

CİNSİYET EŞİTLİĞİ POLİTİKALARININ YÖNETİM STRATEJİLERİNE YANSIMALARI: BEŞ YILLIK BİR SÜRECİN ANALİZİ

THE REFLECTIONS OF GENDER EQUALITY POLICIES ON MANAGEMENT STRATEGIES: AN ANALYSIS OF A FIVE-YEAR PERIOD

Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN

Tarsus Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
ORCID ID: 0000-0001-7298-0552, nazmiyepakkan@tarsus.edu.tr

ABSTRACT

The aim of this study is to understand the changes in management strategies over the years influenced by gender equality policies implemented within the scope of gender equality. In this regard, a study has been carried out specifically with EnerjiSA as an example. The study looks at how management strategies such diversity and inclusion, leadership development, hiring and placement, employee benefits, career development, workplace enhancement, and corporate social responsibility are incorporated with gender equality policies that EnerjiSA has put in place. A document analysis approach was used in this study. The conclusions of study show that throughout time, management methods have incorporated gender equality-related activities more and more. These procedures are starting to appear more frequently in decision-making processes. Given these results, it would seem reasonable to say that policies focused on gender equality create the framework for long-term, sustainable adjustments to management practices. The study's conclusions are regarded as a guide for businesses looking to successfully combine managerial strategies with gender equality policies.

Keywords: Gender Equality Policies, Management Strategies, Sustainability Reports, Annual Report.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, cinsiyet eşitliği kapsamında yürütülen eşitlik politikalarının yönetim stratejileri üzerindeki yıllar içerisindeki değişimlerini anlamak üzerinedir. Bu kapsamda EnerjiSA örneği özelinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. EnerjiSA bünyesinde yürütülen cinsiyet eşitliği politikalarının çeşitlilik ve kapsayıcılık, liderlik gelişimi, işe alım ve yerleştirme, çalışana sunulan faydalar, kariyer geliştirme, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi yönetim stratejilerine nasıl entegre edildiği irdelenmiştir. Araştırma için gereken bilgiler faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları üzerinden doküman analizi yöntemi ile incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, cinsiyet eşitliği kapsamında yürütülen uygulamaların yıllar içinde yönetim stratejilerine giderek daha belirgin bir şekilde entegre edildiğini göstermektedir. Söz konusu uygulamalar karar alma mekanizmalarında daha fazla yer bulmaya başlamıştır. Bu bulgular doğrultusunda, cinsiyet eşitliğine dayalı politikaların, yönetim stratejilerinde uzun vadeli ve sürdürülebilir değişimlere zemin hazırladığını söylemek mümkün görünmektedir. Çalışmadan elde edilen bulguların cinsiyet eşitliği politikaları ile yönetim stratejilerinin uyumlu bir şekilde bütünleştirilmesini hedefleyen örgütler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet Eşitliği Politikaları, Yönetim Stratejileri, Sürdürülebilirlik Raporları, Faaliyet Raporları

1. Giriş

Küreselleşmenin önemli bir getirisi olarak işgücü gittikçe farklılaşmış ve bu durum da pek çok farklı alanda yeni araştırma konularını gündeme taşımıştır (Cennamo ve Gardner, 2008). İşletmelerin yaratıcı yetenekler geliştirmeleri ve örgütte kalmalarını sağlamaları bugünün önemli konuları arasında yerini almaktadır. Ortaya çıkan bu yönetsel konuların örgütsel yapıları gittikçe artan bir şekilde çeşitlilik, kapsayıcılık, eşitlik gibi değerleri benimseyen bir kültüre doğru harekete zorunlu kıldığı görülmektedir. Örgüt içerisindeki gruplarda çeşitliliğin olması farklı bakış açıları mümkün kılacağından yenilikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Bernile vd., 2018). Çalışma ortamının bu yöndeki olumlu değişimi çalışan bağlılığının sağlanmasına katkı sağlayarak örgüte rekabet avantajı elde etmenin yolunu açmaktadır. Yenilikçilik ortamının şekillenmesinde kritik bir rol oynayan çeşitlilik ve kapsayıcılığın pek çok farklı yönü bulunmakla birlikte toplumsal cinsiyet eşitliğinin son zamanlarda sıklıkla öne çıktığı bilinmektedir (Griffin, Li ve Xu, 2021). Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları sosyal adaleti sağlamak, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik gibi stratejik bir öneme sahip olarak hem cinsiyet eşitsizliğini giderme hem de işgücü çeşitliliğinin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarma yönünde atılmış önemli bir adımdır (UN Women, 2020; Lee ve Jung, 2024). Son yıllarda işletmelerin bu ve benzeri pek çok faaliyetinin işletmenin paydaşlarınca yakından izlendiği ve bu yönde yapılan uygulamalar ile ilgili bilgilerin talep edilmesi ile karakterize edilebilen bir döneme geçildiği bilinmektedir (Aras ve Crowther, 2008; Özsözgün Çalışkan, 2012). Sürdürülebilirlik raporları bu kapsamda paydaş beklentilerini karşılamak ve iletişimi yansıtmak için kullanılan önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Fernandez-Feijoo vd., 2014).

Bu çalışma faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarını kullanarak 5 yıllık bir dönem boyunca (2019-2023) cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim süreçlerine nasıl entegre edildiğini anlamak ve söz konusu bu tarihi akış içerisindeki entegrasyon sürecinin süregelen yıllar içinde örgütsel hedef ve eylemler üzerindeki değişimini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Eşitlik politikalarındaki tarihsel değişimleri incelemek süreç içerisindeki stratejik uygulama ve ilerlemeleri analiz etmek, gelecekte bu politikalar kapsamında nasıl bir eğilim ve gelişmelerin ortaya çıkabileceğini öngörebilmek adına karar alıcılar ve uygulayıcılar için değerli bilgiler sunmaktadır. Bu amaçla bu çalışmada faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarında cinsiyet eşitliğine yönelik sunulan kurumsal bilgiler üzerine odaklanılmıştır. Anılan raporlar cinsiyet eşitliğine duyarlı uygulamaların kamu nezdinde paylaşılması adına bu kapsamdaki uygulamaları özendirici bir niteliğe de sahiptir. Yönetim alanında bu yönde yapılmış çalışma sayısının da oldukça sınırlı olması sebebiyle çalışmanın hem literatüre hem de cinsiyet eşitliği politikalarını yönetsel süreçlerle etkili bir şekilde bütünleştirme hedefinde olan işletmeler için bir yol haritası sunması adına önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Eşitlik Politikaları ve Cinsiyet Eşitliği

