



T.C.

EGE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİNDE İÇ PAYDAŞLARIN
KATILIMINDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Melda ÖZEN

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

İZMİR

2019

T.C.

EGE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİNDE İÇ PAYDAŞLARIN
KATILIMINDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Melda ÖZEN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mikail BATU

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Kurumsal İletişim Yüksek Lisans Programı

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” adlı yüksek lisans/doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Melda ÖZEN



T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Melda ÖZEN
Numarası : 92160000127
Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Tez Başlığı (Türkçe) : Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü
Tez Başlığı (İngilizce) : Corporate Governance Role in Corporate Communication in the Participation of Internal Payment

Tez Savunma Tarihi : 24.06.2019

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Mikail BATU
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Şadiye DENİZ
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Burcu ÖKSÜZ
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☒☐☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

ÖNSÖZ

Büyük emeklerle, itinalı ve özverili çalışma sistemiyle şekillenen tez çalışma sürecimin başarıyla sona ermiş olması şahsım adına oldukça mutluluk vericidir. Hazırlamış olduğum tez çalışmasında, küreselleşme çağının yüksek ivmelerle seyrettiği günümüzde, yeterli seviyede değinilmeyen ancak kurumlar ve bireyler için oldukça önemli konular olan kurumsal iletişim, kurumsal yönetim ve iç paydaş kavramlarına akademik çerçevede değinilmektedir.

Yapılan akademik çalışmalar noktasında gerçekleştirilen incelemelerde, kurumsal yönetimin, ülkemizde yabancı literatür ile karşılaştırıldığında yeni yeni incelenmeye başlanılan bir kavram olması ve üniversitelerde bu konuya yönelik akademik çalışmaların yeterli düzeyde olmaması tez çalışmamın birinci çıkış noktasını oluşturmaktadır. Tez çalışmam kapsamında konu başlığında yer alan kavramlardan biri olan kurumsal iletişimin, ülkemizde oldukça az sayıda üniversitenin inceleme alanında olması ve az sayıda üniversitede yüksek lisans ya da doktora bölümlerinde okutulması tez çalışmamın ikinci çıkış noktasını oluşturmaktadır. Söz konusu ikinci çıkış noktasının temelinde, yapılan araştırmalar neticesinde kurumsal iletişimin, kurumsallaşma sürecini tamamlamış olmasına rağmen çok az sayıda kurumda çalışma alanı olarak var olması ancak çalışma alanı olarak var olan birçok kurumda da alana karşı farkındalığın oldukça düşük olması yer almaktadır.

Yine yapılan araştırmalar neticesinde, tez çalışmamın konu başlığının önemli kavramlarından olan iç paydaş konusunun ise ülkemizde var olan kurumsal aktivasyonlarda, kurumsal süreçlerde ve kurumların departmanlarında yeterli seviyede ele alınmayan ve üzerinde durulmayan bir kavram olması tezimin üçüncü çıkış noktasını oluşturmaktadır. Tez çalışmamın hem konu başlığını hem çıkış noktasını oluşturan bu kavramlara yönelik yapılan incelemelerde, söz konusu kavramlara ilişkin farkındalığın ağırlıklı olarak yabancı literatürde var olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda söz konusu farkındalığın, hem yerli literatürde hem de pratikte istenen seviyede olması ve kurumlarda başarıyla uygulanabilmesi hedeflenmektedir. Belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde hazırlanan tez çalışmamın, hem akademik bir kaynak

olması hem de kurumların kurumsallaşma süreçlerinin tamamlanmasına ve sahip oldukları perspektiflere katkıda bulunması istenmektedir.

Hazırlamış olduğum “Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” konu başlıklı tez çalışmamda emeği geçen, değerli tez danışmanım Doç. Dr. Sayın Mikail BATU hocama, literatür taraması aşamasında kaynak bulmam konusunda bana yardımcı olan değerli Doç. Dr. Sayın Burcu ÖKSÜZ hocama teşekkürlerimi sunarım.

“KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİNDE İÇ PAYDAŞLARIN KATILIMINDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ” konu başlıklı tez çalışmamın akademiye yararlı olması ve beğeniyle okunması dileğiyle...

Melda ÖZEN
İzmir, 2019

ÖZET

Kurumsal yönetim, kurumsal iletişim ve iç paydaş kavramlarının, her geçen gün gelişerek ilerleyen kavramlar olduğu görülmektedir. Kurumların uzun ömürlü iş yaşamına sahip olmalarında ve iç paydaşlarıyla olan iletişimlerinde yalnızca özgün ve başarılı faaliyetlerde bulunmaları yeterli değildir. Kurumsal yönetim ilkelerinin kurum kültürüne yerleştirilmesi ve iş tanımlarının bu perspektifte oluşturulmasıyla her kurum, kendisini tanımlayabilir ve inovatif perspektifle büyüyen öğrenen organizasyon ismini alabilir.

Dünyanın küresel bir köy olarak tanımlandığı günümüzde kurumların da küreselleşmeden etkilendikleri önemli bir gerçekliktir ve bu etkileşimden en az zararlar ve en yüksek karla çıkabilmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik her kurum açısından kurumsal yönetim ilkeleri eşliğinde planlanan dinamik ve stratejik kurumsal iletişim faaliyetleri, interaktif iç paydaş etkileşimi ile mümkün olmaktadır. Çünkü iç paydaşlar, temel yönetim prensipleri göz önünde bulundurulduğunda bir kurum için en temel değerdir. Bu sebeple iç paydaş memnuniyeti ve sadakati sağlanamamış bir kurumun kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim prensiplerini yerine getirmekte güçlük çektiği söylenebilmektedir.

“Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” konu başlıklı tez çalışmasında yer verilen araştırma kapsamında İstanbul’da yer alan X kurumuna gidilmiş ve altı kişi ile birebir derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşme için 4 konu başlığı ve her konu başlığı için ayrı ayrı, toplam 21 adet derinlemesine görüşme soru formu oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında incelenen X kurumun kurumsal yönetim, kurumsal iletişim ve iç paydaş kavramlarına yönelik yaklaşımını incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda tez çalışmasının en önemli sorunsalını yine tez çalışmasının konu başlığı oluşturmaktadır. Çünkü kurumsal yönetim kavramı sürekli öğrenen, gelişen, kendini yenileyen, değişime açık, risk alabilen ve riskleri yönetebilen bir kurum olmayı ifade eden iletişimsel bir yönetim sürecidir. Bu yönetim sürecini de kurumsal iletişim faaliyetleri ve iç paydaşlarla birlikte yürüterek ileriye götürmeyi amaç edinmiştir.

İstanbul’da yer alan X kurumunda tez konu başlığının varlığı araştırılmış ve bu doğrultuda yarı yapılandırılmış soru formları oluşturulmuştur. Hazırlanan yarı yapılandırılmış soru formları görüşme yapılan kişilere dağıtılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda X kurumunun kurumsal faaliyetleri, kurum-çalışan etkileşimi incelenmiş ve gözlenmiştir.

Vaka analizi ile elde edilen veriler içerik analizi kullanılarak çözümlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Bulgular kapsamında araştırmanın gerçekleştirildiği X kurumunda, kurumsal yönetim kavramının sistem içerisinde tam uygulanmadığı bu sebeple kurumsal iletişim sürecinin yönetim noktasında fazla aktif kullanılmadığı, yönetim anlayışıyla ilerlemediği, iç paydaşların kurumsal yönetim sürecinde çok fazla katılımlarının gerçekleşmediği kanaatine varılmıştır. Elde edilen ve çözümlenen bulgular sonuç ve öneriler bölümüne aktararak detaylı bir biçimde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetişim, Yönetişim, Kurumsal İletişim, İç Paydaş.

ABSTRACT

The concepts of institutional governance, institutional communication and internal stakeholders have been gaining popularity day by day. Operating in an efficient and unique manner may not be deemed adequate for the institutions to maintain a long life cycle and a proper interaction with the internal stakeholders. Any institution may define its function and structure in a proper way and may be entitled as “a continuously learning organization equipped with innovative perspective” upon adopting institutional governance principles in institutional culture and reframing definitions of positions accordingly.

Institutions are clearly affected by globalization today when world may be defined as a global village, thus, they have to survive attaining minimal loss and maximum profit principle which can be maintained through dynamic and strategic institutional communication activities along with interactive interaction with internal stakeholders as internal stakeholders may be defined as basic assets from elementary governance principles. An institution which could not maintain internal stakeholder satisfaction and loyalty may be deemed to fail to adopt institutional governance and communication principles.

This dissertation entitled “Role of Institutional Communication in Participation of Internal Stakeholders in Institutional Governance” covers fieldwork of in-depth interviews with six employees recruited by X in İstanbul. A total of 21 in-depth interview forms structured on 4 topics for each has been formed for interviewing purposes. The aim of the research is to analyze attitude of X towards concepts of institutional governance, institutional communication and internal stakeholder, thus, the title of the dissertation may be deemed to represent the main research question. Institutional governance may be defined as a communicational management process to attain an institutional structure of continuous learning which is apt to develop, to take and manage the risks. The abovementioned management process may be developed through institutional communication activities and participation of internal stakeholders.

This dissertation aims to trace institutional communication in X in İstanbul, thus, a number of semi-structure interview forms has been formed for this purpose and these forms has been distributed to the interviewees. Institutional activities and institution-employee interaction in X has been observed and inspected. Data gathered has been analyzed and interpreted through content analysis method. The findings of the research imply that institutional communication is not adopted in a complete manner within the system, thus, it can not be operated efficiently in governance and internal stakeholders can not participate in institutional communication in a proper way. Findings has been discussed in conclusion and further recommendations chapter in detail.

Key Words: Corporate Governance, Governance, Corporate Communication, Internal Stakeholder.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİŞİM VE KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİ

1.1.Yönetişim Kavramı ve Ortaya Çıkışı.....	5
1.1.1.Yönetişim Süreci.....	9
1.1.2.Yönetişimin Özellikleri ve Sağladığı Yararlar.....	15
1.1.3. Yönetişimin Temel Prensipleri	19
1.2. Kurumsal Yönetişim Kavramı ve Tanımı	23
1.2.1. Kurumsal Yönetişim Süreci	25
1.2.2. Kurumsal Yönetişimin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Önemi.....	27
1.2.3. Kurumsal Yönetişimin Özellikleri	29
1.2.4. Kurumsal Yönetişimin Amaçları	31
1.3. Kurumsal Yönetişimin İlkeleri.....	34
1.3.1. Dünya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetişim İlkeleri	36
1.3.2. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetişim İlkeleri	38
1.3.3. Türk Ticaret Kurumu (TTK) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Kurumsal Yönetişim İlkeleri.....	42
1.4. Kurumsal Yönetişim Sistemi	43
1.5. Kurumsal Yönetişimin Kurumlara Sağladığı Yararlar	46

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ PAYDAŞLAR VE KURUMSAL İLETİŞİM

2.1. Paydaş Kavramı ve Tanımı.....	48
2.1.1. Paydaş Türleri: İç Paydaşlar, Dış Paydaşlar ve Diğerleri	50

2.1.2. Paydaş Yönetimi	54
2.1.3. Paydaş Analizi.....	55
2.2. Kurumsal İletişim Kavramı ve Tanımı	61
2.2.1. Kurumsal İletişimin Sorumlulukları.....	64
2.2.2. Kurumsal İletişim, Paydaşlarla İlişkiler ve Yönetişim.....	65
2.3. Kurumsal İletişim ve Yönetişim İlkeleri.....	68
2.3.1. Kurumsal İletişim ve Şeffaflık	69
2.3.2. Kurumsal İletişim ve Eşitlik.....	70
2.3.3. Kurumsal İletişim ve Sorumluluk	72
2.3.4. Kurumsal İletişim ve Hesap Verebilirlik	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİNE İÇ PAYDAŞLARIN KATILIMINDA

KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ

3.1. Araştırmanın Amacı, Sorunsalı, Kısıtlıkları	75
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	76
3.3. Çalışma Grubu, Araştırma Deseni ve Örneklem.....	78
3.4. Araştırmanın Önemi	79
3.5. Araştırmada Veri Toplama ve Verilerin Analizi.....	79
3.6. Araştırma Bulguları.....	80
3.6.a. Kurumsal İletişim Soruları	80
3.6.b. Kurumsal Yönetişim Soruları.....	89
3.6.c. İç Paydaş Soruları	97
3.6.d. Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü Soruları	103
GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ.....	110
GELECEK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA	117
EK -1	134
ÖZGEÇMİŞ	138

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ACCA	:“The Association of Chartered Certified Accountants” (Fermanlı Ruhsatlı Muhasebeciler Birliği)
OECD	:“Organisation For Economic Co-operation and Development” (Dünya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TTK	: Türk Ticaret Kurumu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: H. George Fredericson’a Göre Yönetişimin Güçlü Yanları ve Sınırlılıkları Tablosu.....	12
Tablo 2: İki Yönetişim Modelinin Karşılaştırılması	13
Tablo 3: Hükümet ve Yönetişim Sürekliliği Üzerine Yönetim Modları.....	15
Tablo 4: Yönetişim Matrisi ve Kuralların Yönetimi.....	18
Tablo 5: Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Karşılaştırılması	26
Tablo 6: Küreselleşme ve Kurumsal Yönetişim	28
Tablo 7: Yönetişimin Teorik Farklılığı	30
Tablo 8: Temel Kurumsal Yönetim Sistemi ve Yönetim Organları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Yönetim Sistemi.....	45
Tablo 9: MacMillan vd. “Paydaş Haritası, (2005)”	51
Tablo 10: Isabelle Maignan, O.C. Ferrell, Linda Ferrel, “Bazı Paydaş Toplulukları ve İlgi Alanlarına Giren Konular, (2005)”	54
Tablo 11: John F. Preble, “Paydaş Yönetimi Süreci Tablosu, (2005)”	55
Tablo 12: Mendelow, “ Paydaş Analiz Matrisi”, “Çevresel Tarama için Güç Dinamizmi Matrisi, (1981)”	56
Tablo 13: Mendelow, “Örgüt ve Paydaş Arasındaki İlişki (Paydaş Modeli), (1981)”	57
Tablo 14: Donaldson and Preston, “Kurumun Karşıt Modelleri: Paydaş Modeli”	59
Tablo 15: “Eden ve Akermann, Bases of Power – Directions of Interest Diagram (Gücün Temelleri - İlgi Noktaları Diyagramı), (2018)”	60
Tablo 16: “KSS Paydaşlarına Dayalı Ölçüm ve Yönetimi ve Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi”	66
Tablo 17: “Sanjay Anand, Başarılı Kurumsal Yönetişimin İçsel Dinamikleri Tablosu, (2008)”	68
Tablo 18: “Kurumsal Şeffaflığın Bileşenleri: Kavramsal Ölçüm Şeması”	70

GİRİŞ

Küreselleşmenin hızla yükseldiği günümüz dünyasında, ekonomik, siyasal, iletişimsel, sosyal vb. alanlarda kurumlar arasında yaşanan rekabet beraberinde kurumların değişim, farkındalık, sürdürülebilirlik gibi önemli noktalara değinmesini zorunlu kılmaktadır. Rekabet ve küreselleşme ilk olarak kurumların yönetsel yapılarına vurgu yapmakta ve en büyük değişim bu alanda yaşanmaktadır. Yaşamsal varlıklarını rakipleri karşısında uzun süreli tutmak isteyen kurumlar, yönetsel yapılarında katı, paylaşımdan uzak geleneksel yönetim anlayışından sıyrılmakta, bütünsel bir yaklaşım oluşturma çabası içerisine girmek zorunda kalmaktadırlar. Birçok bilimsel kaynaktan “iyi yönetim”, “yönetim”, “kurumsal yönetim” şeklinde ifade edilen bu yeni yönetsel yapı, yönetim anlayışının katı tutumunun içerisine iletişim kavramının eklenmesiyle daha esnek bir görünüm kazanmaktadır.

İletişim ve yönetim kavramlarının entegrasyonu sonucu oluşan yönetim kavramı, kurumların yaşamsal sürelerini uzun soluklu kılmakla birlikte kurumların uzun vadede perspektiflerinin değişmesini sağlamakta, kurumları; sahip oldukları kurumsal değerlerin iletişim ve etkileşim içinde oldukları herkesle paylaşılması gerektiğine inandırmaktadır. Bu çerçevede kurumlar, etkiledikleri ve etkilendikleri kişi ya da tüzel kişi olarak tanımlanan “paydaş” kavramına farklı bir gözle bakmakta ve aldıkları tüm kararlara paydaşlarını da dahil etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu kapsamda dezavantajlı kişi ya da olaylara karşı önlem almaları, yaşanan ya da yaşanabilecek kriz ve skandal gibi kurumların yaşamsal varlıklarını tehdit eden oluşumları öngörmeleri veya çözüm bulmaları kolaylaşmaktadır. Kurumun yaşamsal varlığının uzun soluklu olabilmesini, ilk olarak iç paydaş memnuniyetine bağlayan yönetim kavramı, kurumlarda uygulanması halinde kurumsal itibar, kurumsal imaj, kurumsal performans gibi çok önemli unsurların sürekliliğini de sağlamaktadır.

İyi yönetim adıyla ortaya çıkarak oluşan yönetim kavramı kurumsal yönetim adıyla son halini almaktadır. Bu kapsamda kurumlar, kurumsal yönetim sürecini bazı önemli ilkeler çerçevesinde uygulamaktadırlar. Şeffaflık, hesap verebilirlik, uyum, katılım, etkinlik olarak tanımlanan kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda hareket eden kurumlar uzun soluklu bir ömre sahip olmaktadır. Çünkü

bu ilkeler gereği kurumlar, ilk olarak iç paydaşlarıyla sonra tüm paydaşlarıyla gerçekleştirdikleri bilgi sirkülasyonunu etkin, verimli, bütünsel, anlaşılır kılmak durumundadırlar. Aldıkları her kararda, attıkları her adımda iç ve dış paydaşlarına karşı sorumlu olmalarından ötürü, ortak bir amaç ve hedef gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı ve bu anlayış çerçevesinde oluşan kurumsal yönetim ilkeleri kurumların paydaşlarıyla düzenli bilgi paylaşımı sağlamalarına katkı sağlamakta ve aralarında güven duygusunu oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışının bir kurumda başarıyla uygulanabilmesinde en önemli bir diğer etken kurumsal iletişim çalışmalarındır. Etkili iletişim entegrasyonu için gerekli olan kurumsal iletişim kavramı, kurumların bilgi paylaşımlarında çok daha hızlı, aktif ve başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bunun dışında kurumsal iletişim, kurumların iletişim içinde oldukları tüm paydaşlarının analizinin yapılmasını, onların anlaşılmasını, talep, beklenti ve önem derecelerinin belirlenmesini, önem derecesine göre sınıflandırılan paydaşlarla kurulan iletişim için gerekli paydaş yaklaşım stratejilerinin ve modellerinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda bir kurumun rekabet koridorlarında konuşulan ve yaşamsal varlığını tehdit eden olumsuz her türlü bilgi kirliliğinden sıyrılabilmesi için kurumsal yönetim anlayışına, bu bilgi alışverişinin önce iç sonra dış paydaşlara etkin bir biçimde dağılımının sağlanmasında ise hem kurumların hem kurumsal yönetimin kurumsal iletişim anlayışına ihtiyacı bulunmaktadır.

Söz konusu yönetsimsel ve iletişimsel akış dikkate alındığında, kurumlar tüm bu çabaları uzun soluklu faaliyet gösterebilmek için gerçekleştirmektedirler. Ancak kurumların uzun ömürlü olabilmelerinde en etkili unsur “paydaş” kavramıdır. Paydaşlar kurumları hem etkileyen hem de kurumlardan etkilenen kişi, tüzel kişi olarak tanımlanmaktadırlar. Kurumlar tarafından yapılması gereken paydaş yaklaşım stratejilerinde ilk sırada yer alması gereken paydaş grubu iç paydaşlar olmalıdır. Çünkü bir kurumun başarısında en önemli pay sahipleri iç paydaş olarak tanımlanmaktadır. Kurum kültürünü iyi bilen, üst yönetim ile şeffaf ilişkisi olan, kurumsal tüm çalışmalarda olumlu katkısı olan iç paydaşlar, kurumların rakipleri karşısında yükselmelerinde etkili ve önemli bir rol oynamaktadır. Kurumun başarısına olumlu katkısı olan bir iç paydaş mutlu bir paydaştır.

Sonuç olarak, kurum yöneticileri ve iç paydaşlar tarafından gerçekleştirilen kurumsal çalışmalarda hedeflenen dinamik ve stratejik kurumsal performans, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim çalışmalarıyla mümkündür. Bu tez çalışmasında, kurumsal yönetim sürecinde iç paydaşların katılımında kurumsal iletişimin rolünü tanımlanmak ve bu kavramların entegrasyonun önemine dikkat çekmek amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda, öncelikle yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkelerinin tanımı detaylı bir biçimde incelenmiş, çalışma kapsamında daha sonra kurumsal iletişim kavramına derinlemesine bir bakış gerçekleştirilmiş ve iç paydaş kavramı konuya dahil edilerek konunun derinliği artırılmıştır. Kurumsal iletişimin kurumsal yönetim sürecine katkıları teorik olarak açıklanmış olup belirlenen amaca ek olarak, kurumsal iletişim ve yönetim sürecinde iç paydaşların yeri ve önemine dikkat çekilmiş, ülkemizde yeni yeni tanınmakta olan kurumsal yönetim kavramının farkındalığının artmasına, bu kavramın kurumlar tarafından kabul görmesine ve işlerlik kazanmasına katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmasının araştırma kısmında İstanbul'da yer alan bir X kurumu tercih edilmiş olup, X kurumunun kurumsal iletişim direktörlüğü çalışanları ve bazı iç paydaşları ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler doğrultusunda X kurumunun kurumsal yönetim, kurumsal iletişim, iç paydaş, yönetim kavramlarına genel ve özel bakış açısı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında kurumsal iletişim, kurumsal yönetim, iç paydaş ve kurumsal yönetim sürecinde iç paydaşların katılımında kurumsal iletişimin rolü olmak üzere toplamda dört konu başlığı belirlenmiş olup her konu başlığı altında derinlemesine görüşme soruları oluşturulmuştur. Toplamda 21 adet olarak belirlenen derinlemesine görüşme soruları birebir görüşme tekniği ve vaka analizi çerçevesinde kurum yöneticileriyle doğrudan gerçekleştirilmiş olup, araştırma aynı gün içerisinde tamamlanmıştır. Araştırma kapsamında veri elde edebilmek adına ve elde edilecek olan verileri analiz edebilme noktasında katılımcıların izniyle ses kaydı alınmış ve elde edilen veriler hem içerik analizi hem betimleyici analiz yöntemleriyle çözümlenerek değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan içerik ve betimleyici analiz yöntemleriyle kurumun kurumsal iletişim, kurumsal yönetim, iç paydaş kavramlarına bakış açıları görüşme sağlanan tüm katılımcılarla birebir

tartışılmış, kendilerine 21 adet sorudan oluşan derinlemesine görüşme soru formu dağıtılmış, soruların katılımcılar tarafından ayrıntılı tartışılarak yanıtlanması sağlanmıştır. Araştırma kapsamında toplamda altı katılımcıyla görüşülmüş olup her katılımcıyla sorular incelenmiştir.

Araştırma noktasında katılımcılara yöneltilen sorular ve katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar analiz edilmiş ve yapılan analizde kurumun kurumsal iletişim kavramına bakış açısının ağırlıklı olarak marka iletişimi ve pazarlama iletişimi noktasında olduğu, kurumsal yönetim kavramının kurum içerisinde bilinirlik seviyesinin düşük olduğu, iç paydaş kavramının kavramsal noktada ve kapsadıkları bakımından sadece “çalışan kişi” noktasında anlaşılabilirliğinin olduğu saptanmıştır. Genel çerçevede incelendiğinde kurumsal yönetim uygulamalarının kurumda farkındalığının düşük düzeyde olduğu, kurumsal yönetim ilkelerinden ağırlıklı olarak şeffaflığın aktif olduğu, çalışan motivasyonunun kurumsal iletişim direktörlüğü tarafından önemli görüldüğü saptanmıştır. Ancak iç paydaşlarla olan görüşmelerde kurumsal iletişim direktörlüğü ile yapılan görüşmeler arasında bazı tezat noktalar belirlenmiş ve bunlar da araştırma bulgularına eklenmiştir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında elde edilen tüm veriler araştırma bölümünde, sonuç ve öneriler başlığı kapsamında detaylı bir anlatımla ifade edilmiş, araştırma konusuna ilişkin açıklamalar sonuç bölümünde paylaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİŞİM ve KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİ

1.1.Yönetişim Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Yönetişim kavramı, kurumların sağlıklı iletişim stratejileri oluşturabilmeleri noktasında önem teşkil eden ve bir kurumun yönetsel faaliyetlerinde işlerlik kazanmasına yardımcı olan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Yönetişim kavramı birçok araştırmacı, akademisyen ve bilim insanı tarafından incelenmiş, araştırılmış ve bu bağlamda birçok tanım da yapılmış bulunmaktadır. Yönetişim, bir ülkenin kaynak yönetiminin sağlanmasında ve kontrolünün gerçekleşmesinde resmi ve gayri resmi kurumlar vasıtasıyla yetki kullanımı kontrolünün tamamını içeren, birden fazla fonksiyonu içinde barındıran bir kavramdır. Şeklinde ifade edilmektedir¹. Yönetişim; Neo-liberalizm anlayışının eksikliklerinin giderilmesi, tamamlanması kapsamında gerçekleştirilen arayışlar neticesinde gündeme gelerek, küreselleşme ve ulus devlet anlayışlarının yeniden yapılandırılması düşüncesine dahil olarak yükselmiş bir kavramdır. Yönetişim, günümüzdeki tanımıyla ilk olarak Dünya Bankası aracılığıyla 1989 “Sub Saharan Africa: From Crisis To Sustainable Growth (Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyüme)” isimli raporunda gündeme getirilerek, siyasal iktidarın ulusal faaliyetlerin yönetimi için kullanımı” biçiminde ifade edilerek kullanılmıştır². Neo-liberalizm, 1970’lerden sonra yüksek bir ivme kazanmış, dünya çapında kabul görmüş bir görüştür. Bu süreç, “küreselleşme”, “refah devlet anlayışının gerilemesi”, “ulus devlet anlayışının zayıflaması”, “post-fordist üretim süreci”, “özelleştirme alanında gösterilen çabalarının hızlanması” ve “ekonomik serbestleşmenin büyümesi” gibi tanımlanmaktadır. Yönetişim kavramı da; yapılan çeşitli tanımlamalar doğrultusunda bir geçiş dönemi şeklinde ifade edilen 1970 sonrası dönemde ortaya çıkmıştır³. Yönetişim anlayışı, toplumsal özerklik ile burjuvazi arasındaki ilişkiyi

¹ Ebru Canıkalp, İter Ünlükaplan, “Yönetişim Kalitesi ve Yönetişimin Ölçülebilirliği”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2015, s.82. **İİBF Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2015, s.82.

² Sonay Bayramoğlu, “Küreselleşmenin Yeni Siyasal İktidar Modeli: Yönetişim”, **Praksis**, Sayı:7, 2002, s.86.

³ Adem Levent, “Yönetişim ve Yeni Kurumsal İktisat”, **İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2016, s.19.

‘toplumsal ortaklık’ konumunda şeffaf ve kanuni seviyeye getirmiştir. Böylelikle, geleneksel bürokratik yapılanmanın, sermaye sınıfı ile anlaşılır, şeffaf ve adil ilişki çerçevesi içerisinde ilerlemesine olanak tanımayan konumundan ayrılma olarak da yönetim kavramı açıklanabilmektedir⁴.

Yönetişim kavramı, kamu yönetimi kavramının 1980’li yıllarda egemen olan Kamu İşletmeciliği Okulu’nun, 1980’li yılların sonlarından itibaren dahil olduğu krize çözüm bulmak için ortaya çıkmıştır. İlk olarak 1989 yılında Dünya Bankası tarafından ifade edilen ve kuramların oluşturduğu bir alt yapıyla kurulan yönetim kavramı, kısa sürede devletin yeniden yapılandırılması süreçlerine dahil edilmeye başlamış ve bu alandaki etkisini yüksek oranda artırmıştır.

Yönetişim ülkeyi ilgilendiren durumlar söz konusu olduğunda ülke yönetiminde siyasal, ekonomik ve yönetsel otoritenin kullanımı biçiminde ifade edilmekte ve bu durumun karmaşık oluşumları, süreçleri, ilişkileri ve kurumları da kapsadığına dikkat çekilmektedir⁵. Yönetişim, Dünya Bankası tarafından, 1989’da Afrika’da yaşanan sorunsalın “yönetişim krizi” şeklinde ifade edilmesinden sonra yaygınlaşan ve uluslararası diğer kurumlar tarafından da kabul gören bir kavram olarak, hem ulusal hem de uluslararası karar alma süreçlerinde "demokratik" mekanizmaların hayata geçirilmesi düşüncesiyle yaşamsal faaliyetine başlamış bulunmaktadır⁶.

1989 yılında gündeme getirildikten sonra hızlı bir ivme ile yaygınlaşan yönetim (governance) kavramı ve geliştirilen yönetim modeli; kamu yönetimi, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, iktisat gibi disiplinler tarafından benimsenmiş ve ele alınmıştır. Yönetişim kavramı, devletin işlevlerinin ve örgütlenme biçiminin yeniden yapılandırılmış, tanımlanmış ve bu yeniden yapılandırılma süreçlerinin temelini oluşturmaya başlamasıyla da ayrı bir önem kazanmakta ve taşımaktadır.

Yönetişim modeli beraberinde iki önemli yeniliği getirmiştir. Bunlardan birincisi, kamu işletmeciliğinin “*minimal devlet*” anlayışını “*düzenleyici devlet*”

⁴ Sonay Bayramoğlu, “Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:10, 2005, s.273.

⁵ İsmet Akbaş, “Bölgesel Kalkınma’ da Yönetişim Kavramı”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2015, s.333.

⁶ Filiz Çulha Zabcı, “Dünya Bankası’nın Küresel Pazar İçin Yeni Stratejisi: Yönetişim”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:57, Sayı:3, 2002, s.151.

anlayışı doğrultusunda geliştirmek olmuştur. Bu anlayış değişikliği ile birlikte amaçlanan asıl perspektif; devletin daraltılması anlayışı yerine, piyasaların etkin bir şekilde işletilebilmesi, yönetilebilmesi noktasında, devletin; gerekli ve etkin düzenlemeleri yapması vurgusu yönünde olmuştur⁷.

Yönetişim kavramının ortaya çıkışıyla birlikte, devletin merkezi karar birimi olduğu bir yönetim anlayışı yerine, karar alma süreçlerine devletin haricinde özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da dahil edildiği daha katılımcı, daha uyumlu bir yönetim anlayışının geliştirilmesi, benimsenmesi söz konusu olmuştur⁸. Özetle yönetim, yönetimin iyileştirilmiş bir sistem bandında yürütülmesi, idarenin daha iyi hali anlamında yeni kamu işletmeciliği kavramına atıfta bulunmaktadır. Kavramın kullanımında ve tanımlamasında iki özellik göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, yönetişimin siyasal boyutudur ve kamuya yönelik faydaların bu yolla gerçekleştirilmesi düşüncesidir. İkincisi ise yönetişimin teknik boyutudur ve etkin bir yönetimin yönetim sürecinde beceri veya yetenek kapsamında gerçekleştirilmesi düşüncesidir⁹. Yönetişim kavramı, yönetim kavramının söz ettiği gibi bir kişi ve topluluğun yönetme eylemini tek taraflı bir biçimde gerçekleştirmesini değil, söz konusu ve var olan tüm aktörlerin katılımı yoluyla yönetme eylemini gerçekleştirmesi anlamına gelmekte ve bu eylemin bir parçası olmaları gerektiği noktasına vurgu yapmak amacıyla kullanılmaktadır. Yönetişim; yalnızca devlete ve devletin resmi işlerliğini ifade eden, devletin gerçekleştirdiği eylemleri, faaliyetleri kapsayan bir kavram değildir. Yönetişim; devletin faaliyetlerine toplumu dahil eden, katılımcılığı vurgulayan, topluma liderlik eden, toplumu ve toplumsal faaliyetleri, yöneten, kontrol altında tutan sosyal, siyasal ve yönetsel tüm aktörlerin söz konusu faaliyetlerini ifade etmek için kullanılan bir kavram olma özelliğini taşımaktadır¹⁰. Günümüzde oldukça yaygın bir biçimde varlık gösteren ve geniş kapsamlı bir perspektif ile kullanılmakta olan yönetim kavramı, ülkelerin

⁷ Faruk Ataay, Ceren Kalfa, “Yönetişim: Devlet-Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, 2008, s.229-231.

⁸ Faruk Ataay, Ceren Kalfa, “Yönetişim: Devlet-Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, 2008, s.229.

⁹ Hamit Palabıyık, “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar” **Amme İdaresi Dergisi, TODAİE**, Cilt:37, Sayı:1, 2004, s.66.

¹⁰ Murat Okçu, “Değişen Dünyayı Anlamak İçin Önemli Bir Kavram: Yönetişim”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, 2011, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/savilar/dosyakasimaralik20111.pdf>, Erişim Tarihi:12.10.2017, ss.45-46.

kaynaklarının finansal ve toplumsal gelişme kapsamında kullanım biçimini belirleyen ananeler ve kurumsal yapılardan oluşan çerçeveler nezdinde uygulanmaktadır. Kararların alınma biçimi, gücün kullanım şekli ve ülkelerde, halkın söz konusu sürece dahil olması kapsamındaki faaliyetler, uygulamalar, prosedürler yönetişimin kalitesinin belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Çünkü; yönetişimin söz konusu süreçteki temel amacı, hem toplumun içinde bulunduğu problemlili durumlarla hem de modern toplumların içinde bulunduğu kompleks yapıyı, dinamizmi ve çeşitliliği meydana getiren unsurlarla mücadele edebilmek olmaktadır. Söz konusu kompleks durumların, toplumsal dinamizmin, toplumsal çeşitliliğin varlığı ve son dönemlerde meydana gelmekte olan toplumsal alt sistemler sebebiyle devletlerin kendi içlerinde kurmuş oldukları dengenin sarsılmasını, içsel egemenliklerinin gitgide azalmasını meydana getirebilmektedir¹¹.

Yönetişim konusunda yukarıda ifade edilen tanımlarda yönetişimin ne olduğuna ilişkin ifadeler yer verilmektedir. Yönetişim, kurumların sahip oldukları olanakları daha verimli hale getirebilmelerinde, yaptırımlarının işlerlik kazanarak dinamik bir altyapıya sahip olabilmelerinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Yönetişim “Avrupa Birliği” konusu bağlamında da ele alınmış ve yönetişimin AB kapsamında nasıl ifade edildiği, yönetişim anlayışının nasıl işlerlik kazandığı, yönetişim sürecinin AB için gerekli olup / olmadığı ya da niçin gerekli olduğuna ilişkin oluşumlar açıklanmak istenmiştir. AB’nin bütünleşme süreci içerisinde yer alan kavramlar içerisinde; yönetişim kavramı, bu sürece katkı sağlayan zaruri ve temel kavramlardan birini oluşturmaktadır. Yönetişim bu kapsamda incelendiğinde, Avrupa Birliği’nde iki noktada önem teşkil etmektedir. Bunlardan ilki, AB’nin içerisindeki meşruiyet oluşumunun bir krize dönüşmesinden kaynaklı olarak bu durumun birliğin işlerliğini zedelemekten çözümlenmek istenmesi, ikincisi ise sürekli büyüme gösteren birliğe daha etkin bir işleyiş çerçevesi kazandırılması noktasında önemli işlevler ve sorumluluklar eklenmesidir. Bu sorumlulukların temelini, birliğin ekonomik gösterge oluşumundan siyasal gösterge oluşumuna doğru geçiş yapmaya çalışması, ekonomik sorumluluğa ek olarak siyasi yapılanma sorumluluğuna doğru yönelmesi oluşturmaktadır. Birliğin içinde yer alan kurumlar; birbirini takip eden genişleme

¹¹ M. Akif Özer, “Yönetişim Üzerine Notlar”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, 2006, s.65.

süreçleri ve bütünleşme çalışmalarına bağlı olarak sürekli yenilenmekte ve yeniden biçimlendirilmektedir. Bu doğrultuda Avrupa yönetişimi, karar yetkisine sahip otoritelerin demokratikleşmesi aracılığıyla, birliğin vatandaşları kanaatinde meşruiyet arayışına bir cevap olarak, üye sayısı 27'ye ulaşan birliğin etkinliğini ve rekabet gücünü yükseltecek bir gereç şeklinde ifade edilmektedir¹².

1.1.1. Yönetişim Süreci

Yönetişim kavramı, 90'lı yıllar ile başlayıp 2000'li yıllarla birlikte hızlı bir ivme kazanan değişim süreci içerisinde, devletin görev ve sorumluluklarının yeniden yapılandırıldığı, ifade edildiği bu sürece imzasını atan, bu süreç içerisinde oldukça etkin bir rol oynayan en önemli kuramsal yeniliklerden biri olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın benimsenmesi; ekonomik gelişmelerde meydana gelen değişikliklerin yanı sıra, devletin fonksiyonlarını ve bu fonksiyonların yerine getirilmesi amacıyla meydana getirilecek olan yeni kurumları, demokrasi anlayışını, sosyal programları ve girişimcilik kültürünü de etki altına alarak değiştirmeyi beraberinde getirmektedir.

Yönetişim anlayışı kapsamında; yönetme eylemi, sadece ulus devletlerle sınırlı olan bir eylem olmaktan çıkarak, hem uluslararası kuruluşlardan ulusala, ulusaldan yerele doğru hem de kamu ve özel sektörden, sivil toplum kuruluşlarına kadar uzanan geniş bir yelpazede gerçekleştirilecek eylemler bütünü olarak kabul edilmektedir. Bu perspektif, ekonomik ve toplumsal ilişkilerin yönetiminde ulusal merkezi devlet anlayışının benimsenmesini kabul eden bir yönetim çerçevesi oluşturmak yerine, kamusal, yarı-kamusal ve sivil toplum kuruluşları arasında birlik beraberlik, katılım olgusu oluşturarak bu üç olguyu birleştirmeyi, gerçekleştirilen tüm faaliyetlere, süreçlere prosedürlere bu üç olguyu dahil ederek ortaklık gerçekleştirilmesi anlayışını ön plana çıkartmaktadır. Böylelikle, ulusal devletin var olma sebebi, uluslararası ve ulusal düzeyde çeşitli ağlara dahil olarak, bu ağlar birliği içerisinde alınan kararların koordineli, dengeli, tutarlı ve güvenilir bir şekilde ilerlemesiyle sınırlanmaktadır¹³.

Neo-liberalizmin, yeni bir siyasal ve yönetsel sistemin kurucusu biçiminde nitelendirdiği yönetim kavramı, 90'lı yıllardan itibaren kapitalist dünya sistemi

¹² Yeşeren Eliçin, "Avrupa Birliği'nde Yönetişim", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:38, 2011, s.45.

¹³ Ceren Kalfa, Faruk Ataay, "Yönetişim: Devlet-Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, 2008, ss.237-238.

görüşünü tanımlayıcı üst kuruluşlar biçiminde ifade edilen ve örgütlenen Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü'nün, haricinde Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD), Birleşmiş Milletlerin bazı yapılanmaları (UNDP) ve Avrupa Birliği kuruluşlarının resmi ifadeleri arasında görülmektedir. Ancak, yönetişimin yeni bir ifade biçimi, yeni bir kavram olarak yükselmesinde, ilerlemesinde ve siyasal- yönetsel bir döngüye dönüşerek küresel çerçevede yaygınlaştırılmasında en önemli rolün Dünya Bankası tarafından üstlenildiği görülmektedir¹⁴. 80'li ve 90'lı yıllar devletin daraltılması kapsamında girişimlerin gerçekleştirildiği; hiyerarşinin azaltılarak, yerinden yönetim (merkezi yönetim sistemi) anlayışının gündemde olduğu ve devletin, kendisine ait görevlerin önemli bir bölümünü özel sektöre devretme meğilinde olduğu bir devlet anlayışının yaratılmaya çalışıldığı yıllardır. 90'lı yıllar ile birlikte ise; Neo-Liberal devlet anlayışını temsil eden politikaların gösterdiği etkinin kamu yönetimi alanında artış göstermeye başlaması, kamu yönetimini ifade eden kapsam ve içeriğe yönelik birçok tartışmayı da beraberinde getirmiştir. Devletin ve devleti temsil eden aktörlerin misyonlarının tartışılması ve değişiklik yaşaması, idari unsurlar ve bürokratik kuruluşlar ile özel sektör birleşiminin gerçekleşmesini sağlayarak; devlete ait görevlerin özel sektör kuruluşlarına ve kâr elde etmeye yönelik çabası olmayan örgütsel oluşumlara teslim edilmesiyle “*içi boşaltılmış devlet*” (*hollow state*) terimi oluşmuş ve bu terim kısa zamanda hızlı bir ivme kazanarak ilerleme kaydetmiştir. Böyle bir durumun cereyan etmesi, devletin geleneksel rolünün ve bu role yönelik sahip olduğu umutların değişime uğramasına sebep olmuş; kamu yönetimi alanında çalışmalar yapan kuramcılar ve akademisyenleri çalışma alanlarına yönelik yeni ve çalışılmamış disiplinler kapsamında düşünmeye yöneltmiştir. Netice itibariyle meydana gelen önemli kuramlardan bir tanesi “*yönetişim*” kuramı ismini alarak literatürdeki yerini almıştır¹⁵. Yönetişim alanında yaptığı çalışmalarla tanınan

¹⁴ Selime Güzelsarı, “Neo- Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:36, Sayı:2, 2003, s.18.

¹⁵ Mısra Çigeroğlu, Hüseyin Özgür, “H. George Frederickson ve Kamu Yönetimi Disiplinindeki Yeri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:29, 2015, <https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG/29/279-290.pdf> , Erişim Tarihi: 28.10.2017.

Fredericson, yönetim kavramının bilimsel ve kavramsal açıdan kullanım biçimlerinin aşağıdaki belirtilen yapılara bağlı olduğunu ifade etmektedir¹⁶:

- Yönetişim, kamu yönetimi dilinde daha evvel söylenmiş olan düşüncelerin, sahip olunan perspektifinin farklı bir dille ifade edilmesidir.
- Yönetişim, doğrudan kamu yönetimini çalışmaktan ziyade kamu yönetimi uygulamalarını yönlendiren bağlamsal etkiler ile ilgilenmektedir.
- Yönetişim, kamu idaresinde devletlerarasındaki ilişkileri ve üçüncü kişilerin politika uygulanmalarının incelenmesi üzerinde durmaktadır.
- Yönetişim, devlete bağlı olmayan ve kamuya açık olmayan toplumsal kolektiflerin tesirinin ve gücünün incelenmesidir.

Devletin ve devlet organlarının yeniden yapılanmasını ilke edinen ve öngören bir yönetim anlayışı olarak ifade edilen yönetim, yeniden yapılanmanın temel kapsamı olarak “katılım” prensibine daha fazla önem vermektedir. Çünkü katılım prensibi ile gerçekleştirilmek istenen temel nokta, kamu yönetiminin sahip olduğu ve sadece kamu yönetimi organlarının elinde bulunan karar verme yetkisinin, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarına da verilmesi anlamına gelmektedir. Yönetişim anlayışı çerçevesinde ifade edilen katılım prensibinin temelini; kamunun, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile ahenk ve birliktelik içerisinde olmasını mecburi kılmak, karar verme organlarının sermaye artırımını etkin, verimli hale getirmek ve toplumun tüm kesimlerine ulaşarak halkı yönetime dahil etmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışı yaratma düşüncesi oluşturmakta ve katılım prensibinin, sadece gücü elinde bulunduran mekanizmalar tarafından yönlendirilmesi gerektiği algısının değiştirilmesi ve bu gücün özel teşebbüs yani sermaye aracılığı ile kullanılmasını engellemek hedeflenmektedir¹⁷.

George Fredericson ve Kevin Smith tarafından ele alınan ve yönetişimin genel çerçevesini çizen bir başka unsur ise yönetişimin güçlü yanları ve sınırlılıkları konusudur ve yer kısıtlılığı nedeniyle ilgili konu, aşağıda yer alan tablo 1’deki gibi ifade edilmektedir.

¹⁶ H. George Fredericson, “Whatever Happened To Public Administration? Governance, Governance Everywhere”, (Ed.Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr., And Christopher Pollitt), **The Oxford Handbook Of Public Menagement, Oxford University Press**, Bölüm 12, New York, 2005, s.283.

¹⁷ Hatice Özkan, Evren Koç Kırdas, Taylan Koç, “Yoksulluk Sorununu Görmeyen Bir Kalkınma Modeli Olarak Yönetişimci Kalkınma: Adana Örneği”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:67, Sayı:4, 2012, s.95.

GÜÇLÜ YANLAR	SINIRLILIKLAR
- Kurumlar koordinasyon, girişimcilik, tecrübe ve risk alma konularının üzerinde durmaktadır. - Seçimlere, rekabete ve karar alma odaklı bakış açılarına yoğunlaşmaktadır. - Temel gayesi “daha verimli çalışan ve maliyetin daha düşük seviyede tutulmasını sağlayan devlettir.”	- Düzen, tahmin edilebilirlik, istikrar, sorumluluk ve eşitlik gibi özelliklere sahip kurumları önemsemez. - Adil olma ve eşitlik konularına değinmez. - En tepede nelerin var olduğu ile ilgilenmekte, alt basamaklarda değerlendirmelerin olduğu ile ilgilenmemektedir.(Örneğin; aşağıda kim var? Bürokratı mı, vatandaş mı? gibi.) - Yönetişim sisteminde sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkelerine az sayıda vurgu yapılmaktadır. “Daha iyi çalışan ve daha düşük harcama yapan devlet” gayesine ulaşma noktasında gerçekleştirilen çalışmalar devletin kamu hizmetlerini zayıflatmaktadır.

