



**HALKLA İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK:
UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

Seher YOLDAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK

Uşak

Haziran,2019

**HALKLA İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK:
UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

Seher YOLDAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK

UŞAK

UŞak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Haziran, 2019

ÖZET

HALKLA İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Seher YOLDAŞ

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2019

Danışman: Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK

Bu tez çalışması için, halkla ilişkilerde hesap verebilirlik ve şeffaflığa yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde; çift yönlü, açık ve güvene dayalı iletişimin ana temayı oluşturduğu gözlenmiştir. Halkla ilişkiler kurumsal yönetim ilkelerinden olan hesap verebilirlik ve şeffaflığı göz önünde bulundurarak hareket etmektedir. Bunun yanı sıra faaliyet raporları, kurumların yıllık faaliyetlerinin özeti durumundadır. Günümüzde faaliyet raporları kurum faaliyetleri ile ilgili bütün konuları kapsayacak şekilde düzenlenmektedir. Dolayısıyla faaliyet raporlarındaki bilgiler paydaşlar için de büyük önem taşımaktadır. Paydaşlar kurum ve faaliyetlerine dair doğru, dürüst ve güvenilir bilgiye sahip olmak istemektedirler. Paydaşlar kurumların kendilerine şeffaf davranmasını beklerken aynı zamanda gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları ile ilgili hesap sorabilme hakkına sahip olmak istemektedirler. Bu durum her iki tarafın da kurumsal açıdan kazançlı çıkması adına önem taşımaktadır. Bu çalışmada hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramları teorik olarak incelenerek halkla ilişkiler ile ilişkisi değerlendirilmiştir, uygulama bölümünde “Brand Finance”in belirlemiş olduğu 2017 yılı Türkiye’nin en değerli ilk 100 markasının kurumsal faaliyet raporları hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinden hareketle incelenerek değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Hesap Verebilirlik, Şeffaflık

ABSTRACT

TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN PUBLIC RELATIONS: AN APPLIED STUDY

Seher YOLDAŞ

Department of Public Relations and Advertising

Usak University Social Sciences Institute, June, 2019

Advisor: Associate Professor Zülfiye ACAR ŞENTÜRK

In this thesis, when the studies on accountability and transparency in public relations are examined; Bilateral, open and trust based communication was the main theme. Public relations acts by taking account of its accountability and transparency, which is one of the corporate governance principles. In addition, the activity reports are a summary of the annual activities of the institutions. Today's activity reports are organized to cover all issues related to the activities of the institution. Therefore, the information in the activity reports is also very important for stakeholders. Stakeholders want to have accurate, honest and reliable information about their institutions and activities. Stakeholders expect the institutions to act transparently, while at the same time wanting to have the right to account for the results of the activities carried out. This situation is important for both parties to gain corporate gain. This study assessed the relationship between public relations examined theoretically and transparency in terms of accountability, the application section " of 2017 set by the Brand Finance Accountability Turkey's most valuable corporate annual report of the top 100 brands account and evaluation was made by examining the movement of the principle of transparency.

Keywords: Public Relations, Accountability, Transparency



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Tezli Yüksek Lisans Jüri ve Enstitü Onayı

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 164016009 No'lu öğrencisi Seher YOLDAŞ'ın "Halkla İlişkilerde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Uygulamalı Bir Çalışma" adlı tezi 21 /06 / 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK	
Üye	: Doç. Dr. Mikail BATU	
Üye	: Doç. Dr. Murat SEZGİN	

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Öncelikle her türlü kararında yanımda olan, maddi- manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan bugünlere gelmemde büyük pay sahibi olan, sevgi ve dualarını her zaman yüreğimde hissettiğim canım annem Sevgi YOLDAŞ ile canım babam Kemal YOLDAŞ'a sonsuz minnettarım.

Söz konusu çalışmamda bana kılavuzluk ederek yolumu aydınlatan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Zülfıye ACAR ŞENTÜRK'e

Tez savunmamda bulunarak değerli fikirlerini benimle paylaşan hocalarım Doç. Dr. Mikail BATU'ya, Doç. Dr. Murat SEZGİN'e

Yüksek lisans hayatımızla birlikte başlayan ve daha sonra "tez yoldaş"larım olan, ne zaman pes etmek istesem beni motive eden, sürecin stres ve heyecanını birlikte paylaştığımız Melek KANDEMİR ve Aslıhan ÖZKALE'ye

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyerek her daim yüzümü gülümseten ve her an yanımda olan Mehmet Fatih POLAT'a

Desteklerini her zaman omuzumda hissettiğim, her zor zamanımda yanımda olan, zaman ve mekân ayırmaksızın benimle yol arkadaşlığı eden, motivasyonumun bittiği anda devreye girerek bana güç vererek yardımlarını esirgemeyen Yeşim YARDIMCI ve Münire ŞAHİNER'e

Ayrıca ismini buraya sığdıramadığım birçok arkadaşıma da manevi desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İyi ki varsınız...

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Seher Yoldaş

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : Çorum/ 1992

E-Posta : seher.yoldas@gmail.com

Eğitim

- 2011, Erciyes Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Lisans, Kayseri.
- 2016, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Uşak.

İş Deneyimi

- OGC İletişim&Koçluk&Danışmanlık- Bersay Network, Halkla İlişkiler Görevlisi, Haziran 2014 – Temmuz 2014
- Hitit Üniversitesi Ömer Derindere MYO, Danışma, Aralık 2015 – Mayıs 2016

Sertifikalar

- Yönetici Asistanlığı (KAYMEK), Ekim 2013 – Şubat 2014 (344 Saat)

İÇİNDEKİLER

ÖZET	1
ABSTRACT	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
İ.BÖLÜM: HALKA İLİŞKİLER	5
1.Halkla İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi.....	5
1.1.Halkla İlişkiler Kavram ve Tanımı	5
1.2.Halkla İlişkilerin Amaçları	9
1.2.1.İşletme Açısından Amaçlar	10
1.2.1.1. Saygınlık Sağlama	12
1.2.1.2. Satış Arttırma.....	13
1.2.1.3. Eleman Temin Etme	13
1.2.2. Toplumsal Açından Amaçları	13
1.3.Halkla İlişkilerin İlkeleri.....	14
1.3.2. İnandırıcılık.....	16
1.3.3. Sabırlı Çalışmak	17
1.3.4. Yaygın Sorumluluk	18
1.3.5. İki Yönlü Bir Süreç	18
1.3.6.Açıklık.....	19
1.3.7. Yineleme ve Süreklilik.....	19
1.4. Halkla İlişkilerin Fonksiyonları	19
1.5.Halkla İlişkiler Modelleri.....	20
1.5.1.Basın Ajansı – Tanıtma Modeli	22
1.5.2.Kamuyu Bilgilendirme Modeli	23
1.5.3.İki Yönlü Asimetrik Model.....	23
1.5.4.İki Yönlü Simetrik Model	25

II.BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM, ŞEFFAFLIK, HESAP VEREBİLİRLİK.....	29
2.1.Kurumsal Yönetişimin Kavramsal Çerçevesi	29
2.1.1. Yönetişim ve Kurumsal Yönetişim Kavram ve Tanımı	29
2.1.2. Kurumsal Yönetişimin Amaçları ve Faydaları	32
2.1.3. Kurumsal Yönetişim Düzenlemelerinde Temel İlkeler	36
2.1.3.1.Şeffaflık.....	37
2.1.3.2. Hesap Verebilirlik	37
2.1.3.3. Adillik veya Eşitlik	38
2.1.3.4. Sorumluluk.....	39
2.2. Şeffaflık Kavramı, Amaçları ve Unsurları	40
2.2.1.Şeffaflık Kavram ve Tanımı	40
2.2.2.Şeffaflık Amaç ve Unsurları	42
2.3.Hesap Verebilirlik Kavramı, Amacı, Türleri ve Diğer Kavramlarla İlişkisi	45
2.3.1.Hesap Verebilirlik Kavram ve Tanımı.....	46
2.3.2.Hesap Verebilirliğin Özellikleri, Amacı ve Etkin Bir Hesap Verebilirliğin Koşulları.....	47
2.3.3. Hesap Verebilirliğin Türleri.....	50
2.3.3.1.Siyasal Hesap Verme	51
2.3.3.2.Yönetsel Hesap Verme.....	51
2.3.3.3.Yasal Hesap Verme.....	52
2.3.4. Hesap Verebilirliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	52
2.3.4.1.Sorumluluk.....	52
2.3.4.2.Denetim.....	53
2.3.4.3.Şeffaflık.....	53
2.3.4.4.Etik	54
2.3.4.5.Duyarlılık	56

III.BÖLÜM: YÖNTEM.....	57
3.1.Araştırmanın Amacı	57
3.1.1.Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları	57
3.1.2.Araştırma Yöntemi	57
3.2. Verilerin Toplanması.....	58
3.2.1.Verilerin Kodlanması.....	58
3.2.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	59
3.3.Bulgular	59
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA	96



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Halkla İlişkiler Modelleri ve Karakteristiği	28
Tablo 2. Kamu ve Özel Sektörde Hesap Verebilirlik.....	50
Tablo 3. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-1	61
Tablo 4. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-2.....	62
Tablo 5. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-3	63
Tablo 6. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-4.....	64
Tablo 7. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-5	65
Tablo 8. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-6.....	66
Tablo 9. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-7	67
Tablo 10. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-8.....	68
Tablo 11. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-9.....	69
Tablo 12. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-10.....	70
Tablo 13. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-1	82
Tablo 14. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-2.....	83
Tablo 15. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-3	83
Tablo 16. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-4.....	84
Tablo 17. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-5.....	84
Tablo 18. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-6.....	85
Tablo 19. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-7.....	85
Tablo 20. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-8.....	86
Tablo 21. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-9.....	86
Tablo 22. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-10.....	87

RESİMLER DİZİNİ

Resim 1. Brand Finance En Değerli 100 Türk Markası 1-50	59
Resim 2. Brand Finance En Değerli 100 Türk Markası 51-100	60



KISALTMALAR DİZİNİ

Akt. : Aktaran

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

Ed. (Eds.) : Editör

KAP: Kamuyu Aydınlatma Platformu

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TBB: Türkiye Bankalar Birliği

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

GİRİŞ

Günümüzde iletişimin gelişmesi ile birlikte bilgiye erişimin daha kolay hale gelmesi ve eğitim seviyesinde yaşanan artış gibi nedenlerden dolayı toplumun talep ve beklentilerinde de değişimler meydana gelmiştir. Bundan dolayı yönetimlerden beklenen faaliyetler de farklı boyutlar kazanmıştır. Yönetimde meydana gelen bu değişiklikler beklentilerin artmasına neden olurken bilgiye ulaşmanın daha şeffaf ve kolay bir hâl almasını gerekli kılmıştır (Köseoğlu, Yurttaş ve Selek, 2005, s.152). Artan rekabet koşulları ile birlikte kurumların faaliyet gösterdikleri alan ne olursa olsun etkin bir başarı elde etmeleri zorlu bir süreç haline gelmiştir.

Başarılı kurumların başarısının temel unsurlarından birisi de bütün paydaşlarıyla iki yönlü iletişime dayanan açık ve katılımcı bir iletişim kurmalarıdır. Hızla gelişen teknoloji, dinamik rekabet koşulları, paydaşların çevre ve toplumsal gibi konularda duyarlılıklarının artması gibi nedenler kurumları yapmış oldukları bütün faaliyetler konusunda öncelikle paydaşlar olmak üzere içinde buldukları toplumu bilgilendirmeye yöneltmektedir. Kurumlar paydaşlarıyla iki yönlü, dürüst ve uzun vadeli ilişkiler oluşturmak ve bu ilişkilerin devam etmesi için halkla ilişkileri kullanan kurumlar, yapmış oldukları bütün faaliyetlerde şeffaflığı esas alarak, bu faaliyetlerin sorumluluklarını alıp, onlara ilişkin konularda hesap verebilir olmayı kabul etmektedirler (Şentürk, 2016, s.60).

Kurumsal yönetimi ilke edinen kurumlar, içinde yaşadıkları toplum çıkarlarını ve müşterilerinin beklentilerini dikkate almaktadır. Dolayısıyla yönetim kurulları yalnızca kurumlara hesap verme sorumluluğunun yanı sıra paydaşlar ve hissedarlarına karşı hesap verme sorumluluğu getirmiştir. İşletmelerin halka açılması, halkın sorunları ile ilgilenmesi toplum açısından kuruma iyi bir izlenim kazandıracaktır. Toplum ile iyi ilişkiler kuran kurumlar olumlu bir imaj oluşturmaktadır. Kurumların rekabet gücünün artması yalnızca kurum çalışanları ile birlikte değil kuruma katkıda bulunan bütün tarafların bir sonucudur (Tüsiad, 2000, s.105). Kurumsal yönetim ilkeleri yalnızca özel sektördeki kurumlarda uygulanan kavramlar olarak değerlendirilmemelidir. Hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adillik yönetim konusunda herkesin benimsemesi gereken ilkelere aittir. Yaşadıkları toplumun tümünün faydasını dikkate alarak ekonomik ve kâra yönelik faaliyetler dışında, içinde buldukları topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren

kurumların daha avantajlı bir pozisyona geldikleri görülmektedir. Geçmişte menfaat kazanımı açısından yalnızca hissedarları düşünen yönetim tarzı yerini tüm paydaşlara karşı sorumlu yönetim tarzına bırakmaktadır. Kurumların etik anlayışı, çevre ve toplumsal değerlerin farkında olması kurumlara yalnızca iyi bir imaj sağlamakla kalmaz bunun yanı sıra rekabet avantajı da sağlamaktadır (Özilhan, 2002, s.7).

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumları kurumsal yönetim anlayışına yönlendirirken bununla birlikte kurumsal vatandaş olarak konumlanmalarını da sağlamaktadır. Çünkü kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal vatandaşlık tanımlarında vurgulanan ilkelerin kurumlar tarafından içselleştirilmesini amaçlamaktadır. Kurumlar böylelikle paydaşları ile iki yönlü simetrik ilişki kurarak dış dünya ile sosyal bağlar oluşturur ve bunun sonucunda itibar kazanır (Tuncer, 2015, s.3). Kurumsal yönetim ilkeleri, paydaşların bilgi alması, kurumun sosyal sorumluluk uygulamaları ve yönetim kurulunun yapısına yönelik düzenlemeleri kapsamaktadır (Arı ve Bayram, 2017, s.533). Paydaş ilişkilerinde şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir yönetim anlayışı benimseyen kurumların kurumsal verimliliği artmaktadır (Onbulak, 2017, s.106). Verimliliğin artmasını kurumsal yönetim uygulamalarının önemli bir boyutu olan iletişim uygulamaları oluşturmaktadır. Dolayısıyla kurumlar, paydaşlarını etkileyerek ve desteklerini alarak güvenlerini kazanmalıdırlar. Güven, insan ilişkilerinde ilk akla gelen kavramlardan birisidir. Çünkü güven toplumların ve bireylerin bütün kararlarında en temel unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Göktürk, 2017, s.76). Halkla ilişkilerde güven, kurum ile toplum arasındaki ilişkinin etik kısmının belirlenmesinde en kritik unsurlardan birisidir. Öncelikle kurumlar iç paydaşları olmak üzere tüm paydaşlarına karşı kapsamlı bir sorumluluk içindedirler. Paydaşlara karşı sorumluluk duymak güven yaratmada ön plana çıkmaktadır. Kurumlar hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda paydaşların beklentilerine cevap vererek kuruma karşı güvenli bir tutumun oluşmasını sağlarlar.

Paydaşların doğrudan katılımının sağlanması veya onayının alınması konusunda önemli bir araç olan halkla ilişkiler kurumsal yönetimin hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adillik ilkeleri ile örtüşürken, bununla birlikte paydaşları bilgilendirerek güven ve yakınlık sağlamada etkili bir yol olarak görülmektedir. Çünkü halkla ilişkiler, kurumsal yönetim bileşiklerinin de içeriğine uygun davranarak, güven ve dürüstlük ilkesine dayanan bir iletişim stratejisini

kapsamaktadır. Ayrıca tüm paydaş ve hedef kitleleri ile çok yönlü iletişim köprüsü oluşturan başlıca aktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çamdereli, 2012, s.4).

Kurumların paydaşlarıyla olan ilişkilerinde iki taraflı güven olması gerekmektedir. Şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olan kurumlar paydaşlarına vermiş oldukları bilgilerin paydaşları tarafından amaca uygun ve sorumlu bir biçimde kullanmaları konusunda paydaşlarına kesin olarak güven duymak isterler (Rawlins, 2008, s.2). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumların faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen paydaşları ile iletişime geçerek, uygulamalarında sosyal sorumluluk ve etik ilkelerini dikkate almaları gerekmektedir (Steyn, 2007, s.139). Kurumların paydaşları ile iletişiminde halkla ilişkilerin büyük bir önemi vardır. Eğer bir kurum paydaşları tarafından dürüst, güvenilir ve toplum için faydalı hizmetler yaptığı izlenimi yaratır ise; söz konusu kurumun olası bir kriz döneminde toplumun ve devletin desteğini alma ve krizden kurtulma şansı çok daha yüksek olacaktır (Bilgin, 2008, s.45). Halkla ilişkiler çalışmaları kurumların paydaşları ile kurmuş oldukları iletişimde oldukça önemli bir yere sahiptir. Halkla ilişkiler çalışmaları iki yönlü, güvenen dayanan ve açık bir iletişim ile anlam kazanmaktadır (Özkan, 2009, s.3).

Kurumlar kurumsal yönetim ilkelerinden olan hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarının yanı sıra şeffaflık ilkesini de benimsemelidirler. Şeffaflık kavramı, şirket ve kurumların değer ve politikalarını açıklarken bunları nasıl uyguladığını paydaşları ve kamuoyu ile paylaşabilmesini sağlamaktadır. Şeffaflık ilkesi ile kurumlar ne kadar açık, erişilebilir ve hesap verebilir olduğunu belirleyerek, paydaşları nezdinde eşit ve sorumlu bir biçimde davranıldığına dair güven inşa etmektedir (Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2015, s.9). Kurumların bu bilgi alışverişine istekli olmaları ve söz konusu bilgileri paydaşların herhangi bir beklenti veya talebi olmadan yayınlamaları kurumun kendisine ve gerçekleştirdiği faaliyetlerine olan güveni göstermesi bakımından oldukça önem taşımaktadır (Şentürk, 2016, s.61). Kurumların kendisine güven duyulan bir işleyişe sahip olmasının koşulu faaliyetlerini kamuoyuna şeffaf bir şekilde açıklaması ve kendisini çevresine açmasıdır.

Bütün bunlara rağmen hesap verebilirlik ve şeffaflık birçok yönetici için hala uygulamakta zorluk çekilen bir yük olarak görülmektedir. Bazı yöneticiler için ise şeffaflık ve hesap verebilirlik uygulamaları genellikle çok sıcak bakılmayan konular gibi görünse de kendileri ve organizasyonları için yararlı olacağından dolayı uygulanmasının gerekli olduğunu kabul ettikleri uygulamalar olarak görülmektedir (Lee, 2013, s.2).

Hesap verebilirliğin artmasıyla birlikte, kurum yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacaktır. Bu nedenden dolayı alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir (Acar ve Mortaş, 2011, s.86). Bu gerekçeyle, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2003 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınlamıştır. Böylece halka açık kurumların bu ilkeleri uygulamasını şayet uygulamıyor ise açıklaması zorunluluğu getirilmiştir. İşletmeler her yıl faaliyet raporlarında bu ilkelere uyup uymadıklarını açıklamaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir (Zengin ve Yılmaz, 2017, s.684). Kurumlar ve paydaşlar arasında şeffaflık ve hesap verebilirliği değerlendirmek amacıyla düzenlenen kurumsal faaliyet raporlarının erişime açık olması ile hedef kitle daha kolay bilgi alabilmekte ve bu sayede kuruma olan güven de artmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; Uluslararası marka değerlendirme kuruluşu olan Brand Finance’in 2017 verilerinde yer alan Türkiye’nin en değerli 100 markasının yıllık faaliyet raporlarında hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerinin uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmiştir. Çalışmada söz konusu kriterlere yönelik içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Halka açık kurumların yapmış oldukları açıklamalar yalnızca ilgili kurumları ilgilendirmemekte, bunun yanı sıra birçok çıkar grubunun da alacakları kararları açısından önem arz etmektedir. Araştırma, Brand Finance tarafından açıklanan en değerli 100 marka içinde yer alan kurumların faaliyet raporlarında hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerine yer verilip verilmediğinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca yapılan çalışma ile kurumların vermiş oldukları bilgileri değerlendiren karşılaştırmalar içermektedir.

I.BÖLÜM: HALKA İLİŞKİLER

1.Halkla İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi

Bu bölümde halkla ilişkilerin kavram ve tanımı, amaçları, ilkeleri, fonksiyonları ve halkla ilişkiler modellerine ilişkin başlıklar yer almaktadır.

1.1.Halkla İlişkiler Kavram ve Tanımı

Halkla ilişkiler kavramını tek bir açıdan incelemek ve belirli bir tanımla sınırlandırmak oldukça zordur. Halkla ilişkiler kavramına akademisyenlerin hepsinin olduğu kadar yöneticilerin, işverenlerin de farklı bakış açılarının olduğu görülmektedir. Bazı uygulamacıların görüşü ise halkla ilişkiler adı altında bir alanın bulunmadığını, kapsama alınan her konunun başka alanlara girdiğini savunmaktadırlar (Keskin ve Özdemir, 2009, s.19).

“Halkla ilişkiler nedir?” sorusu akademisyenler ve uygulayıcıların uzun yıllardır üzerinde çalıştığı bir durum olarak görülmektedir. Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür; halkla ilişkiler alanının daha kapsamlı bir hale gelmesi ve bu alan ile ilgilenen kişi sayısının artmasıdır. Bunlara paralel olarak halkla ilişkiler ile ilgili tanımların artış göstermesi alanı açıklanması daha güç bir hale getirmiştir. Bunların yanı sıra, halkla ilişkiler fonksiyonlarının hedef kitleler ve uygulayıcılar tarafından farklı biçimlerde algılanması yapılan tanımlardaki çeşitliliğe sebep olan başka bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Akar, 2011, s.8).

Halkla ilişkiler tanımlarının farklılık göstermesinde, halkla ilişkiler alanının ve ilişkili olduğu etkenlerin sürekli olarak yeniliklere açık olması yapılan tanımların çeşitlenmesine ve farklılaşmasına etki etmektedir. Halkla ilişkiler tanımlarında ortaya çıkan bu farklılıkların sebeplerini Kalender (2008, s.18-20) aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Teori ve uygulamada halkla ilişkilerin rolüne ilişkin ön varsayımların veya dünya görüşlerinin farklılaşması,
- Halkla ilişkilerin uygulama alanının kapsamı,
- Halkla ilişkilerin sürekli olarak gelişim göstermesi,
- Halkla ilişkilerin çok yönlü bir sürece sahip olması,
- Halkla ilişkilerin çarpıtılması ve yanlış anlaşılmasıdır.

Farklılıkların diğer sebepleri ise; yapılan tanımlarda halkla ilişkilerin gerçek fonksiyonlarından daha çok olması gerekene yoğunlaşması, halkla ilişkilerin uygulama amaçlarının kamu ve özel sektörlerde farklı görülmesi, halkla ilişkiler kavramının disiplinler arası bir alan olması şeklinde sıralanmaktadır.

