

GRUP 1, GRUP 2 ve GRUP 3 ŞİRKETLERİ YÖNETİM KURULLARINDA GÖREV YAPAN KADIN ÜYELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Gökçe TOPÇU¹
Cem Cüneyt ARSLANTAŞ²

Özet

Birinci Sanayi Devrimi'yle birlikte kadınların ücretli işçi olarak iş gücü piyasasına girmelerinde bir artış gözlemlendiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu dönemin akabinde, işgücü piyasasında emek arzı ile cinsiyet ilişkisi önem kazanmış olup günümüzde hala önemini koruyan bir tartışma niteliğini taşımaktadır. Ayrıca kadınların çalışma yaşamındaki konumları ve şirketlerde tepe yönetimde bulunmaları ile ilgili yapılan tüm araştırmalar, cinsiyet çeşitliliğine değer veren şirketlerin farklı dinamikleri de ölçümleyerek piyasa nezdindeki değerlerini artırdıklarını göstermektedir. Son yıllarda, hem ülkemiz hem de dünya ölçeğinde durumu değerlendirdiğimizde, iş piyasasındaki kadın istihdamının ve akabinde üst yönetimde kadın varlığının artırılmasına yönelik birtakım düzenlemelerden bahsedebiliriz. Bu çalışmada kadınların iş hayatındaki yerleri ile Sermaye Piyasası Kurulu II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği"nin uygulanmasına yönelik olarak yapılan değerlendirme sonucunda; Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 kapsamında yer alan şirketlerin yönetim kurullarında görev yapan kadınlarla ilgili bir takım istatistikler paylaşılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu, Kadın Üye, Grup 1 Şirketleri, Grup 2 Şirketleri, Grup 3 Şirketleri

A RESEARCH ON FEMALE MEMBERS OF GROUP 1, GROUP 2 AND GROUP 3 COMPANIES WHO MADE DUTY IN BOARD OF DIRECTORS

Abstract

It is an undeniable fact that the First Industrial Revolution led to an increase in the number of women entering the labor market as wage earners. Following this period, labor supply and gender relations gained importance in the labor market, a discussion that is still very controversial. In addition, all research conducted on women's position in the business world and in top management in companies shows that companies that value gender diversity measure different dynamics and increase their value in the marketplace. In recent years, when the situation is assessed in both Turkey and around the world, it is possible to speak of regulations set down to increase women's employment in the labor market and presence in upper management. In this study, as a result of the evaluation of the "Corporate Governance Communique" of the Capital Market Boards II-17.1 and the assessment of women's position in the business world, various statistics on women as members of boards companies included in Group 1, Group 2 and Group 3 will be presented.

¹ İstanbul Arel Üniversitesi Melek Yüksek Okulu, İşletme Yönetimi Programı

² İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Key Words: Board of Directors, Female Member, Group 1 Companies, Group 2 Companies, Group 3 Companies

GİRİŞ

Yönetim kurulu bir şirketin karar mekanizmasının en üst noktasıdır. Başarılı bir yönetim kurulunun en önemli faktörünün çeşitlilik olduğunu yapılan birçok çalışma desteklemektedir. Yönetim kurullarının farklı cinsiyet, farklı düşünce, farklı sektörel tecrübelerden bir araya gelen üyeleri barındırdığı müddetçe başarıya yaklaştığı yadsınamaz bir gerçektir. Etkin ve etkili bir yönetim için cinsiyet çeşitliliği büyük bir önem arz etmektedir. Davos Dünya Ekonomik Forumu Başkanı Klaus Schwab, “İnovasyon çeşitliliğin olduğu ortamlarda yeşermekte ve içinde bulunduğumuz ekonomik durgunlukta buradan çıkabilmek ve tekrar benzer krizlerin olmasını engellemek için en iyi fikirlere ihtiyaç duymaktayız. Bunun tek yolu kadınlarla erkeklerin akıllarının ve yeteneklerinin birlikte çalışmasını sağlamaktan geçmektedir”. Düşünce, cinsiyet ve sektörel tecrübe çeşitliliğinin yanı sıra bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin de önemi büyüktür. Governance Centre of Excellence’in Boards adlı yayınının Eylül 2014 sayısında mükemmel yönetim kurullarına sahip olmak için gereken 10 temel prensipten bahsedilmektedir. Yönetim kurullarının efektif çalışması için finans, strateji, kalite, insan kaynakları, hukuk, denetim gibi alanlarda kendilerine has yetenekleri ve uzmanlıkları olan kişilerin bir araya gelmesi gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır. Buradaki amaç, farklı sektörlerden, farklı tecrübe alanına sahip olan kişilerin yönetim kurullarında kendi uzmanlıklarını ortaya koymalarıdır. Bu sayede, sektörel tecrübeleri farklı olan üyeler kararların kendi alanlarına nasıl etki edeceğini düşünebilir, öngörebilir ve yeni bakış açıları geliştirebilirler.

1. Kadınların Çalışma Yaşamındaki Yeri

Yaşadığımız yüzyılda gerek ekonomik gerek sosyal alanda yaşanan bir takım gelişmelerin neticesinde, kadınlar iş hayatına daha yoğun bir şekilde dâhil olmaya başlamışlardır. Kadınların ücretli işçi pozisyonunda çalışma yaşamına dâhil olmalarıyla birlikte üst yönetimde var olmaları konusu irdelenmeye başlanmıştır. Kadınlar çoklu zekâları, farklı bakış açıları ve başarılı yönetim kabiliyetleri neticesinde şirketlerin dikkatini çekmeye başlamışlardır. Yıllar içerisinde kadın istihdamında bir atış gözlemlense bile, kadınların hemcinslerine, kendilerine

veya erkeklerin kadınlara koyduğu bir takım engeller hala devam etmekte olup, ücret eşitsizliği, cinsiyet ayrımcılığı gibi problemler hala söz konusudur.

1.1 Dünyada Kadınların Çalışma Yaşamındaki Yeri

Dünyada kadınların çalışma yaşamındaki konumuna tarihsel olarak bakıldığında, geçmişten günümüze insanların düşünce yapısında, kadının erkek egemenliğinde yaşayarak ailesine, evine ve çocuklarına bakmakla yükümlü olduğu anlayışı hâkimdir. Tarımla birlikte yerleşik hayata geçilmesi de kadının sosyal ve ekonomik hayatta ikincil statüden kurtulmasına yetmemiştir. 1950 yılından itibaren gelişmiş ülke ekonomilerinde yaşanan sektörel dönüşümle birlikte kadınlar hastane, kamu kurumları gibi hizmet alanları içinde de çalışmaya başlamıştır. 1970’lerde ticaretin serbestleşmesi ve çok uluslu şirketlerin artması ucuz emeği ortaya çıkarmıştır. Özellikle kadınlar bu durumdan etkilenerek düşük ücretlerle çalışmaya zorlanmışlardır (Kılınç, 2015, s:7).

Sanayi Devrimi ile dokuma sektöründe gerçekleşen gelişmelerle birlikte kadınların iş hayatındaki sayısında hızla artış olmuş; üretimi basitleştiren makinelerin, iş bölümü ve uzmanlaşmanın, kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırması, dokuma sektöründe kadın gücünün, erkeklerden çok daha başarılı olmasını getirmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005, s:201). Kırsal alanlarda özellikle kadınları çalıştırarak geliştirilen “parça başına ödeme” düzeni sayesinde üretim maliyetleri düşürülmüş ve kapitalist sanayiye giden yolun önü açılmıştır (Pamuk, 2005, s:64).

1.2 Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamındaki Yeri

Son dönemlerde hem dünya çapında hem de Türkiye ölçeğinde yaşanan birtakım değişim ve dönüşümler kadınların iş hayatındaki konumlarını derinden etkilemiştir. Avrupa Birliği’ne üye olan ülkelerle Türkiye’deki kadınların işgücüne katılım oranlarını incelediğimizde Türkiye’deki durumun Avrupa Birliği’ne kıyasla oldukça düşük olduğunu gözlemlemekteyiz. Burada, sosyokültürel faktörlerin ve kadın işgücüne olan talebin düşük olmasını etkenler olarak sıralayabiliriz. TÜİK verilerine göre 2015 yılında AB kadın istihdam oranının en yüksek olduğu ülke %74 oranında İsveç iken, en düşük ülkenin % 42,5 ile Yunanistan olduğu belirlenmiştir. AB üye ülkelerinde ise ortalama kadın istihdamının %60,4 olduğu belirtilmiştir (TÜİK, 2017). T.C. Kalkınma Bakanlığı’nın 2023 hedefleri doğrultusunda yayımladığı Onuncu Kalkınma Planı’na göre (2014-2018); kadınların işgücüne katılım oranının %34,9’a, istihdam oranının ise

%31'e yükseltilmesi hedeflenmektedir. İşgücüne katılım oranında %4,9'luk, istihdam oranında ise %3,5'lik bir artış amaçlanmaktadır. Ayrıca söz konusu planda, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılması, sosyal yardım istihdam bağlantısının güçlendirilmesi ve istihdam teşviklerinin etkinliğinin artırılması hedeflenmektedir (Onuncu Kalkınma Planı, 2013).

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan Ulusal İstihdam Stratejisi'ne göre (2014-2023); kadınlarda işgücüne katılım oranının 2023'e kadar %41'e artırılması, kayıt dışı çalışma oranının ise %30'a düşürülmesi hedeflenmektedir. 2016 yılındaki kayıt dışı çalışma oranının %33,49 olduğunu bilmekteyiz (Ulusal İstihdam Stratejisi, 2013).

TÜİK'in 2017 yılında yayımladığı rapora göre hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; 2015 yılında, Türkiye'de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı %46 olup, bu oran erkeklerde %65, kadınlarda ise %27,5 olmuştur. Yine aynı raporun hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; 2015 yılında, Türkiye'de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde işgücüne katılma oranı %51,3 olup, bu oran erkeklerde %71,6, kadınlarda ise %31,5'dir. Eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmüştür. Okuryazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %16,1, lise altı eğitilmiş kadınların işgücüne katılım oranı %26,6, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %32,7, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %40,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,6 olmuştur (TÜİK, 2017).

1.3 Üst Düzey Yönetici Pozisyonunda Kadınların Tercih Edilmesindeki Faktörler

İngiltere'de kadın yöneticiler hakkında bir araştırmada şirket çalışanlarının kadın yöneticileri daha çok tercih ettikleri görülmüştür. İngiltere'nin en çok okunan gazetelerinden Times'ta yayınlanan ve 3500 çalışanın dâhil edildiği bir araştırmada çalışanlara nasıl bir yöneticiyle çalışmak istedikleri sorulmuştur ve araştırma sonucunda, çalışanların kadın yöneticilerle çalışmayı daha çok istedikleri ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise aşağıdaki maddelerle açıklanmıştır:

- ✓ Kadınlar, verilen bir iş için erkeklerden daha fazla çaba sarf ediyorlar ve daha özenli davranıyorlar.
- ✓ Kadınlar yeni durumlara ve değişimlere erkeklere oranla daha rahat ayak uydurabiliyor.

- ✓ Kadınlar, kendi çalışanlarına gerekli olan eğitimi daha iyi verebiliyorlar. Kadınların öğreticilik yanı erkeklere oranla daha gelişmiştir.
- ✓ Kadınların problem çözebilmedeki başarısı, bir yönetici olarak erkeklerden daha başarılı olmasını sağlıyor.
- ✓ Kadınların çalışanlarını iş konusunda teşvik etme yetenekleri ve motivasyonları artırma konusundaki gayretleri erkeklere oranla daha gelişmiştir.
- ✓ Kadınlar iş hayatında erkeklere göre daha neşeli ve eğlenceli olabiliyorlar.
- ✓ Kadınlar iş hayatında açık bir stratejiye sahiptirler (Kaynak, 2017, s:55-56).

2009 yılında Capital’de yayımlanan bir makaleye göre; yukarıda sıralanan ayırt edici faktörlere karşılık erkek yönetici sayısının kadın yönetici sayısından fazla olması durumu kadınların genetik davranış şekilleri nedeniyle rekabet ederken uzun vadede zayıf kalabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Kadınlar yapıları gereği hiyerarşik açıdan daha az agresif, daha az risk alabilen, daha az çatışmacı ve daha az rekabetçidirler. Az rekabetçi olmaları, iş yerinde onlardan istenen her şeyi yapmamalarını sağlamaktadır. Rekabet duygusu gelişmiş erkekler ise azimle istenilen lider kişiliğine bürünmektedirler. Kadının iyi bir yönetici olabilmesi için ya iş yerinin daha az rekabet eden bir şirket olması ya da erkek gibi davranabilmesi gerekmektedir. 1990’lı yıllarda ortaya çıkan ‘üçüncü cinsiyet’ kavramıyla kadınlar, lider olabilmek için erkek gibi davranmaya çalışırken sonunda ne erkek ne kadın oluyor, üçüncü bir cinsiyete bürünüyorlar.

1.4 Üst Yönetimde Kadın Temsili

2015 yılında Fast Company dergisinde Lydia Dishman tarafından yayımlanan “The Business Case for Woman in the C-Suite” isimli yazıda; Catalyst Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan bir araştırmaya göre; üst yönetimde kadın yönetici temsili fazlaysa şirket gelirinde %41, hissedar kar oranında ise %34 daha fazla kazanç elde ediliyor. Diğer yandan Fortune 500 içinde yer alan şirketlerden sadece %5’ inin CEO’su kadın olmasına rağmen Fortune 1000 toplam gelirinin %7’si kadın CEO’ların yönetiminde olduğu şirketler tarafından elde ediliyor. ‘Female Reputation Premium’ raporunda da önemli bir bölüm CEO itibarına ayrılmakla birlikte, değerlendirmeye 19 ülkeden orta ve büyük ölçekte şirketin, 1.750 CEO rolünde olmayan yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların %62’si erkek, %38’i kadınlardan oluşmaktadır. Kadın ve erkeklerde öngörülerin aksine daha fazla ortak liderlik davranışları izlenmiştir. Bunların davranışların arasında, rekabetçilik, yenilikçilik, kararlılık, işbirliği, ilham verme, risk alma,

dürüstlük, etik olma, etkili dinleme, değer verme ve bilgilendirme bulunmaktadır. Tüm bu bilgilerle birlikte söz konusu araştırmaya göre, CEO koltuğunu hedefleyen kadın lider oranı pek de yüksek değildir. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerden sadece %23'ü CEO olmayı hedeflediklerini belirtirken, erkeklerde bu oran %32'dir. Kadınların CEO olma hırslarının azaldığını ama organizasyonda bir kadın CEO olması durumunda, kadın CEO'nun diğer kadınlara rol model olduğu ve kadınlar için hedeflerin yükseldiğini söyleyebiliriz. Böyle bir durumda ilgi oranının global olarak %23'den %39'a çıktığı görülmektedir.

Credit Suisse'in 2.500 şirket üzerinde yaptığı araştırmada, 2005'ten beri yönetim kurulunda 1 kadın üye bulunan şirketlerin, kadın üye bulundurmayanlara göre %26 daha iyi performans gösterdikleri belirlenmiştir.

Dünya çapında yönetim kurullarında kadın üye oranlarını incelediğimizde S&P 500 şirketlerinde kadın üye oranının %19,9, yeni atamalarda kadın oranının ise %26,9 olduğu, STOXX 600 şirketlerinde ise kadın üye oranının %23, yeni atamalarda kadın oranının %28,1 olduğu belirlenmiştir (Ararat, 2016, s:6).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2015 yılında yayımladığı rapora göre; yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranının en yüksek olduğu ülke %59,3 ile Jamaika olurken, Pakistan %3,0 ile son sırada yer almaktadır. Türkiye %12,2'lik oranla 95. ülke olarak listede yerini almıştır (ILO, 2015).

