürekli Kılınması**

Kadın liderlerin sürdürülebilirlik konularını yönetim kurullarında sürekli gündemde tutma çabası, bu stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. K4 katılımcısı, *“risk komitesinde sürdürülebilirlik konusunun mutlak bir madde olarak gündeme sistematik bir şekilde getirildiğini”* ifade etmiştir. K7 katılımcısı, kadınların yönetim kurullarında daha fazla temsil edilmesinin *“sürdürülebilirlik konularının geniş kapsamlı ele alınmasını sağladığını”* belirtmiştir.

Farklı düşünce yapılarının ve bakış açılarının temsil edilmesi, sürdürülebilirlik hedeflerini güçlendirmektedir. K9 katılımcısı, farklı bakış açılarının temsil edildiği organizasyonların *“sürdürülebilir öncelikli bir gündem oluşturduğunu”* dile getirmiştir. K10 katılımcısı, sürdürülebilirlik projelerine *“gerçek bir inançla ve laf olsun diye değil, titizlikle vakit ayırdığını”* belirtmiştir.

Kadın liderlerin sürdürülebilirlik konularını gündemde tutma çabası, somut eylemlerle desteklenmektedir. K13 katılımcısı, şirketin karbon ayak izi gibi somut sorunları her toplantıda gündeme getirerek bu alanda adımlar atılmasını sağladığını belirtmiştir. K14 katılımcısı ise, kadın liderlerin var olmadığı yönetim kurullarında *“ticari ve kar odaklı görüşmelerin sürdürülebilirlik gibi konulara zaman bırakmadığını”* ifade etmiştir.

Yapılan analizler kadın liderlerin sosyal eşitlik ve çeşitlilik, yenilikçi çözümler geliştirme ve sürdürülebilirlik konularını gündemde tutma çabalarıyla sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Kadınların liderlik ettiği organizasyonlar, yalnızca sürdürülebilirlik

hedeflerine ulaşmakla kalmamakta, aynı zamanda bu süreçleri sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarıyla ele alan bütüncül yaklaşımlar geliştirmektedir.

#### **7.14. Yönetim Kurulundaki Dinamikler**

Yönetim kurullarında kadın üye sayısının azlığı ve eşit temsiliyetin önemi, kadın liderlerin etkilerinin ortaya çıkması ve sürdürülebilirlik stratejilerinin çeşitliliğiyle bütüncül bir şekilde ele alınması açısından kritik başlıklardır. Bu bölümde, kadın üye sayısının az olduğu durumların etkisi ve eşit temsiliyetin karar alma süreçlerindeki önemi ele alınmıştır.

#### **7.15. Kadın Üye Sayısının Azlığı**

Yönetim kurullarında kadın üye sayısının az olduğu durumlarda, kadınların katkılarının ve etkilerinin sınırlı kaldığı görülmüştür. K1 katılımcısı, “*kadın üyelerin sayısının az olduğu veya yalnız oldukları yönetim kurullarında katkılarının zayıfladığını*” ifade etmiştir. Bu durum, kadın liderlerin yeterince temsil edilmediği ortamların, onların değer yaratma potansiyelini sınırladığını göstermektedir.

Kadınların yönetim kurullarında daha aktif ve sorgulayıcı roller üstlenebilmeleri için cesaretlendirilmesi gerektiği de vurgulanmıştır. K6 katılımcısı, “*kadın üyelerin aktif ve sorgulayıcı olma yönünde cesaretlendirilmesi gerektiğini*” belirtmiştir. Bu ifade, kadın liderlerin etkilerinin artırılması için destekleyici mekanizmaların önemine işaret etmektedir.

K14 katılımcısı ise, 10 yıl önce kadın üyelerin yönetim kurullarında yer almadığını ve bu durumun sürdürülebilirlik gibi konuların da gündemde olmamasına neden olduğunu belirtmiştir. Bu ifade, kadın liderlerin eksikliğinin, sürdürülebilirlik politikalarının gelişimini doğrudan etkilediğini açıkça göstermektedir.

#### **7.16. Eşit Temsilin Önemi**

Kadınların yönetim kurullarında eşit temsiliyeti, karar alma süreçlerinin çeşitlenmesi ve dengelenmesinde kritik bir role sahiptir. K4 katılımcısı, “*kadınların seslendirdiği*

*konuların erkekler tarafından daha fazla dikkate alındığını” ifade ederek, kadın üyelerin karar alma süreçlerindeki etkisini vurgulamıştır. K2 katılımcısı ise, kadın üyenin bulunmadığı yönetim kurullarında “şirketin karar alma süreçlerinde daha dar bir perspektifin hakim olduğunu” belirtmiştir. Bu durum, kadın üyelerin çeşitlilik ve farklı bakış açıları sunarak karar süreçlerini zenginleştirdiğini göstermektedir.*

Kadın liderlerin şirketi sahiplenme ve sürdürülebilirlik konularına katkı sağlama konusundaki rolleri de öne çıkmaktadır. K3 katılımcısı, *“kadın üyenin şirketi evi gibi görerek daha elzem bir rol üstlendiğini”* ifade etmiştir. Benzer şekilde, K6 ve K7 katılımcıları, cinsiyet çeşitliliğinin *“gündeme gelen konuları farklı derinlik ve pencerelerden ele alınmasını sağladığını”* vurgulamıştır.

Kadın üyelerin varlığı, yalnızca karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda şirketin kültürünü de olumlu yönde etkilemektedir. K8 katılımcısı, *“şirket yönetim kurulunda kadın üyelerin olmasıyla kadın çalışan oranının artmasına ve sürdürülebilir toplumsal kalkınmaya katkı sağlandığını”* belirtmiştir. K9 katılımcısı ise, *“toplumun yarısı kadınlardan oluşuyorsa, aynı temsiliyetin yönetim kurulunda da olması gerektiğini”* ifade ederek, eşit temsiliyetin bir zorunluluk olduğunu dile getirmiştir.

Kadın liderler, cinsiyet eşitliğini destekleyen politikaların uygulanmasında da öncülük etmektedir. K10 katılımcısı, *“toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ilk bayrağı kaldıran kişi olduğunu”* ve şirketlerinde %52 kadın, %48 erkek dengesi sağladıklarını ifade etmiştir. K11 katılımcısı ise, 2030 yılına kadar kadın üye oranını %50’ye çıkarma hedeflerini paylaşarak, eşit temsiliyetin sürdürülebilirlik stratejileriyle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermiştir.

Kadın liderlerin yönetimde yer almasının, şirketlerin ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) kriterlerine uyumunu güçlendirdiği de belirtilmiştir. K12 katılımcısı, *“kadınların yönetimde yer aldığı şirketlerin ESG kriterlerine daha güçlü uyum sağladığını”* ifade etmiştir. K13 katılımcısı ise, kadın üyelerin *“eşitlik politikalarının uygulanmasında verilerle desteklenen bir itici güç olduğunu”* dile getirmiştir.