Eşitlik politikaları genel olarak farklılıkların tanındığı ve her bireyin eşit hak ve imkanlara ya da fırsatlara sahip olması maksadını güden stratejiler ve uygulamalar bütünü olarak ifade

bulmaktadır. Burada bahsi geçen eşit hak ve fırsatların dil, din, ırk, yaş, engellilik hali, mezhep, siyasi görüş, cinsiyet vb. hiçbir unsurun kısıtlayıcılığı olmaksızın bireylere sunulması durumundan söz edilmektedir. Temelde bu politikaların amacı, işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılığın desteklenmesini ve yaygınlaştırılmasını; diğer taraftan da her türlü ayrımcılığın önlenmesini sağlamaktır (Thomas, 1990; Cox ve Blake, 1991). Eşitlik politikalarının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelendiğinde Amerika Birleşik Devletleri'nde yönetim tarzı, liderlik gibi konularda ırk ve cinsiyet farklılıklarına ilişkin araştırmaların uzun yıllardır var olduğu ancak çeşitlilik konularına yönelik önemli ve odaklanmış ilginin Johnston ve Packer'ın (1987) İşgücü 2000 çalışmasından sonra başladığı görülmektedir (Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil, 2011). Son yıllarda ise sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda dünya genelinde, özellikle Birleşmiş Milletler ve Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşların, sözleşmeler, bildirgeler ve rehberlik edecek belgeler aracılığıyla eşitlik politikalarının küresel ölçekte yaygınlaşması konusunda teşvik edici eylemlerde buldukları bilinmektedir (UN, 2024).

Günümüzde eşitlik politikaları kurumsal yönetimin önemli bir parçası haline gelmiş durumdadır. İşletmeler topluma karşı sorumluluk görevlerini yerine getirmek ve performanslarını yükseltmek için faaliyetlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmenin öneminin farkına varmıştır. Toplumsal cinsiyet eşitliği özellikle kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında son yıllarda önem kazanan konuların başında gelmektedir. Sürdürülebilirlik raporları eşitlikçi politikaların işletme faaliyetlerinde veya uygulamalarında nasıl gerçekleştirildiğini gözler önüne sermek için özellikle büyük ve küresel ölçekli işletmelerde önemli bir strateji olarak kullanılmaktadır (Nurrunahar ve Nikolaidou, 2023). Bu kapsamda eşitlik politikalarının işletme süreçlerinde etkin bir şekilde uygulanması verimlilik ve etkililikte işletmelere önemli katkılar sunmaktadır (Ely ve Thomas, 2001). Eşitlik politikalarının kapsamı oldukça geniş olmakla birlikte çalışmaların cinsiyet eşitliği bağlamında yoğunlaştığı görülmektedir (Nurrunahar ve Nikolaidou, 2023; Akdoğan ve Doğan, 2023; Balmaseda vd., 2024; Du, 2024). Cinsiyet eşitliği kapsamında eşitlik politikaları, kadınların ve erkeklerin eşit haklara, fırsatlara ve kaynaklara erişimini sağlamak amacıyla her türlü yasal düzenlemeyi, uygulamayı ve stratejiyi içermektedir. Bu politikalar çalışma ortamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın önüne geçilmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin benimsenmesi, liderlik pozisyonlarında cinsiyet dengesinin gözetilmesi gibi çok çeşitli hedefleri barındırmaktadır (Benschop ve Doorewaard, 1998; Ely ve Meyerson, 2000)



2.2. Yönetim Stratejileri

Yönetim stratejileri, bir işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla planlamaların yapılmasını, kaynakların temin edilmesini ve en nihayetinde karar alma süreçlerini içeren genel bir ifadedir (Mintzberg, 1987). Yönetim stratejilerinin etkin bir şekilde yürütülmesi işletmelerin sürdürülebilir karlılık ve büyüme amaçlarında büyük bir role sahiptir. Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta söz konusu stratejilerin çevresel etkilerden bağımsız olmadığı gerçeğidir. Barca (2009), yönetsel düşünce tarihinin evrimi incelendiğinde ortaya çıkan düşüncelerin ortaya atılan zamanın izlerini taşıdığını söyleyerek her stratejik düşüncenin zaman içerisinde değişeceğini dolayısıyla da en iyi stratejik yaklaşım düşüncesinin gerçeklikten uzak olduğunu ifade etmiştir (Barca 2009'dan akt. Bilgiç, 2013). Bu ifade bir anlamda her stratejik yaklaşımın dönemin gereklerini veya

ihtiyacını karşılayacak biçimde şekillendiğini ve öne çıkan stratejik yaklaşımlara bu minvalde yaklaşılmasının önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Günümüzde uygulanan yönetim stratejilerinin yalnızca rekabet avantajı elde etmek ile sınırlı olmayıp sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, yenilikçilik, dijital dönüşüm gibi çok geniş alanlara yayılmaya başladığı görülmektedir. Daha geniş bir anlatımla bugünün dünyasında sürdürülebilirlik uzun vadeli rekabet avantajı yaratmada stratejik bir unsur olarak rol oynamaktadır (De Oliveira, Menezes ve Fernandes, 2024; Nguyen ve Kanbach, 2024). Yönetim sürecinde planlanan stratejilerin uygulanma biçimi kilit bir öneme sahip olup işletmenin uzun vadeli başarısı üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır. Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması kaynakların (insan, fiziksel, finansal vb.) nasıl temin edildiği (Hrebiniak, 2006), örgüt yapısının strateji ile uyumu (Chandler, 1962), kültürel uyum (Barney, 1986), eylem planlarının varlığı ve performansın yönetilmesi (Kaplan ve Norton, 1996) gibi süreçlerin varlığına ve etkinliğine bağlıdır. Özetle, yönetim stratejileri yönetsel kararlarla ilgilidir.

2.3. Eşitlik Politikalarının Yönetim Stratejilerine Etkisi

İşletmeler farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip insanların biraraya geldiği sosyal oluşumlardır. Yönetimin işlevi bir anlamda bu farklı insan gruplarının istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve böylece işletme içerisinde oluşabilecek gerilim ve çatışmaların önüne geçebilmektir (Hill, Stephens ve Smith, 2003). İşletme verimliliğini artırmada uyumu sağlayabilmek ve sürdürebilmek önemlidir. Dünya çapında önemli başarılarla imza atmış olan işletmelerin yönetimlerine bakıldığında yöneticilerinin söz konusu uyum mekanizmalarını ustaca kullandıkları açıkça görülmektedir (Yang ve Guy, 2006).