Günümüzde ise halkla ilişkilerin nasıl yapıldığı ve ne olduğu gibi konularda pek çok tanım mevcuttur. Tanımların çok olması karmaşıklık yaratmasına rağmen halkla ilişkiler çalışmalarına da yeni görüşler kazandırmaktadır. Ortaya çıkan bu tanımlardan birkaçı şu şekilde ifade edilmektedir;

İngilizce’de “Public Relations” olarak ifade edilirken Fransızca’da “Relations Publiques” sözcükleri ile ifade edilmektedir. Halkla ilişkiler kısaca PR olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler bir kurumun toplumla bütünleşmek amacıyla harcamış olduğu çabaların tamamını ifade etmektedir (Erdem ve Davulcu, 2012, s.5).

Halkla ilişkiler, kurum felsefesini tanımlamada, kurumsal hedeflere ulaşmada ve kurumsal değişimin gerçekleştirilmesinde yardımcı olan yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları bütün iç ve dış hedef kitleleri ile olumlu ilişkiler geliştirmekte ve kurumsal amaçları ile toplumsal beklentiler arasında belirli bir tutarlılık ve paralellik oluşturma amacıyla iletişim faaliyetlerinde bulunmaktadır (Işık, 2012, s.7). Halkla ilişkiler uygulayıcıları kurum ile hedef kitle arasında bağlantı sağlayıcı ve yorumlayıcı olarak hizmet etmektedirler. Buradan hareketle iki yönlü iletişim akışının oluşmasına vurgu yapılırken elde edilen bilgileri değiştirmek için iletişim kanallarının açık olmasının önemi üzerinde durulmaktadır (Broom, 1980, s.3).

“Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirlenmiş gruplarla dürüst ve sağlam ilişkiler kurarak ve bu ilişkileri geliştirerek onları pozitif inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirip oluşan tutumlarına yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki plânlı çabaları çevreleyen bir yöneticilik sanatıdır” (Asna, 2006, s.23).

Halkla ilişkiler, özel ya da kamu kurum ve kuruluşları ile hedef kitle arasında iletişim sağlamak, hedef kitlenin desteğini görerek itibar sağlamak için yapılan çalışmaların tümünü ifade etmektedir. Bir iletişim faaliyeti olan halkla ilişkiler, kurumun toplum içinde kendisi ile ilgili iyi ilişkiler kurması ve toplum için faydalı

faaliyetler konusunda bilgilendirme amacı gütmektedir. Buradan yola çıkarak halkla ilişkiler, belirli hedef kitleleri etkilemek amacıyla hazırlanan, planlı ve programlı bir haberleşme çabası olarak tanımlanabilmektedir (Menek, 2017, s.9).

Cutlip ve Center ise halkla ilişkileri; “karşılıklı yarar sağlayarak iki yönlü iletişime dayanan, dürüst ve sorumlu uygulamalar ile kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalar bütünüdür” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanımda halkla ilişkileri, dürüstlük ve sorumluluk yaklaşımları içinde iki yönlü bir iletişim olarak değerlendirirken bununla birlikte kamuoyunu etkileme yönünde olan stratejileri de vurgulamaktadırlar (Peltekoğlu, 2009, s.4).

Halkla ilişkileri kurumların çevrelerinde yer alan farklı konumlardaki gruplar ile iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayanarak sağlam bağlar kurması şeklinde belirleyen tanım, asıl olarak kurumlardaki halkla ilişkiler olgusunu açıklarken aynı zamanda halkla ilişkilerin sınırlarını çizmeye yarayan bir tanım olarak ifade edilmektedir.

“Halkla ilişkileri kurumların çevrelerinde bulunan farklı konumdaki gruplarla iyi niyete, karşılıklı anlayışa dayalı sağlam bağlar kurması biçiminde belirleyen tanım, asıl olarak kurumlardaki halkla ilişkiler olgusunu hem açıklayan hem de onun sınırlarını çizmeye yarayan bir tanımdır” (Kazancı, 2009, s.312).

Grunig ve Hunt ise halkla ilişkileri, bir kurum ile hedef kitlesi arasındaki iletişimin yönetimi olarak yapmışlardır (Grunig ve Hunt, 1984, s.6).

Farklı halkla ilişkiler tanımları yapılan bu bölümde, “Halkla ilişkiler nedir? ” sorusuna yapılan tanımların ortak özelliklerinden yola çıkılarak aşağıdaki gibi cevabın verilmesi mümkün görülmektedir (Kalender, 2008, s.26):

- Halkla ilişkiler, iletişim sürecinin çift yönlü yapısının önemle vurgulandığı bir iletişim fonksiyonudur.
- Halkla ilişkiler, kurumlar ile kamuoyu arasında karşılıklı iyi niyet ve anlayışın kurulmasını ve devam etmesini amaçlamaktadır.
- Halkla ilişkiler, kurum ve kurumun hedef kitlesi hakkında potansiyel sonuçları olabilecek, çevresindeki sorunları yorumlayan ve çözümleyen bilgi toplama işlevi olarak görev yapmaktadır.

- Halkla ilişkiler, kurumların amaçlarını net ve kesin bir şekilde ortaya koymalarına ve söz konusu amaçların gerçekleştirilmesi için çaba harcamaktadır. Buna ek olarak halkla ilişkiler, kurumlara sosyal sorumluluklar ile ticari zorunluluklar arasında sağlam bir denge kurmaları konusunda çok önemli katkılarda bulunmaktadır.

Yapılan tanımlara bakıldığında, halkla ilişkilerde en önemli unsurun “halk” olduğu ve halkın istek ve şikâyetlerini çözmek amacı ile halkla ilişkiler uygulamalarının ortaya çıktığı söylenebilir. Halkla ilişkileri genel anlamı ile; tanıtmak, duyurmak ve duymayı esas alarak çok yönlü amaçlara yönelik bir kavram tanımlanabilir.

Halkla ilişkilerin tanıtmak, duyurmak ve duymaya dayanan çok yönlü amaçlarının tamamını gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır. Fakat kurumların sahip oldukları özellikler göz önüne alınarak, kamuoyunun istek ve beklentileri öncelikli olacak biçimde hizmet verilmelidir. Kurum ile karşılıklı iletişim içinde olan kamuoyu çok farklı sosyal ve etnik gruplardan oluşmaktadır. Bu sosyal grupların her birinin farklı demografik, psikolojik, sosyal ve kültürel özellikleri bulunmaktadır. Bu farklılıklar kurumların ulaşmak istedikleri hedef kitlenin özelliklerini belirlemede önemli bir etkenlerdir. Gerçekte de var olan “kamuoyunun düşünce, istek ve beklentilerini değerlendirerek desteklerini kazanmak” olduğuna göre kâr amacı gütsün veya gütmesin bütün kurumlar faaliyetlerinin odak noktasını halk olarak belirleyip faaliyet planlamalarını geliştirerek düzenlemeli ve uygulamaya koymalıdır (Menek, 2017, s.9). Bu uygulanan yöntem ve aşamalardan yola çıkarak halkla ilişkilerin sistematik bir yaklaşıma sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Doğru ve etkin iletişim ihtiyacı hiçbir zaman azalmamış olsa da, iş ve yönetim anlayışında birçok değişimler meydana gelmiştir. Kurumlar internet dönemiyle birlikte hedef kitlelerine çok daha hızlı ve doğrudan doğruya erişme imkânına sahip olmuşlardır. Daha önce hiç olunmadığı kadar kolay ulaşılabilir, oluşabilecek saldırılara karşı daha savunmasız ve daha şeffaf bir hale gelinmiştir. Bu nedenle, kurumların dış dünya ile kurdukları iletişimin sağlıklı olmasını şansa bırakmamaları oldukça önemlidir. Bu noktada devreye halkla ilişkiler girmektedir. Halkla ilişkileri etkin bir biçimde kullanabilme becerisi iş dünyası için büyük önem taşımaya başlamıştır (Barry, 2003, s.15).

Özel sektörün büyük bir atağa geçerek faaliyet alanını genişletmesi, ekonomiye ağırlığını koymaya başlamasından dolayı ülkede meydana gelen ekonomik ve toplumsal gelişmelerin yaşanması halkla ilişkileri uygulamaya mecbur kılmaya başlamıştır. Özel sektörler artık halkla ilişkiler faaliyetlerine büyük yatırımlar yapmaktadır. Böylelikle halkla ilişkiler maliyetleri artan bir alan haline gelmektedir (Kazancı, 2009, s.311).

1.2.Halkla İlişkilerin Amaçları

Halkla ilişkilerin temel amacı tanımlarından da anlaşılacağı üzere kurum içi ve dışında etkili ve verimli bir etkileşim ortamı oluşturarak sürekli olumlu ilişkiler kurulmasını sağlamaktır (Çamdereli, 2000, s.19).

Halkla ilişkilerin amaçlarından bir diğeri de; kişi, kurum ve kuruluşlara ait kararları yönlendirmede onlara uygun çevresel iklim ortaya çıkarmaktır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin uygulanabilir olmasının en önemli unsuru kurumsal kültürün elverişli olmasıdır. Kurumlarda halkla ilişkiler faaliyetlerinde asıl amaç başarılı bir kurum kültürünün oluşturulmasıdır. Kurum kültürünün oluşturulmasında; insana değer vererek samimi aynı zamanda kamuoyuna güven veren, esnek bir yönetim, kaliteli hizmet ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip olan sosyal ve kültürel alanda yapılan hizmet yatırımlarının yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır (Kozlu, 1986, s.30). Halkla ilişkiler, kurumların dışarıya açılan penceresi konumunda olduğu için amaçlarının çok yönlü olması ve çeşitlilik göstermesi gerekmektedir.

Halkla ilişkilerin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Budak ve Budak, 2004, s.9-10);

- Halka, kurum ve yönetimi ile ilgili bilgi vererek, kurum politikası ve çalışmalarını benimseterek yönetime karşı halkın tutum ve davranışlarını olumlu olarak geliştirmek,
- İlgili olan kişi ve kurumlar ile etkileşime girerek onların desteklerini almak,
- Sağlıklı ve sürekli bir ilişkinin oluşturulması için hedef kitlelerden bilgi almak ve çevre ile ilgili kararlarda etkinlik ve verimliliğini arttırmak,

- Toplanılan bilgi ve veriler ile mal ya da hizmetlerini geliştirerek kuruma ve topluma faydalı hale getirmek, halk ile işbirliği sağlayarak yapılacak olan hizmetlerin daha uygun, kolay ve hızlı ilerlemesini sağlamak,
- Toplumun ve yönetimin etik değerlerini koruyarak kurumun içinde bulunduğu ortama karşı sosyal sorumluluk duygusunu güçlendirmektir.

Halkla ilişkilerin amaçlarını kurumsal ve toplumsal açıdan olmak üzere iki başlık halinde ele almak mümkündür.

1.2.1.İşletme Açısından Amaçlar

Kurumlar iç ve dış çevreleri ile bir etkileşim halindedir. Kurumun kurum içi çalışanlar ile ilgili halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunmaları modern işletmecilik anlayışı olarak görülürken bunun yanı sıra sosyal sorumluluk anlayışının da bir gereği olarak görülmektedir. Kaliteli hizmetler verebilmesi, verimliliklerini arttırabilmeleri ve kamuoyunda olumlu bir imaj oluşturabilmesi sadece kurum içi çalışanlarla etkili ve verimli iletişim kurmaları ve çalışanlarını yönetime katması sonucunda gerçekleşmektedir (Arklan ve Taşdemir, 2010, s.31-35). Kurum içinde çalışanlara karşı açık ve şeffaf davranılarak çalışanlar ile yönetim arasında karşılıklı bir diyalog ortamı oluşturulmalıdır.

Kurumlar, uygulamalarının sonucunun olumlu olması için halkla ilişkilerin önemini kavrayarak kabul etmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra iç ve dışa yönelik politikalarını bu temeli esas alarak belirlemelidirler. Kurumların başarılı olabilmeleri için, kamuoyuna kapılarını açarak şeffaf yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir (Bülbül, 2004, s.59).

Kamu ya da özel sektörde tüm halkla ilişkiler faaliyetlerini kurum içinde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcıları, danışmanları, görevlileri ya da halkla ilişkiler uzmanları tarafından yürütülmektedir (Kalyon, 2007, s.21). Bununla birlikte, kurumlarda yürütülen halkla ilişkiler uygulamalarının işleyiş biçimi ne şekilde olursa olsun yönetimin, konu ile ilgili toplumsal veya kurumsal sorumluluğunu devretmesi mümkün değildir. Bu durumdan dolayı halkla ilişkiler faaliyetlerine diğer yönetsel sorumluluklar kadar önem verilmelidir (Ertürk, 2010, s.90).

Kurumlar, genellikle bir mesaj kaynağı olarak görülürken toplumla kurdukları ilişki ve iletişim kapsamında üstün ortaklar olarak algılanmaktadırlar. İki yönlü bilgi akışını ve karşılıklılık ilkesine imkân veren bazı halkla ilişkiler uygulayıcıları simetrik halkla ilişkiler modelini uygulamaktadırlar (Karadeniz, 2010, s.14-15). Bir kurumun dış çevresi ile sağlıklı ilişkiler kurabilmesinin ilk şartı öncelikle kurum içindeki iletişimin iyi olmasıdır. Kurum içi iletişim ne kadar sağlıklı olursa halkla ilişkiler uygulamaları kurum dışındaki çevre ile başarılı ilişkiler kurulmasını sağlayabilmektedir. Kurum içi iletişimde başarısız olan kurumlar dış çevrede olumsuz bir imaja sahip olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bir kurum olumsuz bir imaja sahip olduğu sürece halkla ilişkiler faaliyetleri için ne kadar emek harcarsa harcasın bu faaliyetlerin kuruma hiçbir katkısı olmamaktadır.

Kurumun halkla ilişkiler faaliyetlerinde dış çevresi ile olan ilişkileri önemli bir yer tutmaktadır. Halkla ilişkilerin asıl amaçlarından birisi kurumun iç çevresi ile dış çevresi arasında olumlu ve sürekliliği olan başarılı ilişkiler oluşturulmasıdır. Bir diğer temel özellik ise hedef kitleleri etkilemektir. Hedef kitlelerin belirlenmesi halkla ilişkiler uygulamalarını belirli bir davranışa yönlendirmektedir (Karadeniz, 2010, s.13). Halkla ilişkilerin amaçları arasında yer alan kurum ile ilişkisi bulunan iç ve dış kurumlar arasında sağlıklı bir ortam yaratmaktır. Bu yönüyle halkla ilişkiler kurumun sadece kamuoyu ile olan ilişkilerini değil, çevresindeki diğer kurum ve kuruluşlar veya topluluklarla kurmuş olduğu ilişkileri de kapsamaktadır. Halkla ilişkiler aracılığıyla kurumlar diğer kurumlar ile iyi ilişkiler kurarak iyi bir ortam oluşturmaktadır. Böylelikle kurumun iş verimi artarak daha iyi gelişmesi sağlanmaktadır (Tortop, 2009, s.9-10).

Kurumların dış çevresi ile iyi ilişkiler kurabilmesi çok çeşitli amaçlarla olmaktadır. Çoğunlukla bir kurum dış çevresinden ihtiyacı olan hammadde, sermaye, işgücü gibi üretim unsurlarını sağlayarak üretmiş olduğu ürün veya hizmetleri dış çevreye sunmaktadır. Bu uygulamalar gerçekleşirken kurum çevresinde bulunan tüketiciler, tedarikçiler, devlet kurumları gibi birçok kişi veya grup ile ilişkiler kurmaktadır. Bütün bu dış çevre ile ilişkilerinin iyi bir şekilde devam etmesi için kurumun çeşitli çabalarda bulunması gerekmektedir. Halkla ilişkiler uygulamaları kurumun dış çevresi ile güven, ilgi, anlayış ve desteğini elde etmek istediği birey ve topluluklarla olan ilişkilerini de kapsamaktadır (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu, 1999, s.6-7).

Kurumun dış çevresinde yer alan hedef kitlelere karşı yapmış olduğu halkla ilişkiler çalışmaları kurumun toplum tarafından kabul edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumun dış hedef kitlesi ile iletişimi sağlayan kanalları oluşturan kurum içi çalışanları ve yöneticileri kurum dışındaki hedef kitleyi oluşturan birey, grup veya kurumlar ile iyi ilişkiler kurarak kendi kurumları için yarar sağlayabilecek bilgileri elde etmektedirler (Budak ve Budak, 2004, s.127).

Halkla ilişkilerin amaçlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Karadeniz, 2010, s.14):

- **Eleştirileri dikkate almak:** İki yönlü iletişime dayanan halkla ilişkiler, hedef kitlelerden gelebilecek eleştiri ve tepkileri önemsemek zorundadır. Hedef kitleye ulaşmada hız kazanmak için bazı iyileştirme ve düzeltmeler yapmak oldukça önemlidir. Gönderilen mesajlara karşılık hedef kitlelerin tepkileri değerlendirilerek saptandığı takdirde; yapılan uygulamaların kuruma ne kadar faydalı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca saptanan hata ve eksikleri ortadan kaldırarak daha etkili faaliyetler yapılabilmektedir.
- **Ekonomik kalkınma:** Halkla ilişkilerin belirlemiş olduğu amaçlardan bir tanesi de ekonomik kalkınmanın gelişmesine katkı sağlamaktır.

Kurumlar için kamuoyu ve kamuoyunun kanaat ve fikirleri oldukça önemlidir. Bu nedenle gelişmiş kurumlar, halkla ilişkiler politikalarını belirlerken kamuoyunun izlenimlerini dikkate almaktadırlar. Günümüzde halkla ilişkileri ve faaliyetlerini göz ardı eden veya uygulamayan, kamuoyu ile bütünleşmeyen kurumların halkla ilişkilere önem vermesi gerekmektedir. Bu nedenle halkla ilişkiler birimi olan kurumlar ekonomik amaçlı bir beklenti içine girmektedirler. Bu beklentiler kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Dikme, 1999, s.17-20):

1.2.1.1. Saygınlık Sağlama

Kurumlar, üretmiş oldukları ürün veya hizmetlerini kamuoyuna etkili bir biçimde ileterek ve saygınlıklarını koruyarak kamuoyunda iyi bir izlenim oluşturmaktadırlar. Kamuoyu nezdinde iyi ve olumlu imajı olan kurumların kamuoyunda saygınlıkları artacaktır. Saygınlık sağlanmasında etkili ve verimli halkla ilişkiler çalışmalarının büyük bir önemi vardır.

1.2.1.2. Satış Arttırma

Hizmet birimlerinde kurum imajı oldukça önem taşımaktadır. Kamuoyunun gözünde başarılı bir kurum kimliğine ve imajına sahip kurumlar, üretmiş oldukları ürün ve hizmet ile elde etmiş olduğu ilgi ve güven ortamı ile bağlantılı olarak ilgi görecektir. Halkla ilişkiler birimi satış arttırmaya yönelik yapılacak olan pazar çalışmalarını denetim altına alma etkisini koruyacaktır. Halkla ilişkiler tarafından denetim altına alınmış halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda verilmiş olunan hizmetten ve üründen memnunluğun hedef kitleden geri bildirimini iyi olacaktır.

1.2.1.3. Eleman Temin Etme

Halkla ilişkilerin amaçlarından bir diğeri de kurumların nitelikli eleman bulmasıdır. Kurum çalışanları çalıştıkları kurumlardan övgü ile çevrelerine söz ederlerse iş arayanlar tarafından olumlu etkiler yaratacaktır. Bu nedenle kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Kurumdan memnun bir şekilde çalışanlar çevrelerine karşı kurumu en iyi biçimde tanıtarak yol gösterici olacaktır. Buradan yola çıkarak çalışanları kurumu tanıtan halkla ilişkiler elemanları olarak ifade etmek mümkündür. Kurumun çevresi tarafından iyi tanınması işe başvuracak kişilerin çoğalmasını da sağlayacaktır. Dolayısıyla kuruma başvuru sayısı artacağı için başvuru yapanlar arasından nitelikli çalışanlar seçmek kolaylaşmaktadır.

Kurumlar faaliyetlerinden olumlu sonuçlar alabilmek için halkla ilişkilerin amaçlarını iyi bir şekilde bilmeleri ve kabul etmeleri gerekmektedir. Dışa ve içe dönük politikalarını bu amaçlara göre belirlemeleri gerekmektedir (Bülbül, 2004, s.60).

1.2.2. Toplumsal Açıdan Amaçları

Kurumlar toplum ile birlikte meydana gelmiştir ve toplumla iç içe varlığını sürdürmek zorundadırlar. Toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel yapısından kurumlar etkilenir ve bu kavramlardan soyutlanamazlar. Bundan dolayı devamlılıklarını sürdürebilmek için sürekli değişen gelişmelere ayak uydurmak,

gelişmeleri takip etmek ve içinde yaşadığı toplumla iki yönlü iletişimi benimseyerek uzlaşmalı bir ilişki kurmak zorundadır (Sarı, 2006, s.23).

Halkla ilişkilerin toplumsal açıdan amaçlarını özetlemek gerekirse (Sabuncuoğlu, 2007, s.53);

- Kamuoyunu aydınlatmak,
- Halk ile yönetim arasında olan ilişkilerde halkın işlerini kolaylaştırmak,
- Kamuoyu ile iyi ilişkiler kurarak işlerin daha kolay ve hızlı ilerlemesini sağlamak,
- Kamuoyunun dilek, istek ve şikâyetlerini dinleyerek ortaya çıkabilecek aksaklıkları ortadan kaldırmak için çeşitli çalışmalar yapmak.

Kurumların kendilerini halka açması, halkın istek, dilek ve sorunları ile ilgilenmesi kuruma toplum tarafından iyi bir izlenim kazandıracaktır. Kurumlar toplum ile iyi ilişkiler kurarak olumlu bir imaj oluşturmaktadır. Toplum, kurumun kendilerine neler kattığını ve ne gibi faydaları olduğunu bilmek ve görmek istemektedir. Bu amaçtan dolayı kurumlar sosyal içerikli çalışmalar gerçekleştirerek toplum nezdinde kurumun saygınlığını artırmaktadır.

1.3.Halkla İlişkilerin İlkeleri

Her mesleğin uyması gereken çeşitli kuralları ve ilkeleri bulunmaktadır. Halkla ilişkiler mesleğinde de çalışanların uyması ve uygulaması gerekli birçok ilke bulunmaktadır (Ayhan, 2015, s.80).

Bu temel ilkelere uymak halkla ilişkiler mesleğini saygın bir meslek haline getirmesi açısından adeta birer kural niteliğindedir. Halkla ilişkileri günümüzde bir meslek olarak kabul etmek mümkündür. Meslek; eğitime dayalı, ustalık gerektiren bir sanatı veya hizmeti uygulamak, bir bilgi dalı ve belirli etik standartlarına bağlılık” olarak tanımlanabilir (Budak ve Budak, 2004, s.123).

Kurumların gerçekleştirdikleri halkla ilişkiler çalışmalarında bir iletişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreçte gerçekleşen halkla ilişkiler çalışmaları iki yönlüdür. Kurumun vermek istediği mesaj hedef kitleye ulaşırken bununla birlikte hedef kitleden gelen geri bildirimler alınmaktadır. Alınan bu geri bildirimler ile kurumlar uygulamalarını hedef kitlenin beklentisi doğrultusunda değiştirmektedir. Böylelikle

hedef kitle ile kurum arasında sağlam bir iletişim bağı oluşturularak her iki tarafında birbirini tanıması ve etkileşimde bulunması daha kolay hale gelebilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004, s.78). Halkla ilişkiler ile ilgili birçok uluslararası kongre ve toplantılarda halkla ilişkilerin başlıca ilkeleri sürekli olarak gözden geçirilmektedir. Birçok kaynakta halkla ilişkiler ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Alikılıç ve Onat, 2007, s.901):

- Yapılan bütün çalışmaların şeffaf bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- Yapılan bütün çalışmalar dürüstlük ilkesine dayandırılmalıdır.
- Halkla ilişkiler iki yönlü bir iletişim sürecidir.
- Halkla ilişkilerin gerçekleri olduğu gibi yansıtması gerekmektedir.
- Halkla ilişkilerin bir uzmanlık işi olduğu bilinmelidir.
- Halkla ilişkiler sürekli çalışma prensibine dayanmaktadır
- Mesleki etik kurallara uyulmalıdır.
- Halkla ilişkilerin değeri ve önemi tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi gerekir.
- Kurumların ilişki içinde oldukları hedef kitlelerin özellikleri, halkla ilişkiler çalışmalarını etkilemektedir.
- Halkla ilişkiler çalışmalarının bilimsel temellere dayandırılmalıdır.