Son olarak, K14 katılımcısı, *“kadınların olmadığı kurullarda ne çeşitlilik ne de sürdürülebilirlik ilkelerinin gerçek anlamda tartışıldığını”* ifade etmiştir. Bu durum, kadın

liderlerin hem çeşitlilik hem de sürdürülebilirlik konularının gündeme gelmesinde önemli bir katalizör olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Sonuçlar kadın liderlerin yönetim kurullarında eşit temsiliyet sağlamalarının, hem karar alma süreçlerinin çeşitlenmesi hem de sürdürülebilirlik politikalarının etkin bir şekilde uygulanması açısından kritik olduğunu göstermektedir. Kadın üye sayısının az olduğu yönetim kurulları, çeşitlilik ve kapsayıcılık açısından sınırlı bir perspektife sahipken, kadınların eşit temsiliyeti, şirketlerin hem içsel dinamiklerine hem de dış dünyadaki itibarına güçlü bir katkı sağlamaktadır.

### **7.17. Cinsiyet Çeşitliliği ve Şirket Kültürü**

Kadın liderlerin yönetim kurullarındaki varlığı, sadece sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında değil, aynı zamanda şirket kültüründe cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi ve diğer kadın çalışanlara ilham verilmesi açısından da önemli bir rol oynamaktadır. Bu bölümde, kadın liderlerin rol model etkileri ve şirket kültüründeki pozitif değişim yaratma kapasiteleri ele alınmıştır.

### **7.18. Rol Model Etkisi**

Kadın liderlerin yönetim kurullarında üstlendikleri roller, diğer kadın çalışanlara ilham vererek şirket kültüründe pozitif bir değişim yaratmaktadır. K1 katılımcısı, kadın liderlerin artan liderlik rollerinin “*diğer kadın çalışanlara ilham vererek şirket kültüründe pozitif bir değişim yarattığını*” ifade etmiştir. Bu durum, kadın liderlerin sadece üst düzey yönetimde değil, organizasyonun tüm kademelerinde motivasyon ve değişim kaynağı olduğunu göstermektedir.

Kadın liderler, sürdürülebilirlik projeleriyle farkındalık yaratarak şirket içinde bir liderlik rolü üstlenmektedir. K10 katılımcısı, “*sürdürülebilirlik projelerinin savunucusu olarak farkındalık yarattığını*” ifade etmiştir. Bu ifadeler, kadın liderlerin hem projeler hem de bireysel yaklaşımları ile şirket içindeki toplumsal eşitliği destekleme konusunda aktif bir rol üstlendiklerini ortaya koymaktadır.

Kadın çalışan oranının artması, şirketlerdeki eşitlik politikalarının güçlenmesine de katkı sağlamaktadır. K11 katılımcısı, “*kadın çalışan oranının artması ve kadınların hedeflenen eşitliğe ulaşması konusunda bilinçliliğin arttığını*” belirtmiştir. Kadın liderlerin bu etkisi, yalnızca bireysel başarılarla sınırlı kalmayıp, kurumsal düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesine olanak tanımaktadır.

Kadın temsiliyetinin artırılması, organizasyonlarda güçlü bir liderlik etkisi yaratmaktadır. K12 katılımcısı, yönetim kurulundaki kadın temsiliyetlerini %50’ye çıkararak lider bir rol üstlendiklerini ifade etmiştir. Bu durum, kadın liderlerin yalnızca bireysel değil, kurumsal olarak da toplumsal cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesinde güçlü bir katkı sunduğunu göstermektedir.

Kadın liderlerin varlığı, özellikle kariyer gelişimi açısından diğer kadın çalışanlara güçlü bir mesaj vermektedir. K13 katılımcısı, “*kadın liderlerin kariyer gelişiminde cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında güçlü bir rol oynadığını*” belirtmiştir. Ayrıca, kadın temsiliyetinin yönetim kurulu seviyesinde bulunmasının “*tüm kadın çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi*” olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgular, kadın liderlerin yalnızca yönetim kurulu seviyesinde değil, şirketin tüm organizasyonel yapısında rol model olduklarını ortaya koymaktadır.

## **7.19. Finansal Performans Katkısı**

Kadın liderlerin yönetim kurullarındaki etkisi, yalnızca stratejik karar alma süreçlerinde değil, aynı zamanda şirketlerin finansal performansına olumlu katkılarda bulunmalarıyla da öne çıkmaktadır.

K5 katılımcısının vurguladığı gibi, “*Kadın üyelerin yönetimde yer alması şirketlerin finansal performansını olumlu yönde etkiler.*” Bu ifade, kadın liderlerin finansal karar alma süreçlerine getirdiği farklı bakış açılarının şirketlerin ekonomik başarılarını artırdığına işaret etmektedir.

Kadın liderlerin, sürdürülebilirlik yatırımlarını stratejik bir bakış açısıyla ele alarak şirket değerine katkı sağladıkları K13 katılımcısı tarafından dile getirilmiştir. Bu durum, sürdürülebilirlik ile finansal başarı arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermekte ve kadın liderlerin bu bağın güçlenmesinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

K6 katılımcısı ise sürdürülebilirlik konularının yarattığı ekonomik değer örneklenilmesi gerektiğini belirtmiştir: “*Sürdürülebilirlik konularının yarattığı ekonomik değer örneklenilebilirse, o denli sahiplenilecektir.*” Bu ifade, sürdürülebilirlik yatırımlarının şirket içindeki sahiplenilme oranını artırmanın, ekonomik faydaların görünür kılınmasıyla mümkün olduğunu ortaya koymaktadır.

Kadın liderlerin, şirket kültüründe cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi, diğer kadın çalışanların motivasyonunun artırılması ve sürdürülebilirlik projelerine katkı sağlama konularında kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Kadın liderlerin üstlendikleri roller, bireysel başarılarla sınırlı kalmayıp, organizasyon genelinde eşitlik ve çeşitliliğin benimsenmesine katkı sağlamakta ve şirket kültüründe pozitif bir değişim yaratmaktadır. Yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin artması, yalnızca toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemekle kalmayıp, uzun vadeli toplumsal dönüşümün de önünü açmaktadır.

Bu bulgular, kadın liderlerin yalnızca sürdürülebilirlik projelerine olan katkılarıyla değil, aynı zamanda bu projelerin şirketlerin finansal performansına entegre edilmesindeki etkin rolleriyle de değer yarattığını göstermektedir. Kadın liderlerin stratejik yaklaşımları, şirketlerin uzun vadeli finansal hedeflerine ulaşmasını desteklerken, sürdürülebilirlik perspektifinin kurumsal kültüre daha derinlemesine işlenmesine olanak tanımaktadır.

## **7.20. Yönetim Kurullarındaki Kadın Varlığının Sürdürülebilirlik Stratejilerine Etkisi**

Nicel ve nitel bulgular birlikte ele alındığında, kadınların yönetim kurullarındaki varlığının sürdürülebilirlik stratejilerinin gelişimi ve uygulanması üzerindeki etkisinin çok boyutlu olduğu görülmektedir. Nicel veriler, kadın üyelerin varlığının şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığını artırdığını istatistiksel olarak ortaya koyarken, nitel bulgular bu etkiyi daha derinlemesine açıklamakta ve zenginleştirmektedir.