Eşitlik politikaları işletmelerin sosyal sorumluluk stratejileri kapsamına girmektedir. İş gücü çeşitliliği de yine bu stratejilerle birlikte gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır (Agrawal vd., 2024). Alan yazında yer alan bazı çalışmaların geleneksel eşitlik politikaları ile çeşitlilik yönetimi uygulamaları arasındaki farklılıklara yoğunlaştığı görülmektedir (Gentile, 1994; Cornelius, Gooch ve Todd, 2000). Bu durumun esasen çeşitlilik yönetimi uygulamalarının kapsayıcılığında ileri geldiği söylenebilir (Lorbiecki ve Jack, 2000). Uygulamada her iki yaklaşım farklı temellerden dayanak aldığından işletme içerisinde çeşitli gerilim ve çatışmalara yol açabilmektedir (Gagnon ve Cornelius, 2000). Her iki yaklaşımın temel ilkeler bazında karşılaştırılması Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Eşitlik Politikaları ile Çeşitlilik Yönetiminin Temel İlkelerinin Karşılaştırılması

Eşit Fırsatlar	Çeşitlilik Yönetimi
İşletme programları ayrımcılığı yasaklayan yasal çerçeveden türemiştir.	Yasal gerekliliklerden ziyade kurumsal inisiyatif/çabalarla yürütülür.
İşe alım hedefleri ile uyum sağlamayı içerir.	Proaktif, içsel olarak yönlendirilen bir strateji benimser.
‘Benzerlik yoluyla eşitliği savunur’, liyakate dayalıdır.	İşletmeye değer kattığı bilinci ile çeşitliliği bir iş gerekeci olarak sürece entegre eder.
Üst yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmeyen grupların oranını artırmayı hedefler.	Yasal uyumun ötesinde etnik azınlıklar ve engelli bireyler gibi çeşitli grupları kapsayıcı şekilde eşitlik sunar.
Odak noktası genellikle cinsiyettir.	Kurumsal faydayı göz önünde bulundurarak istatistiklerin ötesine geçerek farklı katkıları değerlendirir.

Herkese eşit muamele ve fırsatlar sağlamayı amaçlar.
Radikal bir yaklaşımla geçmiş ayrımcılığı telafi etmek için pozitif eylemi içerebilir.

Hem bireysel hem de grup olarak çalışanların potansiyelini maksimize etmeye odaklanır.
Farklılıklar aracılığıyla eşitliği sağlar.

Yukarıdaki karşılaştırmadan da anlaşılacağı üzere eşitlik politikaları ve çeşitlilik yönetimi temelde sunduğu ilkeler açısından farklılaşma gösterse dahi işletmelerde kapsayıcılığı sağlamak için birbirini tamamlayıcı yaklaşımlar da sunmaktadır. Eşitlik politikaları işletme içerisinde adil bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için yasal ve etik bir çerçeve sunarken; çeşitlilik yönetimi bunun ötesine geçerek bireysel farklılıkları bir avantaj olarak görmeyi ve kabul etmeyi içermektedir. İşletmelerde uyumun sağlanması hiç şüphesiz her iki yaklaşımında birbiri ile bütünleştirilmesi ile ilgili olmaktadır. Eşitlik politikalarının başarılı bir şekilde entegrasyonunda liderlik desteği, iletişim, performans ölçüm sistemleri kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır (Cox ve Blake, 1991; Kalev, Dobbin ve Kelly, 2006; Roberson, 2006).

Görgül araştırma sonuçları ve yukarıdaki tüm bilgilerden yola çıkılarak araştırma soruları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

1. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar yönetim stratejilerinde zamanla çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerinde nasıl etkiler oluşturur?
2. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar işe alım ve yerleştirme uygulamaları üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?
3. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar liderlik geliştirme programları üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?
4. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar çalışma ortamının iyileştirilmesi üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?
5. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar çalışana sunulan faydalar ve kariyer geliştirme programları üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?
6. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluk programları üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?

3. Yöntem

Bu çalışma EnerjiSA şirketinin yıllık faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarında yer alan cinsiyet eşitliği politikaları kapsamındaki yönetim stratejilerinin yıllar içerisindeki değişimine odaklanmaktadır.

Çalışmada 2019- 2023 yılı arasında yayımlanan raporlar kullanılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma deseninden faydalanılmıştır. Araştırma bir durum çalışması olup derinlemesine inceleme özelliğine sahiptir (Creswell, 2013). Durum araştırmasının yürütülmesinde Yin (1994) tarafından öne sürülen "(I) araştırma sorularının belirlenmesi, (II) analiz, (III) verilerin birbirine bağlanması ve (IV) bulguların yorumlanmasını içeren dört aşamalı işlem basamağı esas alınmıştır. Araştırmanın veri toplama aşaması için doküman incelemesi kullanılmıştır. Doküman incelemesinde ana amaç, araştırmaya konu olan olgu ya da olaya ilişkin mevcutta bulunan ve kamuya açık olarak sunulan yazılı belgelerin ya da materyallerin analiz edilmesi suretiyle durumu araştırmak veya incelemektir (Scott ve Morrison, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu yöntem sürdürülebilirlik raporları, faaliyet raporları vb. dokümanları deneysel olarak analiz etmek için metinsel verilerin içeriğinin sistematik olarak sınıflandırılması, kodlanması ve tema veya örüntülerin belirlenmesi



yoluyla öznel olarak yorumlanmasına imkân sağlayan bir araştırma yöntemi olarak literatürde sıklıkla kullanılmaktadır (Hsieh ve Shannon, 2005; Boiral ve Heras-Saizarbitoria, 2017; Heras-Saizarbitoria vd., 2016; Heras-Saizarbitoria vd., 2023).

Verilerin çözümlenmesi için betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin gerçekliği en iyi şekilde yansıtması esas alındığından oldukça titiz davranılmıştır. Veriler yansız bir şekilde ele alınmıştır. Bu çalışmada “Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” ilkeleri sınıflandırması esas alınmıştır. Bu ilkeler aşağıda sunulduğu gibidir (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, 2017);

İlke 1. Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması

İlke 2. Tüm kadın ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi; bu ilkelerin desteklenmesi

İlke 3. Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması

İlke 4. Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi

İlke 5. Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması

İlke 6. Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi

İlke 7. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması şeklindedir.

3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini 2019- 2023 yıllarını kapsayan ve EnerjiSA web sayfasında yer alan faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarını kapsamaktadır. Çalışmada EnerjiSA'nın seçilmesinin temel sebebi, toplumsal cinsiyet eşitliği göstergeleri ve sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmeler arasında yer almasıdır. Enerji sektöründe faaliyet gösteren EnerjiSA, Türkiye'nin bu sektördeki lider şirketlerinden biri olarak bilinmektedir. Şirket özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki politikalarıyla öne çıkmaktadır. Şirketin kadın çalışanların istihdam edilmesi, eğitim alması ve yönetim pozisyonlarına yükseltilmesi konusunda yürüttüğü stratejilerin, başta sanayi ve enerji sektörü olmak üzere farklı pek çok sektör için cinsiyet eşitliği politikalarının işletme içerisinde nasıl uygulanabileceğine dair önemli örnekler sunduğu düşünülmektedir. Çalışmada aynı işletmeye ait 5 yılı kapsayan faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporları olmak üzere toplam 10 adet rapor incelenmiştir. Beş yıllık bir tarih aralığının seçilmesinin arkasında yatan amaç, söz konusu dokümanlar aracılığıyla cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim stratejilerine entegrasyonunda yaşanan zamansal değişimi ortaya koyabilmektir.