Tablo 1: “H. George Fredericson’a Göre Yönetişimin Güçlü Yanları ve Sınırlılıkları Tablosu”¹⁸.

Yönetimden yönetime geçiş sürecinde yönetim ve yönetim kavramları arasındaki anlamsal farklılık, her iki kavramın uygulama alanlarında ve uygulama yöntemlerinde de görülerek, bu iki kavramın farklılıklarına ilişkin, Giandomenico Majone tarafından “İki Yönlü İletişim Modeli” geliştirilmiştir. Mojone tarafından geliştirilen “İki Yönlü İletişim Modeli’nde; yönetişimin “olumlu devlet yaklaşımı” ve “düzenleyici devlet yaklaşımı” anlayışlarının karşılaştırmalı analizi yapılarak, iki yaklaşım arasındaki temel farklılıklara değinilmektedir.

¹⁸ H. George Fredericson, Kevin B. Smith, “The Public Administration Theory Primer”, Westview Press, Colorado, 2003, s.209’dan aktaran Mısra Cigeroğlu, Hüseyin Özgür, “H. George Frederickson ve Kamu Yönetimi Disiplinindeki Yeri”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Seminer Çalışmaları, Sayı:5, 2009, s.15.

	Olumlu Devlet Yaklaşımı Modeli	Düzenleyici Devlet Yaklaşımı Modeli
Ana İşlevler	Yeniden Dağıtım, Makroekonomik Bütünlük	Faaliyet Gösterilen Pazardaki Başarısızlıkları Düzeltmek, İyileştirmek
Kullanılan Materyaller	Vergilendirme ve Harcama	Kural Koyma
Ana Siyasi Çatışma Arenası	Bütçelendirmeler	Kuralları Gözden Geçirme ve Denetimini Yapma
Karakteristik Kurumlar	Parlamento, Sosyal Yardım Kuruluşları, Bakanlıklar, Kamulaştırılmış Kurumlar	Parlamento Komiteleri, Bağımsız Ajanslar, Komisyonlar, Mahkemeler
Anahtar Oyuncular	Siyasal Partiler, Memurlar, Kurumsallaşmış Yapılar	Uzmanlar, Düzenleyiciler, Hakimler
Politika Stili	İhtiyari	Yasalıcı
Politika Kültürü	Kurumsalcı	Çoğulcu
Siyasal Hesap Verebilirlik	Doğrudan	Dolaylı

Tablo 2: “İki Yönetişim Modelinin Karşılaştırılması”¹⁹

Sonuç olarak; yönetim süreci incelendiğinde bu süreç aşağıdaki cümlelerle özetlenebilmektedir. Yönetişim süreci, tüm paydaşların yönetim sürecine dahil edilmesini ve zamanında, doğru, açık, anlaşılır ifadeler eşliğinde bilgilendirilmesini mecburi kılmaktadır. Çünkü iç ve dış paydaşlara düzenli bilgi akışının sağlanması yönetim sürecinin işlerliğinin sağlığı bakımından oldukça önem teşkil etmektedir. Kurumların faaliyet gösterdikleri alanlarda ve çalışma yaptıkları konularda paydaşlarının tamamına düzenli bilgi transferinde bulunması, günümüz dünyasında gönüllülük esasının dışına çıkarak zaruri bir eylem niteliği taşımaktadır. Dolayısı ile yönetim süreci; geribildirim unsuru temelinde şekillenen, bilgi akışının hızlı, düzenli, akıcı, tutarlı bir düzende ilerlemesi esasına dayanan ve hem geribildirim hem de bilgi

¹⁹ Giandomenico Majone, “From The Positive To The Regulatory State: Causes And Consequences Of Changes In The Mode Of Governance”, **Cambridge University Press Journal Of Public Policy**, Cilt:17, Sayı:2, 1997, s.149.

akışının sağlıklı yönetiminin gerçekleşebilmesi noktasında kurumsal iletişim çalışmalarının varlığına ihtiyaç duyan ve sözü edilen çalışmaların planlı bir şekilde yürütülmesiyle de hayata geçirilmesi mümkün olabilen bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Paydaşlarla yürütülen ilişkilerin seyrinin akıcı ve sorunsuz ilerleyebilmesi geribildirim unsuru ile mümkün olmaktadır. Paydaşlardan alınan geribildirimler, yönetim sürecinin sağlam ilerleyebilmesi açısından gereklilik arz etmektedir. Yönetişim anlayışı çerçevesinde kuruluşların kendilerini ifade edebilmelerinin yanında çevreyi anlamak ve yapılan çalışmaları bu kapsamda yönlendirme esasları, başarının temel belirleyicileri arasında gösterilmektedir. Dolayısı ile, yönetim sürecinde kurumların geribildirime olanak sağlayacak iletişim kanallarına işlerlik kazandırması beklenmektedir²⁰. Kaufmann, Kraay ve Mastruzzi tarafından yazılan “The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues (Dünya Çapında Yönetişim Göstergeleri: Metodoloji ve Analitik Konular)” başlıklı makalelerinde, yönetim sistemini oluşturan altı temel ilkenin oluşumunda etkisi olan üç unsurun varlığını ve önemini aşağıdaki gibi ifade etmektedir²¹:

- Hükümetlerin seçilmesi ve beraberinde bir değişim sürecinin izlenmesi,
- Hükümet kapasitesinin sağlam politikaları etkili bir şekilde formüle etme ve uygulama noktasında düzenlenmesi,
- Ekonomik ve sosyal etkileşimleri düzenleyen kurumlara karşı duyulan saygının yurttaşlar ve devlet tarafından korunması.

Yönetişim sürecine yönelik yaptığı çalışmalarla tanınan Erik Hysing, “Yönetim” ve “Yönetişim” sürecini “*Hükümet ve Yönetişim Sürekliliği Üzerine Yönetim Modları*” başlığı ile tabloda yönetimden yönetişime geçiş sürecini oluşturan belirli donelere yer vermektedir. Hysing, oluşturduğu tabloda; yönetsel yapıda hakimiyet sürecinin devlete ait olduğuna, kontrol ve müdahale mekanizmalarının olduğuna, hiyerarşik bir düzenin varlığına yer verirken, yönetim sürecinin topluma özerklik kazandırdığına,

²⁰ Burcu Öksüz, “Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Bilimleri Elektronik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2014, s.183.

²¹ Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, “The Worldwide Governance Indicators: Methodology And Analytical Issues”, **Draft Policy Research Working Paper World Bank**, Cilt:3, Sayı:2, 2010, s.3.

bilgi akışının düzenli bir sistemle aktarıldığına, kişisel yönetim anlayışına ve kamu ile özel sektör aktörlerinin arasındaki etkileşimin varlığına yer vermektedir.

Hysing konu ile ilgili olarak üç kritik boyutun, yönetim ve yönetişim süreci arasındaki temel farklılığı belirlediğini ifade etmektedir. Bu üç kritik boyut; devlet ve hükümet göstergelerinde ele alınarak, yönetim tarzları ve araçları, kamu ve özel yapı arasındaki ilişkiler ve politika düzeyleri olarak ifade edilmektedir²².

BOYUTLAR		Devlet Müdahalesi		Toplumsal Özerklik	
Yönetim Enstrümanları Ve Biçimlerinin Oluşumu	Komuta ve Kontrolün Sağlanması (Yasal Yaptırımlar)	Teşvik Esaslı Enstrümanların Oluşumu (Vergi ve Bağışlar)	Devredilen (Kamunun Yetkilendirilmesi) Kamusal Fonksiyonlar	Bilgi Aktarım Enstrümanları	Gönüllü Enstrümanlar (Anlaşmalar ve Etiketleme)
Kamu Ve Özel Yapı Arasındaki İlişkiler	Hiyerarşik İlişki	Kurumsallaşmış Kamu ve Özel Yapı İlişkileri (Devlet Hakimiyeti)	Ağların Etkin Ve Kolay Hale Getirilmesi	Kamu ve Özel Yapı Aktörlerinin Arasındaki Ağların Karşılıklı Etkileşimi	Kişisel Yönetim (Kendi Kendini Yönetme)
Politika Düzeyleri	Milli Devlet Yönetimi Anlayışı	Delegelerin Yetki ve Sorumluluk Seviyelerinin Belirlenmesi	Enformasyon Akışının Sağlanması (Yönetimsel Uygulamalar)	Çok Kademeli Yönetişim	Global Sivil Toplum Tarafından Gerçekleşen Yönetim Anlayışı
		Hükümet		Yönetişim	

Tablo 3: “Hükümet ve Yönetişim Sürekliliği Üzerine Yönetim Modları”²³

1.1.2. Yönetişimin Özellikleri ve Sağladığı Yararlar

90’lı yıllardan sonra ortaya çıkan küreselleşme anlayışının etkisini fazlasıyla hissettirmesi üzerine varlık göstermeye başlayan yönetim kavramı kamu yönetimi

²² Erik Hysing, “From Government to Governance? A Comparison Of Environmental Governing In Swedish Forestry And Transport”, **An International Journal Of Policy, Administration And Institutions**, Cilt:22, Sayı:4, 2009, s.647.

²³ Erik Hysing, “From Government To Governance? A Comparison Of Environmental Governing In Swedish Forestry And Transport”, **An International Journal Of Policy, Administration And Institutions**, Cilt:22, Sayı:4, 2009, s.650.

noktasında meydana gelen farklılıklar çerçevesinde yeni ve farklı bir etken, yeni bir oluşum, yeni bir seçenek olarak akademik ve sektörel alanlardaki yerini almıştır²⁴.

Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı tarafından 2003 yılında yayımlanan kitaba göre; yönetişimin ekonomik, siyasal ve idari olmak üzere üç temel boyutu mevcuttur. *Ekonomik yönetişim*, bir ülkenin finansal çalışmalarını ve başka ekonomilerle olan ilişkileri üzerinde etkili olan karar alma süreçlerini ifade etmekte, eşitlik, yoksulluk, çevre ve yaşam kalitesi, konularında etki etmektedir. *Siyasal yönetişim*, siyasal çalışmaların oluşturulmasına ve karar alma sürecine yöneliktir. *İdari yönetişim ise*, politik faaliyetlerin gerçekleştirildiği süreci kapsamaktadır. Sözü edilen üç boyut bir araya getirildiğinde yönetişim, siyasi ve sosyo-ekonomik ilişkilere yön veren bir sistemi ve yapıları ifade etmektedir²⁵.

Değişim ve değişime duyulan ihtiyacın gösterdiği artış, faaliyet gösteren yönetsel uygulamaya karşı duyulan karşıtlığı açıkça ortaya çıkarmaktadır. Bu koşullar altında yapılması beklenen yönetsel değişiklik “*mevcut durumun idaresini yürütmek*” amacını taşımakta ve bu sebeple geçerliliği düşük bir değişim gerçekleştirilmekte ise bu durum, kurumlar arasında varlık gösteren rekabet sisteminde yetersiz kalma, anlık bir kurtuluş şeklinde değerlendirilmelidir. Bu çerçevede yönetişim ya da Avrupa Toplulukları Komisyonu’nun ifadesiyle iyi yönetişim kavramı bu bakımdan devlet ve kamu yönetimindeki statükonun korunabilirliğine karşı bir güç gösterisi, karşıt duruş, bir isyan şeklinde yorumlanabilir. Gerçekleşen bu karşıt duruş, yalnızca devlet yönetiminde uluslararası standartlara erişilmesi olarak değil, toplumun ihtiyaç duyduğu ve arzu ettiği kalitede hizmetlere sahip olabilmesi şeklinde de değerlendirilmelidir²⁶. Yönetişim kavramı, kamunun sunduğu mal varlığı haklarının korunması, hukuki yapı sürecinin eksiksiz ilerlemesi gibi önemli oluşumları içermenin haricinde etkili olma, etkin olma, hukuki üstünlük, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaf

²⁴ Hilmi Çoban, Fatih Deyneli, “Kamuda Kalite Arttırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu - Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma**, 2005, <http://www.maliyesempozyumu.org/20-maliye-sempozyumu/>, Erişim Tarihi: 28.10.2017, s.331.

²⁵ Maliye Bakanlığı, “İyi Yönetişimin Temel Unsurları”, **Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını**, Nisan, 2003, Ankara, <http://www.abmaliye.gov.tr/Sayfalar/Kitaplar.aspx>, Erişim Tarihi: 02.11.2017.

²⁶ Namık Kemal ÖZTÜRK, “Bürokratik Devletten Etkin Yönetime Geçiş: İyi Yönetişim”, **Türk İdare Dergisi**, 2002, Sayı:437, <http://www.tid.gov.tr/Makaleler/NOZTUR.DOC>, Erişim Tarihi: 11.04.2019, s.27.

olma, insan hak ve hukukuna değer verme, farklılık arz eden yapılara ya da oluşumlara karşı hoşgörölü olma gibi önemli noktalara vurgu yapmaktadır. Bu temelde yönetim sürecinin, günümüzdeki kaynak kullanım şeklinin gelecekteki yansımalarına gelebilecek zararın minimal oranda tutularak, sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan ortak bilinç, geniş ve uzun vadeli perspektif, gerekli olan yetki, güç ve sorumluluklar dahilinde ilerlemesi konuları da yönetim kavramının içerisinde bulunmaktadır²⁷.

Yönetim kavramı çerçevesinde yönetimi tanımlayan ve oldukça önemli olan oluşumlardan bir diğeri de sivil toplum kuruluşları ya da gönüllü vatandaş birlikleridir. Sivil toplum kuruluşları aracılığıyla insanlar yönetim sürecine uyumlu, düzenli ve kurallı bir biçimde katılabilmektedirler. Bu kapsamda sivil toplum kuruluşları, sorunları neticeye kavuşturabilme noktasında önemli sorumluluklara ve görevlere sahip olmakla birlikte, problemlerin akılcı yöntemlerle çözülebilmesinde taraf olmakta ve sorunların çözümünde denetim anlayışını devreye sokmaktadırlar²⁸. Bir süreç olarak yönetim, toplumsal eşgüdümün biçimlerini saptamakta ve hükümet oluşturma anlayışı ile uygulamaların arasında bir koordinasyon oluşturmaktadır²⁹. Amerikalı araştırmacı Stoker, yönetim sürecinin hem yeni bir yönetim biçimi olduğunu hem de yönetim kavramından anlamsal açıdan farklılıklar taşıyarak yönetim kelimesinin anlamında değişim meydana getirdiğini ifade etmektedir³⁰. Stoker, yönetim üzerine yaptığı çalışmada yönetimin beş öneri etrafında yapılandığını ifade etmektedir. Bu öneriler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir³¹:

- Yönetim sürecinde, yönetimden farklı olarak çok yönlü aktörlük anlayışının benimsemesi,

²⁷ Taner Güney, “Yönetim ve Sürdürülebilir Kalkınma: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Panel Veri Analizi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:29, Sayı:2, 2015, s.360.

²⁸ Arzu Yıldırım, “Türkiye’de Yerel Yönetimin Uygulanabilirliği ve Yerel Gündem 21 Örneği Üzerinden Bir İnceleme”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2014, s.77.

²⁹ Tanja A. Börzel, Thomas Risse, “Governance Without A State: Can It Work?”, **Regulation & Governance Research Center**, Sayı:4, 2010, s.114.

³⁰ Ceren Kalfa, Faruk Ataay, “Yönetim: Devlet-Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, 2008, s.235.

³¹ Gerry Stoker, “Governance As Theory: Five Propositions”, **International Social Science Journal**, Sayı:155, 1998, s.18.

- Yönetişim sürecinde, sosyal ve ekonomik konularla olan mücadelede kamu ve özel sektörün sorumluluklarının sınırlarında belirsizliğin olması,
- Yönetişim sürecinde, tüm kuruluşlar arasında kolektif bir ortaklığın varlığını benimsemesi ve hiçbir aktörün süreci tek başına oluşturmaması,
- Yönetişim sürecinde, toplumsal özerklik anlayışının olması ve kendi kendini yönetebilen ağ sisteminin var olması,
- Yönetişim sürecinde, yeni bir yönetim anlayışıyla birlikte yeni yönetsel araçların ve tekniklerin varlığının söz konusu olması.

Yönetişim kapsamında ortaya atılan fikirlerden bir diğeri Josef Wieland’a aittir. Wieland hazırlamış olduğu tablo ile yönetişimin sahip olduğu resmi ve gayri resmi kurallarına değinmektedir ve Tablo 4’te, “Yönetişim Matrisi ve Kuralların Yönetimi” başlığı ile verilmektedir.

	Resmi Kurallar	Gayri Resmi Kurallar
Kamu	Uymak veya Açıklamak	Ekonomik Kültür Gelenek, Muamele, Sözleşmeler
Özel Sektör	Kurumsal Yönetişim Kodu Değer Yönetim Sistemi	Kurum Kültürü Kurumsal Değerler

Tablo 4: “Yönetişim Matrisi ve Kuralların Yönetimi”³².

Yönetişimin (Ya Da İyi Yönetişim) Sağladığı Yararlar³³:

Yönetişim kavramı birçok kaynakta “İyi Yönetişim” ismiyle geçmektedir. İngilizce karşılığı “Good Governance” biçiminde ifade edilen “İyi Yönetişim” kavramının, Türkçeye yerleştirilmesi ilk kez “Habitat II Konferansının” hazırlığı sırasında gerçekleştirilmiştir. “İyi Yönetişim” biçiminde de ifade edilen yönetim kavramının sağladığı bazı yararlar bulunmaktadır. Bu yararlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Halk ile kamu yönetimi olgularının yakın olmasını sağlar.
- Kamu yönetimi sisteminin varlığını etkin kılar.
- Usulsüzlük yapılmasının önüne geçmeyi kolaylaştırır.

³² Josef Wieland, “Corporate Governance, Values Management And Standards: A European Perspective”, **Business & Society**, Cilt:44, Sayı:1, 2005, s.76.

³³ Hüseyin İzgar, “Modern Toplumun Yönetim Biçimi İyi Yönetişim Üzerine Bir İncelenme”, **Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2015, s.27-29.

- Farklı paydaşlarla etkileşim kurulmasını sağlayarak, yönetim ile paydaşlar arasında interaktif iletişim gerçekleştirerek karar alımında çok çeşitli katılım ve içerik zenginliği meydana getirir.
- Demokratikleşmenin etkin ve daha sağlam adımlarla ilerlemesini sağlar.
- Kurumların yasal çizgisini kuvvetlendirir ve saygınlığını artırır.
- Karar alımının, karar aktarımının, kurum içi iletişimin açık, anlaşılır ve şeffaf olmasını sağlar.

Bu kapsamda yönetim ya da bir başka deyişle iyi yönetim kavramı, kurum içi bilgi akışının güvenilir olması, iç paydaşların kuruma karşı sadakat duygusunun gelişmesi, kurumsal ya da yönetsel sorunların çözümünde güçlü adımların atılması gibi konularda kolaylık sağlayan canlı bir varlık niteliği taşımaktadır.

1.1.3. Yönetişimin Temel Prensipleri

Avrupa Toplulukları Komisyonu 2001 yılında hazırlamış olduğu, Avrupa Birliği'nin yönetim planlarını, stratejilerini, çalışmalarını, anlayışlarını içeren ve Avrupa Birliği'nin yönetim perspektifine yer veren "White Paper" isimli kitabında "İyi Yönetişimin" ya da bilinen adıyla "Yönetişim" kıstaslarına beş prensip altında yer vererek daha geniş yelpazeye sahip bir çerçeve sunmaktadır. Hem daha demokratik yönetim anlayışı oluşturulması, hem demokrasi ve hukukun üstünlüğü gibi unsurların AB'ye üye devletler arasında sağlıklı bir işlerlik kazanması ve küresel, ulusal, yerel, bölgesel alanlarda yürütülmesi açısından önem teşkil etmektedir.

Yönetişimin temel prensipleri olarak adlandırılan bu beş prensip ise;

- Açıklık ve Saydamlık (Şeffaflık) Prensibi,
- Katılımcılık Prensibi,
- Hesap Verebilirlik Prensibi,
- Etkinlik Prensibi,
- Uyum (Tutarlılık) Prensibi şeklinde ifade edilmektedir³⁴.

Yönetişimin Temel Prensipleri³⁵:

³⁴ Murşit Işık, "Avrupa Birliği'nin Yönetişim Anlayışı Çerçevesinde Bilgi Edinme Kanunu'nun Değerlendirilmesi", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:12, Sayı:9, 2010, s.40.

³⁵ Green Paper Commission Of The European Communities, "European Governance- A White Paper", 2001, http://aei.pitt.edu/1188/1/european_governance_wp_COM_2001_428.pdf, Erişim Tarihi:01.11.2017, s.10.

- i. Açıklık ve Saydamlık:** Yönetişimde açıklık ilkesi, kurumlar açısından önemlidir. Ticari sır niteliğinde olan bilgiler hariç olmak üzere, kurum ile ilgili bilgilerin zamanında, tam, doğru ve açık bir şekilde kamuya duyurulmasını ifade etmektedir³⁶. Kurumlar açık bir şekilde çalışmalı, interaktif iletişim çalışmaları yapmalı, herkes tarafından anlaşılabilen bir dil kullanılmalıdır. Kurumların anlaşılabilmesi, kurumlara karşı güven duygusunun oluşabilmesi ve işlerlik kazanabilmesi bağlamında açıklık ilkesi oldukça önem teşkil etmektedir.
- ii. Katılım:** Avrupa Birliği (AB) politikalarının kalitesinin, öneminin ve etkinliğinin artırılması, kurumların belirlemiş oldukları politika zinciri sisteminin en başından en sonuna kadar herkesin geniş katılımın sağlanması, arzu edilen katılımın sağlanabilmesi noktasında hazırlıkların düzenli ve dikkatli yapılması, açıklık ilkesi doğrultusunda hedeflenen ve belirlenen AB politikalarının tamamının halka iletilmesine özen gösterilmesi AB politikalarının, uygulamalarının kalitesi noktasında belirleyici ve destekleyici bir rol oynamaktadır. Kamunun aldığı kararların katılımcılık perspektifinde incelenmesi, kararların, o kararlardan etkilenecek kişiler çerçevesinde düşünülmesini ve onları da içine alacak şekilde uygulanma ihtimalini kuvvetlendirmektedir³⁷.
- iii. Hesap Verebilirlik:** Her grubun karar alma sürecindeki rolü açıklanmalıdır. Ardından her grup, sorumluluğu üstlenmelidir³⁸. Yasama ve yürütme süreçleri kapsamında belirlenen tüm seçeneklerin, rollerin, prosedürlerin açıklayıcı, net, anlaşılır, şeffaf bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. AB kurumlarının, AB'ye üye devletlerin AB'nin oluşturduğu döngü içerisindeki rolleri, görevleri ve işleyişlerinin netlik kazanması gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır. Yasama ve yürütme süreçlerindeki rollerin açık hale getirilmeleri gerekmektedir. Her bir

³⁶ Ömer Faruk İçcan, Erdoğan Kaygın, “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma” **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2009, s.216.

³⁷ Fikret Toksöz, “İyi Yönetişim El Kitabı”, **TESEV Yayınları**, İstanbul, 2008, s.19.

³⁸ Burcu Öksüz, “Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2014, s.186.

AB kurumunun AB sistemi içerisinde ne yaptığının netleştirilmesi istenmektedir³⁹.

iv. Etkinlik: Karar alma mekanizmalarının kararlarını doğru, etkin ve zamanında almaları etkinlik prensibini güçlü kılmaktadır⁴⁰. Belirlenen politikaların zamanlı, planlı, etkili, sistemli olması gerektiğine yönelik kapsamların tamamı anlamına gelmektedir. Alınan ya da alınacak olan kararların geçmişteki deneyimler göz önünde bulundurularak bu kararların gelecekteki olası etkilerine yönelik kapsamlı bir ön izlenimin oluşturulması, halkın doğru zamanda, doğru şekilde süreçten haberdar edilmesi ve kararların tüm oluşumlar çerçevesinde orantılı bir biçimde ilerlemesini içermektedir.

v. Uyum: Gerçekleştirilen politikalar ile bu politikaların gerçekleştirilmesine yönelik eylemlerin uyumlu ve anlaşılır olması gerekmektedir⁴¹. AB'nin ve kurumların uyguladıkları politikaların, alınan kararların, uygulanan sistemlerin, izlenen yolların, gerçekleştirilen eylemlerin kendi içinde tutarlı bir seyir izlemesi anlamına gelmektedir. Demografik, iklimsel çeşitliliğin artışı, AB'ye üye devletlerin sayısının artışı, yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerin zorluğu, AB'nin genişlemesiyle birlikte fikir çeşitliliğinin artışı gibi etkenlerden kaynaklı olarak uyum prensibine duyulan ihtiyaç ve önem artış göstermektedir. Avrupa Birliği'nin büyümesi ile birlikte gelen sorumlulukların artış göstermesi hem AB'nin, hem aktörlerin, hem kurumların tutarlı adımlar atarak, yapılan çalışmaların bu adımlar zemininde ilerlemesini zorunlu kılmaktadır.

Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından belirlenen prensiplerin her biri kendi başına önem teşkil etmektedir. Her prensip birbirini destekleyerek ilerler ve kurumlar tarafından gerçekleştirilen tüm uygulamaların, prosedürlerin bu prensiplerle uyumlu bir şekilde gerçekleşmesi beklenmektedir. Uygulanacak olan politikaların hayata

³⁹ Murat Okçu, "Yönetişim Tartışmalarına Katkı: Avrupa Birliği İçin Yönetişim", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:3, 2007, s.304.

⁴⁰ Germanova Ralitz, Pierce Christopher John, Richez-Baum Beatrice Armstrong Philip Anthony; "A Guide To Corporate Governance Practices In The European Union", **The International Finance Corporation C/O The World Bank Permissions Desk Office Of The Publisher**, Cilt:1, Rapor Sayısı: 97118, 2015, s.9.

⁴¹ Murat Okçu, "Yönetişim Tartışmalarına Katkı: Avrupa Birliği İçin Yönetişim Ne Anlama Geliyor?", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:3, 2007, s.304.

geçirilmeden evvel hazırlık aşamasına tabi tutulması, hazırlık aşamasının dikkatlice gözden geçirilmesi ve sonra tüm prensipleri kapsayıcı bir biçimde uygulamaya konulması gerekmektedir. Aksi takdirde kurumlar, gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirecekleri uygulamalarının geçerliliğinin, güvenilirliklerinin sorgulanması ile karşılaşabilirler.

Kaufmann ve Kraay, etkili yönetim çalışmaları kapsamında dikkate alınması ve benimsenmesi gereken yedi önemli unsurun üzerinde durmakta ve bu unsurları aşağıdaki ifade etmektedirler⁴²:

- Yönetişim göstergelerinin sağlıklı uygulanabilmesi için gerçekleştirilen çalışmalarda hata oranlarının zamanında tespit edilmesi,
- Hata ve kaynakların sebeplerinin eksiksiz bir biçimde ifade edilerek, tam şeffaflığı sağlamak amacıyla güvenilirlik temelinde kamunun aydınlatılması ve bilgi akışının sağlanması,
- Yönetişim süreci içinde var olan göstergelerin iyileştirilmesi ve onlara yeni göstergelerin ilave edilmesi,
- Gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen verilerin, söz konusu göstergelerin incelenerek bu göstergelerden uygulanabilir olanların seçilmesi,
- Yönetişim sürecinin tamamında uygulanan eylemlerin gözleminin iyi yapılması ve bu eylemlerden sonra meydana gelen sonuçların tahlilinin yapılması ve geliştirilmesi,
- Yönetişim süreci kapsamında tek bir yönetim göstergesi kullanımından uzak durulması,
- Son olarak elde edilen tüm göstergelerinin değerlendirilmesi ve birbirleriyle olan tutarlılık seviyelerinin karşılaştırılması.

Yönetişim alanında çalışmalar yapan Rhodes “Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability (Yönetişimi Anlamak: Davranış

⁴² Daniel Kaufmann, Aart Kraay, “On Measuring Governance: Framing Issues For Debate”, **Munich Personal RePEc Archive, Roundtable On Measuring Governance Hosted By The World Bank Institute And The Development Economics Vice-Presidency Of The World Bank**, Sayı:8187, 2007, s.8.

Ağları, Yönetişim, Yenilikçilik ve Hesap Verebilirlik)” adlı eserinde kamu yönetimini ifade eden yönetim anlayışı noktasında aşağıdaki maddelere yer vermektedir⁴³:

- Kamu ve özel yapı arasındaki ilişkiler ve karşılıklı bağımlılık. Yönetişim, devlet dışı aktörleri kapsayan, hükümet yapısı temeline dayana yönetim anlayışından daha geniş kapsamlıdır. Kamu, özel sektör ve gönüllü sektörler arasındaki sınırların esnetilmesi, geliştirilmesi ve şeffaf hale getirilmesini amaçlamaktadır.
- Kamu ve özel sektör aktörleri arasındaki ilişkilerin, ağ akışının sağlanması ve ihtiyaç duyulan kaynakların kullanımı, değişimi gibi noktalarda ortak bir paydada birleşimin gerçekleştirilmesi, müzakere sürecinin oluşturulması.
- Kurumlar ve aktörler arasında güvene dayanan, müzakere edilmiş, kuralları olan bir sistemin oluşturulması ve kabul edilmesi.
- Yönetişim sistemi, toplumsal özerklik anlayışı temeline dayanan, devletten bağımsızlaşmadan, kişisel yönetim anlayışı çerçevesinde ilerleyen yönetsel bir süreci ifade etmektedir.

Yönetişim alanında yapılan söz konusu çalışmalar, kamu ve özel sektördeki iletişim sirkülasyonunun ilerleme süreci bakımından önem taşımaktadır. Her daim kurallı ve demokratik bir sistemde ilerleme prensibini ifade etmekte olan yönetim kavramı, kamu ya da özel sektör ayrımı gözetmeksizin iletişim çabalarının hepsinde anlayış, güven, sadakat, açıklık gibi önemli ilkelerin benimsenmesi gerektiğinin önemini vurgulamaktadır.

1.2. Kurumsal Yönetişim Kavramı ve Tanımı

Kurumsal yönetim kavramı, son yıllarda en çok bahsedilen kavramlarından biri olarak literatürdeki yerini almıştır. Birçok akademisyenin, kurumların çalışma alanları çerçevesinde yer verdiği kavram; kurumların hedeflerini, amaçlarını, perspektiflerini şekillendirmelerinde etkili olmaktadır. Kurumsal yönetim kavramına ilişkin olarak birçok tanım yapılmış ve kavramın önemine ilişkin yön verici bir çerçeve çizilmiştir. Kurumsal yönetim; kurumların, globalleşme ile birlikte gelen ve değişen yeni yapılanmalara, yeni oluşumlara adapte olabilmeleri noktasında kurumlara yardımcı olan bir kavramdır ve oldukça önemlidir. “Kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verebilirlik,

⁴³Rod Rhodes, “Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity And Accountability”, **Organization Studies Sage Publications**, Cilt:28, Sayı:8, 2007, s.4.

adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde, kurumların tüm kurum paydaşlarıyla olan ilişkilerini tanımlamaktadır”⁴⁴.

Kurumsal yönetim, kurumların pay sahiplerinin uzun süreli menfaatleri için ve kurumun işlerliğinin korunması için kuralların ve düzenlemelerin olduğu bir sistemdir⁴⁵. Kurumsal yönetim, “kurumların tepe yönetiminin yönetilmesi” biçiminde de ifade edildiği gibi, kurumların rekabet güçlerinin artması ve karşılaştıkları problemlerin çözümlenmesinde kurumlara farklı bir perspektif kazandırması biçiminde de ifade edilmektedir⁴⁶.

Dünya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, OECD, Mali ve Kurumsal İşler Müdürlüğü Başkanı, Bill Witherell’ in yapmış olduğu tanıma göre kurumsal yönetim; kurallar ve uygulamalar arasındaki ilişkiyi yöneten, bu yönetim sırasında yöneticileri, hissedarları, kurum kapsamında faaliyet gösteren menfaat sahiplerini, çalışanları, yerel toplulukları, emeklileri, şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet, güvenilirlik ilkeleri çerçevesinde ortak bir paydada birleştiren kurallar toplamı. şeklinde ifade etmektedir⁴⁷.

Association Of Chartered Certified Accountants (ACCA) tarafından yapılan tanıma göre kurumsal yönetim; tek bir amaç yerine kapsamlı bir amaca hizmet etmeye inanan, uzun vadede hedeflenen ve ulaşılmak istenen bir teşebbüsün amacına ulaşmasını sağlamak için sürdürülebilir değer yaratmayı benimsemiş, toplumsal, çevresel, ekonomik esaslara dayanan eylemler bütünüdür⁴⁸.

Sınırlandırılmış anlam içerikli bir tanımlamaya göre kurumsal yönetim kavramı; yalnızca kurumların kaliteli ya da iyi yönetilmesine değil bu kapsam içerisinde bir bütünlük teşkil eden; **sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme** gibi formel ilkeler çerçevesinde şekillenen bir yönetim anlayışına odaklanmak olarak ifade edilmektedir. Kurumsal Yönetim kavramı daha geniş bir çerçevede incelendiğinde ise kaliteli ve iyi

⁴⁴ F. Şebnem Arıkboğa, Ahmet Menteş, “Türkiye’de Kurumsal Yönetim İklimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:59, Sayı:2, 2010, s. 85.

⁴⁵ Gaye Aslı Sancar, “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2013, s.71.

⁴⁶ Ömer Faruk İşcan, Erdoğan Kaygın, “Kurumsal Yönetim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2009, s.213.

⁴⁷ Bill Witherel, “Corporate Governance And Responsibility Foundations Of Market Integrity”, **Corporate Governance OECD Principles**, Sayı:234, 2002, s.8

⁴⁸ ACCA, “OECD Principles Of Corporate Governance”, **Draft For Public Comment**, 2014,s.4. <https://www.oecd.org/daf/ca/ACCA2015CGP.pdf>, Erişim Tarihi:12.03.2019.

bir kurum yönetimi için gerekli **sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme** ilkelerini içeren formel kurallarına ek olarak modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve informal kurallar bütünü (kurumsal kültür) önemi üzerinde durmaktadır⁴⁹.

1.2.1. Kurumsal Yönetişim Süreci

Günümüzde kurumların yaşadıkları ya da yaşayabilecekleri kriz veya skandallar karşısında olabilecek en az seviyede zarar görebilmeleri ve yaşamsal varlıklarının tehlike içerisinde olmaması için aldıkları önlemler, kurumların sahip oldukları iletişim ve yönetim stratejilerinde kendilerini göstermektedir⁵⁰. Bu bağlamda kurumsal yönetim bütünsel bakış açısıyla değerlendirildiğinde, genellikle yatırımcı ve hissedarlar açısından önemli olsa da iç paydaş olarak adlandırılan çalışanlar açısından da önemli ilkeler bütünü olarak tanımlanmaktadır⁵¹. Kurumların iç paydaşları başta olmak üzere tüm paydaşlarıyla arasında bilgi akışının kurumsal performans ve stratejik yönetim faktörleri doğrultusunda ilerlemesine duyulan ihtiyaç sebebiyle, kurumsal yönetim anlayışı geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak daha şeffaf, hesap verebilir ve verimli bir kurumsal anlayış olarak tanımlanmaktadır⁵².

Sonuç olarak kurumlarda uygulanmakta olan, arz talep dengesinin bulunmadığı geleneksel yönetim anlayışı yerini, talep ve beklentilerinin önemsendiği, yöneten ile yönetilen arasında eşitliğin dikkate alındığı, kurumların paydaşlarıyla kurduğu iletişimin daha etkin ve verimli şekilde sürdürüldüğü ve kurumsal menfaatlerin tüm paydaşlar tarafından önemsenerek, hesap verebilirlik anlayışının herkes için uygulandığı bir yönetsel modele bırakmaktadır. “İyi Yönetişim” ya da daha geliştirilmiş ismiyle “Kurumsal Yönetişim” olarak adlandırılan iyi yönetim modeli; şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik, etkinlik, hukukun üstünlüğü, katılım, cevap verebilirlik olarak adlandırılan prensipler çerçevesinde uygulanmakta ve bu yönüyle de geleneksel

⁴⁹ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2013, s.155.

⁵⁰ Gaye Aslı Sancar, “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi”, **Selçuk İletişim**, Cilt:8, Sayı:1, 2013, s.71.

⁵¹ Alper Emrah Coşkun, Abdullah Fatih Akcan, “Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi”, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2018, s.64.

⁵² Meltem Yıldırım İmamoğlu, İzzet Gökhan Özbilgin, “Türkiye’de Elektronik Kamu İhale Sisteminde Kurumsal Yönetim ve Birlikte Çalışabilirliğin Önemi”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2012, s.20.

yönetim anlayışından ayrılmaktadır⁵³. Geleneksel yönetim anlayışı ile kurumsal yönetişim anlayışı arasındaki farklar aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir (Bkz. Tablo 5).

Geleneksel Yönetim	Karşılaştırma Kriteri	Kurumsal Yönetişim
Insider Sistemi: Sahip aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve otorite	Outsider Sistemi: Kurum sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Kurum sahipleri ve yöneticileri, kurumu kendi takdiri ve iradi kararları ile yönetirler.	Kurallara karşı takdiri kararlar.	Kurum yönetiminde “kurallar” hakimdir.
Kurum sahiplerinin ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Kurum sahipleri ve yöneticileri kuruma ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller “sahiplere” hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur.	Hesap verme yükümlülüğü	Kurum sahipleri ve yöneticileri, kuruma ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğündedirler.
Sahip, ancak kendisine hesap verir.	Hesap sorma hakkı	Başka bir ifadeyle, paydaşların kurum yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
Kurum yönetiminde şeffaflık ilkesine pek fazla önem verilmez. Kurum yönetimi ancak arzu ettiği bilgileri kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	Kurum sahipleri ve yöneticileri kurum faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.

⁵³ Yakup Altan, Süleyman Tülücoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde İyi Yönetişim Algısı: Isparta Örneği”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:16, 2016, s.303.

Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim kurulunun oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Kurumun yönetim ve denetleme kurullarına üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	Kurumda bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Örneğin, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı kurumla hiçbir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

Tablo 5: “Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Karşılaştırılması”⁵⁴.

1.2.2. Kurumsal Yönetişimin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Önemi

Kurumsal Yönetişim çalışmalarının doğru, sistemli ve planlı ilerlemesi kurumlar ve ülke bakımından oldukça önemli faydalar sağlamaktadır. Bu durum kurumlar bakımından değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim çalışmalarının kalitesinin artırılması, sermaye maliyetinin düşürülmesi, likitide ve finans imkanlarının yüksek olması gibi oluşumların varlığı; yaşanan ya da yaşanabilecek krizlerin vb. olumsuzlukların daha rahat bertaraf edilmesini sağlamakta, kurumların iyi yönetilmesine imkan tanımakta ve kurumların sermaye piyasaları noktasında dışarıda kalmamasını ifade etmektedir⁵⁵.

Dünyada ve Türkiye’de, sürekli gelişen ve ilerleyen bir ortamın var olması ve böylesi bir ortamda rekabetin artış göstermesi kurumsal yönetim kavramını her geçen gün daha önemli bir noktaya getirmektedir. Özellikle kurumsallaşmamış kurumların kurumsal yönetim noktasında zayıf ve yetersiz kalması yapılan çalışmalar ve araştırmalar çerçevesinde ifade edilmektedir. Uluslararası platformda kurumsal

⁵⁴ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2013, ss.159-160.

⁵⁵ M. Kemalettin Çonkar, Cemal Elitaş, Gökhan Atar, “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performansların Topsis Yöntemi İle Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu İle Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Arşiv**, Cilt:61, Sayı:1, 2011, s.87.

yönetişime verilen önemin daha fazla olması yatırıma yönelik alınan kararlarda, kurumsal yönetişimin en az finansal performans kadar önemli olduğu yönünde olmaktadır. Çünkü doğru bir bakış açısıyla uygulamaya koyulan kurumsal yönetişim ilkelerinin kurumlara sağladığı avantajlar oldukça fazladır. Kurumsal yönetişim ilkelerinin planlı ve sistemli bir şekilde uygulamaya konulması, düşük sermaye maliyeti, finansal imkânların ve likiditenin artması ve en önemlisi yaşanan ya da yaşanabilecek olası krizlerin kolaylıkla bertaraf edilmesi gibi konularda kurumlara önemli ölçüde katkı sağlamaktadır⁵⁶. Alseddig Ahmed Almadani, Globalization And Corporate Governance (Küreselleşme ve Kurumsal Yönetişim) adlı eserinde kurumsal yönetişim sürecinde yer alan varlıkları bir tablo eşliğinde ifade etmekte ve bu varlıklar tablo 6 ile aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

KURUL	KIDEMLİ YÖNETİCİ EKİBİ	ANAHTAR VARLIKLAR
Ortaklar İzleme Diğer Paydaşlar İfşa	Strateji İstenen Davranış	İnsan Varlıkları
		Finansal Varlıklar (Finansal Yönetişim Mekanizmaları, Komiteler, Bütçeler vb.)
		Fiziksel Varlıklar
		IP Varlıkları
		Bilgi ve IT varlıkları (IT Yönetişim Mekanizmaları, Komiteler, Bütçeler vb.)
		İlişki Varlıkları
		YÖNETİŞİMİN ANAHTAR VARLIKLARI

Tablo 6: “Küreselleşme ve Kurumsal Yönetişim”⁵⁷.

Kurumların üst düzey yöneticilerinin muhasebe kayıtlarında yolsuzluk yaptıkları yönünde iddia edilen hilelerinden kaynaklanan (Enron, Worldcom, Adeiphia gibi) skandallar, kurumların hisse sahipleri ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını en iyi ölçüde gözetecek biçimde olması düşüncesiyle, yönetilip yönetilmediği sorusunu kuvvetli bir şekilde meydana getirmiştir. Kurumların hisse sahiplerinin sayılarının çok ve hisselerinin göreceli ölçüde küçük olduğu kurumlarda, kurumların üst düzey

⁵⁶ Asuman Sönmez, Andaç Toksoy, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, **Maliye Finans Yazıları**, Cilt: 25, Sayı: 92, 2011, s.51.

⁵⁷ Alseddig Ahmed Almadani, “Globalization And Corporate Governance”, **International Journal Of Innovation, Management And Technology**, Cilt:5, Sayı:5, 2014, s.396.

yöneticilerinin kurum içerisinde olması gerekenden daha güçlü olmaları, görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğilerinin kontrolünün zayıf kaldığı görüş ve düşüncesi yoğun bir biçimde ifade edilmektedir⁵⁸.

Başarılı bir kurumsal yönetim için; yönetimin, kurumun ve hisse sahiplerinin çıkarlarının olumlu yönde korunumuna yönelik gayelerin, hedeflerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesi, yöneticilerin performans seviyesini olumlu noktada etkileyerek yükseltmekte, denetimi kolay hale getirmekte ve kurumun kaynaklarının verimli olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Sonuç itibarıyla de kuruma duyulan güvenilirlik artarken, kurumun sermaye maliyeti düşmektedir⁵⁹.

1.2.3. Kurumsal Yönetişimin Özellikleri

Kurumsal yönetim kavramının özellikleri çerçevesinde, konuya yaklaşımını kurumsal yönetişimin sahip olduğu boyutlar kapsamında ele alan Adrian Davies; kurumsal yönetim kavramının sekiz önemli boyuta sahip olduğunu ve kavramın bu boyutlar çerçevesinde ilerlemesi gereken bir süreç olarak ele alınmasını gerektiğini belirtmektedir. Davies bu boyutları; *Kurumsal kimlik, kurumsal amaç, liderlik, düzenleyici güç, kapsam ve iletişim, hesap verebilirliğin düzenlenmesi, etkililiğin maksimizasyonu ve sürdürülebilirliğin sağlanması* olarak ifade etmektedir⁶⁰.

Josef Wieland ise kurumsal yönetişimin sahip olduğu bazı teorik farklılıklar çerçevesinde ilerleyen bir süreç olduğuna değinerek bu düşüncesini aşağıdaki tablo ile ifade etmektedir.

⁵⁸ Mustafa Doğan, “Kurumsal Yönetim”, **Siyasal Yayınevi**, Ankara, 2007, s.40.

⁵⁹ Özlem İ. Koç, Nur Yavuz ve Pınar Yalın, “AB’ye Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama”, Marmara Üniversitesi 4. Geleneksel Finans Sempozyumu (27–28 Mayıs), İstanbul, 2004, s.232’ den aktaran Nevin Yörük, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:6, Sayı:12, 2006, ss.186-187.

⁶⁰ Adrian Davies, “Best Practice In Corporate Governance: Building Reputation And Sustainable Success”, **Gower Publishing**, Burlington, 2006, s.3, ss.12-24.

TEORİ	ODAK	YÖNETİŞİM REJİMİ	REFERANS
Ajans Teorisi	Mülkiyet veya Kontrol	Kontrol, Gözlem, Performansa Yönelik Ödül Sistemi	Pazar
İşlem Maliyeti Teorisi	Yönetişimin Farklı İşlemlere Dağılımı	Gayri resmi ve Resmi kurallar, Yapılar	Hiyerarşi
Örgütsel Teori	Paydaş Hakları ve Sorumlulukları	Örgütsel Kaynaklar, Yeterlilikler	Stratejik Yönetim

Tablo 7: “Yönetişimin Teorik Farklılığı”⁶¹

Ajans teorisi, kontrolün, sahipliğin, mülkiyetin bölünmesine yönelik oluşan ya da oluşabilecek sorunlara odaklanmaktadır. **İşlem maliyeti teorisi**, kurumda gerçekleştirilen sözleşme uygulamalarının etkin, sağlıklı bir çalışma disiplini çerçevesinde ilerlemesi için çalışmakta olan hiyerarşik bir oluşumdur ve arzu edilen bu etkililiğin sağlanabilmesi noktasında başarılı ve etkin yönetim uygulamalarına ihtiyacı olduğundan açık, anlaşılır perspektif ile yönetim kavramına odaklanmaktadır. **Örgütsel teori ise**, kurumun kaynaklarına yönelik olarak hareket etmekte ve kaynakların yeterliliklerine, etkin, verimli kullanımına odaklanmaktadır⁶². Cristine Mallin’e göre de kurumsal yönetim kavramının önemli özellikleri mevcuttur ve Mallin iyi yönetilen kurumların temelinde bu özelliklerin yer aldığını ifade ederek bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır⁶³:

- Kurumsal yönetim, kurumu oluşturan tüm değerlerin, kurumda gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yeterli ve uygun bir denetim sistemi sağlanarak korunmasına yardımcı olmaktadır.
- Kurumsal yönetim, kurum içinde tek bir kişinin çok güçlü ve tek başına söz sahibi olmasının önüne geçmektedir.
- Kurumsal yönetim kurumun; yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer tüm paydaşları arasındaki ilişki ile ilgilenmektedir.