Avrupa Komisyonu'nun 2017 yılında yayımladığı Avrupa Birliği'nin kadın hakları ve cinsiyet eşitliğiyle ilgili icraatlarını beyan ettiği rapora göre; part-time çalışmada gözlemlenen artıştan bahsedilmiştir. Kadınlar %32 oranında part-time çalışırken bu oran erkeklerde %9 olarak belirtilmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin iyileşmesi durumunda 2050 yılında 10,5 milyon ilave meslek doğacağı ve bu mesleklerin çoğunun kadınlar tarafından icra edileceği ve 2050 yılında Avrupa'daki istihdam oranının %80'e ulaşacağı belirtilmiştir. Kasım 2014'te yayımlanan Avrupa Komisyonu'nun Çalışma Yöntemleri 2014-2019 Tebliği'ne göre Başkan Juncker tarafından 2019 vizyonu olarak üst ve orta düzey yönetim kademelerinde kadın temsilinde %40 oranının hedeflendiği vurgulanmıştır (European Commission Fact Sheet, 2017).

Avrupa Komisyonu'nun 2016 yılında yayımladığı Avrupa'daki Kurullarda Cinsiyet Çeşitliliği raporunda yönetim kurullarına kadın katılımı, kadın yöneticilerin komisyon üyelikleri ve kadınların yönetim kurulu liderlik pozisyonlarına dâhil edilmeleri incelenmiştir. Rapora göre; sanayi sektörlerinde cinsiyete bağlı başlıkların gelişmesindeki farklılıklar daha küçük

olmakla birlikte, ülkeler bazında kurullarda önemli cinsiyet farklılığı bulunmaktadır. 12 büyük Avrupa pazarının 5 tanesinde (Belçika, Fransa, Almanya, İtalya ve Norveç) kadınların yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili olarak zorunlu kotalar belirlenmiştir. Ayrıca 12 büyük Avrupa pazarının 10 tanesinde cinsiyet çeşitliliğine ilişkin isteğe bağlı kontenjan, uyumluluk veya açıklama önerisi uygulandığından bahsedilmiştir. Hükümetin, 2011-2015 yılları boyunca, listelenen şirketlerde toplumsal cinsiyet çeşitliliğine ilişkin zorunlu kotaları getiren mevzuatları yürürlüğe koyduğu ülkeler, bu süre zarfında kadın yüzdesinde yüksek oranlarda büyüme eğilimi gösterdi. İtalya’da söz konusu büyüme %20,4 oranındayken, Belçika ve Fransa’da %16,2 olarak belirlenmiştir (European Commission European Woman on Boards, 2016).

Avrupa Birliği’ne üye olan 28 ülkede kadın yönetim kurulu üye oranının ortalama %21,2 olduğu, en yüksek üye oranının %32,8 ile Fransa, en düşük üye oranınsa %2,5 ile Malta olduğu belirtilmiştir. 2011-2015 yılları arasında kurullardaki kadın oranına bakıldığında 2011 yılında oranın %13,9, 2012 yılında %16,5, 2013 yılında %19,3, 2014 yılında %21,9 ve 2015 yılında %25 olmuştur. Yıllar boyunca gözlemlenen artışın umut vaat edici olduğu söylenebilir. Yine 2011-2015 yılları arasında yönetim kurullarındaki kadın ve erkek direktörlerin oranına baktığımızda kadın sayısının 2011 yılında sayının ortalama 1,5, 2012 yılında 1,8, 2013 yılında 2,1, 2014 yılında 2,4 ve 2015 yılında 2,8 olduğu vurgulanmıştır. Yönetim kurullarında toplam üye sayısının ortalama 11 olduğu belirtilmiştir. 2011-2015 yılları arasında yeni seçilen kadın direktörlerin oranını incelediğimizde, 2011 yılında %28,1, 2012 yılında %30, 2013 yılında %38, 2014 yılında %32,6 ve 2015 yılında %35 olduğu belirtilmiştir. 2013 yılında en yüksek oranın sebebinin Fransa ve İngiltere’de getirilen zorunlu kotaların olduğu bilinmektedir. Yine aynı rapora göre kurullardaki kadın sayısına baktığımızda; %5,4 şirkette hiç kadın üye olmadığı belirtilmiş olup, %15,1 şirkette 1 kadın üye, %29,3 şirkette 2 kadın üye, %23,1 şirkette 3 kadın üye, %12,7 şirkette 4 kadın üye, %8,2 şirkette 5 kadın üye, %3,5 şirkette 6 kadın üye ve %2,8 şirkette 7 veya daha fazlası kadın üye temsil etmektedir. 2015 verilerine göre; kurullarda en yüksek kadın oranı İsveç’te iken en düşük oran %16,1 ile İsviçre olarak belirtilmiştir. Sektörel bazda bakıldığında 2015 yılında kadınların %27,1 ile telekomünikasyon sektöründe yer alan şirketlerde üye olduğu belirtilirken %22,4 enerji sektöründe olduğu vurgulanmıştır. Kadınların yönetim kurullarındaki komite üyelikleri incelendiğinde 2015 yılında %28,7 oranında denetim komitesine, %26 oranında ücret komitesine, %22,6 oranında da aday gösterme komitesine üye oldukları belirtilmiştir. 2015 yılındaki kadroları incelediğimizde ortalama 6,4 erkek direktör kadrosu, 3,7 kadın direktör kadrosu bulunmaktadır. Kadın direktörlerin ortalama yaşının 54,4, erkeklerin ise 58,6 olduğu raporda belirtilmiştir. Kadın CEO’ların 2014 yılında 21 olduğu ve

en çok kadın CEO'nun İngiltere'de bulunduğu belirtilmiştir (European Commission European Woman on Boards, 2016).

Türkiye'deki duruma baktığımızda; TÜSİAD Kadın-Erkek Eşitliği Çalışma Grubu 2010 yılında, şirketlerde istihdam edilen kadınlar hakkında bilgi edinmek amacıyla "Çalışma Hayatında Kadın" başlıklı bir anket çalışması başlatmıştır. 2011 yılı başında tamamlanan anket sonuçlarına göre; ankete katılan şirketlerin yönetim kurulu başkanının %10,3'ü kadındır. Kadın yönetim kurulu başkan yardımcılarının toplam yönetim kurulu başkan yardımcılara oranı %17, kadın yönetim kurulu üyelerinin toplam yönetim kurulu üye sayısına oranı ise %19'dur. Ankete katılan şirketlerin %13'ünün genel müdürü/CEO'su kadındır. Ankete 121 TÜSİAD üyesinin temsil ettiği 294 şirket katılmıştır. Ankete katılan TÜSİAD üyeleri üye toplamının %20'sini ve ankete katılan şirket sayısı da TÜSİAD üyelerine ait şirketlerin yaklaşık %10'unu oluşturmaktadır. Ankete katılan 294 şirketin toplam çalışan sayısı 392.082 olup, kadın çalışanların toplam çalışanlara oranı %32'dir.

Sonuç olarak yapılan araştırmalar ve istatistikler kadınların üst yönetim kademelerinde bulunmaları konusunda bir artış olduğunu gösterse de, oransal açıdan bu artış yavaş bir seyirde ilerlemektedir. Kadınların üst yönetime gelirken karşılaştıkları önyargılı davranışlar ve tutumlar devam ettiği sürece ve ayrıca bu alanda gerekli olan politikalar oluşturulmadığı takdirde kadınların bu görevlerde azınlık olarak kalmaları devam edecektir (Kaynak, 2017, s: 55-67).

1.5 Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın Üye Sayısının Artırılmasına Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, şirketlerin yönetim kurullarında ve üst yönetiminde kadın oranının yüzde 30'a yükseltilmesini amaçlayan "Yüzde 30 Kulübü" kampanyasıyla, şirketlerin karar mekanizmalarında toplumsal cinsiyet dengesinin iyileşmesini ve şirketlerin yönetim kurullarında ve üst yönetiminde kadın oranının yüzde 30'a yükseltilmesini amaçlamaktadır.

Yine Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından hayata geçirilen, şirketlerin yönetim kurullarını kadın direktörler aracılığıyla güçlendirmeyi amaçlayan "Bağımsız Kadın Direktörler Projesi" kapsamında her yıl konferanslar yapılmakta olup, aynı şekilde yıllık bazda "Türkiye Bağımsız Kadın Direktörler Raporu" yayımlanarak "Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu" ödülleri verilmektedir.

“Yönetim Kurulunda Kadın Derneği” Türkiye’de yönetim kurulu üyesi adayı olmaya uygun yetkinlik ve tecrübeye sahip üst düzey kadın yönetici aday havuzunu büyütme, yönetim kuruluna üye seçen/atayan karar vericiler ile yüksek potansiyelli kadın yöneticileri bir araya getirmek, ülkemizin önde gelen şirketlerinin yönetim kurulu başkanlarının farklı özelliklerdeki kadın yöneticileri yakından tanıyabilmesini ve onları uygun pozisyonlara tavsiye etmelerini sağlamak, kadın yöneticilerin kariyerleri boyunca karşılaştıkları zorluklara yönetim kurulu başkanları ve CEO’ların dikkatini çekmek; iş liderlerinin sahip olduğu etki ve gücü, olumlu yönde yaşanacak bir değişime kanalize etmek ve bu konuda medya ve kamuoyunda farkındalık yaratarak uzun vadede iş dünyamızın yüzünün değişmesine katkı sağlayarak ilk adımda SPK’nın hedef gösterdiği, yönetim kurullarında %25 kadın üye oranını sağlayarak esas hedef olan her yönetim kurulunda en az 3 kadın üyenin bulunduğu çeşitlilik ortamını yaratmak hedefiyle çeşitli çalışmalar yapmaktadır.

PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Kadınlar İçin Liderlik Programı kapsamında, iş dünyasındaki kadın çalışanların liderlik motivasyonlarını arttırmak ve daha fazla kadın lider / lider adayı yetiştirmek amacıyla hayata geçirdikleri “Şimdi Senin Sıran” liderlik programını 4 modül olarak tasarlamışlardır. Programa katılan lider adayları her bir modülde, liderlik yolunda yeni yetkinlikler kazanarak programın sonunda güçlü birer lider adayına dönüşmektedirler.

2. GRUP 1, GRUP 2 ve GRUP 3 Şirketleri Açısından Üst Yönetimdeki Kadınlara Yönelik Bir Araştırma

2.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, SPK’nın “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” ile "Yönetim Kurulunda en az bir kadın üye bulundurma” ilkesi doğrultusunda, Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 şirketlerinin, bu ilkeyi kurum yapılarına adapte edebilme durumlarını, yönetim kurullarında kadın üye bulundurmaları açısından incelemek ve eksiklikleri ortaya çıkarıp farkındalığı yaratabilmektir. Bu bağlamda yönetim kurullarındaki kadın üyelerin profilleri ortaya konacak, kadın yönetim kurulu üyelerinin bağımsız olma durumları incelenecek, kadın üyelerin hangi sektörlerde ve hangi meslekte yoğun oldukları analiz edilecek, yönetim kurullarında hangi komitede buldukları, pay sahiplik oranları, yönetim kurulları içerisinde hangi görevde oldukları, temsil ettikleri tüzel kişilik durumları, yabancı kadın üye sayıları, şirketlerin %25 kadın üye kotasına uyum sağlama durumları ile mükerrer üyelik durumları detaylı bir şekilde ortaya konacaktır.

2.2 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma kapsamında 2017 yılının Ocak ayında Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni'nde, II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği"nin uygulanmasına yönelik olarak yapılan değerlendirme sonucunda; belirlenen Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 şirketleri yer alacaktır. Söz konusu şirketlerin dâhil oldukları gruplar açısından yönetim kurulu yapıları incelenmiştir. Sermaye piyasası mevzuatları, kanun ve tebliğlerin gereği olarak kamuoyuna açıklanma zorunluluğunda olan bilgilerden oluşturulmuştur. Şirketlerin yönetim kurulu yapıları hakkındaki bilgilere, Kamuyu Aydınlatma Platformu verilerinden ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada, Grup 1, Grup 2 ve Grup 3'te bulunan şirketler olmak üzere toplamda üç yüz yedi şirketin verileri değerlendirilmiştir. Şirket listesine 06/01/2017 tarihinde yayımlanan Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni'nden ulaşılmıştır.

- ✓ Grup 1: Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıkları,
- ✓ Grup 2: Birinci grup dışında kalan ortaklıklardan, piyasa değerinin ortalaması 1 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 250 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıkları içermektedir.
- ✓ Grup 3: Gelişen İşletmeler Piyasası'nda ve Gözaltı Pazarı'nda işlem gören ortaklıklar ile birinci ve ikinci gruba dâhil olan ortaklıklar hariç olmak üzere, Borsa Şirketlerinin tamamını içermektedir (SPK, 2011).

Grup 1 ve Grup 2 şirketlerinin listesi 06/01/2017 tarihinde yayımlanan Sermaye Piyasası Kurulu Bülteni'nde, Grup 3 şirketlerinin listesi ise Kamuyu Aydınlatma Platformu web sitesinde yer almaktadır.

Aşağıdaki tabloda Grup 1, Grup 2 ve Grup 3'te bulunan kadın üyelerin ve erkek üyelerin sayıları gösterilmiştir (Tablo 2.1).

Grup İsmi	Kadın Üye	Erkek Üye
<i>Grup 1</i>	32	275
<i>Grup 2</i>	40	302
<i>Grup 3</i>	222	1.386
TOPLAM	294	1.963

Tablo 2.1 Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 Şirketleri Yönetim Kurulu Yapıları.

2.3 Araştırmanın Bulguları

2.3.1 Grup 1 Şirketleri

Grup 1 şirketlerinde toplamda otuz bir şirket bulunmaktadır. Şirketlerin yönetim kurullarında toplamda üç yüz yedi üye görev yapmaktadır. Yönetim kurullarındaki kadın sayısı otuz iki, erkek sayısı iki yüz yetmiş beştir.

2.3.1.1 Grup 1 Şirketleri Yönetim Kurullarında Kadın Üye Bulunduran ve Bulundurmeyen Şirketler

Grup 1 şirketleri yönetim kurullarında kadın üye bulundurmeyen şirket sayısı on birdir.

Grup 1 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınları isim olarak incelediğimizde;

Grup 1 Şirketleri	YK Üyesi Adı-Soyadı
Akbank T. A. Ş.	Suzan Sabancı Dinçer
Arçelik A.Ş.	Semahat Sevim Arsel
Aygaz A.Ş.	Ayşe Canan Ediboğlu
Coca-Cola İçecek A.Ş.	Galya Fani Molinas
Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Havvanur Yurtsever
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.	Fatma Canlı/Güliz Kaya
Ford Otomotiv Sanayii A.Ş.	Lisa Katherina King/Linda Ann Cash
H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.	Güler Sabancı/Suzan Sabancı Dinçer/Sevil Sabancı/Serra Sabancı
Koç Holding A.Ş.	Semahat Sevim Arsel/ Caroline Nicole Koç/ İpek Kıraç/ Anne Marie Alice Lauvergeon
Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	Hanife Sarp
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	Hatice Zeynep Bodur Okyay
Soda Sanayii A.Ş.	Canan Mutlu
T. Garanti Bankası A.Ş.	Maria Isabel Goiri Lartitegui/ Belkıs Sema Yurdum
T. İş Bankası A.Ş.	Feray Demir/ Füsun Tamsavaş

T. Vakıflar Bankası T.A.O.	Dilek Yüksel
Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Semahat Sevim Arsel
TAV Havalimanları Holding A.Ş.	Didar Sevdil Yıldırım
Türk Hava Yolları A.O.	Arzu Akalın
Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar/İzlem Erdem
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Giavanna Villa/ Fatma Füsün Akkol Bozok

Tablo 2.2 Grup 1 Şirketleri Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Ad-Soyadları.