3.2. Verilerin Analizi

Araştırma amacı doğrultusunda seçilen dokümanlar (yıllık faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları) üzerinden betimsel analiz yapılmış ve uygun metin parçaları seçilmiştir. WEPs ilkeleri kapsamında ilgili metin parçalarının nasıl karşılık gördüğüne ilişkin bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Örneğin, “kadın liderliğini teşvik eden uygulamalar ve programlar” ile ilgili bilgiler “İlke 1: Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması” kategorisinde değerlendirilmiştir. Söz konusu değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan temalar incelenerek cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim stratejileri üzerinde yıllar içerisinde göstermiş olduğu değişimler ya da daha basit bir ifadeyle etkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada aynı zamanda faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarındaki benzerlikler ve farklılıklar da belirlenmeye çalışılmıştır. Benzer beyanlar tekrara yol

açmayacak şekilde kullanılmıştır. Elde edilen veriler araştırma soruları ile karşılaştırılarak eşleştirilmiştir (Yin, 1994).

4. Bulgular

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (2017) kapsamında Akdoğan ve Doğan (2023) tarafından dilimize çevrilerek kullanılmış olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği sınıflandırmasına göre EnerjiSA bünyesindeki cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında raporlara yansıyan ifadelerin nelere karşılık geldiğine dair göstergeler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

WEP’s Kadının Güçlenmesine Yönelik İlkeleri ve İlkelerin Uygulanmasına Yönelik Göstergeler

İlkeler	Göstergeler
<i>İlke 1.</i> Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması	Eşitlik politikalarına yönelik ifadeler
<i>İlke 2.</i> Tüm kadın ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi; bu ilkelerin desteklenmesi	İşe alım, terfi ve kariyer geliştirme uygulamaları Ücret göstergeleri İşletme içerisindeki kadın- erkek dağılımı
<i>İlke 3.</i> Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması	İşletmenin iş sağlığı ve güvenliği politikaları İşletmede taciz, istismar vb. konular özelinde farkındalık çalışmaları ve eğitimler Sağlık ve güvenlik ile ilgili destek hizmetlerinden yararlanan kadın-erkek dağılımı
<i>İlke 4.</i> Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi	Performans değerlendirme sistemleri Eğitime katılımlarda kadın ve erkek dağılımı İşletme içi yükseltmelerde kadın-erkek dağılımı
<i>İlke 5.</i> Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması	Tedarikçiler arasında kadın-erkek girişimci dağılımı Satın alma politikaları
<i>İlke 6.</i> Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi	İşletmenin cinsiyet eşitliğine yönelik yapılan programlara verdiği destek
<i>İlke 7.</i> Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması	Yıllık faaliyet raporları Sürdürülebilirlik raporları Cinsiyet eşitliğine ilişkin istatistikî veriler

Tablo 2’de toplumsal cinsiyet eşitliği ilkelerinin şirket içerisinde yürütülen süreçlerde nasıl somutlaştırıldığı açıkça görülmektedir.

Tablo 3’te cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında raporlarda sunulan beyanların WEPs ilkelerinde nasıl karşılık gördüğüne ilişkin bulgular yer almaktadır. Burada yer alan beyanlar rapor içeriğinden (www.enerjisainvestorrelations.com, 2019-2023) doğrudan alınarak kullanılmaya çalışılmıştır.



Tablo 3

WEPs İlkeleri Kapsamında Cinsiyet Eşitliği Politikalarına İlişkin Beyanlar

İlkeler	Beyanlar
İlke 1. Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması	Özellikle yönetici pozisyonlarındaki çeşitliliğin cinsiyet ve yaş açısından artırılması yönündeki taahhütler.
İlke 2. Tüm kadın ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi; bu ilkelerin desteklenmesi	Şirketin yayımladığı Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık politikasına binaen çeşitlilik içeren, herkese eşit fırsatlar sunan ve kapsayıcı bir iş ortamı yönündeki taahhütleri. Çeşitliliğin karar alma süreçlerini zenginleştirip daha verimli hale getirdiği, eşitlik ve kapsayıcılığın bir insan hakkı olduğu ve paydaşların bağlılığını artırdığına dayalı gözlemleri yönündeki beyanlar. Çeşitliliğe sahip bir iş gücünün ve kapsayıcı bir çalışma ortamının gücüne olan inançları sebebiyle, özellikle yönetici pozisyonlarında cinsiyet ve yaş açısından çeşitliliği artırma yönündeki taahhütleri.
İlke 3. Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması	İSG kültürünü ve tüm çalışanlar için güvenli çalışma ortamını koruma yönündeki çabalara yönelik söylemler.
İlke 4. Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi	Çalışanların liderlik becerilerinin geliştirilmesi, çeşitli eğitim programlarıyla gelişimlerinin desteklenmesi ve tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunulması gibi konulara odaklanma.
İlke 5. Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması	Sosyal Performans Göstergelerinde cinsiyet temelli veriler (Eğitim saati) Tüm İK süreçlerinde her türlü fırsatı hiçbir ayırım gözetmeksizin potansiyel ve mevcut tüm çalışanlara tam bir eşitlik içinde sunma hedefleri.
İlke 6. Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi	Yöneticilere özel olarak tasarlanan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği atölye çalışmaları, tüm çalışanlara yönelik olarak Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilgili farkındalık çalışmaları, eğitimler ve sanal buluşmalar. Toplumsal cinsiyete dayalı ön yargıları kırmayı amaçlayan geniş kapsamlı webinarlar ile Şirket genelinde farkındalık yaratma amaçları ve girişimleri.
İlke 7. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması	2018 yılında gerçekleştirdiği başarılı halka arzın ardından şirketin, sürdürülebilirlik konusuna odaklanması, uzun vadeli değer yaratmak amacıyla ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerle ilgili stratejik ve bütünsel bir yaklaşım geliştirmeyi hedeflemesi yönündeki söylemler. Bu çerçevede, 2019 yılında dünyanın en büyük gönüllü kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)'nin ve Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs)'nin imzacısı olması. Ayrıca Şirketin, yüksek etik standartlara bağlı kalma kararlılığını göstermek için Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International)'nin ilkelerine uyum taahhüdünde bulunması.