Ayrıca dürüstlük, inandırıcılık, sabırlı çalışmak, yaygın sorumluluk, iki yönlü ilişki kurmak, açıklık, yineleme ve süreklilik kavramları da halkla ilişkilerin temel ilkelerindedir.

1.3.1. Dürüstlük

Kurumlar yapmış oldukları bütün halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef kitleye karşı dürüst davranmalıdır. Yapılan çalışmaların hemen her aşamasında dürüstlük kavramından ayrılmamak, çalışmaların başarı oranını arttırmada son derece önemlidir. Hedef kitlenin güven ve desteğinin kazanılması hedef kitleye doğru ve güvenilir bilgi vermekle mümkündür (Bilgin, 2008, s.42). Güven kavramı dürüstlük kavramı ile özdeşleşmektedir (Karadeniz, 2010, s.16). Kurum ile hedef kitle arasında güvene dayalı bir ilişki yok ise ulaşmak istenilen sonuçlar elde edilemez veya hedefe ulaşmakta çeşitli sorunlar meydana gelebilmektedir (Kara vd., 2009, s.281).

Dürüstlük kavramı; güvenilirlik, doğruluk ve onurlu çalışma gibi esaslara göre davranma konusunda kendisini göstermektedir. Bu esaslar halkla ilişkiler için olmazsa olmaz ilkelerdendir. Dürüstlük ilkesinin gerçeklerden ayrılmamak manasına geldiği oldukça açık bir şekilde görülmektedir. Halkla ilişkiler mesleğinde yalnızca gerçeklere yer verilmelidir, gerçek olan duyurulmalı ve tanıtılmalıdır (Asna, 2006, s.109). Bu ilkeyi benimseyerek faaliyetlerini gerçekleştiren kurumların bireyler üzerinde yarattıkları imaj da olumlu olabilmektedir.

Halkla ilişkilerin amacı, bir kurumu olmak istediği gibi tanıtmak değildir, yalnızca olduğu gibi tanıtmaktır. Yanlış, eksik ya da gerçek olmayan bilgilerle hazırlanan mesajların doğru olmadığı ve gerçekleri yansıtmadığı anlaşılırsa o kurumun toplumda oluşturmuştur olduğu olumsuz imajı ortadan kaldırmak oldukça zordur. Bu olumsuz imajın ortadan kalkması belki de çok uzun yıllar sürebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007, s.59). Fakat bazı durumlarda gerçek bilgi vermek mümkün olmayabilir. Bu gibi durumlarda doğruluk ilkesinden ayrılmamak bir tarafta dururken, diğer tarafta ise kurumun imajı söz konusudur. Burada halkla ilişkiler uygulayıcılarının uzmanlığını devreye sokması gerekmektedir. Gerçek bilgileri vermek kurum imajını zedeleyebilirken gerçekleri yalanlamak ise dürüstlük ilkesine aykırı davranmak anlamına gelmektedir. Buna benzer çelişkili durumlarda halkla ilişkiler mesleği zorlaşmaktadır. Böyle bir durum ile karşılaşan halkla ilişkiler uygulayıcısı bir diplomat gibi davranarak içinde bulunduğu kurumun aleyhine gelişen durumları kurumun yararına olacak şekilde çevirmek için çabalamalı ve çevirmelidir (Budak ve Budak, 2004, s.317).

1.3.2. İnanırcılık

İnanırcılık ilkesi halkla ilişkiler mesleğinin en zor çalışmalarından birisi olduğunu söylemek mümkündür. Başkalarını etkilemek ve fikirlerini değiştirmek büyük bir ikna yeteneği gerektirmektedir. Fakat böyle bir çabaya girişirken karşıda bulunan tarafa öncelikle inanç ve güven aşılacak gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2007, s.60). İnsanları inandırmak ve güven vermek için doğruluk ilkesini benimsemek gerekmektedir. Buradan hareketle inanırcılık ilkesinin yanı sıra doğruluk ilkesi de halkla ilişkiler açısından önemlidir denilebilir. Kurum; hedef

kitleye doğru ve eksiksiz bilgiler verdiği sürece, hedef kitlenin kuruma olan güven ve inancında artış meydana gelmektedir (Yavuz, 2006, s.22).

Halkla ilişkiler uygulamalarında hedef kitleye gönderilen mesajın inandırıcı olmasının ilk koşulu, verilen veri ve bilgilerin sonuçlarının tutarlı ve doğru olmasıdır. Kurum ve hedef kitle arasındaki ilişkinin sağlanmasında, inandırıcılık ilkesinin oldukça önemli bir etkisi vardır (Karadeniz, 2010, s.16). Herkes tarafından bilinen bir kurumun kamuoyuna iletildiği mesajların inandırıcılığı, çok fazla tanınmamış bir kurumun mesajlarına nazaran daima daha güçlüdür. Mesajların inandırıcı olması için verilen veri ve bilgiler ile elde edilen sonuçların tutarlı olması önemlidir (Bilgin, 2008, s.43).

1.3.3. Sabırlı Çalışmak

Halkla ilişkiler uygulamalarında temel amaç, kurumların hedef kitle nezdinde ve kurum içi çalışanları üzerinde pozitif bir imaj oluşturmaktır. Buradan hareketle bir imajın oluşması için belirli bir sürece ihtiyaç vardır. Gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin çabucak sonuç vermesi beklenmemektedir. Dostluk ilişkilerinin kurulurken olduğu gibi halkla ilişkiler faaliyetleri de sabır ve fedakârlık gerektirmektedir. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulamalarının sürekliliği şarttır. Halkla ilişkiler uygulamaları uzun vadeli çalışmalar olduğundan dolayı, kurum ile ilgili çeşitli bilgilerin kurum çalışanlarına ve hedef kitleye belirli aralıklarla bildirilmesi ve paylaşılması gerekmektedir (Yavuz, 2006, s.21). Bu nedenle halkla ilişkiler çalışanlarının planlı ve programlı bir çalışmaları gerekmektedir. İlk olarak hedef kitlenin özellikleri çok iyi bir şekilde araştırılarak, tutum ve davranışları, istek ve beklentilerinin neler olduğunun öğrenilmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler çalışmalarından elde edilen bilgiler dâhilinde çalışmalara yön verilerek planlamalar yapılmalı ve hedef kitleye iletilecek mesajlar belirlenmelidir. Yapılan plan üst yönetimin onayını aldıktan sonra uygulamaya geçilmeden önce küçük bir gruba uygulanarak deneme yapılmalıdır. Böylelikle uygulamada ortaya çıkabilecek aksaklıklar saptanarak önlem alınabilmesi açısından önemlidir. Gruba uygulanan uygulamadan olumlu bir sonuç alındığı takdirde halkla ilişkiler faaliyeti gerçekleştirilebilir. Yapılan bütün bu çalışmalar çok uzun bir çalışma sürecini gerektirmektedir (Sarı, 2006, s.25-26). Bu uzun çalışma süresi halkla ilişkilerin

sabırlı olmak ilkesi ile bağlantılıdır. Nasıl ki insan ilişkilerinde saygı ve sevgi kısa bir sürede kazanılamıyorsa halkla ilişkiler faaliyetleri de uzun aşamalardan geçerek olumlu bir sonuca ulaşabilir (İşçi, 2002, s.99).

Kurum yöneticilerinin birçoğu halkla ilişkiler faaliyetlerini reklam çalışmaları gibi görmektedir. Bu nedenle yapılan faaliyetlerin etkilerinin kısa sürede görülmesini istemekte ve bu isteklerini halkla ilişkiler uygulayıcılarına da iletmektedirler. Bazı yöneticiler faaliyetlerin sonuçlarının hemen alınamaması durumunda tepki bile gösterebilmektedir. Fakat kurumlarda olumlu bir imajın oluşması ve kamuoyunda sempati kazanmak kısa bir sürede gerçekleşebilecek bir durum değildir. Uzun bir çalışma ve emek gerektirmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, yöneticileri çalışmalarından uzun dönemde sonuçlar alınabileceği konusunda uyarmalı ve sabırlı bir bekleyiş gerektirdiği konusunda bilgilendirilmelidir (Sarı, 2006, s.26).

1.3.4. Yaygın Sorumluluk

Halkla ilişkiler faaliyetleri kurumlarda sadece halkla ilişkiler uygulayıcılarının yapacağı bir çalışma olarak görülmemelidir (Bilgin, 2008, s.44). Kurumda en alt kademedен en üste kadar tüm çalışmakta olan kişilerin halkla ilişkiler çalışmalarına katkıda bulunması, destek vermesi ve üzerine düşen görevleri yaparak aynı anda hareket edip çalışmaları gerekmektedir.

1.3.5. İki Yönlü İlişki Kurmak

Halkla ilişkiler, iki yönlü bir iletişim sürecini gerekli kılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulamaları aracılığı ile hedef kitleye çeşitli bilgiler verilerek hedef kitlenin desteği alınırken, bir diğer taraftan ise hedef kitlenin kurumlardan istek ve beklentileri anlaşılmasına çalışılmalıdır (Koro, 2005, s.21). Yalnızca kurumun kendi politika ve uygulamalarını hedef kitleye tek taraflı bir şekilde iletmesi halkla ilişkiler değildir. Hedef kitle ile kurumun birbirlerini anlaması ve tanınması ile ikisi arasında anlamlı bir etkileşim sağlanacaktır. İki yönlü iletişim aynı zamanda halkla ilişkiler için çok önemli bir strateji olan geri bildirim saptamaktadır (Balkıç, 2019, s.3).

1.3.6.Açıklık

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde uygulanması son derece önemli olan bir diğer ilke ise açıklıktır. Kurumları “camdan bir ev”e benzeten modern işletmecilik anlayışı açıklık ilkesinden hareketle şeffaf bir yönetimi benimsemektedir (Sabuncuoğlu, 2007, s.62). Şeffaflık ilkesini benimseyen halkla ilişkiler uygulayıcıları çalıştıkları kurumların işleyişinde bu ilkenin ön planda olmasına büyük bir önem vermelidirler. Kurum ile ilgili bilgiler verilirken şeffaflık ilkesine dikkat ederek bilgilendirme yapılmalıdır. Uygulayıcıların şeffaflık ilkesine uyması ile kamuoyunun kuruma olan güven ve desteği daha fazla artabilir. Şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyen kurumlar bazen öz eleştiride bulunarak bunu kamuoyuna duyurması ile kamuoyunun kuruma olan güvenini pekiştirmiş olur. Bu gibi durumlar kuruma olumlu bir imaj yaratırken aynı zamanda kurum için fayda sağlayabilmektedir

1.3.7. Yineleme ve Süreklilik

Halkla ilişkiler için etkili olan ilkelerden birisi de gönderilen mesajların birçok kez tekrar edilmesidir. Böylelikle yinelenen mesaj ile sıkça karşılaşan hedef kitle, verilmiş olunan mesajları daha sonra hatırlayacak bir şekilde belleğine yerleştirmekte ve kolay kolay unutmamaktadır (Asna, 2006, s.119). Buradan hareketle halkla ilişkiler uygulamalarının süreklilik gerektirdiğini söylemek mümkündür. Hedef kitleye verilmek istenen mesajlar sıklıkla tekrarlanmalıdır. Bu tekrarlar ile hedef kitlenin dikkati çekilerek uyanık tutulmalıdır. Fakat aynı tür mesajları almak zaman içinde bıkkınlığa neden olma endişesi duyulabilir (Sarı,2006, s.26). Halkla ilişkiler uygulayıcıları kamuoyunun nabzını ve tepkilerini gözden geçirerek bıkkınlık ve usanma noktasına gelen mesajları yeniden düzenleyerek, farklı bir şekilde sunarak yeni bir kabullenme süreci oluşturmaya çalışmalıdırlar (Sabuncuoğlu, 2007, s.62).

Halkla ilişkileri meslek edinen uygulamacıların bu ilkelere uyması, uygulamacıları başarıya götürmektedir. Kamuoyunun benimsediği kurumlar da dürüst, inandırıcı ve paydaşları ile yakından ilgilenen kurum tipleridir (Çakmak, 2017, s.18).

1.4. Halkla İlişkilerin Fonksiyonları

Yapılan tanımlarından yola çıkarak halkla ilişkilerin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çakmak ve Kilci, 2011, s.229-230):

- Halkla ilişkiler kurumun misyon ve vizyonunun tanımlamasına ve kurumsal amaçlara ulaşılmasına yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur.
- Halkla ilişkiler, kurum ile çevresi arasında gerçekleşen bütün iletişimlere yerine getirdiğinden dolayı iki yönlü iletişim fonksiyonudur.
- Halkla ilişkiler güven ve sempati kazanma fonksiyonudur.
- Halkla ilişkiler sürekli olarak devam eden bir faaliyettir.
- Halkla ilişkiler kurum içi ve kurum dışındaki hedef kitleyi kapsayıcılık fonksiyonudur.

1.5.Halkla İlişkiler Modelleri

Amerika Birleşik Devletleri ve birçok Batılı ülkede halkla ilişkileri kurumsal iletişimde çok büyük bir güç olarak görmektedirler. Halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonu olarak uygulandığında kamu kurum ve kuruluşları, özel kurumlar gibi organizasyonlar ilk olarak etkilemeye çalıştıkları ve kendilerinin de etkilendiği hedef kitlelerini belirlemektedirler. Daha sonra halkla ilişkiler uygulayıcıları belirlenen hedef kitlelerle devamlılığı olan iletişim programları geliştirmektedirler. Bu yönünden dolayı halkla ilişkiler, stratejik yönetimin oldukça önemli bir parçası konumundadır (Grunig vd.,1995, s.164).

Halkla ilişkilerde teorik bir çerçeve geliştirmek amacıyla Grunig ve Hunt 1984 yılında dört aşamalı modeli ortaya koyarak halkla ilişkiler uygulamalarını bu model aracılığıyla açıklamışlardır. Bu dört aşamalı modeli; basın ajansı- tanıtma modeli, kamuyu bilgilendirme modeli, iki yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik model oluşturmaktadır (Çalık, 2013, s.7).

Grunig ve Hunt geliştirmiş oldukları bu modellerde iletişimin iki boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlardan ilki iletişimin yönüdür. Genellikle iletişim teorilerinde kullanılan bu durumda mesaj akışının tek yönlü veya çift yönlü olduğu belirlenmektedir. Üzerinde durulan ikinci boyut ise, kurum ile hedef kitle arasında gerçekleşen iletişimin asimetrik veya simetrik olduğunun belirlenmesidir (Grunig ve Grunig, 2005, s.311). Bu kavramlar kurum ile hedef kitle arasında gerçekleşen

olumlu ya da olumsuz iletişimin etkilerini belirlemektedir. Asimetrik bir iletişim biçimini benimseyen bir kurum olumlu veya olumsuz bir etki ile karşı karşıya kaldığında kendi davranış ve politikalarını değiştirmek yerine hedef kitlenin tutum ve davranışlarını değiştirmeyi tercih etmektedir. Şayet kurum simetrik iletişim biçimini benimsemiş ise hedef kitlesini değiştirirken bunun beraberinde kendi politikalarında da değişiklikler yapmaya yer verecektir (Akar, 2011, s.19).

“Basın ajansı – tanıtma” ve “kamuyu bilgilendirme” modelleri, halkla ilişkiler uygulamalarının teknik yönlerinin daha ağır bastığı halkla ilişkiler anlayışını göstermektedir. Bu söz konusu modellerde halkla ilişkiler adı altında yapılan uygulamalar daha çok basına yönelik bir şekilde gerçekleşmektedir. “İki yönlü asimetrik model” ile “iki yönlü simetrik model” de ise halkla ilişkiler anlayışı daha çok gelişmiştir. Bu halkla ilişkiler anlayışında çok sayıda farklı kitlelere (kurum içi hedef kitle, finansal halkla ilişkiler) seslenildiği için profesyonel halkla ilişkiler olarak tanımlanabilir (Okay ve Okay, 2011, s.120). Modern anlamda halkla ilişkiler anlayışına en uygun model iki yönlü simetrik model olmasına rağmen; günümüzde kurumların yönetim biçimi, faaliyet alanları, amaç ve değerleri ile bağlantılı olarak dört modelin de kullanıldığı alanlar bulunmaktadır. Örneğin; spor ve tiyatro gibi alanlarda basın ajansı - tanıtma modeli kullanılırken, kar amacı gütmeyen kurumlar kamuyu bilgilendirme modelini, rekabet piyasaları iki yönlü asimetrik model, sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen kurum ve kuruluşlar ise iki yönlü simetrik modeli kullanmaktadır (Çalık, 2013, s.7). Her modelin farklı amaçları olduğu için, çoğunlukla farklı kurumlarda uygulanmakta ve başarı değerlendirmelerinde farklı araçlara ihtiyaç duymaktadırlar (Grunig ve Hunt, 1984, s.13-14). Bu bağlamda halkla ilişkiler modelleri hedef kitle ile yapılacak faaliyetlerde ne gibi yollar izlenmesi gerektiğini belirlemektedir. Bu yönü ile halkla ilişkiler uygulayıcılarına yol göstermektedir.

Halkla ilişkiler modelleri açıklamadan önce model kavramının ne olduğuna bakmak gerekirse bu kavramın, halkla ilişkiler uygulayıcısının ya da departmanının bütün halkla ilişkiler programlarına veya bazı özel program ya da kampanyalarına yönelik yaklaşımların temelinde bulunan bir değerler kümesi ve davranış kalıbı olduğunu söylemek mümkündür (Grunig ve Grunig, 2005, s.309).

1.5.1. Basın Ajansı – Tanıtma Modeli

Basın ajansı – tanıtma modeli halkla ilişkiler modellerinin ilkidir. 1850-1900 yılları arasında gerçekleşen çalışmaları içermektedir. Bu modelin halkla ilişkiler uygulamaları genellikle propaganda faaliyetleri ile benzer özellikler taşımaktadır. Modelde dürüstlük ilkesi her zaman gerekli görülmemektedir (Çalık, 2013, s.7). Basın ajansı – tanıtma modeli; basın ajansı çalışanlarının, propaganda ve halkla ilişkiler faaliyetleri yürüterek, şov ve siyasi kampanyalar için manipülasyon tekniğini kullanmalarından dolayı bu ismi almıştır (Göksel ve Yurdakul, 2004, s.14). Grunig ve Hunt'ın ifade ettiğine göre bu model kapsamında halkla ilişkiler uygulayıcılarının en çok önem verdikleri unsur basının ilgisini çekmektir. Yapılan tanıtım faaliyetlerinde iyi veya kötü ne şekilde olursa olsun medyada yer alabilmek en önemli hedeftir. Modelde başarı, kurumun basında yer alma oranına göre ölçümlenmektedir (Geçikli, 2010, s.26). Basın ajansı – tanıtma modelinde gerçeklerin ne olduğundan çok, olabildiği kadar çok geniş kitlelere ulaşabilmek ve bu kitleleri ikna etmek ön plandadır. Modelde belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntem ve uygulamalarda etik kaygısı güdülmemektedir. Genellikle propaganda amaçlı kullanıma uygunluğu, çevresel kontrol ve hâkimiyete önem vererek ön planda tutması, destekleyici fakat kaynaktan alıcıya tek yönlü ve yanlı bir iletişimi benimsemesi bu basın ajansı – tanıtma modelinin öne çıkan özellikleri arasındadır (Ertürk, 2010, s.81). Göndericinin kaynağının açık olmamasının yanında hedef kitlenin görüş ve düşünceleri önemsenmeyerek geri bildirimlerin dikkate alınmaması modelin dikkat çeken bir özelliğidir (Okay ve Okay, 2011, s.122). Yani hedef kitleden kuruma doğru bir geri bildirim yoktur ve hedef kitle yönlendirilmek istenmektedir. Buradan hareketle bir konunun tanıtımını kamuoyunun ilgisini çekerek yaptıklarını söylemek mümkündür.

Basın ajansı – tanıtma modelinde bilginin doğruluğunun bir önemi bulunmamaktadır. Kurum ve hedef kitle arasındaki iletişimin sağlıklı olması için verilen bilgilerin doğru bir şekilde aktarılması halkla ilişkiler için önemli bir durum haline gelmeye başlamıştır. Halkla İlişkiler Yönetimi (2009) kitabına göre basın ajansı – tanıtma modelini genellikle halkla ilişkiler yönetiminin önemini ve kapsamını kavrayamayan, halkla ilişkileri yalnızca duyurma, tanıtma ve tutundurma olarak gören kurumlar tercih etmektedir (“Halkla İlişkiler Yönetimi”, 2009, s.20).

1.5.2.Kamuyu Bilgilendirme Modeli

Kamuyu bilgilendirme modelinde asıl amaç kamunun bilgilendirilmesidir. Kurumlar kendileri ile ilgili bilgileri kamuya basın aracılığıyla iletmektedirler. Kamuyu bilgilendirme modelini kısaca, “bir kişi veya kurumun kendisi ve faaliyetleri ile ilgili hedef kitlesine bilgi vermesi” şeklinde tanımlamak mümkündür (Okay ve Okay, 2011, s.140-141).

Kamuyu bilgilendirme modelinde iletişim süreci kaynaktan alıcıya şeklinde “tek yönlü” olarak işlese de, doğruluk kavramı çok büyük önem taşımaktadır (Tarhan, 2008, s.129). Kaynağın kurum hakkında vermiş olduğu bilgiler ile kamuoyu doğru bir şekilde bilgilendirilirken aynı zamanda kurumlar için büyük bir önemi olan güven kavramının oluşmasına da çok büyük katkılarda bulunmaktadır (“Halkla İlişkiler Yönetimi”, 2009, s.20). Basın ajansı – tanıtma modeli ile kamuyu bilgilendirme modeli tek yönlü ve asimetrik modellerdir. Bu nedenle uygulayıcılar kendilerini değil, kamuoyunun davranış ve düşüncelerini değiştirmeye çalışmaktadırlar (Erbaş, 2011, s.99). Basın ajansı – tanıtma modelinde olduğu gibi kamuyu bilgilendirme modelinde de halkla ilişkiler araştırmalarına çok fazla önem verilmemekte ve medyada ne kadar çok yer alırsa halkla ilişkiler faaliyetlerinin de başarılı olacağı düşünülmektedir.

Kamuyu bilgilendirme modelinin basın ajansı – tanıtma modelinden farkı kaynağın aktardığı bilgilerin doğru olmasıdır (Grunig, 2005, s.28). Fakat burada yalnızca kurumun kendisinin seçmiş olduğu bilgiler kamuoyuna ulaştırılmaktadır. Bu model gerçek ve doğru bilgiyi paylaşmayı esas aldığı için basın ajansı – tanıtım modelinden daha etik bir anlayış içermektedir (Sümer, 2011, s.29). Buna ek olarak bir propaganda dürtüsü ile kamuoyunu tamamen ikna etme gibi bir çabası bulunmamaktadır (Kart, 2017, s.15).