Nicel analizler, yönetim kurulunda kadın üye bulunduran şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılığının belirgin şekilde yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin, kadın üye bulunduran 59 şirketin sürdürülebilirlik indeksine dahil olması, kadın üye bulundurmayan yalnızca 7 şirketle kıyaslandığında güçlü bir pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu ilişki, Ki-kare testi sonuçlarıyla ( $X^2 = 16.243$ ,  $p = ,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve kadın liderlerin yönetimde yer almasının şirketlerin sürdürülebilirlik performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.

Nitel bulgular, nicel verilerdeki bu pozitif ilişkiyi daha detaylı bir şekilde açıklayarak kadın liderlerin sürdürülebilirlik stratejilerinde oynadığı rolü anlamlandırmaktadır. Özellikle, katılımcıların %71,4'ü, kadın liderlerin çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerine daha duyarlı olduğunu belirtmiştir. Bu duyarlılık, sürdürülebilirlik stratejilerinde kapsamlı bir bakış açısı geliştirilmesine ve paydaş ihtiyaçlarının daha bütüncül bir şekilde ele alınmasına olanak tanımaktadır. Örneğin, katılımcılar, kadın liderlerin empati ve duyarlılıklarıyla çalışan hakları, toplumsal adalet ve çevresel sorumluluk gibi konularda etkin bir şekilde politika geliştirdiğini ifade etmişlerdir.

Aynı şekilde, katılımcıların %64,3'ü, kadın liderlerin uzun vadeli hedeflere odaklandığını ve sürdürülebilirlik stratejilerinde stratejik bir derinlik yarattığını vurgulamıştır. Kadın liderlerin kısa vadeli kazançlardan ziyade sürdürülebilir büyümeye öncelik veren bu yaklaşımı, nicel bulguların ortaya koyduğu sürdürülebilirlik indeksindeki yüksek temsil oranını açıklamaktadır. Bu uzun vadeli perspektif, sürdürülebilirlik hedeflerinin ölçülebilir ve somut adımlarla desteklenmesini sağlamaktadır.

Nitel veriler ayrıca, kadın liderlerin iş birliği ve kapsayıcılık özelliklerinin, şirketlerin sürdürülebilirlik performansını nasıl artırdığını ortaya koymaktadır. Kadın liderlerin farklı bakış açılarını teşvik etmesi, karar alma süreçlerini zenginleştirmekte ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların %64,3'ünün kadın liderlerin işbirliği odaklı ve kapsayıcı bir liderlik tarzına sahip olduğunu ifade etmesi, nicel verilerdeki kadın liderlerin bulunduğu şirketlerin daha yüksek sürdürülebilirlik performansı göstermesini açıklamaktadır.

## 8. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, kadınların yönetim kurullarındaki varlığının, sektörlerin ve şirket büyüklüğünün sürdürülebilirlik stratejilerine etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Sonuçlar, yönetim kurullarında kadın üyelerin bulunmasının, sürdürülebilirlik indeksine girme olasılığını artırdığını, sektörlerin ve şirket büyüklüğünün ise bu süreçte belirleyici faktörler olduğunu göstermektedir. Özellikle büyük ölçekli şirketler ve hizmet sektöründeki firmalar, sürdürülebilirlik stratejilerinde daha aktif bir rol oynamaktadır.

Aynı zamanda kadın liderlerin empati, duyarlılık, uzun vadeli perspektif ve iş birliği gibi özelliklerle sürdürülebilirlik stratejilerine kritik katkılar sunduğunu görülmektedir. Kadın liderlerin bu özellikleri, sadece stratejik karar alma süreçlerini zenginleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda şirket kültürünü dönüştürerek eşitlik ve çeşitliliği teşvik etmektedir.

Bu bulgular, yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin artırılmasının, sadece toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması açısından stratejik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, şirketlerin kadın liderleri daha fazla desteklemesi, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir kaldıraç görevi görecektir.

Kadın liderlerin empati, duyarlılık ve uzun vadeli perspektif gibi özellikleri, sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, kadın liderlerin bu niteliklerinin çevresel, sosyal ve yönetim performanslarını artırdığını ve yenilikçi karar alma süreçlerini desteklediğini göstermektedir (Glass ve Cook, 2017; Cambrea ve diğerleri, 2023). Ayrıca, kadın liderlerin empati ve duyarlılıkları sayesinde, iş dünyasında daha fazla toplumsal değer odaklı yaklaşımlar benimsendiği ve bu durumun şirket kültürünü olumlu yönde dönüştürdüğü belirtilmiştir (Moreno-Gómez ve diğerleri, 2018). Araştırmanın bulguları, kadın liderlerin yönetim kurullarındaki varlığının, sürdürülebilirlik indeksine girme olasılığını artırdığını ve şirketlerin stratejik karar alma süreçlerine yenilikçi çözümler kazandırdığını göstermektedir. Kadın liderlerin empati ve duyarlılık gibi nitelikleri, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine daha büyük bir hassasiyetle yaklaşılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, kadın liderlerin iş birliği odaklı ve uzun vadeli bakış açıları, şirketlerin sürdürülebilirlik projelerinde daha etkili sonuçlar elde etmesine katkıda bulunmaktadır. Bu

özellikler, yalnızca sürdürülebilirlik performansını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda şirket kültürünü dönüştürerek eşitlik ve çeşitliliği teşvik etmektedir.

Araştırma, sektörler arasındaki farklılıkların sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Sanayi ve hizmet sektörlerinde yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde daha yüksek bir temsil oranına sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, literatürde sanayi ve hizmet sektörlerinin çevresel ve sosyal sorumluluk konularında artan farkındalıkları ve düzenleyici baskılara daha fazla maruz kalmaları ile ilişkilendirilmiştir (Hörisch ve diğerleri, 2014; Yadav, 2023). Özellikle, hizmet sektöründeki şirketlerin toplum odaklı operasyonel yapıları ve sanayi sektöründeki şirketlerin çevresel etkilerini azaltma zorunluluğu, bu sektörlerin sürdürülebilirlik stratejilerine daha fazla önem vermesine yol açmaktadır. Bu durum, özellikle bu sektörlerdeki firmaların sürdürülebilirlik stratejilerine daha fazla öncelik verdiğini göstermektedir. Buna karşılık, inşaat ve holding sektörlerinde sürdürülebilirlik indeksine girme oranlarının düşük olması, bu sektörlerdeki şirketlerin kaynak yetersizliği, düzenleyici eksiklikler veya sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık eksikliği gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Bu bağlamda, sektörel farklılıkların anlaşılması, her sektörün ihtiyaçlarına uygun sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesine olanak sağlayabilir.