⁶¹ Josef Wielend, “Corporate Governance, Values Management And Standards: A European Perspective”, **Business & Society**, Cilt:44, Sayı:1, 2005, s.79.

⁶² Josef Wielend, “Corporate Governance, Values Management, And Standards: A European Perspective”, **Business & Society**, Cilt:44, Sayı:1, 2005, ss.79-81.

⁶³ Christine Mallin, “Corporate Governance (Second Edition)”, **Oxford University Press.**, New York, 2007, ss.5-6,

- d. Kurumsal yönetim, bir kurumun hissedarlar başta olmak üzere tüm paydaşların menfaatlerinin korunmasına yönelik bir yönetim anlayışını benimsemektedir.
- e. Kurumsal yönetim, kurumları şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışına teşvik etmektedir.

Sonuç olarak kurumsal yönetim, kurumların yaşamış olduğu ya da yaşayabileceği çeşitli kriz veya skandallar gibi sıkıntılı süreçler, iletişim içerisinde olunan tüm paydaşları etkilemesi noktasında devreye girerek, sahip olduğu anlayış çerçevesinde paydaşlarının kurumlara “güven” duymasını amaçlayan bir yaklaşımla şekillenmektedir⁶⁴.

1.2.4. Kurumsal Yönetişimin Amaçları

Kurumsal yönetim kavramının yönetsel bir uygulama olabilmesi noktasında; belirlenen ilkeler, hedefler, bakış açıları başta olmak üzere tüm bu değerler nezdinde bir takım amaçları da bulunmaktadır. Kurumsal yönetim kavramının anlamlandırılması noktasındaki en önemli kıstas, kurumsal yönetişimin amacının anlaşılması ve bilinmesi olarak ifade edilmektedir.

Küresel anlamda değerlendirildiğinde; kurumsal yönetişimin ülkelere göre içeriksel ve biçimsel açıdan farklılık göstererek ve zaman içerisinde değişime uğrayarak ilerleyen bir yapı olduğu söylenebilmektedir⁶⁵. Lakin kurumsal yönetim yaklaşımının her alanda kabul görmüş ve hiçbir alanda değişiklik göstermeyen iki temel amacı söz konusudur⁶⁶. Bu amaçlar; kurumların kurumsal performansının yüksek bir ivme kazanması ve kurumla alakalı menfaat toplulukları arasında uyumlu bir ilişkinin meydana getirilmesidir. Söz konusu amaçlardan birincisinin, kurumsal çalışmaların, etkinlik ve yüksek performans esaslarına uyumlu ve çalışma isteği uyandıran bir ortamının meydana getirilmesiyle gerçekleşmesi beklenirken, söz konusu amaçlardan ikincisinin ise, sahip olunan otoritenin ve gücün olumsuz menfaatler ve amaçlar doğrultusunda kullanılmaması, yolsuzlukların önüne geçilmesi, yönetim kararlarının

⁶⁴ Sena Erden Ayhün, Bilge Çavuşgil Köse, “Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Analizi: Borsa İstanbul’da İşlem Gören Turizm Şirketlerinde Bir Araştırma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:13 Sayı:1, 2018, s.93.

⁶⁵ Levent Çıtak, “Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı:35, 2006, s.147,

⁶⁶ Charles P. Oman, “Corporate Governance And National Development”, **OECD Development Centre Technical Papers**, Sayı:180, 2001, s.13.

belirlenmesinde şeffaflık prensibine sadık kalınması ve kurum içi menfaat gruplarının kurum dışındaki menfaat gruplarına yatırım kararlarını zorla kabul ettirmelerini kısıtlı hale getirilmesi ile gerçekleşmesi beklenmektedir⁶⁷.

Kurumsal yönetişimin başlıca amaçları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir⁶⁸:

- Kurumların tepe yöneticilerinin sahip oldukları mevcut güç ve yetkilerin, şahsi menfaatler doğrultusunda kullanımının önlenmeye çalışılmak istenmesi.
- Kurumlara yatırım yapan kişilerin haklarına ve çıkarlarına sahip çıkılması.
- Hisse sahiplerine yönelik tüm davranışların, sahip oldukları haklar göz önünde bulundurularak, adaletli bir çerçeve içerisinde dengeli ve eşit olması.
- Kurumla ilişkisi bulunan kişilerin (iç paydaşlar, dış paydaşlar), haklarının, çıkarlarının korunması ve güvence altına alınması.
- Kurumu ilgilendiren tüm çalışmalar, girişimler, faaliyetler doğrultusunda kamuoyunun zamanında, doğru, açık, şeffaf bir biçimde bilgilendirilmelerinin sağlanması yani kurumla ilişkisi bulunan tüm paydaşlara yönelik bilgi akışının hızlı, dinamik, güncel ve eksiksiz olması.
- Yönetim kurulunda yer alan tüm yöneticilerin görev ve sorumluluklarının açık ve net bir biçimde belirlenmesi.
- Kurumun tepe yöneticilerinin sahip oldukları yetki, sorumluluk ve karar alma faaliyetleri doğrultusunda hisse sahipleri ve paydaşlara yönelik hesap verebilirliğinin sağlanması.
- Vekâlet maliyetlerinin düşük tutulması.
- Kurum tarafından elde edilen kazancın, gelirin kurum kapsamında faaliyet gösteren tüm menfaat sahiplerine, paydaşlara adil ve eşit bir biçimde dağıtımının yapılması.
- Büyük hisse sahiplerinin azınlık hisselerine sahip olmaya çalışmalarına yönelik tüm çabaların önüne geçilmesi.

⁶⁷ Yusuf Kaderli, Çağrı Köroğlu, “İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi İle Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:63, 2014, s.23.

⁶⁸ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2013, ss.160-161.

- Uzun vadede yatırım yapan yatırımcılara güven çerçevesi oluşturulması ve yatırımlarına yönelik maliyetlerin düşürülmesi ve kurumun hisse senedi ihracı yardımıyla finansman kaynaklarına erişimin rahatlıkla sağlanması.
- Sermayedarların risk alma oranları ile kurumun menfaatini düşünen karar sahiplerinin aralarındaki uyumun korunması ve yaşadıkları çelişkili duruma yönelik tedbir alınması ve ilişkilerin dengede tutulması.

Kurumsal yönetimin amaçları genel olarak aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir⁶⁹:

- İlgili menfaat gruplarının küçük büyük ayrımı yapılmadan sahip oldukları haklardan eşit olarak yararlanabilmesini sağlamak,
- Yönetime dayanan skandallara karşı, ilgili tüm paydaşların çıkarlarını en iyi şekilde muhafaza edebilmek,
- Toplumun kuruma karşı duyduğu güvenilirlik duygusunu, koruyabilmek ve en üst seviyeye yükseltebilmek,
- Kurumun yönetiminde görev alan yöneticilerin sahip oldukları yetki ve sorumluluklarını yazılı ve açık bir biçimde ifade edebilmek.

Sonuç itibarıyla, kurumlar için en önemli unsurlardan ilki, yaşamsal varlıklarını sürdürebilir kılmaktır. Özellikle rekabetin ve küreselleşmenin hızla yükseldiği günümüzde kurumlar açısından bu unsurun önemi daha da artmaktadır. Günümüzde, kısa süreli taktikler yerini, uzun süreli stratejilere bırakmakta ve kurumlar da tercihlerini uzun vadeli yaklaşımdan yana kullanmaktadırlar. Uzun soluklu bir yaşamsal varlık ortaya koyan tüm kurumların ortak yaklaşımı bu kapsamda, kurumsallaşma anlayışını kabul ederek bunu önce kurumlarına sonra iç paydaşlar başta olmak üzere tüm paydaşlarına başarıyla entegre etmeleriyle gerçekleşmektedir. Bu başarının temelinde ise barılı uygulanan kurumsal yönetim anlayışı yer almaktadır⁷⁰.

⁶⁹ Recep Yılmaz, Murat Kaya, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları ile İlişkisi”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:2 Sayı:1, 2014, s.20.

⁷⁰ Erkmen Onbulak, “Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:72, 2018, s.102.

1.3. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Bir ülkenin faaliyette bulunan tüm yasal düzenlemelerine ve kurumların kendine özgü özelliklerine bağlı olarak değişiklik arz eden kurumsal yönetim uygulamalarının tamamında olması gereken dört temel ilke söz konusudur. Bu temel ilkeler; *adillik (fairness)*, *şeffaflık (transparency)*, *sorumluluk (responsibility)* ve *hesap verilebilirlik (accountability)*'tir⁷¹. Kurumsal yönetim sistemi sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak gibi temeli etik kavramlardan oluşan bir yönetim modelidir. Menfaat sahibi olan herkese adil davranılması, bilgi paylaşımının hissedarlara ve ortaklara doğru pay edilmesi, gerçekleştirilen kurumsal etkinliklerin hesap verebilirlik içermesi ve toplumsal doneleri yansıtan kurallara özen gösterilerek ihlal edilmemesi, kurumsal yönetim sisteminin ilkeleri olarak gösterilmektedir⁷². Dünya'da kurumsal yönetim alanında birçok çalışma yapılmaktadır. Lakin, her ülke için farklı bir sistemsel oluşumun gerçekleşmesinin mümkün olmadığı da ifade edilmektedir. Tüm bu çalışmalar gerçekleştirilirken hem ülkelerin özelliklerinin göz önünde bulundurulmasının hem de kurumsal yönetim sisteminin tüm ülkeler tarafından kabul edilmiş; eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik kavramlarının temeline dayanması gerektiğinin önemine değinilmiştir⁷³.

Bu ilkeler aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir:

- **Şeffaflık (Transparency) İlkesi**⁷⁴: Yatırımcıların kredi kullanımı, devletin yönetsel politikaları ve hizmet sunumu (eğitim, sağlık gibi), uluslararası kurumların faaliyetleri gibi konularda gerçekleştirilen bilgi paylaşımlarının açık, anlaşılır, zamanında, doğru, sistemli ve güvenilir olması. Şeffaflık ilkesinin eksikliği birçok yerde görülebilir ancak şeffaflık ilkesinde tüm çalışmaların kapsam, erişim, ilgi seviyesi, kalite ve güvenilirlik unsurları kapsamında olması

⁷¹ F. Özlem Yılmaz, "Bankalarda Kurumsal Yönetim – Entelektüel Sermaye İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1-2, 2014, s.4.

⁷² Mutlu Başaran Öztürk, Kartal Demirgüneş, "Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:19, 2008, s.397.

⁷³ Sermaye Piyasası Kurulu, "Kurumsal Yönetim İlkeleri", ss.2-3, 2003, http://www.ecgi.org/codes/documents/kvy_tr.pdf, Erişim Tarihi:29.11.2017.

⁷⁴ Tara Vishwanath, Daniel Kaufmann, "Towards Transparency In Finance and Governance", **The World Bank Working Paper**, 1999, s.3.

gerekmektedir⁷⁵. Çünkü; şeffaflık, kamu yöneticileri ve vatandaşlar üzerinde önemli etkiler doğurmaktadır⁷⁶.

- **Hesap Verebilirlik İlkesi⁷⁷:** Hesap verebilirlik ilkesi, *siyasal hesap verebilirlik*, *yönetimsel hesap verebilirlik* ve *hukuksal hesap verebilirlik* olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmektedir. *Siyasal hesap verebilirlik*; siyasi kişilerin seçimler aracılığıyla vatandaşlara hesap vermelerini, *Yönetimsel hesap verebilirlik*; bürokratların siyasi noktadaki kendilerinden yukarıda olan siyasiler tarafından denetlenmelerini, *Hukuksal hesap verebilirlik*; yönetişimin sisteminin bir parçası olan hukuki üstünlüğünün sağlanmasını ifade etmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, kurumların yönetim kurullarının, yalnızca pay sahiplerine karşı değil, kurumla ilişkisi bulunan bütün paydaşlara karşı hesap verebilir olmasını ifade etmektedir⁷⁸.
- **Sorumluluk⁷⁹:** Kurumun tüzel kimliğinin, kurumdaki yönetim kurulunun ve yöneticilerin yetki, karar, sahip oldukları sorumlulukların ve uygulamalarının yasal, toplumsal ve etik değerlere uygun olması anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetim ile kurumlar ve hisse sahipleri arasında etkin ve mali yapıyı güçlü kılan bir birlikteliğin yapılması desteklenmelidir⁸⁰.
- **Eşitlik⁸¹:** Pay sahiplerinin bilgi edinme, bilgileri inceleme, genel kurula katılıma, oy kullanma, kar payı alma ve azınlık haklarına sahip olduklarına yer verilmesi ve bu hakların detaylı bir biçimde ele alınması gerektiğinin

⁷⁵ Tara Vishwanath, Daniel Kaufmann, "Toward Transparency: New Approaches and Their Application to Financial Markets", **The World Bank Research Observer**, Cilt:16, Sayı:1, 2001, s.42.

⁷⁶ Muhammet Kırılmaz, Filiz Atak, "Kamu Mali Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Araçları: Faaliyet Raporları", **Ombudsman Akademik Dergisi**, Sayı:3, 2015, s.191.

⁷⁷ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, "Kamuda İyi Yönetişim", **Dokuzuncu Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2007, s.14.

⁷⁸ Zeynep Mesci, Orhan Batman, Mehmet Akif Öncü, "Yöneticilerin Kurumsal Yönetime Bakış Açısı: Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2016, s.306.

⁷⁹ Coşkun Can Aktan, "Kurumsal Şirket Yönetimi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2013, s.162.

⁸⁰ Fatma Pamukçu, "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:50, 2011, ss.135-136.

⁸¹ Selim Yazıcı, Serhat Yanık, "Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin Rolü", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:60, Sayı:2, 2012, s.6.

vurgulanması, ayrıca pay sahipliğine yönelik kayıtların düzenli bir şekilde alınması, payların serbestçe devredilmesi ve satışa çıkarılması durumlarıyla pay sahiplerine eşitliğin sağlanması anlamına gelmektedir. Yönetimin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir⁸². Adillik veya eşitlik ilkesinin uygulamaya konulması, kurum yönetiminin yaptığı faaliyetlerdeki objektifliğin ve güvenilirliğin garantisini vermesi anlamına gelmektedir⁸³.

Kurumsal yönetim anlayışının şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri kurumlar tarafından kabul görmektedir. Ayrıca bu ilkeler, kurumsal yönetim çerçevesinde iç paydaşlarının haklarını koruyarak ilerleyen kurumlar için paydaşları nezdinde güvenilir bir zemin oluşturmaktadır. Bununla birlikte bir kurumda kurumsal yönetim bilincinin yüksek olması kurum içinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin aynı ölçüde etkili olması anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerinin benimsenmesi, kurumlara hem iç denetimi sağlama hem de risk yönetiminde başarılı olma inisiyatifini kazandırmaktadır⁸⁴.

1.3.1. Dünya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetişim İlkeleri

OECD (Dünya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim sürecinin işlerlik kazanması, belli bir amacının oluşması ve belirlenen amaçlar çerçevesinde hizmetlerin sağlanması noktasında önem arz etmektedir. OECD (Dünya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından belirlenen altı ilke kurumsal yönetim sürecinin işlerliğinin sağlanabilmesi için bir rehber niteliği taşımaktadır⁸⁵:

⁸²Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi”, **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları**, İstanbul, 2014, s.15.

⁸³ Recep Yılmaz, Murat Kaya, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları ile İlişkisi”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt:2 Sayı:1, 2014, s.22.

⁸⁴ Sami Karacan, Tuğba Kutlu, “Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı VE İç Denetim İlişkisi”, **Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2018, s.202.

⁸⁵ Angel Gurría, “G20/OECD Principles Of Corporate Governance”, **OECD Report To G20 Finance Ministers And Central Bank Governors**, Ankara, 2015, (<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>), Erişim Tarihi:20.11.2017, ss.4-6.

- **Etkin Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Temininin Sağlanması:** Bu ilke ile şeffaf ve adil piyasaların desteklenmesinde kurumsal yönetim çerçevesinin rolü ve kaynakların verimli tahsisi vurgulanmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen düzenlemelerin farklı unsurlarının kalitesine, tutarlılığına ve yetkililer arasındaki sorumluluk dağılımına odaklanması beklenmektedir. Özellikle, denetleme ve uygulama kalitesine ayrı bir vurgu yapılmaktadır. Bu ilke çerçevesinde ek olarak; iyi kurumsal yönetimi desteklemede borsaların rolünün önemi üzerinde de durulmaktadır.
- **Hissedarların Hakları, Adil Muamelesi ve Kilit Sahiplik Fonksiyonları:** Bu ilke ile temel kurum kararlarında, hissedar toplantısında, bilgi edinme ve katılım hakkı da dahil olmak üzere temel pay sahipliği hakları ifade edilmektedir. Ek olarak, farklı oy hakları gibi kontrol yapılarının açıklanması üzerinde durularak, pay sahiplerinin toplantılarında bilgi teknolojisinin kullanımı, ilişkili taraf işlemlerinin onaylanma prosedürleri ve yönetim ücreti kararlarına ortakların katılımını içeren konulardaki hakimiyetleri, söz hakları gündeme getirilmektedir.
- **Kurumsal Yatırımcılar, Borsalar ve Diğer Aracılar:** Bu ilke, yatırım zinciri süresince sağlam ekonomik teşvikler konusundaki ihtiyaçlara cevap veren yeni bir başlık olarak görülmektedir. Kurumsal yatırımcılarla ilerleyen sürecin güvene dayalı bir kapasitede hareket etmesi noktasına dikkat çekilmektedir. Aynı zamanda, vekil danışmanlarının, analistlerin, brokerların (komisyoncuların), derecelendirme kuruluşlarının ve yatırımcılarla ilgili analiz ve tavsiyeler sağlayan diğer oluşumların bütünlüğünü tehlikeye atabilecek çıkar çatışmalarını açıklamaya ve en aza indirmeye yönelik çalışmaların önemi üzerinde durulmaktadır.
- **Paydaşların Kurumsal Yönetimdeki Rolü:** İlkeler, kurumlar ve paydaşlar arasındaki aktif işbirliğini teşvik eder ve yasayla veya karşılıklı anlaşmalarla menfaat sahiplerinin çıkarlarına yönelik oluşturulan hakların tanınmasının önemini vurgulamaktadır. Bu ilke ile paydaşların bilgiye zamanında, düzenli olarak erişmesini mümkün kılmayı ve haklarından feragat etmek için telafi haklarını da kullanmalarını desteklemektedir.

- **Açıklık ve Şeffaflık:** Bu ilke, finansal sonuçlar ve faaliyet sonuçları, kurum hedefleri, büyük hisse sahipliği, ücret, ilgili taraf işlemleri, risk faktörleri, yönetim kurulu üyeleri gibi belirli kilit noktaları tanımlamaktadır. Ek olarak, kurumların gönüllülük temelinde, örneğin; yönetim raporlarında yer verebilecekleri mali olmayan bilgilere ilişkin son eğilimleri, tanımlamayı içermektedir.
- **Yönetim Kurulunun Sorumlulukları:** Bu ilkede, kurum stratejisinin gözden geçirilmesi, yönetimin seçilmesi ve telafisi, büyük kurumsal satın alma ve bölünmelerin denetlenmesi, kurumun muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin bütünlüğünün sağlanması da dahil olmak üzere yönetim kurulunun temel işlevlerine ilişkin rehberlik yer almaktadır. Yönetim kurulunun risk yönetimi, vergi planlaması ve iç denetim rolü bu ilke çerçevesinde şekillenen konulardan birini oluşturmaktadır.

Dünyada kurumsal yönetim anlayışının oluşması, 1999 yılında OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri'nin açıklanmasıyla başlamıştır. Günümüzde ise hem dünyada, hem de ülkemizde OECD kurumsal yönetim ilkelerinin önem derecesi artarak ilerleme göstermeye devam etmektedir. Ülkemizde ise OECD kurumsal yönetim ilkelerine eşdeğer bir yaklaşım, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından “Kurumsal Yönetişim İlkeleri” başlığında ilk kez 2003 senesinde ele alınarak incelenmiştir⁸⁶.

1.3.2. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetişim İlkeleri⁸⁷

Son yıllarda ülkelerin istikrarı ve güvenilirliği olduğu kadar kurumların da sürdürülebilirliği ve güvenilirliği önem kazanmıştır. İşletmeler bunu sağlayabilmek adına kurumsal yönetim ilkelerine uyumun gerekliliğinin farkına varmış ve ülkemizde Sermaye Piyasaları Kurulu'nun (SPK) da öncülüğünde bir takım ilkelere uyum söz

⁸⁶ Esra Nemli Çalışkan, Başak Turan İçke, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:59, Sayı:2, 2009, s.121.

⁸⁷ SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Cilt:4, Sayı:56, 2011, s.4-14, <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>, Erişim Tarihi: 21.11.2017.

konusu olmuştur⁸⁸. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından oluşturulan Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi'nde kamunun bilgilendirilmesi ve şeffaflık kavramlarını kapsayan temel ilkeler yer almaktadır. Oluşturulan rehberin, kamunun bilgilendirilmesi düşüncesi ışığında; kurumun hissedarlarını kapsayan bilgilendirme ve aydınlatma çalışmaları gerçekleştirmesi, bu çalışmaların tamamına uyum sağlanması, belirlenen kurallara uyulması, düzenli aralıklarla finansal içerikli tablolar, raporlar oluşturulması ve bu tablolarda, raporlarda yer verilecek olan bilgilerin, doğruluğundan emin bir şekilde kamu ile paylaşılması değerlerine uyulması öngörülmektedir⁸⁹.

SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından 30.12.2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan kurumsal yönetim tebliğinde, kurumsal yönetime dair oluşturulan ilkeler dört başlık altında ele alınmaktadır.

1. Pay Sahipleri⁹⁰: Pay sahiplerinin haklarının korunması, güvence altına alınması ve eşit muamele gösterilmesi konularındaki kurallara yer verilen uygulamaları kapsamaktadır. Kendi içinde yedi başlık altında incelenmektedir.

- *Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması*
- *Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı*
- *Genel Kurula Katılım Hakkı*
- *Oy Hakkı*
- *Azlık Hakları*
- *Kar Payı Hakkı*
- *Payların Devri*

SPK tarafından belirlenen pay sahipleri ilkesinin önemsenmesi, kurum içi denetimin sağlanması, iç paydaşların haklarının güvence altında olduğunu bilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu ilkeyi başarılı bir yönetsel anlayışla uygulayan kurumlarda kurum içi krizler ya da dezavantajlı kişi veya olaylar, kurumsal performansın yüksek olmasından ötürü olumlu sonuçlanmaktadır.

⁸⁸ Zeynep Mesci, Orhan Batman, Mehmet Akif Öncü, "Yöneticilerin Kurumsal Yönetime Bakış Açısı: Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2016, s.304.

⁸⁹ Cemal Küçüksozen, Güray Küçükkocaoğlu, "Kurumsal Şirket Yönetimi'nde Finansal Tabloların Rolü", **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Sayı:16, 2005, s.22.

⁹⁰ Burcu Öksüz, "Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2014, s.191.

2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık⁹¹: Pay ve menfaat sahiplerinin kurumsal bilgilere erişimlerinin; kurumun hak ve faydalarını kapsayacak biçimde, vakitli, doğru, tam, anlaşılabilir, maliyeti azaltılmış bir şekilde ulaşabilmelerini amaçlamaktadır. Kendi içinde üç başlık altında incelenmektedir.

- *Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları*
- *İnternet Sitesi*
- *Faaliyet Raporu*

SPK tarafından belirlenen bu ilke, kurumun önce iç paydaşları sonrasında ise hedef kitlesi tarafından doğru anlaşılabilmesine zemin hazırlamaktadır. Bu ilkeyi prensip edinmiş kurumlar yürüdükleri rekabet koridorlarında, kurumsal itibarlarını olumsuz etkileyecek herhangi bir sorunsal çözüme kavuşturmakta sıkıntı yaşamamaktadırlar.

3. Menfaat Sahipleri⁹²: Menfaat sahiplerine yönelik olarak belirlenen kurum kültürünü, onların kurum yönetimine katılımlarının ve kurum yönetiminde faal olmalarının teşvikini, kurumun sahip olduğu insan kaynakları yönetim sistemini, müşteri ve tedarikçilerle kurulan iletişimi, çalışmaların etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmesini ve sosyal sorumluluk çalışmalarını kapsayan hükümlerin, kuralların, değerlerin yer verildiği unsurları içermektedir. Menfaat sahiplerinin, bu gruba başta yatırımcılar dahil edilmek üzere, çalışanlar, alacaklılar, devlet, müşteriler, kredi kuruluşları, tedarikçiler ve çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kurumun paydaş olarak nitelendirdiği, kurumla ilişkisi bulunan kişi ve tüzel kişileri kapsamaktadır⁹³. Kendi içinde üç başlık altında incelenmektedir.

- *Menfaat Sahiplerine İlişkin Kurum Politikası*
- *Menfaat Sahiplerinin Kurum Yönetimine Katılımının Desteklenmesi*
- *Kurumun İnsan Kaynakları Politikası*

⁹¹Fatma Pamukçu, “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:50, 2011, s.140.

⁹² Gürkan Haşit, Aslı Uçar, “Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Sakarya İktisat Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2014, s.93.

⁹³ Osman Karamustafa, İdris Varıcı, Bünyamin Er, “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, 2009, s.103.

SPK tarafından belirlenmiş olan bu ilke, kurumlarla doğrudan ya da dolaylı yollardan iletişim ve etkileşim içerisinde olan iç ve dış paydaşları ifade etmektedir. Kurumlar için önemli olan bu gruplarla kurumların kurduğu iletişimde kurumsal tüm değerler, etik ilkeler gibi önemli kavramlar menfaat sahiplerine açıkça belirtilmelidir.

4. Yönetim Kurulu⁹⁴: Yönetim kurulunun temel işlevler, sahip olduğu yetkiler, görevler, prensipler ve sorumluluklar, var olma sebebi, seçiminin nasıl yapılacağı ve yönetim kurulu için oluşturulan komitelerin sayısal, yapısal bakımdan nasıl olması gerektiği ve bağımsızlığına yönelik belirlenen ilkeler yer almaktadır. Kurumsal yönetim çerçevesi, kurumun stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, kuruma ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır⁹⁵. Bu ilkeler kendi içinde altı başlık altında incelenmektedir.

- *Yönetim Kurulunun İşlevi*
- *Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları*
- *Yönetim Kurulunun Yapısı*
- *Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli*
- *Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler*
- *Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar*

SPK tarafından belirlenen bu ilke, kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesinde oldukça önemli bir rol üstlenen yönetim kurulunun düzeyinin tespit edilmesini ve kurumsal yönetim anlayışının sürdürülebilirliğine olan katkısının belirlenmesini amaçlamaktadır⁹⁶.

⁹⁴ Sedat Yenice, Tuğba Dölen, “İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:9, Sayı:19, 2013, s.202.

⁹⁵ KYD (Kurumsal Yönetim Derneği - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), **Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004, Yayın No. KYD-Y/2005-01-01**, İstanbul, 2005, s.19.

⁹⁶ Gürkan Haşit, Aslı Uçar, “Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Sakarya İktisat Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2014, s.85.

1.3.3. Türk Ticaret Kurumu (TTK) Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Kurumsal Yönetim Anlayışı

TTK (Türk Ticaret Kanunu) kapsamında incelenen kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir⁹⁷:

- Şeffaflık prensibiyle, kamuya karşı açık olunması, pay sahiplerine bilgi aktarılması ve aktarılan bilginin akıcı olması amaçlanmış ve sağlanmıştır.
- Adil olma prensibiyle, pay sahipleri kuruma karşı borçlu konumda olma durumundan men edilmiş ve pay sahipleri arasında ayrıcalıklı bir konumda olma durumu dengelenerek, kısıtlanmıştır.
- Hesap verebilirlik prensibiyle, azınlık haklarının korunabilirliği sağlanarak, risklerin kısa zamanda fark edilmesine yönelik bir risk tespit komitesinin oluşturulması sağlanmıştır.
- Sorumluluk prensibiyle, yönetim kurullarının sahip oldukları görev, yetki ve sorumluluklarının tanımı, denetimi, kontrolü, işleyiş süreciyle ilgili sistemlerin oluşumu, denetim komitesi ve risklerin kısa zamanda tespiti gibi konularla olan işleyişi ve ilişkiyi oluşturmak amaçlanmıştır.

Globalleşme, bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı ilerlemeler, tüm dünyada ekonomik göstergelerin aynı standartlara göre belirlenmesi, kurumsal yönetim ilkeleri ve Avrupa Birliği'ne uyum sağlama süreci 1956 yılında yürürlüğe giren ve günümüzde kapsamlı bir şekilde ihtiyaçlara cevap veremeyen Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nın değiştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış ve bu kapsamda 1999 yılında yeni bir TTK'nın hazırlığına başlanılarak, 2005 yılında bu süreç tamamlanmış ve yukarıda sözü edilen ilkeler oluşturulmuştur. Hazırlanan ilkeler kurumsal yönetim ve iyi yönetim anlayışı çerçevesinde belirlenerek literatürdeki yerini almıştır⁹⁸.

⁹⁷ Seçkin Gönen, Emin Yürekli, "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi (Evaluation Of Corporate Governance Principles According To Turkish Commercial Code Numbered 6102)", **Journal Of Accounting, Finance And Auditing Studies**, Cilt:2, Sayı: 4, 2016, s.138.

⁹⁸ Zeynep Hatunoğlu, "TTK Yasa Tasarısında Sermaye Şirketlerinde Denetime İlişkin Düzenlemeler Konusunda Muhasebe Meslek Mensuplarının Değerlendirmeleri: Kahramanmaraş Örneği", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2010, s.233.

Sivil Toplum Kuruluşları tarafından kabul edilen ve uygulanması amaçlanan güçlü kurumsal yönetim değerleri aşağıda sıralanmıştır⁹⁹:

- Kurumsal yönetim sivil toplum kuruluşlarının temel değeri olan üyelik yapısının en yüksek nitelik ve nicelikte olmasına katkıda bulunur,
- Sivil toplum kuruluşları, üyeleriyle olan ilişkilerinde adil olma prensibini benimser,
- Şeffaf olma ve hesap verebilirlik prensipleri rehberliğinde iç kontrol oluşumunun etkin yapılanma biçiminde şekil almasına ve ilerlemesine dayanak oluşturur, kamusal faydanın himayesini sağlar, yolsuzlukların engellenmesine yardımcı olur,
- Sorumluluk prensibi rehberliğinde sivil toplum kuruluşunun kanuni düzenlemelere entegre olmasını ve benimsediği uygulamalarla üyelerine ve paydaşlarına emsal olunmasını sağlar,
- İlk sırada azalar, medya kuruluşları, kamu otoriteleri, sponsorlar ve destekleyici kuruluşlar olmak üzere paydaşların tamamı ile savunulan ve desteklenen konularda koordineli bir iletişim sistemi oluşmasını mümkün kılar, güven duyulan bir kuruluş olmasına yardımcı olur,
- Yönetimsel zamanlamanın yapılanmasını ve gerçekleştirilmesini kolaylaştırırken, bu noktada meydana gelebilecek kayıpların aza indirgenmesini sağlar,
- Yönetim sisteminin ideale yaklaşmasına yardımcı olur.

1.4. Kurumsal Yönetişim Sistemi

1990'lı yıllarda gündeme gelen kurumsal yönetim (*Corporate Governance*) kavramı 2000'li yılların başlarında yönetim sürecinde karşılaşılan, yaşanan aksaklıklar, hatalar, yanlışlıklar sonucunda meydana gelen finansal krizlerle birlikte sıkça gündeme gelen ve konuşulan bir kavram haline gelmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde *Enron*, *WorldCom*, *Adelphia*, *Xerox*, *Tyco* kurumlarında ve Avrupa'da *Parmalat* kurumunda yaşanan bu önemli yönetimsel ve finansal krizler ile kurumların tepe yöneticilerinin en üst noktada yer aldığı ve kaynak konumunda olduğu son küresel ve finansal skandal

⁹⁹Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi", **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları**, İstanbul, 2014, s.14.

oluşumu kurumsal yönetim sistemini önemli bir yönetim anlayışı noktasına getirmiştir¹⁰⁰.

Kurumsal yönetim süreci kurumları yönlendiren, kontrol eden ve yönetimini sağlayan bir sistemler bütünüdür. Üst düzey yöneticilerden oluşan yönetim kurulları kurumların yönetimi ile ilgilenmektedirler. Ayrıca kurumun stratejik amaçlarının belirlenmesi, liderlik, kurumsal denetimin sağlanması ve pay sahiplerinin haklarının oluşturulması gibi sorumluluklar da yönetim kuruluna aittir. Hissedarlar yönetim sürecinin etkin faktörlerindendir. Yöneticilerin belirlenmesi, denetimcilerin sorumluluklarını yerine getirebilecekleri etkin bir yönetim modeli oluşturmada önemli bir rol üstlenmektedirler¹⁰¹.

Kurumsal yönetim sistemi, yönetsel bir anlayış çerçevesinde hem ortaklıkların ve menfaat sahiplerinin söz konusu çıkarlarının korunabilmesi hem de kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan şeffaflık ilkesinin seviyesinin yükseltilmesiyle makro ekonomik politikaların mikro ekonomik politikalarla desteklenmesi ve küresel rekabet içerisinde dengelerin sağlanması anlayışından yola çıkarak ilerlemektedir. Özel sektör noktasında gerçekleştirilmesi beklenen kurumsal yönetim sistemi yaklaşımının kabul edilebilmesi için kurumsal yönetim anlayışının; etkin, yenilikçi, sürekli gelişen ve değişen, her dönemin şartlarına uyum sağlayabilen, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ilerleyen, güvenilirlik seviyesi yüksek olan, düzenleyici, sistemli bir hukuki anlayış çerçevesinde devletin ve diğer düzenleyicilerin sorumluluğunda, rehberliğinde ilerleyen bir temele oturtulması gerekmektedir¹⁰².

Monitoring Group Consultation tarafından çıkarılan, “Strengthening The Governance And Oversight Of The International Audit- Related Standard - Setting Boards In The Public Interest (Uluslararası Denetimle İlgili Standardın, Yönetişimin ve Gözetimin Güçlendirilmesi - Kamunun Çıkarına Yönelik Kurullar)” raporunda yönetim noktasında aşağıdaki ifadelere yer verilmektedir.

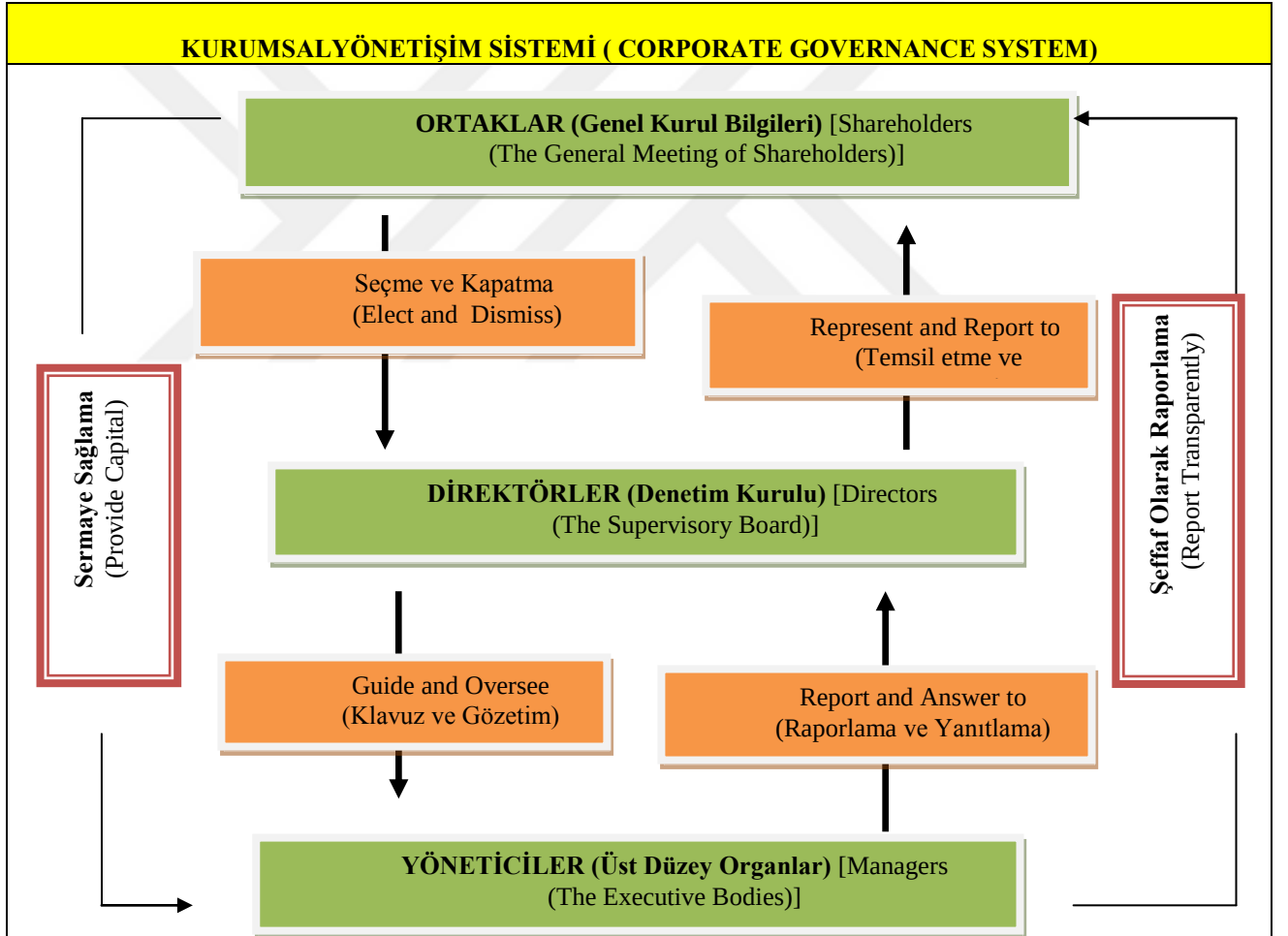
¹⁰⁰ Ahmet Gökgöz, “Küresel Finansal Krizin Muhasebe Temelli Nedenleri Bağlamında Kurumsal Yönetim ve Muhasebe Meslek Etiğinin Önemi“, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:26, Sayı:3-4, 2012, ss.323-324.

¹⁰¹ Cadbury Committee, “Report Of The Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance”, **Gee Publishing**, Londra, İngiltere, 1992, s.14.

¹⁰² Kübra Şehirli, “ Kurumsal Yönetim”, **Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Araştırma Raporu Yeterlik Etüdü**, Sayı:14-4/55-3, 1999, s.8.

Yeni ve bağımsız bir standart belirleme sisteminin uygulanması için dikkate alınması gereken hususlar ve yönetim düzenlemelerinde yer alması gereken ifadeler aşağıdaki gibidir¹⁰³:

- Kanuni düzenlemelerde yapılan değişikliklere yer verilmesi, örneğin kurul veya kurulların hukuki yapıları ve gözetim organları, vergilendirme düzenlemeleri, kira sözleşmeleri ve istihdam düzenlemelerinin olması,
- Kurulların yeri, destek personeli ve herhangi bir gözetim organının olması,
- Uluslararası Denetim Standartlarının, Etik Kuralların ve ilgili diğer bildirilerin ve rehberliğin olması.



Tablo 8: "Temel Kurumsal Yönetim Sistemi ve Yönetim Organları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Yönetim Sistemi"¹⁰⁴.

¹⁰³ Monitoring Group Consultation, "Strengthening The Governance And Oversight Of The International Audit- Related Standard - Setting Boards In The Public Interest", **International Organization Of Securities Commissions Public Report**, 2017, https://www.iosco.org/publications/?subsection=public_reports, Erişim Tarihi: 29.11.2017, s.7.

Kurumsal yönetim noktasında yapılan akademik çalışmalara bakıldığında konu ile ilgili olarak, Peter Alexis Gourevitch ve James Shinn tarafından yazılan Political Power & Corporate Control The New Global Corporate Governance (Siyasi Güç ve Kurumsal Kontrol, Yeni Küresel Kurumsal Yönetişim) adlı kitapta kurumsal yönetimle ilgili olarak, “Kurumsal yönetim sistemleri halkın seçimlerini yansıtır. Bununla birlikte ülkeler teşvik unsurlarını şekillendiren yasalar getirir ve bu da yönetim sistemlerini şekillendirir¹⁰⁵”, ifadelerine yer verilmektedir.

1.5. Kurumsal Yönetişimin Kurumlara Sağladığı Yararlar

Kurumsal yönetim uygulamalarının kurumlar ve ülkeler bakımından birçok faydası bulunmaktadır. Kurumlar ve ülkeler bakımından kurumsal yönetişimin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir¹⁰⁶:

Kurumlar bakımından düşünüldüğünde;

- Daha az sermaye maliyeti sağlaması,
- Finansal olanakların ve likiditenin artması,
- Krizlerin rahatlıkla bertaraf edilmesi ve iyi yönetilen kurumların sermaye piyasasının dışında tutulması şeklinde avantajlar sağladığı görülmektedir.

Ülkeler bakımından düşünüldüğünde;

- Ülkelerin imajlarının artması,
- Elde edilen sermayenin yurt dışına gitmesinin önüne geçilmesi,
- Yabancı yatırımcıların yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının Rekabet gücünün yükselmesi,
- Yaşanan ekonomik krizlerden elde edilecek olan zararın minimal seviyede tutulması,
- Kaynak dağıtımının ve kullanımının etkin hale getirilmesi,
- Refah seviyesinin artması ve devamının sağlanması.

¹⁰⁴ The Russia Corporate Governance Manual, “Corporate Governance Introduced, Chapter, An Introduction To Corporate Governance”, **IFC (International Finance Corporation)**, Moscow, Russia, 2004, s.6.

¹⁰⁵ Peter Alexis Gourevitch, James Shinn, “Political Power & Corporate Control The New Global Corporate Governance”, **Princeton University Press**, New Jersey, 2005, s.2.

¹⁰⁶ Nevin Yörük, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:6, Sayı:12, 2006, ss.187-188.

Yönetişimin faydalarına yönelik olarak başka görüşler de söz konusudur ve yönetişimin, devlet ile vatandaş arasında kolektif bir bilinç oluşturduğundan söz edilmektedir¹⁰⁷:

- Kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırır.
- Kamu yönetimini etkinleştirir.
- Yolsuzlukla mücadeleyi sağlar.
- Yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlar; bu da kararların içeriğini zenginleştirir, uygulanmasındaki etkinliği artırır.
- Demokrasiyi güçlendirir.
- Kurumların meşruluğunu artırır.
- Karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar.

¹⁰⁷ Fikret Toksöz, “İyi Yönetişim El Kitabı”, **TESEV Yayınları**, İstanbul, 2008, s.18.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ PAYDAŞLAR ve KURUMSAL İLETİŞİM

2.1. Paydaş Kavramı ve Tanımı

Paydaş terimi, kavramsal genişliği bakımından güçlü bir terimdir. Çünkü; her kurumun paydaş anlayışı farklı ve çeşitlidir. Paydaş kavramını güçlü kılan da kurumların sahip olduğu bu yorum çeşitliliğidir¹⁰⁸. Geniş bir değerlendirme alanında, “paydaşların” önemi sıklıkla dile getirilmekte ve kabul edilmektedir. Bu çerçeve kapsamında da farklı paydaş kategorileri ve bu kategorilere uygun paydaş tanımlamaları yapılmaktadır. Paydaşları ilgilendiren bu değerlendirmeleri gerçekleştiren kurumlar; paydaşların çıkarlarının, ihtiyaçlarının, endişelerinin, gücünün, önceliklerinin, bakış açılarının farklılığı karşısında paydaş analizine ihtiyaç duymakta ve oluşturulan kategoriler çerçevesinde paydaş bilgileri değerlendirme çalışmalarına tabi tutulmaktadır¹⁰⁹.

Günümüzde oldukça kompleks bir çevresel düzen, iletişim ve ilişkiler sirkülasyonunun olduğu bir ortamda çalışmalarda bulunan kurumlar, paydaşları için güç veya etki analizleri gerçekleştirerek tüm paydaşlarıyla hem stratejik hem planlı mecburi bir iletişim diyalektiği oluşturma ve sürdürme faaliyeti içerisinde¹¹⁰. Günümüz dünyasında özellikle iş dünyası, öne çıkan ekonomik menfaatler ile birlikte toplumsal isteklerin ve önerilerin giderilmesi gibi konular üzerinde çalışılmasının, bu konular hakkında toplumsal talebi karşılayabilecek çeşitli besin öğelerini seçmenin, uzun soluklu bir iş başarısı elde etmedeki ve bu durumun kurumsal imaja katkısının yüksek seviyelerde seyretmesindeki gerekliliğinin oldukça farkındadır. Kurumlar amaçlarına varmaya çalışırken kendileriyle ilgili ve kendileri haricindeki birtakım etkenlerin (paydaş) beklentilerini ve sosyal isteklerini yanıtlamak mecburiyetindedir¹¹¹.

¹⁰⁸ Robert Phillips, R. Edward Freeman, Andrew C. Wicks, “What Stakeholder Theory Is Not”, **Business Ethics Quarterly**, Cilt:13, Sayı:4, 2003, s.479.

¹⁰⁹ John M. Bryson, Michael Quinn Patton, Ruth A. Bowmanc, “Working With Evaluation Stakeholders: A Rationale, Step-Wise Approach and Toolkit”, **Evaluation and Program Planning**, Cilt:34, Sayı:1, 2011, s.1.