1.5.3.İki Yönlü Asimetrik Model

Grunig ve Hunt’ın üçüncü modeli olan iki yönlü asimetrik modelde kurumlar hedef kitleleriyle iletişim kurmak gibi çabalara girmeye başlamışlardır. Kurumlar hedef kitlelerinin tutum ve davranışlarında kendi istedikleri biçimde değişiklikler sağlayabilmek için birtakım araştırmalar yaparak bilimsel ikna yöntemlerini

uygulamaya başlamışlardır (Geçikli, 2008, s.30). Tutum ve davranışları değiştirmek için kullanılan yöntemler halkla ilişkiler uygulamalarının vereceği mesajları daha anlaşılır ve şeffaf bir hale getirmek amacıyla kullanılmaktadır (Okay ve Okay, 2011, s.158).

İki yönlü asimetrik model halkla ilişkiler modelleri içinde geri bildirim göz önünde bulunduran ilk model olarak görülmektedir (Yılmaz, 2015, s.50). Hedef kitleden geri bildirim alınma nedeni ise, hedef kitlenin davranışlarını kontrol edebilme düşüncesidir. İki yönlü asimetrik modelde kurum, uygulanan halkla ilişkiler faaliyetleri sonucunda kendisinde değişiklik yapmak yerine, hedef kitlenin tutum ve davranışlarında değişiklikler yaratmayı amaçlamaktadır. Geri bildirimler sonucunda elde edilen bilgiler ilk olarak kurum yararına olacak şekilde hedef kitleyi daha başarılı bir biçimde etkileyebilmek için kullanılmaktadır. Ayrıca verilen mesajlar hedef kitleyi ikna etmeye yönelik bir şekilde verilmektedir (Akar, 2011, s.22-23).

Kurumlar halkla ilişkilerin hedef kitle ile aralarında güçlü bir ilişki oluşturacağını farkına varmışlardır. Artık propaganda, ikna veya seçili bilgiler vermenin yeterli olmadığını, hedef kitlenin kendileriyle ilgili düşüncelerinin de önemli olduğunu ayırt etmişlerdir.

Bu model iki yönlü bir iletişim süreci özelliği taşıması gerekirken hedef kitleden gelen fikir ve düşünceler önemsenmediği ve kurum içi çalışanlar ile işbirliği ve diyalog oluşturulmadığı için asimetrik bir modeldir (Okay ve Okay, 2011, s.193). İki yönlü asimetrik modelde halkla ilişkiler uygulayıcılarına verilen görev, hedef kitlelerin kurum politikalarına uygun bir hale gelebilmeleri için ikna edilmesidir. Basın ajansı – tanıtma modelinde olduğu gibi bu model de amaç, hedef kitleyi kontrol altında tutabilmektir. Ancak iki yönlü asimetrik modelde farklı olan, kurumun hedef kitleyi kontrol altına alırken aynı zamanda hedef kitlenin dilek ve beklentilerini dikkate almasıdır. İki yönlü asimetrik modele göre, halkla ilişkiler uygulamaları iki yönlü iletişim kapsamında gerçekleştirilmektedir. Buna ek olarak bilimsel ikna yöntemlerinin kullanıldığı bu modelde hedef kitlenin görüşlerinin kurum yararına gelişmesi için çaba gösterilmektedir. Halkla ilişkiler araştırmaları da iki yönlü asimetrik model için büyük önem taşımaktadır. Hedef kitlede değiştirilmek istenen tutum ve davranışlar ile ilgili yapılan araştırmalara başvurularak, hedef

kitlenin istek ve beklentilerinin kendi kurum politikaları ile benzer bir düzeye getirilmeye çalışılmaktadır (Ertürk, 2010, s.82). Davis, kurumların asimetrik modelde amaçlarının, karşılıklı olarak yapılan bilgi değişiminden yarar sağlamak olduğunu söylemektedir (Davis, 2006, s.126). Bu modelde hedef kitlenin hiçbir şekilde bir avantajı bulunmamaktadır. Hedef kitle yalnızca kendisine verilmiş olunan bilgi kadarıyla yetinmektedir. Kurum ise sadece kendi istediği bilgileri hedef kitlesine iletmektedir. Dolayısıyla iki yönlü asimetrik modelde katılım söz konusu değildir. Kurumlar yalnızca geri bildirim için kendileri için gerekli olduğunu düşünmekte ve hedef kitleden gelen geri bildirimler kurum davranışlarında herhangi bir değişiklik meydana getirmemektedir. Buradan yola çıkarak hâlâ tek yönlü bir iletişimin var olduğu görülmektedir (Kart, 2017, s.18).

Özetlemek gerekirse, karşılıklı ancak dengeli olmayan bir iletişime dayanan iki yönlü asimetrik model, 1920'li yıllardan başlayarak kullanılmaya başlanmıştır. Asıl çıkış noktası, kamuoyunu kurumların hedefleriyle uyumlu bir hale getirilmesi için bilimsel ikna yöntemleri kullanılarak ikna etmeye çalışmaktır.

Tutum ve davranışları değiştirmek için kullanılan yöntemler halkla ilişkiler uygulamalarının vereceği mesajları daha anlaşılır ve şeffaf bir hale getirmek amacıyla kullanılması da en göze çarpan özelliklerinden birisidir (Ertürk, 2010, s.82).

1.5.4.İki Yönlü Simetrik Model

Dört halkla ilişkiler modeli arasında en ideal model olarak tanımlanmaktadır. İki yönlü simetrik modelde hedef kitle ile karşılıklı olarak anlaşma düşüncesine dayanmaktadır. Bu modelde iletişim hedef kitle ile kurum arasında iki yönlü bir şekilde gerçekleşmektedir. Halkla ilişkiler uygulamalarının bir sonucu olarak hem kurum hem de hedef kitle birbirlerinin tutum veya davranışlarını değiştirme konusunda başarı gösterebilirler (Harrison, 1999, s.54).

Bu modelde halkla ilişkilere verilen rol, kurum ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişim ve anlayışın gerçekleştirilmesidir. Böyle bir uygulamada halkla

ilişkilerin karşılıklı iletişim uygulaması, kurum yararına asimetrik olmaktan çıkarak simetrik bir hâl almaktadır (Flieger ve Sohl, 1991, s.18-22).

İki yönlü simetrik modelin uygulanması ile birlikte, halkla ilişkiler uygulamalarında araştırma ve sonuçlar çok daha fazla önem kazanmıştır. Modern anlamda halkla ilişkileri iki yönlü simetrik model temsil ederken, kurumlar yönetim biçimi, çevre koşulları gibi etkenlere bağlı olarak halkla ilişkilerin dört modelini de uygulamaktadır (Peltekoğlu, 2012, s.125).

Tek yönlü iletişimde yalnızca kurumlardan hedef kitlelere doğru bilginin yayılması söz konusu iken; iki yönlü iletişimde ise kurum ile hedef kitleleri arasında daha açık ve verimli bir iletişim akışı bulunmaktadır. İki yönlü simetrik model araştırmayı kamuoyunu ikna etmek için kullanmamakta, hedef kitleyi anlamayı ve aralarındaki iletişimi kolaylaştırmak için kullanmaktadır. Bu modelde halkla ilişkilerin esas amacı, hedef kitleyi ikna etmek değil anlamaktır. Buradan yola çıkarak asimetrik iletişimin dengesiz olduğunu; kurumu olduğu gibi bırakarak kamuoyunu değiştirmeye çalıştığını söylemek mümkündür. Simetrik iletişim ise bunun aksine dengelidir; kurum ile hedef kitle arasında olan ilişkiyi değişime uğratmaktadır (Grunig, 2005, s.310-311).

Özellikle kriz gibi beklenmeyen bir durum ile karşılaşıldığında doğru bir şekilde yapılan ve karşılıklı bilgi paylaşımı içeren iletişim uygulamaları büyük önem taşımaktadır. Kurum ile kamuoyu karşılıklı olacak şekilde birbirlerine güven duydukları takdirde faydalı çözümler üretebilmektedirler (Kent ve Taylor, 2002, s.29). İki yönlü simetrik modelde tek yönlü bilgi yayma amacı yoktur. Kurum ve hedef kitle karşılıklı fikir alışverişinde bulunarak hedef kitle etkin konuma getirilmektedir. Kurum kendisi ile ilgili bilgileri hedef kitleye aktarırken, hedef kitenin kendisi hakkındaki düşüncelerini de öğrenmektedir. Böylece iki yönlü simetrik modelde katılım söz konusudur denilebilmektedir (Gruning, 2005, s.56). İki yönlü simetrik model, her şeyin diyalog, görüşme ve uzlaşmayla halledilebileceğini belirtmektedir.

Sağlıklı bir diyalogun gerçekleştirilmesi kurumun iki yönlü iletişime verdiği değeri göstermektedir. Sağlam bir diyaloga önem vermenin en önemli nedeni, her iki tarafın da birbirlerinden geri bildirim almalarıdır. İki yönlü simetrik model dışındaki diğer modellerde kurum hedef kitleden gelebilecek her türlü söylem ve düşünceye

karşı kapalıdır. Söz konusu modellerde her ne kadar kurum tarafından hedef kitleye gönderilen mesajlar bir şekilde iletilse bile hedef kitlenin bu mesajlara vermiş olduğu tepkiler dikkate alınmamaktadır. Böyle bir durumda geri bildirimden söz etmek mümkün olmamaktadır. Geri bildirim olmaması veya elde edilememesi halkla ilişkiler uygulamalarının iletişim sürecini yarıda bırakabilmektedir (Kazancı, 2009, s.56).

Grunig ve Hunt'ın kuramsallaştırdığı iki yönlü simetrik iletişim; mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının ana ögesini oluşturmaktadır. Simetrik iletişim bu özelliğini, kurumun paydaşlarını dinleyerek paydaşların ihtiyaç ve taleplerine cevap vermeye istekli olması ile kazanmaktadır. Grunig ve Hunt iki yönlü simetrik modelin, kurumları daha etkin bir hale getireceğini ileri sürmektedir (Çalık, 2013, s.13-14).

Halkla ilişkilerin bu dört modeli kurumların savundukları, değerlerin, davranışların ve amaçların bir sunuş biçimidir (Peltekoğlu, 2009, s.126). Halkla ilişkiler uygulamaları kurumların paydaşları ile kurmuş oldukları iletişimde oldukça önemli bir yere sahiptir. Halkla ilişkiler uygulamaları güvene dayanan, açık ve iki yönlü iletişim ile anlam kazanmaktadır.

Aşağıda bulunan tabloda da anlaşılacağı gibi halkla ilişkiler modelleri, halkla ilişkiler pratiklerinin niteliksel özelliklerini sınıflandırarak tarihsel gelişim süreci içerisinde farklı yöntem ve teknikler kullanılarak uygulanmıştır.

Tablo 1. Halkla İlişkiler Modelleri ve Karakteristiği

Karakteristiği	Basın Ajansı/Tanıtım Publicity	Kamuyu Bilgilendirme	İki Yönlü Asimetrik	İki Yönlü Simetrik
Amaç	Propaganda	Gerçek bilgilerin yayılması	Bilimsel analiz temeli üzerinde ikna	Karşılıklı Anlayış
Organizasyonun Hedefi/ Kurumsal Amacı	Kamuoyunun çevrenin kontrolü, hakimiyet	Kamuoyunun kazanılması, çevresel adaptasyon, işbirliği	Kamuoyu çevrenin kontrolü, hakimiyet	Kamuoyu ile uyum, çevresel adaptasyon
Halkla İlişkilerin Rolü	Danışma	Bilgilerin yayılması	Danışma	Aracılık
İletişimin Doğası	Tek yönlü, gerçek önemli değil	Tek yönlü, gerçek önemli	Çift yönlü dengesiz etki	Çift yönlü dengeli etki
İletişim Modeli	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya feedback	Gruptan gruba feedback
Araştırmanın Doğası	Çok önemli değil	Çok önemli değil	Halkla ilişkiler kampanyalarından önce ve sonra tutumların kontrol edilmesi	Kamu ile organizasyonun arasında karşılıklı anlayışın değerlendirilmesi
Tipik Temsilcisi	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward Bernays	Bernays, Halkla ilişkiler eğitimcileri ve meslek dernekleri
Günümüzde Uygulandığı Alanlar	Spor, tiyatro, satış geliştirme	Hükümetler, belediyeler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, dernekler, iş dünyası	Serbest ekonomi, ajanslar	Sosyal amacı olan iş dünyası, ajanslar

Kaynak: James E. Grunig. Organizations, “Enviroments and Models of Public Relations” Public Relations Research and Education. (1984’den akt. Okay ve Okay, 2011, s.119).

II.BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM, ŞEFFAFLIK, HESAP VEREBİLİRLİK

2.1.Kurumsal Yönetişimin Kavramsal Çerçevesi

Bu bölümde yönetim ve kurumsal yönetişimin kavram ve tanımı, kurumsal yönetim düzenlemelerinde temel ilkeler, şeffaflık kavramı, şeffaflığın amacı ve unsurları, hesap verebilirlik kavramı, hesap verebilirliğin amacı, türleri ve diğer kavramlarla ilişkisi detaylı olarak incelenmiştir.

2.1.1. Yönetişim ve Kurumsal Yönetişim Kavram ve Tanımı

Kurum yönetimlerinin sistematik boyutta olan yaklaşımları, ekonomik yapıdaki hızlı değişim ve teknolojik gelişmelerden dolayı büyük bir önem kazanmıştır. Ulusal ekonomilerin çeşitli gelişmeler göstermesi, uluslararası ekonomik ilişkilerde artışların meydana gelmesi, uluslararası sermaye piyasasının artması, kurum hissedarlarının kurum yönetimindeki etkinliklerinin etkisini yitirmesi, kurum yönetim kurullarının ve üst yönetim kararlarının öneminin artması gibi gelişmeler, birçok alanda değişime yol açarken yönetim alanında da eskiden beri alışılmış olan yönetim anlayışının değişmesini gerektirmiştir. Hızla değişen ihtiyaçların bir gerekliliği olarak, yönetim anlayışı yerini bireyin, toplumun ve kurumların ihtiyaçlarına cevap vermeyi hedefleyen ve güven ortamının oluşmasına yardımcı olan yönetişim anlayışına bırakmaktadır. Yönetim anlayışı, belirli amaçlara ulaşabilmek için yukarıdan aşağıya doğru, tek yönlü iletişimi benimserken, yönetişim kavramı çift yönlü ilişki anlayışını benimsemektedir. Bu kavramın merkezinde kurumlar ve bireyler arasında güven unsuru bulunmaktadır (Yıldırım, 2011, s.17).

Yönetişim kavramı İngilizce "governance" kelimesine karşılık gelmektedir. Bu kelime diğer bir yandan yönetim anlamına da gelmektedir. Yönetişim kavramının önüne "iyi" getirilmesindeki amacın, kavramın yeni ilkeler edindiği ve dünya yönetim konjonktürünün dikkatini çekebilmek için olduğu yönünde yorumlar mevcuttur (Doornboms, 2001, s.99).

Kurum, bilinçli bir biçimde uyum ve düzeni sağlayan, sınırlı göreceli bir şekilde saptanabilen, ortak bir hedefi veya hedefleri elde etmek için nispeten sürekliliği olan bir temelde işlevini yerine getiren sosyal bir varlıktır (Robbins ve Barnwell, 2002, s.6).

Başka bir ifade ile kurum; belirli bir amacı elde etmek ve istenilen sonuçlara ulaşabilmek için oluşturulmuş, kaynağını insan gücü ve ilişkilerinden alan belirli kurallar kapsamında tasarlanan bir yapıdır. Kurumlar belirli bir toplumsal düzenin sürdürülmesini sağlamaktadır (Çalışkan, 2016, s. 2).

Kurumsallaşma, kurumların bireylerden bağımsız olarak standartlara, kurallara, prosedürlere sahip olması; çeşitli gelişmelere uygun olarak organizasyon yapısının oluşturulması, değişmekte olan çevre koşullarını takip edebilen sistemler kurması, kendisine özgü iletişim biçimlerini, iş yapma politikalarını ve yöntemlerini kurum kültürü haline getirerek, diğer kurumlardan farklı ve ayırt edici bir kimlik oluşturma sürecidir (Karpuzoğlu, 2004, s.45).

Kurumsallaşmış bir organizasyon sahip olduğu kurumsal bilgileri bir yönetim anlayışı olarak uygular ise çok daha başarılı bir konuma gelebilmektedir. Bir kurumun önemli varlıklarından olan bilgi birikimini tanımlaması, şahısların ve departmanların tekelden kurtararak bilgiyi kullanıma hazır bir hale getirebilmesi ve aktif bir şekilde yönetilebilmesi, kurumsal bilgi yönetimi ile meydana gelmektedir. Bu nedenden dolayı kurum çalışanları belirli iş amaçlarına ulaşabilmek için bilgileri birlikte oluşturmaları, birbirleriyle paylaşmaları ve öğrenilen bilgilerin sorumluluk alanlarında uygulayarak iş süreçlerini sistemli bir biçimde desteklemektedir (Gözalın, 1999, s.3).

Yönetim kavramı, organizasyonları kurumsallaştırmadan uzaklaştıran bir faktör olarak görülürken yönetim kavramı ise kurumu aile dışından profesyonel yöneticilerin yönettiği sistematik bir yönetimin oluşmasını amaçlamaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011, s.90).

Küreselleşmenin etkisiyle iletişim ve teknoloji alanında ortaya çıkan değişimler yönetim kavramının da özelliklerini büyük ölçüde değişikliklere uğratmıştır. Ortaya çıkan bu değişimler yönetim kavramını ortadan kaldırmak yerine yeni yönetim arayışlarının oluşmasına yol açmıştır.

Farklı alanlardaki küresel etkiler ile beraber; yönetimin profesyonel yöneticiler tarafından belirlenen teknik bir düzenleme ve uğraş alanı olmaktan çıkması, her şeyden önce toplumsal aktörlerin yanında belirlenen bir süreçler bütününe

dönüşmesi, kurumsal yönetim kavramının önemini artırmaktadır (Çukurçayır, 2002, s.93). Bunun sonucunda yönetişim kavramı ortaya çıkmıştır.

Yönetişim kavramının zaman içerisinde birden çok tanımı yapılmıştır. Yönetişim kavramı karşılıklı etkileşimi esas alan bir ilişkiler bütünüdür. Toplumsal yaşantının farklı alanlarında kurumların, toplumların ve bireylerin ilişkilerini düzenleyen yönetişim kavramı bir kültür olarak ele alınabilir. Yönetişim anlayışı; sorumluluk almayı, tutarlı olmayı ve hesap verebilir olmayı merkezinde bulundurmaktadır. Bununla beraber bireylerin ve toplumların refah seviyelerini yükseltme noktasında önem arz etmektedir. Yönetişim; katılım, şeffaflık ve adillik ilkelerini benimseyerek kurum ve kuruluşların sürdürülebilirliğini sağlamak açısından son derece önemlidir. Yönetişim, yöneticiler ile paydaşların beklentileri arasında bir denge kurarak söz konusu taraflar arasında oluşan bilgi asimetrisinin düzenlenmesini sağlamaktadır (Armstrong vd., 2016, s.107).

Yönetim kavramı hiyerarşik düzene dayalı bir anlayışı öne plana çıkarırken, yönetişim kavramı ise yönetim sürecinde yer alan bütün aktörlerin etkin olarak katıldığı süreci ifade etmektedir (Yüksel, 2000, s.145). Bununla beraber yönetişim anlayışı yalnızca yönetime katılma anlamına gelmemektedir. İnsan hakları, şeffaflık, etkinlik, hesap verebilirlik gibi birçok yönetişim ilkesini içinde bulunduran bir kavramı nitelemektedir (Ataay, 2006, s.128).

Genel tanımıyla yönetişim; yönetim alanında yeni bir süreci, yürürlükte olan kuralların değişmesi durumunu veya paydaşların yönetildiği yeni yöntemleri ifade etmektedir. Yönetişim kısaca yönetimde meydana gelen bir değişiklik olarak ifade edilebilir (Hoştut, 2015, s.57).

Yönetişim kavramı ile birlikte artık yönetme olgusu yönetenlerden yönetilenlere doğru uzanan tek yönlü bir çizginin aksine, iki yönlü bir akış olarak algılanmaktadır (Yıldırım, 2006, s.69).

Geleneksel yönetim anlayışının geri planda kalmasıyla kurumsal yönetim anlayışına geçilmiştir. Bu durum kapalı sistem sürecinin bırakılarak açık sistem sürecine geçilmesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Kapalı sistem sürecinde kurumlar, ilişki içinde oldukları ortamlardan bağımsız olarak kabul edilmekte ve bu nedenle kurumsal etkinliği yalnızca kurum içi yönetim yapılarına bağlanmaktadırlar.

Açık sistem sürecinde ise kurumlar içinde buldukları ortamlarla ve diğer sistemlerle karşılıklı bir ilişki içindedirler (Katz ve Kahn,1978, s.4). Böylelikle kurumlar, içinde buldukları ortamlarda bulunan ve kurumsal etkinliği doğrudan etkileyen tüm iç ve dış paydaşlar ile ilgili konuları kurumsal yönetim sürecine dâhil ederek kendini göstermektedirler (Freeman ve Reed 1983, s.91).

2.1.2. Kurumsal Yönetişimin Amaçları ve Faydaları

Kurumsal yönetim süreci 1990'lı yıllardan sonra hız kazanmaya başlamıştır. Bu geçen süre zarfında oldukça fazla yeni içerikler kazanarak daha hesap verebilir ve şeffaf uygulamalar gerçekleştirmeyi amaç edinmiştir (TÜSİAD, 2002, s.126).

Kurumsal yönetişimin başlıca amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Aktan, 2013, s.160-161):

- Kurumların üst yönetimlerinin ellerinde bulundurduğu güç ve yetkilerinin keyfi kullanılmasının engellenmesi,
- Yatırımcıların haklarının korunması,
- Kurum paydaşlarının adil ve eşit bir davranış biçimine tabi tutulmasının sağlanması,
- Kurum ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan paydaşların haklarının korunarak güvence altına alınması,
- Kurumun uygulamaları ve finansal durumuyla ilgili kamuoyuna bilgi verilmesi ve şeffaflığın sağlanması,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmeli,
- Kurumun üst yönetiminin karar ve davranışlarından dolayı hissedarlara ve paydaşlara hesap verme zorunluluğunun temin edilmesi,
- Kurum kazancının tüm menfaat ve pay sahiplerine hakları oranında geri dönüşümün sağlanması,
- Kurumun büyük hissedarlarının azınlıkların hisselerine el koyma tehlikesinin önlenmesi,

- Uzun vadeli yatırımlar yapan kurumsal yatırımcılar için güven ortamı oluşturulması,
- Karar veren profesyonel ile risk alan sermayedarın çıkar çatışmasının çeşitli kurallara bağlanarak denetim altına alınmaya çalışılmasıdır.

Kurum ve kuruluşlar; sürekli olarak değişen ekonomik koşullarda, gittikçe artan rekabet ve belirsizliğin olduğu ortamlarda çok çeşitli problemler içinde etkinlik göstermektedirler. Bir diğer taraftan kurumların büyümeleri sonucunda ortaya çıkan problemler de kurum yöneticilerinin çalışmalarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini zorlaştırmaktadır. Bunların bir sonucu olarak yönetim anlayışında profesyonellik olgusunun önemi artmıştır. Böylece kurum sahipleri ile kurumu yönetenler birbirlerinden ayrılmışlardır. Kurumu fiilen yöneten yöneticiler kurum ve toplum için oldukça kritik görev yapan kişiler pozisyonuna gelmeye başlamışlardır. Çünkü profesyonel yöneticiler vermiş oldukları kararlar ile sadece kendi kurumları üzerinde değil, tüm toplumun üzerinde etkili olabilmektedirler. Kurumlar çevrelerinde bulunan çıkar gruplarının istek ve görüşlerini dikkate alarak faaliyette bulunmak mecburiyetinde kalmışlardır. Kurumları yöneten profesyonel yöneticiler, bir taraftan kurumun devamlılığını ve gelişimini sağlarken, bir diğer yandan söz konusu çıkar gruplarının beklentilerini “dengelemek” mecburiyeti ile karşılaşmışlardır (Koçel, 2003, s.465).