Büyük ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini uygulama ve sürdürülebilirlik indeksine girme oranlarının küçük ve orta ölçekli şirketlere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde, bu durumun büyük şirketlerin daha fazla finansal kaynağa, uzmanlığa ve kurumsal kapasiteye sahip olmaları ile açıklanabileceği belirtilmiştir (Gallo ve Christensen, 2011; Kováč ve diğerleri, 2020). Ayrıca, büyük ölçekli şirketlerin kamuoyu ve düzenleyici otoriteler tarafından daha sıkı bir şekilde denetlenmesi, bu şirketleri sürdürülebilirlik uygulamalarına daha fazla odaklanmaya teşvik etmektedir (Harms ve diğerleri, 2012). Bunun nedeni, büyük şirketlerin finansal kaynaklara, uzmanlığa ve kurumsal kapasiteye daha fazla erişime sahip olmasıdır. Ayrıca, büyük ölçekli firmaların kamuoyu ve düzenleyici kurumlar tarafından daha fazla incelemeye tabi tutulmaları, bu şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarını daha ciddi şekilde ele almalarını gerektirmektedir. Buna karşılık, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmesi için daha fazla destek mekanizması sağlanması gereklidir. Özellikle, eğitim, teşvik programları ve finansal destek gibi araçlarla bu şirketlerin kapasitelerinin artırılması sağlanabilir.

Yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin artırılması, yalnızca toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemekle kalmayıp, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerinin etkinliğini de artırmaktadır. Kadın liderler, yönetim kurullarında farklı bakış açıları getirerek şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) performanslarına olumlu katkılar sunmaktadır. Ayrıca, kadın liderlerin rol model etkisi, organizasyon genelinde çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmekte, bu da şirket kültürünün dönüşümüne katkı sağlamaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir iş avantajı olduğu bu araştırma bulgularıyla da doğrulanmaktadır.

Kadın liderlerin sürdürülebilirlik stratejileri ile şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkisi dikkat çekicidir. Literatürde, kadın liderlerin yönetim kurullarına getirdiği çeşitlilik ve empati odaklı liderlik anlayışının, şirketlerin uzun vadeli finansal başarılarına katkı sağladığı vurgulanmıştır (Glass ve Cook, 2017; Moreno-Gómez ve diğerleri, 2018). Özellikle, çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) uygulamalarına yönelik yatırımların kadın liderlerin etkisiyle artış gösterdiği ve bu durumun finansal performansı güçlendirdiği belirtilmiştir (Cambrea ve diğerleri, 2023). Araştırmalar, kadın liderlerin yenilikçi ve empati odaklı karar alma süreçlerinin şirketlerin finansal başarılarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Sürdürülebilirlik yatırımlarının uzun vadeli finansal başarıya katkı sağladığı bu bağlamda vurgulanmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerinin finansal getirilerinin daha görünür kılınması için standart raporlama araçları ve şeffaflık mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir. Böylece, sürdürülebilirlik uygulamaları, finansal performansla doğrudan ilişkilendirilerek şirketler için daha cazip hale getirilebilir.

Araştırmanın bulguları, kadın liderlerin yönetim kurullarındaki varlığının, şirket büyüklüğü ve sektörel farklılıklarla birlikte, sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Literatürde, kadın liderlerin yönetim süreçlerine empati, işbirliği ve uzun vadeli perspektif gibi özelliklerle katkıda bulunarak, sürdürülebilirlik stratejilerinin başarısını artırdığına dair pek çok çalışma bulunmaktadır (Glass ve Cook, 2017; Cambrea ve diğerleri, 2023). Ayrıca, büyük ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerine daha fazla kaynak ayırabilmesi ve düzenleyici baskılar nedeniyle bu alanda daha etkin olmalarının, kadın liderlerin etkisini güçlendirdiği belirtilmektedir (Gallo ve Christensen, 2011; Kováč ve diğerleri, 2020). Kadın liderlerin empati, uzun vadeli perspektif ve iş birliği gibi özellikleri, sürdürülebilirlik performansını artırmakla kalmayıp, şirket kültürünü de dönüştürmektedir. Bu nedenle, yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik eden politikaların benimsenmesi hem

toplumsal hem de kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir adım olacaktır. Ayrıca, sektörel farklılıkların göz önünde bulundurulması ve küçük ölçekli şirketlerin desteklenmesi, sürdürülebilirlik performansının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Son olarak, sürdürülebilirlik ile finansal performans arasındaki ilişkinin daha net bir şekilde ortaya konması, şirketlerin bu alandaki motivasyonlarını artıracaktır.

### **8.1. Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Gelecekteki Araştırmalar**

Bu çalışma, yönetim kurullarında kadın üyelerin varlığı ile şirketlerin sürdürülebilirlik vizyonu arasındaki ilişkiyi incelemiş hem nitel hem de nicel yöntemlerle bu bağlantıyı anlamaya yönelik önemli bulgular sunmuştur. Ancak araştırma kapsamında karşılaşılan bazı sınırlılıklar dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, bu sınırlılıklar gelecekteki çalışmalara ışık tutabilecek araştırma önerileri geliştirilmesini mümkün kılmıştır.

Araştırmada tekli veya çoklu regresyon analizleri gibi ileri istatistiksel yöntemler kullanılmamış, yalnızca betimleyici istatistikler ve ki-kare testi ile analizler gerçekleştirilmiştir. Bu durum, yönetim kurulu çeşitliliği ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkinin yönünü ve etkisinin büyüklüğünü tam anlamıyla açıklayamamış olabilir. Bu sınırlılık, mevcut verilerin yapısının ve derinliğinin bu tür analizler için yeterli olmamasından kaynaklanmıştır. İleri analizlerin yapılması, yönetim kurulu çeşitliliğinin etkisinin daha net ortaya konmasını sağlayabilir.

Nitel veri toplama sürecinde, yalnızca 14 kadın yönetici ile görüşme yapılabilmektedir. Bu durum kadın yöneticilere erişimde yaşanan zorluklar, katılımcıların yoğun iş programları ve zamansal kısıtlamalar gibi nedenlerden kaynaklanmıştır. Daha fazla katılımcıya ulaşmak, kadın liderlerin sürdürülebilirlik stratejilerine katkılarını daha kapsamlı bir şekilde ortaya koyabilir.

Sektörel farklılıklar açısından, sanayi ve hizmet sektörlerindeki şirketlerin sürdürülebilirlik indeksinde yer alma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmişse de, bu farkın nedenleri detaylı olarak analiz edilememiştir. Her sektörün kendine özgü dinamiklerini daha derinlemesine inceleyen çalışmalar, sektörel etkilerin sürdürülebilirlik performansına katkılarını daha iyi açıklayabilir.

Bu sınırlılıklara rağmen, çalışma, toplumsal cinsiyet eşitliği ile kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular sunmuştur. Gelecekteki araştırmaların, kadın liderlerin çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerine olan katkılarını daha detaylı incelemesi, bu alandaki bilgi birikimine önemli bir katkı sağlayabilir. Aynı zamanda, yönetim kurulu çeşitliliği ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek için ileri istatistiksel analizlerin yapılması, mevcut bulguların daha sağlam bir şekilde desteklenmesini mümkün kılabilir.

Son olarak, bu çalışmadan elde edilen bulgular, büyük ölçekli şirketlerde sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında kadın liderlerin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, bu etkinin uzun vadeli stratejik karar alma süreçlerine ve kurumsal performansa katkılarını daha ayrıntılı bir şekilde ele alabilir. Bu tür çalışmalar, toplumsal cinsiyet eşitliğini hem etik bir zorunluluk hem de stratejik bir gereklilik olarak ele alan yeni yaklaşımların geliştirilmesine rehberlik edebilir.