Tablo 3'te görüldüğü üzere, cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yapılan şirket beyanlarının cinsiyet eşitliği politikalarının yalnızca bir ilke olarak kalmaktan ziyade yönetsel uygulamalar içerisine nasıl yansıdığını ortaya koyması ve dolayısıyla da söz konusu ilkelerin örgütsel süreçlerde nasıl ölçülebilir ve sürdürülebilir olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo 4’te EnerjiSa özelinde raporlardan (2019-2023) yola çıkılarak cinsiyet eşitliğini destekleyen göstergelere ilişkin bulgular yıl bazında verilmiştir.

Tablo 4

İş Yaşamında Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen Göstergeler (Yıllara Göre)

Yıllar	Gösterge
2019	- Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkesi (WEP’s) imzacısı olmak - Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin (UN Global Compact) imzacısı olmak
2020	- Teknolojide Kadın Derneği (WTEC) üyeliği - BM Global Compact inisiyatiflerinden biri olan beşinci sürdürülebilir kalkınma hedefi kapsamında başlatılan “Gender Equality/ Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” programında yer alması - Yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranı ile beyaz yakalı çalışanlar içerisindeki kadınların oranının sunulması -Yönetici atamalarında kadın atama oranının sunulması - Kesintisiz ve ulaşılabilir enerji başlığı altında kredi kullanım oranlarını açıklarken “erkek egemen bir sektörde kadınların ekonomik fırsatlara erişimini sağlayacak” ifadesinin vurgulanması - Yönetim kurullarındaki kadın temsiliyet oranının sunulması -Turkish Women’s International Network (TurkishWIN) üyeliğinin yenilenmesi -Kadın İstihdamına yönelik istatistiklerin sunulması -Kadın ve erkek çalışan memnuniyet yorumlarının eşit sayıda eklenmesi -Sosyal performans göstergelerinde cinsiyet bazlı kategorilerin çeşitliliği -Yetenek yönetimi kapsamında kadınlar özelinde prensiplere yer verilmesi -Çalışan devir oranlarına cinsiyet bazında yer verilmesi
2021	-Yönetim kademelerinde yer alanlara ödenen ücretlerde karşılaştırmalı olarak kadın ve erkek oranlarına yer verilmesi -Kadın liderliğini destekleyen söylemler -Kadın çalışanlara kanuni sürelerle uygun olarak bir yaşımdan küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilmesi uygulamalarına yer verilmesi - Doğum izni biten kadın çalışanlara istemesi halinde altı aya kadar ücretsiz analık izni verilmesine yönelik uygulamalara yer verilmesi -Sensiz olmaz platformunun kurulması - Tedarik zincirindeki girişimlerde bulunan kadınların sayısını arttırmaya yönelik söylemlerde bulunulması ve aksiyona dönük planlar yapılması - Yönetim Kurulu üyelerinin en az %25’inin kadın olması hedefine 2021 yıl sonu itibarıyla ulaşılmış olması. -Turkish Women’s International Network (TurkishWIN) üyeliği kapsamında ağız eğitim ve mentorluk imkanlarından faydalanan kadın sayısındaki artış
2022	- Kadın istihdamını artırma hedefinin fonksiyon bazlı hedef kartlarına eklenmesi ve 2022 yılı boyunca takip edilerek gerekli aksiyonların alınması
2023	-Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi’ne dahil olan 12 şirketten biri olması -UN Women (Birleşmiş Milletler Kadın Birimi) tarafından yürütülen “Sözden Eyleme WEPs” projesine katılan 10 şirket arasında yer alması. -Doğum izninden dönen kadın çalışanlara işe geri dönüş ve adaptasyon sürecini kolaylaştırmak için kurum içi mentorluk desteği sağlanması -Türkiye’nin temiz enerji geçişinin sağlanması, kadın istihdamının artırılması, STEM alanındaki genç mezunların yeni ve yeşil teknolojileri tanıması ve yönlendirilmesi konusunda faaliyet gösteren Yeşil Yakalı Kadınlar Derneği Kurumsal Üyesi olması.



Tablo 4’te görüldüğü üzere toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında şirket içerisinde yürütülen faaliyetler nitelik ve nicelik bakımından yıllar içerisinde artış göstermiştir. Bazı faaliyetlerin yıllar içerisinde değişmeden sürdürülebilirliği sağlanmaya çalışılırken diğer taraftan yeni ve farklı faaliyetler ile cinsiyet eşitliği politikalarının yönetsel uygulamalardaki ağırlıkları genişleme göstermiştir.

Tablo 5’te tüm kategoriler içinde yıllara göre cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen veya dahil olunan projelere yer verilmiştir.

Tablo 5

Cinsiyet Eşitliği Politikaları Kapsamındaki Projeler ve Örnek Uygulamalar (Tüm Kategorilerde Yıllara Göre)