Kurum yöneticileri faaliyetlerini gerçekleştirirken paydaşlar kurumlardan bilgi almak istemektedir. Böyle bir durum ile karşılaşan yöneticiler paydaşlara eksiksiz ve doğru bilgi paylaşımı yapma zorunluluğu ile karşı karşıya gelmişlerdir. Kurumsallaşmanın gerekliliklerini yerine getirerek kavramın önemini anlayan kurumlar bu tür zorlukları çok daha kolay bir şekilde atlatmaktadırlar (İşcan ve Kaygın, 2009, s.213). Geçmişin sadece hissedarları düşünen kurum yapısı, bütün ilgili taraflara karşı sorumlu kurum yapısına dönüşmektedir (Özilhan, 2002, s.7).

Başarılı bir kurumsal yönetim; kurum, yönetici ve paydaşlar gibi çıkar gruplarına yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesini sağlamaktadır. Buna ek olarak yöneticilerin performansının artırılması, kurum kaynaklarının etkili, verimli bir biçimde kullanılması ve denetimi kolaylaştırmayı teşvik etmektedir. Tüm bunların sonucunda kuruma duyulan güven artarken aynı zamanda kurumun sermaye maliyetleri de düşmektedir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s.398).

Kurumsal yönetim, kurum ve paydaşlar arasındaki, çıkar gruplarını dikkate alarak kurumdaki stratejik tercihleri ve üst yönetimin faaliyetlerini yönetme konusu ile ilgilenmektedir. Ayrıca kurumun stratejik yönünü belirlemekte ve kontrol etmektedir (İşcan ve Kaygın, 2009, s.215). İstenen yönetim seviyesine ulaşabilmek için kusursuz bir iletişimin olması gerekmektedir. Aksi takdirde kurum ve kuruluşlardan beklenen verim alınmaz. Kamuoyunun istek ve beklentilerini dikkate almayan yönetimler kalıcılığını sürdürememektedir. Ayrıca, kurum ile kamuoyu ortak bir noktada birleşmemektedir (Malkoç, 2006 nedir.antoloji.com/yönetişim). Bir yönetim görevi olarak görülen halkla ilişkiler, kamuoyunun etkisinin farkına vararak çeşitli gruplar arasındaki iletişimi düzenlemektedir. Buna ek olarak çeşitli paydaş gruplarının davranışları hakkında yönetime bilgi veren, kurumun gerekli gördüğü araştırmaları yaparak öneriler geliştirip sunan, kurumun kâr amacının yanı sıra sosyal sorumluluk bilincinin de olduğunu kanıtlayabilecek bir şekilde davranmasına yardımcı olan ve yapılan kamuoyu araştırmalarının yanı sıra diğer araştırma yöntemleri gibi çok çeşitli iletişim araçlarından yararlanan iletişim disiplini (Peltekoğlu, 2009, s.3).

Kurumsal yönetim sürecinin en önemli unsurlarından olan bilgilendirme ve etkili iletişimin sağlanabilmesi için halkla ilişkilere ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla ilişkiler paydaşların her türlü bilgiyi elde etme ve iletme ihtiyacını karşılayabilmek için iki yönlü bilgi akışını sağlama yeteneğine sahiptir (Çamdereli, 2012, s.4). Kurumlardaki yöneticiler uygulamış oldukları faaliyet ve kararlar hakkında kamuoyunu eksiksiz ve doğru bir şekilde bilgilendirerek iki yönlü bilgi akışını kesintiye uğratmamalıdır. Günümüzde gizli ve saklı yönetim yerini şeffaf bir yönetim anlayışına bırakmıştır.

Kurumsal yönetimin temelinde güven kavramı bulunmaktadır. Yönetişim bireylerin birbirlerine karşı duymuş oldukları güveni şekillendiren bir kültürdür. Kurumlar bu kültürü benimseyerek kendilerine duyulan güveni arttırmaktadırlar (Argüden, 2007, s.13).

Paydaşların doğrudan katılımının sağlanması veya onayının alınması konularında halkla ilişkiler önemli bir aracı işlev yürütmektedir. Kurumsal yönetimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleriyle örtüşerek, paydaşların

bilgilendirilmesi ve onların güveninin ve yakınlığının sağlanmasında en etkili yol olarak görülmektedir (Çamdereli, 2012, s.4).

Halkla ilişkiler uygulamalarının; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik gibi kurumsal yönetim ilkeleriyle benzerlik göstermesi, yönetim anlayışının yeni bir iş yükü gibi görünmemesine neden olmaktadır. Günümüzde bir yönetim işlevi olarak görülen halkla ilişkiler, kurumların içinde buldukları çevre ile ilgili çeşitli bilgiler toplayarak paydaşların her türlü bilgiyi elde etme ve iletme ihtiyacını karşılarken aynı zamanda hedef kitleleri belirlemekte, çeşitli konuları yönetmekte ve yöneticilere danışmanlık yapmaktadırlar (Hoştut, 2015, s.56-68).

Kurumların paydaşları ve menfaat sahipleri ile iyi ve güvenli ilişkiler kurabilmesi için halkla ilişkilerin oldukça önemli bir aktör olduğunu söylemek mümkündür. Halkla ilişkiler uygulayıcıları kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili süreçlerde ihtiyaç duyulan doğru bilgilendirme veya iki yönlü simetrik iletişim uygulamalarıyla paydaşları bilgilendirerek onların kuruma olan güvenini kazanmaya yönelik uygulamalar gerçekleştirmektedirler (Steyn ve Niemann 2010, s.107). Şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olan kurumlar paydaşlarına vermiş oldukları bilgilerin paydaşları tarafından amaçlarına uygun bir biçimde kullanacakları konusunda paydaşlarına kesin olarak güven duymak istemektedirler (Rawlins, 2008, s.2).

Gün geçtikte bilinçlenen paydaş gruplarının kurumlara kâr elde etmenin dışında toplumsal ihtiyaçlara karşı da duyarlı bir şekilde davranmaları yönünde baskı uygulaması kurumsal amaçların ve sürdürülebilirliğin yanı sıra, kurumsal imkanlar dâhilinde toplumsal beklenti ve ihtiyaçların da karşılanmasını gerekli kılmaktadır. Böyle bir durumda halkla ilişkiler uygulayıcısının kurumsal faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı yarar ya da zarar gören kamuoyu ve paydaşları ilgilendiren konuları erken teşhis etmesi gerekmektedir. Böylelikle hem kuruma fayda sağlanmış olurken aynı zamanda kamu yararına hizmet tarzında programlar ayarlaması ve yönetmesi, yapılacak uygulamalarda sosyal sorumluluk bilinciyle ve etik kurallarına uyarak hareket etmesi, iknadan daha çok karşılıklı anlayışı amaçlaması kurumun güven ve itibar kazanmasına katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak, kurumun ticari zorluklar ve toplumsal açıdan kabul edilebilecek davranışlar arasında bir denge kurması, kurumun çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırabilmektedir (Hoştut, 2015, s.60).

2.1.3. Kurumsal Yönetişim Düzenlemelerinde Temel İlkeler

Kurumsal yönetim; kurumların koymuş oldukları genel ilkeleri, ulaşmak istedikleri hedef ve performansı kontrol etme bakımından temel bir yapı oluşturmaktadır. Bu temel yapının sürdürülebilmesi için gerekli ve uyumlu bazı ilkeler benimsenmiştir (Karamustafa vd., 2009, s.102).

1999 yılında OECD Bakanları aracılığıyla kabul edilmiş olan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yöneticiler, yatırımcılar, kurumlar ve tüm paydaşlar için belirli standartlar ve yol gösterici ilkeleri kapsayarak uluslararası düzeyde bir referans kaynağı özelliğini kazanmıştır. Fakat her ülkenin ve her sektörün uygulayabileceği tek bir “iyi yönetim” düzeni oluşturulamadığından dolayı her kurum kendi kurumsal yönetim sistemini geliştirerek uygulamalıdır (OECD, 2004, s.4-10).

Paydaş ilişkilerinde hesap verebilir, şeffaf, etik ve sosyal sorumluluk sahibi; devlete, topluma ve rakiplerine karşı sorumluluk duygusu taşıyan ve bu sorumluluk duygusunun gereklerine uyan kurum ve kuruluşlar “kurumsal vatandaş” olarak algılanmaktadırlar (Marsden, 2000, s.11).

Kurumsal yönetim, kurumların “iyi bir sosyal vatandaş” olmasını öngören bir yaklaşım olarak görülmektedir (Marşap, 2009, s.331). Çünkü kurumun hissedarlarına ve paydaşlarına karşı şeffaf olması, gerçekleri yansıtması, paydaş haklarını koruması, etik ilkelerine uygun davranması gibi yöntemler kurumsal yönetimin içeriğini oluşturmakta ve uyulması gereken kriterlerini ifade etmektedir (Sönmez, 2004, s.111).

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumları kurumsal yönetim anlayışına yönlendirirken bununla birlikte kurumsal vatandaş olarak konumlanmalarını da sağlamaktadır. Çünkü kurumsal yönetim ilkelerinin amacı kurumsal vatandaşlık tanımlarında vurgulanan ilkelerin kurumlar tarafından içselleştirilmesini sağlamaktır. Kurumlar böylelikle paydaşları ile iki yönlü simetrik ilişki kurarak dış dünya ile sosyal bağlar oluşturmakta ve bunun sonucunda itibar kazanmaktadırlar. Kurumsal yönetim ilkeleri, paydaşlara bilgi verilmesi, kurumun sosyal sorumluluk faaliyetlerine ve yönetim kurulunun yapısı ile ilgili düzenlemeleri kapsamaktadır. Paydaş ilişkilerinde sorumlu, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimseyen kurumların kurumsal verimliliği artmaktadır. Bu verimliliğin artmasında

kurumsal yönetim uygulamalarında önemli bir boyut olan iletişim uygulamaları oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Tuncer, 2015, s.3). Kurumların; yönetim ve uygulamalarına dair bilgileri paydaşlarının ulaşabileceği bir şekilde paylaşması, paydaşların kuruma olan güvenini artırmaktadır.

Kurumsal yönetim, tutarlılık, sorumluluk, hesap verilebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılım-yayımlı olmak üzere yedi farklı ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler; kurumun içinde yayılımının sağlanması, kurumun kendi içinde ve paydaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen kurumlarda, kurumsal yönetimin ilkelerinden olan hesap verilebilirlik ve şeffaflığın gerektiği biçimde paydaşların tam ve eksiksiz bilgilendirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Arı, 2008, s.47).

Bu ilkeler göz önüne alındığında, kurumsal yönetim anlayışı bir kurumun hedeflerine ulaşabilmesi ve en üstün performansı gösterebilmesi açısından önem taşımaktadır (Argüden, 2007, s.18). Kurumsal yönetimin bu dört ilkesi aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

2.1.3.1.Şeffaflık

Şeffaflık ilkesi, kurum ile ilgili ticari sır niteliği taşıyan bilgiler hariç olmak üzere, finansal ve finansal olmayan tüm bilgilerin zamanında, eksiksiz ve doğru biçimde paydaşlarla paylaşılmasıdır. Bu karşılıklı bilgi paylaşımının sağlanabilmesi için öncelikli olarak kurumların şeffaf bir yönetim anlayışını kurum kültürü olarak benimsemelidirler. Bilgiler bütün ilgili kişi ve kurumlara açıklanmalı ve bu bilgi paylaşma süreci sürdürülebilir bir şekilde uygulanmalıdır (Baraz, 2007, s.85).

Şeffaflık ilkesinin kuruma fayda sağlayabilmesi için üzerinde durulması gereken başka bir nokta ise, şeffaflık ilkesi kapsamında bilgi paylaşımında bulunan kişi veya kurumların bu bilgiyi paylaşma konusunda istekleri olmaları, bilgi talebinde bulunan kişilerin ise sunulan bilgiyi değerlendirebilmeleri gerekmektedir (Eroğlu ve Demirbaş, 2016, s.299).

2.1.3.2. Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetim ilkelerinden birisi olan hesap verebilirlik, kurum yönetimi hakkında kural ve sorumlulukların açık ve net bir biçimde tanımlarının yapılması, yönetici ve kurum paydaşlarının ortak çıkarlarının kurum yönetim kurulu tarafından korunması ve gözetilmesidir. Bu ilkenin bir gereği olarak yöneticiler verilen kararların ve yapılan uygulamaların hesabını vermekle yükümlüdürler (Demirbaş ve Uyar, 2006, s.23).

Yapılan faaliyetlerin her aşamasında geri bildirim gerekli gören şeffaflık ilkesinin tersine hesap verebilirlik ilkesi yalnızca faaliyet sonrası kapsamaktadır. Bu ilke kapsamına giren bilgi ve belge üzerinde yapılan işlem ya da süreçler, sorumlu kişiler tarafından savunulmalıdır (Çınar, 2014, s.18). Bu durumun sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için, yöneticiler arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşılmış olduğu net bir şekilde belirlenmelidir. Aksi halde; karar verme gücünün ve bu kararlarda hesap verme yükümlülüğünün hangi merci ya da kişide olduğu belirsiz kalabilmektedir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006, s.5).

2.1.3.3. Adillik veya Eşitlik

Kurum yönetimi, uygulamalarını gerçekleştirirken almış olduğu kararlardan doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenen bütün kesimlere karşı eşit bir mesafede olmalıdır. Bu durum adil yönetim anlayışının bir gerekliliğidir. Adillik ilkesinin, kurum çalışanları için de uygulanması kurumsal yönetim açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Kurumun; terfi, ücret, işe alma, sosyal güvenlik, iş güvenliği gibi konularda çalışanlarına eşit ve adil davranmaması, kurum ile çalışanlar arasında güven ilişkisinin oluşmasını engellemektedir. Kurumlarda güven ilişkisinin oluşması adil davranma temeline dayanmaktadır. Kurumda çalışan kişiler, bütün çalışanlara eşit davranıldığına inanmıyorsa, kurum içi güven oluşmamaktadır. Bu nedenle de

kurum içinde sağlıklı ve başarılı bir iletişim sağlanması mümkün olmamaktadır (İyigün, 2016, s.59).

Adillik veya eşitlik ilkesi tüm paydaş haklarının korunmasını (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006, s.4) ve kurum yönetiminin aldığı kararlarda kurumun uzun dönemde karlılığının artmasına ve varlığını devam ettirmesine yardımcı olacak bütün tarafların dikkate alınmasını ifade etmektedir (Tuzcu, 2004, s.25).

Bir kurumun tüm paydaşlarına ayrımcılık yapmadan adil bir şekilde davranması gerekmektedir. Sözü edilen paydaşlar; hissedarlar, yatırımcılar, iş ilişkisinde bulunan kişi ve kurumlar ile bu kurumlarda çalışanlar olabilir. Aynı seviyede bulunan paydaşlar arasında ayrımcılık yapılmadan adil yaklaşım benimsenmelidir. Bunun yanında, adillik ilkesi gereğince, organizasyon içinde içeriden öğrenilerek fırsat eşitliğine ters düşebilecek ticari işlemler yapılmaması gerekmektedir. Bu noktada, kurumun yönetiminde bulunan kişilerin kurum ile çıkar çatışması yaratabilecek durumları yönetim kuruluna önceden bildirmesi de yine adillik ilkesi gereklerindedir (Şen, 2017, s.13-14).

2.1.3.4. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi ise, kurumun bütün paydaşlarına karşı sorumluluğunu ifade ederken (Gedikoğlu, 2012, s.143) yöneticilerin kurum adına yapmış olduğu bütün uygulamaların mevcut yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini (Çınar, 2014, s.17), doğru hedeflerin konulup konulmadığını, düzenlemelere uygun olup olmadığını ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir (SPK Kurumsal Yönetim Prensipleri, 2003, s.2-3).

Bu dört temel ilke, performans ölçümü ve geliştirilmesini temel olarak birbirleriyle ilişkilendirmektedir. Böylece kurumların paydaşları için değer yaratması ve toplumsal değerler ile uyumlu bir şekilde çalışması beklenmektedir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006, s.4).

Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen organizasyonlarda, alınan kararlar ile elde edilen sonuçların organizasyonun hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Organizasyon kaynaklarının alınan kararlarda tüketilen kaynaklarda etkin bir

biçimde kullanılması önemlidir. Yönetişim kültürünün yaygın olduğu organizasyonlar temelinde sorumlu yaklaşımı barındırmaktadır. Söz konusu organizasyonların tüm karar mekanizmalarında katılımcılığı esas alan yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Katılım ilkesi gereğine göre yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir karar mekanizmasının yerine kurum çalışanlarının da istek ve taleplerini belirtebildikleri ve bu belirttikleri görüşlerin karar alma süreçlerinde dikkate alındığı bir sistem olmalıdır (Tekin, 2003, s.4).

2.2. Şeffaflık Kavramı, Amaçları ve Unsurları

Bu bölümde şeffaflık kavramı ve tanımı, şeffaflığın amaç ve unsurlarına ilişkin başlıklar yer almaktadır.

2.2.1.Şeffaflık Kavramı ve Tanımı

Açıklık kavramı TDK sözlüklerinde, uzaklık, mesafe, boş ve geniş bir yere gibi anlamlarının yanı sıra konu ile bağlantılı olarak, “bir anlatım, kavram veya bir ölçümün kolay bir şekilde kavrana bilirliliği”, “Bir yazı ya da sözde maksadın açık olması özelliği”, “gerçekleri olduğu gibi yansıtma durumu” gibi anlamlara gelmektedir (TDK, 2018).

Şeffaflık; dürüstlüğü, yönetimde güvenin, doğruluğun hatta başarının bir ifadesi gibi görülmektedir. Diğer yönden şeffaflık anlayışı; yöneticilerin yaptıkları faaliyetler ile ilgili herkese hesap vermesini ve eleştirilere karşı açık olmasını ifade etmektedir (Selimoğlu, 2010, s.1). Bir başka anlatıma göre; istenilen bir ortaklığın kurulması adına oluşturulmuş prosedürler, eşit paylaşımlar ve uzun süreli birliktelikler gibi birçok unsurda etkili olan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Lamming vd., 2001, s.6).

Şeffaflık ilkesi ile kurumlardaki karmaşanın ortadan kaldırılmasını, yasalara aykırı hareketlerin ortaya çıkarılmasını öngören ve bu durumların ortaya çıkarılması için gereken yönetim yapısının oluşturulmasını ifade etmektedir. Gizlilik ise, kurumların sahip olduğu bilgi ve belgelerin ortaya çıkarılmaması anlamına gelmektedir. Gizlilik kavramının ortadan kaldırılması gerekmektedir (Özkan, 2004, s.16). Küreselleşme ile birlikte dünyada gizlilik ve kapalılık devri biterken, şeffaflık devri kendini göstermeye başlamıştır.

Şeffaflığı en genel anlamıyla yönetimin herkes tarafından görülebilmesi olarak tanımlayabilirken, kamuoyuna yaptığı her faaliyet hakkında her zaman ve her yerde açıklıkla bilgi veren kurumların ideal kurumlar olduğunu söylemek mümkündür.

Şeffaflık kavramı bilgiye kolayca ulaşma ve bilgiyi açık bir şekilde ortaya koymak olarak tanımlanabilir (Ball, 2009, s.303). Vishwanath ve Kaufmann (1999, s.3)'a göre istenilen şeffaflık düzeyinin sağlanabilmesi için bilginin, “erişilebilir”, “ilgili” ve “güvenilir” olması gerekmektedir.

- Bilginin erişilebilir olması, tüm paydaşların bilgiye eşit şartlarda ulaşabilmesini ifade etmektedir.
- Bilginin ilgili olması, içerdiği konuya açıklık getirebilecek nitelikte olmasını ifade etmektedir.
- Bilginin güvenilir olması ise verilen bilgilerin gerçek durumu yansıtan, tutarlı olmasını ifade etmektedir. Bilginin nitelikli olması ancak sunulacak bilgi ile alakalı standartlar geliştirilmesi ve denetlenmesi koşuluyla mümkün olabilmektedir (Erdoğan, 2009, s.48).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte dijital platformlarda şeffaflık, uygun bilgilere eksiksiz ve kolayca online erişim sağlanması şeklinde tanımlanabilir ve yalnızca bu erişim sağlandığında gerçek bir şeffaflık mümkün olabilir (Kalkan, 2009, s.29). Teknoloji alanında ortaya çıkan bu gelişmeler kamuoyunun kurumları daha fazla sorgulayabilmelerine imkân sağlamaktadır.

Paydaşlar kurumlardan bilgi alarak karar verme süreçlerinde daha etkili bir konuma gelmektedirler. Buradan yola çıkarak şeffaflığın tek yönlü bir bilgi paylaşımını sağlayan bir sistemden ziyade kurum ve paydaşlar arasında çift yönlü bir bilgi paylaşım süreci olduğunu söylemek mümkündür. Kurumların bu iki yönlü bilgi paylaşımına gönüllü olmaları ve bilgileri paydaşlar bir talepte bulunmadan yayınlaması kurumun kendisine ve uygulamalarına olan güveni göstermesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Şentürk, 2016, s.61).

2.2.2.Şeffaflığın Amaçları ve Unsurları

Şeffaflık kavramı karar alma ve uygulama sürecinde, kural ve düzenlemeleri takip etmekte olan bir davranış biçimini ortaya koymayı ifade etmektedir. Buna ek olarak verilecek bilgiler, alınan karar ve yapılan uygulamalardan etkilenecek kişiler tarafından kolayca ulaşılabilir ve anlaşılabilir olmalıdır (Firdin, 2017, s.40). Şeffaflık, kamuoyunun kurumların performansını değerlendirebilmesi açısından önemlidir.

Kurumların kamuoyuna ya da ilgili kişilere bilgi vermeleri veya uygulama süreçleri ile ilgili doğru paylaşımlar yapmaları, kamuoyunun kuruma olan güveninin arttıracaktır. Nitekim bilgi paylaşmak kolay bir iş olarak görünse de güvenilir bilgi paylaşmak oldukça zor bir uygulamadır (Black, 2001, s.786). Belirli bir faaliyette bulunan organizasyonlar, faaliyetleri süresince gözlemlenebilir ve kolay bir şekilde bilgi edinilebilir olmalıdır.

Kurumların gerçekleştirdikleri faaliyetler hakkında kamuoyunu bilgilendirme zorunluluğu artık günümüzde temel insan haklarından birisi olarak görülmektedir (Öztekin, 2010, s.449). Şeffaflık kavramının yönetim süreci içinde bir katalizör görevi gördüğü söylenebilir (Bingham ve O’leary, 2008, s.267). Kurumlar ticari sır niteliğinde olup paylaşımları mümkün olmayan bilgiler haricindeki bütün bilgileri eksiksiz, açık ve doğru bir şekilde kamuoyu ile paylaşmalıdır.

Birçok ülke “geçerlilik” ve “önem derecesi” kavramlarına başvurarak bilgilerin ticari sır niteliği taşıyıp taşımadığını belirlemektedirler. Buradan yola çıkarak geçerli ve önemlilik derecesi yüksek olan bilgiler kurumların ekonomik kararlarını etkileyebilecek niteliklere sahip olan bilgilerdir. Buna göre kurumların, yaptığı açıklamalar yatırım kararlarını etkilemekte ise bu bilgileri açıklamaları beklenmemektedir (Güzeldere, 2014, s.20).