Yönetim Kurulu üyelerinden Koza Altın İşletmeleri A.Ş.’de görev yapan Hanife Sarp ile ilgili birçok veriye erişilememiştir. Koza Altın İşletmeleri’ne 26 Ekim 2015 tarihinde kayyum atanması sebebiyle gerek şirketin web sitesinde gerekse KAP’ta gerekli verilere ulaşılamamıştır.

Grup 1 şirketlerinin yönetim kurullarında kadın üye bulundurma sayılarını incelediğimizde; yönetim kurulunda 1 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 12, yönetim kurulunda 2 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 6, yönetim kurulunda 4 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 2, yönetim kurulunda 3 kadın üye ile 5 kadın üye ve üzerini bulunduran şirket bulunmamaktadır. Bu durum bize Grup 1 şirketlerinin yönetim kurullarında genellikle 1 veya 2 kadın üye bulundurulduğunu göstermektedir.

2.3.1.2 Grup 1 Şirketleri’ndeki Kadın Üyelerin Bağımsız Olma Durumları

Bağımsız üyelik; yönetim kurulunun, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturulmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir. Bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından bir tanesidir (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, 2011).

Aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu üyeleri “bağımsız üye” olarak nitelendirilmektedir:

a- Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan

ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması,

b- Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,

c- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,

d- Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması,

e- 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması. Bağımsız üyelere en az yarısının sağlaması yeterlidir,

f- Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması,

g- Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması,

h- Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması,

ı- Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması,

j- Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması (Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1, 2014).

Ana faaliyet konusu, kamu hizmeti vermek üzere kamu kurum ve kuruluşları tarafından süreli veya süresiz olarak verilmiş bir lisansın veya bir imtiyazın kullanılması olan veya kamu kurum

ve kuruluşlarının imtiyazlı pay sahibi olduğu payları borsanın Ulusal Pazarı, İkinci Ulusal Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören ortaklıkların bağımsız yönetim kurulu üyeleri için, Kurulun uygun görüşünün alınması koşuluyla, (d) ve (h) maddelerinde belirtilen kriterler aranmaz.

Bu ilkeler doğrultusunda Grup 1 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadın üyelerin bağımsızlık durumlarını şirket bazında incelediğimizde; bağımsız 9 üye, bağımsız olmayan 23 üye olduğunu görmekteyiz. Şahıs bazlı inceleme yaptığımızda ise; bağımsız üye sayısı 9, bağımsız olmayan üye sayısı 20'dir.

2.3.1.3 Grup 1 Şirketleri'ndeki Kadın Üyelerin Yönetim Kurulundaki Konumları

Grup 1 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınların 2 tanesinin Yönetim Kurulu Başkanı, 1 tanesinin Murahhas Üye, 2 tanesinin Yönetim Kurulu Başkan Vekili, 28 tanesinin de Yönetim Kurulu Üyesi olduğunu görmekteyiz. Grup 1 şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı pozisyonunda görev yapan üye bulunmamaktadır. Görülmektedir ki kadınların yönetim kurullarına liderlik etme durumu oldukça düşük bir sayıdadır.

2.3.1.4 Grup 1 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri

Grup 1 şirketlerinde pay sahibi olan kadın yönetim kurulu üyeleri ve pay sahiplik oranları aşağıdaki gibidir:

Grup 1 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri	
<i>Şirket Bazlı İnceleme</i>	<i>Şahıs Bazlı İnceleme</i>
Akbank	Suzan Sabancı Dinçer: %0,63
Arçelik	Semahat Sevim Arsel: %2,44
H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.	Suzan Sabancı Dinçer: %6,94
	Serra Sabancı: %7,21
Koç Holding A.Ş.	Semahat Sevim Arsel : %6,15
	İpek Kıraç: %1,89

Tablo 2.3 Grup 1 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri.

Tabloyu incelediğimizde, pay sahibi olan tüm kadınların aile üyesi olduğunu gözlemlemekteyiz.

2.3.1.5 Grup 1 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması

Grup 1 şirketlerinde görev yapan kadınlar, Avukat, Bankacı, Basın Danışmanı, Danışman, İşletme ve Yönetim Meslek Profesyonele, Üst Düzey Yönetici mesleklerini icra etmektedirler.

Grup 1 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması	
<i>Şirket Bazlı İnceleme</i>	<i>Şahıs Bazlı İnceleme</i>
Avukat: 3 üye	Avukat: 3 üye
Bankacı: 10 üye	Bankacı: 9 üye
Basın Danışmanı: 1 üye	Basın Danışmanı: 1 üye
Danışman: 1 üye	Danışman: 1 üye
İşl. ve Yön. Mesl. Pr.: 2 üye	İşl. ve Yön. Mesl. Pr.: 2 üye
Üst Düzey Yönetici: 15 üye	Üst Düzey Yönetici: 13 üye

Tablo 2.4 Grup 1 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması.

Yapılan şirket ve şahıs bazlı incelemelerde birtakım farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılığın sebebi mükerrer üyeliklerden kaynaklanmaktadır.

2.3.1.6 Grup 1 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Komite Üyelikleri

Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin sayısı, yapı ve bağımsızlığını incelediğimizde; şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulmaktadır. Komite başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmektedir. Komiteler, en az 2 üyeden oluşmakta, komitelerin 2 üyeden oluşması halinde her 2'si, 2'den fazla üyesinin bulunması halinde ise üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan üyelerden oluşmaktadır. İlke olarak bir yönetim kurulu üyesi birden fazla komitede görev

alamaz. Gerek duyulduğunda yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman kişilere de komitede görev verilir. Komiteler kendi yetki ve sorumluluğu dâhilinde hareket eder ve yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunur, ancak nihai karar yönetim kurulu tarafından verilir. Finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmelerini teminen denetimden sorumlu komite kurulur. Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi kurulur. Komitelerin yapılanmasını incelediğimizde;

- ✓ Denetim Komitesi (Zorunlu / Banka + Borsaya Kote Şirketler)
- ✓ Kurumsal Yönetim Komitesi (Bankalar İçin Zorunlu Değil, Borsaya Kote Şirketlerde Zorunlu)
- ✓ Riskin Erken Teşhisi ve Yönetimi Komitesi (Risk Komitesi) (Borsaya Kote Şirketlerde Zorunlu / Borsaya Kote Bankalar Dâhil)
- ✓ Ücretlendirme Komitesi (Sistemik Önemli Bankalar ve Borsaya Kote Şirketlerde Zorunlu / Borsaya kote şirketlerde yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitenin görevlerini yerine getirir.)
- ✓ Aday Gösterme Komitesi (Bankalarda Zorunlu Değil, Borsaya Kote Şirketlerde Zorunlu/ Ayrı bir aday gösterme komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitenin görevlerini yerine getirir.)
- ✓ Kredi Komitesi (Zorunlu Değil) (https://procompliance.net/bankalar-ve-borsaya-kote-sirketlerde-yonetim-kurulu-ve-komite-yapilanmalari/?upm_export=print).

Grup 1 şirketlerinde herhangi bir komitede üyeliği bulunmayan kadınlar aşağıdaki tabloda listelenmişlerdir:

Grup 1 Şirketlerinde Herhangi Bir Komitede Üyeliği Bulunmayan Kadınlar	
<i>Kişi Adı</i>	<i>Bağlı Bulunduğu Şirket</i>
Suzan Sabancı Dinçer	Akbank T.A.Ş.
Galya Fani Molinas	Coca Cola İçecek A.Ş.
Fatma Canlı/Güliz Kaya	Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş.
Lisa Katherine King/ Linda Ann Cash	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
Caroline Nicole Koç/ İpek Kıraç/ Anne Marie Alice Lauvergeon	Koç Holding A.Ş.

Hanife Sarp	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.
Hatice Zeynep Bodur Okyay	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

Tablo 2.5 Grup 1 Şirketlerinde Herhangi Bir Komitede Üyeliği Bulunmayan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.	Sevil Sabancı (Üye)/ Serra Sabancı (Üye)
Soda Sanayii A.Ş.	Canan Mutlu (Üye)
T. Garanti Bankası A.Ş.	Belkıs Sema Yurdum (Üye)
T. İş Bankası A.Ş.	Füsun Tamsavaş (Başkan)
Tav Havalimanları Holding A.Ş.	Didar Sevdil Yıldırım (Üye)
Türk Hava Yolları A.O.	Arzu Akalın (Başkan)
Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar (Üye)/ İzlem Erdem (Üye)

Tablo 2.6 Grup 1 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Denetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Emlak Konut Gayrimenkul Y.O. A.Ş.	Havvanur Yurtsever (Üye)
T. İş Bankası A.Ş.	Füsun Tamsavaş (Başkan)
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Giavanna Villa (Üye)

Tablo 2.7 Grup 1 Şirketlerinde Denetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Riskin Erken Saptanması Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Emlak Konut Gayrimenkul Y.O. A.Ş.	Havvanur Yurtsever (Üye)
H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.	Sevil Sabancı (Üye)
Soda Sanayii A.Ş.	Canan Mutlu (Üye)
Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar (Üye)

Tablo 2.8 Grup 1 Şirketlerinde Riskin Erken Saptanması Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Risk Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
T. Garanti Bankası A.Ş.	Maria Isabel Gairi Laitepui (Üye)
T. İş Bankası A.Ş.	Füsun Tamsavaş (Başkan)

Tablo 2.9 Grup 1 Şirketlerinde Risk Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Risk Yönetimi Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Aygaz A.Ş.	Ayşe Canan Ediboğlu (Başkan)
Emlak Konut G.Y.O.A.Ş.	Havvanur Yurtsever (Başkan)

Tablo 2.10 Grup 1 Şirketlerinde Risk Yönetimi Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Yürütme Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Arçelik A.Ş.	Semahat Sevim Arsel (Üye)
Koç Holding A.Ş.	Semahat Sevim Arsel (Üye)
Tüpraş-TR Petr. Raf. A.Ş.	Semahat Sevim Arsel (Üye)

Tablo 2.11 Grup 1 Şirketlerinde Yürütme Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Portföy Yönetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.	Güler Sabancı(Başkan)/ Suzan Sabancı Dinçer (Üye)/Sevil Sabancı (Üye)/Serra Sabancı (Üye)

Tablo 2.12 Grup 1 Şirketlerinde Portföy Yönetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Kredi Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
T. Garanti Bankası A.Ş.	Maria Isabel Gairi Laitepui (Üye)
T. İş Bankası A.Ş.	Feray Demir (Üye)/ Füsun Tamsavaş (Yedek Üye)
T. Vakıflar Bankası A.Ş.	Dilek Yüksel (Yedek Üye)
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Fatma Abdullasal Suurardi (Üye)

Tablo 2.13 Grup 1 Şirketlerinde Kredi Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Ücret Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
T. Vakıflar Bankası A.Ş.	Dilek Yüksel (Üye)

Tablo 2.14 Grup 1 Şirketlerinde Ücret Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Aday Gösterme Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Tav Havalimanları Holding A.Ş.	Didar Sevdil Yıldırım (Üye)

Tablo 2.15 Grup 1 Şirketlerinde Aday Gösterme Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
T. İş Bankası A.Ş.	Feray Demir (Üye)

Tablo 2.16 Grup 1 Şirketlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 1 Şirketlerinde KKTC İç Sistemler Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
T. İş Bankası A.Ş.	Fusun Tamsavaş (Başkan)

Tablo 2.17 Grup 1 Şirketlerinde KKTC İç Sistemler Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Kadınların komite üyelikleri detaylı bir şekilde incelendiğinde komitelere liderlik etme durumunun oldukça düşük sayıda olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.1.7 Grup 1 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları

Grup 1 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınların bağlı buldukları sektörler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Grup 1 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları	
<i>Sektör</i>	<i>Kadın Sayısı</i>
Mali Kuruluşlar	10
İmalat Sanayi	6
Madencilik	1
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	2

Tablo 2.18 Grup 1 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları.

Görüldüğü üzere kadınlar yoğun olarak mali kuruluşlar sektöründe yer alan şirketlerin yönetim kurullarında görev yapmaktadırlar.

2.3.2 Grup 2 Şirketleri

Grup 2 şirketlerinde toplamda kırk şirket bulunmaktadır. Şirketlerin yönetim kurullarında toplamda üç yüz kırk iki üye görev yapmaktadır. Yönetim kurullarındaki kadın sayısı kırk, erkek sayısı üç yüz ikidir.

2.3.2.1 Grup 2 Şirketleri Yönetim Kurullarında Kadın Üye Bulunduran ve Bulundurmeyen Şirketler

Grup 2 şirketleri yönetim kurullarında kadın üye bulundurmeyen şirket sayısı on üçtür.

Grup 2 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınları isim olarak incelediğimizde;

Grup 2 Şirketleri	YK Üyesi Adı-Soyadı
Adana Çimento Sanayii A.Ş.	Çiğdem Ayık Okur
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Serra Sabancı
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	Özlem Ataüinal
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.	Nilüfer Dinçkök Çiftçi
Aksa Enerji Üretim A.Ş.	Tülay Kazancı
Alarko Holding	Leyla Alaton
Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş.	Meral Kurdaş/ Sitare Sezgin/ Elizabeth Mary Jane Ashfor
Bizim Toptan Satış Mağazaları	Fatma Füsün Akkal Bozok
Boyner Perakende ve Tekstil Yatırımları A.Ş.	Nazlı Ümit Boyner
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Serra Sabancı
Do&Co Aktiengesellschaft	Arzu Akalın
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	Yaşar Begümhan Doğan Faralyalı/ Vuslat Sabancı/Hanzade Vasfiye Doğan Boyner/Arzuhan Doğan Yalçındağ/İmre Barmanbek
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	Özlem Denizmen Kocatepe/Emine Gülden Özgül
Eis Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve F.Y. S.T.A.Ş.	Ayşe Deniz Özger
Finansbank A.Ş.	Fatma Abdullasal Suurardi

Kordsa Global End. İpl. ve Kord Bezi S.T.A.Ş.	Füsun Tamsavaş
Koza Anadolu Metal Mad. İşl. A.Ş.	Hanife Sarp
İpek Doğal Enerji Kaynakları Arş. ve Ür. A.Ş.	Hanife Sarp
İş GYO Y.O.A.Ş.	Aysel Tacer/Didar Sevdil Yıldırım/ Sakine İlgen Dokuyucu
Logo Yazılım San. ve Tic. A.Ş.	Samiye Leyla Tekbulut
Net Holding A.Ş.	Hande Tibuk
Selçuk Ecza Deposu Tic. ve San. A.Ş.	Tülay Yazar Öztürk
Tekfen Holding A.Ş.	Cansevil Akçağlılar/Çiğdem Tüzün/ Neriman Ülsever
Trakya Cam Sanayii A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar/Ebru Özsuca
Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Selen Zorlu
Yeni Gimat Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Arefe Maden/Şebnem Ergün

Tablo 2.19 Grup 2 Şirketleri Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Ad-Soyadları.

Yönetim Kurulu üyelerinden Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.Ş. ve İpek Doğal Enerji Kaynakları Araştırma ve Ür. A.Ş.’de görev yapan Hanife Sarp ile ilgili birçok veriye erişilememiştir. Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.Ş. ve İpek Doğal Enerji Kaynakları Araştırma ve Üretim A.Ş.’ne 26 Ekim 2015 tarihinde kayyum atanması sebebiyle gerek şirketin web sitesinde gerekse KAP’ta gerekli verilere ulaşılamamıştır. Ayrıca Do&Co Aktiengesellschaft şirketinin resmi web sitesi ile KAP’taki veriler uyumsuzdur. Şirketin resmi web sitesindeki bilgiler esas alınmıştır.