Yıllar	Projeler
2019	Bu alana ilişkin herhangi bir beyana ulaşılamamıştır.
2020	- Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülen “İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı” (Business Against Domestic Violence- BADV) projesine aktif olarak katılım sağlamış ve bu proje dahilinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitici Eğitiminde İnsan Kaynakları ekibinden temsilciler yer alarak eğitim çıktılarının şirket içinde hayata geçirilmesi yönünde çalışmalar başlatılması. - 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü’ için Birleşmiş Milletler Kadın Birimi’nin (UN Women) Siber Şiddet Kampanyası ‘Sen de Bir Ateş Böceği Yak, Karanlığı Aydınlat’ projesine çalışanlarını dahil etmesi.
2021	- Teknik ve idari pozisyonlarda kadın istihdamını teşvik etmek amacıyla Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Program Koordinatörlüğü iş birliği ile “Elektrik Dağıtım Sektöründe Eşit Fırsatlar” projesi yürütücülüğü yapılması. -Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık faaliyetleri kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliği, gençler ve engellilere odaklı bir yaklaşımla herkese eşit fırsatlar sunmayı hedefleyen “Sensiz Olmaz” platformu çatısı altında projeler yürütülmeye başlanması - Gazeteci Elif Ergü Demiral’ın “Mesleğin Cinsiyeti Yoktur” programında “Söz Enerjinin Kadınlarında” röportajlarının gerçekleştirilmesi. - Şirket’in farklı süreçlerinde görev alan kadın çalışanları bir rol model olarak öğrencilere ve potansiyel adaylara tanıtmak amacıyla, kadın çalışanların yer aldığı bir filmin, sosyal medya hesapları üzerinden dış paydaşlar ile; üniversite etkinliklerinde ise öğrencilerle paylaşılması. -Dünya Kadınlar günü çerçevesinde Mart ayı boyunca tüm elektrik faturalarında yer alan fatura altı mesajlarda, şiddete maruz kalma veya tanık olma durumunda başvurmak üzere ilgili bakanlıkların numaralarının paylaşılarak, müşterilerde destek hatları konusunda bir farkındalık oluşturulmasının sağlanması. -Sürdürülebilir Enerji Temelli Turizm Uygulama Merkezi (Sentrum) projesinin hayata geçirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında bölgedeki kadınların projeye katılımının sağlanmasına yönelik girişilen çabalar. - Kadınlar Günü nedeniyle Youthall tarafından düzenlenen “Inspring Women Career Summit”e ve EBRD ile AmCham Türkiye tarafından düzenlenen “Uluslararası Kadınlar Günü Etkinliği”ne konuşmacı olarak katılım sağlanması.
2022	-“Eşitlik Olmazsa Olmaz” kapsamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilgili farkındalık çalışmaları ve eğitimler gerçekleştirilmesi. - Kadının güçlendirilmesi alanında çalışan kuruluşların projelerinde ilgili kurum/kuruluşlarla iş birliği yapılması -Sürdürülebilir Enerji Temelli Turizm Uygulama Merkezi (Sentrum) projesi kapsamında bölge kadınları ve işletme sahiplerinin oluşturduğu kişilere eğitimler verilmesi - Kadınların süreçlere katılımının artması, bilgilenebilmesi ve güçlenmesi ve yapılan çalışmalara yol gösterici olması amacıyla Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Planının hazırlanması. -Üyesi olunan Sabancı Üniversitesi BADV (Business Against Domestic Violence) projesinin 2022 yılında Sabancı Vakfı ve UNFPA desteği ve TÜSİAD ev sahipliğinde, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülen Ev İçi Şiddete Karşı Şirketler Ağı’nın kurucu üye şirketlerinden biri olması. -İklim yaklaşımı konusunda “kadınların temiz enerji dönüşümüne tam, eşit ve anlamlı katılımının daha yeşil ve daha sürdürülebilir bir geleceğin teşvik edilmesi için kritik öneme sahip” olduğu vurgusunun yapılması.
2023	-Geleceğini Kuran Genç Kadınlar ve Cumhuriyet Seferberliği: Yarınlar Seninle Mümkün programlarının düzenlenmesi kapsamında kadın çalışanlara mentorluk imkanının sunulması. -“Eşitlik Olmazsa Olmaz” kapsamında hayata geçirilen She-nergy Programı ile, odak noktası Türkiye genelindeki üniversitelerin Elektrik & Elektronik Mühendisliği’nde öğrenim gören kadın öğrencilerine proje koçları ile birebir olarak yenilikçi projeler üzerine çalışma imkanının sağlanması -Farklı iş kollarında yetenek kazanımını hedefleyen genç yetenek işe alım ve staj programlarında kadın katılımının desteklenmesi

- Her sene 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü ve 10 Aralık İnsan Hakları Günü arasında, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi tarafından yürütülen aktivizm kampanyasına katılım sağlaması.
- TurkishWIN tarafından yürütülen, özellikle STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarında okuyan ya da çalışan genç kadınlar (15-25 yaş) ve sektör liderlerini dijital bir platform üzerinden bir araya getirmeyi amaçlayan “Milyon Kadına Mentor” Programı’nın ana destekçilerinden biri olması.
- “Teknolojide Kadın Derneği”nin çalışmaları kapsamında teknolojide insan çeşitliliğini sağlamak için sayıca az olan ve bu alanda kariyer yapma noktasında motivasyonu düşük kadınları uzmanlaştırıp güçlendirerek bu alanda yer almalarını sağlayan projelerine eğitim desteği vermesi.
- Sabancı Vakfı önderliği ile ne eğitimde ne istihdamda olan genç kadınların gelişimini hedefleyen Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi’ne katkı sunarak eğitim ve mentorluk desteği sağlaması.
- Yanımdayız Derneği ve Artı Prodüksiyon iş birliği ile daha çok kadınla özdeşleşen ninni söyleme ritüelini tersine çevirerek toplumsal cinsiyet rollerinden sıyrılmayı amaçlayan “Eşitlik Ninnileri” albümünü yayınlaması ve bu albümün tüm gelirinin ise Mor Çatı Derneği’ne bağışlanması.
- “Sürdürülebilir Balıkçılığa Destek” projesi kapsamında elektrik faturalarından elde edilen tasarruf ile kooperatifte kadın istihdamına katkı sağlanmasına yönelik girişimler yapılması. Yine aynı proje kapsamında kadınlara yönelik olarak gerçekleştirilen ağ örme faaliyetleri ile onların da sektörde görünürlüklerinin artmasının hedeflenmesi.

Tablo 5’te görüldüğü üzere toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında şirket içerisinde ve dışarısında yürütülen projeler ve örnek uygulamalarda nitelik ve nicelik bakımından yıllar içerisinde artış göstermiştir. 2019 yılında herhangi bir uygulamaya rastlanılmamış iken 2023 yılına gelindiğinde yenilikçi uygulamaların kapsamının büyük oranda gelişim gösterdiği görülmektedir. Yıllar içerisindeki bu artış şirketin cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında alınan yönetim kararlarına olan bağlılığının bir yansıması olarak gösterilebilir.

Tablo 6’da tüm kategoriler içinde yıllara göre cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında elde edilen başarılarla yer verilmiştir.



Tablo 6
Cinsiyet Eşitliği Politikaları Kapsamında Elde Edilen Başarılar (Tüm Kategorilerde Yıllara Göre)

Yıllar	Ödüller
2019	“Türkiye’ye Enerji Veren Kadınlar” ödülleri Enerjide Örnek Şirket Kategorisinde birincilik
2020	Bu alana ilişkin herhangi bir beyana ulaşılamamıştır.
2021	Bu alana ilişkin herhangi bir beyana ulaşılamamıştır.
2022	-16. Uluslararası Arena Aquamasters Yüzme Şampiyonası- Enerjisa Yüzme Kulübü Yellow Fins – 12 Madalya (2K, 1K ve 4X500 Karma ve Kadın/Erkek bayrak yarışlarında 4 altın, 2 gümüş ve 6 bronz madalya, 1 Kupa) -Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı – “Enerji Veren Kadınlar” Ödülü
2023	Bu alana ilişkin herhangi bir beyana ulaşılamamıştır.