¹¹⁰ İnci Çınarlı, “Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı’ nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:23, 2004, s.25.

¹¹¹ Nihat Gültekin, Ferit Küçük, “Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti”, **T.C. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2004, s.335.

Günümüzde kurumlar, faaliyetlerini ve yaşamsal varlıklarını uzun vadede yaşatabilmek adına ilişki içinde oldukları tüm paydaşlarının beklenti, istek ve taleplerine yanıt vermeleri gerekmektedir. Yaşam döngülerini sürdürebilmeleri için tüm paydaşlarının beklentilerine cevap vermek bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü paydaş kavramı, kurumların belirledikleri amaç ve hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için ilerledikleri yollarda karşılarına çeşitli talep, beklenti ve isteklerle çıkan, bununla birlikte kurumların hem fayda sağladıkları hem de kurumlara fayda sağlayan tüm kişiler ve tüzel kişiler olarak ifade edilmektedir¹¹². Edward Freeman, 1984'te yayımladığı "Strategic Management: A Stakeholder Approach (Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı)" adlı eserinde paydaş kavramını, kurumun hedeflerini hayata geçirmesinde olumlu ya da olumsuz etkisi olan ya da kurumun davranışlarından etkilenen herhangi bir kişi veya tüzel kişidir, sözleriyle açıklamıştır¹¹³.

John M. Bryson ise paydaş kavramını; kurumların herhangi bir şekilde içine alması gereken kişi, grup ya da tüzel kişiler şeklinde tanımlamaktadır¹¹⁴. 2004' te yayımlanan "Strategic Planning For Public and Non-Profit Organization (Kamu ve Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyon için Stratejik Planlama)" adlı eserinde Jonh M. Bryson, paydaş kavramına da yer vererek, kurumun kaynaklarına veya çıktısına talepte bulunabilecek veya bu sonuçtan etkilenebilecek herhangi bir kişi, grup ya da kurum şeklinde kavrama açıklık getirmektedir¹¹⁵. Colin Eden and Fran Ackermann, 1998'de yayımladıkları "Making Strategy: The Journey of Strategic Management (Strateji Yapma: Stratejik Yönetim Yolculuğu)" adlı eserlerinde yer verdikleri paydaş kavramını, kurumların stratejik geleceğini yanıtlama, müzakere etme ve değiştirme gücüne sahip kişiler veya küçük gruplar şeklinde ifade ederek tanımlamaktadırlar¹¹⁶.

Uzun soluklu, sürdürülebilir kurumsal yönetim sistemi, kurumun çabalarının paydaşlarını belirli stratejiler çerçevesinde farklı ve etkili yaklaşımlar geliştirerek analiz

¹¹² Gönül Demirel, "Stratejik Yönetimde Paydaşlar Yönetimi Kuramına Giriş: Aracı Yaklaşımlar", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2013, s.149.

¹¹³ Edward R. Freeman, "Strategic Management: A Stakeholder Approach (First Edition)", **MA: Pitman**, Boston, 1984, s.46.

¹¹⁴ John M. Bryson, "What To Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques", **Public Management Review**, Cilt:6, Sayı:1, 2004, s.22.

¹¹⁵ John J. Bryson, "Strategic Planning For Public And NonProfit Organization (Latest Edition)", **CA: Jossey- Bass**, San Francisco, 1995, s.27.

¹¹⁶ Colin Eden, Fran Ackermann, "Making Strategy: The Journey of Strategic Management (First Edition)", **Sage Publications**, London, 1998, s.117.

etmeyi ve paydaşlara karşı gereken tüm görevleri karşılayabilmeyi gerektirmekte ve amaçlamaktadır¹¹⁷.

2.1.1. Paydaş Türleri: İç Paydaşlar, Dış Paydaşlar ve Diğerleri

Paydaşlar, bir kurumun kendi hedeflerini yerine getirmesine, buna bağlı olarak kurumun bağlı olduğu ve kuruma bağlı olan bireyler veya gruplardır¹¹⁸. Kurumların politikalarının, stratejilerinin, risk ve kriz planlamalarının, kararların alınmasında ve uygulanmasında paydaşlar ciddi bir önem taşımaktadır. Çünkü, paydaş yaklaşımı, kurumların geleneksel üretim anlayışlarının ve yönetsel görüşlerinin ötesine uzanarak, kurumun işleyişi, başarısı ile ilgili tarafların daha geniş bir perspektife sahip olması gereğine dayanmaktadır¹¹⁹.

Paydaşlar ağırlıklı olarak iki grupta toplanmaktadır. İç paydaşlar; hissedarlar, çalışanlar gibi, kurumların doğrudan yakın ilişki içinde olduğu topluluğu ifade ederken, dış paydaşlar ise; rakipler, çevre, devlet, medya, ajanslar gibi kurumların dolaylı olarak ilişki içinde olduğu, iş yaptığı, etkilediği ve etkilendiği, geribildirim konusunun önem arz ettiği toplulukları ifade etmektedir¹²⁰. Paydaşların tanımları ile paydaşların kim oldukları arasında çok yakın bir ilişki vardır ve en çok karşılaşılan paydaş grupları aşağıda yer almaktadır¹²¹:

- Hissedarlar
- Müşteriler
- Tedarikçiler ve Distribütörler
- Çalışanlar
- Yerel topluluklar

¹¹⁷ Muammer Sarıkaya, “Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi”, Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı**, Eylül / Ekim Sayısı, 2011, s.43.

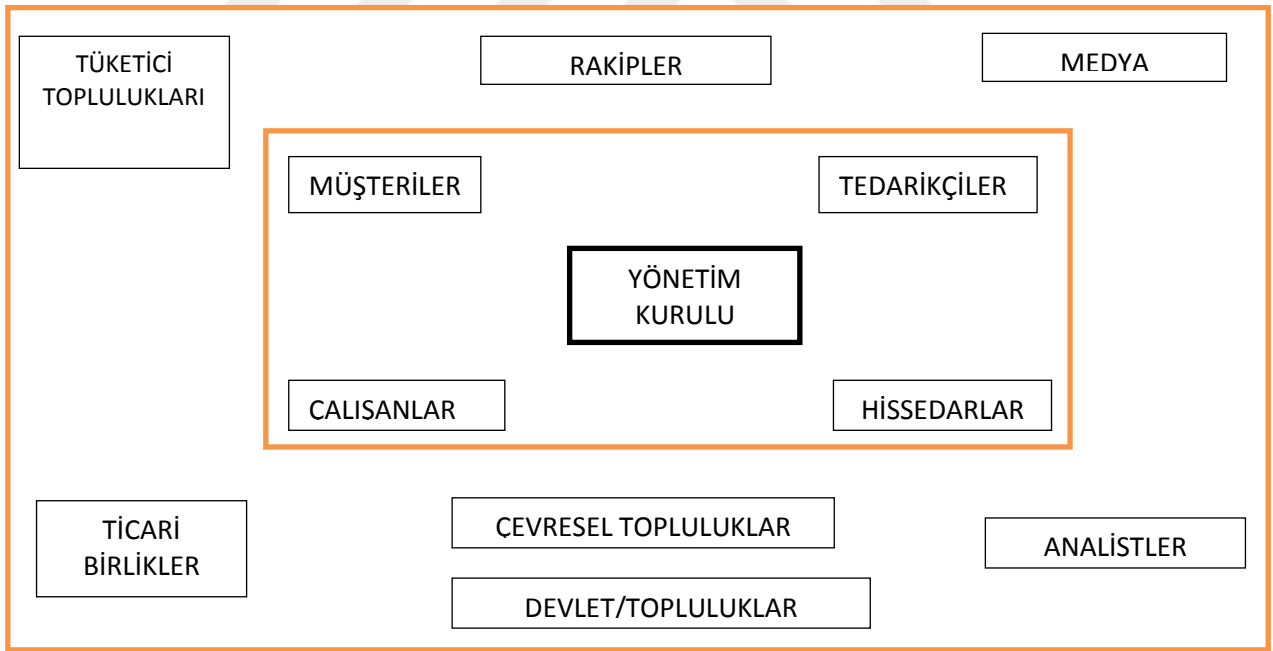
¹¹⁸ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, “Exploring Corporate Strategy: Text And Cases (Seventh Edition)”, **Pearson Education Limited, Prentice Hall**, Financial Times, Harlow, England, 2005, s.179.

¹¹⁹ Archie B. Carroll, Ann K.Buchholtz, “Business & Society: Ethics And Stakeholder Management (Seventh Edition)”, **Cengage Learning**, USA, South Western, 2009, s.113.

¹²⁰ Z. Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim (Birinci Baskı)”, **İletişim Yayınları**, İstanbul, 2013, s.60.

¹²¹ Andrew L. Friedman, Samantha Miles, “Stakeholders Theory And Practice (First Edition)”, **Oxford University Press**, New York, 2006, s.13.

Söz konusu paydaş gruplarını daha farklı biçimlerde ele almak, kategorilere ayırmak mümkündür. Örneğin; medya, radyo, televizyon ya da yazılı medya, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar veya çalışanları çalıştıkları departman noktasında ele alma gibi paydaşları genel başlıklar altında birleştirme tarzındaki uygulamalarla da paydaş tanımlamaları yapılabilmektedir. Ancak, daha ayrıntılı paydaş kategorilerinin tercih edilmesinin önemli bir avantajı, homojen bir insan grubu oluşturma'nın daha muhtemel olmasıdır¹²². Söz konusu bu ayrımlara ilişkin oldukça benzer bir yorum da Carroll ve Buchholtz tarafından yapılmış olup paydaşlar, birincil ve ikincil olmak üzere iki gruptandırılmıştır. Carroll ve Buchholtz'a göre birincil paydaş tablosunda; hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, yerel topluluklar, tedarikçiler ve diğer işler ve ortaklar yer alırken ikincil paydaş tablosunda; hükümet ve düzenleyiciler, sivil kurumlar, sosyal baskı grupları, medya ve akademik yorumcular, ticaret organları ve rakipler yer almaktadır¹²³. Keith MacMillan, paydaşları kurumlarla olan yakınlık derecesini aşağıdaki gibi gruptandırmıştır¹²⁴.



Tablo 9: MacMillan vd. “Paydaş Haritası (2005)”, s.218.

¹²² Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, “The Stakeholder Theory Of The MNC”, **Strategic Management**, Cilt:37, 2006, s.7.

¹²³ Archie B. Carroll, Ann K.Buchholtz, “Business & Society: Ethics And Stakeholder Management (Seventh Edition)”, **Cengage Learning**, USA: South Western, 2009, s.86.

¹²⁴ Keith MacMillan, Kevin Money, Steve Downing, Carola Hillenbrand, “Reputation In Relationships: Measuring Experiences, Emotions And Behaviors”, **Corporate Reputation Review**, Cilt:8, Sayı:3, 2005, s.218.

Yapılan bu grupta ikincil paydaş olarak adlandırılan gruplar, doğrudan olmasalar da kurumlar üzerinde ciddi ve güçlü bir etkiye sahiptirler. İkincil paydaşların kurumların algı yönetimlerinin yapılmasındaki rolleri oldukça büyüktür. İkincil

paydaşlar, kurumların iletişim kurdukları çeşitli kamu kurumları tarafından nasıl algılandıklarını belirlemekle birlikte diğer paydaşlarıyla olan etkileşim ve iletişimde de belirleyici ve önemli bir yere sahiptirler¹²⁵. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood hazırlamış oldukları “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts (Paydaş Tanımlama ve Dikkat Çekme Teorisine Doğru: Gerçekte Neyin ve Kimin Önemli Olduğunu Tanımlama) adlı çalışmalarında paydaşları güç, meşruluk ve mecburiyet olmak üzere üç farklı başlık altında bir araya getirmişlerdir ve bu çerçevede ele aldıkları paydaşları gizli, beklentisi olan, nihai/kesin paydaş toplulukları olarak yine üç farklı başlık altında incelemişlerdir¹²⁶:

- **Gizli Paydaşlar (Düşük seviyede ilgi gösterilen grup)** yöneticilerin farkında olmadığı, az ilgi gösterilen gruptur, kendi içerisinde üç sınıfa ayrılmaktadır.
 - I. Etkisiz Paydaşlar, yasal olmayan fakat kurum üzerinde güç sahibi gruptur.
 - II. İsteğe Bağlı(İhtiyari) Paydaşlar, yasal hakka sahip olmakla birlikte güce sahip değildir ve taleplerinin özel bir önemi yoktur.
 - III. Talep Eden Paydaşlar, Bu gruptaki paydaşların talepleri önem arz etmekte fakat güç ve yasal haktan yoksun oldukları için bu özellik, taleplerinin gerçekleştirilmesinde yeterli olmamaktadır.
- **Beklentisi Olan Paydaşlar**, bu gruptaki paydaşlar paydaş özelliklerinin herhangi ikisine aynı anda sahiptirler ve bu nedenle de gizli paydaşlara nazaran işletme açısından daha öncelikli konumdadırlar ve sahip oldukları niteliklerin sayısının artması sebebiyle daha aktif bir duruşları vardır. İşletme yönetiminden

¹²⁵ John F. Preble, “Toward A Comprehensive Model Of Stakeholder Management”, **Business And Society Review**, Cilt:110, Sayı:4, 2005, s.410.

¹²⁶ Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, “Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts”, **The Academy Of Management Review**, Cilt:22, Sayı:4, 1997, ss.874-878.

belirli bir talebi olan paydaşlar, baskın, tehlikeli ve bağımlı paydaşlar olarak üç ayrı grup olarak incelenebilmektedir.

- I. Baskın (Dominant) Paydaşlar, sürekli olarak yönetimin ilgi alanı içerisinde olması gereken bu grup işletme üzerinde yasal hakka ve taleplerinin yerine getirilmesi için işletmeyi etkileyecek güce aynı anda sahiptirler, hiçbir zaman ihmal edilemezler.
 - II. Tehlikeli Paydaşlar, tehlikeli olarak kabul edilen bu paydaşlar, zorlama ve şiddeti yaptırım gücü olarak tercih etmektedirler ve isteklerinin yerine getirilmesi için genellikle yasal olmayan yöntemleri kullanmaktadırlar.
 - III. Bağımlı Paydaşlar, talepleri önemli ve yasal olan fakat yaptırım gücüne sahip olmayan paydaş grubudur. Taleplerini gerçekleştirebilmek için diğer gruptaki paydaşların ya da işletme yöneticilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bağımlı paydaşlar için en önemli güç kaynakları hükümetler ve medyadır.
- **Gerçek Paydaşlar**, beklentilerinin karşılanması öncelik arz eden paydaşlar işletmenin nihai paydaşı olarak kabul edilmektedir. Nihai (gerçek) paydaşlar belirtilen her üç niteliğe de sahiptirler ve bu sebeple de kurum yöneticileri bu grubun beklentilerini acil şekilde ele almakta ve tatmin edilmeleri için yoğun çaba sarf etmektedirler. Özetle, paydaşlarla olan ilişki ve iletişimin yapılanması, sürdürülebilirliği ve planlanması kurumların yönetim süreçlerinin önemle yer almaktadır¹²⁷. Paydaş kavramının kurumlar için ne denli önemli olduğu yukarıda ifade edilen kavramsal çerçevede ifade edildiği üzere oldukça önemlidir. İç paydaşlar kurumlarla birinci dereceden ilişki kurmaları, kurumsal bağlılık taşımaları ve kurumları doğrudan etkileme özelliği taşımaları noktasında öncelikli öneme sahiptirler. Çünkü, bir kurumun dış paydaşlarıyla oluşturmuş ya da oluşmakta olduğu bağların güvenilir bir zemin üzerine inşa edilebilmesinin ilk yolu iç paydaşları nezdinde güvenilir bir zeminde yaşamsal varlığını sürdürmekte olmasına dayanmaktadır.

¹²⁷ Ebru Uzunoğlu, Burcu Öksüz, “Paydaş Yönetimi Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Markalaşmaya Olan Etkisi”, **Marmara İletişim Dergisi**, Cilt:17, Sayı:17, 2010, s.170.

Son olarak, kurumların iletişim içinde olduğu paydaşlar farklı özelliklere sahiptirler. Isabelle Maignan, O.C. Ferrel ve Linda Ferrel 2005'te yayımlanan "A Stakeholder Model For Implementing Social Responsibility In Marketing (Pazarlamada Sosyal Sorumluluğu Uygulamak İçin Bir Paydaş Modeli) adlı eserlerinde yer alan tabloda, farklı paydaşlar ve onları ilgilendiren konuları aşağıdaki gibi aktarmaktadırlar¹²⁸:

ÇALIŞANLAR: Yararlar, Gelişme ve Eğitim, Çalışan Farklılığı, Sağlık ve Güvenlik, Yönetişim ve İletişim
MÜŞTERİLER: Ürün Sağlığı ve Güvenliği, Müşteri Hizmeti, Müşteri Şikayetlerinin Yönetimi
YATIRIMCILAR: Hissedarlarla Kurulan İletişimde Şeffaflık, Hissedarların Haklarının Gözetilmesi
TEDARİKÇİLER: Gelişen ülkelerdeki Tedarikçilerin Teşviki, Küçük Tedarikçilerin Teşviki
TOPLUM: Halk Sağlığının ve Güvenliğinin Korunması, Enerji ve Malzeme Tasarrufu, Yerel Örgütlere Destek ve Bağışlar
ÇEVRESEL TOPLULUKLAR: Enerji Kullanımının En Düşük Seviyede Tutulması, Emisyon ve Atık Unsurlarının En Düşük Seviyeye İndirgenmesi, Ürün ve Hizmetlerin Çevreye Karşı Meydana Gelen Etkilerinin Olabilecek En Düşük Seviyede Tutulması

Tablo 10: Isabelle Maignan, O.C. Ferrell, Linda Ferrell, "Bazı Paydaş Toplulukları ve İlgili Alanlarına Giren Konular (2005)", s.961.

2.1.2. Paydaş Yönetimi

Paydaşlarla kurum arasında sağlam bir ilişkinin kurulması, etkili etkileşim ve iletişim tekniklerinin kullanılması, işbirliği sağlanması kurumların ve paydaşların ortak bir paydada birleşebilmeleriyle, aynı amaç ve hedefler çerçevesinde aynı şemsiye altında bir araya gelmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu gerçeklik ise paydaşlar ve kurum arasında ortak duygu birliğinin varlığıyla gerçekleşmektedir¹²⁹. Söz konusu paydaş algılamalarının istenen yönde yönetilebilmesi için, kurumsal yapıyla paydaşlar arasındaki etkileşimin, nasıl bir sistem üzerinde sürdürmekte olduğunun tespit edilmesi önem teşkil etmektedir¹³⁰.

Her kurumun iletişim ve etkileşimde olduğu paydaş farklılık teşkil etmektedir. Paydaşların farklı olması onların ilgi alanlarının da farklı olduğu anlamına gelmektedir.

¹²⁸ Isabelle Maignan, O.C. Ferrel, Linda Ferrel, "A Stakeholder Model For Implementing Social Responsibility In Marketing", **European Journal Of Marketing**, Cilt:39, Sayı:9, 2005, s.961.

¹²⁹ Murat Ünal, Zeliha Silileli Ünal, "Proje Yönetiminde Paydaş İlişkilerinin Rolü ve Önemi", **Selçuk İletişim**, Cilt:8, Sayı:4, 2015, s.92.

¹³⁰ Tülin Çakır, "Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisine Kuramsal Yaklaşım-I: Paydaş Teorisi", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:37, 2009, s.49.

Bu noktada yapılacak olan herhangi bir paydaş analizinden önce ideal paydaş yönetimi, kurumlar tarafından senkronize edilmelidir. Çünkü ideal paydaş yönetimi sürecinde kurumlardan, paydaşların beklentilerini en doğru ve en iyi şekilde anlamaları, uygulamaları ve karşılımları beklenmektedir. Bu doğrultuda her kurumun önceden oluşturduğu ideal paydaş yönetimi planlamaları, paydaşlarla olan iletişim ve etkileşim sürecinde kurumlar için bir rehber niteliği taşımaktadır¹³¹. Çünkü, paydaş yönetimi, kurumların ekonomik, sosyal ve çevresel paydaş talepleriyle karşı karşıya kaldığı önemli bir yoldur¹³². Paydaş yönetimi sürecine ilişkin John Preble, paydaş yönetimi modeli hazırlamış ve paydaşları belirli kategorilere ayırarak adım adım izlenmesi gereken süreç hakkında bilgi verdiği aşağıdaki modeli geliştirmiştir¹³³.

PAYDAŞ YÖNETİMİ SÜRECİ TABLOSU
Adım 1: Paydaşların Tanımlanması (Birincil, ikincil)
Adım 2: Paydaşların Sahip Oldukları Hakların ve Güç Tanımlamalarının Yapılması (Eşitlik, Ekonomi, Etki)
Adım 3: Paydaş Beklentilerinin Tanımlanması, Performanslardaki Ayrımların Yapılması, Performans Denetimi, Boşlukların Belirlenmesi, Paydaş Etkileme Yöntemlerinin İncelenmesi
Adım 4: Paydaş Beklentilerinin Öncelik Sırasına göre Ele Alınması, Paydaş Belirleyici Etkenlerin Sıralanması, Farklı Paydaşların Stratejik Ehemmiyetinin Değerlendirmeye Alınması
Adım 5: Kurumsal Tepkilerin İlerletilmesi, Doğrudan İletişim, Kaynakları Tahsis Etmek, Performansları Hedeflerinin Senkronizasyonu, Ortaklık/işbirliği, Politikaların/ Programların/ Stratejilerin Geliştirilmesi
Adım 6: İzleme ve Kontrol, Paydaşların Mevcut Pozisyonlarının Düzenli Kontrolünün Sağlanması, Stratejik İlerlemeyi Değerlendirmek, Sosyal ve Çevresel Davranışların Denetimi

Tablo 11: John F. Preble “Paydaş Yönetimi Süreci Tablosu, (2005)”, s.415.

2.1.3. Paydaş Analizi

Paydaş kavramı, hem iç hem de dış pazardaki tüm bileşenleri ve pazarlamanın diğer paydaşlarını belirlemeye yardımcı olmak ve dahil olan çeşitli riskleri daha iyi tanımak için tanıtılmıştır¹³⁴. Paydaş analizi kavramı; kurumun ilişki içinde olduğu, iletişim kurduğu, etkilediği ve etkilendiği tüm paydaşlarıyla oluşturacağı bağın nasıl seyredeceğine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu noktada paydaş analizi,

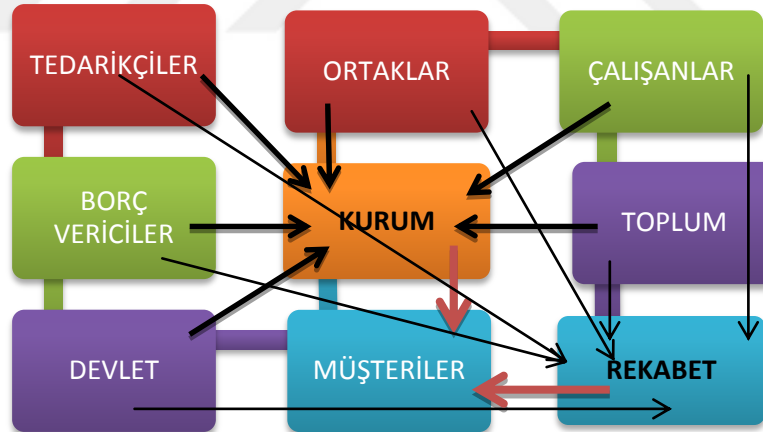
¹³¹ Ebru Uzunoğlu, Burcu Öksüz, “Paydaş Yönetimi Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Markalaşmaya Olan Etkisi”, **Marmara İletişim Dergisi**, Cilt:17, Sayı:17, 2010, s.170.

¹³² Reinhard Steurer, Markus E. Langer, Astrid Konrad, Andre’ Martinuzzi, “Corporations, Stakeholders And Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations”, **Journal Of Business Ethics**, Cilt:61, Sayı:3, 2005, s.263.

¹³³ John F. Preble, “Toward a Comprehensive Model Of Stakeholder Management”, **Business And Society Review**, Cilt:110, Sayı:4, 2005, s.415.

¹³⁴ Richard Lee Miller, William F. Lewis, “A Stakeholder Approach To Marketing Management Using The Value Exchange Models”, **European Journal Of Marketing**, Cilt:25, Sayı:8, 1991, s.55.

paydaşların; davranışlarını, niyetlerini, kurumla ve birbirleriyle olan ilişkilerini, ilgi alanlarını anlamak için, aktörler hakkında, bireyler ve organizasyonlar hakkında bilgi üreten, karar verme ve uygulama süreçlerine katkıda bulunan bir yaklaşım biçimidir¹³⁵. Paydaş analizi, daha geniş bağlamda; politik, ekonomik ve kültürel açıdan, kurumların paydaşlarıyla arasındaki etkileşimlerine ve politikalarına odaklanmaktadır¹³⁶. Paydaş analizine kurumların ihtiyaç duymasının en büyük sebebi, paydaş analizinin, kurumların iletişim kurduğu paydaşlarına kendilerini doğru anlatabilmeleri ve onları anlayabilmelerinin yanı sıra, kurdukları bağın ilk aşaması olma niteliği taşımasıdır. Bu sayede kurumlar paydaşlarını net bir biçimde tanımlayarak, önem derecelerine göre sıralamasını gerçekleştirmektedirler. Sonrasında ise kurumla paydaşlar arasındaki, menfaatler, beklentiler, ihtiyaçlar, vb. karşılıklı olarak belirlenerek net bir strateji oluşturulmakta ve analiz sonuçlanmaktadır¹³⁷. Paydaş analizi yaparken hangi paydaşın kurumla ve diğer paydaşlarla nasıl etkileşimi olduğuna dikkat edilmelidir. Mendelow bu etkileşimde kurum ve rekabet kavramlarının ortak paydasında yer alan paydaş müşterileri ve diğer paydaşları aşağıdaki tabloda ifade etmiştir¹³⁸:



Tablo12: Mendelow, “Örgüt ve Paydaşları Arasındaki İlişki / Paydaş Modeli, (1981)”, s.409.

¹³⁵ Zsuzsa Varvasovszky, Ruairi Brugha, “How To Do (Or Not To Do)”, **Health Policy And Planning**, Cilt:15, Sayı:3, 2000, s.338.

¹³⁶ Ruairi Brugha, Zsuzsa Varvasovszky, “Stakeholder Analysis: A Review”, **Health Policy And Planning**, Cilt:15, Sayı:3, 2000, s.240.

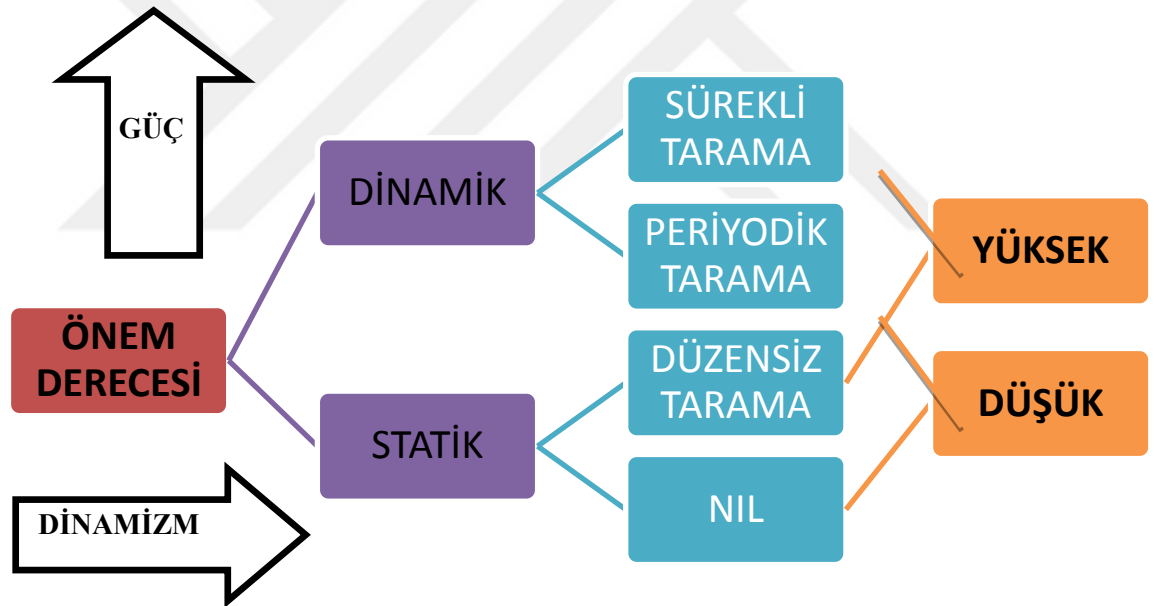
¹³⁷ Z. Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim (Birinci Baskı)”, **İletişim Yayınları**, İstanbul, 2013, s.66.

¹³⁸ Aubrey L. Mendelow, “Association For Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), **International Conference On Information Systems (ICIS)**”, 1981, s.409.

Paydaş analizinde izlenmesi gereken yol aşağıdaki gibi ifade edilmektedir¹³⁹:

- Paydaşların belirlenmesi / paydaş haritasının çıkarılması,
- Paydaşların etki ve ilgi alanlarına göre sınıflandırılması,
- Paydaşların ilgi ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Paydaşlar için çeşitli atölye çalışmaları düzenlenmesi,
- Sorunların tartışılması, paydaşlardan geri bildirim alınması ve çözüm önerilerinin belirlenmesi.

Paydaş analizleri yapılırken paydaşlar belirli ölçütlerde kategorize edilmektedir. Bu kategorizasyonun yapılabilmesi için ideal çerçevede hazırlanmış bir paydaş analiz matrisine ihtiyaç duyulmaktadır. Mendelow ideal paydaş matrisinin ifade etmesi gereken oluşumu aşağıda tablo 13 ile özetlemektedir¹⁴⁰.



Tablo 13: Mendelow, “ Paydaş Analiz Matrisi”, “Çevresel Tarama için Güç Dinamizmi Matrisi, (1981)”, s.412.

¹³⁹ Udaya Sekhar Nagothu, Per Stålnacke, “Identification of Key Stakeholders In The Aware Case Study Areas (First Edition)”, **Bioforsk**, Brüksel, Belçika, 2009, s.5.

¹⁴⁰ Aubrey L. Mendelow, “Environmental Scanning--The Impact Of The Stakeholder Concept”, **Association For Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), International Conference on Information Systems (ICIS)**, 1981, s.412.

Paydaş analizinin yapılabilmesi için paydaş teorisinin belirlenmesine de ihtiyaç vardır. Bu sebeple Donaldson ve Preston tarafından belirlenen paydaş teorisi mantığı kurumlarca uygulanmaktadır. Bu maddeler aşağıda sıralanmıştır¹⁴¹:

- Paydaş teorisi tartışılmaz, açıklayıcıdır ve kurumun takımı yıldızı konumunda kurum için içsel bir değerdir.
- Paydaş teorisi, paydaş yönetiminin pratiği ile elde edilen kurumsal performansın, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.
- Paydaş teorisinde, paydaşların kurum içindeki menfaatleriyle kurumun menfaatlerinin uygunluğu ve kurum içinde paydaşların menfaatlerinin korunabilir olması önemlidir.

Paydaş analizi ve paydaşlara yaklaşım konusunda bir başka ayrım da Goodpaster tarafından 1991’de yapılmış ve paydaşlar kurumların stratejik yönetimine göre sınıflandırılmıştır¹⁴²:

- Stratejik yaklaşım, paydaşları öncelikli olarak dikkate alınması ve yönetilmesi gereken faktörler olarak görülmektedir. Kurum, paydaşları için kar elde ederken, paydaşlar kuruma kırgınlık, kızgınlık vb. sebeplerden ötürü karşı koyabilmektedir. Bu sebeple menfaat sahipleri yani paydaşlar, kuruluşun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesini kolaylaştıracak veya engelleyebilecek araçlar olarak görülmektedir.
- Çok odaklı yaklaşım, paydaşları ekonomik ya da yasal gücü olan bireyler / gruplar olarak hatta daha güçlü görmektedir. Çünkü bu yaklaşım, ağırlıklı olarak kurumların ekonomik bakımdan iş yaptığı paydaşları hedef almaktadır. Bu sebeple kurumlar, bu yaklaşım temelinde, yönetimin, hissedarlarla eşit bir temele sahip olmalarını sağlamak için paydaşlara karşı güven sorumluluğu taşımaktalar.
- Paydaş sentezi yaklaşımı, işletmenin, paydaşlara karşı ahlaki sorumlulukları olduğunu, ancak bu durumun güvene dayalı bir yükümlülüğün parçası olarak görülmemesi gerektiğini belirten bir

¹⁴¹ Thomas Donaldson, Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications”, **Academy Of Management Review**, Cilt:20, Sayı:1, 1995, ss.65-67.

¹⁴² Kenneth E. Goodpaster, “Business Ethics And Stakeholder Analysis”, **Business Ethics Quarterly**, Cilt:1, Sayı:1, 1991, ss.55-61.

yaklaşımıdır. Yönetimin hissedarlara güven sorumluluğunun bozulmadan tutulması, ancak bu durumun etik sorumluluk çerçevesinde uygulanması ile mümkündür.



Tablo 14: Donaldson and Preston, “Kurumun Karşıt Modelleri: Paydaş Modeli”¹⁴³

Sonuç olarak paydaş analizi ve paydaş matrisleri kurumlar tarafından, paydaşlarını tanımaları için bir gerekliliktir. Paydaş analizi, kurumların paydaşlarının kim olduğuna, paydaşların birbirlerini etkileme gücüne sahip olduğuna ve birbirleriyle olan etkileşimlerine yer vererek, birlikte daha etkili bir şekilde nasıl çalışabileceklerini sormaktadır¹⁴⁴.

Çünkü, kurumlar, geniş kapsamlı, planlı bir yaklaşım kullanmadan paydaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin belirlenmesini başarılı bir şekilde gerçekleştiremeyecektir.

Çeşitli paydaş analizleri, kamu ve kar amacı gütmeyen yönetimi geliştirmek, kamu değeri yaratmak ve kamu yararını geliştirmek için çok faydalı bir araç olarak

¹⁴³ Thomas Donaldson, Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications, **Academy Of Management Review**, Cilt:20, Sayı:1, 1991, s.69.

¹⁴⁴ Mark S. Reed , Anil Graves, Norman Dand, vd., “Who’s In And Why? A Typology Of Stakeholder Analysis Methods For Natural Resource Management”, **Journal Of Environmental Management**, Sayı:90, 2009, s.1937.

görülmektedir¹⁴⁵, özetle paydaş analizi; kurumlara, paydaşlarını tanımada dikkate alınması gereken faktörlerden oluşan geniş bir perspektif sunmakla birlikte, yapılmak istenen zorunlu değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak yaklaşımların belirlenmesinde ve anlaşılmasında hem önem taşımakta hem yol göstermekte hem de kurumlara kendilerini ifade etme gücü kazandırmaktadır¹⁴⁶. Genel açıdan paydaş kavramı için, hem birbirleriyle hem kurumla etkileşim içinde olan aktif oyunculardır tanımı yapılabilmektedir.



Tablo 15: Eden ve Akermann, “Bases of Power – Directions of Interest Diagram (Gücün Temelleri - İlgi Noktaları Diyagramı), (2018’), s.414.

¹⁴⁵ John M. Bryson, “What To Do When Stakeholders Matter: A Guide To Stakeholder Identification And Analysis Techniques, A Paper Presented At The National Public Management Research Conference (9-11 Ekim), Georgetown University Public Policy Institute, Washington D.C., 2003, s.30.

¹⁴⁶ Jay Klagge, “Organizational Stakeholder Analysis”, 2013, https://www.researchgate.net/publication/276920208_Organizational_Stakeholder_Analysis, Erişim Tarihi:07.02.2019, ss.3-6.

Eden ve Akermann tarafından hazırlanmış olan yukarıdaki diyagram, hem paydaş için mevcut güç kaynaklarını hem de paydaşın ulaşmak veya hizmet etmek istediği hedefleri ya da çıkarları göstermektedir¹⁴⁷.

2.2. Kurumsal İletişim Kavramı ve Tanımı

Bilginin uçsuz bucaksız sınırsız akışının yaşandığı ve bilgiye ulaşımın kolaylaştığı günümüz dünyasında, globalleşmeye bağlı olarak gerçekleşen ekonomik, teknolojik vb. gelişmeler kurumsal düzeni ve kurumsal bilgi akışını da etkilemektedir. Yaşanan bu etkileşim değişimin önemli paydaşlarından biri olan kurumlardaki iletişim döngüsünü yeniden yapılandırarak yeni iletişimsel çabaları ve kavramları hayata geçirmiştir. Bu doğrultuda öne çıkan kavramlardan biri de kurumsal iletişimidir¹⁴⁸. Kurumsal iletişim, kurumların içsel ve dışsal tüm faaliyetlerini (reklam, halkla ilişkiler, kurum içi bülteni vb.) kapsamaktadır. Ayrıca hem var olan hem de potansiyel hedef kitleye kuruma ait faaliyetleri ve iletileri ulaştırmada gerçekleştirilen çalışmalar bütünüdür¹⁴⁹.

Kurumsal iletişim kavramı genel ve kapsamlı olarak, çok sayıda kişi ya da topluluğun tek bir amaç veya hedef çevresinde bir araya gelmesine katkıda bulunan ve toplanan bu kişi ya da grupların kurumun amaç ve hedeflerini daha ileriye götürebilmek, geliştirebilmek amacıyla aktif ve stratejik çalışma yöntemleri çerçevesinde, kurumun çıkarlarına olumlu hizmet edebilmeleri için yapmış oldukları işbirliğinde önemli katkıları olan, biçimsel ve biçimsel olmayan çok çeşitli insan yapılanmalarının gerçekleştirilmesidir¹⁵⁰.

Kurumsal iletişim, kurumlarda işbirliği, koordinasyon ve kontrol birlikteliklerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan kurumsal ve yönetsel hatta yönetsel tüm vazifeleri bir araya getiren önemli öğelerden bir tanesidir. Canlı birer varlık olan kurumlar, özgün işlevlerini faaliyete geçirebilmek için kurum içinde ve

¹⁴⁷ John M. Bryson, "Strategic Planning: For Public And Nonprofit Organizations", **Published By John Wiley (Fifth Edition)**, New Jersey, 2018, s.414.

¹⁴⁸ Müjgan Yazıcı, İrem Erdem Aydın, vd., "Kurumsal İletişim", **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Sayı:3316, **Açık Öğretim Fakültesi Yayını**, Sayı: 2176, 2016, s.7.

¹⁴⁹ Filiz Balta Peltekoğlu, "Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:4, 1997, s.127.

¹⁵⁰ Nihat Karakoç, (1989). "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler", **Kurgu, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını**, Sayı:6, 1989, s.83.

dışında etkili bir iletişimin varlığına gereksinim duymaktadır. Bunun en temel sebebi, etkili kurumsal iletişim çabalarının, kurumsal davranışları yakından ilgilendirmesi ve etkilemesidir¹⁵¹.

Kurumsal iletişim, kurum üyelerinin davranışlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecek biçimde koordinasyon yaratmak ve üretim ilişkilerini biçimlendirebilmek için kurum üyeleri aracılığıyla sembollerin oluşturulmasını, yönetilmesini ve ifade edilmesini amaçlamaktadır¹⁵². Ayrıca kurumu etkileyen ve bu bağlamda belirlenen tüm opsiyonlar, amaç ve hedefler çerçevesinde ilgili hedef kitle ile düzenli ve süreklilik arz eden bilgi ve görüş alışverişlerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır¹⁵³. Kurumlarda gerçekleştirilen kurumsal iletişim faaliyetleri ağırlıklı olarak, kurumların paydaşlarını etkileme, ilişki kurduğu ve yaşadığı çevredeki kurumsal imajını geliştirme, medyada yer alan kurumsal faaliyetlerini yönetebilme, kurum içinde yaşanan sorunların çözümüne, yaşanabilecek olan sorunların ön görümüne odaklanarak; bu çabaların iç ve dış paydaşlar tarafından anlaşılmasını sağlama, kurumu ilgilendiren kararlarda söz sahibi olan hedef kitleyi etkileme, kurumsal itibar ve imaj çalışmalarını yönlendirme yetkisi bulunan canlı bir organizma olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁵⁴.

Kurumsal iletişim kavramı oldukça geniş bir çerçeveye sahip olmasından ötürü ilişki içinde olduğu çok sayıda halkla ilişkiler faaliyetleri ve kurumsal yönetim çabaları bulunmaktadır. Çünkü, kurumların hedef kitleleriyle, paydaşlarıyla ve yaşadıkları çevreleriyle yalnızca bağ kurmuş olmaları uzun soluklu bir kurumsal birlikteliğin sağlanmasında yeterli değildir. Bu bağın sürdürülebilmesi için bazı araç ve yöntemlere ihtiyaç vardır. İşte kurumsal iletişim, örneğin kurumsal sosyal sorumluluk

¹⁵¹ Süleyman Karaçor, Ali Şahin, “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:4, Sayı:8, 2004, s.97.

¹⁵² Fazıl Çöllü, M. Erhan Summak, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1-2, 2010, s.278.

¹⁵³ Halit Buluthan Çetintaş, “Bir Kurumsal İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Bloglar”, **Selçuk İletişim**, Cilt:8, Sayı:3, 2014, s.92.

¹⁵⁴ Nesrin Canpolat, Adem Kısaç, Güchgeldi Byashimov, “Kurumsal İletişimde İki Stratejik Alan: Pazarlama ve Halkla İlişkiler Üzerine Bir Değerlendirme”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2013, s.259.

vb. gibi kurumların çevreleriyle olan iletişimini güçlendirecek araç ve yöntemlerin hem bulunmasında hem de uygulanmasında devreye girmektedir¹⁵⁵.

Kurumsal iletişimin, tanımlandığı çerçevede seyreden ve hem kurumlar hem de paydaşlarla olan ilişkilerde önem taşıyan önemli amaç ve işlevleri vardır. Bunlardan kurumlar için en önemlisi, kurumun öngördüğü stratejinin sahip olduğu esnekliği muhafaza edebilmek için mevcut etmenlere karşı, kurumun tutum ve davranışlarını koruma altına alarak, oluşabileceği öngörülen herhangi bir başarısızlığa karşı tedbir almak olarak kabul edilmektedir¹⁵⁶.

Kurumsal iletişimin kurumlar için yapması istenen dört farklı amacı bulunmaktadır¹⁵⁷:

- ❖ Kurum içi ve kurum dışın tüm çalışmaları düzenlemek,
- ❖ Kuruma ve kurumsal yönetim sürecine, net bir bakış ve kimlik kazandırmak,
- ❖ Tüm paydaşlara eşit düzeyde bilgi aktarımının yapılmasını sağlamak,
- ❖ Kurumların en önemli somut çabalarının soyut iç paydaşı olarak, tüm paydaşları ve kurum çabalarını bütünleştirmek.

Kurumsal iletişim kurumlara hedef kitlesini etkileme gücü kazandırmaktadır. Olabilecek tehditlerin önüne geçilmesi, fırsatların değerlendirilmesi, talep oluşturulması, krizlerin fırsata çevrilmesi ve hem hedef kitlenin hem de var olan ve potansiyel konumda olan paydaşlarla iletişim kurulması için yaşayan bir araçtır.

Her geçen gün değişen dünyada kurumsal iletişim, küreselleşmenin, teknolojinin, ekonominin, kültür çeşitliliğinin farklılaştırdığı etkileşimsel çağın getirdiği olumlu ve olumsuz tüm getirileri kurumlara ve paydaşlara fayda sağlama noktasında nasıl şekilleneceğinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Kurumsal iletişim, medya planlamasını senkronize eden, kurumun beklentilerini ve kurumdan beklenenleri

¹⁵⁵ Süleyman Güven, “Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, Sayı:26, 2016, s.133.

¹⁵⁶ Peter Jones, David Hiller, “**Commercial Property Investment Companies And Corporate Social Responsibility**”, Journal Of Property Investment & Finance, Cilt:27, Sayı:5, 2009, s.523’ den aktaran Z. Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, “**Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**”, İletişim Yayınları, İstanbul, 2013, s.41.

¹⁵⁷ Ayla Okay, “ **Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği**” (Ed. Rüveyde Akyürek), Kurumsal İletişim Yönetimi Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, [(ss.1-22),] Sayı:859, (2005), s.9’dan aktaran Müjgan Yazıcı, İrem Erdem Aydın, vd., “**Kurumsal İletişim**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Sayı: 3316, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Sayı: 2176, 2016, s.9.

şekillendiren çabaları hem kurumun hem paydaşların yararına olacak şekilde belirleyen uzun vadeli canlı bir organizma olması sebebiyle önemlidir.

Tüm kurumların kendi yaşamsal ortamlarında var olma sebeplerinin başında belirlemiş oldukları amaçlara ulaşabilmek yer almaktadır. Kurumsal iletişimin önemi tam da bu noktada devreye girmekte ve kurumların rotalarının şekillenmesine yardım etmektedir. Çünkü kurumların iç ya da dış etkenlerden kaynaklanabilecek algı yönetiminin kurumun yararına olabilecek şekilde seyretmesine zemin hazırlamakta ve kurumun sahip olduğu bakış açısını bütünsel kılmaktadır.

2.2.1. Kurumsal İletişimin Sorumlulukları

Kurumsal iletişim, bütün iletişimsel çabaların belirlenmiş bir anlayış çerçevesinde şekillendirilmesi ve iletilen her mesajın tutarlı, dengeli olması, kuruma yönelik düşüncelerin güçlü, sorunsuz ve anlaşılabilir olması noktasında bütüncül bir çözüm önerileri meydana getirmektedir. Paydaşların değişik iletişim kanallarından edindiği mesajların bütüncül, dengeli olabilmesi ancak kurumsal iletişim çabalarının kurumun tamamına empoze edilmesi ile mümkün olabilmektedir¹⁵⁸.