## KAYNAKLAR

- Abeywardana, N. S. M., Ferdous, A., & Low, K. T. (2022). Integrated thinking on integrated reporting practice: Evidence from public listed companies in Sri Lanka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/jfra-09-2021-0270>
- Adhania, L. (2024). Influence of financial performance, company size, and company age on disclosure of sustainability reports in non-financial companies on IDX 2019–2021. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 2(02), 575–585. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v2i02.628>
- Ahmad, H. (2024). Exploring leadership approaches of women in climate justice: Pathways to impact and empowerment. *Climate Justice and Leadership Studies*. <https://doi.org/10.54878/12et9y23>
- Aktan, C. C., & Bör, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. In C. C. Aktan (Ed.), *Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk* (pp. 11–36). İgiad Yayınları.
- Alain, D., Melchior, G., di Trana, S., Fiandrino, S., & Vrontis, D. (2021). Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice. *Meditari Accountancy Research*. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2019-0654>
- Alazzani, A., Hassanein, A., & Aljanadi, Y. (2017). Impact of gender diversity on social and environmental performance: Evidence from Malaysia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(2), 266–283.
- Alcivar-Soria, E. E. (2024). Responsabilidad Social Corporativa como Estrategia para Mejorar el Rendimiento Empresarial. *Revista Científica Zambos*, 3(2), 31-47.
- Ali, F., Darrat, A. F., Omar, M., & Benkato, O. (2003). Interdependence and volatility spillovers under market liberalization: The case of Istanbul Stock Exchange. *Journal of Business Finance ve Accounting*. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.05499>

- Al-Shaer, H., & Zaman, M. (2016). Board gender diversity and sustainability reporting quality. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 12(3), 210–222.
- Andrade Matos, P., Ferreira Garcia, G. A., & dos Santos, M. A. (2023). The role of gender in mitigation and adaptation to climate change in Cape Verde.
- Arfken, D., Bellar, S., & Helms, M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177–186.
- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory, and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Azeez, A. A. (2015). Corporate governance and firm performance: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Finance and Bank Management*, 3(1), 180–189. <https://doi.org/10.15640/jfbm.v3n1a16>
- Badal, S., & Harter, J. (2013). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354–365. <https://doi.org/10.1177/1548051813504460>
- Balasubramanian, S., Shukla, V., Kumar Mangla, S., & Chanchaichujit, J. (2021). Do firm characteristics affect environmental sustainability? A literature review-based assessment. *Business Strategy and the Environment*. 30(2), 1389–1416. <https://doi.org/10.1002/BSE.2692>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Behringer, K., & Szegedi, K. (2016). The role of CSR in achieving sustainable development: Theoretical approach. *European Scientific Journal*, ESJ, 12(22), 10. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n22p10>
- Belmonte-Ureña, L. J., Plaza-Úbeda, J. A., Vazquez-Brust, D., & Yakovleva, N. (2021). Circular economy, degrowth and green growth as pathways for research on sustainable development goals: A global analysis and future agenda. *Ecological Economics*, 185, 107050. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107050>

- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the carbon disclosure project. *Journal of Business Ethics*, *142*(2), 369–383.
- Bhat, K. U., Chen, Y., Jebran, K., & Bhutto, N. A. (2018). Corporate governance and firm value: A comparative analysis of state and non-state-owned companies in the context of Pakistan. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *18*(6), 1196–1206. <https://doi.org/10.1108/cg-09-2017-0208>
- Bhatt, P., & Bhatt, R. R. (2017). Corporate governance and firm performance in Malaysia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *17*(5), 896–912. <https://doi.org/10.1108/cg-03-2016-0054>
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, *47*(1), 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Bob, T. (2019). Board membership: Directors' appointment, roles, and remuneration. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198809869.003.0016>
- Breckenfelder, J., Maćkowiak, B., Marqués-Ibáñez, D., Olovsson, C., Popov, A., Porcellacchia, D., & Schepens, G. (2023). The climate and the economy. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4590504>
- Calabrese, A., Costa, R., Ghiron, N., & Menichini, T. (2018). Gender equality among CSR managers and its influence on sustainable development: A comparison among Italy, Spain and United Kingdom. *European Journal of Sustainable Development*, *7*(4), 451–463. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p451>
- Calderón, R., Ferrero, I., & Redín, D. (2012). Ethical codes and corporate responsibility of the most admired companies of the world: Toward a third generation ethics? *Business and Politics*, *14*(4), 1–24. <https://doi.org/10.1515/bap-2012-0044>

- Cambrea, D., Paolone, F., & Cucari, N. (2023). Advisory or monitoring role in ESG scenario: Which women directors are more influential in the Italian context? *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4299–4314. <https://doi.org/10.1002/bse.3366>
- Can, A., Adabag, J., Renato, J., & Ornelas, H. (2004). Behavior and effects of foreign investors on Istanbul Stock Exchange. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.656442>
- Cantele, S., Vernizzi, S., & Campedelli, B. (2020). Untangling the origins of sustainable commitment: New insights on the small vs. large firms' debate. *Sustainability*, 12(2), 671.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- Charles, V., & Kidd, C. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*. <https://doi.org/10.1007/BF01965413>
- Chhabra, N. (2016). The role of corporate social responsibility. *Paripex Indian Journal of Research*.
- Clarke, T. (2011). *Corporate governance: A critical approach*. Routledge.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.

- Corvellec, H. (2016). Sustainability objects as performative definitions of sustainability: The case of food-waste-based biogas and biofertilizers. *Journal of Material Culture*, 21(3), 383–401. <https://doi.org/10.1177/1359183516632281>
- Cosma, S., Venturelli, A., Schwizer, P., & Boscia, V. (2020). Sustainable development and European banks: A non-financial disclosure analysis. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156146>
- Costanza, R., Consolandi, C., Jaiswal-Dale, A., Poggiani, E., & Vercelli, A. (2009). Global standards and ethical stock indexes: The case of the Dow Jones Sustainability Stoxx Index. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9793-1>
- Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Çelik, B. (2024). The impact of board gender diversity on environmental sustainability. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 11(1), 27-34.
- Daly, H. E. (2007). *Ecological economics and sustainable development: Selected essays of Herman Daly*. Edward Elgar Publishing.
- Damayanthi, I. G. A. E. (2019). Fenomena faktor yang mempengaruhi nilai perusahaan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 14(2), 208. <https://doi.org/10.24843/jiab.2019.v14.i02.p06>
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). Wiley.
- Daniswara, A., & Purwanto, I. (2022). Juridical status of stock exchange and investor legal protection in forced delisting. *Policy Law Notary and Regulatory Issues (Polri)*, 1(4), 39–48. <https://doi.org/10.55047/polri.v1i4.464>
- Darıcan, Ş. (2024). Gender from the perspective of corporate sustainability. In G. Sart, P. Tokal, & N. Myrvang (Eds.), *Socio-economic implications of global educational inequalities* (pp. 225–244). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0693-2.ch012>

- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. McGraw-Hill.
- De Luca, F., Iaia, L., Mehmood, A., & Vrontis, D. (2022). Corrigendum to “Can social media improve stakeholder engagement and communication of Sustainable Development Goals? A cross-country analysis.” *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121853. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121853>
- De Luis-Carnicer, P., Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., & Vela-Jiménez, M. J. (2008). Gender diversity in management: Curvilinear relationships to reconcile findings. *Gender in Management: An International Journal*, 23(8), 583–597. <https://doi.org/10.1108/17542410810908850>
- Deepak, C., & Misra, S. (2024). Gendered perspectives on climate change resilience: Exploring women’s leadership and the power of collectives in community management of commons in India. In *Climate Change Resilience: Gender Perspectives* (pp. 321–340). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-56564-9\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-031-56564-9_18)
- Demirhan, E., Aydemir, O., & İnkaş, A. (2011). The direction of causality between financial development and economic growth: Evidence from Turkey. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1914368>
- Dimes, R., De Villiers, C., & Chen, L. (2023). How integrated thinking can be detected in management disclosures in annual reports: Insights from a large-scale text-analysis approach. *Journal of Management Accounting Research*, 35(3), 75-99.yag
- Dinda, B. A. P., Wicaksono, S., & Hwihanus, H. (2024). Corporate social responsibility impact on financial performance. *Asian Journal of Management Analytics*, 3(3). <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i3.9921>
- Dingwerth, K. (2007). The Global Reporting Initiative. In *The New Transnationalism: Transnational Governance and Democratic Legitimacy* (pp. 177–198). [https://doi.org/10.1057/9780230590144\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230590144_5)

- Disli, M., Yilmaz, M. K., & Mohamed, F. F. M. (2022). Board characteristics and sustainability performance: Empirical evidence from emerging markets. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(4), 929–952. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2020-0313>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009–1019. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417. <https://doi.org/10.2307/2325486>
- Fan, Y., Li, S., & Yang, W. (2024). The impact of the percentage of female directors on corporate ESG score. *Finance Research Letters*, 63, 105376.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
- Fouad, S., Fouad, N., Li, X., & Carvalho, J. (2022). Global perspectives on gender diversity and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 38(3), 305–321. <https://doi.org/10.1108/gm-02-2022-0040>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32–33, 122–126.
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 17–38. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001910>
- Gallo, P., & Christensen, L. (2011). Firm size matters: An empirical investigation of organizational size and ownership on sustainability-related behaviors. *Business & Society*, 50(2), 315–349. <https://doi.org/10.1177/0007650311398784>
- García-Sánchez, I.-M., Hussain, N., Khan, S.-A., & Martínez-Ferrero, J. (2022). Assurance of corporate social responsibility reports: Examining the role of internal and external corporate governance mechanisms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 89–106. <https://doi.org/10.1002/csr.2186>
- Gatti, L., & Seele, P. (2014). Evidence for the prevalence of the sustainability concept in European corporate responsibility reporting. *Sustainability Science*. <https://doi.org/10.1007/S11625-013-0233-5>
- Gennari, F. (2019). European women on boards and corporate sustainability. In *Advances in Gender and Cultural Research in Business and Economics: 4th IPAZIA Workshop on Gender Issues 2018, Rome, Italy 4* (pp. 137-150). Springer International Publishing.
- Glass, C., & Cook, A. (2017). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 823–837. <https://doi.org/10.1002/hrm.21838>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2002). *Sustainability reporting guidelines*. Retrieved from <https://www.globalreporting.org>
- Goldin, I., & Winters, L. A. (1996). The economics of sustainable development. *American Journal of Agricultural Economics*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511751905>

- Grover, A., & Chhabra, P. (2024). Navigating the path to sustainability: The construction industry's crucial role. *The Genesis*, 11(2), 31-40. <https://doi.org/10.47211/tg.2024.v11i02.007>
- Güller, Ş. (2022). The macroeconomic impact of climate change. In *Climate Change and Economic Development*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-824084-7.00003-5>
- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/S10551-013-1801-4>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Harms, D., Hansen, E., & Schaltegger, S. (2012). Strategies in sustainable supply chain management: An empirical investigation of large German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 205–218. <https://doi.org/10.1002/csr.1293>
- Harrison, J., & Wicks, A. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Hawn, O., Chatterji, A. K., & Mitchell, W. (2018). Do investors actually value sustainability? New evidence from investor reactions to the Dow Jones Sustainability Index (DJSI). *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2752>
- Helmold, M. (2021). New work and corporate social responsibility (CSR). In *New work, transformational and virtual leadership: Management for professionals* (pp. 137–142). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8_13)
- Hemmert, M., Cho, C., & Lee, J. (2022). Enhancing innovation through gender diversity: A two-country study of top management teams. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 193–213. <https://doi.org/10.1108/ejim-08-2021-0383>

- Hernández-Lara, A., Bustos, J., & Alarcón, A. (2021). Social sustainability on corporate boards: The effects of female family members on R&D. *Sustainability*, 13(4), 1982. <https://doi.org/10.3390/su13041982>
- Hess, D. (2014). The future of sustainability reporting as a regulatory mechanism. In *Social Science Research Network*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-04723-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-04723-2_7)
- Higgins, C., & Larrinaga, C. (2014). Sustainability reporting: Insights from institutional theory. In *Routledge Handbook of Environmental Accounting*. <https://doi.org/10.4324/9781315848419-29>
- Hill, P. (2022). The Green Years, 1964–1976: When Democrats and Republicans United to Repair the Earth by Gregg Coodley and David Sarasohn. *The Journal of Interdisciplinary History*, 53(1), 169–170. [https://doi.org/10.1162/jinh\\_r\\_01817](https://doi.org/10.1162/jinh_r_01817)
- Hollindale, J., Kent, P., Routledge, J., & Chapple, L. (2019). Women on boards and greenhouse gas emission disclosures. *Accounting & Finance*, 59(1), 277–308. <https://doi.org/10.1111/acfi.12258>
- Horani, L. F. (2023). Sustainable design concepts and their definitions: An inductive content-analysis-based literature review. *Technological Sustainability*, 2(3), 225–243. <https://doi.org/10.1108/techs-10-2022-0041>
- Hörisch, J., Johnson, M., & Schaltegger, S. (2014). Implementation of sustainability management and company size: A knowledge-based view. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765–779. <https://doi.org/10.1002/bse.1844>
- Hummel, K., & Szekely, M. (2022). Disclosure on the sustainable development goals – Evidence from Europe. *Accounting in Europe*, 19(1), 1–38. <https://doi.org/10.1080/17449480.2021.1894347>
- Huse, M., Nielsen, S. T., & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 581–597. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0018-4>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Research Papers in Economics*.

- Ionaşcu, M., Ionaşcu, I., Săcărin, M., & Minu, M. (2018). Women on boards and financial performance: Evidence from a European emerging market. *Sustainability*, 10(5), 1644. <https://doi.org/10.3390/su10051644>
- Izzo, M. F., Ciaburri, M., & Tiscini, R. (2020). The challenge of sustainable development goal reporting: The first evidence from Italian listed companies. *Sustainability*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/su12083494>
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8–21. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jeremy, L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press.
- Jetty, E. H., Mokat, H. M., Sendouw, R. H. E., Mantiri, J., & Rantung, M. I. R. (2022). Decision-making of women leaders in government organizations. *SHS Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214903008>
- Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51-169.
- Kang, H., Cheng, M., & Gray, S. J. (2007). Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 194–207.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayınevi.