Tablo 6’daki sonuçlar şirketin cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürüttüğü faaliyetlerin 2019 ve 2022 yıllarında ulusal ve uluslararası düzeyde yankı bulduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, cinsiyete dayalı eşitlik politikalarının yıllar içerisinde yönetim stratejileri üzerindeki yansımalarını anlamak üzerinedir. Bu amaç doğrultusunda cinsiyet eşitliği politikaları ile öne çıkan bir şirket olan EnerjiSA’nın beş yıldır yayımlamakta olduğu faaliyet

raporları ile sürdürülebilirlik raporları cinsiyet eşitliği uygulamaları özelinde incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde, ilk raporun yayımlanmasından günümüze kadar geçen süre içerisinde cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim süreçlerine entegre edilmeye başladığı ve söz konusu bu entegrasyon ile birlikte stratejik karar alma süreçlerinde cinsiyet odaklı yaklaşımların öneminin yıllar içerisinde gittikçe arttığı görülmüştür.

2019 yılında şirketin Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkesi (WEP's) ile Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UN Global Compact) imzacısı ve Teknolojide Kadın Derneği'nin (WTEC) bir üyesi olması ile başlayan süreçlerin 2020 yılı ve devam eden tarihsel süreç içerisinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarına ağırlık verdiği ve bu kapsamda herkese şirket içerisinde eşit fırsatlar ve kapsayıcı bir iş ortamı sunduğu dikkat çekmektedir. Böylelikle cinsiyet eşitliği yönünde atılan çeşitlilik adımlarının yıllar içerisinde karar alma süreçlerini zenginleştirip daha verimli hale getirmiş olduğu ifade edilebilir. Alan yazında cinsiyet eşitliğinin yönetsel süreçlerdeki önemine vurgu yapan çalışmalar da bu değişimlerin kapsayıcılığı artırıcı etkiler yaratması yönünde bulgular ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırma sonuçları ile çalışmanın bulguları birbirini destekler niteliktedir (McKinsey & Company, 2023; Gharios vd., 2024; Alshaiba ve Khalaf, 2024; Lee ve Jung, 2024). Yine aynı çalışmalar göstermektedir ki cinsiyet eşitliği politikaları yalnızca kadınların işgücündeki temsiliyetini artırıcı etki ile sınırlı kalmayıp örgüt içerisindeki yenilikçi ve yaratıcı süreçleri de teşvik ederek katılımcılığı, kapsayıcılığı ve çeşitliliği de sağlamaktadır.

Kadın liderliğini destekleyen uygulamaların kapsamının genişletilmesi, kadın çalışanlara kanuni sürelerle uygun olarak doğum sonrası sağlanan haklar, kurum içi mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması gibi örnek olabilecek uygulamaların yıllar içerisinde artış göstermesi cinsiyet eşitliği politikalarına dönük yönetsel uygulamaların işe alımdan liderlik geliştirmeye, olumlu iş ortamından kurumsal sosyal sorumluluğa kadar çok geniş bir yelpazede etkilediğini ortaya koymasından dikkat çekici görünmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda cinsiyet eşitliği politikalarına dayalı yönetim stratejilerinin insan kaynakları süreçlerinde, örgüt kültüründe, olumlu iş ortamında ve liderlik gelişiminde sürdürülebilir nitelikte değişiklikler yarattığını söylemek mümkün görünmektedir. Cinsiyet eşitliği politikalarının yalnızca yasal bir zorunluluk ya da sosyal bir sorumluluk olmanın dışında işletmeler için hiç şüphesiz rekabet avantajı yaratma noktasında stratejik bir unsur olarak ele alınması gerektiğini de vurgulamak yerinde olacaktır. Gelecek dönemde yapılacak araştırmalarda söz konusu süreçlerin yine benzer raporlarda sunulan performansa yönelik göstergeler üzerindeki etkileri somut veriler üzerinden incelenerek çalışmanın kapsamının genişletilebileceği ve sektörler arası karşılaştırmalarla desteklenebileceği önerisinde bulunulabilir.

Kaynakça

- Agrawal, N., Kotikalapudi, K. B., Kumar, N., Das, D., Sahoo, P., & Pant, N. (2024). Managing diversity in the workplace: Challenges and best practices for inclusive leadership. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 14415-14422. <https://doi.org/10.53555/kuvey.v30i5.6618>
- Akdoğan, N. & Doğan, D. U. (2023). Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden 5 no'lu toplumsal cinsiyet eşitliği hedefine ulaşmada Türkiye'de sürdürülebilirlik raporu düzenleyen işletmelerin 2020 ve 2021 yılı beyanlarının incelenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Özel Sayı, 227- 248.

- Alshaiba, S., & Khalaf, B.A. (2024). The impact of board gender diversity on the gulf cooperation council's reporting on sustainable development goals. *Corporate Board: Role, Duties and Composition* 20(1), 33-41. <https://doi.org/10.22495/cbv20i1art3>
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433-448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. Ankara Sanayi Odası. *Asomedyâ, Dosya*, Nisan/Mayıs/Haziran: 34-52.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Bearegard, T. A. & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146. <https://doi.org/10.1002/hrm.20401>
- Benschop, Y. & Doorewaard, H. (1998). Covered by equality: The gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787-805. [10.1177/017084069801900504](https://doi.org/10.1177/017084069801900504)
- Bernile, G., Bhagwat, V. & Yonker, S. (2018). Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, 127, 588-612. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.12.009>
- Bilgiç, A. (2013). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi. *Denetışim*. 11, 69-75.
- BM Küresel İlkeler Sözleşmesi. (2017). Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Uygulama Rehberi https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2019/01/WEPs_Rehber.pdf
- Boiral, O. & Heras-Saizarbitoria, I. (2017). Managing biodiversity through stakeholder involvement: Why, who, and for what initiatives?. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 403-421. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2668-3>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Cornelius, N, Gooch, L. & Todd, S. 2000. Managers leading diversity for business excellence. *Journal of General Management*, 25(3), 67-79. <https://doi.org/10.1177/030637000025003>
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitapevi.
- De Oliveira, U. R., Menezes, R. P. & Fernandes, V. A. (2024). A systematic literature review on corporate sustainability: contributions, barriers, innovations and future possibilities. *Environment, development and sustainability*, 26(2), 3045-3079. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02933-7>
- Du, J. (2024). Advancing Gender Equality in The Workplace: Challenges, Strategies, and The Way Forward. *Journal of Theory and Practice of Social Science*. 4(4): 46-50. [https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04\(04\).11](https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04(04).11)
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2)
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Enerjisa. (2024, Ağustos 21). <https://www.enerjisa.com.tr/>
- Enerjisa. (2024, Ağustos 22). <https://www.enerjisainvestorrelations.com/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari>
- Enerjisa. (2024, Ağustos 22). <https://www.enerjisainvestorrelations.com/finansal-bilgiler/finansal-sonuclar--raporlar/yillik-faaliyet-raporlari>



- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. & Ruiz-Blanco, S. (2014). Women on boards: Do they affect sustainability reporting?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 351–364. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>
- Gagnon, S. & Cornelius, N. (2000). Re-examining workplace equality: The capabilities approach. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 68-87. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00007.x>
- Gentile, M. C. 1994. *Differences That Work: Organisational Excellence Through Diversity*. Harvard Business Review Books.
- Gharios, R., Awad, B., Khalaf, B. A. & Seissian, L. A. (2024). The impact of board gender diversity on european firms' performance: The moderating role of liquidity. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), 1-20. <https://doi.org/10.3390/jrfm17080359>
- Griffin, D., Li, K. & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: International evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56, 123–154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G. & Boiral, O. (2016). Outcomes of environmental management systems: the role of motivations and firms' characteristics. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 545-559. <https://doi.org/10.1002/bse.1884>
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Testa, F. (2023). Circular economy at the company level: an empirical study based on sustainability reports. *Sustainable Development*, 31, 2307–2317. <https://doi.org/10.1002/sd.2507>
- Hill, R. P., Stephens, D. & Smith, I. (2003). Corporate social responsibility: An examination of individual firm behavior. *Business and Society Review*, 108, 339–364. <http://dx.doi.org/10.1111/basr.2003.108.issue-3>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Johnston, W. B. & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for The Twenty-First Century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Lee, S.-T. & Jung, S.-M. (2024). From equality to excellence: exploring the relationship between gender equality hr policies and r&d intensity. *Sustainability*, 16(6394), 1-12. <https://doi.org/10.3390/su16156394>
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>
- McKinsey & Company. (2023). Women in the workplace 2023. <https://www.mckinsey.com>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Nguyen, H. L. & Kanbach, D. K. (2024). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: a systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 962-976. <https://doi.org/10.1002/csr.2611>
- Nurrunnahar, F. & Nikolaidou, F. (2023). *Gender Equality in Sustainability Reporting: The Current State of Swedish State-owned companies*. Thesis, Lunds University.
- Özsözgün Çalışkan, A. (2012). Sürdürülebilirlik raporlaması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 1, 41-68.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Scott, D. & Morrison, M. (2005). *Key Ideas in Educational Research*. Continuum International Publishing Group.

- Thomas, R. R. (1990) From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. March-April: 107-117.
- UN Women. (2020). Gender equality: Women's rights in review 25 years after Beijing://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/03/womens-rights-in-review
- United Nations, (2024). The Sustainable Development Goals Report. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>
- Velasco-Balmaseda, E., de Celis, I. L. R. & Izaguirre, N. E. (2024). Corporate social responsibility as a framework for gender equality: mapping of gender equality standards for sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 1905-1920. <https://doi.org/10.1002/csr.2673>
- Yang, S.-B. & Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267–284.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.



Extended Summary

Purpose: This study aims to examine how gender equality policies have been integrated into management processes over a five-year period (2019-2023) by utilizing annual and sustainability reports. Additionally, it seeks to reveal the changes in organizational goals and actions influenced by this integration process over the years.

Literature Review: Equality policies are generally defined as a set of strategies and practices aimed at recognizing diversity and ensuring that every individual has equal rights, opportunities, and access to resources. This refers to the provision of equal rights and opportunities to individuals without any restrictions, based on language, religion, race, age, disability, sect, political opinion, gender, or similar factors. The primary aim of these policies is to promote and expand diversity and inclusion within organizations, while preventing all forms of discrimination (Thomas, 1990; Cox & Blake, 1991). When examining the development process of equality policies, it is evident that research on issues such as management styles and leadership in relation to race and gender differences has existed for many years in the United States. However, significant and focused attention on diversity issues began following Johnston and Packer's (1987) Workforce 2000 study (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011). In recent years, in line with sustainable development goals, international organizations, such as the United Nations and the European Union, have taken encouraging actions to promote the global dissemination of equality policies through conventions, declarations, and guiding documents (UN, 2024).

Management strategies are a general term that encompasses planning, resource acquisition, and ultimately decision-making processes to achieve the long-term goals of an organization (Mintzberg, 1987). Effective implementation of management strategies plays a crucial role in an organization's sustainable profitability and growth objectives. An important point to emphasize here is that these strategies are not independent of environmental impact. Barca (2009) argued that the evolution of managerial thought reflects traces of the time in which are ideas proposed, suggesting that every strategic thought will change over time. Therefore, the notion of the best strategic approach is inherently disconnected from reality (Barca, 2009; cited in Bilgiç, 2013). This statement underscores that each strategic approach is shaped to meet the needs or requirements of its era, and that it is important to approach emerging strategic approaches with this understanding.

Design/methodology/approach: This study focuses on changes in management strategies related to gender equality policies, as reflected in EnerjiSA's annual reports and sustainability reports. Reports published between 2019 and 2023 were included in the study. A qualitative research design was adopted for the study, which took the form of a case study with an emphasis on in-depth analysis (Creswell, 2013). The case study methodology followed the four-step process proposed by Yin (1994): (I) identification of research questions, (II) analysis, (III) linking of data, and (IV) interpretation of findings. Document analysis was employed as the data-collection method.

Sample: In this study, EnerjiSA, an energy sector company included in the sustainability index that is known for its gender equality indicators, was selected. The company stands out, particularly for its policies on gender equality. EnerjiSA's strategies aimed at employing women, providing them with training, and promoting them to management positions are considered significant examples of how gender equality policies can be implemented within businesses, particularly in the industrial and energy sectors as well as across various other

sectors. A total of 10 reports, including annual and sustainability reports covering a five-year period, were analyzed. The purpose of selecting this five-year timeframe was to examine temporal changes in the integration of gender equality policies into management strategies, as reflected in these documents.

Findings: The study's findings reveal that from the publication of the first report to the present, gender equality policies have gradually been integrated into management processes. Furthermore, this integration has led to an increasing emphasis on gender-focused approaches in strategic decision-making processes. Based on these findings, it appears that management strategies based on gender equality policies have created sustainable changes in human resources processes, organizational culture, positive work environments, and leadership development. It is also important to emphasize that gender equality policies should be viewed not only as a legal obligation or social responsibility but, without a doubt, as a strategic element for creating a competitive advantage for businesses.

Research limitations/implications: This study has some limitations, such as its focus on a single company and reliance solely on publicly available reports from the company's website. Future research could expand the scope by examining the impact of these processes on performance using concrete data and supporting the findings with cross-sectoral comparisons.

Originality/value: Given the limited number of studies on this topic in the field of management, this study is expected to fill a significant gap in the literature. Moreover, it aims to serve as a roadmap for organizations seeking to effectively integrate gender equality policies into their managerial processes.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Bu çalışma tek yazarlı bir çalışma olup herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Bu çalışma için etik onay gerekmemektedir.