Kurumsal iletişim kavram olarak kendi içinde birden fazla opsiyon, amaç ve hedef barındırmakta ve bu opsiyonlar, amaçlar ve hedefler çerçevesinde kendisine geniş bir hareket alanı oluşturmaktadır. Bu sebeple üzerinde birden fazla sorumluluk yer almaktadır. Van Riel ve Fombrun'a göre belirlenen bu sorumluluklar beş madde çerçevesinde aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır¹⁵⁹:

- Kurumun marka anlayışını geliştirmek, senkronize etmek.
- Kurumun oluşturulmak istenen kimliği ve marka özellikleri arasında var olan farklı oluşumların aza indirgenmesine katkıda bulunmak.
- İletişimsel görevlerin yerine getirilme sırası, sebepleri ve konumlandırılması konusunda yönlendirici olmak.
- İletişimle alakalı konular hakkında verilecek olan çeşitli kararların daha rahat şekillendirilebilmesi noktasında yardımcı olacak ilgili düzenlemeleri yerine getirmek.

¹⁵⁸ Burcu Öksüz, "Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2014, s.196.

¹⁵⁹ Van Riel, Cees B.M. ve Fombrun, Charles J., "Essentials Of Corporate Communication (First Edition)", **Routledge**, New York, 2007, s.23.

- Kurumsal amaç ve hedeflere karşı içsel ve dışsal bağlılığı mümkün kılacak oluşumları gerçekleştirmek.

2.2.2. Kurumsal İletişim, Paydaşlarla İlişkiler ve Yönetişim

Kurumsal iletişim, yönetsel bir varlıktır. Kurumlar arasında var olan oluşumlara ve faaliyetlere göre de çeşitli farklılıklar içermektedir. Uzmanlık gerektiren önemli bir faaliyet biçiminde tanımlanan kurumsal iletişim kavramının kendine özgü bir faaliyet takvimi oluşturabilmesi ve bu süreçte başarılı bir perspektif sahibi olabilmesi için ilgili hedef kitle hakkında edinilen bilgilerin eksiksiz, düzenli, detaylı olması ve belirlenen hedeflere uygun stratejik noktaların net bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir¹⁶⁰.

İletişim kavramı genel olarak, yapılan bir işin aktivasyonunda ya da optimizasyonunda varlık gösteren dominant bir aktivitedir¹⁶¹ ve kurumlar insanların iletişim kurabilmesinde bir köprü oluşturmaktadır. Kurumların tamında iletişim; dikey ve yatay, içsel ve dışsal, resmi ve gayri resmi biçimlerde ilerlemektedir. Belirlenen bu çerçevede gerçekleşen iletişim ağı ise bir araya gelen hedef kitlenin kuruma yönelik algılarını şekillendirmektedir¹⁶².

Kurumsal yönetim, yönetimin iletişimsel tekniklerle birleşmesi sonucu kurumu var eden ve kurum ile paydaşlar arasında bir köprü görevi gören önemli bir unsurdur. Çünkü esas olan nokta kurumun paydaşları ile aynı lisanı konuşabilmesidir ve bunun da yolu yalnızca stratejik ve etkili iletişim çabaları ile mümkün olmaktadır. Bir kurumun paydaşlarıyla aynı lisanı konuşabilmesi için onların istek ve ihtiyaçlarını doğru tayin ederek, bilgi akışını hızlı, aktif ve çözüm odaklı oluşturması gerekmektedir. İşte bu noktada tüm bu iletişimsel çabaları kurumun menfaatlerini de koruyarak gerçekleştirdiği takdirde yönetim ya da diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim kavramı meydana gelmektedir.

Çünkü, kurumun kendisi de çok önemli bir paydaştır ve bir paydaş olarak diğer paydaşlarına kendisini doğru ifade etmesi, canlı bir varlık olarak kalabilmesi ve

¹⁶⁰ Arzu Kuşakçıoğlu, “Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağını”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003, s.92.

¹⁶¹ Thomas E. Harris, Mark D. Nelson, “Applied Organizational Communication: Theory And Practicein A Global Environment”, Third Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 2008, s.12.

¹⁶² Van Riel, Cees B.M., Fombrun, Charles J., “Essentials Of Corporate Communication (First Edition)”, Routledge, New York, 2007, s.13.

yaşamsal varlığını sürdürebilmesi noktasında büyük önem taşımaktadır. Örneğin, kurumsal yönetim çabalarının sürdürülebilir ve doğru biçimde uygulanması kriz, stres, skandal gibi kurumların imaj ve itibarlarını zedeleyici unsurların azalmasına hatta oluşmasına engel olacaktır.

Kurumsal yönetişimin kurumlara kazandırmış olduğu kriz ve stres yönetimiyle kurumlar, yaşamsal varlıklarını tehdit eden tüm olumsuz iç ve dış etkenlere karşı korunarak paydaşlarında iyi izlenimler bırakacaktır. Kurumların paydaşları oldukça çeşitlidir. Steffen P. Hermann kurumların ilişki içinde oldukları paydaşları sırasıyla kurumsal sistem, ekonomik sistem ve sosyal sistem olmak üzere birbiriyle ilişkili üç farklı kategoride bir araya getirmiştir ve bu kategorilere dahil olan paydaşları bir tablo içerisinde ifade etmiştir¹⁶³.

STEFFEN P. HERMANN PAYDAŞ SİSTEMLERİ TABLOSU		
KURUMSAL SİSTEM	EKONOMİK SİSTEM	SOSYAL SİSTEM
Hissedarlar Çalışanlar Yönetim Denetim Kurumları	Rakipler Mevcut/ Potansiyel müşteriler Tedarikçiler Dağıtımıcılar Potansiyel Çalışanlar Analistler İşletme Yöneticileri Bankalar/ Kredi Sağlayıcılar	Politikacılar Medya Düzenleyiciler Eğitim kurumları Sendikalar Topluluklar STK'lar Genel Kamu

Tablo 16:“KSS Paydaşlarına Dayalı Ölçüm ve Yönetimi ve Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi”*

Başarılı kurumsal yönetim, kurumsal itibarı daha ileriye götürerek, kurumun birçok skandal, kriz gibi yaşamsal varlığını tehdit eden unsurlardan sakınmasına yardımcı olmakla birlikte, kurumun gelişimini destekleyerek ve kurumun yaşamsal algısını müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler gibi önemli paydaşlar açısından dikkat çekici kılmaktadır¹⁶⁴. Bu bağlamda kurumsal yönetim sistemi için, kurumun sahip

¹⁶³ Steffen P. Hermann, “Stakeholder Based Measuring And Management Of CSR And Its Impact On Corporate Reputation”, (Ed.):Margit Huber ve Susanne O’Gorman. From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System, **Springer-Verlag**, Berlin, 2008, s.53.

* Steffen P. Hermann, (2008), paydaş sistemleri tablosunu yapmış olduğu çalışmada geniş bir şekil çerçevesinde ifade etmektedir, Ancak bu çalışmada, yer kısıtlılığı nedeniyle bilgiler, tablo içerisinde verilmiştir.

¹⁶⁴ Frederick D.Lipman, L. Keith Lipman, “Corporate Governance Best Practices Strategies for Public, Private, and Not- For- Profit Organizations (First Edition)”, **John Wiley & Sons, Inc.**, New Jersey, 2006, s.3.

olduğu tüm paydaşları koruma odaklı hareket eden yaşayan bir mekanizmadır denilebilmektedir.¹⁶⁵

Kurumsal iletişim, kurumların beklentilerini anlatarak atılacak olan adımları yasal hale getirmekte ve kuruma değer katmaktadır. Oldukça geniş bir sistem olan kurumsal iletişim, hedef kitlelere aktarılan bilgi akışının doğruluğu sağlayarak, kurum ve paydaşların ortak bir paydada birleştirmektedir¹⁶⁶.

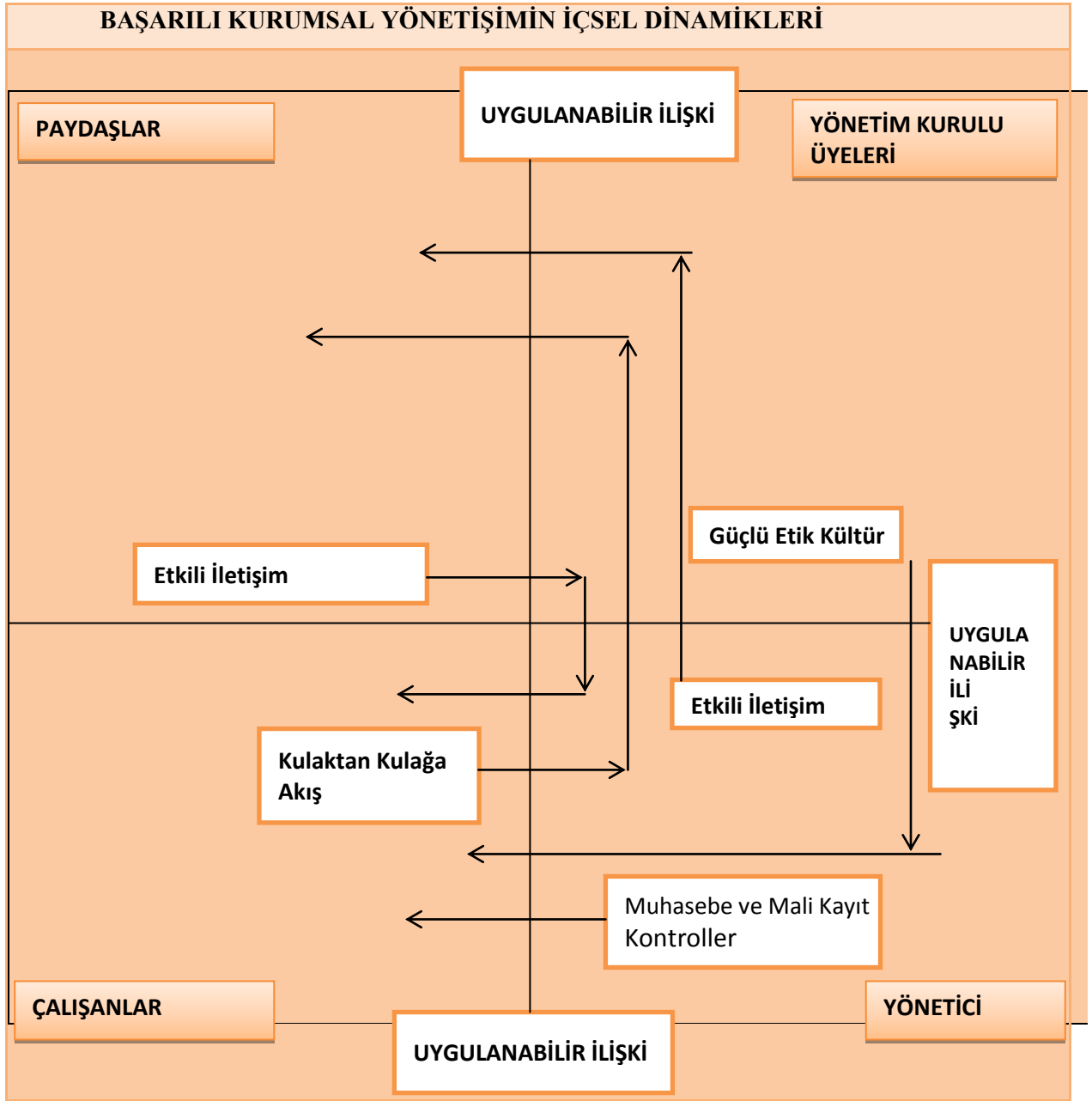
Kurumsal iletişim kavramı, kurumun paydaşlarıyla oluşturacağı iletişim ağını sembolize ederken, kurumsal yönetim kavramı, bu iletişimsel ağin yönetsel senkronizasyon içerisinde uyumlu ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede, kurumsal iletişim ve kurumsal yönetimin birbirlerini tamamlayan bütünsel kavramlar olduğu ifade edilebilir. Çünkü, kurumun paydaşlarını anlayabilmesi ve kendisini onlara ifade edebilmesi kurum için yaşamsal bir gerekliliktir ve bu gereklilik kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında ileriye dönük istikrarlı çalışmaların gerçekleştirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Sanjay Anand'a göre, başarılı bir kurumsal yönetim, kurumsal stratejilerin doğru iletişim çabalarıyla birleşmesiyle mümkün kılınabilmektedir. Diğer bir ifade ile kurum içinde içsel dinamiklerin başarı senkronizasyonuna bağlıdır. Tabloya göre Anand, kurum içerisinde çeşitli düzeylerde ilişkilerin olduğunu ve kurum çerçevesinin etkili bir iletişim ve öğretim akışını kolaylaştırması gerektiğini ifade etmektedir¹⁶⁷.

¹⁶⁵ Varouj A. Aivazian, Ying Ge, Jiaping Qiu, "Corporate Governance And Manager Turnover: An Unusual Social Experiment", **Journal Of Banking & Finance**, Cilt:29, Sayı:6, 2005, s.1460.

¹⁶⁶ Emel Karayel Bilbil, "Kurumsal İletişim Aracı Olarak Web Sayfalarının Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Analizi", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:32, 2008, s.69.

¹⁶⁷ Sanjay Anand, "Essentials Of Corporate Governance (First Edition)", **John Wiley & Sons, Inc.**, New Jersey, 2008, s.134.



Tablo 17: Sanjay Anand, “Başarılı Kurumsal Yönetişimin İçsel Dinamikleri Tablosu, (2008)”, s.134.

2.3. Kurumsal İletişim ve Yönetişim İlkeleri

Sermaye Piyasası Kurulu 2003 yılında yönetim kavramına yönelik şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini belirlemiştir. Bu bağlamda, kurumsal

iletişim kavramının yönetişim kavramına etkisi ve katkısı, belirlenen ilkeler çerçevesinde deęerlendirilmiřtir¹⁶⁸.

2.3.1. Kurumsal İletişim ve şeffaflık

şeffaflık, sosyal, ekonomik, politik birçok etkenden etkilenen ve bu alanlarda gerçekteşirilen bilgi sirkölasyonunun aktif, düzenli, sistemli ilerlemesi olarak tanımlanabilmekte ve erişilebilirlik, kapsamlılık, ilgililik, kalite güvenilirliği gibi özellikleri de taşımakta olan bir kavramdır¹⁶⁹. Kurumların yapmış oldukları tüm faaliyetlerinde “şeffaf” olmaları ve bu bağlamda paydaşlarına bilgilendirme yapmaları kurumsal yönetişim sisteminin en başında yer almaktadır¹⁷⁰. şeffaflık, başarılı bir kurumsal yönetişim sistemi için ciddi bir önem ve gereklilik arz etmektedir¹⁷¹. Tüm bu tanımlar çerçevesinde şeffaflık, kurumun paydaşlarıyla arasında gerçekteşen bilgi sirkölasyonunun sağlıklı gerçekteşebilmesi, güven oluşumunun sağlanması noktasında çok büyük önem taşımakla birlikte kurumsal iletişim kanallarının kurumsal yönetişimin vizyon ve ilkeleriyle birleşmesini sağlayarak kurumu ve paydaşları ortak bir paydada buluşturmaktadır.

Aşağıdaki tabloda da gösterildiği üzere şeffaflık kavramı, kurumsal iletişim ve kurumsal yönetişim kavramlarının temel bileşeni olma özelliği taşımaktadır. Çünkü, birçok tanımda altı çizilerek ifade edilen bilgi akışının sağlanması, bilgi aktarımının doğru, tarafsız, düzenli ve sürekli olması gibi çok önemli unsurlar ancak şeffaflığın benimsenmesi ile gerçekteştirilebilmektedir.

Kurumların paydaşlarına yönelik en uygun iletişim stratejisini belirleyebilmesi için önce şeffaf olduğu inancını hissettirmesi gerekmektedir. şeffaflık ilkesini benimsemiş olan kurumlar kurumsal iletişim ve yönetişim çabalarıyla birlikte paydaşlarına kendilerini doğru anlatabileceklerdir.

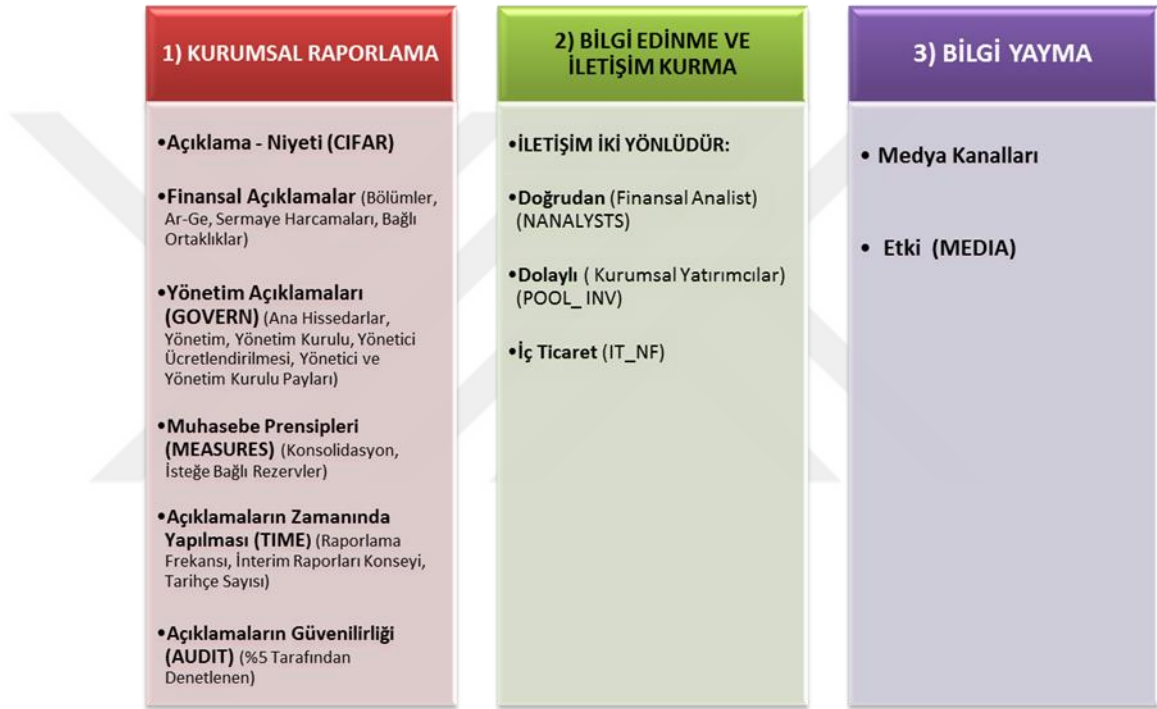
¹⁶⁸ Burcu Öksüz, “Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Faköltesi Elektronik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2014, s.200.

¹⁶⁹ Tara Vişhwanath, Daniel Kaufmann, “Towards Transparency In Finance And Governance”, **The World Bank Draft**, Sayı:6, 1999, s.3.

¹⁷⁰ Barış Baraz, “Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde şeffaflık Anlayışı”, **İktisat İşletme ve Finans**, Cilt:22, No: 259, 2007, s.85.

¹⁷¹ Cedomir Ijubojevi, Gordana Ijubojevic, “Building Corporate Reputation Through Corporate Governance”, **Managament**, Cilt:3, Sayı:3, 2008, s.225.

Şeffaflık ilkesi, bir kurumun paydaşlarının aklında rahat bir şekil almasını sağlamakta, kurum ile paydaşları arasında yapıcı bir etkileşim meydana getirmekte ve yönetimin sağlanması noktasında kurum, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasında değerlendirmesi mümkün bir ilişki meydana getirmektedir¹⁷². Robert M. Bushman, Joseph D. Piotroski, Abbie J. Smith tarafından kaleme alınan makalede kurumsal şeffaflık kavramına ait bileşenlere yer verilmiş ve tablo aşağıda orijinal haline sadık kalınarak aktarılmıştır.



Tablo 18: “Kurumsal Şeffaflığın Bileşenleri: Kavramsal Ölçüm Şeması”¹⁷³

2.3.2. Kurumsal İletişim ve Eşitlik

Kurumsal yönetim ilkelerinden olan eşitlik ilkesi, kurumsal iletişim çabalarının sarsılmadan ilerleyebilmesinde önem taşımaktadır.

Eşitlik ilkesi bağlamında kurumlar, paydaşlarının tamamına (hissedarlar, çalışanlar, yönetim kurulu üyeleri, tedarikçiler, çevre, vb.) karşı eşit bir duruş sergilemeleri gerekmektedir. Kurum üzerinde diğer paydaşlara nazaran daha düşük hakka sahip olan paydaşlara karşı da yabancı ortaklara karşı da sergilenecek olan tutum

¹⁷² Eva Parum, “Corporate Governance And Corporate Identity”, **Journal Compilation**, Cilt:14, Sayı:6, 2006, s.561.

¹⁷³ Robert M. Bushman, Joseph D. Piotroski, Abbie J. Smith, “Kurumsal Şeffaflık: Kavramsal Ölçüm Şeması”, **Journal Of Accounting Research**, Cilt:42, Sayı:2, 2004, s.211.

ve davranışlar eşit bir perspektifte olmalıdır ve yapılacak olan sözleşmede bu hakların ve hak sahiplerinin bahsi geçmelidir. Eşitlik ilkesi ancak bu şekilde var olabilmekte ve korunabilmektedir¹⁷⁴. Eşitlik ilkesinin kurumlarda sağlıklı bir biçimde uygulanabilmesi için yönetim kurulu olgusuna ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu ilke, gerekli tüm bilgilerin açıkça ifade edilmesi anlamı taşımasından dolayı alınacak olan tüm kararlar ve maddi çıkarlar etkileneceği için kurumlar açısından önemsenmelidir¹⁷⁵.

Salvioni ve Bosetti'ye (2006) göre eşitlik ilkesi, kurumsal yönetişimin ve kurumsal yönetişim iletişiminin bir başka ifadeyle kurumsal iletişimin kurumun bağlantı içerisinde olduğu tüm paydaşlarını eşit oranda beslemesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu sayede kurumun kendisi de dahil olmak üzere tüm paydaşlarına değer yaratma durumu açığa çıkmakta ve ilişkiler sağlıklı bir biçimde ilerleme kaydetmektedir¹⁷⁶. Eşitlik ilkesi aynı zamanda cinsiyet eşitliği noktasında da kurumlar tarafından önem teşkil etmektedir. bir kurumun iç ve dış paydaşlarından oluşan hedef kitlenin cinsiyetine göre sınıflandırılmasına karşı çıkan birlikte özelliği olma niteliğini de taşımaktadır. Çünkü bu ilkeye göre kurumlar her iki cinsiyetten oluşan hedef kitleye karşı sorumludur ve bu sorumluluklarını eşit şekilde bilgilendirme başta olmak üzere yerine getirmesi gerekmektedir¹⁷⁷. Eşitlik ilkesi kurumsal iletişim ve kurumsal yönetişim kavramlarının bir arada hareket edebilmelerinde oldukça önemlidir. Çünkü, bu ilke kurumun iletişim içinde olduğu tüm grupların, hedef kitlenin, paydaşların kendilerini güven ve refah içerisinde hissetmesini sağlamaktadır. Azınlık görüşlerinin dikkate alınması, statüsü ne olursa olsun her paydaşın aynı uygulamalara tabi tutulması gibi önemli noktaların uygulanması ve geliştirilmesi için gerekli mekanizmayı

¹⁷⁴ Alper Emrah Coşkun, Abdullah Fatih Akcan, “Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgüt Çekiciliğine Etkisi”, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2018, s.66.

¹⁷⁵ Samuel Gyamerah, Albert Agyei, “OECD Principles Of Corporate Governance: Compliance Among Ghanaian Listed Companies”, **International Journal Of Advanced Multidisciplinary Research**, Cilt:3, Sayı:11, 2016, s.84.

¹⁷⁶ Daniela M. Salvioni, Luisa Bosetti, “Corporate Governance Report And Stakeholder View”, **Symphonya Emerging Issues in Management**, Sayı:1, 2006, s.26.

¹⁷⁷ Hussam Musa, Lenka Debnárová, Zdenka Musová, Peter Krištofik, “Gender Equality and Corporate Governance In Slovakia”, **Ekonomika a Management**, Cilt:1, Sayı:20, 2017, s.99.

oluşturmaktadır. Eşitlik ilkesi, her paydaşa kendisini savunabilme ve ifade edebilme hakkı tanımakta, kurumların adalet duygusuna sahip olmalarını hızlandırmaktadır¹⁷⁸.

2.3.3. Kurumsal İletişim ve Sorumluluk

Köklü bir geçmişi olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, günümüzde değişime uğrayan değerler kapsamında yeniden gündeme gelen ve gerçekliği sorgulanan bir kavram niteliği taşımaktadır. Yapılan bazı tanımlamalara göre kurumların sahip oldukları vizyon ve bu vizyonun kurumsal çabalara yansımaları gereken davranış biçimi olarak ifade edilirken, bazı tanımlamalarda kurumsal imaj ve itibar yönetiminin uzun vadede sürdürülebilirliğinin temel taşı olarak ifade edilen güçlü bir mekanizmadır¹⁷⁹.

Yönetişim kavramının içinde iç ve dış paydaş olarak adlandırılan, kurumların ilişki ve iletişim içinde oldukları kişi ve tüzel kişiler yer almaktadır. Ancak çoğu zaman paydaşlar arasında bazı çatışmalar, yanlış anlaşılımlar yaşanabilmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan ve kurumsal iletişim için de oldukça önemli olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, ilişkilerin yumuşatılmasında ve güzel amaçlara hizmet etmesinde önem taşımaktadır¹⁸⁰. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına kurumların ilişki içinde olduğu tüm paydaşları dahildir¹⁸¹. Bir kurumun niteliksel ve niceliksel konumu yönetim kültürünün kurum içinde yapılması noktasında hangi seviyede olursa olsun, sürekli öğrenme ve gelişme çerçevesinde tüm paydaşlarla etkileşim içinde olmayı gerektirmektedir. Bu etkileşimin sürdürülebilirliği noktasında devreye giren kurumsal iletişim ise kurumsal sosyal sorumluluğun, başka bir deyişle

¹⁷⁸ The Principles Of Corporate Governance, Corporate Governance And International Business, [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Corporate%20Governance%20and%20International%20Business%20\(2011\)/4.%20Chepter%203%20%20The%20principles%20of%20corporate%20governance.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Corporate%20Governance%20and%20International%20Business%20(2011)/4.%20Chepter%203%20%20The%20principles%20of%20corporate%20governance.pdf), Erişim Tarihi:05.02.2019, s.26.

¹⁷⁹ Nuray Uzkesici, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar”, **Kurgu Dergisi**, Sayı:21, 2005, s.69.

¹⁸⁰ John Armour, Simon Deakin, Suzanne J. Konzelmann, “Shareholder Primacy And The Trajectory Of UK Corporate Governance”, **British Journal Of Industrial Relations**, Cilt:41, Sayı:3, 2003, ss.531-532.

¹⁸¹ Pier Luigi Sacco, Michele Viviani, “Corporate Social Responsibility: A Critical Methodological Appraisal”, **Finance & The Common Good/Bien Commun**, Cilt:3, Sayı:23, 2005, s.75.

sorumluluğun etkileşim ağının, yönetim kavramının etkileşim alanıyla birleşmesi olarak tanımlanabilmektedir¹⁸².

Sonuç olarak, her kurumun hitap ettiği bir hedef kitle vardır ve her kurum hedef kitlesi başta olmak üzere dolaylı ya da doğrudan ilişki içinde olduğu, iletişim kurduğu, etkilediği ya da etkilendiği sosyal çevreye karşı sorumluluk bilincine sahip olarak seslenmelidir. Kurumsal iletişim, sürekli yenilenmekte olan dünyada değişime uğrayan iletişim yöntemlerini çeşitli stratejiler doğrultusunda hem kurumların hem de paydaşların çıkarlarını koruyacak şekilde sistemler geliştirerek uygulanmasını sağlayan bir mekanizmadır. Bunu yaparken yönetimin etkili iletişim için gerekli ilkelerinden yardım alarak, canlı bir varlık olan kurumların yaşamsal faaliyetlerinin güçlenmesini, ifade yetisinin gelişmesini ve güçlü bir motivasyon bilinciyle amaç ve hedeflerini hayata geçirebilmektedir¹⁸³.

2.3.4. Kurumsal İletişim ve Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesi, kurumun ve paydaşların birbirlerine karşı olan sorumluluklarının ne oranda yerine getirildiğini ifade etmektedir. Kurumsal iletişim bu sorumlulukların tüm paydaşlar arasında işlerlik kazanması noktasında önem taşımakla beraber, tercih edilen iletişim kanallarının hesap verebilirlik ilkesine uygunluk göstermesine dikkat çekmektedir. Çünkü, kurumla paydaşlar arasında köprü görevi gören ve kurumun halkalarını oluşturan paydaşların kurumla olan bağının sağlam temeller üzerine inşa edilmesini sağlayan kurumsal iletişim, alınan kararların iletilmesinde, sorulan soruların cevaplanmasında, tarafların muhatap arayışlarında bir kanal oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının önemli ilkelerinden biri olan hesap verebilirlik ilkesinin kurumsal iletişim çabalarıyla uygulanması kurumların paydaşlarıyla olan ilişkisini ve iletişimini anlamlı hale getirmekte, işlevselliğini artırmakta ve kurumların içsel denetim anlayışlarını güçlendirmektedir¹⁸⁴. Yaşadığımız toplumsal sitemde bireyler ve kurumlar arasında kurulan bağların güçlenmesinde,

¹⁸² Murat Kayalar, Nezih Metin Özmutaf, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve YönetişimKültürü Bağlamında Etkileşim”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2007, ss.110-111.

¹⁸³ Süleyman Güven, “Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi”, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:26, 2016, ss.133-134.

¹⁸⁴ Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, “Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:8, Sayı:15, 2017, s.225.

ilişkilerin kuvvetlenmesinde güven kavramı oldukça önem taşımakta ve bu durum kurulan ilişkilerin, kullanılan iletişim tekniklerinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü güven duygusu, belirsizliği azaltmakta, skandalların, krizlerin, risklerin, streslerin azalmasında sağlam bir zemin oluşturarak ortak bir yaşam alanı meydana getirmektedir¹⁸⁵.

Kurumsal iletişim, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ilerleyen iletişim stratejileri, yöntemleri edinerek kurum içinde ve dışında tüm paydaşlara bilgi akışının güvenilir bir bütünlük içerisinde taşınması noktasında yerini almaktadır. Paydaşlar arasındaki ilişkilerin güven esasına bağlı olabilmesi, kurumsal iletişim çabalarıyla mümkün olmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi bu çabaları anlamlı kılmaktadır¹⁸⁶. Hesap verebilirlik ilkesi demokratik sistemlerin var olması gereken önemli bir unsurdur. Kimler arasında, ne amaçla, kimin yararına, hangi metalar tercih edilerek, hangi amaç doğrultusunda ne yapıyor sorusu hesap verebilirlik ilkesiyle yanıtlanabilmektedir¹⁸⁷. Bu yanıtın verilebilmesi için kurumsal yönetim ile kurumsal iletişim amaç ve hedeflerinin örtüşmesi ve iki kavramın birlikte hareket etmesi gerekmektedir.

¹⁸⁵ Hatun Boztepe, "Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:45, 2013, s.54.

¹⁸⁶ Halit Çetintaş, " Bir Kurumsal İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Bloklar", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, 2014, s.92.

¹⁸⁷ Tokay Gedikoğlu, "Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik", **Yükseköğretim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2012, s.142.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİNE İÇ PAYDAŞLARIN KATILIMINDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ

3.1. Araştırmanın Amacı, Sorunsalı ve Kısıtlıkları

Bu araştırmanın amacı, bir kurumun sahip olduğu kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim değerlerinin bileşkesini saptamak ve somut bir şekilde ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında oluşturulan çalışmada, araştırma amacını niteleyen ve destekleyen beş adet sorunsal belirlenmiş olup, bu sorunsallara aşağıda yer verilerek araştırma çerçevesinde yanıt aranmıştır.

- Kurumda, kurumsal yönetim değerleri; kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ve kurumsal iletişim faaliyetleri eşliğinde nasıl yorumlanmaktadır?
- Kurumda, kurumsal iletişim ve kurumsal yönetim birlikteliği nasıl bir süreçle ilerlemektedir?
- Kurumda, kurumsal iletişim ve kurumsal yönetim çabalarının, faaliyetlerinin iç paydaşlarla olan etkileşimi nasıl şekillenmektedir?
- İç paydaş kavramı kurum tarafından nasıl tanımlanmaktadır?
- Kurumun, kurumsal iletişim departmanı çerçevesinde belirlemiş olduğu, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk teşkil eden stratejik bir yol haritası var mıdır? Eğer varsa nasıldır?

Bu kapsamda belirlenen amaç ve sorunsallar incelendiğinde, “Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” konu başlığı altında öncelikle İstanbul’da kurumsal iletişim departmanı olan bir kurum belirlenmiştir*. İstanbul’da yer alan bir X kurumunun kurumsal iletişim departmanı ile iletişime geçilmiş ve söz konusu araştırma burada gerçekleştirilmiştir. X kurumunun kurumsal iletişim direktörlüğü ve çalışanları ile yapılan görüşmeyle belirlenen amaca, araştırmanın yöntemi kapsamında destek sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında bazı kısıtlıklar belirlenmiş ve söz konusu kısıtlıklara aşağıda yer verilmiştir:

* Ele alınan kurum ile yapılan görüşmelerde, kurumun isim ve kimlik bilgilerinin yayınlanmaması uygun bulunduğu için söz konusu kurumdan X kurumu olarak bahsedilecektir.

- Departmanlardaki kişi sayısının az olması ve iş yoğunluğu sebebiyle görüşülen kişi sayısının az olması.
- Görüşmenin, kurumun kurumsal iletişim departmanındaki istihdam seviyesinin düşük olduğu bir dönemde gerçekleştirilmesi.
- Görüşme gününün yerel seçimlerin akabinde gerçekleşmesi ve İstanbul'un siyasal karışıklığının olduğu zamana denk gelmesi. Ek olarak, İstanbul'daki siyasal karışıklık sebebiyle kurumun oldukça stresli, yoğun, meşgul olması ve görüşmenin böyle bir ortamda gerçekleştirilmesi.
- Derinlemesine görüşme tekniğinin çalışanlara ve yöneticilere meşakkatli gelmesi ve sorulara ön yargı ile yaklaşılması.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında, İstanbul'da yer alan bir X kurumuyla görüşölmüş ve bu görüşmede nitel araştırma yöntemi çerçevesinde ele alınan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması bir çalışma desenidir ve bir duruma yönelik birçok etkeni içinde barındırarak, geniş bir çerçevede ele alarak, durumlarla etkenler arasındaki ilişki bağlamını, birbirlerinden nasıl etkilendiklerini ve birbirlerini nasıl beslediklerini inceleyen bir nitel araştırma yöntemi içerisinde ele alınmaktadır¹⁸⁸. Durumlar birçok formda karşılaşılan unsurlar olarak tanımlanmaktadır ve durumlar bir birey, bir kurum, bir grup vb. unsurlar durum çalışması örneklerini oluşturmaktadır. Durum çalışması yaparken çoğunlukla birden çok veri toplama yöntemi gerçekleştirilmektedir. Bunun amacı daha fazla ve zengin, birbirini doğrulayacak nitelikte veri çeşitliliğine sahip olunmasını sağlamaktır. Durumlar birbirinden farklı olduğu için herhangi bir genelleme yapılmamaktadır. Durum çalışması nitel araştırma türlerinin en yaygın kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir ve çok farklı biçimleri vardır¹⁸⁹. Robert Yin 1984 senesinde kaleme almış olduğu “Case Study Research: Design and Methods (Durum Çalışması Araştırması: Model ve Yöntem) adlı eserinde durum çalışmasını bir başka ifadeyle vaka analizini dört başlık altında birleştirmekte ve nasıl ilerlemesi gerektiğine yer vermektedir. Robert Yin'e göre durum çalışması; 1) Durum çalışması tercih edilen

¹⁸⁸ Hasan Şimşek, Ali Yıldırım, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, **Seçkin Yayıncılık**, Ankara,2011,s.77.

¹⁸⁹Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri” (8. Baskı), **Seçkin Yayınları**, Ankara, 2011, s.77.

bir araştırmada “*Nasıl ve Niçin*” soruları sorulmalıdır. 2) Araştırma sürecinde araştırmacının araştırma sırasındaki kontrolü ya hiç olmamalıdır ya da oldukça az olmalıdır. 3) Eğer incelenen durum ya da konu kendine özgü yaşam alanında inceleniyorsa araştırmada durum çalışması tercih edilmelidir. 4) Son olarak araştırmaya konu olan olayın gerçek hayatla olan bağının açık olmadığında noktalarda tercih edilir şeklinde açıklanmaktadır¹⁹⁰.

Araştırma yöntemi kapsamında belirlenen vaka analizi deseni çerçevesinde tez araştırma sürecine yardımcı olması ve araştırmaya derinlik kazandırması bakımından içerik analizi tekniğinden de yararlanılmıştır. İçerik analizi tekniği ile araştırmanın gerçekteşirildiği kurumun mevcut durumu ve tez konusunun amacı göz önünde bulundurularak sorunsallar belirlenmiş, incelemeler gerçekteşirilmifitir. İçerik analizi, belirlenmiş kurallar bütünü çerçevesinde ilerleyen, çeşitli kodlama teknikleriyle incelenen bir çalışmanın kelimelerinden bazılarının küçültülmüş, içerik sınıflandırmasına dönüştürülebilen, özetlenmiş sistematik, yinelenebilir nitel araştırma yöntemi tekniklerindendir¹⁹¹. İçerik analizi yapılırken incelenen metnin çözümlemesi nitelik ve nicelik yönünden ayrı ayrı yapılmaktadır çünkü içerik analizi, iletişimsel faaliyetlerin incelenmesiyle, göz önünde bulundurulmasıyla ilgilenmektedir. Bu sebeple, içerik analizlerinde evren, incelenen iletişimsel faaliyetleri içine almaktadır¹⁹².

Çalışmada verilerin değerlendirilmesi için derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme tekniği kapsamında “kurumsal yönetişim”, “kurumsal iletişim”, “iç paydaş” ve “kurumsal yönetişim sürecinde iç paydaşların katılımında kurumsal iletişimin rolü” konu başlıklarında sorular oluşturulmuştur. Kurumsal iletişim, iç paydaş ve kurumsal yönetişim sürecinde iç paydaşların katılımında kurumsal iletişimin rolü konu başlıklarında beşer adet, kurumsal yönetişim konu başlığında altışar adet olmak üzere toplam 21 adet soru belirlenmiş ve

¹⁹⁰Robert K. Yin, “Case Study Research: Design and Methods” (3. Basım), **Sage Publications**, California,1984, s.23’den aktaran Münevver Subaşı, Kübra Okumuş, “Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2, 2017, s.420. (ss.419-426)

¹⁹¹řener Büyüköztürk, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, şirin Karadeniz, Funda Demirel, Bilimsel Araştırma Yöntemleri (5. Baskı). **PegemYayıncılık**, Ankara, 2009, s.259’dan aktaran Alper Çiltaş, Gürsel Güler, Mustafa Sözbilir, “Türkiye’de Matematik Eğitimi Araştırmaları: Bir İçerik Analizi Çalışması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt:12, Sayı:1, 2012, s.567. (ss. 565-580)

¹⁹² Abdullah Koçak, Özgür Arun, “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu”, **Selçuk İletişim**, Cilt:4, Sayı:3, 2006, s.24. (ss.21-28).

araştırmanın gerçekleştirilmesi için belirlenen X kurum personeline oluşturulan sorular yöneltilmiştir.

Tez çalışması sürecinde oluşturulan konu başlıkları ve yapılan literatür taraması noktasında kurumsallaşma sürecini tamamlamış X kurumunun tercih edilmesinin tez çalışmasını destekleyeceği kanaatine varılması dolayısıyla, kurumdaki faaliyetlerin incelenmesi anlamını taşıyan vaka analizi deseni tercih edilmiştir. Bu doğrultuda örnek bir kurum belirlenmiş ve araştırma kapsamında belirlenen X kurumunun araştırma konusu noktasında avantajlı ve dezavantajlı durumları tespit edilmiş, toplanan veriler araştırmanın amacı bağlamında değerlendirilmiştir.

3.3. Çalışma Grubu, Araştırma Deseni ve Örneklem

Tez çalışması kapsamında tercih edilen nitel araştırma yönteminin temeli istatistiksel veriler kullanmadan, yoruma dayalı bir mantığa dayanmaktadır. Bu doğrultuda incelenen nitel araştırma yöntemlerinden geçerlik seviyesi ve güvenilirliği kabul görmüş, sıklıkla tercih edilen tekniklerden biri olan derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmiştir. Tez çalışma konusu ve aynı zamanda tez konu başlığı noktasında bütüncül bir bakış açısı ve inceleme derinliği sunacağı düşüncesiyle durum çalışması, çalışma deseni olarak belirlenmiştir. Elde edilen her veri, birebir görüşmeye dayanmakta ve elde edilen tüm veriler görüşme yapılan kişilerin öznel değerlendirmelerinden oluşmaktadır.

Tez sürecinde gerçekleştirilen araştırma kapsamında tezin konu başlığı, tezin amacı, nitel araştırma yöntemi, durum çalışma deseni göz önünde bulundurularak örneklem türü olarak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tercih edilmiştir. Bu örneklem tipinin tercih edilme nedeninin bir diğer noktası, olasılığa dayalı olmayan örneklem türünün tesadüfen seçilme şansının bulunmaması, herkese eşit seviyede seçilme şansı vermemesi ve evreni temsil edecek örneklem seçiminin ön planda bulunmaması yer almaktadır.

Tez kapsamında yapılan araştırmaya örnek olarak İstanbul'da bünyesinde kurumsal iletişim departmanı olan bir kurum tercih edilmiştir. İstanbul'da gerçekleştirilen araştırmada öncelikle dikkat edilen nokta seçilen kurumun bünyesinde kurumsal iletişim departmanının var olması olmuştur. Görüşmenin gerçekleştirildiği X kurumunda gerçekleştirilen derinlemesine görüşme süreci altı kişi ile tamamlanmıştır.

Araştırma sürecinin süre kısıtlılığından ötürü örneklem türü noktasında olasılığa dayalı olmayan örneklem türü tercih edilmiş ve hazırlanan derinlemesine görüşme soruları teker teker kişilere sorulmuş, alınan cevaplar ses kaydı yöntemiyle belgelenmiş ve görüşülen kişilerden alınan veriler daha sonra değerlendirilmiştir.

Araştırma yapılan X kurumunda görüşülen kişiler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır;

- K1)* kurumsal iletişim direktörü
- K2) kurumsal iletişim müdürü
- K3) kurumsal iletişim müdürü
- K4) kurumsal iletişim müdürü
- K5) iç paydaş (kurum çalışanı)
- K6) iç paydaş (kurum çalışanı)

3.4. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de 2000’li yıllardan sonra, dünyada ise 1970-80’li yıllardan itibaren gündeme getirilen ve çalışma alanı olarak seçilmiş bir kavram olan kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim kavramları birlikte ele alınmıştır. Bu tezle bu kavramlara ilişkin Türkiye’deki farkındalığın ve bilinç seviyesinin artırılmasına katkıda bulunmak ve bu doğrultuda oldukça az kurumda departman olarak var olan kurumsal iletişimin fazlalaşmasına destek olmak istenmektedir. Kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim kavramlarının birleştirilerek ele alındığı az sayıda kaynağın ve araştırmanın olması, genellikle iktisadi ve idari bilimler fakülteleri kapsamında incelenen kurumsal yönetim kavramının, ele alınan araştırmalarda daha çok nicel yöntemlerin tercih edilmesi ve bu alandaki nitel yöntemlerin az olması nedeniyle incelenmek istenmesi yer almaktadır. Yapılmış olan akademik inceleme, literatür taraması ve araştırma kapsamında, hem akademik dünyaya hem de sektörel çevreye katkı sağlamak amaçlanmıştır.

3.5. Araştırmada Veri Toplama ve Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmiş ve bu kapsamda dört konu başlığı belirlenmiş ve kurumsal iletişim, kurumsal

* (K: Katılımcı anlamına gelmektedir)

yönetişim sürecinde iç paydaşların katılımında kurumsal iletişimin rolü, iç paydaş konu başlıkları çerçevesinde beşer, kurumsal yönetim konu başlığında altışar adet toplamda 21 adet soru hazırlanarak yarı yapılandırılmış soru formu oluşturulmuş, hazırlanan yarı yapılandırılmış soru formları katılımcılara dağıtılmış ve soruların araştırmacı tarafından sesli ifade edilmesi hem de katılımcıların kendi okumalarıyla hiç bilmedikleri kavramlara ilişkin daha anlaşılır bir çerçeve çizerek soruları anlamlandırmaları doğrultusunda yanıtlamaları sağlanmıştır. Hazırlanan sorular, akademik anlamda ilgili konuda yayın yapmış akademisyenlerin çalışmaları baz alınarak hazırlanmıştır*.

Görüşmeler sonucunda katılımcılardan veriler elde edilmiştir. Ses kaydı alınarak elde edilen veriler vaka analizi çerçevesinde, içerik analizi kullanılarak incelenmiş ve çözümlenmiştir. Görüşme için verilerin toplanması 5 Nisan 2019 tarihinde sabah saat 09.00'da başlamış olup 5 Nisan 2019 tarihinde akşam saat 19.00'da sona ermiştir. Araştırmadan elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile incelenmiştir. İçerik analizi ile derinlemesine görüşme sorularının çözümlenmeleri gerçekleştirilmiş, konular arası sebep-sonuç ilişkisi belirlenmiş, belirlenen sorunsallara açıklık getirmek amaçlanmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Elde edilen veriler, kurumsal faaliyetler ve katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar vaka analizi çerçevesinde bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Öncelikle konuya ilişkin olarak yöneticilerle ve ardından iç paydaşlarla görüşülmüş, sonrasında ise elde edilen veriler karşılaştırılarak X kurumuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Söz konusu bulgular aşağıda yer almaktadır.

3.6.a. Kurumsal İletişim Soruları

- Kurumsal iletişim departmanı olarak; kurumsal iletişim çalışmalarının iç paydaşlarla gerçekleştirilen bilgi sirkülasyonunun yönetimini nasıl tanımlarsınız?