Günümüzde bir yarış halinde olan kurumlar, hedef kitlenin isteklerini yerine getirip doyumu arttıracak farklı yollar aramaktadırlar. Piyasaya bakıldığında bütün ürünler birbirine benzemekte ve geçmişteki gibi kalite ürünlerde bir farklılık oluşturmamaktadır. Profesyonel pazarlama kaynakları farklılık yaratabilmenin koşulunu hedef kitle ile kurulacak iletişime bağlamaktadır. Bu süreçte hedef kitleye değer kazandırılması ile hedef kitlenin tatminini yükseltilecek istek ve beklentilere

uygun davranışların oluşması şeffaf bir yönetim anlayışı ile sağlanmaktadır. Şeffaflık ve güven ilişkisi birbirine bağlıdır. Hedef kitle için de önem arz eden şeffaflık ve güven, hedef kitlenin tatmin düzeyinin artmasını sağlamaktadır (Eggert ve Helm, 2003, s.4-8). Modern zamanda değişen çevre şartlarının varlığında kurumların rakiplerinden önde olabilmesi, artan karlılık ve büyüme için de şeffaflık önemli bir ihtiyaçtır (Elia, 2009, s.145).

Şeffaf bir yönetimin oluşabilmesi için yönetim faaliyetlerinin kamuoyuna açık olması, Kurum faaliyetlerine katılımın sağlanması gerekmektedir (Bahçıvan, 2006, s.22 -24). Şeffaf yönetim anlayışının sağlanması ile; paydaşların bilgilendirilmesi ve yatırımcı güveni kurumun piyasadaki etkinliği artırırken bilgi asimetrisini azaltmaktadır (Board vd., 2002, s.207);

- **Şeffaflık kurumun piyasadaki etkinliğini artırmaktadır:** Bütün paydaşlar için yüksek düzeyde şeffaflık, oldukça fazla kullanılabilir bilgiyi ifade etmektedir. Çünkü paydaşlar ellerinde bulunan sınırlı bilgiler dâhilinde kurumları değerlendirmek yerine, çok daha fazla bilgi olarak kurumu değerlendirmektedirler.
- **Şeffaflık yatırımcıların güvenini artırmaktadır:** Kurum ile ilgili bilgilerin doğru ve zamanında verilmesi yatırımcıların sermaye piyasalarına olan güvenlerinin artmasına yol açmaktadır. Ayrıca buna ek olarak, kurum ile ticari ilişkilerde bulunan birey ve kurumların da kuruma karşı olan güven duygularının gelişmesini sağlayabilmektedir.
- **Şeffaflık bilgi asimetrisini azaltmaktadır:** Şeffaflığın tam olarak sağlanamaması halinde kuruma yakın olan kişi ve gruplar, diğer paydaşlardan daha fazla bilgiye ulaşabilmektedirler. Kurumlarda tam şeffaflık sağlanarak bütün paydaşların bilgiye eşit erişim imkânı sunulmuş olur. Buradan hareketle şeffaflığın bilgi asimetrisini azalttığını söylemek mümkündür.

Şeffaflığın kurum düzeyinde benimsenmesi, kamuoyu güveninin kazanılması ve yatırımcı haklarının korunması için bir gereklilik olarak görülmektedir. Kurum ve kuruluşlar uluslararası alanda kabul edilmiş ilkeleri uygulayarak şeffaflık derecelerini arttırabilmektedirler (Arsoy, 2008, s.17).

Şeffaflık ilkesinin önemli yararları olmasına rağmen, şeffaflık düzeyinin artırılması pek de kolay gerçekleşmemektedir. Özellikle bilgi alışverişinin sağlanması için düzenleyici kurallar ve teşvikler oluşturularak kamuoyu bilgilendirmelerinin özendirilmesi gerekmektedir. Hükümetler ya da kurumlar kendi kurumsal menfaatleri için şeffaflığı kabul etmiş olsalar bile bu kurumlarda çalışanlar söz konusu kurumla ilgili yetersizlik ve olumsuzlukların saklanması, gereksiz olarak gördüğü araştırmalarla kamuoyunun huzurunu bozmak istememesi gibi nedenlerle bu bilgileri saklamayı tercih edebilirler (Stiglitz, 1998, s.2).

Yönetim sürecinde şeffaflık, mevcut durum ile yönetim faaliyetleri arasındaki bilgilerin kolayca ulaşılabilir ve anlaşılabilir olması gerektiği biçiminde algılanmaktadır (Ciğerci, 2007,s.24). Şeffaf bir yönetim süreci etik bir zorunluluk olarak görülürken, şeffaflığın artırılmasının faydalı ve gerekli olduğu yönünde birçok önemli sebepler bulunmaktadır (TBB, 2002, s.1).

Şeffaflık ilkesi ile kurumların kamuoyunu bilgilendirmesi, önündeki engellerin kaldırılması, kurum paydaşlarına bilgi akışının artırılması amaçlanmaktadır. Kurum paydaşlarının kurum hakkında doğru değerlendirmeler yapabilmeleri için kurumun finansal durumu ve gelişimi ile ilgili bilgilere ihtiyaçları vardır. Fakat kurum paydaşlarının kurum aracılığıyla devamlı ve aktif bir şekilde bilgilendirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kurum geleneksel raporlama faaliyetleri dışında birtakım iletişim araçları oluşturarak bütün paydaşların istedikleri zaman kurum ile ilgili bilgilere ulaşabilmelerini sağlamalıdır. Günümüzde teknolojinin de gelişmesiyle birlikte çoğu kurum kurumsal internet siteleri aracılığıyla paydaşlarını bilgilendirmektedir. Bu internet siteleri aracılığıyla paydaşlar, kurumlara ait ara ve yıllık faaliyet/ finansal raporlarını, basın duyurularına erişebilmektedir. Buna ek olarak bu internet siteleri ve e-mail hesapları, kurumların genel kurul toplantılarının paydaşlara duyurulması açısından da faydalı olabilmektedir. Kurum paydaşlarının kurum ile ilgili gelişmeleri çok daha kolay bir şekilde takip edebilmesi ve şeffaflığın oluşturulabilmesi amacıyla basın ilişkileri ve yatırımcı ilişkileri gibi birimler oluşturulabilir. Bu birimler aracılığıyla basın, yatırımcılar ve sivil toplum kuruluşları kurum ile ilgili bilgi edinme gereksinimlerini giderebilirler (TUSİAD, 2007, s.69-70).

Kurumların istedikleri amaçlara daha kolay ulaşmalarında, i ve dış paydaşları ile kurdukları iletişimin her basamağında Şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemeleri etkili olabilmektedir (Şentürk, 2016, s.65). Her faaliyetini açık bir Şekilde kamuoyu ile paylaşabilen kurumlara, kamuoyu tarafından daha çok güven duyulmaktadır

Yapılan bir faaliyet veya işlemede, mali tablolara yansıyan ve başta yatırımcılar olmak üzere bütün paydaşları ilgilendiren olguların nasıl ve neden yapıldığının açık ve Şeffaf bir Şekilde kamuoyu ile paylaşılması kuruma olan güveni artırmaktadır (Aktan ve oban, 2000, s.7).

Başarılı bir yönetişimin temel Őartlarından birisi, etkin bir iletişim sistemidir. Kaliteli bir iletişim ağının kurulmuş olması ve işlemesi, yönetimsel başarıyı etkilemekte ayrıca yönetsel çıktıların nitelik ve nicelik olarak yüksek olmasına neden olmaktadır. Yetersiz iletişim, kurumlar ile kamuoyu arasındaki koordinasyon ve işbirliğini zayıflatabilmektedir (Kalkan, 2009, s.29). Başarılı kurumların başarisının temel unsurlarından birisi de bütün paydaşlarıyla iki yönlü iletişime dayanan açık ve katılımcı bir iletişim kurmalarıdır. Hızla gelişen teknoloji, dinamik rekabet koşulları, paydaşların evre ve toplumsal gibi konularda duyarlılıklarının artması gibi nedenler kurumları yapmış oldukları bütün faaliyetler konusunda öncelikle paydaşlar olmak üzere içinde buldukları toplumu bilgilendirmeye yönelmektedir. Kurumlar paydaşlarıyla iki yönlü, dürüst ve uzun vadeli ilişkiler oluşturmak ve bu ilişkilerin devam etmesi için halkla ilişkileri kullanan kurumlar, yapmış oldukları bütün faaliyetlerde Şeffaflığı esas alarak, bu faaliyetlerin sorumluluklarını alıp, onlara ilişkin konularda hesap verebilir olmayı kabul etmektedirler (Şentürk, 2016, s.60).

Sonuç olarak iyi yönetişim ilkesi olan Şeffaflık, yönetişim sürecinde iletişimin güven içinde gerçekleşmesi konusunda etkin bir görev üstlenmektedir. İyi yönetişim ilkelerinin yönetişim sürecinde uygulanabilmesi için yapılan uygulamaların açık ve ulaşılabilir olması gerekmektedir.

2.3.Hesap Verebilirlik Kavramı, Amacı, Türleri ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde hesap verebilirlik kavramı ve tanımı, hesap verebilirliğin özellikleri, amacı, türleri ve hesap verebilirlik kavramının sorumluluk, denetim, Şeffaflık, etik, duyarlılık kavramları ile ilişkisi detaylı olarak incelenmiştir.

2.3.1.Hesap Verebilirlik Kavramı ve Tanımı

Latince “accomptare” , İngilizce “to account” kelimesinden türemiştir ve Türkçe’de tek kelime ile anlamı net olarak ifade edilemeyen hesap verebilirlik Webster sözlüğünde “bir kişinin eylemlerinin hesabını verme zorunluluğu ya da sorumluluğu” olarak tanımlanmaktadır.

Hesap verme sorumluluğu, herhangi bir açıklamada bulunma ya da cevap verebilme yükümlülüğü olarak ifade edilmektedir (Baş, Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, s.3).

Hesap verebilirlik, temelinde, verilen bir iş veya görevin, gerektiği biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini sorgulamakta olan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2006, s.5).

Hesap verebilirlik kavramı, karşılıklı işbirliği içerisinde bulunan bütün taraflara karşı belirli yükümlülüklerin yerine getirilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Hesap verebilirliğin tanımını yapmak zor olsa da kısaca; bilgi sağlama ve belirli bir pozisyona karşı hesap vermeyi içeren kavramdır (Kaynak ve Avcı, 2014, s.732). Günlük konuşma dilinde hesap verebilirliğin tanımı ise; gerçekleştirilen bir uygulamanın sebeplerinin açıklanabilir olmasıdır. Gerçekleştirilen bu uygulamaların sebepleri hakkında bilgi vermek yasal bir zorunluluk gibi görülebilirken, ahlaki bir erdem şeklinde de tanımlanabilmektedir.

Hesap verebilirlik kavramı herhangi bir birey veya grubun, yerine getirmiş olduğu davranışlar dolayısıyla, kendisinin haricindeki bir başka kişi veya gruba cevap vermek ya da açıklama yapmak olarak tanımlanabilir (Kluvers ve Tippett, 2010, s.47).

Hesap verebilirlik kavramı üzerinde konuşabilmek için şu soruların cevaplandırılması gerekmektedir. Kimin kime hesap vereceği, kimin yararına ve ne için (TÜSİAD, 2005, s.201), hesap vereceği, yapılan açıklamaların araç ve süreçlerinin neler olduğu, bu süreç ve araçların sonuçlarına yönelik yaptırım ve etkilerinin neler olacağı sorularına cevap verebilecek içerikler taşınmalıdır (Lingenfelter, 2003, s.19).

2.3.2.Hesap Verebilirliğin Özellikleri, Amacı ve Etkin Bir Hesap Verebilirliğin Koşulları

Hesap verebilirlik, kurumlarda alınan kararların doğruluğunun kanıtlanması ve sorumluluğunun üstlenilmesi gerekliliğini göstermektedir. Bu bağlamda, hesap verebilirlik, sorumluluklarının ve yönetim fonksiyonunun açıklanmasını, hissedar ve yöneticilerin talep ve beklentilerinin sıraya konularak nesnel kararlar alındığının yöneticiler tarafından izlenmesini öngörmesidir (Dinç ve Abdioğlu, 2009, s.160).

Hesap verebilirlik kavramı, beklentileri ayrıntılarıyla planlayarak açık bir şekilde gösterebilen, onlara rehberlik eden ve ilişkili olduğu kişi ve gruplarla ilgili rehberlik niteliği taşıyan bir araç olarak düşünülmektedir (Acar, 2001, s.93-95).

Hesap verebilirliğin üç temel özelliği bulunmaktadır. İlk özellik; hesap verebilirlik, kişinin kendisi haricindeki herhangi bir makam veya otoriteye çeşitli açıklamalarda bulunmasını gerekli kılması bakımından dışsaldır. İkinci özellik olarak sosyal bakımdan karşılıklılık ve etkileşim içermekte olan hesap verebilirlik; açıklama yapma, hataları düzeltme, cevapları araştırma ve sorgulama ve bütün bunların sonucunda uygulanabilecek yaptırımları kabul etmeyi gerektirmektedir. Son olarak, hesap verebilirlik sürecinde hesap soran kişinin hesap sorabilme hakkına sahip olduğu baştan kabul edilmektedir (Mulgan, 2000, s.555).

Hesap verebilirlik temelinde beklenen performans düzeyleri konusunda yetkili kişilere karşı cevap verebilir olmayı gerektirmektedir. Buradan hareketle hesap verebilirlik kavramı üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama bilgilendirme aşamasıdır. Bu evrede çeşitli kaynaklardan bilgiler toplanarak bunların neler olduğuyla ilgili düzenlemelerin bulunduğu safhadır. İkinci aşama tartışma aşamasıdır. Bu safhada belirli kurallar ve kriterlere göre tartışma ve yargılamalar yapılmaktadır. Son aşamada ise eğer gerekli görülürse yaptırımların belirlenerek geriye doğru bilgilendirmenin yapıldığı aşamadır (Meijer, 2003, s.68).

Hesap verebilirlik hiyerarşik bir düzen ile üst otoriteye “yukarı doğru hesap verebilirlik”, çoğunlukla paralel bir kuruma “yatay hesap verebilirlik” ya da daha alt seviyelerdeki kurum ve gruplara “hedef kitle, müşteriler gibi” ’açıklamada bulunmayı içermektedir (Demirel, 2013, s.363).

Günümüzde hesap verebilirlik kavramı, tek yönlü bilgi verme veya açıklamada bulunma anlamından daha çok, hesap verenle hesap soran arasında gerçekleşen karşılıklı ilişki ve etkileşim olarak değerlendirilebilir (Bovens, 2003, s.184–185).

Etkili bir hesap verebilirlik; iyi kurumsal yönetim ilkelerinin, tüm paydaşların çıkarlarını koruyacak biçimde yerine getirilmesini sağlamaktadır (Gündüz ve Göker, 2017, s.85).

Halkla ilişkiler, çalışmalarının her aşamasında kurumsal yönetim ilkelerinden olan şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışıyla hareket etmektedir. Paydaşlar, ürün ve hizmet almış oldukları kurumların kendilerine şeffaf davranmasını ve faaliyetler sonucunda hesap sorabilme hakkına sahip olmak istemektedirler (Şentürk, 2016, s.59).

Hesap verebilirlik veya hesap verme sorumluluğu, bir cevap verme, açıklamada bulunma yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır. Bu yükümlülüğün içerisinde iki taraf bulunmaktadır. Bunlardan birisi diğerine bir görev vermekte, diğeri ise bu görevin yapıp yapılmadığı ile alakalı bir rapor vermektedir. Rapor, görev yerine getirilmediyse neden getirilmediğini, görevin ön gördüğü amaçlara hangi düzeyde ulaşıldığını, süreç içinde nelerin aksadığı, nelerin planlandığı gibi yürüdüğü ve hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için mümkün olan her şeyin yapıp yapılmadığına ilişkin çeşitli bilgiler içermelidir (Gedikoğlu, 2012, s.144). Yazılan raporlarda başarılar kadar başarısızlıklar da açıkça belirtilmelidir. Kent ve Taylor (2002, s.29)'a göre; organizasyonlar özellikle olağanüstü gerçekleşen ve beklenmeyen durumlar ile karşılaştıklarında karşılıklı bilgi paylaşımında bulunmalıdırlar. Kamuoyu ve kurumlar karşılıklı olarak birbirlerine güven duydukları takdirde yararlı çözümler üretebilmektedirler.

Kurumsal faaliyet raporlarının, kurumlar ve paydaşlar arasında şeffaflık ve hesap verilebilirlik değerlendirmelerinde kurumlara tutulan bir ayna görevi gördüğü söylenebilir. Bu raporların kurumların web sayfalarında yer alması ise hedef kitlenin istedikleri bilgilere daha kolay erişebilmelerini kolaylaştırmaktadır (Şentürk, 2016, s.66).

Hesap verebilirlik kavramı sadece mali bakımından hesap verme olarak algılanmaktadır. Fakat her kurum yalnızca mali kaynakların kullanımıyla ilgili değil, ürün ve hizmet üretirken kullanmış oldukları kaynaklar için de paydaşlarına hesap verebildiği ölçüde güven kazanabilmektedir (Argüden, 2007, s.19). Güven ise ancak şeffaflık aracılığıyla oluşmaktadır. Kurumlarda çalışanlar, kurumun bir parçası olarak hem tüm kurumun hesap verebilirliğini, hem de bireysel olarak kendi yaptıkları eylemler ile ilgili hesap verebilir olmaları gerekmektedir. Bunların dışında bir de kamuoyuna karşı da hesap verme sorumluluğu vardır. Kamuoyuna hesap verme sorumluluğunda, kurum veya kuruluşlar almış oldukları kararlar ve üstlenmiş oldukları faaliyetlerden etkilenebilecek olan herkese karşı hesap verebilir olmalıdır.

Hesap verebilirlik, bir söylemden ziyade; yapılan eylemsel içerikler ile anlam kazanan bir kavramdır. Kurumlar daima kendini sorgulayabilen, gerçekleştikleri faaliyetler ile ilgili açıklamalarda bulunmayı zorunluluktan öte bir ihtiyaç olarak gören, kamuoyundan gelen talep ve değişimler karşısında devamlı olarak kendisini yenileyebilen, sorumlu kurumlar başarılı bir hesap verebilirliğe sahiptir (Yıldırım, 2006, s.14).

Etkili düzeyde bir hesap verebilirlik; iyi kurumsal yönetim ilkelerinin tüm paydaşların çıkarlarını koruyacak biçimde yerine getirilmesi ile sağlanabilmektedir. Kurumsal yönetimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Samsun, 2003, s.19):

- İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- İç denetim yoluyla düzenli olarak izleme yapılması,
- Belirli aralıklarla, açık ve şeffaf bir raporlama yapılması ve gözden geçirilmesi,
- Bağımsız denetim kurulları tarafından denetim yapılması.

Hesap verebilirlik, birbirinden farklı birçok özellikler taşımakla birlikte, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde kullanılan bir kavramdır.

Tablo 2. Kamu ve Özel Sektörde Hesap Verebilirlik

	Kamu Sektöründe Hesap Verebilirlik	Özel Sektörde Hesap Verebilirlik
Kime	Vatandaşlar, Siyasetçiler, Kamu görevlileri	Müşteriler, Hisse sahipleri, Çalışanlar
Ne için	Kamu yararı, Sosyal eşitlik	Kâr maksimizasyonu, Maliyet-Verimlilik

Kaynak: Changhwan Mo, Privatization and Public Accountability: A Comparison between Private and Public Bus Operations, Doctoral Dissertation, The State University of New Jersey, 2001, p.32. (Aktaran Yıldırım, 2006, s.7)

Hesap verebilirlik ilkelerini uygulamaya geçirebilmek için kurumların yapması gerekenler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Samsun, 2003, s.26):

- Hesap verebilirlik sonuçlara yönelik olmalıdır.
- Dürüstlük, doğruluk ve sorumluluk gibi değerler paylaşılmalıdır.
- Birden fazla taraf olan durumlarda, bütün taraflar hesap verebilir olmalıdır.
- Etkin kontrol sistemi aracılığıyla etkin bir hesap verebilirlik sağlanmalıdır
- Hesap verebilirlik ile ilgili performansa ilişkin bilgi ve düzenlemeler şeffaf olmalıdır
- Hesap verebilirlik ile ilgili denetimler arttırılmalıdır.

2.3.3. Hesap Verebilirliğin Türleri

Hesap verebilirlik; kamu görevlilerini, özel sektörde işverenleri ve hizmet sağlayan kişi ve grupları kaynak kullanımları, politikaları ve faaliyetleri konusunda hesap vermeye çağırabilmektir (Samsun, 2003, s.20).

Kişilerden davranışları sonucunda hesap sorulacak ise, öncelikle onların neleri yapmaları gerektiği veya neleri gerçekleştirmelerinin beklendiği açık bir şekilde ifade edilmelidir. Kamu görevlileri, hizmet sağlayan kişi ve gruplar, özel sektördeki işverenler kaynak kullanımları, politikaları ve faaliyetlerine konusunda hesap verme sorumluluğu altındadırlar. Hesap verebilirlik gün geçtikçe içeriği genişleyen bir kavram olarak görülmektedir. Hesap verebilirliğin birçok sınıflandırması mevcuttur.

Hesap verme sorumluluğunun siyasal, yönetsel ve yasal olmak üzere üç boyutu aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Gedikoğlu, 2012, s.144):

2.3.3.1.Siyasal Hesap Verme

Kişileri temsil edenler ile kişiler arasındaki ilişkilerin yürütülmesine yönelik yöntem ve anlaşmaları kapsayan siyasal hesap verme, siyasi partilerin ve temsilcilerinin seçimler yoluyla hesap verebilirliği bulunmaktadır (Gedikoğlu, 2012, s.144). Siyasal hesap verme; seçilmiş kamu görevlilerinin anayasaya, seçmenlere, hukukun üstünlüğüne, seçim komisyonuna ve temsil ettikleri ve birime karşı hesap verme sorumluluğunu ifade etmektedir (Samsun, 2003, s.21).

Demokrasi ile yönetilen toplumlarda, halk kendi seçtiği temsilciler tarafından yönetildiğinden dolayı, yönetenlerin yönetilenlere, halkın yönetenden beklediği gibi davranıp davranmadığını belirlemek amacıyla yapmış olduğu davranışlar ile ilgili rapor verme sorumluluğu bulunmaktadır (Sümer, 2010, s.45).

2.3.3.2.Yönetsel Hesap Verme

Yönetsel hesap verme; kurum ve kuruluşlardaki, kurumlar arası ve kurum içi hesap verebilirlik sorumluluğunu kapsamaktadır. Bu hesap verme türü etkin, duyarlı, verimli ve sorumlu karar alma sistemleriyle ilgilidir. Görevlilerin hesap verme sorumluluğu içinde olmaları için öncelikle gerekli düzenlemeler ve işbirlikleri oluşturulmalıdır. Bu oluşumlar bir kurumda üst düzey yöneticiler ile onların astları arasında, iktidar birimleri arasında veya kurumlar ile paydaşları arasında olabilmektedir (Samsun, 2003, s.21). Aslında, hiyerarşik düzenlerde astlar yaptıkları bütün eylemleri ile ilgili üstlerine her zaman hesap verme sorumluluğu içindedirler.

Yönetsel hesap verme sorumluluğu, mali hesap verebilirliği de kapsamaktadır. Mali hesap verebilirlikte kaynakları kullanan kişilerin, kaynak kullanımları ile ilgili kapsamlı ve dürüst rapor verme zorunluluğudur (Gedikoğlu, 2012, s.144; Samsun, 2003, s.25).

2.3.3.3.Yasal Hesap Verme

Yasal hesap verme, yargı organlarının da içinde bulunduğu bütün kurumların karar ve davranışlarına karşı yargı yolunun açık olmasını ifade etmektedir. Yani, yasaları uygulayan görevliler de faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştiremedikleri durumlarda yargılanabilirler (Gedikoğlu, 2012, s.144).