Grup 2 şirketlerinin yönetim kurullarında kadın üye bulundurma sayılarını incelediğimizde; yönetim kurulunda 1 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 20, yönetim kurulunda 2 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 3, yönetim kurulunda 3 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 3, yönetim kurulunda 5 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 1, yönetim kurulunda 4 kadın üye ile 6 kadın üye ve üzerini bulunduran şirket bulunmamaktadır. Bu durum bize Grup 2 şirketlerinin yönetim kurullarında genellikle 1, 2 veya 3 kadın üye bulundurulduğunu göstermektedir.

Yapılan incelemeler sonucunda görülmüştür ki; kadın üye sayısının erkek üye sayısından fazla olduğu tek şirket Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.’dir.

2.3.2.2 Grup 2 Şirketleri'ndeki Kadın Üyelerin Bağımsız Olma Durumları

Grup 2 şirketlerinin yönetim kurullarında görev yapan kadın üyelerin bağımsızlık durumlarını şirket bazında incelediğimizde; bağımsız 10 üye, bağımsız olmayan 29 üye olduğunu görmekteyiz. Şahıs bazlı inceleme yaptığımızda ise; bağımsız üye sayısı 10, bağımsız olmayan üye sayısı 2'dir. Böyle bir ayırım yapmamızın sebebi mükerrer üyeliklerdir. Bu konuya ilerleyen bölümde değinilecektir. Yapılan incelemeler sonucunda bağımsız kadın üye sayısının oldukça az olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.2.3 Grup 2 Şirketleri'ndeki Kadın Üyelerin Yönetim Kurulundaki Konumları

Grup 2 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınların 1 tanesinin Yönetim Kurulu Başkanı, 1 tanesinin Murahhas Üye, 3 tanesinin Yönetim Kurulu Başkan Vekili, 1 tanesinin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve 33 tanesinin de Yönetim Kurulu Üyesi olduğunu görmekteyiz. Görülmektedir ki kadınların yönetim kurullarına liderlik etme durumu oldukça düşük bir sayıdadır.

2.3.2.4 Grup 2 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri

Grup 2 şirketlerinde pay sahibi olan kadın yönetim kurulu üyeleri ve pay sahiplik oranları aşağıdaki gibidir:

Grup 2 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri	
<i>Şirket Bazlı İnceleme</i>	<i>Şahıs Bazlı İnceleme</i>
Alarko Holding A.Ş.	Leyla Alaton: %17,68
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	Yaşar Begümhan Doğan Faryalı: %0,99
	Hanzade Vasfiye Doğan Boyner: %0,35
	Arzuhan Doğan Yalçındağ: %0,98
	Vuslat Doğan Sabancı: %0,95
Tekfen Holding A.Ş.	Cansevil Akçağlılar: %6,65

Tablo 2.20 Grup 2 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri.

Tabloyu incelediğimizde, pay sahibi olan tüm kadınların aile üyesi olduğunu gözlemlemekteyiz.

2.3.2.5 Grup 2 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması

Grup 2 şirketlerinde görev yapan kadınlar, Akademisyen, Avukat, Bankacı, Basın Danışmanı, Eczacı, Ekonomist, Elektronik Mühendisi, Finans Sektörü Profesyoneli, İşletme ve Yönetim Meslek Profesyoneli, Turizmci ve Üst Düzey Yönetici mesleklerini icra etmektedirler.

Grup 2 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması	
<i>Şirket Bazlı İnceleme</i>	<i>Şahıs Bazlı İnceleme</i>
Akademisyen: 1 üye	Akademisyen: 1 üye
Avukat: 2 üye	Avukat: 2 üye
Bankacı: 5 üye	Bankacı: 4 üye
Basın Danışmanı: 2 üye	Basın Danışmanı: 1 üye
Eczacı: 1 üye	Eczacı: 1 üye
Ekonomist: 2 üye	Ekonomist: 2 üye
Elektronik Mühendisi: 1 üye	Elektronik Mühendisi: 1 üye
Finans Sektörü Profesyoneli: 1 üye	Finans Sektörü Profesyoneli: 1 üye
İşl. ve Yön. Mesl. Pr.: 4 üye	İşl. ve Yön. Mesl. Pr.: 4 üye
Turizmci: 1 üye	Turizmci: 1 üye
Üst Düzey Yönetici: 19 üye	Üst Düzey Yönetici: 17 üye

Tablo 2.21 Grup 2 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması.

Yapılan şirket ve şahıs bazlı incelemelerde birtakım farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılığın sebebi mükerrer üyeliklerden kaynaklanmaktadır.

2.3.2.6 Grup 2 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Komite Üyelikleri

Grup 2 şirketlerinde herhangi bir komitede üyeliği bulunmayan kadınlar aşağıdaki tabloda listelenmişlerdir:

Grup 2 Şirketlerinde Herhangi Bir Komitede Üyeliği Bulunmayan Kadınlar	
<i>Kişi Adı</i>	<i>Bağlı Bulunduğu Şirket</i>
Çiğdem Ayık Okur	Adana Çimento Sanayii A.Ş.
Serra Sabancı	Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Özlem Ataunal	Akenerji Elektrik Üretim
Nilüfer Dinçkök Çiftçi	Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
Tülay Kazancı	Aksa Enerji Üretim A.Ş.
Leyla Alaton	Alarko Holding A.Ş.
Elizabeth Mary Jane Ashfor	Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş.
Serra Sabancı	Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Yaşar Begümhan Doğan Faralyalı/ Hanzade Vasfiye Doğan Boyner/Vuslat Sabancı/Arzuhan Doğan Yalçındağ	Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.
Özlem Denizmen Kocatepe	Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
Hanife Sarp	İpek Doğal Enerji Kayn. Arş. ve Ür. A.Ş.
Aysel Tacer/ Sakine İlgen Dokuyucu	İş Gayrimenkul Y.O.A.Ş.
Hanife Sarp	Koza Anadolu Metal Mad. İşl. A.Ş.
Cansevil Akçağlılar	Tekfen Holding

Tablo 2.22 Grup 2 Şirketlerinde Herhangi Bir Komitede Üyeliği Bulunmayan Kadınlar.

Grup 2 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş.	Sitare Sezgin (Başkan)/ Meral Kurdaş (Üye)
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	İmre Barmanbek (Üye)
İş Gayrimenkul Y.O.A.Ş.	Didar Sevdil Yıldırım(Başkan)
Kordsa Gl. End. İp. ve Kord Bezi S.T.A.Ş.	Meral Kurdaş (Üye)
Selçuk Ecza Deposu T.S.A.Ş.	Tülay Yazar Öztürk (Başkan)
Tekfen Holding A.Ş.	Neriman Ülsever(Başkan)
Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar (Üye)
Trakya Cam Sanayii A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar (Üye)

Tablo 2.23 Grup 2 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 2 Şirketlerinde Denetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş.	Meral Kurdaş(Üye)/ Sitare Sezgin (Üye)
Bizim Toptan Satış Mağazaları	Fatma Füsün Akkal Bozok (Üye)
Finansbank A.Ş.	Fatma Abdullasal Suurardi (Üye)
İş Gayrimenkul Y.O.A.Ş.	Didar Sevdil Yıldırım(Üye)
Selçuk Ecza Deposu T.S.A.Ş.	Tülay Yazar Öztürk (Üye)
Tekfen Holding A.Ş.	Çiğdem Tüzün (Üye)
Yeni Gimat Gayrimenkul Y.O.A.Ş.	Arefe Maden (Başkan)/ Şebnem Ergün (Üye)

Tablo 2.24 Grup 2 Şirketlerinde Denetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 2 Şirketlerinde Riskin Erken Saptanması Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Eis Eczacıbaşı İl. Sın ve Fin. Yat. S.T.A.Ş.	Ayşe Deniz Özger (Üye)
Logo Yazılım S.T.A.Ş.	Samiye Leyla Tekbulut (Üye)
Trakya Cam Sanayii A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar (Üye)
Vestel Elektronik S.T.A.Ş.	Selen Zorlu (Üye)
Yeni Gimat Gayrimenkul Y.O.A.Ş.	Arefe Maden (Üye)/ Şebnem Ergün (Üye)

Tablo 2.25 Grup 2 Şirketlerinde Riskin Erken Saptanması Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 2 Şirketlerinde Kredi Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Finansbank A.Ş.	Fatma Abdullasal Suurardi (Üye)

Tablo 2.26 Grup 2 Şirketlerinde Kredi Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 2 Şirketlerinde Ücret Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Boyner Perakende ve Tekstil Y.A.Ş.	Nazlı Ümit Boyner (Üye)
Doğuş Otomotiv Servis ve Tic. A.Ş.	Emine Gülden Özgül (Başkan)
Selçuk Ecza Deposu T.S.A.Ş.	Tülay Yazar Öztürk (Üye)
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar(Üye)

Tablo 2.27 Grup 2 Şirketlerinde Ücret Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 2 Şirketlerinde Aday Gösterme Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Boyner Perakende ve Tekstil Y.A.Ş.	Nazlı Ümit Boyner (Üye)

Tablo 2.28 Grup 2 Şirketlerinde Aday Gösterme Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 2 Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Ebru Özsuca (Üye)

Tablo 2.29 Grup 2 Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Kadınların komite üyelikleri detaylı bir şekilde incelendiğinde komitelere liderlik etme durumunun oldukça düşük sayıda olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.2.7 Grup 2 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları

Grup 2 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınların bağlı buldukları sektörler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Grup 2 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları	
<i>Sektör</i>	<i>Kadın Sayısı</i>
Mali Kuruluşlar	10
İmalat Sanayi	7
Madencilik	2
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	1
Elektrik, Gaz ve Su	1
Toptan ve Perakende Ticaret	3
Teknoloji ve Bilişim	1
Kolektif Yat. Ür. ve Yapılandırılmış Ür. Paz.	1

Tablo 2.30 Grup 2 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları.

Görüldüğü üzere kadınlar yoğun olarak mali kuruluşlar sektöründe yer alan şirketlerin yönetim kurullarında görev yapmaktadırlar.

2.3.3 Grup 3 Şirketleri

Grup 3 şirketlerinde toplamda iki yüz otuz altı şirket bulunmaktadır. Şirketlerin yönetim kurullarında toplamda bin altı yüz sekiz üye görev yapmaktadır. Yönetim kurullarındaki kadın sayısı iki yüz yirmi iki, erkek sayısı bin üç yüz seksen altıdır.

2.3.3.1 Grup 3 Şirketleri Yönetim Kurullarında Kadın Üye Bulunduran ve Bulundurmeyen Şirketler

Grup 3 şirketleri yönetim kurullarında kadın üye bulundurmeyen şirket sayısı yüz beştir.

Grup 3 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınları isim olarak incelediğimizde;

Grup 3 Şirketleri	YK Üyesi Adı-Soyadı
Afyon Çimento Sanayi T.A.Ş.	Serra Sabancı/ Nevra Özhatay
Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Sıla Cılız İnanç/ Pelin Akın
Akın Tekstil A.Ş.	Feyza Çolakoğlu/Henza Çolakoğlu/ S. Elvan Kızılkaya
Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Alize Dinçkök Eyüpoğlu/ Meral Miryam Molinas/Ayşe Selen Kocabaş/ Fatma Füsün Akkal Bozok
Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Alize Dinçkök Eyüpoğlu/ Lina Filiba
Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Fatma Dilek Bil
Aksigorta A.Ş.	Meral Kurdaş
Alarco Carrier Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Hatice Figen Eren Gangloff/ Muriel Makharine Toppazzini
Alcatel Lucent Teletaş Telekomünikasyon A.Ş.	Işıl Şensoy/Begüm Egemen/ Cansen Başaran Symes
Alkim Alkali Kimya A.Ş.	Tülay Önel/ Özay Kora/Svitlana Kora
Alkim Kâğıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Tülay Önel/Özay Kora/Svitlana Kora
Anadolu Cam Sanayii A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar/ Sibel Koç Karacaoğlu
Anel Elektrik Proje Taahhüt ve Ticaret A.Ş.	Avniye Mukaddes Çelikel/Merve Şirin Çelikel/Neslihan Tonbul
Arsan Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Mehtap İlkmen
Atakule Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Çiğdem Dilek
Atlantik Petrol Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ferah Karabulut/Aynur Olgun/Zeliha Vercan Zılalçı

Avrasya Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Fatma Öztürk Gümüşsu/Çağla Öztürk/Çiğdem Öztürk Göbülük/Saliha Sasa
Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar A.Ş.	Ayten Öztürk Ünal/ Yağmur Öztürk
Ayen Enerji A.Ş.	Ayşe Tuvana Aydınır Kıraç
Bagfaş Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.	Buket Gençer Şahin
Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.	Fatma Meltem Günel/ Sülün İlkin/Begüm Egeli Bursalıgil
Batisöke Söke Çimento Sanayii T.A.Ş.	Fatma Meltem Günel/Sülün İlkin/Begüm Egeli Bursalıgil
Berkosan Yalıtım ve Tecrit Maddeleri Üretim Ve Ticaret A.Ş.	Meltem Vanlı/Hanife Esin Akbulut/Dünhal Hakan Atitürk
Bilici Yatırım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Esra Bilici Pekcan
Bimeks Bilgi İşlem ve Dış Ticaret A.Ş.	Sebahat Şen Hamzaoğlu
Bolu Çimento Sanayii A.Ş.	Lale Özsancak
Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş.	Fatma Zeynep Hamedî
Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.	Fatma Kıvılcım İlıkçi
Burçelik Bursa Çelik Döküm Sanayii A.Ş.	Canan Zihnioğlu
Burçelik Bursa Çelik Döküm Sanayii A.Ş.	Renan Kömürcüoğlu
Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	Hidayet Nalan Tüzel
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş.	Fezal Okur Eskill/ Meral Kurdaş
Creditwest Faktoring A.Ş.	Fatma Bali/Dilber Bıçakçı/Altuğ Altınbaş Sürer
Çelebi Hava Servisi A.Ş.	Canan Çelebioğlu
Çelik Halat Ve Tel Sanayii A.Ş.	Aygen Leyla Ayözger Özvardar
Çemtaş Çelik Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Hidayet Nalan Tüzel
Çuhadaroğlu Metal Sanayi ve Pazarlama A.Ş.	Sevim Çuhadaroğlu
Dagi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Derya Koç
Datagate Bilgisayar Malzemeleri Ticaret A.Ş.	Berrin Önder
Denizbank A.Ş.	Deniz Ülke Arıboğan
Denizli Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Nazlı Zeynep Onursal/Didar Sevdil Yıldırım

Derimod Konfeksiyon Ayakkabı Deri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Zerrin Zaim/Asuman Zaim/Cavidan Tepe
Despec Bilgisayar Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	Ayşe İnci Bilecik/ Berrin Önder
Deva Holding A.Ş.	Ayşecik Haas
Doğan Gazetecilik A.Ş.	Neslihan Emine Tokcan
Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Özlem Tekay
Duran Doğan Basım ve Ambalaj Sanayi A.Ş.	Candan Karabağlı
Dyo Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Emine Feyhan Yaşar
Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş.	Simhan Savaşcın Başaran/ Dırahşan Tamara Bozkuş
Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.	Melda Sermen
Ege Gübre Sanayii A.Ş.	Buket Gençer Şahin/ İpek Seviye Gençer
Ege Profil Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Yasemin Ünlü Romano
Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Dilek Nam
Egeli & Co Tarım Girişim Sermayesi Y.O.A.Ş.	Elif Pehlivanlı
Emek Elektrik Endüstrisi A.Ş.	Zeynep Ece Arabul Günel
Ersu Meyve ve Gıda Sanayi A.Ş.	Azmiye Berna Şeker
Euro Yatırım Holding A.Ş.	Sevinç Bozkurt
Fonet Bilgi Teknolojileri A.Ş.	Yasemin Şah/ Elif Gazan
Gersan Elektrik Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Gülfem Oktay/ Afife Şebnem Tinik/ Menduha Öztürk
Global Yatırım Holding A.Ş.	Ayşegül Bensel
Göлтаş Göller Bölgesi Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Şehriban Nihan Atasagun/ Ummahan Binhan Kesici/Neslihan Demirel
GSD Denizcilik Gayr. İnş. Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Anna Gözübüyüköğlü
GSD Holding A.Ş.	Hatice Çim Güzelaydınlı/ Anna Gözübüyüköğlü
Güler Yatırım Holding A.Ş.	Ayşe Terzi
Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Öznur Ozar/ Şemsihan Karaca/Elif Demet Gökalp
Hektaş Ticaret T.A.Ş.	Çiğdem Köker Alpaydın