Katılımcıların birçoğu bu soruya verdikleri yanıta memnuniyet duyduklarını ifade etmişlerdir. Kurumsal iletişim stratejileri içerisinde yer alması gereken planlı, zamanlı,

* Araştırma kapsamında elde edilen veriler derinlemesine görüşme soruları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Mevcut sorular Ek-1 başlığı altında yer almaktadır.

sistemli iletişim kurma ve paydaşlarla olan bilgi akışını sağlama unsurlarının kurumda var olduğu, başarılı ilerlediği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

K2:..... Kurumsal iletişim ekibi olarak çalışan arkadaşlarımıza karşı elimizdeki tüm bilgileri, verileri zamanında paylaşmaya özen gösteriyoruz. Genel tercihimiz yüz yüze iletişim yoluyla gerçekleştirmek ancak bunun mümkün kılınmadığı zamanlar da normal zamanlarda da işimizi garantiye almak için mail yolunu tercih ediyoruz diyebilirim. Bir de kurum olarak genel noktada sıklıkla tepe yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi var diyemem. Her şeyden önce bilgi akışının şekli, içeriği, yönü hızlı bir biçimde değişim gösterebiliyor bu sebeple çalışan arkadaşlarımızı uzun uzun bilgilendirmek yerine ne yapmaları konusunda bilgi akışı sağlamayı tercih ediyoruz.....

K3:.....Açıkçası ben kurumumuzun bizi bilgilendirme, haberdar etme sisteminden memnunum. Düzenli olarak gelen maillere bakarak ne yapılması gerektiğine ilişkin fikir sahibi oluyorum. Diğer arkadaşlarım ne söyler bilemem ama birtakım eksiklikler olsa da ben gidişattan memnunum.....

K6:.....Kurumsal iletişim direktörlüğü olarak bu duruma özen göstermeye çalışıyoruz çünkü kurum içi bilgilendirmenin önemli olduğuna inanıyoruz. Bu kapsamda kendi içimizde kurduğumuz sosyal medya mecraları aracılığıyla zaman zaman sözlü zaman zaman yazılı bir iletişim ağıyla bunu gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Ama tabi ki genel anlamda kurum içi iletişimimiz tepe yöneticilerinden kurum içi çalışanları noktasında kuvvetli değil....

K5:..... Kurumsal iletişim direktörlüğü olarak bu soruya şöyle yanıt verebilirim. Evet özen göstermeye çalışıyoruz çünkü kurum içi bilgi akışı önemli bir bileşen bize göre. Bu kapsamda kurumsal iletişim direktörlüğü olarak oluşturduğumuz sosyal medya kanalları var ve onların yardımıyla bunu gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Ama kurumsal noktada bu soruyu yanıtlamam gerekirse genel anlamda kurum içi iletişimimiz olmasını istediğimiz ve beklediğimiz seviyede değil diyebilirim.....

Katılımcılardan bazıları ise kurumun sisteminden memnuniyet duymadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun sebebi olarak, kurumsal iletişim bünyesinde olması gerektiğine inanılan ve kurumsal iletişim stratejilerinin içerisinde yer alan iç paydaş bilgilendirme senkronizasyonunun aktive edilmesi gerektiği ve bunun kurum içi bir mekanizmaya dönüşmesi gerektiği ancak kurumun tepe yöneticileri tarafından henüz böyle bir

girişimin söz konusu olmaması gösterilmektedir. Çünkü normal şartlar altında kurumsal iletişim, iç paydaşlara yönelik bilgi akışının aktif olması gerektiğini savunmaktadır ve şeffaflığı benimseyen her kurumdan, çalışanlarıyla kurum içi bilgi akışının sağlanmasına ayrı bir önem vermesi kurumsal iletişim stratejileri çerçevesinde beklenmektedir.

K4: Bana göre kurumun bilgilendirme sistemi sadece mail yoluyla olmamalı. Tamam her şeyden haberimiz olmuş oluyor ama ben yöneticilerimi tanımak isterim, onları görmek isterim. Bugün ben idare katında görev yapan yöneticilerden belki en fazla üç ya da beş kişiyi tanıyorumdur. Bana göre kurum içinde kurulan bir birim varsa önce çalışanlara bu birim hakkında bilgilendirme yapılmalı. Örneğin sizin bahsettiğinin kurumsal iletişim departmanı gibi. Nedir, ne değildir, ne işe yarar, neden vardır ya da neden olmalıdır... gibi ben öncelikle bu konudaki eksikliğin kapatılması gerektiği düşüncesindeyim. Genel bakımdan söyleyecek olursam mail yoluyla zamanında gerçekleşen bilgi akışı var.....

K1: Kurumsal iletişim departmanı olarak çalışanlarla olan bilgi akışı aslında çok rahat ilerlemiyor. Çünkü bizim kurumumuzun yöneticileri kurum içi ve kurum dışı bilgilendirmesi yapmıyor ve özellikle çalışanları bilgilendirmediği zaman kurum içinde sıkıntılar yaşanabiliyor. Örneğin kurum içi yöneticiler bile önemli birçok oluşumu diğer çalışanlarla aynı anda öğrenmek zorunda kalabiliyor ve bu durum da bizleri zor durumda bırakıyor çünkü sen yöneticisin ve senden açıklama bekleyen insanlar var karşında ancak tepe yöneticiler kurum içi yöneticileri bilgilendirmediğinde bizler de diğer çalışanlara herhangi bir bilgi akışı sağlayamıyoruz doğal olarak ve bu durum da üzücü olabiliyor. Biz kurumsal iletişim direktörlüğü olarak buna her ne kadar dikkat etmek istesek de mümkün kılamıyoruz. Şahsen ben bu durumu doğru bulmuyorum. Ama özetlemek gerekirse ulaşabilir olduğumuz her bilgiyi ya yüz yüze ya da mail yoluyla herkese eşit zamanda ulaşabilecek şekilde paylaşıyoruz. Örneğin, bir yönetici ile bir matbaacı gerekli bilgiyi aynı anda ve aynı yöntemle alıyor....

- Genel çerçeve itibariyle kurumsal iletişimin; kurumların ve iç paydaşların profesyonel başarılarına katkıda bulunması noktasında kendi kurumunuzdan hareketle neler paylaşmak istersiniz?

Bu soruya katılımcılardan birçoğu olumlu yanıt vermiştir. Kurumsal iletişim stratejilerini benimsemiş olan her kurumun, kurumsal başarıya giden yolda önce çalışan memnuniyetini ve başarısını, iç paydaşların kişisel başarılarının profesyonel başarılarına yani kurumsal başarıya artı katacağını benimsemiş olması gerekmektedir. Çünkü kurumsal iletişim faaliyetlerinin temelinde iç paydaş mutluluğu, motivasyonu vardır ve her kurumun kurumsal başarılarına giden yolda ilk olarak çalışan odaklı bir sistemi benimsemesi gerekmektedir.

K1: ...Bu soruyu şöyle cevaplayacak olursam kurum kapsamında ben bir ilk başlattım burada ve bilgi sahibi olduğum dijital medya yönetimi alanında danışmanlık yaparak bu alanda bir eğitim vermeye başladım. Çalışan arkadaşlarımla bu eğitime katılımlarını sağladım. Kasım ayında başlattığım bu eğitim hali hazırda devam ediyor. Dolayısıyla çalışanların iş ve kişisel başarılarına bu şekilde bir motivasyon oluşturarak katkı sağlamayı amaçladım. Çünkü artık birçok sektör ve sektörel oluşum yavaş yavaş dijitalle doğru ilerliyor ve bir gün yazılı basın ya da yazılı iletişim sona erdiğinde bu eğitime katılan arkadaşlarımla dijital basın, dijital iletişim, dijital medya gibi alanları biliyor olmalarını istedim. Şu an sorunsuz ilerliyoruz ama bakalım zaman ne gösterecek....

K3:.....Bana göre yani kurumun rahat çalışma ortamının varlığı diyebilirim. Kimse kimseye karışmaz, kimse kimseyi rahatsız etmez, herkes uyum içinde çalışır, birbirine destek olur, ben meslekte 30 yılı geride bıraktığım için daha çok bana bağlı çalışan arkadaşlarımla açısından bu durumu önemsiyorum. Onlar mutlu mu, kurumla araları nasıl, herhangi bir şikayetleri var mı... gibi bu sebeple genel olarak hani çok başarılı olduklarını da söyleyemem çok başarısızlar da diyemem. Ama tam olarak kurumsal iletişim mi bunu sağlıyor onu da bilemem çünkü kurumsal iletişim birimini ve yöneticilerini ben tanımıyorum.....

K5: Şöyle ki kurumsal iletişim direktörlüğü olarak herkese öğretici olmaya, katkı sağlamaya çalışıyoruz. Çalışanlarımızın bir işi yaparken birden fazla şey öğrenmesini amaçlıyoruz. Ancak bunun biraz da kişinin kendisine bağlı olduğunu düşünüyoruz. Çünkü genel anlamda bu noktada kurumsal eğitimler vermiyoruz. Çalışanlarımızın kişisel başarılarına katkı sağlamayı amaçlayarak onların kurum içerisinde başarılı olabilmeleri ya da başarılarının daha çok artırılabilmesi noktasında. Onun dışında

dediğim gibi bunun kişilerin kendisine bağlı olduğunu düşündüğümüz için ekstra bir şey yapmıyoruz.....

K6: Bu soruyu şöyle yanıtlayabilirim, kurumsal iletişim departmanı olarak çalışanlarımıza olumlu katkılar sağlamayı amaçlıyoruz her kurum gibi ancak bu konuya yönelik şu an için herhangi bir yapılanmamız bulunmuyor. Sadece geçtiğimiz Kasım ayından itibaren gerçekleştirdiğimiz bir dijital platformda medya eğitimi veriyoruz. Genel anlamda çalışanlarımızın kendi iş tanımlarından hareketle öğrenimlerini zenginleştirmelerini bekliyoruz.....

Söz konusu sorunun yöneltildiği katılımcılardan bazıları bu soruya olumsuz yanıt vermiştir. Bunun sebebi olarak ise kurumsal iletişim stratejilerinin tam olarak özümselememiş olması, kurumsal iletişim faaliyetlerinin temelini iç paydaş odaklı ilerleyen çabalar bütünü olduğunun çok fazla anlaşılmamış olmasından ileri gelmektedir.

K2:.....Açıkçası kurumsal iletişim bir kurumda çalışanların başarısına katkı sağlamak için ya da onları motive etmek için var olan bir departman değildir. Bu durum ağırlıklı olarak insan kaynakları birimine ve uzmanlarına aittir. Kurumsal iletişim ekibi olarak bizler daha çok kurumun başarısını yükseltmek odaklı hareket etmesi gereken, kurum için var olan bir birimiz. Bu sebeple kendi inisiyatifimiz gereği evet çalışma arkadaşlarımızı mutlu ya da motive edecek uygulamalar yapmaktayız. Örneğin her ay sonunda yer alan Cuma günlerini “Mutlu Cuma” günü ilan ettik ve o gün tüm çalışma arkadaşlarımızı mutlu edecek çeşitli uygulamalar, aktiviteler düzenliyoruz ve bu aydan aya değişiklik gösteriyor. Bunun dışında bazı özel günleri de unutmuyoruz ve çalışan arkadaşlarımızı mutlu etmeye çalışıyoruz. Ancak dediğim gibi kurumsal iletişim ekibi çalışanları mutlu etmek ya da başarılarına katkı sağlamak için var olan ya da olması gereken bir birim değildir.....

K4:.....Ben şöyle bir yanıt verebilirim. Soruda ifade ettiğiniz profesyonel başarı ve kişisel başarı kavramlarından yola çıkarak. Mesleğinde oldukça uzun bir çalışma yaşamı oluşturmuş bir çalışan olarak, maaşından memnun, kurumunu seven, çalışma ortamını ve arkadaşlarını seven insanlar mutludur ve profesyonel noktada da kişisel noktada da başarılıdır. Ben de dahil olmak üzere bizim kurumumuzdaki en büyük mutsuzluk maaş konusundan kaynaklanmakta ve bu da elbette başarıımıza yansıyor

diye düşünüyorum. Çünkü birine az parayla iş yaptırmak isterseniz o kişi zamanla bıkar, yorulur, pes eder...vb. sonrasında da bu onun ve kurumun başarısına yansır çünkü kişinin performansı düşer. Maaş konusu genellikle tüm kurumlarda ortak bir sorun olduğu gibi bizim kurumumuzda da maaş noktasında bazı tatminsizlikler var ama çözülemeyecek noktada değil. Dolayısıyla eğer bir kurumdaki kurumsal iletişim departmanı bu durumun düzeltilmesine yardımcı olabiliyorsa ne mutlu....

- Kurumsal iletişimin kendine özgü doğası ve felsefesi çerçevesinde kurumsal iletişimi nasıl tanımlarsınız?

Bu soruya katılımcılar akademik tanımlamanın dışına çıkacak bir yanıt vermemiş olup, konuya ilişkin yapılmış olan akademik tanımları doğru kabul etmektedirler. Kurumsal iletişim doğası gereği kurumsal stratejileri olan, kurum içi ve kurum dışı olmak üzere tüm paydaşlarına eşit mesafede iletişimsel eylemlerle yaklaşan, kurum kültürünün iç paydaşlar tarafından özümlelenebilmesi noktasında çalışanların motivasyonuna değinen ve çalışan mutluluğunu temel alan kurumsal faaliyetler bütünüdür.

K1:.....Açık konuşmak gerekirse çalışanları kurumla bütünleştirmek çok kolay olmuyor. Kurum olarak kurum içinde çok büyük krizler de yaşadığımız oluyor. Dolayısıyla akademik açıdan yapılan tanımlar doğru buluyorum ancak şunu söyleyebilirim ki, hem bizim kurumumuzda hem de Türkiye’de sektörel anlamda oturmamış ve akademik tanıma göre ilerlemeyen bir süreç.....

K2:.....Akademik tanımların profesyonel iş yaşamında var olduğunu ve geçerli olduğunu söylemem imkansız öncelikle kurumsal iletişim için. Çünkü sektörel işleyiş akademik yapılanmadan çok çok farklı. Ancak kurumun olumlu çıkarlarını gözetken, korumak için çabalayan, kurumumuzun girdi ve çıktıları eşit olduğu için bu girdi ve çıktıları muhafaza eden gerekli bir olgu diyebilirim.....

K3:.....Açıkçası daha önceki sorularda da ifade ettiğim gibi ben kurumsal iletişim nedir, ne iş yapar bilmiyorum. Bu sebeple net bir şey söyleyemem zaten söylemem de doğru olmaz çünkü bilgim yok. Sadece şunu belirtebilirim. Kurumdaki bilgi akışını sağlayan organizma.....

K4:.....Benim kurumsal iletişim birimiyle ve çalışanlarıyla herhangi bir tanışıklığım ya da benzer bir durumum olmadığı için ve bilgi sahibi de olmadığım için bir şey

söyleyemem hatta niye var onu bile bilmiyorum ancak bana göre kurumun idari işlerinden sorumlu departman.....

K5:..... Şöyle söyleyebilirim ki akademik noktada tanımlanan süreç sektörde bu şekilde ilerlemiyor. Her şeyden önce çalıştığınız sektör, bağlı olduğunuz kurum noktasında değişkenlik gösteriyor. Dolayısıyla doğasının ve yapısının değişken olduğunu söyleyebilirim....

K6:..... Yapılan bu tanıma katılıyorum ve destekliyorum ama keşke süreç aynen bu şekilde ilerleyebilse. Çünkü gerçekten, çalıştığınız insanlar, yöneticiler, kurum, kurumların perspektifleri vb. bir çok faktör kurumsal iletişim üzerinde kurumsal iletişimde kurum üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki aracı olabiliyor.....

- Kurumsal iletişim, dezavantajlı iç paydaşlarla ya da olaylarla kurulan iletişimde bir etki ve ikna aracı olabilir mi?

Katılımcıların birçoğu bu soruya olumlu yanıt vermiştir. Kurumsal iletişimin doğasında strateji ve dinamizm barındırması, kurumsal inovasyonun ve başarının ilk olarak etkili kurum içi çabalardan oluştuğunu savunması, sorun çözme odaklı hareket ederken sorunun kaynağına yönelen bir yaklaşım benimsemesi gibi etmenler verilen olumlu yanıtta etkili olmaktadır.

K1:.... Bana göre evet bir etki ve ikna aracı olabilir. Eğer kurumsal açıdan düşünersek bazen böyle durumlarla karşılaşırız. Kimi çalışan bunu bilinçsizce farkına varmadan yaparken, kimi çalışan bunu kendi iletişim ağını oluşturabilmek adına bilinçli bir şekilde yapıyor ve bu da elbette kuruma da zarar veriyor ama günün sonunda o kişiyle kurum bağı kopardığında o kişi için olumsuz referanslar geride kalmış oluyor. Bu bakımdan düşünüldüğünde o kişi daha zararlı çıkıyor bu işten diyebilirim....

K4:.....Bu soruya şöyle yanıt verebilirim. Örneğin, ben kurumsal iletişim departmanı hakkında bazı olumsuz fikirlere sahibim. Bu durumda düşüncelerimin değişmesi için kurumsal iletişim biriminin beni ikna etmesi gerektiğine inanıyorum. Sahip olduğum olumsuz durumların olumlu olması için. Ben kurumunu seven ama daha çok sevmek isteyen bir çalışanın ve kurumsal iletişimin de yönetimin de kurum sevgimizi yükseltmek için daha çok çabalaması gerektiğine inanıyorum. Şu anki çabayı yetersiz buluyorum genel anlamda

K5:.... Bence evet çünkü kurumsal iletişimin doğasında zaten etkileşim olduğuna inanıyorum. İnsanlarla iletişim kurmak hiç kolay değil ve insanları yönlendirmek de hiç kolay değil. Bu sebeple kurumsal iletişimi bir etki ve ikna aracı olarak değerlendiriyorum ama bireysel olarak kurumsal noktada çok sıklıkla bu şekilde değerlendirdiğimiz bir olgu değil.....

K6:.....Kurumsal iletişimin kurum için ve çalışanlar üzerinde etki ve ikna aracı olduğuna inanıyorum. Çünkü her kurumun işlerliğinde bu sürece ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Çok sıklıkla olmasa da bizim kurumumuz açısından da bu süreç böyle ilerlemekte diyebilirim.....

Katılımcıların bazıları kararsızlık içinde soruyu yanıtsız bırakmış bazıları ise olumsuz ifadelerini kullanmışlardır. Bunun sebebi olarak, kurumsal iletişim faaliyetlerinin amacının, kurum içindeki her çalışana eşit derecede aktarılmamış olması, benimsetilememiş olması ve kurumsal iletişim çalışmaları gerçekleştirilirken iç paydaşların kurumun işleyişi hakkındaki düşüncelerinin analiz edilmemesi gösterilmektedir.

K2:.....Açıkçası kurumsal iletişim bir etki ya da ikna aracı değildir. Çünkü biz kurumu temsil etmek kurumu başarılı kılmak için var olan bir departmanız. Eğer kuruma zarar veren bir çalışan varsa onunla konuşarak bağımızı koparmayı tercih ediyoruz.....

K3:....Hiçbir fikrim yok açıkçası. Olabilir de olmayabilir de bana göre çünkü ben tam olarak kurumumuzda kurumsal iletişim departmanının neden var olduğunu bilmiyorum....

- Kurumsal iletişimin son on yılda geldiği noktayı değerlendirdiğinizde “Kurumsal İletişim Direktörlüğü” kavramının rolü hakkındaki yorumlarınız nelerdir? Örneğin bu rol, stratejik olabilir mi?

Katılımcıların birçoğu bu soruya olumlu yanıt vermiştir. Kurumsal iletişim direktörlüğü bir kurumun etkili iletişim kanallarına sahip olmasının ilk adımını oluşturmaktadır. Çünkü kurumsallaşmanın temelinde kurumların dışarıya olan açılımlarında ilk olarak kurum içi iletişim kanallarının nasıl işlediği önemsenmektedir.

K1: Bunu şöyle ifade edebilirim, eskiden kurumsal iletişim daha çok işletme, finans, ekonomi gibi daha çok matematik odaklı ilerleyen bir süreçti son yıllarda biraz daha

iletişim üzerine eğitim alanların eline geğti kontrolüne geğti diyebiliriz ama yine de çok rahatlamış değil bu noktada. Dolasıyla evet bu rol stratejik olabilir ama şunu söyleyebilirim ki, belki herkes kurumsal iletişim direktrlđđ görevini üstlenebilir ancak konuşmayı sevmeyen, insanları sevmeyen, iletişim yönü zayıf bir kişi kurumsal iletişim yapamaz ve yöneticisi olmaz bana göre. Bu kapsamda şöyle özetleyebilirim Türkiye’de çok anlaşılmamış çok oturmamış bir kurum olduğunu düşünüyorum. Global markalar bu noktada çok başarılı ancak Türk markalarının, kurumlarının bu noktada başarılı olduğunu düşünmüyorum.....

K2:.....Kurumsal iletişim direktrlđđ akademik tanımlamadan oldukça uzakta bir yerde duruyor sektörde ancak bana göre bilinci çok fazla oturmamış, bilinirliği ve görev tanımlaması bilinmeyen, görevi kurumun sağlığını korumak olan ancak organizasyon ve çalışan odaklı çalışması gereken bir kurummuş gibi düşünülen, kurumun omurgası konumunda olduğuna inandiğım, içerde ve dışarda kurumu temsil eden bir kavram kurumsal iletişim ancak son on yılda geldiği noktaya bakılacak olursa sektörel anlamda öyle olması gereken ve olması istenen bir yerde yani hak ettiği bir yerde değil ve hani kurumu temsil eden ve kurumun olumlu çıkarlarını korumaya çalışan bir birim olarak değil de kurumun kurumsal asistanı gibi görülmekte.....

K5:....Kurumsal iletişim direktrlđđ olarak bu tanımlı teorik noktada yapmak sektörü düşündüğümüzde çok zor ancak gelecek noktasında şunu söyleyebilirim daha umut vadeden, farkındalığının biraz daha arttığı bir kavram olarak ilerliyor ve son on yılda biraz daha tanınan bir kavram olması sebebiyle daha iyiye gitmesini hedefliyorum....

K6:.....Kurumsal iletişim direktrlđđde görev yapan biri olarak bunu şöyle açıklayabilirim. Akademik tanımlara sonuna kadar katılıyorum ama Türkiye’de 10 yıl öncesinde ne kadar yeniyse günümüzde de hala o kadar yeni, henüz kulağa yabancı gelen, farkındalığı evet biraz artmış ama hala istenen seviyede olmayan bir kavram olarak değerlendiriyorum....

Katılımcıların bazıları bu soruda kararsızlık yaşamış ve herhangi bir bilgi paylaşımında bulunmamışlardır. Bunun sebebi olarak kurumun kurum içi iletişim kanallarının her paydaşa eşit seviyede ulaşmaması ve kurum içi çalışanlardan bazılarının kurumsal iletişim biriminin ne amaçla kurumda var olduğu ve görev tanımının ne olduğuna yönelik herhangi bir fikrinin olmaması gösterilebilmektedir.

K3:.....Açıkçası kurumsal iletişim direktörlüğü hakkında bilgim yok nedir ne iş yapar bu sebeple ne söylesem yanlış olabilir. Kendi kurumumdaki kurumsal iletişim departmanı hakkında bile bilgim yok çok fazla bu sebeple bir şey diyemeyeceğim.....

K4:.....Ben kurumsal iletişim birimini ve kurumsal iletişim ekibini hiç bilmiyorum. Bir kere bile mail dışında iletişim kurmadım. Ne amaçla var, kurum için ne anlam ifade ediyor bilemediğimden dolayı herhangi bir bilgim yok.....

3.6.b. Kurumsal Yönetişim Soruları

- Kurumsal yönetim yapısının kurum genelinde kabulünün sağlanabilmesi noktasında neler yapılmalıdır?

Katılımcıların tamamı bu soruyu ortak paydada birleşerek yanıtlamışlardır. Kurumsal yönetim olgusunun bir kurumda kabulünün sağlanabilmesi için öngörülen noktalardan en önemlisi kurumun şeffaf bir düzene ve hesap verebilirlik anlayışına sahip olması gösterilmektedir. Katılımcıların ortak paydada birleşmesine sebep olan etkenler arasında çalışan mutluluğunun sağlanması, maaş tatmini ve daha sosyal bir ortamın varlığı ifade edilmektedir. Katılımcıların tamamı soruya verdikleri yanıtları, kurumun şeffaf bir perspektifle harmanladığını ve hesap verebilirlik noktasında ise sorumluluk sahibi bir kurumda çalıştıklarını ve bu anlamda kurumlarından memnun olduklarını ifade ederek sonlandırmışlardır.

K1: Bizim kurumumuzda kurumsal iletişim direktörlüğü har markayı kapsayarak çalışıyor ve az kişinin çalışıyor olması sebebiyle de bu süreç sıkıntılı ilerliyor. Bahsi geçen kurumsal yönetişimin sağlanabilmesi noktasında bir kurumun çatısı altında faaliyet gösteren her markanın ayrı bir kurumsal iletişim direktörlüğü tarafından temsil edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bana göre bu süreç bu şekilde çözümlenebilir....

K2: Bana göre bu durumun sağlanmasında ilk faktör maaş tatmini, ikinci faktör iş tanımı üçüncü faktör ise çalışanlarla yöneticiler arasında gerçekleşen iletişim diyebilirim. Ama elbette bu durum kişiden kişiye değişebiliyor. Bizim kurum açısından şunu söyleyebilirim ki bizim aramızda pozitif bir iletişim olduğu için biz bunu sağlayabiliyoruz....

K3:.....Yani eğer kurumsal yönetim kavramının ne olduğumu biliyor olsaydım bunun cevabını rahatlıkla verebilirdim ancak bilemiyorum. Sadece şunu söyleyebilirim eğer günümüz dünyasında konuşulmaya başlanan bir kavramsa kurumsal yönetim, o zaman

tüm kurumların önce yöneticilerinin ve sonra da çalışanlarının bilmesi gereken bir kavram.....

K4:.....Açıkçası bir bilgin yok konuyla ilgili olarak ama hiç duymadığım ve kurumumuzda yer verilmeyen bir kavram olduğu için kurumsal yönetim, açıkçası kurumsal yönetimin kurumlar için iyi bir şey olduğunu ve her kurumun ve dolayısıyla da çalışanların bilmesi gereken bir kavram olduğunu düşünüyorum.....

K5: Maaş tatmini, iş yapma isteği, görev tanımı, tepe yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan iletişim, takım ruhu, gibi faktörler çerçevesinde şekillendiğini söyleyebilirim....

K6:.....Bana göre bu durumun geçerliliğinde ilk olarak iç bileşenlerin önemli olduğuna inanıyorum. İlk olarak aidiyet hissinin olması yani çalışanın kendisini kurumun bir parçası olarak görmesi, kurumu, çalışma arkadaşlarını, yöneticilerini benimsemesi, görevlerini, sorumluluklarını bilmesi, iş tanımını sevmesi, gibi unsurların önemli olduğunu düşünüyorum. Elbette maaş tatmini, iş memnuniyeti gibi bileşenler de bunda etkili.....

- Kurumsal yönetim kavramının birbiriyle çekişen tanımları vardır. Günümüz dünyasında kurumlar arasında yaşanan rekabet çerçevesinde sizin tanımınız nasıl olur?

Katılımcıların kendilerine yöneltilmiş olan bu soruya vermiş oldukları yanıtlar aynı paralellikte seyretmektedir. Bunun sebebi olarak ise kurumsal yönetim anlayışının hem ülkemizde hem de kurum içerisinde henüz tanınmayan oldukça yeni bir kavram olması gösterilmektedir. İş düzeninin, yönetsel anlayış çizgisinin daha esnek, proaktif, katılımcı, şeffaf, daha bilinçli, daha istikrarlı, daha içselleştirilmiş bir kurum kültürü anlayışıyla kurumu temsil eden ve ifade eden her kişiyi içine alarak seyreden bir düzeneğe dönüşmesi anlamına gelen kurumsal yönetim anlayışı, araştırmanın gerçekleştirildiği kurum ve katılımcılar tarafından tanınan ve yönetsel sistemde uygulanan bir kavram olmaması sebebiyle çizilen genel çerçeve ağırlıklı olarak kurumsal iletişim anlayışı doğrultusunda ilerlemektedir.

K1: Biz kapsamlı bir kurum olarak 360 derece her türlü markaya bünyemizde yer verdiğimiz için ve tüm etkinliklerde markalarımızın tamamıyla yer aldığımız için açıkçası rakiplerimizi takip etmiyoruz. Biz rakiplerimize odaklanmak ve onların neler

yaptığını takip etmek yerine çalışanlarımızın mutluluğunu hedefliyoruz. Bu kapsamda ayda bir kere olmak üzere her ayın son Cuma gününü “Mutlu Cuma” günü olarak kutluyoruz ve çalışanlarımızın biraz rahatlamasını, kendilerini mutlu hissetmesini sağlıyoruz...

K2:....Kurumsal yönetim çok çok yeni bir kavram bizim ülkemiz için ve ülkemizdeki tüm kurumlar için. Buna elbette ki bizim kurumumuz da dahil. Kurumsal yönetimi şu an için tanımlamak zor çünkü uygulamada yok, bilinirliği yok, farkındalığı yok ancak rekabetin yoğun olduğu küreselleşme ortamında kurumların yönetsel ve iletişimsel eylemlerini bir arada yürütme çabası diyebilirim.....

K3:....Kurumsal yönetim kavramını bugüne kadar ne dışarıda ne de kendi kurumumda hiç duymadım. O sebeple bir tanımlama yapamayacağım. Ama kendimce rekabetin sağlanmasında kurum için bir kalkan görevi gören uygulamalar bütünü olarak ifade edebilirim.....

K4:.....Açıkçası kurumsal yönetim nedir hiç bilmiyorum. İlk kez sizden duydum. Bizim kurumumuzda adı geçen bir kavram olmadığı gibi daha önce çalıştığım kurumlarda da adını hiç duymadım. Ama adından yola çıkarak belki şunu söyleyebilirim ama doğru olur mu bilmiyorum tabi ki. Kurumların yönetiminin rakiplerine göre avantajlı bir konumda olmasına yardımcı olan bir kavram.... Ama doğru bir tanımla yaptım mı bilmiyorum.....

K5:.....Biz bir çok marka bileşenlerini tek bir çatı altında toplayan bir kurumuz. Bu sebeple her yerde olmaya özen gösteriyoruz ve bu sebeple rakiplerimizi takip etmiyoruz. Biz rakiplerimizin neler yaptığına ve nasıl ilerlediğine odaklanmak yerine kendi içimizde neler yapabiliriz daha iyi nasıl olabiliriz gibi bileşenlere odaklanıyoruz. Bu kapsamda çalışanlarımızın motivasyonu için ayda bir kere olmak üzere her ayın son Cuma gününü “Mutlu Cuma” günü olarak kutluyoruz ve çalışanlarımızın biraz rahatlamasını, kendilerini mutlu hissetmesini sağlıyoruz, kurumsal yayınlarımızı kurumun her katına dağıtıyoruz, kendi içimizde çalışanlarımızı çözümlemeye uğraşıyoruz diyebilirim...

K6:.....Açıkçası tüm etkinliklerde tüm markalarımızla, markalarımızı temsil eden kitle iletişim araç ve gereçlerimizle var olmaya özen gösteriyoruz. Rakiplerimizin ne yaptığı elbette önemli ben de önemsiyorum bunu ancak kurum olarak çok da rakiplerimiz

odaklı hareket etmiyoruz bunun yerine biz odaklı hareket etmeyi tercih ediyoruz ve ileriye dönük yine kurum odaklı çalışmalar, planlamalar yapıyoruz. Diğer arkadaşlarım mutlaka ifade etmiştir bu kapsamda ayda bir kere olmak üzere her ayın son Cuma gününü “Mutlu Cuma” günü olarak kutluyoruz ve çalışanlarımızın biraz rahatlamasını, kendilerini mutlu hissetmesini sağlıyoruz, ayrıca diğer özel günlerde de yine çalışanlarımızı motive etmeye çalışıyoruz örneğin dünya avukatlar günü, anneler günü gibi etkinliklerle çalışan motivasyonu odaklı hareket ediyoruz.....

- Kurumlarda yaşanan ya da yaşanabilecek kriz ve skandalların engellenebilmesi ya da kurumun itibarı zedelenmeden çözüme kavuşturulabilmesi gibi önemli yönetsel sıkıntılarda, kurumsal yönetişimin durduğu yeri tarif edebilir misiniz?

Katılımcıların kendilerine yöneltilen bu soruya vermiş oldukları yanıtlar paralel ilerlemektedir. Genel anlamda incelendiğinde kurumsal yönetişimde kriz ve skandallar, kurumun tüm paydaşlarına karşı hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışına sahip olmaları çerçevesinde çözümlenmektedir ve kurumsal yönetişimi benimsemiş her kurumun tüm paydaşlarına eşit derecede, açık ve net tanımlamalarla, hesap verebilecek, açıklama yapabilecek şekilde yaklaşması beklenmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlarda yer alan ortak düşünce, kurumun böyle durumlarda kurum içi ve kurum dışı noktada sessiz kalmayı tercih ederek, söz konusu krizi fırsata çevirmeye çalışma çabası içinde olduğu yönündedir.

K1: Bu soruya hem bireysel hem kurumsal açıdan cevap verecek olursam, kurumsal açıdan şunu söyleyebilirim. Kurumumuz kapsamında yaşanmış ya da yaşanabilecek kriz ve skandallar noktasında bizim kurumumuzun yöneticileri gerek kurum içini gerekse de kurum dışını bilgilendirme gereksinimi duymadan bu süreci ilerletmekte. Herhangi bir olumsuz durumda birçok kurum açıklama yaparken yayın organları aracılığıyla kurum dışındaki kişi ya da tüzel kişilere, bizim kurumumuz bunu yapmamakta. Bireysel olarak bu soruyu yanıtladığımda ise ben bunu doğru bulmuyorum. Evet belki kurum dışına açıklama yapılmak istenmeyebilir ancak kurum içindeki kişilerin olumlu ya da olumsuz her şeyden haberdar edilmesi gerektiğini düşünüyorum ancak bizim kurumumuzda böyle bir durum yok maalesef...

K2:.....Biz genel olarak herhangi bir skandal ya da olumsuz bir vakada konuşmama hakkını kullanan bir kurumuz diğer kurumlardan farklı olarak. Bunun sebebi kurumsal bir politika olması. Düzenli çalışan takibinin sağlanması, kurum içi durumun motivasyonunun korunması, kurum içi bilincin yüksek ve yerinde olması bizim için yeterli ve önemli.....

K3:....Kurumsal yönetim nedir bilmiyorum ve nasıl cevaplayabilirim bu soruyu onu da bilemiyorum ama skandallar evet kuruma çok zarar veren durum olduğu için başarılı iş ve çalışan takibi yapılması ve gereken önlemlerin alınması ve susmak diyebilirim.....

K4:.....Konuyla ilgili profesyonel bir yanıt veremeyebilirim çünkü kurumumuzda kurumsal yönetim var mı yok mu bilmiyorum. Varsa da adını ben duymadım bugüne kadar. Ama kurum olarak hakkımızda ve medyada yer alan her şeyi aktif takip eden ve genelde skandallar karşısında susmayı tercih eden bir kurumuz.....

K5:....Genellikle tepe yönetim noktasında kurum içi ve kurum dışı iletişime kapalı bir kurumuz. Söylentilere cevap vermeyen bir kurumuz ama tabi ki bu çalışanların bilgilendirilmeyeceği anlamına gelmemeli. Bu sebeple bu eksikliği kurumsal iletişim direktörlüğü olarak biz gidermeye çalışıyoruz.....

K6:.....Tepe yönetim ile çalışanlar arasında doğrudan bir bilgi akışı yok. Genelde sadece olması istenen durumlar ya da kurallar paylaşılıyor. Genelde çalışanları bilgilendirme işlevi bu kapsamda kurumsal iletişim direktörlüğü olarak bize düşüyor.....

- Globalleşmenin hızlı bir ivmeyle ilerlediği günümüz dünyasında yaşanan hangi gelişmeler, kurumsal yönetim anlayışına katkı sağlamaktadır?

Katılımcılar bu soru karşısında iki gruba ayrılmaktadır. Genel çerçevede incelendiğinde kurumsal yönetim, globalleşmenin değdiği ve mutlaka etkilediği bir olgu olmakla birlikte, kurumsallaşmanın büyük bir parçasını oluşturmakta, kurumları daha ileriye gidebilmelerinde risk almaya teşvik etmekte, kurumların inovatif düşünmelerini ve inovasyonu kapsayan olumlu her olguyu kurumun bir parçası haline getirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların birçoğu bu soruyu, küreselleşmenin kurum kültürüne etki ederek kurumsal yönetim anlayışının kurumda geçerli olabileceğini ifade ederek yanıtlamışlardır.

K1:.....Kurumsal noktada bu soruyu cevaplandırarak olursam eğer, bizim kurumumuzun kendine özgü stratejileri, kendine özgü ilkeleri, doğruları ve yanlışları var. Dolayısıyla kendi çatısı altında birçok marka barındırmakta ve her markanın duruşu, işleyişi farklı ilerlemekte. Her markalaşmış kurum içi ve kurum dışı bileşenlerimizin içeriği, kapsamı, oluşumu oldukça farklı. Yine sahip olduğumuz kurum içi ve kurum dışı yayınlarımız var ve onların da içerikleri sahip oldukları misyonlara göre şekillenmekte. Dolayısıyla bu durumun markalara göre değiştiğini ve şekillendiğini düşünüyorum. Özetlemek gerekirse küreselleşmenin yönetim kavramını, yönetim kavramının da kurum kültürünü şekillendirdiğini düşünüyorum....

K2:.....Yani şimdi küreselleşme günümüzde çok önemli bir olgu ve kaçınılmaz bir durum. Bu sebeple biz de teknolojik noktada markalarımızı küreselleşmeye adapte etmeye çalışıyoruz diyebilirim. Örneğin yazılı basının önemi artık yavaş yavaş azalmaya başladı ve dünya küresel bir köye dönüştüğü için dijitalle doğru ilerlemekte. Biz de elimizden geldiğince buna adapte olmaya çalışıyoruz.....

K5:.... Açıkçası küreselleşmeyle birlikte çok şey değişiyor günümüzde, birçok sektörde ve bizim kurumumuzda. Biz oldukça canlı, dinamik, sürekli bilgi akışının yer aldığı hatta zaman zaman da yer değiştirebildiği bir kurumuz. Belki başka bir sektörde başka bir kurumun ya da yapılanmanın kurumsal iletişim direktörlüğünde faaliyet gösterseydim cevabım farklı olurdu ancak genel anlamda bizim kurumumuzda her şey kendi alt markalarımıza göre şekillenerek ilerliyor....

K6:.....Globalleşme çok farklı bir kültürel zemin ve beraberinde çok şey değiştiriyor. Günümüz dünyasında sistem küreselleşmeyle birlikte daha farklı yürüyor. Çalıştığınız sektöre, faaliyet gösterdiğiniz alana göre değişiklik gösteren bir kavram bu. Bizim kurumumuz gibi sürekli dinamik kalması gereken bir sektörel yapıda işler biraz daha farklı şekilleniyor çünkü bizim dinamiklerimiz, sistematiğimiz farklı işliyor. Kurumumuz noktasında değerlendirdiğimizde ise şunu söyleyebilirim ki, biz birçok markayı kendi bünyesinde birleştiren bir kurumuz ve bu sebeple markalarımız noktasında bu süreci yürütüyoruz.....

Katılımcılardan bazıları ise bu soru karşısında kurumsal yönetim kavramına ilişkin bilgi sahibi olmamaları ve kurumda yerleşmiş bir kurumsal yönetim anlayışı olmamasından ötürü cevapsız kalmayı uygun görmüşlerdir.

K3:....Herhangi bir bilgin yok bu konuyla ilgili çünkü kurumumuzda kurumsal yönetim diye bir birim yok....

K4:.....Üzgünüm ama kurumumuzda kurumsal yönetim diye bir kavram hiç duymadım. Genel olarak da duyduğum bir kavram değil o sebeple bilgi veremeyeceğim.....

- Kurumsal yönetim sürecinin kurumsallaşma kapsamında iç paydaşlara yansımaları konusunda kendi kurumunuzdan örnekler çerçevesinde bilgi verebilir misiniz?

Katılımcıların bu soru karşısında verdikleri yanıtlar hemen hemen aynı çizgide seyretmektedir. Genel çerçevede (dikey, yatay ya da çapraz) kurumda benimsenen iletişimin biçimi ne olursa olsun, kurumsal yönetim süreci önce iç paydaşlara sonra dış paydaşlara ihtiyaç duydukları bilgi akışını zorunlu kılmaktadır. Bu bilgi akışının şeffaf, açıklayıcı, tatmin ve ikna edici olması gerekmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmede elde edilen yanıtlarda kurum içi iletişim aktivasyonunun yeterli olmadığı, kurumsal iletişim biriminin bu yetersizliği yeterli kılmak için önemli çabalar sarf ettiği ancak bu çabaların çalışan tatminsizliğinin giderilmesinde yeterli olmağı görülmektedir.

K1: Açıkçası kurumsallaşmış bir kurumuz ancak bu durumun çalışanlara yansımalarını her bakımdan olumsuz buluyorum çünkü bir önceki soruda da ifade ettiğim gibi bizim kurumumuzun yöneticileri kurum içini yani çalışanları bilgilendirmekte, aktive etmekte çok zayıf dolayısıyla aktif bir etkileşimin ve bilgilendirmenin söz konusu olmadığını söyleyebilirim...

K2:....Biz öyle çok yönetim odaklı hareket eden bir kurum değiliz. Çünkü yönetim henüz çok yeni bir kavram ve henüz Türkiye’de tam olarak bilinmediği gibi bizim kurumumuzda da tam olarak biliniyor ve uygulanıyor diyemem.....

K3:....Yönetişim noktasında bir bilgin yok ama ben eleştirilerim olsa da genel olarak mutlu bir çalışanıam ama çalışanlarım için çok mutlular diyemem çünkü maaş tatminsizliği önemli bir sorun kurumumuzda.....

K4:.....Konuyla ilgili bilgin yok ama hem mutlu hem mutsuz bir çalışanıam diyebilirim. Örnek olarak da maaş yetersizliği, yönetimi tanımamak... gibi etkenleri örnek verebilirim....

K5:.... Tepe yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim ağı noktasında bu soruyu yanıtlarsam durumun pek parlak olduğunu söyleyemem ancak kurumsal iletişim

direktörlüğü ve çalışanlar arası bilgi akışından bahsederek bu soruyu yanıtlarsam evet durum gayet güzel. Çünkü kurumsal iletişim olarak çalışanların bilgilendirilme ve bilgi edinme hakkı olduğuna inanıyoruz....

K6: Kurumsal açıdan bu soruyu cevaplarsam eğer genel anlamda aktif, düzenli, sistemli bir iletişim akışının varlığından söz etmem mümkün değil ancak kurumsal iletişim ekibi olarak bizler bu eksikliği gidermeye çalışma odaklı hareket ediyor ve çalışanlarımızın kurum içi iletişim alma hakkına saygı duyuyoruz. Bu noktada da çeşitli çözüm önerileri geliştirmeye ve sunmaya çalışıyoruz kendi içimizde. Böylelikle çalışanlarla olan iletişim bağımızı güçlü tutmaya çalışıyoruz.....

- Karar alma mekanizmalarının, kurumsal kararları etkin, zamanında ve doğru biçimde uygulamaları noktasında bir prensip olan kurumsal yönetişimin etkinlik ilkesi çerçevesinde, kendi kurumunuzun strateji ve yönetsel planlama takvimini tanımlar mısınız?

Katılımcıların bu soru karşısında verdikleri yanıtlar aynı çizgide seyretmektedir. Bu kapsamda kurumsal yönetişimin etkinlik ilkesi her zaman her kurumun planlı ve stratejik bir takviminin olmasını gerektirmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar, kurumun kurumsal yönetişim ilkelerinden etkinlik ilkesini, çalışmalarının sorunsuz ilerlemesi ve oluşabilecek herhangi bir sorunun önceden giderilmesi noktasında, bilgi akışının sürekli yer değiştirdiği bir kurum olmalarından da ileri gelen bir anlayışla uyguladıklarını göstermektedir.

K1:.... Bu soruyu şöyle cevaplandırabilirim. Kurumumuzda yer alan her bileşenin ayrı bir sistemiği ve matematiği var. Dolayısıyla bizim de zamanlamalarımız bu noktada değişkenlik gösteriyor. Bana göre bu süreç etkili planlama, öngörü, fırsatları görmek ve yönetebilmek, disiplinli olmak, her zaman alternatif bir “B” planının olmasıyla mümkün kılınabilir diye düşünüyorum....

K2:....Her zaman ikinci bir planımız vardır ve zaten olmalıdır. Planlama takvimi yaparken mutlaka kenara ikinci ve üçüncü seçenekleri ilave ederiz ki herhangi bir aksilikte çözüm üretebilelim....

K3:....Benim konuyla ilgili bilgim yok açıkçası. Kendi adıma elbette yedeklediğim planlarım olur kenarda her ihtimal için ama öyle çok sorun yaşayan bir kurum olmadığımız için sanırım kurumsal iletişim ekibinin de var....

K4:.....Hiçbir bilgim yok konuyla ilgili ama genelde çalışanlar olarak kurumumuzun kenarda yedek bir planı mutlaka olur. Zaten her kurumun genel olarak görüşme yapacağı kişi ve kuruluşlar, uygulayacağı sektörel faaliyetler, stratejileri vb. durumlar için her zaman ikinci bir planı olmalı. Bu çerçevede, kurumumuzun da yöneticilerimizin de ikinci planlarının var olduğunu sanıyorum. Çünkü aksi takdirde iş yaptığınız sektör ne olursa olsun bir yerde mutlaka kitlenirsiniz

K5:.....Kurumumuz bünyesinde aktif olarak faaliyet gösteren her başlığın ayrı ayrı mentalitesi var. Dolayısıyla tek tek incelendiğinde bizler her başlık için mutlaka alternatif bir başka seçenek oluşturmaya, önlemler almaya, yedeklemeler yapmaya özen göstermekteyiz.....