- Kasim, E., & Nurfitriana, A. (2022). How company size, learning process, and financial literacy support SMEs' sustainability. *Proceedings of the International Conference on Business and Economics*, 27 July 2021. <https://doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316839>
- Katti, S., & Raithatha, M. (2018). Governance practices and agency cost in emerging market: Evidence from India. *Managerial and Decision Economics*, 39(6), 712–732. <https://doi.org/10.1002/mde.2940>
- Kedar, V. (2009). The challenge of inclusive governance in emerging democracies. *Journal of Global Governance*, 15(4), 363–374.
- Khan, M. A. (2024). Reviewing the impacts of climate change on women. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*. <https://doi.org/10.36282/ijasrm/9.8.2024.1946>
- Khanal, S. (2023). Gender equality in sustainable development goals: Some reflections from Nepal. *Journey for Sustainable Development and Peace Journal*, 1(2), 147–161. <https://doi.org/10.3126/jsdpj.v1i02.58267>
- Khanna, D. (2023). Concatenation of board gender diversity with managerial efficiency in selected Fortune Indian companies. *Journal of Development Economics and Management Research Studies*, 10(18), 15–29. <https://doi.org/10.53422/jdms.2023.101802>
- Kotz, M., Levermann, A., & Wenz, L. (2024). The economic commitment of climate change. *Nature*. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07219-0>
- Kováč, I., Vuletić, A., & Mlinarić, D. (2020). Environmental responsibility of Croatian road freight transport enterprises. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(9), 1023–1035. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-07-2019-0248>
- Kun-Hsiang, T. (2020, November). Corporate social responsibility (CSR)—A key factor to an organization's success. In *Proceedings of Japan International Business and Management Research Conference* (Vol. 1, No. 1, pp. 49–53).

- Kyaw, K., Olugbode, M., & Petracci, B. (2017). Can board gender diversity promote corporate social performance? *Corporate Governance*, 17(5), 789–802. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2016-0183>
- Lee, K., & Thong, T. (2022). Board gender diversity, firm performance, and corporate financial distress risk: International evidence from the tourism industry. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(4), 530–550. <https://doi.org/10.1108/edi-11-2021-0283>
- Liao, F., Zhang, R., & Song, J. (2024). Corporate social responsibility, analyst focus, and firm performance. *Highlights in Business, Economics and Management*, 37, 430–447. <https://doi.org/10.54097/0g4hd292>
- Lin, W. L., Chong, S. C., & Wong, K. K. S. (2024). Sustainable development goals and corporate financial performance: Examining the influence of stakeholder engagement. *Sustainable Development*, 1–26. <https://doi.org/10.1002/sd.3259>
- Liu, Y., Valenti, A., & Chen, Y. (2016). Corporate governance and information transparency in Taiwan's public firms: The moderating effect of family ownership. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 662–679. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.56>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- Makini, S. O., Awino, Z. B., Ogollah, K., & Magutu, P. O. (2020). The moderating effect of operating environment on corporate governance and firm performance: a case of corporate entities listed at Nairobi Securities Exchange. *DBA Africa Management Review*, 10(5), 97-106.
- Mankevich, Y. V. (2022). Gender equality in the context of sustainable development: The gender and age aspect. *Vestnik RGGU*, 1(5), 404–411. <https://doi.org/10.28995/2073-6401-2022-1-404-411>

- Medel, F., García, L., Enriquez, S., & Anido, M. (2011). Reporting models for corporate sustainability in SMEs. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-19536-5\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-642-19536-5_32)
- Mehmood, A., Hajdini, J., Iaia, L., De Luca, F., & Sakka, G. (2023). Stakeholder engagement and SDGs: The role of social media in the European context. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 111–128. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2021-0173>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Mohammadi, S., Saeidi, H., & Naghshbandi, N. (2021). The impact of board and audit committee characteristics on corporate social responsibility: Evidence from the Iranian stock exchange. *International Journal of Production and Performance Management*, 70(8), 2207–2236. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0506>
- Mokat, J., Sendouw, R. H., Mantiri, J., & Rantung, M. I. (2022). Decision-Making of Women Leaders in Government Organizations. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 149, p.03008). EDP Sciences.
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/gm-05-2017-0058>
- Morgan, Y.-C., Fok, L., & Zee, S. (2024). Examining the impact of environmental and organizational priorities on sustainability performance in service industries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8), 2480–2507. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2023-0053>
- Muhammad, H., Shakil, N. W., Mahmud, Z., & Idrees, R. N. (2024). Sustainable entrepreneurship: The impact of corporate size and innovation on the integration of environmental and social responsibility in business ventures. *Journal of Entrepreneurship and Business Venturing*, 4(1). <https://doi.org/10.56536/jebv.v4i1.100>

- Nalukenge, I., Gunesh, V., Ramlugun, T., & Soobaroyen, T. (2024). Promoting women on African boards: An examination of board diversity provisions in corporate governance codes. In *Women on corporate boards in emerging economies*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802208771.00033>
- Naseer, M. M., & Bagh, T. (2024). Building a Sustainable Future: The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Sustainable Development. In *The Emerald Handbook of Ethical Finance and Corporate Social Responsibility: A Framework for Sustainable Development* (pp. 623-646). Emerald Publishing Limited.
- Nava, N., Matteo, T., & Aste, T. (2016). Time-dependent scaling patterns in high-frequency financial data. *The European Physical Journal Special Topics*, 225(10), 1997–2016. <https://doi.org/10.1140/epjst/e2015-50328-y>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Oddsdóttir, E., Ágústsson, H., Svensson, E., Gjørsv, G., Kendall, S., Śmieszek, M., ... & Williams, V. (2021). Gender equality for a thriving, sustainable Arctic. *Sustainability*, 13(19), 10825. <https://doi.org/10.3390/su131910825>
- Oduncular, Ç., Dahin, F., Kabakçı, E., Günay, M., İnce, Y., & Yenilmez, M. (2024). Mind the gap between the economic effects of climate change and the reality. *International Journal of Energy Studies*. <https://doi.org/10.58559/ijes.1409068>
- Oino, I., & Yekini, S. (2024). Meeting stakeholder needs: Who should managers pay close attention to? Evidence from listed Chinese manufacturing companies. *Sustainability*, 16(9), 3806. <https://doi.org/10.3390/su16093806>
- Opoku, A. (2022). Construction industry and the sustainable development goals (SDGs). In *Research Companion to Construction Economics* (pp. 199-214). Edward Elgar Publishing.