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	Beatrice Marie E. Clermont Tonnerre/ Vuslat Sabancı
ICBC Turkey Bank A.Ş.	Wang Ying
Işıklar Enerji ve Yapı Holding A.Ş.	Aysel Uzun
İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Hidayet Alev Volkan
İndeks Bilgisayar Sistemleri Mühendislik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Ayşe İnci Bilecik/ Berrin Önder
İntema İnşaat ve Tes. Malz. Yat. Ve Paz. A.Ş.	Ayşe Deniz Özger
İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Senar Akkuş/ Meltem Gülsoy
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.	Işıl Dadaylı
İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Gülsüm Azeri
Jantsa Jan Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Rabia Yurtdaş Yaptıterek
Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş.	İpek Kırarç/ Fatma Füsün Akkal Bozok
Kartonsan Karton Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Aşlı Balkır/ Hatice Canan Pak İmregün
Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Gamze Hatice Cizreli/ Ayşe Güçlü Onur
Konya Çimento Sanayii A.Ş.	Sophie Sidos
Kütahya Porselen Sanayi A.Ş.	Sema Güral Sürmeli/ Gülsüm Güral
Lider Faktoring A.Ş.	Ayşe Bayoğlu/ Raşel Elenkave
Link Bilgisayar Sist. Yaz. ve Don. S.T.A.Ş.	Hayguyi Antikacıoğlu
Marka Yatırım Holding A.Ş.	Mine Tozlu/ Zeynep Aşkın Korkmaz Funda Seçkin
Marmaris Altinyunus Turistik Tesisler A.Ş.	Semahat Sevim Arsel
Marshall Boya ve Vernik Sanayii A.Ş.	Dilek Tepetam/ Ayşe Çolak
Martı Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Mine Narin/ Pakize Oya Narin/Gülden Türktan/Ayşe Pınar Massena
Martı Otel İşletmeleri A.Ş.	Pakize Oya Narin/ Mine Narin/Ayşe Pınar Massena
Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Fatma Elif Akarlılar/ Hatice Hale Özsoy Bıyıklı
Mepet Metro Petrol ve Tesisleri Sanayi Ticaret A.Ş.	Çağla Öztürk/ Çiğdem Öztürk Göbülük/Fatma Öztürk Gümüşsu

Merko Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Maria Nomikou/ Hasibe Ünçe
Metemtur Otelcilik ve Turizm İşletmeleri A.Ş.	Aslı Hanife Kahraman
Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding A.Ş.	Çağla Öztürk/ Çiğdem Öztürk Göbülük
Milpa Ticari ve Sınai Ür. Paz. San. ve Tic. A.Ş.	Ebru Gül
Mondi Tire Kutsan Kâğıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.	Gülsüm Azeri
Net Turizm Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Hande Tibuk/ Zeynep Su/ Aliye Sim Özer
Nurol Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	S.Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan
Odaş Elektrik Üretim Sanayi Ticaret A.Ş.	Hafize Ayşegül Özal
Olmuksan Int. Paper Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Kristien Florentine Maria Kaelen
Oylum Sınai Yatırımlar A.Ş.	Nesibe Büyüknalbant/ Begüm Akşehirlioğlu
Özderici Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Meral Özderici/ Gamze Aksüt
Pera Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Ayşegül Bensel
Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş. & Pınar Su San. ve Tic. A.Ş. & Pınar Süt Mam. San. A.Ş.	Emine Feyhan Yaşar/ İdil Yiğitbaşı
Pimaş Plastik İnşaat Malzemeleri A.Ş.	Yasemin Ünlü Romano
Plastikkart Akıllı Kart İl. Sist. San. ve Ticaret A.Ş.	Elsa Angleraud Eplartisien/Deniz Özkul
Polisan Holding A.Ş.	Fatma Nilgün Kasrat
Prizma Pres Matbaacılık Yay. San. ve Tic. A.Ş.	Sibel Kuru Billurcu
Reysaş Taşımacılık ve Lojistik Ticaret A.Ş.	Afife Vardar
Rhea Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Feray Takmak/ Ayşe Seda Önen/ Ayşe Botan Berker
San-El Mühendislik Elekt. Taah. San. ve Tic. A.Ş.	Pınar Yalçın
Sanko Pazarlama İthalat İhracat A.Ş.	Hatice Soydan
Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Ticaret A.Ş.	Nuray Akmeriç
Sekuro Plastik Ambalaj Sanayi A.Ş.	Tuğba Tanrıkuş Çil
Söktaş Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Leyla Kayhan Elbirlik/ Zeynep Kayhan Kantaşı
Şeker Finansal Kiralama A.Ş.	Canan Aydınol

Tat Gıda Sanayi A.Ş.	Semahat Sevim Arsel/ Caroline Nicole Koç/Arzu Aslan Kesimer
Tek-Art İnşaat Ticaret Turizm Sanayi ve Yatırımlar A.Ş.	Fatma Yılmaz/ Zeynep Yılmaz Demirci
Tuğçelik Al. ve Metal Mam. San. ve Tic. A.Ş.	Tuba Nergiz/ Burcuhan Yıldırım
Tukaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Deniz Aslan Üstünes
Turcas Petrol A.Ş.	Banu Aksoy Tarakçıoğlu/ Ayşe Botan Berker
Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.	Gülten Yalçın
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	Ayşe Canan Ediboğlu
Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.	Damla Tolga Birol/ Aynur Sarıbay
Türker Proje Gayrimenkul ve Yatırım Geliştirme A.Ş.	Yasemin İhsan Türker/ Dilek Türker/Leyla Yasemin Türker/Simla Türker Bayazıt
Utopya Turizm İnşaat İşletmecilik Ticaret A.Ş.	Ayşe Gül Karaca/ Esra Berk
Vakko Tekstil ve Hazır Giyim San. İşl.A.Ş.	Jaklin Güner
Vanet Gıda Sanayi İç ve Dış Ticaret A.Ş.	Yağmur Öztürk/ Çağla Öztürk
Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Şule Cümbüş
Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Şükran Balçık/ Nimet Eşelioğlu
Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Selen Zorlu Melik

Tablo 2.31 Grup 3 Şirketleri Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Ad-Soyadları.

Grup 3 şirketlerinin yönetim kurullarında kadın üye bulundurma sayılarını incelediğimizde; yönetim kurulunda 1 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 67, yönetim kurulunda 2 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 40, yönetim kurulunda 3 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 20, yönetim kurulunda 4 tane kadın üye bulunduran şirket sayısı 4'tür.

Yapılan incelemeler sonucunda görülmüştür ki; kadın üye sayısının erkek üye sayısından fazla olduğu 3. Grup şirketler; Avrasya Gayrimenkul Y.O.A.Ş., Marka Yatırım Holding A.Ş. ve Mepet Metro Petrol ve Tesisleri San. ve Tic. A.Ş.'dir. Kadın üye sayısı ile erkek üye sayısının eşit olduğu şirketler ise; Alcatel Lucent Teletaş Tel. A.Ş. ve Hedef Girişim Sermayesi Y.O.A.Ş.'dir.

2.3.3.2 Grup 3 Şirketleri'ndeki Kadın Üyelerin Bağımsız Olma Durumları

Grup 3 şirketlerinin yönetim kurullarında görev yapan kadın üyelerin bağımsızlık durumlarını şirket bazında incelediğimizde; bağımsız 55 üye, bağımsız olmayan 167 üye olduğunu görmekteyiz. Şahıs bazlı inceleme yaptığımızda ise; bağımsız üye sayısı 48, bağımsız olmayan üye sayısı 133'tür. Böyle bir ayırım yapmamızın sebebi mükerrer üyeliklerdir. Bu konuya ilerleyen bölümde değinilecektir. Yapılan incelemeler sonucunda bağımsız kadın üye sayısının oldukça az olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.3.3 Grup 3 Şirketleri'ndeki Kadın Üyelerin Yönetim Kurulundaki Konumları

Grup 3 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınların 17 tanesinin Yönetim Kurulu Başkanı, 1 tanesinin Yönetim Kurulu 2. Başkanı, 5 tanesinin Murahhas Üye (2 tanesi aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve 1 tanesi de aynı zamanda Yönetim Kurulu 2. Başkanı olarak görev yapmaktadır), 17 tanesinin Yönetim Kurulu Başkan Vekili, 9 tanesinin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve 177 tanesinin de Yönetim Kurulu Üyesi olduğunu görmekteyiz. Görülmektedir ki kadınların yönetim kurullarına liderlik etme durumu oldukça düşük bir sayıdadır.

2.3.3.4 Grup 3 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri

Grup 3 şirketlerinde pay sahibi olan kadın yönetim kurulu üyeleri ve pay sahiplik oranları aşağıdaki gibidir:

Grup 3 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri	
Şirket Bazlı İnceleme	Şahıs Bazlı İnceleme
Akiş Yatırım G.Y.O.	Alize Dinçkök Eyüpoğlu: %0,56
Alkim Alkali Kimya A.Ş.	Tülay Önel: %3,35
	Özay Kora: %4,36
Alkim Kâğıt San. ve Tic. A.Ş.	Tülay Önel: %79,93
	Özay Kora: %0,0046
Anel Elektrik Proje Taahhüt ve Ticaret A.Ş.	Avniye Mukaddes Çelikel: %5,16
	Merve Şirin Çelikel: %0,95
Arsan Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Mehtap İlkmen: %6,4
Atlantik Petrol Ürünleri Sanayi ve Tic. A.Ş.	Ferah Karabulut: %0,04

Ayen Enerji A.Ş.	Ayşe Tuvana Aydınır Kırac: %84,9776397
Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.	Fatma Meltem Günel: %6,63
	Sülün İlkin: %8,19
	Begüm Egeli Bursalıgil: %0,06
Bilici Yatırım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Esra Bilici Pekcan: %9,47
Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş.	Fatma Zeynep Hamedı: %5,4
Çuhadaroğlu Metal Sanayi ve Paz. A.Ş.	Sevim Çuhadaroğlu: %9,24
Derimod Konfeksiyon Ayakkabı Deri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Zerrin Zaim: %16,34
	Asuman Zaim: %2,75
	Cavidan Tepe: %0,0001
Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.	Melda Sermen: %0,0223
Gersan Elektrik Ticaret Ve Sanayi A.Ş.	Gülfem Oktay: %0,69
İndeks Bilg. Sist. Müh. San. ve Tic. A.Ş.	Ayşe İnci Bilecik: %2,3671
Lider Faktoring A.Ş.	Raşel Elenkave: %11,34
Link Bilg. Sist. Yaz. Don. San. ve Tic. A.Ş.	Hayguyı Antıkacıoğlu: %8,18
Marka Yatırım Holding A.Ş.	Mine Tozlu: %46,26
	Zeynep Aşkın Korkmaz: %0,2382
Marmaris Altinyunus Tur. Tesisler A.Ş.	Semahat Sevim Arsel: %0,98
Martı Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Mine Narin: %1,14
	Pakize Oya Narin: %1,2
Martı Otel İşletmeleri A.Ş.	Mine Narin: %0,1
	Pakize Oya Narin: %10,67
Merko Gıda Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Maria Nomikou: %1,48
Oylum Sınai Yatırımlar A.Ş.	Nesibe Büyüknalbant: %22,37
	Begüm Akşehirlioğlu: %5,41
Özderici Gayrimenkul Y.O.A.Ş.	Meral Özderici: %0,00001
Polisan Holding A.Ş.	Fatma Nilgün Kasrat: %10,2
Sekuro Plastik Ambalaj Sanayi A.Ş.	Tuğba Tanrikulu Çil: %0,0874
Söktaş Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Leyla Kayhan Elbirlik: %3,79
	Zeynep Kayhan Kantaşı: %2,86
Tat Gıda Sanayi A.Ş.	Semahat Sevim Arsel: %1,04
	Caroline Nicole Koç: %0,09
Tek-Art İnş. Tic. Tur. San. ve Yat. A.Ş.	Fatma Yılmaz: %1

	Zeynep Yılmaz Demirci: %1
Tuğçelik Al. ve Met. Mam. San. ve Tic. A.Ş.	Tuba Nergiz: %15,83
Turcas Petrol A.Ş.	Banu Aksoy Tarakçıoğlu: %11,45
Türker Proje Gayr. ve Yat. Geliş. A.Ş.	Yasemin İhsan Türker: %0,0093
Utopya Turizm İnşaat İşlet. Tic. A.Ş.	Ayşe Gül Karaca: %1,6
Yataş Yatak ve Yorgan San. ve Tic. A.Ş.	Şükran Balçık: %4,77
	Nimet Eşelioğlu: %2,98

Tablo 2.32 Grup 3 Şirketleri'nde Pay Sahibi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri.

Tabloyu incelediğimizde, pay sahibi olan kadınların genellikle aile üyesi olduğunu gözlemlemekteyiz. Bazı kadınların aile ile olan bağ durumlarına erişilemediğinden tam sayı verilmemiştir.

2.3.3.5 Grup 3 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması

Grup 3 şirketlerinde görev yapan kadınlar, Akademisyen, Avukat, Bankacı, Biyolog, Danışman, Denetçi, Eczacı, Ekonomist, Finans Sektörü Profesyoneli, İşletme ve Yönetim Meslek Profesyoneli, Kimyager, Mimar, Mühendis, Öğretmen, Sanayici, Sosyolog/Antropolog, Tasarımcı, Turizmci ve Üst Düzey Yönetici mesleklerini icra etmektedirler. Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki veriler ışığında bazı kadınların mesleklerinde İş Kadını ibaresi geçtiğinden bu ibare de meslek kategorisinde değerlendirilecektir.

Grup 3 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması	
<i>Şirket Bazlı İnceleme</i>	<i>Şahıs Bazlı İnceleme</i>
Akademisyen: 2 üye	Akademisyen: 2 üye
Avukat: 14 üye	Avukat: 13 üye
Bankacı: 8 üye	Bankacı: 8 üye
Biyolog: 1 üye	Biyolog: 1 üye
Danışman: 5 üye	Danışman: 3 üye
Denetçi: 1 üye	Denetçi: 1 üye

Eczacı: 1 üye	Eczacı: 1 üye
Ekonomist: 10 üye	Ekonomist: 10 üye
Finans Sektörü Profesyoneli: 9 üye	Finans Sektörü Profesyoneli: 9 üye
İşl. ve Yön. Mesl. Pr.: 14 üye	İşl. ve Yön. Mesl. Pr.: 14 üye
Kimyager: 1 üye	Kimyager: 1 üye
Mimar: 2 üye	Mimar: 2 üye
Mühendis: 15 üye	Mühendis: 14 üye
Öğretmen: 1 üye	Öğretmen: 1 üye
Sanayici: 4 üye	Sanayici: 4 üye
Sosyolog / Antropolog: 2 üye	Sosyolog / Antropolog: 1 üye
Tasarımcı: 1 üye	Tasarımcı: 1 üye
Turizmci: 4 üye	Turizmci: 4 üye
Üst Düzey Yönetici: 77 üye	Üst Düzey Yönetici: 56 üye

Tablo 2.33 Grup 3 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Mesleklerine Göre Sınıflandırılması.