Yeni yönetim anlayışında yasal, siyasi ve yönetsel hesap verebilirlik yadsınmamakla birlikte yasal hesap verebilirlik yerini ekonomik işletmeciliğe bırakmaktadır. Hesap verebilirlik çoğunlukla yönetsel ve kurumsal açıdan sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylelikle süreç odaklı hesap verebilirlik yerini sonuç odaklı hesap verebilirliğe bıraktığı görülmektedir. Buna ek olarak hiyerarşik hesap verebilirlik anlayışı değişerek yerini yöneticilerin kendi denetim yöntemlerini oluşturduğu, kurumun misyon ve amaçları doğrultusunda faaliyetlerine devam ettiği profesyonel hesap verebilirliğe bırakmaktadır (Demirel, 2013, s. 367).

2.3.4. Hesap Verebilirliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Hesap verebilirlik; sorumluluk, denetim, şeffaflık ve duyarlılık gibi birçok kavramla ilişkilidir. Hesap verebilirlik ile sözü edilen bu kavramlar birbirlerinden ayrı anlamları olsa da çoğu zaman bu kavramlar birbirine bağlı ve birbirini tamamlayan terimlerdir. Bu kavramlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

2.3.4.1.Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, bir takım uygulamaları yerine getirebilmek için gücü elinde bulundurmak ve kontrol edebilmek, karar verme özgürlüğüne sahip olmak ve doğru ile yanlış arasında ayırım yapabilme anlamlarına gelmektedir. Hesap verebilirlik ile sorumluluk kavramlarının anlamlarına bakıldığında birbirini tamamlayan iki ilke olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki ilke aynı konuya farklı açılardan bakmaktadır. Sorumluluk; görev verenlerin fikirleri ile verilen görevlerin gerektiği şekilde yerine getirilip getirilmediğinin ve sorumlulukların uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasına olanak sağlamaktadır. Hesap verebilirlik ise; herhangi bir kişinin sorumluluk alanında sergilemiş olduğu davranışlardan dolayı

açıklama yapmasını, cevap vermesini ve rapor vermesini ifade etmektedir (Kebeci, 2011, s.80).

Hesap verebilirlik kavramı, sorumlulukların gerçekleştirilmesine yönelik olarak, bu sorumlulukları kendilerine veren kişi veya gruplara karşı açıklamalarda bulunma zorunluluğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla hesap verebilirlik; kendi başına amaç olmaktan ziyade, herhangi bir şeyi başarmak ve sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamada kullanılan bir araçtır (Kluvers, 2003, s.13). Sorumluluk; verilen bir görevi ifade ederken, hesap verebilirlik ise söz konusu görevin nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirten bir kavramdır (Yıldırım, 2006, s.20).

2.3.4.2.Denetim

Denetim, bir uygulamanın önceden planlanan biçimde tamamlanması için standartlar koymak, uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuçları bu standartlarla karşılaştırmak ve gereken konularda düzeltici önlemler almak olarak tanımlanabilir (Sanal, 2002, s.4). Hesap verebilirlik kavramı ise yaptırımları ifade etmektedir (Mulgan, 2003, s.20). Buradan hareketle hesap verebilirlik ile denetim arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, iki kavram da hemen hemen birbirine yakın anlamdadır. Aydın (2014, s.23)'a göre denetim, kurumsal faaliyetlerin, kabul edilen amaçları doğrultusunda, belirlenmiş kural ve ilkelere uygun olup olmadığının anlaşıldığı süreçtir.

2.3.4.3.Şeffaflık

Yönetimde şeffaflığın temelini, herkesin bilmek istediği bilgiye ulaşılabilmesi oluşturmaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik arasındaki ilişkiye bakıldığında, iki kavramın birbirine bağlı, karşılıklı ve birbirlerini tamamlar nitelikte olduğu söylenebilir. Şeffaf bir yönetim anlayışı için etkili ve iyi bir şekilde işleyen hesap verme sistemine ihtiyaç duyulurken hesap verebilirlik için şeffaf politikaların bulunmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.24).

Hesap verebilirlik ilkesi ile şeffaflık ilkesinin hemen hemen birbirine yakın anlamları olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin, faaliyet raporlarını gerçeğe uygun olarak yapması şeffaflık ilkesi gereklerindedir. Hesap verebilirlik kavramı alınan

kararların doğruluğunu kanıtlayarak sorumluluğunu kabullenme gerekliliğini belirtmektedir. Hesap verebilirliğin artmasıyla birlikte, kurum yöneticilerinin beklenmedik karar alma eğilimleri sınırlanacaktır. Bu nedenden dolayı alınmış olunan kararlara taraf olan kişilerin güvenleri zedelenmeyecektir. Bu gerekçeyle, Türkiye'nin de içinde bulunmakta olduğu çoğu ülkedeki halka açık kurumlarda, finansal tabloların düzenlenmesinde temel olarak alınan Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının 2005 yılı itibariyle uygulanması zorunlu hale gelmiştir (Acar ve Mortaş, 2011, s.86).

Bir yönetim anlayışında eylem ve davranışların dürüstlüğünün tek garantisinin şeffaflık prensibinin olduğu öne sürülmektedir (Arıkboğa, 2007, s.114; Samsun, 2003, s.29). Yönetimde şeffaflık prensibinin eksik olması etik dışı davranışların önünü açmaktadır (Bozkurt, 2008, s.20- 22).

2.3.4.4.Etik

Etik sözcüğü, Yunanca, “karakter” anlamına gelen “ethos” kelimesinden gelmektedir. Etik genel tanımıyla, insanların birbirleriyle ve kurumlar ile olan ilişkilerinde iyi, kötü, doğru ve yanlış şeklinde tanımladıkları değer yargıları ve prensipleridir. Etik kavramı günlük hayatta çoğunlukla ahlak ile aynı anlamda kullanılır. Etik, ahlak ilkelerinin tümünü kapsamaktadır. Etik değerler ve ilkeler, ahlak kavramına göre daha evrensel nitelik taşımaktadır (Yüksel, 2005, s.49–50).

Etik, insanların bireysel ve toplumsal yaşamındaki değer yargılarını düzenleme kaygısı içinde, bireylerin istek ve davranışlarındaki ahlakiliğin değerlendirildiği bir alanda iyi ile doğru hareketleri tespit etmeyi sağlamaktadır (Sayın, 2006, s.4).

Hesap verebilirlikte bir davranış veya faaliyetin sebepleri araştırılarak bu davranışın amaca ve kurallara uygunluğu izlenmekte; etikte ise bu davranışın iyi ve doğru olup olmadığı ve iyi ve doğru olması için hangi kuralların izlenmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır (Yıldırım, 2006, s.80-85).

Etik ile hesap verebilirlik birbirlerini tamamlayan iki kavramdır (Gül, 2008, s.84). Her ikisinin de ilgilendiği konu insanların davranış ve etkinlikleridir. Hesap verebilirlik, etik ilkeleri arasında yer almaktadır. Hesap verebilirlik kavramında bir davranış ya da etkinliğin nedenleri araştırılarak gerçekleştirilen davranışın amaca ve

kurallar uygun olup olmadığı izlenmektedir. Etik kavramında ise, gerçekleştirilen davranışın iyi ve doğru bir davranış olup olmadığına bakılarak iyi ve doğru bir davranış olması için hangi kuralların uygulanması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Yıldırım, 2006, s.80-85).

Etik ile hesap verebilirlik kavramları arasında yakın bir ilişki vardır. Her iki kavram da bir kontrol biçimidir; kişilerin ve kurumların sorumluluk duygusunu geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Etik, bir kişinin kendi içindeki sorumluluğu ve kontrolü iken; hesap verebilirlik ise dışarıdan kişiye yönelik bir denetim sürecidir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.34).

Etik davranışı açıklayabilmek için kurumun bazı unsurlarına bakmak gerekmektedir. İlk olarak kurumun hedef ve hedeflerine ulaşabilmek için seçilmiş yöntem, bu unsurların niteliklerini şiddetlerini belirlemektedir. Burada göz önünde bulundurulacak yönetimin, yönetim biçimine uygun olan değer yargıları kurum içinde davranış kuralı özelliği kazanması söz konusu olabilmektedir. Buradan hareketle kurum kültürünün içerisinde yer alan bütün değerler etik davranış kalıpları ile uyum içinde olması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Sümer, 2010, s.17).

Etik davranış ilkelerinin amacı, etik kurallara dayanan ve bu kurallara saygılı bir kurum kültürü oluşturmaktır. Etik kurallara dayalı bir kurum kültürünün oluşabilmesi için (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.37);

- Kurum içinde alınan kararların etik kurallarına uygun olarak alınması,
- Faaliyetlerin kurumsal sorumluluk ve dürüstlük ilkeleriyle yürütülebilmesi,
- Kamuoyunun güvenini kazanmış etik uygulamaların var olması gerekmektedir.

Bu yönleri ile etik, bir söylem olmaktan ziyade; iyinin, güzelin ve doğrunun sergilendiği ve test edildiği eylemler bütünüdür.

2.3.4.5.Duyarlılık

Duyarlılık kavramı; duyarlı olma durumu ya da hassaslık anlamına gelmektedir (TDK, 2018).

Duyarlı bir kurum daima hedef kitlelerinin istek ve beklentilerini göz önünde tutarak hareket etmeye özen göstermektedir. Bundan dolayı duyarlılık kavramı ile hesap verebilirlik yakından ilişkilidir. Hesap verebilirlik anlayışının en temel amaçlarından bir tanesi; hesap verenlerin, hesap soranların beklenti ve çıkarlarına karşı duyarlı olmalarıdır (Yıldırım, 2006, s.23).

Yapılan araştırmaların sonucunda Şeffaflık ve hesap verebilirliğin; yöneticiye duyulan güven, kuruma bağlılık ve iş tatmini gibi tutumlarla çok yakın bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsal yönetişim ilkeleri kurum içi ve kurum dışı birçok uygulamaya olumlu katkılar sağlamaktadır.

III.BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, evreni, örnekleme ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, verilerin toplanması, kodlanması, yorumlanması ve analizine ilişkin başlıklar yer almaktadır.

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; Uluslararası marka değerlendirme kuruluşu olan “Brand Finance”in belirlemiş olduğu Türkiye’nin en değerli ilk 100 markasının yıllık faaliyet raporlarında hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerinin uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmiştir.

3.1.1.Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren bütün kurumlar olarak belirlenmiştir. Bu kurumların tümüne ulaşmak araştırma süresince oldukça zor olacağından dolayı araştırmanın örneklemini “Brand Finance”in 2017 yılında belirlemiş olduğu, Türkiye’nin en değerli 100 markası olarak seçilen kurumlar oluşturmuştur. Değerlendirmeler belirlenen ilk 100 kurumun web sayfalarında yer alan kurumsal faaliyet raporlarıyla sınırlandırılmıştır.

3.1.2.Araştırma Yöntemi

Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak için çalışmada “literatür tarama” yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında ise nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Kullanılacak değerlendirme kriterlerine zemin hazırlanarak daha önce bu konu üzerine çalışılmış benzer çalışma sonuçları ele alınarak konunun temel hatları çizilmiştir. İçerik analizi tekniğinin uygulanması için öncelikle bütün kurumların aynı kategoride incelenmesi için kodlama cetveli oluşturulmuştur. Her kurumun kurumsal faaliyet raporu oluşturulan bu kodlama cetvelinde yer alan kriterler çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

İçerik analizi, farklı alanlarda çeşitli söylemlerden dolayı uygulanan bazı metodolojik araç ve tekniklerin bütünü olan bu araç ve teknikler, öncelikle kontrollü bir yorum gayreti olarak ve çoğunlukla tümdengelim yöntemine dayanan bir okuma aracıdır. Bahsi geçen bu okuma, sınırları belirlenmiş olan söylemlerin çözümlenmesine dayanmaktadır. İçerik analizi tekniğinde bir söylemi anlama ve

yorumlamada öznel etkenlerden ve değerlendirmelerden kaçınılması amacı güdülmektedir (Bilgin, 2006, s.1). Diğer bir ifade ile içerik çözümlemesinin amacı, bir metni betimlemek ya da açıklamak değil, metnin içeriklerinden yola çıkarak sosyal gerçekliğe ilişkin çıkarımlar yapmaktır (Gökçe, 1995, s.24).

Araştırmada içeriği incelenecek olan metinler ise örnekleme oluşturan kurumların 2017 e-kurumsal faaliyet raporlarının yazılı ve görsel öğeleridir.

3.2. Verilerin Toplanması

Uygulama kısmında yer alan verilerin toplanması için kurumların kurumsal faaliyet raporlarından yararlanılmıştır. Bu veriler içerik analizi tekniğinde kategorisel analiz kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilmek istenen bilgiler ile ilgili çeşitli kategoriler oluşturularak bu kategorilerin kurumsal faaliyet raporlarında yer verilip verilmediği kontrol edilmiştir. Bu araştırmanın tabloları Acar Şentürk (2016)'ün “*Halkla İlişkilerde Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik: Türkiye'nin İtibarlı 10 Kurumunun Faaliyet Raporlarının Analizi*” adlı çalışmasından uyarlanarak yapılmıştır.

Oluşturulan kategoriler iki bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda kurumsal faaliyet raporlarının şeffaflık ve hesap verilebilirlik kriterleri kategorilendirilmiştir. Diğer kısımda ise kurumsal faaliyet raporlarının görsellik ve iletişim kriterleri kategorilendirilerek değerlendirme yapılmıştır.

Kurumsal faaliyet raporlarına kurumların kurumsal internet sitelerinden ve Kamuyu Aydınlatma Platformu üzerinden ulaşılmıştır. Kurumların 2017 yılı raporları değerlendirilmiştir.

3.2.1.Verilerin Kodlanması

Çalışmanın ilk bölümünde kurumların hesap verebilirlik ve şeffaflığını ortaya koymak için 25 kriterin kullanılmasına karar verilmiştir. İkinci bölümünde ise kurumların faaliyet raporlarının görsellik ve iletişim bilgilerini ölçmek için 12 kriterin kullanılmasına karar verilmiştir. Puanlama ise şu şekildedir; belirlenen kriterler kurumların e-kurumsal faaliyet raporlarında yer alırsa “1”, yer almadığında ise “0” puan verilmiştir.

3.2.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada, Uluslararası marka değerlendirme kuruluşu olan Brand Finance'in 2017 yılında yayınlamış olduğu en değerli 100 kurum ve e-kurumsal faaliyet raporları baz alınmıştır. Bu kurumların faaliyet raporlarına kurumsal web sitelerinden ve internet ortamından ulaşılmıştır.

3.3.Bulgular

Resim 1. Brand Finance En Değerli 100 Türk Markası 1-50

En Değerli 100 Türk Markası 1-50.

Sıra 2017	Sıra 2018	Marka	Sektör	Marka Değeri 2017	Marka Derecesi 2017	MD Değişim	Marka Değeri 2018	Marka Derecesi 2018
1	2	Türk Telekom	Telekomünikasyon	2,620	AAA-	11%	2,353	AA+
2	8	Turkcell	Telekomünikasyon	1,959	AAA-	37%	1,435	AA+
3	1	Türk Hava Yolları	Havayolu	1,920	AA+	-22%	2,452	AA+
4	4	Akbank	Banka	1,579	AA+	-1%	1,589	AAA-
5	5	Garanti	Banka	1,555	AA+	2%	1,529	AA+
6	11	Ziraat Bankası	Banka	1,312	AA	39%	944	AA-
7	3	Arçelik	Dayanıklı Tüketim	1,284	AA+	-35%	1,983	AA+
8	7	İş Bankası	Banka	1,252	AAA-	-3%	1,297	AA
9	9	Yapı Kredi	Banka	951	AA+	-3%	980	AA+
10	10	Halkbank	Banka	806	AA+	-18%	958	AA+
11	16	Ford Otosan	Otomotiv	793	AA-	39%	571	AA
12	13	Bim	Perakende-Gıda	742	AA	11%	888	A
13	19	Ülker Bisküvi	Gıda	647	AA+	24%	522	A+
14	15	Bah	Dayanıklı Tüketim	608	AA-	2%	593	AA-
15	12	Vakıfbank	Banka	594	AA+	-20%	739	AA-
16	22	Şişe Cam	Cam	545	AA+	48%	372	AA+
17	20	Migros	Perakende-Gıda	531	A+	4%	512	AA-
18	23	Veatel	Dayanıklı Tüketim	362	A	0%	383	0
19	8	Anadolu Efes	Alkollü İçecek	352	A	-89%	1,151	A
20	24	DenizBank	Banka	343	A	10%	313	A
21	30	Pegasus	Havayolu	340	AAA-	66%	205	AA
22	27	Doğuş Otomotiv	Otomotiv Dağıtım	320	A+	36%	236	BBB
23	18	Enka	İnşaat	319	AA-	-41%	538	AA
24	28	Opet	Perakende-Alaryakıt	305	A-	30%	234	A
25	25	Pınar	Gıda	299	AA	6%	281	AA
26	37	Koton	Hazır Giyim	258	A-	112%	120	A+
27	33	Türk Tuborg	Alkollü İçecek	238	A-	58%	150	A+
28	29	Sötaş	Gıda	234	A	13%	207	AA
29	32	Türk Traktör	Otomotiv	225	AA-	48%	152	AA
30	26	Teb	Banka	210	A+	-13%	241	A+
31	Yeni	Mavi	Hazır Giyim	207	A			
32	39	Do&Co	İkram	157	A	38%	116	A-
33	46	Aselsan	Teknoloji-Savunma	142	A+	47%	98	AA-
34	36	Anadolu Sigorta	Sigorta	134	A-	10%	121	AA-
35	57	Albaraka Türk	Banka	133	A+	88%	71	AA-
36	34	Tav	İnşaat-Havaalanı İşletme	128	A	-14%	148	AA-
37	48	Fenerbahçe	Spor Kulübü	123	AA	30%	95	AA
38	31	Aygaz	LPG Dağıtım	111	A-	-37%	178	AA-
39	41	Şekerbank	Banka	110	A	3%	107	AA-
40	54	Tat	Gıda	104	AA-	28%	82	AA+
41	38	Galatasaray	Spor Kulübü	103	AA	-12%	116	AA
42	55	Emlak Konut	GYD	100	A+	28%	79	A
43	43	Brisa	Oto Lastik	93	A+	-10%	103	AA-
44	56	Bank Asya	Banka	88	A	14%	78	A+
45	59	Beykoz	Spor Kulübü	85	AA	35%	63	AA
46	67	Tofaş	Otomotiv	82	A+	88%	49	A+
47	61	Boyner	Perakende-Hazır Giyim	81	A+	39%	59	A-
48	65	Supertfresh	Gıda	79	A+	60%	50	AA+
49	53	Kipa	Perakende-Gıda	76	AA-	-8%	83	AA-
50	50	Koçtaş	Perakende - Ev Geliştirme	75	A	-12%	85	AA

Resim 2. Brand Finance En Değerli 100 Türk Markası 51-100

En Değerli 100 Türk Markası 51-100.

Sıra 2017	Sıra 2018	Marka	Sektör	Marka Değeri 2017	Marka Derecesi 2017	MD Değişim	Marka Değeri 2017	Marka Derecesi 2016
51	35	Carrefoursa	Perakende-Gıda	89	A	-46%	128	AA-
52	89	T. Sınai Kalkınma	Banka	88	AA	42%	48	AA-
53	42	Karsan	Otomotiv	88	A	-38%	103	A
54	52	Teknosa	Perakende-Teknoloji	83	A	-24%	83	AA-
55	88	Bimexa	Perakende-Teknoloji	82	A	28%	49	A
56	64	Çelik Motor	Banka	58	A-	13%	52	A
57	44	Indeka	Banka	57	A	-43%	99	A+
58	75	Ekol Lojistik	Taahhüt	55	A-	55%	35	A-
59	40	Kent Gıda	Gıda	55	A+	-51%	111	AA
60	49	Banvit	Gıda	52	A+	-41%	88	AA+
61	84	Alternatif Bank	Banka	52	A-	77%	29	A-
62	88	Halk Sigorta	Sigorta	45	A-	-8%	49	AA
63	47	Aksigorta	Sigorta	43	A-	-55%	96	AA-
64	80	Goodyear	Oto Lastik	41	A	25%	33	AA-
65	82	Otokar	Otomotiv	40	A+	-24%	53	A+
66	83	İntema	İnşaat Malzemeleri	39	AA-	-25%	53	AA-
67	83	Vakko	Moda-Hazır Giyim	38	A	30%	30	A+
68	90	Adel Kalem	Kırtasiye	38	AA+	50%	25	A
69	Yeni	Tekzen	Perakende-Ev Geliştirme	37	A-			
70	87	Netaş	Telekomünikasyon	36	A-	29%	28	A-
71	91	Mutlu Akü	Otomotiv Yan Sanayi	35	A	40%	25	AA-
72	93	Logo Yazılım	Bilgi	35	A+	72%	20	A
73	Yeni	Tukaş	Gıda	34	AA			
74	98	Borsa İstanbul (BIST)	Borsa	34	A-	85%	19	BBB
75	79	Dyo	Boya-Kimya	34	A	2%	33	A
76	89	Arena Bilgisayar	Bilgi	32	A-	23%	26	A
77	78	Petlas	Oto Lastik	31	A-	-8%	34	A-
78	74	Anadolu Isuzu	Otomotiv	31	A-	-15%	36	A
79	72	Bosasa	Tekstil	31	A-	-21%	39	A
80	92	Çelebi Hava Servisi	Yer Hizmetleri	27	A+	11%	25	A+
81	82	Güneş Sigorta	Sigorta	27	A-	-11%	30	A+
82	95	Trabzonspor	Spor Kulübü	26	A	34%	19	A+
83	73	Kale Seramik	İnşaat Malzemeleri	25	A+	-31%	37	A+
84	Yeni	Armada Bilgisayar	Teknoloji-Dağıtım	24	A-			
85	Yeni	Eis Eczacıbaşı	İlaç	23	BBB			
86	Yeni	Datagate	Teknoloji-Dağıtım	21	A-			
87	88	İnci Akü	Otomotiv Yan Sanayi	20	A	-30%	28	A+
88	77	Doğtaş Kelebek	Ev Mobilya	17	A	-50%	34	
89	98	Anel Elektrik	Elektrik Alt Yapı	17	A-	-11%	19	A-
90	100	Dardanel	Gıda	17	A+	-3%	17	AA-
91	Yeni	Avivasa	Sigorta	16	AA			
92	Yeni	Penguen Gıda	Gıda	16	A			
93	94	Yünasa	Tekstil	16	BBB	-21%	20	A-
94	Yeni	Derimod	Deri	15	BB			
95	76	Hürriyet	Gazetecilik	15	A+	-58%	35	AA-
96	Yeni	Dea	Deri	13	BBB			
97	Yeni	Ege Seramik	İnşaat Malzemeleri	13	A+			
98	Yeni	Alarko Carrier	Isıtma-Soğutma-Havalandırma	12	A-			
99	99	Reysağ	Taahhüt	12	A-	-32%	18	AA-
100	Yeni	Soktaş	Tekstil	12	BBB			

Brand Finance Turkey 100 Haziran 2017 15.

Kaynak: https://brandfinance.com/images/upload/turkey_100_2017_unlocked.pdf

Çalışmada kurumların 94 tanesinin faaliyet raporlarına ulaşılabilirken 6 tanesinin faaliyet raporuna ulaşılammıştır.