K6: Mutlaka diğer arkadaşlarım da ifade etmiştir diye düşünüyorum kurumumuz çatısında faaliyet gösteren bir çok markamız var ve her markamızın kendine özgü bir yönetimsel işleyişi var bu sebeple her markaya bakan bir birim olarak mutlaka olumsuz durumları, her an yaşanabileceğini umduğumuz kriz veya skandalları öngörmeye çalışarak bir başka seçenek oluşturmaya ve hani bunu da yapalım ne olur ne olmaz kenarda dursun dediğimiz alternatifler yaratmaya özen göstermekteyiz.....

3.6.c. İç Paydaşlarla İlgili Sorular

- Çalıştığınız meslek grubu ve kurum çerçevesinde iç paydaş kavramının sizin için taşımakta olduğu anlam ve öneminden bahseder misiniz?

Bir kurumun kültürel sermayesinin oluşmasında ve korunmasında kilit faktör, anahtar oyuncu olarak tanımlanan ve her kurumun kurumsallaşma evresinde yer alması zorunlu olan kişi, tüzel kişi ya da grup olarak tanımlanan iç paydaş kavramı, tüm kurumlar için büyük önem arz etmektedir. Bu noktada katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde, çalışanların genel olarak kurumlarını seven ancak biraz daha önemsenen, daha da mutlu çalışanlar olarak kurumda faaliyet göstermek isteyen, kurumlarında onların gözünden bakılarak görülen eksiklerin daha aza indirgenmesini isteyen kişiler oldukları görülmektedir.

K1:.....Bir kurumun çalışanı olmanın kişinin yaşam standardını yükselttiğini düşünüyorum ve bu noktada çalıştığım kurumda bir çok sıkıntı yaşansa da ben pozisyonumdan ve kurumumdan memnunum diyebilirim....

K2: Ben kendi fikrimi söyleyecek olursam bu kurumun çalışanı olmaktan ve yöneticisi olmaktan oldukça mutluyum. Yaklaşık üç senedir bu kurumla birlikte çalışıyorum. Her kurumda olduğu gibi bizim kurumumuzda da çeşitli aksaklıklar var elbette ancak bunların çözülemeyecek ya da çözümlenemeyecek sıkıntılar olduğunu düşünmüyorum....

K3: Ben meslek hayatına 30 yılını vermiş bir yönetici olarak, bir çok kurumda çalıştım ve bir çok pozisyonda görev yaptım. Ben de çok çeşitli sıkıntılar yaşadım ama bir şekilde mesleğime olan sevgimle 30 yılı geride bıraktım ve emekli oldum. Emekli olduktan sonra bu şu an çalıştığım kurumdan iş teklifi aldım yönetici olarak mesleğime devam ediyorum. Eski bir çalışan şimdinin yöneticisi olarak şunu söyleyebilirim ki genel olarak kurumumdan memnunum ancak kurumumuzun çalışanları çok düşünen, çalışan tatmini üzerine yoğunlaşan, maaş noktasında doyurucu olan ve çalışanlarını sosyalleştiren bir kurum olduğunu düşünmüyorum. Gün içerisinde çok fazla şikayete tanıklık ediyorum ve az parayla çok iş yaptırma düşüncesiyle asosyal hale getirilen çalışan anlayışından memnun değilim özellikle çalışanlarım açısından diyebilirim. Çünkü bana göre onların mutluluğu, motivasyonu ve mutsuzluğu yaptıkları işin kalitesine yansıyor.....

K4: Açık konuşmak gerekirse meslek hayatına oldukça fazla emek vermiş ve bir çok önemli kurumda farklı pozisyonlarda çalışmış deneyimli biri olarak çalıştığım kurumdan hem memnunum hem değilim. Memnunum çünkü; rahat bir kurumuz, genelde kimse kimseyi uyarmaz, öyle çok fazla emir demiri keser durumu yoktur. Ancak memnun değilim çünkü, maaş noktasında yetersiz, çalışanlar bahsettiğiniz kavramları bilmiyor çünkü yöneticiler tarafından bize bu kavramların varlığı hissettirilmiyor. Öyle ki ben şahsen kurumsal iletişim direktörlüğü nedir, kimlerden oluşur ne iş yapar bunu bilmiyorum ve bundan mutlu değilim, bilgi akışının mail yoluyla aktif ancak genel anlamda zayıf olduğunu düşünüyorum ve bana göre çalışan mutluluğu anlayışı düşük seviyede ilerliyor.....

K5: Kurumsal iletişim ekibi olarak çalışanlarımıza bizler elimizden gelen memnuniyeti sağlamaya çalışıyoruz ancak elbette sıkıntılar yaşıyoruz. Bunları da elimizden geldiğince gidermeye, çözümlenmeye çalışıyoruz. Ben şahsım adına kurumumu seviyorum ve çalışmaktan keyif alıyorum....

K6:.... Kurumsal iletişim ekibi olarak çalışan memnuniyeti ve memnuniyetsizliği kavramlarının farkındayız ancak herkesi eşit şekilde memnun etmenin imkansız olduğunu düşünüyorum. Sonuç olarak sürekli farklı sebeplerle mutsuzluklar ortaya çıkabilir ve çıkacaktır da. Hiçbir kurumun çalışanlarını eksiksiz memnun ettiğini söyleyemeyiz. Ancak elimizden geldiğince memnuniyetsizliklerin sebebini bulmaya çalışıyoruz ki bu genelde maaş noktasında oluyor. Ona da bizim ekip olarak yapacak bir şeyimiz yok. Evet haklı sebepler olabilir. Şahsım adına benim de eleştirdiğim noktalar olsa da ben kurumumu seviyorum ...

- İç paydaşı olduğunuz kurum içerisinde üst yönetim ile gerçekleştirdiğiniz bilgi alışverişlerinin ilerleme yöntemleri hakkında bilgi verir misiniz?

Katılımcıların bu soru karşısında vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde her katılımcının ortak paydada bulunduğu gözlenmektedir. Bu noktada, kurumsal yönetim anlayışı kurum yöneticileri ve çalışanlar arasında düzenli bilgi akışını zorunlu kılmakta, bu bilgi akışının çalışanları tatmin edici seviyede olmasını sağlamaktadır. Katılımcılar, kurum içi çerçevede bilgi akışının olduğunu ancak bu akış içerisinde son sözün tepe yönetime ait olduğunu belirtmektedirler.

K1:....Bilgi alışverişinde tamamen yatay bir iletişimin varlığından söz edebilirim. Kurumumuzun genel mentalitesi ve çalışma yapısı bunda hem olumlu ve hem önemli bir etken diyebilirim. Ancak daha farklı ve yönetsel konularda elbette son sözü yöneticiler söylüyor....

K2:....Yönetim anlayışımız, işleyişimiz, sahip olduğumuz iş mentalitesi ve markalarımızın hem oluşum hem yönetim perspektifi noktasında herkese eşit bir yaklaşım var. Yatay iletişim diyebiliriz. Ama yine de son sözü tepe yönetim söylüyor....

K3: Kurum olarak genel anlamda rahat bir sistemimiz var ve diğer yöneticilerimiz de ben de bu konuda esnek yaklaşıyoruz ve herkese eşit bir yaklaşım var. Yatay iletişim diyebiliriz. Ama yine de son sözü tepe yönetim söylüyor....

K4: Faaliyet gösterdiğimiz sektörel alan gereği diğer sektörlerle nazaran daha rahat bir işlerliğimiz var. Evet eşit bir iletişim ağıımız var ve herkes duygularını düşüncelerini rahatlıkla ifade edebiliyor ancak son söz yine en tepenin.....

K5: Sahip olduğumuz yönetim anlayışı ve görev yaptığımız sektör sebebiyle herkese karşı eşit bir yaklaşım stratejisi izliyoruz. Yatay iletişim sistemimiz var ve oldukça rahat

bir iletişim akışımız var. Ama her kurumda olduğu gibi son sözü üst yönetim söylüyor....

K6: Sahip olduğumuz yaklaşımlar, çalıştığımız faaliyet alanı gereği ve tepe yönetimin de getirdiği esnek bir iletişim var ve genelde bizler de bu anlayış çerçevesinde hareket ediyoruz kurum içerisinde. Dolayısıyla herkese eşit bir yaklaşım var tabi ki. Bunun adını yatay iletişim olarak da adlandırabiliriz ancak son sözü günün sonunda tepe yönetim söyler....

- Kurumsal yönetişimin başarılı uygulanabilmesi noktasında iç paydaşı olduğunuz kurumun, kurumsal itibarına katkılarınız neler ve nasıl olmalıdır?

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar aynı paralellikte ilerlemektedir. Kurumsal yönetişim anlayışı kurumsal itibarın sağlanmasında iç paydaşların varlığını çok önemsemekte ve hem kurumların iç paydaşlarına yaklaşımlarında hem iç paydaşların kurumlara olan yaklaşımlarında karşılıklı güven, anlayış ve sorumluluk unsurlarını zorunlu kılmaktadır. Buna ek olarak, iç paydaşların kurum içinde mutlu olmalarının, mutlu edilmelerinin bu kapsamda çok önemli bir güç olduğu görülmektedir. Katılımcılar bu soruya verdikleri yanıtlarda, çalışanların kurum için önemli faktörler olduklarını, kurumu sevmenin, kuruma karşı aidiyet duygusunun gelişmiş olması gerektiğini ifade etmektedirler.

K1:.....Bu soruyu şöyle yanıtlayabilirim. Bana göre her çalışanın bir bütün olması, kendini kuruma ait hissetmesi gerekiyor. Zaten bir kurumun çalışanı olduğunuz andan itibaren o kurumun bir parçası oluyorsunuz ve kurumu tehlikeye sokacak çalışmalar yapmamak gerekiyor. Ama elbette kuruma karşı insanın içinde bir aidiyet hissinin olması da ayrıca önemli. Bence aidiyet duygusuyla olmalıdır.....

K2:.....Bu soruyu şöyle tanımlayabilirim. Öncelikle yaptığın işi sevmek, sonra çalıştığın kurumu sevmek, görev ve sorumluluklarının bilincinde olmak, bir şekilde tatmin olmayı ve mutlu olmayı başarmak, kuruma saygı duymak.....

K3:.....Eğer bir çalışan kurum içinde mutlu olursa, kendini kuruma ait hissederse, tatmin olursa, işini severse, görev tanımını severse, kurumun stratejilerinden memnun olursa mutludur ve mutlu bir çalışan da kuruma fayda sağlar....

K4:.....Ben meslek hayatım ve görev yaptığım kurumlar süresince hep şunu savundum. Bir çalışanın mutluluğu önce işini sevmekle sonra da çalıştığı kurumu sevmekle başlar

ve çalıştığı kurumu seven, kendini o kurumda değerli hisseden bir çalışan da kuruma hep olumlu katkı sağlar.....

K5:..... Bir çalışanın kuruma olumlu katkılarda bulunmasını istiyorsak eğer o zaman o çalışanı mutlu etmeliyiz, onun güvenini kazanmalıyız, kurumu sevdirmeliyiz. Kendini değerli hissetmeli, yaptığı işi sevmeli, aldığı maaştan tatmin olmalı vb. birçok unsur önemlidir diye düşünüyorum.....

K6:.....Bir kurumun itibarı zaten çalışanların kuruma duyduğu saygı ve sevgiyle yükselir ya da azalır. Çünkü kurumunu seven bir çalışan kurumuna daha çok fayda sağlamak için var gücüyle çalışır, mutlu bir çalışan sadık olabilir. Huzurlu ve tatmin olmuş, sevilen bir çalışan faydalı ve verimli olabilir diye düşünüyorum....

- İç paydaşı olarak faaliyet gösterdiğiniz kurum ile aranızdaki ilişkiye dayanarak, kurum yöneticileriyle aranızda kurumsal çalışmalarınızı besleyen dinamik ve stratejik bir iletişimin varlığından söz edebilir misiniz? Eğer cevabınız “evet” ise bunu nasıl tanımlarsınız?

Katılımcıların birçoğu bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir. Çünkü kurumsal yönetim, iç paydaşlarla kurum arasındaki etkileşimde dinamik ve stratejik iletişim çabalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum da düzenli bilgi alışverişinin gerçekleşmesiyle mümkündür. Katılımcıların birçoğunun verdikleri yanıtlar incelendiğinde kurum içinde dinamik bir iletişimin olduğu görülmektedir.

K1:.....Şöyle ki, biz her dakika beraberiz ve sürekli her ortamda iç içeyiz. Örneğin ben özel araç kullanmıyorum, servis kullanıyorum ve servise binmek demek bir kurumun iç dinamiğini dinlemek demek. Bu sebeple ben tanık olduğum sorunları kuruma taşıyorum ve buna mantıklı çözümler üretmek gerektiğine inanıyorum elbette herkesin desteğiyle birlikte. O sebeple bana göre evet dinamik bir iletişim var....

K2:..... Hem kurum içi hem kurum dışı süreçte değerlendirdiğimde bana göre evet var. Çünkü zaten böyle bir durum olmazsa oldukça sıkıntılı bir süreçten geçeriz. Bu sebeple kurumsal iletişim birimi olarak bunu sağlıklı bir yolda ilerleterek yürütmeye çalışıyoruz.

K3:.....Ben herhangi bir sorun yaşamadım bugüne kadar kurumumla ve yaşamıyorum da. Genel noktada yönetsel bazı sıkıntılar var ama bana göre çözülemeyecek konular değil. Dolayısıyla bence evet var. Sorunsuz, hızlı bir iletişim ağıımız var bana göre....

K5:.....Kurumsal iletişim ekibi olarak çalışan motivasyonunu önemsiyoruz ve çalışanlarımızı mutlu edecek oluşumlar planlamaya özen gösteriyoruz. O sebeple dinamik bir iletişim var.....

K6:.....Kurumsal iletişim birimi olarak haftalık, bazen günlük, bazen de aylık toplantılarımız olur ve bu toplantılarda genellikle çalışan arkadaşlarımız ve kurumsal faaliyetler noktasında konuşmalar yaparız. Elbette ki en baştaki önceliğimiz kurumumuz ve kurumsal başarılarımız. Çünkü biz öncelikle kurum için var olan bir birimiz. Ancak çalışan arkadaşlarımızın mutluluğu ya da mutsuzluğu noktasında da uğraşlarımız var. Toplantılarımızda bunlara da yer veriyoruz ve yaptıklarımızı tartışıyoruz o sebeple evet elbette dinamik ve stratejik bir iletişimimiz var zaten olmalı.....

Katılımcılardan bazıları ise bu soru karşısında dinamik bir iletişimin var olduğunu ancak bu sürecin yeterli faaliyetlerle desteklenerek artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

K4:.....Bence dinamik ve stratejik bir iletişim var ama yeterli sevide var diyemem. Çünkü daha önceki sorulara da verdiğim yanıtlarda olduğu gibi kurumumuzda olan bitenden mail yoluyla haberdar oluyoruz. Bu sebeple bu iletişimin artırılması için şunu söyleyebilirim şahsi olarak, ben kurumumuzun yönetim birimlerinde çalışan ve yönetici olan bir çok kişiyi aynı binada olmamıza rağmen tanıımıyorum ve tanımak istiyorum.....

- İç paydaşı olarak faaliyet göstermekte olduğunuz kurum ile olan ilişkiniz kapsamında kurumunuzun uzun vadede belirlediği paydaş yaklaşım strateji ve yöntemlerinden bahseder misiniz?

Bu soru kapsamında katılımcılarla gerçekleştirilen genel bilgi alışverişinde dış paydaş odaklı bir analizin gerçekleştirildiği iç paydaşlara yönelik herhangi mevcut bir analizin var olmadığı elde edilen bilgiler arasında yer almaktadır. İç paydaşlarla gerçekleştirilen bilgi alışverişinde ise paydaş analizi kavramının ne olduğu, nasıl yapıldığı,...,gibi konular hakkında farkındalık ve bilinç sahibi olmadıkları gözlenmiştir.

K1:.....Genellikle dış paydaş odaklı bir analizin var olduğunu iç paydaş analizinin var olmadığını söyleyebilirim. Çünkü bize göre iç paydaş analizi insan kaynakları birimine aittir diye düşünüyorum. Ancak ben bir ara kendimce şöyle bir yol izlemiştim. Küçük kağıtlar dağıtıyordum herkese ve herkesten bu kağıtlara kurumdan ne bekliyorlarsa onu yazmalarını istiyordum ya da stajyer arkadaşımıza katları tek tek dolaşıp markalar

noktasında çalışanların fikirlerini alıp bana getirmesini söylüyordum. Bu sayede kişiler en çok ne istiyor, kurumdan ne bekliyor bunu belirlemiş olduk. Hatta en çok maaş artışı isteyen oldu diyebilirim.... Dış paydaş analizi noktasında da SWOT analizi başta olmak üzere birçok analiz yapıyoruz. Örneğin, bazı paydaşlarımız bizi nasıl görmek istiyor, nerede görmek istiyor, markalarımızı nasıl ve nerede görmek istiyor gibi. Dolayısıyla bu kapsamda ilerleyen zamanlarda gerek markalarımızın logoları, içeriği ve sosyal medya noktasında değişime gidiyoruz.....

K2:....Hayır çalışanlarımızı analiz etmeye gerek görmüyoruz çünkü zaten onlardan beklenen her şeyi net bir biçimde ifade ediyoruz ve bu konuda bir sıkıntısı olan herhangi bir kişi varsa duygu ve düşüncelerini bizimle paylaşarak çözüm isteyebilir. Daha çok dış çevre noktasında analizlerimiz var diyebilirim ama kurum içi noktada hayır yok.....

K3:.....Açıkçası bu konuya ilişkin bir bilğim yok yani kurum herhangi bir analiz yapıyor mu bilmiyorum. Zaten paydaş analizi nedir ve nasıl yapılır bu konuya ilişkin de bir bilğim yok ancak çalışan noktasında şunu söyleyebilirim çalışanlara yönelik bir kurum içi çalışma yapılmıyor....

K4:....Açıkçası sözünü ettiğiniz paydaş analizi nedir ve nasıl yapılır bilmiyorum ancak kurumun çalışanlarının beklentilerini belirlemeye ve karşılamaya yönelik bir durumdan bahsediliyorsa hayır yapılmıyor ama keşke yapılıyor olsa çünkü buna kurum içinde çok ihtiyaç var bana göre.....

K5: Kurum dışı açısından yaptığımız çok çalışma ve analiz var ancak kurum içi noktada hayır paydaş analizi yapmıyoruz....

K6:....Kurum içi açısından değerlendirdiğimizde çalışanlara ya da kurumsal işleyişe yönelik iç paydaş analizlerimiz yok. Eğer kişisel inisiyatiflerimizi kullanırsak belki ihtiyaç anında sorun çözümü noktasında uygulayabiliriz ancak kurum içi noktada belirli, sistematik bir çalışmamız yok....

3.6.d. Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü İle İlgili Sorular

- İletişim ve yönetim kavramlarının entegrasyonu sonu oluşan yönetim kavramının iç paydaşların haklarının korunmasına olan etkisi nasıl açıklanabilir?

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar benzer tanımlamalar içermektedir. İç paydaşların her noktadaki haklarının korunabilmesinde kurumların kurumsal yönetim prensiplerinin tamamını bilmeleri ve kurum içinde yürürlüğe sokmaları gerekmektedir. Çünkü kurumsal yönetim anlayışı ve kurumsal iletişim çalışmaları, iyi yönetim ilkeleri olarak da adlandırılan yönetim prensiplerinin sağlıklı uygulanabilirliğinden geçmektedir. Yönetişim kavramını duymuş olan ve olmayan katılımcılar, kurumsal yönetişimin iç paydaşların haklarının korunmasına etki edebilmesi için kendi kurumları başta olmak üzere tüm kurumların yönetim kavramını biliyor, tanıyor ve uyguluyor olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

K1:.....Kurumsal iletişim kişiyi çok yoran hatta belki ağlama noktasına getiren bir süreç çünkü insanları hem yönetmek çok zor hem onlarla iletişim kurmak çok zor bu noktada evet yönetim kolaylıklar sağlıyor olabilir ama ben bu durumun en azından bizim kurumumuzda böyle ilerlemediğini söyleyebilirim.....

K2:.....Yani şimdi her şeyi maalesef ki akademik tanımlara göre yapamıyoruz. Çünkü akademik tanımlarla sektörel işleyiş çok farklı düzeneklerde ilerliyor. Yönetişimin zaten adını son birkaç yıldır duyuyoruz ve çok yeni bir kavram o sebeple evet akademik tanıma göre doğru ancak sektördeki bilinç ve bilinirlik düzeyi çerçevesindeki işleyişte o kadar da etkin değil ama keşke olsa.....

K3:....Yönetişim kavramının ne olduğuna ilişkin bir fikrim yok ve açıkçası ilk kez duyuyorum ancak söz konusu tanımlamaya göre çok gerekli ve bizim kurumumuz başta olmak üzere her kurumda olması gerektiğine inanıyorum....

K4:.....Yönetişim olarak ifade ettiğiniz ve tanımladığınız kavramı daha önce hiç duymadım ve yaptığınız açıklamalar çerçevesinde bence ihtiyaç duyulan bir kavram ve gerekli her kurum için ancak bizim kurumumuz açısından var olduğunu söyleyebilmem bu tanımlamalara göre çok zor....

K5: Keşke akademik anlamda çizilen çerçeveyi eksiksiz uygulayabilsek ancak elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz. Çünkü sektörde işler daha farklı bir matematikle ilerliyor. Bunun sebebi ise kimsenin konuya ilişkin bilgisinin ve akademik alt yapısının olamaması. Yönetişim çok yeni bir kavram olduğu için sektörde bilinirliği çok zayıf bu sebeple evet katkıları büyük ama farkındalığı henüz sektörde çok küçük diyebilirim.....

K6: Olması gereken, olması istenen, olması beklenen bir kavram evet ama farkındalığı çok düşük, bilinirliği henüz çok zayıf olan bir kavram. Yapılan tanımlamalara göre çok başarılı ve evet hakları koruyan bir kavram ama maalesef sektörde henüz etkisi çok çok az hatta hiç yok....

- Kurumsal yönetim ilkeleri iç paydaşları yönlendirebilir mi? Cevabınız “evet” ise nasıl etkilediğini tanımlar mısınız?

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar aynı seviyede ve ortak bir çizgide birleşmektedir. Kurumsal yönetim, iç paydaşların yönlendirilmesinde olumlu katkıları olan, iç paydaşları besleyen, kurum ile olan etkileşimlerinde interaktif, içsel iletişimlerinde proaktif, inovatif ve katılımcı seviyede gelişimlerini destekleyen bir kavram olarak faaliyet göstermektedir. Genellikle katılımcılar tarafından kurumsal yönetimin yönlendirici bir güç olabileceğini ancak kurumda kurumsal yönetimin kavramsal ağırlığından çok yönetsel ağırlığın geçerli olduğu ve yönetsel kuralların iç paydaşları yönlendiren bir güç olduğu ifade edilmektedir.

K1:.....Genelde yönetimin koyduğu kurallara biz uygulanmasını sağlamaya çalışıyoruz. Bunu genelde mail, sözlü uyarı, yazı vb. yöntemlerle yapmaya çalışıyoruz....

K2:...Kurumsal iletişim ekibi olarak üst yönetimden gelen kuralları uyguladığımız ve uygulanmasını sağlamaya çalıştığımız için zaten herkes günün sonunda kurallara uymak zorunda. Ama evet çalışanları yönlendirebilir.....

K3:....Konuya ilişkin bir fikrim yok açıkçası, kurumsal iletişim direktörlüğü nedir ve ne iş yapar bilmiyorum ancak bize gelen mailler var bizler onları okuyup her şeyi öğreniyoruz. Açıkçası bana göre yeterli oluyor....

K4:.....Kurumsal iletişim birimi ve yöneticileri hakkında bilgim yok. Bize düzenli mailler gelir bizler de onlara uyum sağlarız. Ama bana göre yeterli mi hayır değil. Çünkü çalışanların motive olmasına, kendini ifade etmesine çok katkı sağlamadığına inanıyorum. Evet belki katkı sağlar kurumsal iletişim ama bizim kurumumuz için yöneticiler daha farklı yöntemler bulmalı diye düşünüyorum.....

K5:.....Açıkçası üst yönetimin belirlediği kuralları zaman zaman kendi inisiyatiflerimizi de işin içine katarak daha esnek bir süreçte ilerletmeye çalışıyoruz. Her kurum için böyle midir bilemem ama bizim kurumumuzda evet....

K6: Her kurumda her zaman tepe yönetimin aldığı ve uygulanmasını istediği kurallar geçerlidir bu hep böyle olmuştur. Biz kurumsal iletişim direktörlüğü olarak esnek bir ortam oluşturmaya çalışıyoruz. Sektörel noktada belki başka bir kurumda faaliyet gösteriyor olsaydım cevabım ne olurdu dersiniz daha farklı ve daha stratejik olurdu ancak bizim kurumumuzda hem evet hem hayır diyebilirim.....

- Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ilkesi göz önünde bulundurulduğunda, yönetim sürecine iç paydaşların katılımında kurumsal iletişim çabaları, kurumsal performansın artırılması noktasında değişken ya da stratejik bir rol üstlenebilir mi, neden?

Katılımcılar genel olarak kendilerine yöneltilen bu soruya aynı çizgide yanıt vermişlerdir. Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesi, kurumların sorumluluk anlayışlarına değinmektedir. Kurumsal başarının ve performansın artırılmasının, çalışanların kişisel başarılarının artırılarak ve aidiyet hislerinin kuvvetlendirilerek ilerlemesine bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda her katılımcı çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine ve kuruma karşı sorumlulukların olduğuna, kurumun olumlu çıkarlara sahip olabilmesi ve kurumsal performansın artırılmasında çalışan memnuniyetinin sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

K1: Bunu şöyle ifade edebilirim biz genelde kendi bünyemizde sorumluluk sahibi olmayı ve direktörümüzle birlikte kurum içini bilgilendirme çabasını gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Evet tepe yöneticilerimizin kurum içini bilgilendirme konusunda zayıf olduğu doğru ancak biz departman olarak kendi içimizde bunu kırma odaklı çalışmalar gerçekleştirmeye çalışıyoruz diyebilirim. Çünkü iç dinamizmi korumak, canlı tutmak, sürdürülebilir kılmak önemli diye düşünüyorum. Bizim kendi içimizde kurmuş olduğumuz sosyal medya mecrası var ve herhangi bir durumda önce yöneticiler olarak buradan biz haberleşerek çözüm üretmeye çalışıyoruz sonra bunu her çalışana yaymaya çalışıyoruz.....

K2: Evet olabilir ancak burada hem kurumsal iletişim biriminin hem çalışanların ortak bir noktada buluşması gerektiğine inanıyorum. İçsel etkileşimi korumak ve devamını sağlamak çok önemli. Bu da karşılıklı özveriyle mümkündür diye düşünüyorum. Bizler de kurumsal iletişim ekibi olarak bunun olması için mücadele ediyoruz.....

K3:.....Çalışanların kurumu sevmesiyle ve tatmin olmalarıyla her şey mümkün diye düşünüyorum. O sebeple herkes sorumluluğunu bilirse bir problem yaşanmaz bana göre.....

K4:.....Çalışan motivasyonu, tatmini, mutluluğu eğer strateji olarak kabul edilirse bunun sağlanmasıyla evet stratejik olabilir diye düşünüyorum.....

K5:.....Biz karşılıklı güveni, sevgi ve sadakati önemseyen bir kurumuz ve ekibimiz de bu düşünceyle hareket ediyor o sebeple evet olabilir diye düşünüyorum.....

K6:.....Kurumsal iletişim birimi olarak çalışanlarla olan ilişkimizde her daim açık olmaya, onlardan ne istendiğini, ne beklendiğini ifade etmeye özen gösteriyoruz. Tabi ki her çalışan arkadaşımızla harikayız uyum içinde çalışıyoruz diyemem her kurumda olduğu gibi bizim kurumumuzda da sıkıntılı çalışanlarımız var ama karşılıklı sevgi ve saygıyı baz alan bir iletişim tekniği oluşturarak ilerlemeye çalışıyoruz. Bu sebeple bana göre kesinlikle stratejik bir rolü var diyebilirim.....

- Kurumsal yönetim süreci yuvarlak bir pasta olsaydı; iyi yönetim felsefesi, formel ve in-formel yaklaşımlar bütününde, iç paydaşlar ve kurumsal iletişim bu pasta dilimlerinin yüzde kaçını oluştururdu, neden?

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu bu soruda ortak bir paydada buluşmaktadır. Genel noktada bakıldığında kurumsal iletişim ve iç paydaş kavramları birbirlerini tamamlayan, bütünleyen kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kurumların anahtar oyuncularını olarak görülen iç paydaşlara %50 kurumların yaşayan, nefes alan canlı birer varlık olmalarına katkıda bulunana kurumsal iletişimin de %50 şeklinde paylaşılması gerekmektedir. Çünkü kurumlar iç paydaşlarıyla yaşayan birer organizmalardır ve kurumların iç paydaşlarıyla olan etkileşimlerinin kurumların yaşamsal varlıkları üzerinde ciddi etkileri vardır. Kurumsal iletişim çabalarının bu etkileşimi olumlu yönde ilerletecek güce sahip olması önemli bir değer olarak görülmektedir. Bu sebeple kurum içinde hem iç paydaşların hem kurumsal iletişimin aldığı değerler eşit tutulmalıdır. Kurumsal iletişim ve iç paydaş kavramları noktasında soruya yüzdesel çoğunlukla yaklaşan katılımcılar, kurumsal iletişimi %50/60/70 seviyelerinde, iç paydaş kavramını ise %20 seviyelerinde tanımlamaktadırlar.

K1:.....Bana göre kurumsal iletişim bana göre bir pastada %50'lik bir dilime sahiptir diye düşünüyorum çünkü genelde her departmanı biz yönlendiriyoruz birim olarak, her

sorun doğrudan bize getiriliyor çözümünü bulalım diye. Gerçi her departmanın önem derecesi farklı ama bizim işimiz ve sorumluluğumuz kurum içinde diğer departmanlara daha fazla olduğu için ben %100 üzerinden %50'lik yeri kurumsal iletişime ayırırdım. İç paydaşları %20/25, diğer departmanların yüzdesini de genelde %10 ya da %15 şeklinde paylaşırdım.....

K2:....Kurumsal iletişim önemli bir araç kurum içerisinde ve bu sebeple %50 iç paydaşlar %25, diğer departmanlar ise %10 civarında olmalı diye düşünüyorum,...

K5: Kurumsal iletişim kurumlar için önemli bir unsurdur bu sebeple %60 olmalı diye düşünüyorum, iç paydaşlar da çok önemli onlara da %25.....

K6: Kurumsal iletişim bir kurumun omurgasıdır ve bel kemiğidir, kurumun kurumsallaşmasında çok etkilidir bu sebeple %70 olmalı diye düşünüyorum, iç paydaşlar %30.....

Katılımcılardan bazıları kurumsal iletişim konusunda yeterli bilgi seviyesine ve donanımına sahip olmamasından ve kurumsal iletişimin ne anlama geldiğini, nasıl bir sistemle çalıştığını bilmemesinden ötürü bu soruya yüzdesel olarak düşük seviyelerde yaklaşmış ve kurumsal iletişimi %20 seviyelerinde değerlendirmeye almıştır. İç paydaş kavramına ise kurumsal iletişimden daha önemli bir kavram vurgusu yaparak kurum içinde önem derecesinin %30/40 seviyelerinde olması gerektiği açıklaması getirilmiştir.

K3:...Çok fazla bir bilgim yok ama kurumsal iletişim çok gerekli mi ya çok ihtiyaç var mı diye düşünenecek olursak bana göre çok gerekli değil. Ben kurumsal iletişime %20'lik, çalışanlara %30'luk dilim ayırırdım....

K4:....Normal şartlar altında ya da başka kurumlar noktasında nasıl olur ve olmalı bilmiyorum ama kendi kurumumdan hareketle şunu söyleyebilirim ki çeşitli olumsuz eleştirilerimin olması sebebiyle %25'lik bir dilim ayırırdım, çalışanlara ise %40....

- Kurumsal yönetim sürecinde talebe bağlı olan ve olmayan derecelendirme sistemi kapsamında kurumsal iletişim ve iç paydaş kavramları kurum yöneticileri tarafından nasıl incelenmektedir?

Katılımcıların tamamı bu soru kapsamında olumlu yanıtlar vermiş olup soruya yaklaşımlarında bu sürecin esnek, aktif, şeffaf yaklaşımlarla sağlanabileceğini ve kendi kurumlarının da böyle bir anlayışla ilerlediğini ifade etmişlerdir. Kurumsal yönetim çabalarının iç paydaş memnuniyetine odaklanan bir kavram olduğu düşünüldüğünde,

kurumsal yönetim kurumlardaki kurumsal iletişim faaliyetlerinin ilk olarak iç paydaş memnuniyeti odaklı, interaktif bir seviyede ilerletilmesi gereken bir anlayışla şekil almasına da katkı sağlamaktadır.

K1:.....Açıkçası marka bileşenlerimizde çalışan kişilere göre değişiyor. Örneğin bazı çalışanlar bizim söylemlerimizi önemsemezken ve onlara bir iş yaptırmak için çok çaba sarf etmemiz gerekirken bazı çalışanlarımızla iş yapım sürecimiz eğlenceli, keyifli ve kolay ilerliyor. Dolayısıyla bu kişiye bağlı değişiyor diyebilirim.....

K2:..... Kurumsal noktada kurumsal iletişim ekibi olarak çalışanlara esnek, şeffaf, rahat, eğlenceli, ilerliyor ve ilerletiliyor diyebilirim.....

K3:..... Açıkçası izim gayet rahat bir iş ortamımız var ve iş yapım sürecimiz eğlenceli, keyifli ve kolay ilerliyor. Bana kalırsa bu süreç kişiden kişiye göre değişkenlik gösteriyor diye düşünüyorum.....

K4:.....Ben çalışma ortamımızın rahat ve baskısız olduğuna inanıyorum. Öyle emir kipinin kullanıldığı, baskıcı, sert, geçimsiz bir ortam yok. Gayet rahat ve konforlu bir çalışma ortamımız var.....

K5: Markalarımızda çalışan arkadaşlarımızın çalışma anlayışlarına göre değişen bir süreç bu. Örneğin bazı çalışanlarla iş yapmak oldukça kolay ve rahatken bazı çalışanlarımızla iş yapmak oldukça zor ve yorucu olabiliyor.....

K6: Hem biz yöneticilere hem çalışanlara hem tepe yönetimin yaklaşımına bağlı olarak değişen bir süreç bu. Karşılıklı anlayış, inisiyatif, beklenti, hoşgörü, sevgi ve saygı, iş ahlakı, etik gibi hem kişisel hem kurumsal değerlere bağlı olarak ilerliyor ve kişinin kendisiyle şekillenerek ilerleyen bir süreç olduğuna inanıyorum.....

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Kurumsal yönetim kavramına olan yaklaşım yabancı literatürde 1980’li yıllarda ele alınmaya başlanmış ve bu kavram yönetimin keskin, katı çerçevesinin oluşturduğu süreçleri daha saydam bir şekle dönüştürebilme isteği üzerine açığa çıkmıştır. Türkiye’de 2000’li yıllarda literatürde görülmeye başlanan, birçok akademisyen tarafından incelenen yönetim ve kurumsal yönetim kavramlarının önemi hızla artmakla birlikte, kurumsallaşmanın ve küreselleşmenin önemi kurumlara kazandırdığı yeni bir perspektif olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışının temelini atan önemli yaklaşım olarak kabul edilen kurumsal iletişim ve iç paydaş kavramları, yönetim sürecinin sert ve katı anlayış yapısını kırmakta, bu süreci hem yöneticiler hem iç paydaşlar açısından eşit paylaşmaktadır. Kurumsal iletişim kavramının ortaya çıkış nedeni olan iletişim eksikliği; kurumların işlerlik kazanması, yaşamsal varlıklarının korunması, yaşanan krizlerin çözümlenmesi, yaşanabilecek skandalların öngörülebilmesi gibi kurumsal sorunların da temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple kurumların söz konusu sorunlara yaklaşımlarına kurumsal iletişimi dahil etmeleri ihtiyaç değil gereklilik arz etmektedir.

Bu araştırmada “Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” konu başlığında, İstanbul’da faaliyet gösteren X kurumu ele alınmış olup, kurumun kurumsal yönetim süreçleri, kurumsal iletişim faaliyetleri, iç paydaş farkındalığı incelenmiştir. Bu süreçte, X kurumunun kurumsal iletişim faaliyetlerini nasıl sürdürdüğü, kurumsal iletişimi nerede gördüğü ve nasıl tanımladığı, gerçekleştirdiği faaliyetleri kapsamında kurumsal yönetim eylemlerine nasıl bir perspektifle yaklaştığı ve tüm bu süreçlerin iç paydaşlara nasıl yansıdığı araştırma kapsamında ortaya konulmuştur. Söz konusu tez çalışması kapsamında önemli kabul edilen beş adet sorunsal belirlenmiştir. Oluşturulan sorunsallar, derinlemesine görüşme tekniği çerçevesinde belirlenen 21 adet soru bağlamında incelenmiştir. Söz konusu sorunsallar çerçevesinde, derinlemesine görüşme sorularına verilen yanıtlar ve araştırma bulguları göstermektedir ki; incelenen X kurumunda iç paydaşların ve yöneticilerin birçoğu kurumsal yönetim kavramını kapsamlı olarak bilememektedir.

Araştırma çerçevesinde yöneticilerin, iç paydaşlarla yani çalışanlarla gerçekleştirdikleri bilgi sirkülasyonunda, genellikle mail gönderimini ve yüz yüze

iletişimi tercih ettikleri elde edilen veriler arasında yer almaktadır. Yöneticilere yöneltilen kurumsal yönetim sorularına verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların yönetim ve kurumsal yönetim kavramlarına ilişkin farkındalık seviyelerinin düşük olduğu saptanmıştır. Hem çalışanların hem yöneticilerin kurumsal yönetim sürecine ilişkin bilinç düzeylerinin düşük olması kurum içinde uygulanan kurumsal iletişim çalışmalarına da yansımış olup, çalışanların kurumsal iletişime yönelik açıklamalar yapıldıktan sonra yöneticilere karşı beklenti seviyelerinde artış olduğu gözlenmiştir. Çünkü yapılan araştırmada iç paydaşlardan bazılarının sorulara verdikleri yanıtlar çerçevesinde; kurumsal iletişim kavramını, bu kavramın kurum içi varlığının nedenini, kurumsal iletişim direktörlüğünün görevlerini bilmedikleri, kurumsal iletişim yöneticilerini tanımadıkları ve bu sürece katılımlarının sağlanmasını istedikleri saptanmıştır. İç paydaşların kurumsal yönetim sürecine dahil olmalarına yönelik sorulara vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde; kurumda yönetimsel bir sürecin var olmadığı ve iç paydaşların yönetimsel sürecin genel noktadaki varlığından haberdar olmadıkları belirlenen bulgular arasında yerini almaktadır.

Araştırma süreci kapsamında kurumsal iletişim müdürleriyle yapılan görüşmede katılımcıların “kurumsal iletişim nedir?” sorusuna verdikleri yanıtta kurumsal iletişimi, kurumun marka imajının korunmasına katkı sağlayan unsur olarak tanımladıkları görülmektedir. Yöneticilerden bazılarının kurumsal iletişimin kurumla çalışanlar arasında bir köprü görevi gördüğü, akademik açıklamalar yapıldığında bu tanımlamanın onların gözünde kurum içi iletişim olarak adlandırıldığına ve kurumsal iletişimin böyle bir amacının bulunmadığına ilişkin yorumda bulundukları elde edilen veriler arasındadır. Araştırma kapsamında X kurumunun kurumsal iletişim yöneticileriyle yapılan görüşmeler çerçevesinde yönetimin, kurumsal iletişim kavramını genel perspektifte marka iletişimi kavramıyla aynı paralellikte adlandırdığı görülmektedir. Kurumsal iletişim stratejilerinin kurumsal bilinçteki yaşamsal faaliyetlere yansımalarının ve hem formel hem in-formel kurallar çerçevesinde farkındalığının düşük seviyelerde olduğu tespit edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Hazırlanan tez çalışmasının konu başlığını oluşturan “Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” ifadesinin araştırma kapsamında incelenen X kurumunda etkin ve proaktif bir seviyede ilerlemediği

görülmektedir. Kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim kavramlarının özellikle iç paydaşlar tarafından bilinmiyor olması, yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlarda bu kavramları ilk kez duyduklarını ifade etmeleri, yöneticilerin söz konusu eksikliği gidermek adına herhangi bir çalışma içerisinde bulunmamaları X kurumunun sahip olduğu yönetsimsel bir sorun olarak görülmektedir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde katılımcılara kurumsal yönetim sürecinin ne olduğu ifade edildiğinde, iç paydaşların bu sürece dâhil edilmedikleri ancak dâhil edilmek istedikleri elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Araştırma çerçevesinde yapılan incelemelerde, İstanbul'da faaliyet göstermekte olan X kurumunun kurumsal yönetim konusunda bilinç ve farkındalık eksikliğinin olması, kurumsal iletişim tanımlamalarına ve yaklaşımlarına da yansımaktadır. Ek olarak kurumun iç paydaşlarıyla olan iletişiminin aktif, şeffaf ve hızlı ancak kurumsal yönetim prensiplerinin önemli bir çoğunluğundan uzakta ilerlemesi bazı iç paydaşların kendi içlerinde mutsuz olmalarına yol açmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan beş adet sorunsal 21 adet derinlemesine görüşme sorusu çerçevesinde ele alınmış olup, sorunsallara ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kurumda, kurumsal yönetim değerleri, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ve kurumsal iletişim faaliyetleri eşliğinde nasıl yorumlanmaktadır?

Yapılan araştırmayla birlikte katılımcılara kurumsal yönetim noktasında oluşturulan sorular yöneltilmiş olup, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlarda zorlandıkları, katılımcılardan bazılarının kurumsal yönetim, iyi yönetim gibi kavramlardan haberdar olmadığı ve söz konusu kavramların X kurumunda aktif uygulanan bir anlayış biçiminde yer almadığı gözlenmiştir. Oluşturulan sorunsal çerçevesinde kurumsal yönetim kavramının kurumsal bir süreçten de ötede hem yöneticilerin hem çalışanların özümsemesi gereken, kurumsal bir anlayış olduğuna, kuruma değer katan kurum içi ve kurum dışı sürekli öğrenen ve gelişen bir süreç olduğuna ilişkin yorumlar verilmesi beklenmiş; ancak ulaşılmak istenen veriler, kurum içinde kurumsal yönetim anlayışına ilişkin farkındalık ve uygulanabilirlik olmamasından ötürü elde edilememiştir.

- Kurumda, kurumsal iletişim ve kurumsal yönetim entegrasyonu nasıl bir süreçle ilerlemektedir?

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen kurumsal iletişim sorularında X kurumundaki kurumsal iletişim faaliyetlerinin; kurum içi marka bileşenlerini ve çalışan memnuniyetini sağlama odaklı hareket ettiği, belirlenen sorunsal çerçevesinde elde edilmiştir. Kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumsal performansı artıran başarılı bir sisteme dönüştürülmesi öncelikle başarılı kurum içi faaliyetlerden geçmektedir. Başarılı kurum içi faaliyetlerin sağlanabilmesi kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişimin kendine özgü doğası ile özümsemesiyle mümkün olmaktadır. Araştırma kapsamında belirlenen sorunsalla ilgili beklenen veriler, kurumda kurumsal iletişim kavramının kurum içi marka bileşenlerinin marka imajını koruma olarak düşünülmesi, kurumsal iletişim çalışmalarına kurumsal yönetim farkındalığının dâhil edilmemesi nedeniyle elde edilememiştir.

- Kurumda, kurumsal iletişim ve kurumsal yönetim çabalarının, faaliyetlerinin iç paydaşlarla olan etkileşimi nasıl şekillenmektedir?

Araştırma kapsamında oluşturulan sorunsala ilişkin olarak kurumda kurumsal yönetim faaliyetleri görülmemiş olup, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik gibi kurumsal yönetim prensipleri de kurum içerisinde kurumsal yönetim başlığı altında değil kurumsal iletişim başlığı ve genel kurumsal bütünlük anlayışı çerçevesinde yer almaktadır. Bu kapsamda iç paydaşlarla olan etkileşim doğrudan kurumsal iletişim faaliyetleri çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede, iç paydaşlara olan yaklaşımlarda X kurumunun kurumsal iletişim direktörlüğünün çalışan memnuniyeti, aidiyeti düşüncesi içerisinde faaliyetlerde bulunduğu elde edilen veriler arasında yer almaktadır. Ek olarak katılımcılardan bazılarının bu durumun geliştirilmesi gerektiği yönünde düşüncelerinin varlığı da söz konusudur. Araştırma kapsamında kurumsal iletişim ve kurumsal yönetim birlikteliğinin iç paydaşlarla olan etkileşimi yeterli bulunamadığından elde edilmek istenen verilere ulaşılamamıştır.

- İç paydaş kavramı kurum tarafından nasıl tanımlanmaktadır?

Araştırma kapsamında X kurumu katılımcılarına yöneltilen iç paydaş kavramında kurumda bazı farklılıklar yaşanmıştır ve bu farklılıklar elde edilen verilerde önemli bir faktör konumunda yer almaktadır. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde farkındalığı yüksek olan ve bilinen bir kavram olan iç paydaş kavramı çalışanlar açısından farkındalığı çok düşük olan bir kavramdır. Bu noktada yöneticilerden istenen tanımda iç

paydaş kavramı, kurumun kurumsal performansının artırılmasında kurumu temsil eden faktör olarak tanımlanırken, çalışanlar nezdinde iç paydaş, bilinmeyen bir kavram niteliği taşımaktadır. Bu nedenle kurum içinde iç paydaş kavramı bilinirliğinin yöneticiler haricinde çok düşük seviyede olduğu, elde edilen veriler arasında yer almaktadır.