Yapılan şirket ve şahıs bazlı incelemelerde birtakım farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılığın sebebi mükerrer üyeliklerden kaynaklanmaktadır.

2.3.3.6 Grup 3 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Komite Üyelikleri

Grup 3 şirketlerinde herhangi bir komitede üyeliği bulunmayan kadınlar aşağıdaki tabloda listelenmişlerdir:

Grup 3 Şirketlerinde Herhangi Bir Komitede Üyeliği Bulunmayan Kadınlar	
<i>Kişi Adı</i>	<i>Bağlı Bulunduğu Şirket</i>
Serra Sabancı/Nevra Özhatay	Afyon Çimento San.A.Ş.
Sıla Cılız İnanç	Akfen G.Y.O.A.Ş.
Feyza Çolakoğlu/Henza Çolakoğlu/S. Elvan Kızılkaya	Akın Tekstil A.Ş.
Meral Miryam Molinas	Akiş G.Y.O.A.Ş.
Lina Filiba	Akmerkez G.Y.O.A.Ş.
Muriel Makharine Toppazzini	Alarko Carrier S.T.A.Ş.

Özay Kora/Svitlana Kora	Alkim Alkali K.A.Ş. & Alkim Kâğıt S.T.A.Ş.
Avniye Mukaddes Çelikel/Merve Ş. Çelikel	Anel Elkt. Pr. T.T.Ş.
Mehtap İlkmen	Arsan Tekstil T.S.A.Ş.
Ferah Karabulut	Atlantik Petr. Ür. S.T.A.Ş
Çağla Öztürk/Çiğdem Öztürk Göbülük	Avrasya G.Y.O.A.Ş. & Mepet Metro P.T.S.T.A.Ş. & Metro Tic.Mal.Yat.H.A.Ş.
Ayten Öztürk Ünal/Yağmur Öztürk	Avrasya Petr. T.T.Y.A.Ş.
Fatma Meltem Günel/Sülün İlkin/Begüm Egeli Bursalıgil	Batıçim Batı An. Çim. S.A.Ş. & Batisöke Söke Ç.S.T.A.Ş.
Meltem Vanlı	Berkosan Yal. Tec. M.Ü.T.A.Ş.
Lale Özsancaç	Bolu Çim. S.A.Ş.
Fatma Zeynep Hamedî	Borusan Yat. Paz. A.Ş.
Canan Zihnioğlu	Burçelik Bursa Çelik D.S.A.Ş.
Fezal Okur Eskil	Carrefoursa C.S.T.M.A.Ş.
Dilber Bıçakçı/Altuğ Altınbaş Sürer	Creditwest Faktoring A.Ş.
Canan Çelebioğlu	Çelebi Hava Serv. A.Ş.
Aygen Leyla Ayözger Özvardar	Çelik Halat ve Tel S.A.Ş.
Hidayet Nalan Tüzel	Çemtaş Çelik Mak. San. T.A.Ş.
Sevim Çuhadaroğlu	Çuhadaroğlu Met. S. Paz. A.Ş.
Derya Koç	Dagi Giyim S.T.A.Ş.
Zerrin Zaim	Derimod Konf. Ay. Deri S.T.A.Ş.
Ayşe İnci Bilecik	Despec B.P.T.A.Ş.&İndeks B.S.M.S.T.A.Ş.
Emine Feyhan Yaşar	DYO Boya F. S.T.A.Ş.&Pınar Ent. Et ve Un S.A.Ş.&Pınar Su S.T.A.Ş.&Pınar Süt S.A.Ş.
Melda Sermen	Ege End. T.A.Ş.
Buket Gençer Şahin/İpek Seviye Gençer	Ege Gübre S.A.Ş.
Azmiye Berna Şeker	Ersu Meyve ve Gıda S.A.Ş.
Yasemin Şah/Elif Gazan	Fonet Bilg. Tekn. A.Ş.
Gülfem Oktay/Afife Şebnem Timik	Gersan Elk. T.S.A.Ş.
Şehriban Nihan Atasagun/Ummuhan Binhan Kesici/Neslihan Demirel	Göлтаş Göller Bölğ. Çim. San. T.A.Ş.
Hatice Çim Güzelaydınlı	GSD Hold. A.Ş.
Ayşe Terzi	Güler Yat. Hold. A.Ş.

Öznur Ozar	Halk G.Y.O.A.Ş.
Sibel Gökalp	Hedef Gir. Serm. Y.O.A.Ş.
Çiğdem Köker Alpaydın	Hektaş T.T.A.Ş.
Beatrice M.E.C. Tonnerre/Vuslat Sabancı	Hürriyet Gaz. ve Mat. A.Ş.
Ayşe Deniz Özger	İntema İnş. Tes. Malz. Yat. Paz. A.Ş.
Senar Akkuş/Meltem Gülsoy	İş Girişim Serm. Y.O.A.Ş.
Işıl Dadaylı	İş Yat. Menk. Değ. A.Ş.
İpek Kıraç	Karsan Oto. S.T.A.Ş.
Hatice Canan Pak İmregün	Kartonsan Karton S.T.A.Ş.
Sophie Sidos	Konya Çim. S.A.Ş.
Ayşe Bayoğlu/Raşel Elenkave	Lider Faktoring A.Ş.
Hayguyi Antikacıoğlu	Link Bilg. Sist. Yaz. Don. S.T.A.Ş.
Mine Tozlu	Marka Yat. Hold. A.Ş.
Semahat Sevim Arsel	Marmaris Altinyunus Tur. Tes. A.Ş.
Dilek Tepetam	Marshall Boya ve Vern. S.A.Ş.
Mine Narin/Pakize Oya Narin	Martı G.Y.O.A.Ş. & Martı Otel İşl. A.Ş.
Fatma E. Akarlılar/Hatice H. Özsoy Bıyıklı	Mavi Giy. San. T.A.Ş.
Fatma Öztürk Gümüşsü	Mepet Metro P.T.S.T.A.Ş.&Avrasya G.Y.O.
Ebru Gül	Milpa Tic. Sın. Ür. Paz. San. Ve Tic. A.Ş.
Hande Tibuk/Aliye Sim Özer	Net Turizm Tic. San. A.Ş.
S.Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan	Nurol G.Y.O.A.Ş.
Hafize Ayşegül Özal	Odaş Elkt. Ür. S.T.A.Ş.
Kristien Florentine Maria Kaelen	Olmuksan Int. Pap. Amb. S.T.A.Ş.
Nesibe Büyüknalbant	Oylum Sınai Yat. A.Ş.
Meral Özderici/Gamze Aksüt	Özderici G.Y.O.A.Ş.
İdil Yiğitbaşı	Pınar Ent. Et ve Un S.A.Ş. & Pınar Su S.T.A.Ş.&Pınar Süt S.A.Ş.
Elsa Angleraud Eplartisien	Plastikkart Akıllı K. İl. Sist. S.T.A.Ş.
Fatma Nilgün Kasrat	Polisan Hold. A.Ş.
Afife Vardar	Reysaş Taş. Loj. T.A.Ş.
Ayşe Seda Önen/Feray Takmak	Rhea Gir. Serm. Y.O.A.Ş.
Hatice Soydan	Sanko Paz. İth. İhr. A.Ş.
Tuğba Tanrıkulu Çil	Sekuro Pl. Amb. S.A.Ş.

Leyla K. Elbirlik/Zeynep K. Kantaşı	Söktaş Tekst. S.T.A.Ş.
Canan Aydınol	Şeker Finansal Kir. A.Ş.
Semahat Sevim Arsel/Caroline Nicole Koç/Arzu Aslan Kesimer	Tat Gıda San A.Ş.
Fatma Yılmaz/Zeynep Yılmaz Demirci	Tek-Art İnş. Tic. Tur. S.Y.A.Ş.
Tuba Nergiz	Tuççelik Al. Met. Mam. S.T.A.Ş.
Damla Tolga Birol	Türk Tuborg Bira ve Malt S.A.Ş.
Yasemin İhsan Türker/Dilek Türker/Leyla Yasemin Türker/Simla Türker Beyazıt	Türker Pr. G.Y.G.A.Ş.
Jaklin Güner	Vakko Tekst. Ve Haz. Giy. S.İşl. A.Ş.
Yağmur Öztürk/Çağla Öztürk	Vanet Gıda San. İç ve Dış T.A.Ş.
Selen Zorlu Melik	Zorlu Enerji Elk. Ür. A.Ş.

Tablo 2.34 Grup 3 Şirketlerinde Herhangi Bir Komitede Üyeliği Bulunmayan Kadınlar.

Grup 3 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Akmerkez G.Y.O.A.Ş.	Fatma Dilek Bil (Üye)
Aksigorta A.Ş.	Meral Kurdaş (Üye)
Alarko Carrier S.T.A.Ş.	Hatice Figen Eren Gangloff (Üye)
Alcatel Lucent Teletaş Tel. A.Ş.	Işıl Şensoy (Üye)/Canan B. Symes (Başkan)
Alkim Kâğıt San. T.A.Ş.	Özay Kora (Üye)
Anadolu Cam S.A.Ş.	Zeynep H. Uçar(Üye)/Sibel K.Karacaoğlu(Üye)
Anel Elkt. Pr. T.T.A.Ş.	Neslihan Tonbul (Üye)
Atlantik Petr. Ür. S.T.A.Ş.	Aynur Olgun(Üye)/Zeliha V.Zilalci(Başkan)
Bagfaş Band. Gübre Fabr. A.Ş.	Buket Gençer Şahin(Üye)
Berkosan Yalıtım Tecr. Mad. Ü.T.A.Ş.	Hanife E. Karabulut(Üye)/Dünhal H. Atitürk(Üye)
Bilici Yat. San. T.A.Ş.	Esra Bilici Pekcan (Üye)
Burçelik Bursa Çel. Dök. S.A.Ş.	Renan Kömürcüoğlu (Üye)
Bursa Çim. Fabr. A.Ş.	Hidayet Nalan Tüzel(üye)
Carrefoursa C.Sab. T.M.A.Ş.	Meral Kurdaş(Üye)
Datagate Bilg. Malz. T.A.Ş.	Berrin Önder(Başkan)
Denizbank A.Ş.	Deniz Ülke Arıboğan(Üye)
Denizli Cam S.T.A.Ş.	Nazlı Z. Onursal(Üye)/Didar S. Yıldırım(Üye)

Derimod Konf. Ay. Deri San. T.A.Ş.	Asuman Zaim(Üye)/Cavidan Tepe(Üye)
Despec Bilg. P.T.A.Ş.	Berrin Önder(Başkan)
Deva Hold. A.Ş.	Ayşecik Haas(Üye)
Doğuş G.Y.O.A.Ş.	Özlem Tekay(Üye)
Duran Doğan B.A.S.A.Ş.	Candan Karabağlı(Üye)
Eczacıbaşı Yat. Hold. Ort. A.Ş.	Dırahşan Tamara Bozkuş(Üye)
Egeli&Co Tar. Gir. Serm. Y.O.A.Ş.	Elif Pehlivanlı(Üye)
Emek Elkt. End. A.Ş.	Zeynep E. A. Günel (Üye)
Euro Y.Hold. A.Ş.	Sevinç Bozkurt(Üye)
Gersan Elkt. T.S.A.Ş.	Menduha Öztürk(Başkan)
Global Y. Hold. A.Ş.	Ayşegül Bense (Üye)
GSD Den. G.İ.S.T.A.Ş.&GSD H. A.Ş.	Anna Gözübüyüköğlü (Üye)
Hedef Gir. Serm. Y.O.A.Ş.	Şemsihan Karaca(Üye)
Işıklar En. ve Yapı H.A.Ş.	Aysel Uzun(Üye)
İhlas Ev Al. İm. S.T.A.Ş.	Hidayet Alev Volkan(Üye)
İndeks Bilg. Sist. Müh. S.T.A.Ş.	Berrin Önder(Başkan)
Jantsa Jant S.T.A.Ş.	Rabia Yurtdaş Yaptıterek(Üye)
Karsan Oto. S.T.A.Ş.	Fatma Füsün Akkal Bozok(Üye)
Kartonsan Kart. S.T.A.Ş.	Aslı Balkır(Üye)
Klimasan Klima S.T.A.Ş.	Ayşe Güçlü Onur(Üye)
Kütahya Pors. S.A.Ş.	Gülsüm Güral(Üye)
Marka Yat. Hold. A.Ş.	Funda Seçkin(Üye)
Marshall Boya ve Vern. S.A.Ş.	Ayşe Çolak(Üye)
Martı G.Y.O.A.Ş.&Martı Ot. İşl. A.Ş.	Ayşe Pınar Massena(Başkan)
Merko Gıda San. T.A.Ş.	Maria Nomikou(Üye)/Hasibe Ünçe(Başkan)
Metemtur Ot. Ve Tur. İşl. A.Ş.	Aslı Hanife Kahraman(Başkan)
Net Tur. T.S.A.Ş.	Zeynep Su(Üye)
Oylum Sınai Yat. A.Ş.	Begüm Akşehirlioğlu(Üye)
Pimaş Pl. İnş. Malz. A.Ş.	Yasemin Ünlü Romano(Üye)
Prizma Pres Mat. Yay. S.T.A.Ş.	Sibel Kuru Billurcu(Üye)
Rhea Gir. Ser. Y.O.A.Ş.&Turcas P.A.	Ayşe Botan Berker(Üye)
San-El Müh. El. Tah. S.T.A.Ş.	Pınar Yalçın(Üye)
Sarkuysan El. Bak. S.T.A.Ş.	Nuray Akmeriç(Üye)

Tuğçelik Al. Met. Mam. S.T.A.Ş.	Burcuhan Yıldırım(Üye)
Tukaş Gıda S.T.A.Ş.	Deniz Aslan Üstünes(Üye)
Tümosan Motor Tr. S.A.Ş.	Gülten Yalçın(Üye)
Yataş Yat. ve Yor. S.T.A.Ş.	Nimet Eşelioğlu(Üye)

Tablo 2.35 Grup 3 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 3 Şirketlerinde Denetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Akiş G.Y.O.A.Ş.	Ayşe Selen Kocabaş(Üye)/Fatma F.A.Bozok(Başkan)
Akmerkez G.Y.O.A.Ş.	Fatma Dilek Bil(Üye)
Alarko Carrier S.T.A.Ş.	Hatice Figen Eren Gangloff(Üye)
Alcatel Lucent Tel. T.A.Ş.	Cansen Başaran Symes(Başkan)
Anel El. Pr. Ta. T.A.Ş.	Neslihan Tonbul(Üye)
Atakule G.Y.O.A.Ş.	Çiğdem Dilek(Üye)
Atlantik Pet. Ür. San. T.A.Ş.	Aynur Olgun(Üye)/Zeliha Vercan Zilalcı(Üye)
Berkosan Yal. Tecr. Mad. Tic. A.Ş.	Hanife E. Akbulut(Üye)/Dünhal H. Atitürk(Üye)
Bimeks Bilgi İşlem D.T.A.Ş.	Sebahat Şen Hamzaoğlu(Üye)
Creditwest Fak. A.Ş.	Fatma Bali(Başkan)
Datagate Bilg. Malz. T.A.Ş.& Despec Bilg. P.T.A.Ş.&İndeks Bilg.	Berrin Önder(Başkan)
Denizli Cam San. T.A.Ş.	Didar Sevdil Yıldırım(Üye)
Doğuş G.Y.O.A.Ş.	Özlem Tekay(Üye)
Duran Doğan Bas. Amb. S.A.Ş.	Candan Karabağlı(Üye)
Ege Pr. T.S.A.Ş.& Pimaş P.İ.M.A.Ş.	Yasemin Ünlü Romano(Üye)
Ege Ser. San. ve Tic. A.Ş.	Dilek Nam(Üye)
Euro Yat. Hold. A.Ş.	Sevinç Bozkurt(Üye)
Gersan Elk. T.S.A.Ş.	Menduha Öztürk(Başkan)
GSD D.G.İ.S.T.A.Ş.&GSD H.A.Ş.	Anna Gözübüyüköglü(Üye)
ICBC Turkey Bank A.Ş.	Wang Ying(Üye)
İzocamT.S.A.Ş.&Mondi T.K.A.Ş.	Gülsüm Azeri(Başkan/Üye)
Jantsa Jant S.T.A.Ş.	Rabia Yurtdaş Yaptıterek(Başkan)
Klimasan Kl. S.T.A.Ş.	Gamze Hatice Cizreli(Üye)/Ayşe Güçlü Onur(Üye)