- Papagiannakis, G., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2014). The road to sustainability: Exploring the process of corporate environmental strategy over time. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/BSE.1781>
- Pareek, R., Sahu, T. N., & Gupta, A. (2021). Gender diversity and corporate sustainability performance: Empirical evidence from India. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0183>
- Paulette, L., & Stenzel. (2010). Sustainability, the triple bottom line, and the Global Reporting Initiative.
- Pizzi, S., Del Baldo, M., Caputo, F., & Venturelli, A. (2022). Voluntary disclosure of sustainable development goals in mandatory non-financial reports: The moderating role of cultural dimension. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 33(1), 83–106. <https://doi.org/10.1111/jifm.12139>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Post. (2013). The United Nations Global Compact: A CSR milestone. *Business & Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650312459926>
- Poveda, P. A. (2023). The (r)evolution of integrated reporting. <https://doi.org/10.5463/thesis.204>
- Rahi, A. (2024). Unpacking women's power on corporate boards: Gender reward in board composition. *International Journal of Disclosure and Governance*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00228-5>

- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board diversity and CSR reporting: An Australian study. *Meditari Accountancy Research*, 24(2), 182–210. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-08-2015-0052>
- Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. Free Press.
- Riccucci, N. M. (2009). The pursuit of social equity in the federal government: A road less traveled? *Public Administration Review*, 69(3), 373–382. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.01984.x>
- Roshan, H., Senaratne, S., & Gunarathne, N. (2021). Integrated thinking, orchestration of the six capitals, and value creation. *Meditari Accountancy Research*. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2020-0676>
- Ruth, D., & Villiers, C. de. (2023). Hallmarks of integrated thinking. *British Accounting Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101281>
- Sabine, W., Wendy, G., Les, D., & Katja, K. (2014). Sustainability index with integrated indicator dependencies. <https://doi.org/10.3846/BME.2014.02>
- Sabri, H. (2024). Analyzing the influence of dividends on share prices in the Iraqi stock market from 2010 to 2020. *Ascarya Journal of Islamic Science Culture and Social Studies*, 4(1), 43–54. <https://doi.org/10.53754/iscs.v4i1.665>
- Sadykova, G. (2022). Essence and factors of socio-economic sustainability of the region. *Socialis Series in Social Science*, 2, 13–28. <https://doi.org/10.20319/socv2.1328>
- Saji, B. (2024). Women STEM leaders: Reforming, reinforcing, and rekindling climate action. In *Practice, progress, and proficiency in sustainability*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1834-8.ch005>
- Samaibekova, Z., Choyubekova, G., Isabaeva, K., & Samaibekova, A. (2021). Corporate sustainability and social responsibility. *E3S Web of Conferences*, 250, 06003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>

- Sánchez-Teba, E., Benítez-Márquez, M., & Porrás-Alcalá, P. (2021). Gender diversity in boards of directors: A bibliometric mapping. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 12. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010012>
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success*. Jossey-Bass.
- Schwartz, M. S. (2008). Beyond the bottom line: A shifting paradigm for business? In J. L. Harris & M. S. Schwartz (Eds.), *Ethics in the modern world* (pp. 112–135). Routledge.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Stelkens, V., Spörrle, M., & Welp, I. M. (2016). Investors' reactions to companies' stakeholder management: The crucial role of assumed costs and perceived sustainability. *Business Research*, 10(1), 79–96. <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0040-9>
- Silva, A., & Medeiros, O. (2018). An econometric panel-MIDAS model of asset returns in the Brazilian stock market. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3231555>
- Stokan, E., Hatch, M. E., & Overton, M. (2022). Fifty years as the fourth pillar of public administration: A polycentric extension of the social equity framework. *Public Administration*, 101(4), 1427–1442. <https://doi.org/10.1111/padm.12888>
- Taka, F., Nomura, K., Horie, S., Takemoto, K., Takeuchi, M., Takenoshita, S., ... & Smith, D. (2016). Organizational climate with gender equity and burnout among university academics in Japan. *Industrial Health*, 54(6), 480–487. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0126>

- Tandoh, I., Duffour, K. A., Essandoh, M., & Nana, A. R. (2022). Corporate governance, corporate social responsibility, and corporate sustainability: The moderating role of top management commitment. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), 2. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.309>
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- United Nations. (2022). Sustainable development goals. Retrieved from <https://www.undp.org/sustainabledevelopment-goals>
- Valduga, I. (2023). A balanced scorecard proposal for gender equality and sustainable development. *Sustainability*, 15(19), 14384. <https://doi.org/10.3390/su151914384>
- Velnampy, T. (2024). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Engagement: Impact on Organizational Performance. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(3), 23-26.
- Velte, P. (2016). Women on management boards and ESG performance. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 98–109. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2016-0001>
- Warsani, P., Purnama, S., Ratnadi, N. M. D., Laxmi, K. L., Shankar, W., & Wiflihani. (2020). Corporate social responsibility (CSR): Concept of the responsibility of corporations.
- White, G. B. (2005). How to report a company's sustainability activities. *Management Accounting Quarterly*.
- Yamane, T., & Kaneko, S. (2022). The sustainable development goals as new business norms: A survey experiment on stakeholder preferences.
- Yanagida, T. (2022). Effect of the 2015 Code Revision to the Corporate Governance Code on Japanese Listed Firms. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 18(2), 41-61.

- Yartey, C. (2008). The determinants of stock market development in emerging economies: Is South Africa different? *IMF Working Paper*, 08(32), 1. <https://doi.org/10.5089/9781451868944.001>
- Yu, S., Sial, M. S., Tran, D. K., Badulescu, A., Thu, P. A., & Sehleanu, M. (2020). Adoption and implementation of sustainable development goals (SDGs) in China – Agenda 2030. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156288>
- Zakiah, M. I., & Harianto, W. (2024). Analysis of the effect of corporate social responsibility on company management performance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(4). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i4.1170>

## **EKLER**

### **EK-1 Mülakat soruları**

1. Şahsi katkınızı düşünmeksizin yönetim kurulundaki kadın üyelerin varlığının, yönetim kurulunda olduğunuz şirketin sürdürülebilirlik gündemine ve politikalarına nasıl bir katkı sağladığını düşünüyorsunuz? Diğer kadın yönetim kurulu üyelerinin katkılarını ve/veya yönetim kurulunda başka kadın bulunmamasının etkilerini düşünerek cevaplayabilirsiniz.
2. Sizin bir kadın olarak yönetim kurulunda bulunmanızın, yönetim kurulunda bulunduğunuz şirketin sürdürülebilirlik başlığındaki politikalarına nasıl bir katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz? Şahsi katkılarınızı düşünerek cevaplayabilirsiniz.
3. Yönetim Kurulunda bulunduğunuz şirkette yaşadığınız deneyimlerden bağımsız olarak şirketlerin strateji seviyesinde sürdürülebilirlik kriterlerine uyumlu politika geliştirme noktasında kadın bakış açısının avantajları nelerdir? Geçmiş veya diğer yönetim kurulu deneyimlerinizi düşünerek cevaplayabilirsiniz.
4. Var ise yukarıdaki sorular ile kapsamadığımızı düşündüğünüz şirketlerin stratejik seviyelerinde cinsiyet çeşitliliği, kadın liderliği ve sürdürülebilirlik başlıklarında belirtmek istediğiniz başka deneyim, gözlem, bilgi ve fikirlerinizi aktarmanızı rica ederiz.