- Kurumun, kurumsal iletişim departmanı çerçevesinde belirlemiş olduğu, kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk teşkil eden stratejik bir yol haritası var mıdır? Eğer varsa nasıldır?

Kurumun kurumsal yönetim noktasında farkındalık seviyesi çok düşük durumdadır ve kurumda kurumsal yönetim tanımlanamamakta ve uygulanmamaktadır. Kurumsal yönetime bağlı ilkelerden bazıları ise kurumsal iletişim çatısı altında uygulanmaktadır. Bu noktada kurumun kurumsal yönetim ilkelerinden kurumsal iletişim başlığı altında gerçekleştirilen etkinlik, hesap verebilirlik, şeffaflık ilkelerine yönelik bir standardının ve farkındalığının olduğu verilen yanıtlardan elde edilmiştir. Çalışan memnuniyeti, yatay iletişim, bilgi akışının düzenli sağlanması, kurumsal iletişim departmanının yöneticilerinin inisiyatif kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmaları, çalışanların ve yöneticilerin kuruma karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri gibi noktalar, standardın var olduğunu göstermektedir. Ancak X kurumunun stratejik kurumsal yönetim farkındalık çalışmalarını ifade eden bir yol haritasına sahip olmadığı elde edilen tespitler arasındadır.

Sonuç olarak, yapılan araştırmayla X kurumunda, kurumsal iletişim direktörlüğünün kurum içi yaklaşımlarında kurumsal yönetim anlayışından bağımsız var olduğu, iç paydaşlarla olan iletişimin genel noktada düzenli olduğu ancak mevcut iç paydaş iletişim stratejisinin değişmesi gerektiği, kurumda kurumsal yönetim kavramının yaşamsal varlığının olmadığı görülmektedir. Ancak markalaşmaya son derece önem veren ve kurumsal iletişim müdürlerini de bu kapsamda kurumsal markaları yöneten marka müdürlerinden oluşturan bir kurumun kurumsal yönetim kavramını da kurumsal iletişim çabalarıyla kurum içerisinde markalaştırması gerekmektedir.

Kurumsal yönetim stratejilerinden oluşan bir yol haritasıyla faaliyetlerini belirlemiş olan bir kurum, bu stratejileri etkili kurumsal iletişim çabalarıyla birleştirerek

önce iç paydaşlara sonra da dış paydaşlara yansıtılmalıdır. Çünkü kurumsal faaliyetlerden düzenli olarak haberdar olan, bu faaliyetlere aktif katılımı olan, kurumsal yönetişimin, kurumsal iletişimin ve diğer kurumsal çabaların ne olduğunu bilen bir iç paydaş kuruma aidiyet hissi duyan, mutlu bir çalışan olarak adlandırılmaktadır. Araştırma kapsamında çalışanların kurumlarını ve çalışma ortamlarını sevdikleri ancak aidiyet noktasında bazı tatminsizliklerinin olduğu, kurum içerisinde bazı çalışanların; kurumsal iletişim direktörlüğünde faaliyet gösteren yöneticileri tanımadığı, kurumsal yönetim kavramını bilmediği, kurumsal iletişim direktörlüğünün kurum içi rolünün ne anlama geldiğini ifade edemediği, kurumsal iletişim direktörlüğünün var olma sebebini tanımlayamadığı görülmektedir.

Kurumsallaşma evresini tamamlamış her kurumun; özellikle küreselleşmenin hızla evrildiği günümüz dünyasında kurumsal yönetim, iç paydaş ve kurumsal iletişim kavramlarından haberdar olması, bu kavramları her geçen gün daha ileriye taşıyacak faaliyetlerde bulunarak, özgün kurum kültürü çerçevesinde içselleştirmesi beklenmektedir. Bununla birlikte kurumsallaşma evresini tamamlamış her kurumda, akademik noktada eğitim sağlayan her yapıda kurumsal yönetim çalışmalarının yürütülebileceği ayrı bir departmanın açılması ve kurumsal yönetim uzmanları çerçevesinde bu departmanın sağlıklı işlerliğinin sağlanması gerekmektedir. Üniversitelerin ilgili fakültelerinde kurumsal yönetim kavramını tanımlayan ana bilim dallarının açılması ve yönetim yapısını bilen uzmanların yetiştirilmesini amaçlayan akademik çalışmaların gerçekleştirilmesi amaçlanmalıdır.

Özetle, kurumsal yönetim, iç paydaş ve kurumsal iletişim kavramları birbirini içselleştiren, tamamlayan ve tanımlayan genetik yapılara benzemektedir. Bu sebeple hem birbirlerinin hem kurumların DNA'sı olarak da tanımlanabilmektedirler. Çünkü bu kavramlar kurumların en temel moleküler yapılarıdır ve kurumsal sistemin dengesinin uzun vadede korunabilmesi bu değerlerin kurum içi yaşamsal varlığıyla mümkün kılınabilmektedir.

GELECEK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER

“Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” konu başlıklı tez çalışması belirlenirken, Türkiye’de gerçekleştirilen akademik çalışmalarda, kurumsal yönetişim ve kurumsal iletişim konularına yönelik birlikteliğin yeterli seviyede ele alınmadığı gözlenmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda birbirini besleyen bu iki kavrama ilişkin bir tez çalışması yapılmasına, bu çalışmaya iletişimin ve yönetişimin kilit noktası olan iç paydaş kavramının da eklenmesine karar verilerek özgün bir akademik çalışma gerçekleştirmek amaçlanmıştır.

Yabancı literatürün tez konu başlığı noktasında zengin olması hatta yurt dışında konuya verilen önemin akademik sayfaların dışına çıkarak üniversitelerde anabilim dalı olarak faaliyet göstermesi ve eğitiminin verilmesi, tez çalışmasının gerçekleştirilmek istenmesine zemin oluşturmuştur. Türkiye’de kurumsallaşma evresini tamamlamış kurumlarda kurumsal iletişim departmanlarının fiziksel varlığının ve üniversitelerde kurumsal iletişim üzerine düzenlenmiş yüksek lisans ve doktora eğitim programlarının yetersiz olması, kurumsal yönetişim üzerine herhangi bir eğitim programının ve kurumlarda hem kurumsal yönetişim departmanlarının hem uzmanlarının olmaması söz konusu tez çalışmasının temelini oluşturmaktadır. Bu bilgilere ek olarak görüşme yapılan X kurumu başta olmak üzere kurumsal iletişim denildiğinde akla ilk gelen tanımlamanın “marka imajı” çerçevesinde yapılması kurumsal iletişim kavramına bakış açısının değişmesi gerektiğini göstermektedir.

Tüm bulgular çerçevesinde “Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” konu başlıklı tez çalışmasının; gelecek araştırmalar, üniversiteler, sektörde faaliyet gösteren kurumlar noktasında ilham veren akademik bir veri olması amaçlanmıştır. Bir zinciri birleştiren halkalar olarak tanımlanabilen kurumsal iletişim, kurumsal yönetişim ve iç paydaş kavramlarına ilişkin farkındalığın; bu tez çalışmasıyla beraber gelecekteki çalışmalara ilham kaynağı olması istenmiştir. Konuya ilişkin bilincin ve merakın artması, daha fazla nitel ya da nicel yöntemlerle söz konusu kavramların bir bütün olarak ele alındığı daha fazla akademik çalışmanın gerçekleşmesi arzu edilmiştir.

KAYNAKÇA

- ACCA, “OECD Principles Of Corporate Governance”, *Draft For Public Comment*, (2014), s.4, <https://www.oecd.org/daf/ca/ACCA2015CGP.pdf>, Erişim Tarihi:12.03.2019.
- Aivazian Varouj, Ge Ying, Qiu Jiaping, “Corporate Governance And Manager Turnover: An Unusual Social Experiment”, *Journal Of Banking & Finance*, Cilt:29, Sayı:6, (2005), ss.1459–1481.
- Akbaş İsmet, “Bölgesel Kalkınma’ da Yönetişim Kavramı”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, (2015), ss.333-354.
- Aktan Can Coşkun, “ Kurumsal Şirket Yönetimi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, (2013), ss.159-191.
- Almadani Ahmed Alseddig, “Globalization And Corporate Governance”, *International Journal Of Innovation, Management And Technology*, Cilt:5, Sayı:5, (2014), ss.394-400.
- Altan Yakup, Tülüceoğlu Süleyman, “Türk Kamu Yönetiminde İyi Yönetişim Algısı: Isparta Örneği”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:16, (2016), ss.302 – 322.
- Anand Sanjay, “Essentials Of Corporate Governance”, New Jersey: *John Wiley & Sons, Inc. (First Edition)*, (2008), s.134.
- Arıkboğa Şebnem, Menteş Ahmet, “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt:59, Sayı:2, (2010), ss. 85-120.
- Armour John, Deakin Simon, Konzelmann Suzanne, “Shareholder Primacy And The Trajectory Of UK Corporate Governance”, *British Journal Of Industrial Relations*, Cilt:41, Sayı:3, (2003), ss.531-555.
- Ataay Faruk, Kalfa Ceren, “Yönetişim: Devlet-Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, (2008), ss.229-240.

- Avcı Kemal, “Üniversite İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısı: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kurumsal İtibar Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, (2019), ss.42-63.
- Ayhün Erden Sena, Köse Çavuşgil Bilge, “Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Analizi: Borsa İstanbul’da İşlem Gören Turizm Şirketlerinde Bir Araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:13 Sayı:1, (2018), ss.93-109.
- Baraz Barış, “Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde Şeffaflık Anlayışı”, *İktisat İşletme ve Finans*, Cilt:22, Sayı:259, (2007), ss.85– 98.
- Bayramoğlu Sonay, “Küreselleşmenin Yeni Siyasal İktidar Modeli: Yönetişim”, *Praksis*, Sayı:7, (2002), ss.85-116.
- Bayramoğlu Sonay, “Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:10, (2005), 264-273.
- Becan Cihan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, *Selçuk İletişim*, Cilt:7, Sayı:1, (2011), ss.16 – 35.
- Bilbil Karayel Emel, “Kurumsal İletişim Aracı Olarak Web Sayfalarının Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, (2008), ss.67-79.
- Boztepe Hatun, “Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:45, (2013), ss.53-74.
- Börzel Tanja, Risse Thomas, “Governance Without A State: Can It Work?”, *Regulation & Governance Research Center*, Sayı:4, (2010), ss.113–134.
- Brugha Ruauri, Varvasovzky Zsuzsa, “Stakeholder Analysis: A Review”, *Health Policy And Planning*, Cilt:15, Sayı:3, (2000), ss.239-246.
- Bryson John, “Strategic Planning For Public And NonProfit Organization”: San Francisco, CA: *Jossey- Bass (Latest Edition)*, (1995), s.27.
- Bryson John, “Strategic Planning: For Public And Nonprofit Organizations”: New Jersey, *Published By John Wiley (Fifth Edition)*, (2018), s.414.

- Bryson John, “What To Do When Stakeholders Matter: A Guide To Stakeholder Identification And Analysis Techniques, A Paper Presented At The National Public Management Research Conference (9-11 Ekim)”: Washington D.C., *Georgetown University Public Policy Institute*, (2003), ss.1-47.
- Bryson John, “What To Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques”, *Public Management Review*, Cilt:6, Sayı:1, (2004), ss.21-53.
- Bryson John, Patton Quinn Michael, Bowmanc Ruth, “Working With Evaluation Stakeholders: A Rationale, Step-Wise Approach and Toolkit”, *Evaluation and Program Planning*, Cilt:34, Sayı:1, (2011), ss.1-12.
- Bushman Robert, Piotroski Joseph, Smith Abbie, “Kurumsal Şeffaflık: Kavramsal Ölçüm Şeması”, *Journal Of Accounting Research*, Cilt:42, Sayı:2, (2004), ss.207-252.
- Cadbury Committee, “Report Of The Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance”: Londra, İngiltere, *Gee Publishing*, (1992), s.14.
- Canıkalp Ebru, Ünlükaplan İlter, “Yönetişim Kalitesi ve Yönetişimin Ölçülebilirliği”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1: (2015), 81-100.
- Canpolat Nesrin, Kısaç Adem, Byashimov Güchgeldi, “Kurumsal İletişimde İki Stratejik Alan: Pazarlama ve Halkla İlişkiler Üzerine Bir Değerlendirme, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, (2013), ss.259-274.
- Carroll Archie, Buchholtz Ann, “Business & Society: Ethics And Stakeholder Management”: USA, South Western, *Cengage Learning (Seventh Edition)*, (2009), s.113.
- Cees Riel Van, Fombrun Charles, “Essentials Of Corporate Communication”: New York, *Routledge (First Edition)*, (2007), s.23.
- Cığeroğlu Mısra, Hüseyin Özgür, “H. George Frederickson ve Kamu Yönetimi Disiplinindeki Yeri”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Seminer Çalışmaları*, Sayı:5, (2009), ss.1-26.
- Clarke Thomas, Rama Dela Marie, “Fundamentals of Corporate Governance”, London: Sage Library in Business and Management, (2008), s.1.

- Cornelissen Joep, “Corporate Communications: Theory and Practice”, London: *Sage Publications Ltd.*, (2004), s.10.
- Coşkun Emrah Alper, Akcan Fatih Abdullah, “Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi”, *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, (2018), ss.64-75.
- Çakır Tülin, “Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisine Kuramsal Yaklaşım-I: Paydaş Teorisi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:37, (2009), ss.49-64.
- Çalışkan Nemli Esra, İçke Turan Başak, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt:59, Sayı:2, (2009), ss.121-154.
- Çetintaş Halit, “ Bir Kurumsal İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Bloklar”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, (2014), ss.92-121.
- Çınar Fadime, “Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:13, (2015), ss.12-30.
- Çınarlı İnci, “Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı’nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:23, (2004), ss.23-36.
- Çıtak Levent, “Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:35, (2006), ss.145-172.
- Çiltaş Alper, Güler Gürsel, Sözbilir Mustafa, “Türkiye’de Matematik Eğitimi Araştırmaları: Bir İçerik Analizi Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt:12, Sayı:1, (2012), ss. 565-580.
- Çoban Hilmi, Deyneli Fatih, “Kamuda Kalite Arttırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme”, *20. Türkiye Maliye Sempozyumu - Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma*, (2005), <http://www.maliyesempozyumu.org/20-maliye-sempozyumu/>, Erişim Tarihi: 28.10.2017.

- Çonkar Kemalettin, Elitaş Cemal, Atar Gökhan, “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performansların Topsis Yöntemi İle Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu İle Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Arşiv*, Cilt:61, Sayı:1, (2011), ss.81-115.
- Çöllü Fazıl, Summak Erhan, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1-2, (2010), ss.273 – 288.
- Davies Adrian, “Best Practice In Corporate Governance: Building Reputation And Sustainable Success”, *Gower Publishing, Burlington*, (2006), s.3.
- Demirel Gönül, “Stratejik Yönetimde Paydaşlar Yönetimi Kuramına Giriş: Aracı Yaklaşımlar”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, (2013), ss.149-154.
- Dhir Krishna, “Corporate Communication Through Nonviolent Rhetoric: Environmental, Agency and Methodological Prerequisites”, *Corporate Communications An International Journal*, Cilt:11, Sayı:3, (2006), ss. 249-266.
- Doğan Mustafa, “ Kurumsal Yönetim”: Ankara, *Siyasal Yayınevi*, (2007), s.40.
- Dolphin R. Richard, Fan Ying, “Is Corporate Communications A Strategic Function?”, *Management Decision*, Cilt:38, Sayı:2, (2000), ss. 99-106.
- Donaldson Thomas, Preston Lee, “The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications”, *Academy Of Management Review*, Cilt:20, Sayı:1, (1995), ss.65-91.
- Eden Colin, Ackermann Fran, “Making Strategy: The Journey of Strategic Management”: London, *Sage Publications (First Edition)*, (1998), s.117.
- Eliçin Yeşeren, “Avrupa Birliği’nde Yönetişim”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:38, (2011), ss. 44-60.
- European Union, “A Guide To Corporate Governance Practices In The European Union”, *The International Finance Corporation c/o The World Bank Permissions Desk Office of the Publisher*, NW Washington, (2015), s.9.
- Fontaine Charles, Haarman Antoine, Schmid Stefan, “The Stakeholder Theory Of The MNC”, *Strategic Management*, Cilt:37, (2006), ss. 1-33.

- Fredericson George, “Whatever Happened To Public Administration? *Governance, Governance Everywhere*”, Ed. Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr., and Christopher Pollitt. New York: Oxford University Press, The Oxford Handbook Of Public Menagement, Bölüm 12, 2005, s.283.
- Freemann Edward, “Strategic Management: A Stakeholder Aproach”: Boston, MA: *Pitman (First Edition)*, (1984), s.46.
- Freemann Edward, McVea John, “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia, *Working Paper*, Sayı:01-02, (2010), ss.1-32.
- Friedman Andrew, Miles Samantha, “Stakeholders Theory And Practice”: New York, Oxford *University Press (First Edition)*, (2006), s.13.
- Gedikoğlu Tokay, “Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik”, *Yükseköğretim Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, (2012), ss.142-150.
- Germanova Ralitza, Pierce, Christopher John, Richez-Baum Beatrice, Armstrong, Philip Anthony, “A Guide To Corporate Governance Practices In The European Union”, *The International Finance Corporation c/o The World Bank Permissions Desk Office Of The Publisher*, Cilt:1, Sayı: 97118, (2015), ss.1-77.
- Goodpaster Kenneth, “Business Ethics And Stakeholder Analysis”, *Business Ethics Quarterly*, Cilt:1, Sayı:1, (1991), ss.53-73.
- Gourevitch Alexis Peter, Shinn James, “Political Power & Corporate Control The New Global Corporate Governance”: New Jersey, *Princeton Univercity Press*, (2005), s.2.
- Gökgöz Ahmet, “Küresel Finansal Krizin Muhasebe Temelli Nedenleri Bağlamında Kurumsal Yönetim ve Muhasebe Meslek Etiğinin Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:26, Sayı:3-4, (2012), ss.313-331.
- Gönen Seçkin, Yürekli Emin, “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi (Evaluation Of Corporate Governance Princples According To Turkish Commercial Code Numbered

- 6102)", *Journal Of Accounting, Finance And Auditing Studies*, Cilt:2, Sayı: 4, (2016), ss.129-141.
- Green Paper Commission Of The European Communities, "*European Governance- A White Paper*", (2001), s.10, http://aei.pitt.edu/1188/1/european_governance_wp_COM_2001_428.pdf, Erişim Tarihi:01.11.2017.
 - Gurría Angel "G20/OECD Principles Of Corporate Governance", *OECD Report To G20 Finance Ministers And Central Bank Governors*, Ankara, (2015), ss.4-6, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, Erişim Tarihi:20.11.2017.
 - Gültekin Nihat, Küçük Ferit, "Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti", *T.C. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, (2004), ss.335-347.
 - Güney Taner, "Yönetişim ve Sürdürülebilir Kalkınma: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Panel Veri Analizi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:29, Sayı:2, (2015), ss.349-363.
 - Güven Süleyman, "Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi", *Akdeniz İletişim Dergisi*, Sayı:26, (2016), ss.133 – 154.
 - Güzelsarı Selime, "Neo- Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:36, Sayı:2, (2003), ss.17-34.
 - Gyamerah Samuel, Agyei Albert, "OECD Principles Of Corporate Governance: Compliance Among Ghanaian Listed Companies", *International Journal Of Advanced Multidisciplinary Research*, Cilt:3, Sayı:11, (2016), ss.82-92.
 - Harris Thomas, Nelson Mark, "Applied Organizational Communication: Theory And Practicein A Global Environment": New York, *Lawrence Erlbaum Associates (Third Edition)*, (2008), s.12.
 - Haşit Gürkan, Uçar Aslı, "Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma", *Sakarya İktisat Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, (2014), ss.85-113.
 - Hatunoğlu Zeynep, "TTK Yasa Tasarısında Sermaye Şirketlerinde Denetime İlişkin Düzenlemeler Konusunda Muhasebe Meslek Mensuplarının

Değerlendirmeleri: Kahramanmaraş Örneği”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, (2010), ss.233-253.

- Hermann Steffen, “Stakeholder Based Measuring And Management Of CSR And Its Impact On Corporate Reputation”, Ed.:Margit Huber ve Susanne O’Gorman. *From Customer Retention To A Holistic Stakeholder Management System*, Springer–Verlag, Berlin, (2008), ss.51–61.
- Hoştut Sibel, “Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma”, *Selçuk İletişim*, Cilt:9, Sayı:1, (2015), ss.55-71.
- Hysing Erik, “From Government to Governance? A Comparison Of Environmental Governing In Swedish Forestry And Transport”, *An International Journal Of Policy, Administration And Institutions*, Cilt:22, Sayı:4, (2009), ss.647-672.
- Ijubojevi Cedimir, Ijubojevic Gordana, “Building Corporate Reputation Through Corporate Governance”, *Managament*, Cilt:3, Sayı:3, (2008), ss.221-233.
- Illia Laura, Balmer John, “Corporate Communication and Corporate Marketing Their Nature, Histories, Differences and Similarities”, *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt:17, Sayı: 4, (2012), ss.415-433.
- Işık Murşit, “Avrupa Birliği’nin Yönetişim Anlayışı Çerçevesinde Bilgi Edinme Kanunu’nun Değerlendirilmesi”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:12, Sayı:9, (2010), ss.39-49.
- Izgar Hüseyin, “Modern Toplumun Yönetim Biçimi İyi Yönetişim Üzerine Bir İncelenme”, *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, (2015), ss.27-29.
- İmamoğlu Yıldırım Meltem, Özbilgin Gökhan İzzet, “Türkiye’de Elektronik Kamu İhale Sisteminde Kurumsal Yönetim ve Birlikte Çalışabilirliğin Önemi”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, (2012), ss.20-34.
- İşcan Faruk Ömer, Kaygın Erdoğan, “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, (2009), ss.213-224.

- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, “Exploring Corporate Strategy: Text And Cases)”: Harlow, England, *Pearson Education Limited Prentice Hall Financial Times (Seventh Edition)*, (2005), s.179.
- Kaderli Yusuf, Koroğlu Çağrı, “İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi İle Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:63, (2014), ss.21-38.
- Kalfa Ceren, Ataa Faruk y, “Yönetişim: Devlet-Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, (2008), ss.229-240.
- Karacan Sami, Kutlu Tuğba, “Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı ve İç Denetim İlişkisi”, *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, (2018), ss.202 – 215.
- Karaçor Süleyman, Şahin Ali, “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4, Sayı:8, (2004), ss.96 – 117.
- Karamustafa Osman, Varıcı İdris, Er Bünyamin, “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, (2009), ss.100 – 119.
- Kaufmann Daniel, Kraay Aart, “On Measuring Governance: Framing Issues For Debate”, Munich Personal RePEc Archive, *Roundtable On Measuring Governance Hosted By The World Bank Institute And The Development Economics Vice-Presidency Of The World Bank*, Sayı:8187, (2007), ss.1-8.
- Kaufmann Daniel, Kraay Aart, Mastruzzi Massimo, “The Worldwide Governance Indicators: Methodology And Analytical Issues”, *Draft Policy Research Working Paper World Bank*, Cilt:3, Sayı:2, (2010), ss.1-27.
- Kayalar Murat, Özmutaf Metin Nezih, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, (2007), ss.107-119.
- Kendirli Selçuk, Konak Fatih, Turan Hakan, “Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Bist İkinci Ulusal Pazarında

Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:3, (2013), ss.31-46.

- Kılıç Metin, Benligiray Yılmaz, “Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Süreci”, *Denetim*, Sayı:9, (2012), ss.60-73.
- Kırılmaz Muhammet, Atak Filiz, “Kamu Mali Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Araçları: Faaliyet Raporları”, *Ombudsman Akademik Dergisi*, Sayı:3, (2015), ss.189-217.
- Klagge Jay, “Organizational Stakeholder Analysis”, (2013), ss.1-12, https://www.researchgate.net/publication/276920208_Organizational_Stakeholder_Analysis, Erişim Tarihi:07.02.2019.
- Koçak Abdullah, Arun Özgür, “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu”, *Selçuk İletişim*, Cilt:4, Sayı:3, (2006), ss.21-28.
- Kuşakçıoğlu Arzu, “Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağını”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2003), Ankara, ss.1-203.
- Küçüksözen Cemal, Küçükkocaoğlu Güray, “Kurumsal Şirket Yönetimi’nde Finansal Tabloların Rolü”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Sayı:16, (2005), ss.1-25.
- KYD (Kurumsal Yönetim Derneği - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), “Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004”: İstanbul, Yayın No. KYD-Y/2005-01-01, (2005), s.19.
- Levent Adem, “Yönetişim ve Yeni Kurumsal İktisat”, *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, (2016), ss.17-32.
- Lipman Frederick, Lipman Keith, “Corporate Governance Best Practices Strategies for Public, Private, and Not– For– Profit Organizations”, *John Wiley & Sons, Inc. (First Edition)*, New Jersey, (2006), s.3.
- MacMillan Keith, Money Kevin, Downing Steve, Hillenbrand Carola, “Reputation In Relationships:Measuring Experiences, Emotions And Behaviors”, *Corporate Reputation Review*, Cilt:8, Sayı:3, (2005), ss.214–232.

- Maignan Isabelle, Ferrel O.C., Ferre Linda I, “A Stakeholder Model For Implementing Social Responsibility In Marketing”, *European Journal Of Marketing*, Cilt:39, Sayı:9, (2005), ss.956-1219.
- Majone Giandomenico, “From The Positive To The Regulatory State: Causes And Consequences Of Changes In The Mode Of Governance”, *Cambridge University Press Journal Of Public Policy*, Cilt:17, Sayı:2, (1997), ss.139-167.
- Maliye Bakanlığı, “İyi Yönetişimin Temel Unsurları”, *Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını*, Ankara, Nisan 2003, <http://www.abmaliye.gov.tr/Sayfalar/Kitaplar.aspx>, Erişim Tarihi: 02.11.2017.
- Mallin Christine, “Corporate Governance”: New York, *Oxford University Press(Second Edition)*,(2007), ss.1-316.
- Mendelow Aubrey, “Association For Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)”, *International Conference On Information Systems (ICIS)*, (1981), ss.407-418.
- Mendelow Aubrey, “Environmental Scanning--The Impact Of The Stakeholder Concept”, Association For Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), *International Conference on Information Systems (ICIS)*, (1981), ss.407-418.
- Mesci Zeynep, Batman Orhan, Öncü Akif Mehmet, “Yöneticilerin Kurumsal Yönetime Bakış Açısı: Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, (2016), ss.303-324.
- Miller Lee Richard, Lewis William, “A Stakeholder Approach To Marketing Management Using The Value Exchange Models”, *European Journal Of Marketing*, Cilt:25, Sayı:8, (1991), ss.55-68.
- Mitchell Ronald, Agle Bradley, Wood Donna, “Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts”, *The Academy Of Management Review*, Cilt:22, Sayı:4, (1997), ss.883-886.
- Monitoring Group Consultation, “Strengthening The Governance And Oversight Of The International Audit- Related Standard - Setting Boards In The Public

Interest”, *International Organization Of Securities Commissions Public Raport*, (2017), s.7,

https://www.iosco.org/publications/?subsection=public_reports.,Erişim

Tarihi: 29.11.2017

- Musa Hussam, Debnárová Lenka, Musová Zdenka, Křištofik Peter, “Gender Equality and Corporate Governance In Slovakia”, *Ekonomika a Management*, Cilt:1, Sayı:20, (2017), ss.98-110.
- Nagothu Sekhar Udaya, Stálnacke Per, “Identification of Key Stakeholders In The Aware Case Study Areas”: Bürüksel, Belçika, *Bioforsk(First Edition)*, (2009), s.5.
- Nihat Karakoç, (1989). “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler”, Kurgu, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, Sayı:6, 1989, s.83.
- Okçu Murat, “Değişen Dünyayı Anlamak İçin Önemli Bir Kavram: Yönetişim”, *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 2011, ss.45-57.
<http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyakasimaralik20111.pdf>,
Erişim Tarihi:12.10.2017.
- Okçu Murat, “Yönetişim Tartışmalarına Katkı: Avrupa Birliği İçin Yönetişim”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:3, (2007), ss.299-312.
- Oman Charles, “Corporate Governance And National Development”, *OECD Development Centre Technical Papers*, Sayı:180, (2001), ss.2-47.
- Onbulak Erkmen, “Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı:72, (2018), ss.101-126.
- Öksüz Burcu, “Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Bilimleri Elektronik Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, (2014), ss.181-209.
- Özer A. Mehmet, “Yönetişim Üzerine Notlar”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:63, (2006), ss. 59-89.
- Özkan Hatice, Kırdas Koç Evren, Koç Taylan, “Yoksulluk Sorununu Görmeyen Bir Kalkınma Modeli Olarak Yönetişimci Kalkınma: Adana Örneği”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:67, Sayı:4, (2012), ss.89 – 124.

- Öztürk Başaran Mutlu, Demirgüneş Kartal, “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:19, (2008), ss.395-411.
- Öztürk Kemal Namık, “Bürokratik Devletten Etkin Yönetime Geçiş: İyi Yönetişim”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:437, (2002), <http://www.tid.gov.tr/Makaleler/NOZTUR.DOC>. Erişim Tarihi: 11.04.2019.
- Palabıyık Hamit, “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar” *Amme İdaresi Dergisi, TODAİE*, Cilt:37, Sayı:1, (2004), ss.63–85.
- Pamukçu Fatma, “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:50, (2011), ss.133-148.
- Parum Eva, “Corporate Governance And Corporate Identity”, *Journal Compilation*, Cilt:14, Sayı:6, (2006), ss.558-567.
- Peltekoğlu Balta Filiz, “Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:4, (1997), ss.125-145.
- Phillips Robert, Freeman Edward, Wicks Andrew, “What Stakeholder Theory Is Not”, *Business Ethics Quarterly*, Cilt:13, Sayı:4, (2003), ss.479-502.
- Preble John, “Toward a Comprehensive Model Of Stakeholder Management”, *Business And Society Review*, Cilt:110, Sayı:4, (2005), ss. 407–431.
- Reed Mark, Graves Anil, Dand Norman, vd., “Who’s In And Why? A Typology Of Stakeholder Analysis Methods For Natural Resource Management”, *Journal Of Environmental Management*, Sayı:90, (2009), ss. 1933–1949.
- Rohodes Rod, “Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity And Accountability”, *Organization Studies Sage Publications*, Cilt:28, Sayı:8, (2007), ss.1-22.
- Sacco Luigi Pier, Viviani Michele, “Corporate Social Responsibility: A Critical Methodological Appraisal”, *Finance & The Common Good/Bien Commun*, Cilt:3, Sayı:23, (2005), ss.74-85.
- Saldanlı Arif, “Kurumsal Yönetim Endeks Performansının Analizi”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:8, Sayı:8, (2012), ss.137-154.

- Salvioni Daniela, Bosetti Luisa, “Corporate Governance Report And Stakeholder View”, *Symphonya Emerging Issues in Management*, Sayı:1, (2006), ss.24-46.
- Sancar Aslı Gaye, “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, (2013), ss. 71-84.
- Sarıkaya Muammer, “Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi”, *Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Eylül / Ekim Sayısı, (2011), ss.43-58.
- Sermaye Piyasası Kurulu, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, (2003), ss.2-3, http://www.ecgi.org/codes/documents/kyy_tr.pdf, Erişim Tarihi:29.11.2017.
- Sönmez Asuman, Toksoy Andaç, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazıları*, Cilt:25, Sayı:92, (2011), ss. 51-90.
- Sönmez Seda, Uğurluoğlu Özgür, “Sağlık Kurumlarında Paydaş Analizi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, (2017), ss.223-245.
- SPK, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Cilt:4, Sayı:56, (2011), <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>, Erişim Tarihi: 21.11.2017.
- Steurer Reinhard, Langer Markus, Konrad Astrid, Martinuzzi Andre', “Corporations, Stakeholders And Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations”, *Journal Of Business Ethics*, Cilt:61, Sayı.3, (2005), ss.263-281.
- Stoker Gerry, “Governance As Theory: Five Propositions”, *International Social Science Journal*, Sayı:155, (1998), ss.17-28.
- Subaşı Münevver, Okumuş Kübra, “Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:21, Sayı:2, (2017), ss.419-426.

- Şehirli Kübra, “Kurumsal Yönetim”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi *Araştırma Raporu Yeterlik Etüdü*, Sayı:14-4/55-3, (1999), ss.1-57.
- Şimşek Hasan, Yıldırım Ali, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Ankara, *Seçkin Yayıncılık*, (2011), s.77.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, “Kamuda İyi Yönetişim”: Ankara, *Dokuzuncu Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, (2007), ss. 1-50.
- The Principles Of Corporate Governance, Corporate Governance And International Business, [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Corporate%20Governance%20and%20International%20Business%20\(2011\)/4.%20Chepter%203%20%20The%20principles%20of%20corporate%20governance.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Corporate%20Governance%20and%20International%20Business%20(2011)/4.%20Chepter%203%20%20The%20principles%20of%20corporate%20governance.pdf), Erişim Tarihi:05.02.2019
- The Russia Corporate Governance Manual, “Corporate Governance Introduced, Chapter, An Introduction To Corporate Governance”: Moscow, Russia, *IFC (International Finance Corporation)*, (2004), s.6.
- Thomas Donaldson, Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications”, *Academy Of Management Review*, Cilt:20, Sayı:1, (1991), ss.65-91.
- Toksöz Fikret, “İyi Yönetişim El Kitabı”: İstanbul, *TESEV Yayınları*, (2008), s.19.
- Tutar Hasan, Altınöz Mehmet, “Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8, Sayı:15, (2017), ss.225-248.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi”: İstanbul, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları*, (2014), s.15.
- Uzkesici Nuray, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar”, *Kurgu Dergisi*, Sayı:21, (2005), ss.69-84.
- Uzunoğlu Ebru, Öksüz Burcu, “Paydaş Yönetimi Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Markalaşmaya Olan Etkisi”, *Marmara İletişim Dergisi*, Cilt:17, Sayı:17, (2010), ss.162-182.

- Ünal Murat, Ünal Silleli Zeliha, “Proje Yönetiminde Paydaş İlişkilerinin Rolü ve Önemi”, *Selçuk İletişim*, Cilt:8, Sayı:4, (2015), ss.90-103.
- Varvasovszky Zsuzsa, Brugha Ruairí, “How To Do (Or Not To Do)”, *Health Policy And Planning*, Cilt:15, Sayı:3, (2000), ss.338-345.
- Vishwanath Tara, Kaufmann Daniel, “Towards Transparency In Finance And Governance”, *The World Bank Draft*, Sayı:6, (1999), ss.1-30.
- Vishwanath Tara, Kaufmann Daniel, “Toward Transparency: New Approaches and Their Application to Financial Markets”, *The World Bank Research Observer*, Cilt:16, Sayı:1, (2001), ss.41-57.
- Vural Akıncı Beril Zekiye, Bat Mikail, “Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim”: İstanbul, *İletişim Yayınları (Birinci Baskı)*, (2013), s.60.
- Wieland Josef, “Corporate Governance, Values Management And Standards: A European Perspective”, *Business & Society*, Cilt:44, Sayı:1, (2005), ss.74-93.
- Witherel Bill, “Corporate Governance And Responsibility Foundations Of Market Integrity”, *Corporate Governance OECD Principles*, Sayı:234, (2002), ss. 7-9.
- Yazıcı Müjgan, Aydın Erdem İrem, vd., “Kurumsal İletişim”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Sayı:3316, *Açık Öğretim Fakültesi Yayını*, Sayı: 2176, (2016), ss. 1-155.
- Yazıcı Selim, Yanık Serhat, “Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi’nin Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt:60, Sayı:2, (2012), ss.1-22.
- Yenice Sedat, Dölen Tuğba, “İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:9, Sayı:19, (2013), ss. 199-213.
- Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Ankara, *Seçkin Yayınları (8. Baskı)*, (2011), s.77.
- Yıldırım Arzu, “Türkiye’de Yerel Yönetişimin Uygulanabilirliği ve Yerel Gündem 21 Örneği Üzerinden Bir İnceleme”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, (2014), ss.75-96.

- Yılmaz Özlem, “Bankalarda Kurumsal Yönetim – Entelektüel Sermaye İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1-2, (2014), ss.1-12.
- Yılmaz Recep, Kaya Murat, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları ile İlişkisi”, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1, (2014), ss.17-35.
- Yılmaz Recep, Kaya Murat, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları ile İlişkisi”, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1, (2014), ss.17-35.
- Yörük Nevin, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, Sayı:12, (2006), ss.156-187.
- Zabcı Çulha Filiz, “Dünya Bankası'nın Küresel Pazar İçin Yeni Stratejisi: Yönetişim”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:57, Sayı:3, (2002), ss.151-179.

EK-1) DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI

1. KURUMSAL İLETİŞİM SORULARI

- Kurumsal iletişim departmanı olarak; kurumsal iletişim çalışmalarının iç paydaşlarla gerçekleştirilen bilgi sirkülasyonunun yönetimini nasıl tanımlarsınız¹⁹³?
- Genel çerçeve itibariyle kurumsal iletişimin; kurumların ve iç paydaşların profesyonel başarılarına katkıda bulunması noktasında kendi kurumunuzdan hareketle neler paylaşmak istersiniz¹⁹⁴?
- Kurumsal iletişimin kendine özgü doğası ve felsefesi çerçevesinde kurumsal iletişimi nasıl tanımlarsınız¹⁹⁵?
- Kurumsal iletişim, dezavantajlı iç paydaşlarla ya da olaylarla kurulan iletişimde bir etki ve ikna aracı olabilir mi¹⁹⁶?
- Kurumsal iletişimin son on yılda geldiği noktayı değerlendirdiğinizde “Kurumsal İletişim Direktörlüğü” kavramının rolü hakkındaki yorumlarınız nelerdir? Örneğin bu rol, stratejik olabilir mi¹⁹⁷?

2. KURUMSAL YÖNETİŞİM SORULARI

- Kurumsal yönetim yapısının kurum genelinde kabulünün sağlanabilmesi noktasında neler yapılmalıdır¹⁹⁸?
- Kurumsal yönetim kavramının birbiriyle çekişen tanımları vardır. Günümüz dünyasında kurumlar arasında yaşanan rekabet çerçevesinde sizin tanımınız nasıl olur¹⁹⁹?

¹⁹³ Burcu Öksüz, (2014), “ Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, s.195.

¹⁹⁴ Joep Cornelissen, (2004), “Corporate Communications: Theory and Practice”, **Sage Publications Ltd.**, s.10. London.

¹⁹⁵ Laura Illia, John M.T. Balmer, (2012), “Corporate Communication and Corporate Marketing Their Nature, Histories, Differences and Similarities”, **Corporate Communications: An International Journal**, Cilt:17, Sayı: 4, s.418.

¹⁹⁶ Krishna Dhir, (2006), “Corporate Communication Through Nonviolent Rhetoric: Environmental, Agency and Methodological Prerequisites”, **Corporate Communications An International Journal**, Cilt:11, Sayı:3, s.453.

¹⁹⁷ Richard R. Dolphin, Ying Fan, (2000), “Is Corporate Communications A Strategic Function?”, **Management Decision**, Cilt:38, Sayı:2, s.1.

¹⁹⁸ Burcu Öksüz, (2014), “ Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, s.182.

- Kurumlarda yaşanan ya da yaşanabilecek kriz ve skandalların engellenebilmesi ya da kurumun itibarı zedelenmeden çözüme kavuşturulabilmesi gibi önemli yönetsel sıkıntılarda, kurumsal yönetişimin durduğu yeri tarif edebilir misiniz²⁰⁰?
- Globalleşmenin hızlı bir ivmeyle ilerlediği günümüz dünyasında yaşanan hangi gelişmeler, kurumsal yönetişim anlayışına katkı sağlamaktadır²⁰¹?
- Kurumsal yönetişim sürecinin kurumsallaşma kapsamında iç paydaşlara yansması konusunda kendi kurumunuzdan örnekler çerçevesinde bilgi verebilir misiniz²⁰²?
- Karar alma mekanizmalarının, kurumsal kararları etkin, zamanında ve doğru biçimde uygulamaları noktasında bir prensip olan kurumsal yönetişimin etkinlik ilkesi çerçevesinde, kendi kurumunuzun strateji ve yönetsel planlama takvimini tanımlar mısınız²⁰³?

3. İÇ PAYDAŞLARLA İLGİLİ SORULAR

- Çalıştığınız meslek grubu ve kurum çerçevesinde iç paydaş kavramının sizin için taşımakta olduğu anlam ve öneminden bahseder misiniz²⁰⁴?
- İç paydaşı olduğunuz kurum içerisinde üst yönetim ile gerçekleştirdiğiniz bilgi alışverişlerinin ilerleme yöntemleri hakkında bilgi verir misiniz²⁰⁵?
- Kurumsal yönetişimin başarılı uygulanabilmesi noktasında iç paydaşı olduğunuz kurumun, kurumsal itibarına katkılarınız neler ve nasıl olmalıdır²⁰⁶?

¹⁹⁹ Thomas Clarke, Marie dela Rama, (2008), "Fundamentals of Corporate Governance", **Sage Library in Business and Management**, s.1. London.

²⁰⁰ Zeynep Mesci, Orhan Batman, Mehmet Akif Öncü, (2016), "Yöneticilerin Kurumsal Yönetime Bakış Açısı: Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, s.303.

²⁰¹ Arif Saldanlı, (2012), "Kurumsal Yönetim Endeks Performansının Analizi", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:8, s.137.

²⁰² Selçuk Kendirli, Fatih KONAK, Hakan Turan, (2013), "Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Bist İkinci Ulusal Pazarında Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:3, s.32.

²⁰³ European Union, (2015), "A Guide To Corporate Governance Practices In The European Union", **The International Finance Corporation c/o The World Bank Permissions Desk Office of the Publisher**, s.9, NW Washington

²⁰⁴ Seda Sönmez, Özgür Uğurluoğlu, (2017), "Sağlık Kurumlarında Paydaş Analizi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, s.223-224.

²⁰⁵ Ebru Uzunoğlu, Burcu Öksüz, (2010), "Paydaş Yönetimi Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Markalaşmaya Olan Etkisi", **Marmara İletişim Dergisi**, Cilt:17, Sayı:17, s.163-164.

- İç paydaşı olarak faaliyet gösterdiğiniz kurum ile aranızdaki ilişkiye dayanarak, kurum yöneticileriyle aranızda kurumsal çalışmalarınızı besleyen dinamik ve stratejik bir iletişimin varlığından söz edebilir misiniz? Eğer cevabınız “evet” ise bunu nasıl tanımlarsınız²⁰⁷?
- İç paydaşı olarak faaliyet göstermekte olduğunuz kurum ile olan ilişkiniz kapsamında kurumunuzun uzun vadede belirlediği paydaş yaklaşım strateji ve yöntemlerinden bahseder misiniz²⁰⁸?

4. KURUMSAL YÖNETİŞİM SÜRECİNDE İÇ PAYDAŞLARIN KATILIMINDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ İLE İLGİLİ SORULAR

- İletişim ve yönetim kavramlarının entegrasyonu sonu oluşan yönetim kavramının iç paydaşların haklarının korunmasına olan etkisi nasıl açıklanabilir²⁰⁹?
- Kurumsal yönetim ilkeleri iç paydaşları yönlendirebilir mi? Cevabınız “evet” ise nasıl etkilediğini tanımlar mısınız²¹⁰?
- Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ilkesi göz önünde bulundurulduğunda, yönetim sürecine iç paydaşların katılımında kurumsal iletişim çabaları, kurumsal performansın artırılması noktasında değişken ya da stratejik bir rol üstlenebilir mi, neden²¹¹?

²⁰⁶ Kemal Avcı, (2019), “Üniversite İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısı: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kurumsal İtibar Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, s.42.

²⁰⁷ Cihan Becan, (2011), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, **Selçuk İletişim**, Cilt:7, Sayı:1, s.24.

²⁰⁸ R. Edward Freemann, John McVea, (2010), “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia, **Working Paper**, No:01-02, s.8. (ss.1-32)

²⁰⁹ Sibel Hoştut, (2015), “Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma”, **Selçuk İletişim**, Cilt:9, Sayı:1, s.55.

²¹⁰ Şebnem Arıkboğa, Ahmet Menteş, (2009), “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:59, Sayı:2, s.85.

²¹¹ Fadime Çınar, (2015), “Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:13, s.12.

- Kurumsal yönetim süreci yuvarlak bir pasta olsaydı; iyi yönetim felsefesi, formel ve in-formel yaklaşımlar bütününde, iç paydaşlar ve kurumsal iletişim bu pasta dilimlerinin yüzde kaçını oluştururdu, neden²¹²?
- Kurumsal yönetim sürecinde talebe bağlı olan ve olmayan derecelendirme sistemi kapsamında kurumsal iletişim ve iç paydaş kavramları kurum yöneticileri tarafından nasıl incelenmektedir²¹³?



²¹² Coşkun Can Aktan, (2013), “ Kurumsal Şirket Yönetimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, s.150.

²¹³ Metin Kılıç, Yılmaz Benligiray, (2012), “Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Süreci”, **Denetim**, Sayı:9, s.60. (ss.60-73)

ÖZGEÇMİŞ

11 Nisan 1990 tarihinde Kocaeli / İzmit doğumlu olan Melda ÖZEN, ilk olarak 2009 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi “Büro Yönetimi ve Sekreterlik” programını kazanmış olup, bu programdan birincilikle 2011 yılında mezun olmuştur. Ardından 2013 yılında girmiş olduğu DGS’de (Dikey Geçiş Sınavı) Türkiye 320.’liği elde ederek Ege Üniversitesi “Halkla İlişkiler ve Tanıtım” bölümüne girmiş ve bu bölümden başarıyla 2015 yılında mezun olmuştur. 2016 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı “Kurumsal İletişim” programında yüksek lisans eğitim hakkını kazanmış olup söz konusu eğitimine “Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişimin Rolü” konu başlıklı tez çalışmasıyla devam etmektedir.