Marka Yat. Hold. A.Ş.	Funda Seçkin(Başkan)
Marshall Boya ve Vern. S.A.Ş.	Ayşe Çolak(Başkan)
Martı G.Y.O.A.Ş.	Gülden Türktan(Üye)/Ayşe Pınar Massena(Üye)
Martı Otel İşl. A.Ş.	Ayşe Pınar Massena(Üye)
Merko Gıda S.T.A.Ş.	Hasibe Ünçe(Üye)
Metemtur Ot. Tur. İşl. A.Ş.	Aslı Hanife Kahraman(Başkan)
Plastikkart A. Kart İl. Sist. S.T.A.Ş.	Deniz Özkul(Üye)
Rhea G.S.Y.O.A.Ş.&Turcas P.A.Ş.	Ayşe Botan Berker(Başkan)
Sarkuysan El. Bak. S.T.A.Ş.	Nuray Akmeriç(Üye)
Tuğçelik Al. Met. Ma.S.T.A.Ş.	Burcuhan Yıldırım(Başkan)
Tukaş Gıda S.T.A.Ş.	Deniz Aslan Üstünes(Başkan)
Tümosan Motor Tr. S.A.Ş.	Gülten Yalçın(Üye)
Türk Prysmian Kablo ve Sist. A.Ş.	Ayşe Canan Ediboğlu(Üye)
Türk Tuborg Bira M.S.A.Ş.	Aynur Sarıbay(Üye)
Utopya Tur. İnş. İşl. T.A.Ş.	Esra Berk(Başkan)

Tablo 2.36 Grup 3 Şirketlerinde Denetim Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 3 Şirketlerinde Riskin Erken Saptanması Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Akfen G.Y.O.A.Ş.	Pelin Akın(Üye)
Akiş G.Y.O.A.Ş.	Alize Dinçkök Eyüboğlu(Üye)/Ayşe Selen Kocabaş(Üye)/Fatma F.A. Bozok(Üye)
Akmerkez G.Y.O.A.Ş.	Alize Dinçkök Eyüboğlu(Üye)/Fatma Dilek Bil(Üye)
Alarko Carrier S.T.A.Ş.	Hatice F.E.Gangloff(Üye)
Alcatel Lucent Tel. T.A.Ş.	Begüm Egemen(Üye)
Alkim Alkali K.A.Ş.	Tülay Önel(Üye)
Alkim Kâğıt S.T.A.Ş.	Özay Kora(Üye)
Anadolu Cam S.A.Ş.	Zeynep Hansu Uçar(Üye)
Anel Elk. Pr. Ta.T.A.Ş.	Neslihan Tonbul(Üye)
Atakule G.Y.O.A.Ş.	Çiğdem Dilek(Üye)
Avrasya G.Y.O.A.Ş.	Saliha Sasa(Üye)
Ayen Enerji A.Ş.	Ayşe Tuvana Aydınır Kırac(Üye)

Berkosan Yalıtım Tecr. Mad. Ür. T.A.Ş.	Hanife E. Akbulut(Üye)/Dünhal H. Atitürk(Üye)
Bilici Yat. S.T.A.Ş.	Esra Bilici Pekcan(Üye)
Bimeks Bilg. İŞl. D.T.A.Ş.	Sebahat Şen Hamzaoğlu(Üye)
Bossa T.S.İŞl.A.Ş.	Fatma Kıvılcım İlikçi(Üye)
Burçelik Bursa Çel. Dökç S.A.Ş.	Renan Kömürcüoğlu(Üye)
Bursa Çimento Fabr. A.Ş.	Hidayet Nalan Tüzel(Üye)
Creditwest Fakt. A.Ş.	Fatma Bali(Üye)
Datagate Bilg. M.T.A.Ş.&Despec Bilg. P.T.A.Ş.&İndeks Bilg. S.M.S.T.A.Ş.	Berrin Önder(Üye/Başkan)
Denizli Cam S.T.A.Ş.	Nazlı Z. Onursal(Üye)/Didar S. Yıldırım(Üye)
Deva Holding A.Ş.	Ayşecik Haas(Üye)
Doğuş G.Y.O.A.Ş.	Özlem Tekay(Üye)
Eczacıbaşı Yat. Hold. Ort. A.Ş.	Simhan S. Başaran(Üye)/Diraşan T. Bozkuş(Başkan)
Euro Yat. Hold. A.Ş.	Sevinç Bozkurt(Üye)
Gersan Elkt. T.S.A.Ş.	Menduha Öztürk(Başkan)
GSD Den. S.T.A.Ş.&GSD Hold. A.Ş.	Anna Gözübüyüköğlü(Başkan)
Hedef Gir. Serm Y.O.A.Ş.	Elif Demet Gökalp(Üye)
İhlas Ev Al. İ.S.T.A.Ş.	Hidayet Alev Volkan(Üye)
Karsan Oto. S.T.A.Ş.	Fatma Füsün Akkal Bozok(Üye)
Klimasan Kl. S.T.A.Ş.	Gamze Hatice Cizreli(Üye)
Kütahya Pors. A.Ş.	Sema Gürel Sürmeli(Üye)
Marka Yat. Hold. A.Ş.	Zeynep A. Korkmaz(Üye)/Funda Seçkin(Başkan)
Marshall Boya ve Vern. S.A.Ş.	Ayşe Çolak(Başkan)
Martı G.Y.O.A.Ş.	Gülden Türktan(Başkan)
Merko Gıda S.T.A.Ş.	Hasibe Ünçe(Başkan)
Metemtur Ot. Tur. İŞl. A.Ş.	Aslı Hanife Kahraman(Başkan)
Pimaş P.İ.M.A.Ş.	Yasemin Ünlü Romano(Üye)
Rhea G. Serm. Y.O.A.Ş.&Turcas P.A.Ş.	Ayşe Botan Berker(Başkan)
San-El Müh. El. Taah. S.T.A.Ş.	Pınar Yalçın(Üye)
Tuğçelik Al. Met. Mam. S.T.A.Ş.	Burcuhan Yıldırım(Başkan)
Tukaş Gıda San. T.A.Ş.	Deniz Aslan Üstünes(Başkan)
Turcas Petrol A.Ş.	Banu Aksoy Tarakçioğlu(Üye)

Tümosan Motor Tr. S.A.Ş.	Gülten Yalçın(Üye)
Türk Prysmian Kablo Sist. A.Ş.	Ayşe Canan Ediboğlu(Üye)
Türk Tuborg Bira Malt S.A.Ş.	Aynur Sarıbay(Üye)
Utopya Tur. İnş İşl. T.A.Ş.	Ayşe G. Karaca(Üye)/Esra Berk(Üye)
Vestel Beyaz Eşya S.T.A.Ş.	Şule Cümbüş(Üye)
Yataş Yat. ve Yorg. S.T.A.Ş.	Şükran Balçık(Üye)

Tablo 2.37 Grup 3 Şirketlerinde Riskin Erken Saptanması Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 3 Şirketlerinde Kredi Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
ICBC Turkey Bank A.Ş.	Wang Ying(Yedek Üye)

Tablo 2.38 Grup 3 Şirketlerinde Kredi Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Grup 3 Şirketlerinde Ücret Komitesinde Görev Yapan Kadınlar	
Emek Elkt. End. A.Ş.	Zeynep Ece Arabul Günel(Üye)
GSD Den. G.S.T.A.Ş.& GSD Hold. A.Ş.	Anna Gözübüyüköğlü(Başkan)
ICBC Turkey Bank A.Ş.	Wang Ying(Başkan)

Tablo 2.39 Grup 3 Şirketlerinde Ücret Komitesinde Görev Yapan Kadınlar.

Kadınların komite üyelikleri detaylı bir şekilde incelendiğinde komitelere liderlik etme durumunun oldukça düşük sayıda olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.3.7 Grup 3 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları

Grup 3 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan kadınların bağlı oldukları sektörler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Grup 3 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları	
<i>Sektör</i>	<i>Kadın Sayısı(Şirket Bazlı İnceleme)</i>
Mali Kuruluşlar	60
İmalat Sanayi	110

İnşaat ve Bayındırlık	8
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	2
Elektrik, Gaz ve Su	3
Toptan ve Perakende Ticaret	27
Teknoloji ve Bilişim	13

Tablo 2.40 Grup 3 Şirketleri'nde Yönetim Kurulu'nda Görev Yapan Kadınların Sektörel Dağılımları.

Görüldüğü üzere kadınlar yoğun olarak imalat sanayi sektöründe yer alan şirketlerin yönetim kurullarında görev yapmaktadırlar.

2.3.4 Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 Şirketleri Mükerrer Üyelikler Durumu

Yukarıda bahsedildiği üzere Grup 1 şirketlerinde toplamda 32 kadın üye, Grup 2 şirketlerinde toplamda 40 kadın üye, Grup 3 şirketlerinde ise toplamda 222 kadın üye bulunmaktadır. Fakat üyelikler detaylı bir şekilde incelendiğinde görülmektedir ki, farklı şirketlerde aynı kadın üyeler görev yapmaktadırlar. Bu durum incelendiğinde Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 şirketleri yönetim kurullarında görev yapan gerçek kadın üye sayısını 234 olduğu görülmüştür.

Aşağıdaki tabloda mükerrer üyelik durumu detaylı bir şekilde aktarılmıştır:

Mükerrer Üyelikler		
Üyenin Adı	Şirket Sayısı	Üye Olduğu Şirketler
Suzan Sabancı Dinçer	2	Akbank T.A.Ş. (Grup 1), H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. (Grup 1)
Semahat Sevim Arsel	5	Arçelik A.Ş. (Grup 1), Koç Holding A.Ş.(Grup 1), Tüpraş T.P.R. A.Ş.(Grup 1), Marmaris Alt. T.T.A.Ş.(Grup 3), Tat Gıda S.A.Ş.(Grup 3)
Serra Sabancı	4	H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. (Grup 1), Akçansa Ç.S.T. A.Ş. (Grup 2), Çimsa Ç.S.T. A.Ş.(Grup 2), Afyon Çim. San. T.A.Ş. (Grup 3)
Vuslat Sabancı	2	Doğan Şirk. Gr. H. A.Ş.(Grup 2), Hürriyet Gaz. ve Mat. A.Ş. (Grup 3)
Didar Sevdil Yıldırım	3	TAV Hav. H. A.Ş.(Grup 1), İş G.Y.O. A.Ş.(Grup 2), Denizli C. San.ve Tic.A.Ş.(Grup 3)

Arzu Akalın	2	Türk Hava Yolları A.O.(Grup 1), Do & Co A.(Grup 2)
Zeynep Hansu Uçar	4	TR Şişe ve Cam Fabr. A.Ş.(Grup 1), Trakya Cam San. A.Ş. (Grup 2), TR Sınai Kalkınma Bank. A.Ş.(Grup 2), Anadolu Cam San. A.Ş. (Grup 3)
Fatma Füsün Akkol Bozok	4	Yapı ve Kredi Bank. A.Ş.(Grup 1), Bizim Toptan Satış Mağ. (Grup 2), Akiş G.Y.O.(Grup 3), Karsan Oto. San. ve T.A.Ş. (Grup 3)
Meral Kurdaş	4	Avivasa Em. ve Hay. A.Ş.(Grup 2), Kordsa A.Ş.(Grup 2), Aksigorta A.Ş.(Grup 3), Carrefoursa C.S.T.M.A.Ş.(Grup 3)
Hanife Sarp	3	Koza Altın İşl. A.Ş.(Grup 1), İpek Doğal En. K.A. ve Ü. A.Ş. (Grup 2), Koza An. Met. ve Mad. A.Ş. (Grup 2)
Ayşe Deniz Özger	2	Eis Ecz. İl., Sın.ve F.Y. S.T.A.Ş.(Grup 2), İntema İnş. ve T.M.Y. ve Paz. A.Ş.(Grup 3)
Alize Dinçkök	2	Akiş G.Y.O.A.Ş.(Grup 3), Akmerkez G.Y.O.A.Ş.(Grup 3)
Tülay Önel	2	Alkim Alkali K.A.Ş.(Grup 3), Alkim Kâğıt S.T.A.Ş.(Grup 3)
Özay Kora	2	Alkim Alkali K.A.Ş.(Grup 3), Alkim Kâğıt S.T.A.Ş.(Grup 3)
Svitlana Kora	2	Alkim Alkali K.A.Ş.(Grup 3), Alkim Kâğıt S.T.A.Ş.(Grup 3)
Fatma Öztürk Gümüşsu	2	Avrasya G.Y.O.A.Ş.(Grup 3), Mepet Metro Petrol T.S.T.A.Ş.(Grup 3)
Çağla Öztürk	4	Avrasya G.Y.O.A.Ş.(Grup 3), Metro Tic.M.Y.H.A.Ş.(Grup3), Mepet Metro Petr. T.S.T.A.Ş.(Grup 3), Vanet Gıda S.İ.D.A.Ş. (Grup 3)
Çiğdem Öztürk Göbülek	3	Avrasya G.Y.O.A.Ş.(Grup 3), Metro Tic.M.Y.H.A.Ş.(Grup3), Mepet Metro Petr. T.S.T.A.Ş.(Grup 3)
Yağmur Öztürk	2	Avrasya Petr. T.T.Y.A.Ş.(Grup 3), Vanet Gı.S.İ.D.A.Ş.(Grup 3)
Buket Gençer Şahin	2	Bagfaş Band. Gübre Fabr. A.Ş.(Grup 3), Ege Gübre S.A.Ş.(Grup 3)
Fatma Meltem Günel	2	Batiçim Batı An. Çim. S.A.Ş.(Grup 3), Batı Söke Söke Çim. S.T.A.Ş.(Grup 3)
Sülün İlkin	2	Batiçim Batı An. Çim. S.A.Ş.(Grup 3), Batı Söke Söke Çim. S.T.A.Ş.(Grup 3)
Begüm Egeli Bursalıgil	2	Batiçim Batı An. Çim. S.A.Ş.(Grup 3), Batı Söke Söke Çim. S.T.A.Ş.(Grup 3)

Hidayet Nalan Tüzel	2	Bursa Çim. Fabr. A.Ş.(Grup 3),Çemtaş Çel. Mak. S.T.A.Ş.(Grup 3)
Berrin Önder	3	Datagate Bilg. Malz. T.A.Ş.(Grup 3),Despec Bilg. P.T.A.Ş. (Grup 3),İndeks Bilg. Sist. Müh. S.T.A.Ş.(Grup 3)
Ayşe İnci Bilecik	2	Despec Bilg. P.T.A.Ş. (Grup 3),İndeks Bilg. Sist. Müh. S.T.A.Ş.(Grup 3)
Emine Feyhan Yaşar	4	DYO Boya Fabr. S.T.A.Ş.(Grup 3), Pınar Entegre Et U.S.A.Ş. (Grup 3),Pınar Su S.T.A.Ş.(Grup 3), Pınar Süt Mam. S.A.Ş.(Grup 3)
Yasemin Ünlü Romano	2	Ege Pr. T.S.A.Ş.(Grup 3), Pimaş P.İ.M.A.Ş.(Grup 3)
Ayşegül Bensel	2	Global Yat. Hold. A.Ş.(Grup 3),Pera G.Y.O.A.Ş.(Grup 3)
Anna Gözübüyüköğlü	2	GSD Den. G.İnş. S.T.A.Ş.(Grup 3),GSD Hold. A.Ş.(Grup 3)
Gülsüm Azeri	2	İzocam T.S.A.Ş.(Grup 3), Mondi Tire Kut. K.A.S.A.Ş.(Grup 3)
Mine Narin	2	Martı G.Y.O.A.Ş.(Grup 3),Martı Otel İşl. A.Ş.(Grup 3)
Pakize Oya Narin	2	Martı G.Y.O.A.Ş.(Grup 3),Martı Otel İşl. A.Ş.(Grup 3)
Ayşe Pınar Massena	2	Martı G.Y.O.A.Ş.(Grup 3),Martı Otel İşl. A.Ş.(Grup 3)
İdil Yiğitbaşı	3	Pınar Entegre Et U.S.A.Ş. (Grup 3),Pınar Su S.T.A.Ş.(Grup 3), Pınar Süt Mam. S.A.Ş.(Grup 3)
Ayşe Botan Berker	2	Rhea Gir. Serm. Y.O.A.Ş.(Grup 3),Turcas Petr. A.Ş.(Grup 3)

Tablo 2.41 Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 Şirketlerinde Mükerrer Üyelik Durumu.

2.3.5 Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 Şirketlerinde Yabancı Uyruklu Yönetim Kurulu Üyeleri

Yapılan incelemeler sonucunda görülmüştür ki, Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 şirketlerinde toplam 17 yabancı uyruklu kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır.

Grup 1 Şirketleri: Ford Otomotiv S.A.Ş.: Lisa Katherine King & Linda Ann Cash, Coca Cola İçecek A.Ş.: Galya Fani Molinas, Koç Holding A.Ş.: Anne Marie Alice Lauvergeon, T. Garanti Bankası A.Ş.: Maria Isabel Goiri Lartitegui, T. Yapı Kredi Bankası A.Ş.: Giavanna Villa

Grup 2 Şirketleri: Avivasa Emeklilik ve H.A.Ş.: Elizabeth Mary Jane Ashfor, Finansbank A.Ş.: Fatma Abdullasal Suurardi.

Grup 3 Şirketleri: Akmerkez G.Y.O.A.Ş.: Lina Filiba, Alarko Carrier S.T.A.Ş.: Muriel Makharine Toppazzini, Hürriyet Gaz. Matb. A.Ş.: Beatrice Marie E. Clermont Tonnerre, ICBC Turkey Bank A.Ş.: Wang Ying, Konya Çim. S.A.Ş.: Sophie Sidos, Lider Fakt. A.Ş.: Raşel Elenkave, Merko Gıda S.T.A.Ş.: Maria Nomikou, Olmuksan Int. Pap. Amb. S.T.A.Ş.: Kristien Florentine Maria Kaelen, Plastikkart Ak. Kart Sist. S.T.A.Ş.:Elsa Angleraud Eplartisien.

2.3.6 Grup 1,Grup 2 ve Grup 3 Şirketlerinde Tüzel Kişiliği Temsil Eden Yönetim Kurulu Üyeleri

Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 şirketlerinde toplamda 7 kadın tüzel kişiliği temsil etmektedir.

Grup 1: 2 Kadın

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.: Fatma Canlı (Oyak Pazarlama Hizmet ve Turizm Anonim Şirketi adına) ve Güliz Ayla (Oyak Denizcilik ve Liman İşletmeleri A.Ş. adına).

Grup 2: 1 Kadın

Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.: Çiğdem Ayık Okur (Oyka Ambalaj Sanayii ve Tic. adına).

Grup 3: 4 Kadın

Akiş G.Y.O.A.Ş.: Meral Miryam Molinas (Doğu Batı San. Ür. İhr. İth. A.Ş. adına).

Alkim Kağıt S.T.A.Ş.: Tülay Önel (Alkim Alkali Kimya A.Ş. adına).

Avrasya Petrol ve Tur. Tes. Yat. A.Ş.: Ayşe Tuvana Aydınır Kıracı (Aydınır İnş A.Ş. adına).

Bolu Çim. San. A.Ş.: Lale Özsancağ (Oyak Denizcilik ve Liman İşl. A.Ş. adına).

2.3.7 Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 Şirketlerinde %25 Kotasını Sağlayan Şirketler

Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) Yönetim Kurulu'nun Yapısı başlığının 4.3.9. maddesine göre; şirketler yönetim kurullarında kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.

Bu bağlamda Grup 1,Grup 2 ve Grup 3 şirketlerinden %25 kotasına uyum sağlayan şirketler aşağıdaki gibidir:

Grup 1: H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.'dir.

Grup 2: Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş., Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Tekfen Holding A.Ş., Yeni Gimat Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.'dir.

Grup 3: Afyon Çimento Sanayii T.A.Ş., Akın Tekstil A.Ş., Akış Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Alarko Carrier Sanayi ve Ticaret A.Ş., Alcatel Lucent Teletaş Telekomünikasyon A.Ş., Alkim Alkali Kimya A.Ş., Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş., Anadolu Cam Sanayii A.Ş., Anel Elektrik Proje Taahhüt ve Ticaret A.Ş., Avrasya Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar A.Ş., Ayen Enerji A.Ş., Bagfaş Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş., Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş., Batisöke Söke Çimento Sanayi Ticaret A.Ş., Berkosan Yalıtım ve Tecrit Maddeleri Ür. ve Tic. A.Ş., Burçelik Bursa Çelik Döküm Sanayii A.Ş., Creditwest Faktoring A.Ş., Denizli Cam Sanayi ve Ticaret A.Ş., Derimod Konfeksiyon Ayakkabı Deri San. ve Tic.A.Ş., Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş., Ege Gübre Sanayii A.Ş., Fonet Bilgi Teknolojileri A.Ş., Gersan Elektrik Ticaret ve Sanayi A.Ş., Göлтаş Göller Bölgesi Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş., Hedef Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş., Kütahya Porselen Sanayi A.Ş., Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş., Marka Yatırım Holding A.Ş., Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş., Martı Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Martı Otel İşletmeleri A.Ş., Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., Mepet Metro Petrol ve Tesisleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Merko Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding A.Ş., Net Turizm Ticaret ve Sanayi A.Ş., Oylum Sınai Yatırımları A.Ş., Özderici Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş., Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş., Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş., Plastikkart Akıllı Kart İl. Sist. Sanayi ve Ticaret A.Ş., Rhea Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., SAN-EL Müh. Elekt. Taahhüt San. ve Tic. A.Ş., Tat Gıda Sanayi A.Ş., Tek-Art İnşaat Ticaret Tur. Sanayi ve Yatırımlar A.Ş., Tuğçelik Al. ve Metal Mamülleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Turcas Petrol A.Ş., Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş., Türker Proje Gayrimenkul ve Yatırım Geliştirme A.Ş., Utopya Turizm İnşaat İşletmecilik Ticaret A.Ş., Vanet Gıda Sanayi İç ve Dış Ticaret A.Ş., Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir.

Şirket Grubu	%25 Kotasına Uyum Sağlayan Şirket Sayısı	%25 Kotasına Uyum Sağlamayan Şirket Sayısı
<i>Grup 1</i>	1	30
<i>Grup 2</i>	5	35
<i>Grup 3</i>	57	179
TOPLAM	63	244

Tablo 2.42 Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 Şirketlerinde %25 Kotasına Uyum Durumu.

Sayıları incelediğimizde Grup 1'den Grup 3'e doğru ilerleyen şirket skalasında gözlemlenen artışın sebebi şirket sayısındaki artış ile açıklanabilir. Görülmektedir ki gruplar içinde değerlendirme yapıldığında kotaya uyum durumu maalesef olması gerekenin oldukça altındadır.

SONUÇ

Bu çalışma 2017 yılının Ocak ayında Sermaye Piyasası Kurulu'nun bülteninde yayınladığı Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 şirketleri üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda görülmektedir ki özellikle üst yönetimde kadınların yer alması konusunda hala bazı yapısal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Şirketlerin yönetim kurullarda hangi sayıda kadın yönetim kurulu üyesi bulduklarını, bu kadınların yönetim kurullarında oluşturulan komitelerde yer almaları ve hangi görevde bulduklarını, meslekleri, sektörel analizleri, tüzel kişilik temsiliyetleri, pay sahiplikleri, yönetim kurulu yapılanmasındaki konumları, bağımsız olma durumları gibi birtakım bilgiler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Aynı zamanda son yıllarda kadın yönetim kurulu üyeleri ile ilgili Türkiye'de ve dünyada gerçekleştirilmiş diğer çalışmalar incelenmiş ve elde edilen sonuçlar bu çalışmaların ışığında değerlendirilmiştir. Çalışmada da belirtildiği üzere tüm veriler Kamuyu Aydınlatma Platformu web sitesinden alınmıştır. Fakat şirketlerin web sitelerindeki veriler ile Kamuyu Aydınlatma Platformu web sitesindeki verilerin çoğu zaman çeliştiğini ve tutarlı olmadığını söyleyebiliriz.

Yukarıda da belirtildiği üzere 2014 Kurumsal Yönetim Tebliği'ne göre, tebliğde belirtilen halka açık şirketler, Yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25'ten az olmamak şartıyla, bir hedef oran ve zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politikalar oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir. Söz konusu kadın

üye kotası, zorunlu değil; sadece tavsiye niteliğinde bir kuraldır. Bu bağlamda Grup 1, Grup 2 ve Grup 3 şirketlerindeki %25 kadın kotası incelenmiş olup kadın üye sayısının yeterli düzeyde olmadığı gerçeğiyle karşı karşıya kalınmıştır. Grup 3 şirketlerinde kadın üye sayısının fazla olmasının sebebi elbette ki o grupta bulunan şirket sayısının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca mükerrer üyelik konusu da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Semahat Sevim Arsel'in aynı anda 5 farklı şirkette yönetim kurulu üyeliği/başkanlığı bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlere efektif bir şekilde uygulanmasının yollarından biri, yönetim kurullarında daha yüksek sayıda bağımsız üye bulundurmaktır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin tarafsız olmaları nedeniyle şirketin işleyişini daha etkili bir şekilde gözlemleyip, denetledikleri görülmektedir. Araştırma kapsamında; yönetim kurullarında kadın üye bulunduran şirketlerdeki kadınların bağımsız olma durumları incelendiğinde bağımsız kadın üyelerin bağımsız olmayan kadın üyelere göre oldukça az olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasındaki neden, kurullara seçilen üyelerin daha çok eş, dost, akraba arasından seçilmesidir. Gerek 1, gerek 2, gerekse 3. gruptaki şirketlere baktığımızda bu durumu rahat bir şekilde gözlemleyebilmekteyiz. Hem pay sahiplik oranları hem de soy isimlerin aynı olması bunu kanıtlar niteliktedir. Şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesini az bulundurmak karar alma konusunda şirketlere hız kazandırıyor olsa da, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirkete sağlayacakları katkılar son derece önem arz etmektedir. Bir şirkette bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukta olması, şirket yönetiminin doğru ve tarafsız bir şekilde ilerlemesine olanak sağlamaktadır. Bu yüzden şirketlerdeki bağımsız yönetim kurulu üyeleri dengeli bir oranla kadınlar arasından da seçilmeli ve bu durum denetlenmelidir.

Yapılan incelemeler sonucunda görülmüştür ki, Akdeniz Güvenlik Hizmetleri A.Ş., Escort Teknoloji Yatırım A.Ş., Politeknik Metal Sanayi ve Ticaret A.Ş., SAN-EL Mühendislik Elektrik Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Sekuro Plastik Ambalaj Sanayi A.Ş. şirketleri “Yönetim Kurulu üye sayısı, her durumda 5 üyeden az olamaz.” koşulunu sağlamamaktadır.

Kadınların iş yaşamına dâhil olması ve beden ile zihin emeğini ekonomik yaşantıda kullanması, hem sosyal hem de siyasal yaşama katılmasını kolaylaştırmaktadır. Elbette ki hem ülkemiz hem de dünya ölçeğinde incelediğimizde kadın haklarını ve toplumsal cinsiyet eşitliğini temin eden yasal zemin mevcuttur. Fakat bu kanuni çerçevenin yeterli gelmediği aşikârdır. Kadınların karar mekanizmalarında temsilinin ve gücünün arttırılmasına yönelik birtakım uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensipler “uygula, uygulamıyorsan

açıkla” prensipleridir. Bu prensiplerin yerine, dünyada örneği olan zorunlu kota uygulamaları ile kurallara ve yasalara uymayan şirketlere belirli yaptırımlar uygulanarak hem kadın istihdamı hem de yönetim kurullarındaki kadın üye sayısı arttırılabilir. Fakat görülmektedir ki kota uygulamasını hem şirketler hem de kadınlar tercih etmemektedirler. Çünkü kota uygulaması zorunlu hale getirildiğinde belki henüz yönetim kabiliyeti yeterli düzeyde olmayan adayları yönetime dâhil etmiş ve yanlış birtakım uygulamalara sebebiyet verilmiş olabilir. Stratejik olarak ulaşılmak istenilen amaç kadınların kısa vadede sürece dâhil olmaları uzun vadede ise süreçte gerekli değişiklikleri yapmaları olmalıdır. Bu doğrultuda öncelikle kaliteli çocuk bakım desteğinden serbest çalışma saatleri uygulamasına, iyi bir kariyer planlamasından mentorluk gibi birtakım destek programlarına kadar pek çok uygulama etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

ARARAT, M., 2016, **Şirketler ve Karar Organlarında Kadınlar; Toplumsal Cinsiyet Çeşitliliğinin Karar Kalitesine Etkisi** Sunumu, 25. Kalite Kongresi.

European Commission Fact Sheet, **Questions and Answers: What is the EU Doing for Women's Rights and Gender Equality?**, Brussels, 2017.

European Commission European Woman on Boards, **Gender Diversity on European Boards Report**, Realizing Europe's Potential: Progress and Challenges, 2016.

Kamuyu Aydınlatma Platformu, <https://www.kap.org.tr/tr/>

KAYNAK, S., 2017, **Kadınların İş Hayatındaki Yeri ve BİST Şirketlerinde Üst Yönetimdeki Kadınlar**, Yüksek Lisans Tezi.

KILINÇ, N.Ş., 2015, **Küresel Eğilimler Çerçevesinde Kadın İstihdamı**, HAK-İŞ Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi, Cilt: 4, Yıl: 4, Sayı: 9, s:7.

KOCACIK, F., GÖKKAYA,V., 2005, **Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları**, C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, s. 201.

PAMUK, Ş., 2005, **Osmanlı-Türkiye İktisat Tarihi 1500-1914**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2. Baskı, s. 64.

Sermaye Piyasası Kurulu, **Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ**, (Seri: IV, No: 56), 2011.

Sermaye Piyasası Kurulu, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**.

Türkiye İstatistik Kurumu, **İstatistiklerle Kadın 2016 Raporu**, 2017.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Planları, **Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)**, 2013.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü, **Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023)**, 2015.

Uluslararası İş Örgütü, **Global Employment Trends for Women**, Geneva, 2007.

https://procompliance.net/bankalar-ve-borsaya-kote-sirketlerde-yonetim-kurulu-ve-komite-yapilanmalari/?upm_export=print