Tablo 3. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-1

	Türk Teleko m	Türk- cell	THY	Akbank	Garanti	Ziraat Banka- sı	Arçelik	İş Banka- sı	Yapı Kredi	Halk- bank
Güncellik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
İşletme Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vizyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Misyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Durum Değerlendirmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yatırımlar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yatırımcı İlişkileri	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ARGE	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
İnsan Kaynakları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Finansal Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Denetçi Raporları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ödüller	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOPLAM	24	21	24	23	24	22	25	24	24	24

Tablo 4. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-2

	Ford Otosan	Bim	Ülker Bisküvi	Bsh	Vakıf-Bank	Şişe Cam	Migros	Vestel	Anadolu Efes	Deniz Bank
Güncellik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
İşletme Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Vizyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Misyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Durum Değerlendirmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yatırımlar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yatırımcı İlişkileri	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
ARGE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
İnsan Kaynakları	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Finansal Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Denetçi Raporları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ödüller	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
TOPLAM	24	20	24	17	24	24	24	23	24	22

Tablo 5. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-3

	Pega- sus	Doğuş Otomotiv	Enka	Opet	Pınar	Koton	Türk Tuborg	Sütaş	Türk Traktör	Teb
Güncellik	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
İşletme Hakkında Bilgi	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1
Vizyon	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1
Misyon	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Durum Değerlendirmesi	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Yatırımlar	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Yatırımcı İlişkileri	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
ARGE	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0
İnsan Kaynakları	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
Finansal Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Denetçi Raporları	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ödüller	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
TOPLAM	20	23	24	13	24	7	16	20	24	20

Tablo 6. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-4

	Mavi	Do & Co	Asel-san	Anadolu Sigorta	Albaraka Türk	Tav	Fenerbahçe	Aygaz	Şekerbank	Tat
Güncellik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
İşletme Hakkında Bilgi	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1
Vizyon	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Misyon	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Durum Değerlendirmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yatırımlar	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Yatırımcı İlişkileri	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
ARGE	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
İnsan Kaynakları	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Finansal Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Denetçi Raporları	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ödüller	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
TOPLAM	24	12	22	23	24	22	6	24	22	22

Tablo 7. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-5

	Galata-saray	Emlak Konut	Brisa	Bank Asya	Beşiktaş	Tofaş	Boyner	Super-fresh	Kipa	Koçtaş
Güncellik	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
İşletme Hakkında Bilgi	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1
Vizyon	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0
Misyon	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0
Durum Değerlendirmesi	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0
Yatırımlar	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Yatırımcı İlişkileri	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
ARGE	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0
İnsan Kaynakları	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Finansal Tablolar	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
Denetçi Raporları	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Ödüller	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
TOPLAM	10	21	23	0	18	24	24	16	13	9

Tablo 8. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-6

	Carre- foursa	T. Sınai Kalkınma	Karsan	Teknosa	Bimeks	Çelik Motor	İndeks	Ekol Lojistik	Kent Gıda	Banvit
Güncellik	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1
İşletme Hakkında Bilgi	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0
Vizyon	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
Misyon	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0
Durum Değerlendirmesi	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0
Yatırımlar	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1
Yatırımcı İlişkileri	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1
ARGE	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1
İnsan Kaynakları	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1
Finansal Tablolar	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1
Denetçi Raporları	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Ödüller	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
TOPLAM	14	24	23	21	0	9	14	11	4	13

Tablo 9. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-7

	Alternatif Bank	Halk Sigorta	Ak-sigorta	Good-year	Otokar	intema	Vakko	Adel Kalem	Tekzen	Netaş
Güncellik	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
İşletme Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Vizyon	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Misyon	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1
Durum Değerlendirmesi	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1
Yatırımlar	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Yatırımcı İlişkileri	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1
ARGE	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
İnsan Kaynakları	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Finansal Tablolar	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Denetçi Raporları	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
Ödüller	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
TOPLAM	20	19	22	20	23	15	20	18	1	24

Tablo 10. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-8

	Mutlu Akü	Logo Yazılım	Tukaş	Borsa İstanbul (BİST)	Dyo	Arena Bilgisayar	Petlas	Anadolu Isuzu	Bossa	Çelebi Hava Servisi
Güncellik	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
İşletme Hakkında Bilgi	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0
Vizyon	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Misyon	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1
Durum Değerlendirmesi	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Yatırımlar	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Yatırımcı İlişkileri	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
ARGE	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0
İnsan Kaynakları	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Kâr Dağıtım Politikası	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Finansal Tablolar	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Denetçi Raporları	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Ödüller	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0
TOPLAM	1	24	20	24	24	19	1	24	24	21

Tablo 11. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-9

	Güneş Sigorta	Trabzon -spor	Kale Seramik	Armada Bilgisayar	Eis Eczacı-bası	Datagate	İnci Akü	Doğtaş Kelebek	Anel Elektrik	Dardanel
Güncellik	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
İşletme Hakkında Bilgi	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
Vizyon	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Misyon	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Durum Değerlendirmesi	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
Yatırımlar	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
Yatırımcı İlişkileri	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
ARGE	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
İnsan Kaynakları	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1
Finansal Tablolar	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Denetçi Raporları	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ödüller	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0
TOPLAM	22	16	14	17	21	17	1	23	22	17

Tablo 12. Kurumsal Faaliyet Raporlarının Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Kriterleri Üzerine Değerlendirilmesi-10

	Avivasa	Penguen Gıda	Yünsa	Derimod	Hürriyet	Desa	Ege Seramik	Alarko Carrier	Reysaş	Söktaş
Güncellik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
İşletme Hakkında Bilgi	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Vizyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Misyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2017 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1
Durum Değerlendirmesi	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1
Yatırımlar	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Yatırımcı İlişkileri	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
ARGE	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1
İnsan Kaynakları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Finansal Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Denetçi Raporları	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Rakiplerle karşılaştırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara ulaşma	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile erişim	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
Ödüller	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0
TOPLAM	24	14	24	13	21	19	20	20	15	19

Kurumların faaliyet raporları değerlendirildiğinde; tablolarda görüldüğü gibi kurumlar paydaşlarını yönetim kurulu, finansal tablolar, ortaklar hakkında bilgiler gibi birçok konuda bilgilendirmektedir.

Öncelikle incelenen kurumların kurumsal faaliyet raporlarına ulaşılabilme durumuna bakacak olursak; 94 kurumun e-kurumsal faaliyet raporlarına ulaşılırken, 6 kurumun faaliyet raporuna ulaşamamaktadır. Bu kurumlar; Tekzen, Petlas, Mutlu Akü, İnci Akü, Bimeks ve Bank Asya'dır. Faaliyet raporuna ulaşamayan kurumların internet siteleri incelendiğinde işletme hakkında bilgi, vizyon, misyon, insan kaynakları, ortaklar ve ürün, üretim veya hizmetleri hakkında bilgilere ulaşılabilir. Bank Asya ve Bimeks ise varlıklarını sürdürmedikleri için hiçbir şekilde bilgi elde edilememiştir.

Kurumların faaliyetlerini özetleyen faaliyet raporları kurumsal yönetim açısından son derece önemli bir araçtır. İşletmeler, yaptıkları faaliyetler sonucunda paydaşlarını etkiler ve paydaşlarından etkilenmektedirler. Bu durumdan dolayı gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçları ile ilgili bilgileri paydaşlarıyla paylaşmak durumundadır. Özellikle Sermaye Piyasası Kanunu'na bağlı kurumlar, 2004 yılından itibaren, belirli aralıklarla mali tablolarını ve yılsonu faaliyet raporlarını Sermaye Piyasası Kurulu aracılığıyla paydaşlarına ve halka açıklamak durumundadırlar. Bu raporların düzenlenmesinde Kurumsal Yönetim İlkelerine uygunluk şartı aranmaktadır. Paydaşlar, "Hesap verebilirlik" ve "Şeffaflık" ilkeleri gereği faaliyet raporlarının nicel ve detaylı bilgiler içermesini beklemektedir. Ayrıca faaliyet raporları kurumların gerçek durumunu yansıtmasına ilişkin, oluşacak güvenin güçlendirilmesini de sağlamaktadır.

Tabloda bulunan "Güncellik" kriterinde değerlendirmeye alınan kurumların faaliyet raporlarının 91'i güncel durumdayken, 9 tanesinin güncel olmadığı saptanmıştır. Güncel olmayan kurumların 6 tanesinin faaliyet raporlarına ulaşamazken Koton, Kent Gıda ve Kale Seramik markalarının yalnızca ara dönem raporları bulunmakta, 2017 yılı yıllık faaliyet raporları bulunmamaktadır.

Kurumların güncelliğe önem vermesi, yeniliklere açık olması, iletişim kurması ve bu iletişimi sürdürmesi günümüzde zorunlu hale gelmiştir. Güncel kalmak kurumlara her zaman avantaj sağlamaktadır.

İncelenen kurumların “İşletme Hakkında Bilgi” kriterinde; 69 tanesinin kurumsal faaliyet raporlarında kurumları hakkında bilgilere yer verirken, 31’inin ise yer verilmediği saptanmıştır. Faaliyet raporlarına ulaşamayan kurumlar haricinde kalan Koton, Vestel, Banvit, Çelebi Hava Servisi, Süttaş, Aselsan ve Derimod gibi birçok kurumun internet sitelerinin “hakkımızda” kısmından bu bilgilere erişilebilmektedir.

Paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler gibi kurum dışındakiler kurum hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bundan dolayı kurumların faaliyet raporlarında kurumları hakkında, paydaşları ve kamuyu aydınlatacak şekilde doğru ve güvenilir bilgilere yer vermeleri gerekmektedir. Böylelikle alınacak kararlar daha sağlıklı olacaktır.

Kurumlar tarafından iyi bir şekilde oluşturulan vizyon ve misyon, rekabet avantajı sağlamak konusunda kurumlar için büyük bir katkı sağlamaktadır. Vizyon sahibi olmayan ve misyonunu bilmeyen başka bir ifade ile ben kimim ve yarın ne durumda olacağım sorularına cevap bulamayan kurumlar rekabet ortamında yok olacaktırlar.

Bu bilgiler ışığında incelenen 100 kurumun 82 tanesinin faaliyet raporlarında misyon ve vizyonları ile ilgili bilgilere ulaşılabilir. Opet, Koton, Banvit, Koçtaş, Çelik Motor, Tekzen, Petlas, Mutlu Akü ve İnci Akü ’nün faaliyet raporlarında misyon ve vizyonlarına dair bilgilere yer verilmezken kurumsal internet sitelerinden bu bilgilere ulaşılabilir. İntema, Fenerbahçe, Galatasaray, Trabzonspor, Do&Co, Kent ve Kipa’nın ise faaliyet raporları ve internet sitelerinden misyon ve vizyonları ile ilgili hiçbir bilgiye ulaşamamaktadır.

Kurumsal yönetim kavramı genel olarak hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve eşitlik ilkeleri üzerine kurulmuştur. İşletmeler bu ilkeler doğrultusunda bütün paydaşların haklarını koruyarak kurumlarını yönetmelidirler. Kurumsal yönetimin kurumlarda uygulanmasının temel prensibi, kurumların misyon ve vizyonun belirlenmesi, etik kurallarının oluşturulması ve kurumsal değerlerin paydaşlara ve kamuya açıklanmasıdır. Kurumların yapmış oldukları bu açıklamalar ile ilgili daha sonra ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler güncellenerek kamuoyuna duyurulmalıdır.

Yönetim Kurulları bu ilkelerin uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bilgileri yıllık faaliyet raporunda yer vermeli ve kamuya açıklamalıdır. Bu durumdan dolayı kurumların e-kurumsal faaliyet raporlarında “Yönetim Kurulu” hakkında bilgileri bulundurması gerekmektedir.

İncelenen kurumların %91’i kurumsal faaliyet raporlarında yönetim kurulu hakkında bilgi verirken, %9’unun yer vermediği görülmüştür. Faaliyet raporunda yönetim kurulu hakkında bilgi vermeyen 10 kurumdan Fenerbahçe, Kent Gıda, Tekzen’in kurumsal internet sitelerinde yönetim kurulu bilgilerine ulaşılabilir. Diğer 6 kurumun ise yönetim kurulları hakkında hiçbir bilgi elde edilememiştir.

“2017 Yılı Şirket Performansı” kriterini değerlendirecek olursak, kurumların 70’i kurumsal faaliyet raporunda şirket performansı hakkında bilgi verirken 30’unda ise böyle bir bilgiye rastlanmamıştır.

İncelenen kurumların 78’inin kurumsal faaliyet raporunda “Durum Değerlendirmesi” yapılırken, 22’sinde ise herhangi bir durum değerlendirmesi yapılmamıştır.

Kurumların 86’sı “Yatırımlar” ile ilgili bilgilerini kurumsal faaliyet raporlarında yayınlarken 14’ü ise böyle bir bilgi paylaşımı yapmamıştır.

Kurumların en temel sorumluluklarından birisini de ekonomik sorumluluk oluşturmaktadır. Finansal ilişkiler kurumların varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir rol üstlenmektedir. Yatırımcı ilişkileri sistemini iyi bir şekilde oturtan kurumlar olağan ve kriz durumlarında daha güçlü olacaklardır. Yatırımcı ilişkilerinin kurum içindeki etkinliği de kurumun halka açıklık oranıyla ilgilidir. Yatırımcıların verecekleri kararları etkileyebilecek konuların gizlenmemesi ve kurumlardaki gelişmelerin kamuya açık, doğru ve zamanında bilgilendirilecek mekanizmaların oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

İncelenen kurumların %78’i faaliyet raporlarında “Yatırımcı İlişkileri” ile ilgili bilgilere yer verirken, %22’si ise bu bilgilere kurumsal faaliyet raporlarında yer vermemiştir. Fakat bu kurumlardan; Bsh, Opet, Teb, Koçtaş, Halk Sigorta, Çelik Motor, Alternatif Bank, Kale Seramik, Dardanel, Penguen Gıda ve Ege Seramik’in kurumsal internet sitelerinden yatırımcı ilişkilerine ulaşılabilir.

Yapılan çalışmada bir başka değerlendirme kriteri ise “Ar-Ge”dir. İncelenen kurumların 55’i kurumsal faaliyet raporunda araştırma geliştirme faaliyetlerine yer verirken, 45’i ise yer vermemiştir. Ar-Ge faaliyetlerine yer vermeyen kurumlar arasında olan Tukkcell’in internet sitesinden araştırma geliştirme faaliyetlerine yer verdiği saptanmıştır.

Değerlendirmeye alınan kurumların %84’ü kurumsal faaliyet raporlarında “İnsan Kaynakları” kriterine yer vermektedir. Diğer 16 kurumun ise faaliyet raporlarında bu bölüm yer almamaktadır. Ancak Opet, Fenerbahçe, Banvit, Koçtaş, Tekzen, Petlas, Arena Bilgisayar ve İnci Akü kurumların internet siteleri incelendiğinde bu bilgilere ulaşılabilmektedir.

Kurumların yalnızca mali açıdan değil, fiziksel ve insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı bakımından da denetiminin sağlanması gerekmektedir. Bunu paydaşlarına ve kamuoyuna açık bir şekilde göstermesi gerekmektedir.

İncelenen 100 kurumun 83’ünün kurumsal faaliyet raporunda “Ürün, üretim veya hizmetleri hakkında bilgi”ler yer almaktadır. Diğer 17 kurumdan ise spor kulüpleri haricinde hepsinin internet sitelerinden ürün, üretim ya da hizmetleri ile ilgili bilgilere erişilebilmektedir.

Pay ve menfaat sahipleri kurumların yönetimi, hukuki ve finansal durumlarla ilgili güvenli ve düzenli bir şekilde bilgiye erişme ihtiyacı duymaktadırlar. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık prensibi pay ve menfaat sahiplerine, kurum hakkında doğru ve eksiksiz bir şekilde kolayca ulaşabilecekleri bilgilerin sunulmasını amaçlamaktadır.

Değerlendirmeye alınan kurumların 91’i kurumsal faaliyet raporlarında “Ortaklar” ile ilgili bilgilerine yer verirken, 9’unda ise bu bilgilere ulaşamamaktadır.

Kâr dağıtım politikası, kurumların sahip olduğu kârın ortaklara dağıtılması veya gerekli yatırımlar için kurum içinde bırakılmasını kapsamaktadır. Kurumların temel amacı kâr elde etmek ve kurumun sürekliliğini sağlamaktır. Bundan dolayı kurumların bu kâr paylarını ne şekilde, ne miktarda ve nasıl dağıttıkları, ortakları veya ortak olmayı düşünenler için büyük önem taşımaktadır.

İncelenen kurumların %84'ü kurumsal faaliyet raporlarında “Kâr Dağıtım Politikası” hakkında bilgi verirken, %16'sının faaliyet raporunda bu bilgilere rastlanmamıştır.

Kurumlar faaliyet gösterdikleri toplumun bir parçası durumundadırlar. İyi yönetimlerin uzun süreli başarılı olmalarının formülü ise bireyler, gruplar ve kurumlar ile kurdukları kesintisiz devam eden iyi ilişkilerdir. İyi bir şekilde yönetilen kurumlar, faaliyet gösterdikleri toplumların sosyal, çevresel ve yönetim anlamında sorunlu olduğunu gördüklerinde başarılı olamayacaklarını fark etmektedirler. Bunların dışında kamuoyu kurumlardan sorumlu davranmasını beklemektedir. Müşteriler kurumlardan fiyatlarının rekabete uygun davranılmasının yanında iyi ürün ve hizmet beklemektedirler. Bunların yanı sıra sosyal ve çevresel konularda duyarlı kurumlar müşterilerin beklentisidir. Dolayısıyla kurumlar paydaşların yanında sosyal ve çevresel konularda da etkinlik gösterecek biçimde finansal performanslarını arttırmak için çaba göstermelidirler (Hohnen, 2007, s.2).

Buradan hareketle kurumların faaliyet raporlarında sponsorluk, sosyal sorumluluk gibi kurumsal iletişim çalışmalarına yer vermesi, paydaşları ve müşterileri tarafından daha şeffaf ve hesap verebilir bir kurum olarak görünmesini sağlayacaktır.

İncelemeye alınan kurumların 86'sı kurumlarının yapmış veya katılmış oldukları sosyal sorumluluk, sponsorluk faaliyetleri ile ilgili bilgilerini kurumsal faaliyet raporlarında yer verirken, 14'ü ise kurumsal iletişim çalışmalarını yayınlamamışlardır. Ancak Türk Tuborg, Tekzen ve Mutlu Akü kurumlarının kurumsal internet sitelerinden bu çalışmalarına erişilebilmektedir.

Tabloda yer alan bir başka kriter ise “Sürdürülebilirlik Faaliyetleri”dir. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurum yöneticilerinin yalnızca kendi çıkarları veya pay sahiplerinin çıkarlarına uygun davranması ile sınırlı değildir. Yöneticiler toplumun ihtiyaçlarına ve taleplerine karşı duyarlı olurken bunu bir ahlaki zorunluluk olarak kabul etmektedirler (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, İMKB İstatistik Müdürlüğü 2011, s.1).

Kurumların faaliyet raporlarında sürdürülebilirlik faaliyetleri incelendiğinde; 100 kurumun 54'ünün faaliyet raporlarında sürdürülebilirlik faaliyetleri hakkında

bilgiler verilirken, 46'sının ise faaliyet raporunda bu bilgilere yer verilmediği görülmüştür. Fakat bu 46 kurumdan Turkcell, Bsh, DenizBank, Aselsan, Teb, Tat Konserve, Mutlu Akü, Kale Seramik, Adel ve Alarko Carrier'in kurumsal internet sitelerinden sürdürülebilirlik faaliyetlerine ulaşılabilmektedir.

Günümüzde kurumlar kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik faaliyetleri konusunda çok titizlikle incelenmektedir. Özellikle paydaşlar ve kamuoyu kurumların daha hesap verebilir, daha sorumlu ve şeffaf olmalarını talep etmektedir. Sürdürülebilirlik faaliyetleri kurumların pek çok alanda sorumluluklarının olduğunu ve kurumlarının varlıklarının devam edebilmesi için sorumluluklarını yerine getirmeleri ile ilgilidir. Bununla birlikte iletişim alanında yaşanan teknolojik gelişmeleri, kurumları daha ulaşılabilir ve yaptıkları faaliyetleri hesap sorulabilir hale getirmiştir.

Tabloda yer alan bir diğer kriter ise "Kurumsal Yönetim Uyum Raporları"dır. Sermaye Piyasası Kurulu 2003 yılında "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni yayınlamıştır. Böylece halka açık kurumların bu ilkeleri uygulamasını şayet uygulamıyor ise açıklaması zorunluluğunu getirilmiştir. İşletmeler her yıl kurumsal yönetim uyum raporunda bu ilkelere uyup uymadıklarını açıklamaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. 2004 yılında yapılan yeni bir düzenleme ile Borsa'da işlem gören kurumların 2005 yılından itibaren "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu" hazırlamaları ve yayınlamaları yükümlülüğü getirilmiştir.

İncelenmiş olan kurumların 79'unun faaliyet raporunda "Kurumsal Yönetim Uyum Raporları" yer almaktadır. 21'inde ise bu raporlara yer verilmemiştir. Trabzonspor ve Teb kurumlarının kurumsal internet siteleri incelendiğinde kurumsal yönetim uyum raporlarına erişilebilmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayan kurumların tüm paydaşlarının kuruma olan güveni artmaktadır.

Tablodaki kriterlerden birisi de "Finansal Tablolar"dır. İncelenen kurumların 89'u faaliyet raporlarında finansal tablolarına yer vermektedir. 11'inin ise faaliyet raporunda yer verilmezken Superfresh'in kurumsal internet sitesinden finansal tablolarına ulaşılabilmektedir.

Şeffaflık; kurumun kendisi, performansı, faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili konularda paydaşlarına doğru ve tarafsız bilgi sunmasıdır. Şeffaflık kurumsal yönetim ilkelerinden yalnızca birisi olmasına rağmen, diğer kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte kurum hakkındaki finansal bilgilerin nasıl ve ne açıklıkta kamuya açıklamanın bir ölçütü olduğu için, başarılı bir kurumsal yönetimin en önemli göstergelerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Aksu ve Köseadağ, 2005, s.3).

Yatırımcılar kurumlar hakkında bilgi almak istediklerinde en büyük ve güvenilir kaynak kurumların finansal ve mali tablolarıdır. Bu finansal tablolara güvenin arttırılabilmesinde en önemli etken bağımsız denetimdir. Bağımsız denetçiler kurum ile iş veya herhangi bir şekilde bağı bulunmayan kişilerdir (Bozkurt, 2015, s.41). Bağımsız denetimin amacı, kurum ile ilgileri olan ortaklar, yatırımcılar gibi kurumun mali verilerini göz önünde bulundurup inceleyerek kurum hakkında karar vermeye çalışanların daha doğru bir şekilde karar vermelerini sağlayabilmektir.

“Denetçi Raporları” kriteri incelenen kurumların %82’sinin faaliyet raporunda yer alırken, %18’in de yer almamaktadır. Ancak Brisa, Trabzonspor ve Superfresh’in kurumsal internet sitelerinden denetçi raporlarına erişilebilmektedir.

Bağımsız denetim kuruluşları yapmış oldukları faaliyetleri; kamuya henüz açıklanmamış ve ticari sır niteliğinde olan bilgiler haricindeki finansal ve finansal olmayan bilgileri doğru zamanda, eksiksiz ve anlaşılabilir bir biçimde, kolay erişilebilir bir şekilde kamuoyuna duyurması gerekmektedir. Bu durum şeffaflık ilkesi ile doğrudan ilişkilidir.

İşletmelerin kurumsal faaliyet raporları incelendiğinde 97’sinin “Rakipleri ile Karşılaştırma” yapmadığı görülmüştür. Yalnızca Garanti Bankası, Arçelik ve Emlak Konut’un faaliyet raporlarında rakipleri ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Kurumların 66’sı kurumsal faaliyet raporlarında yapmış oldukları “Ulusal Projeler Hakkında Bilgi” vermektedir. 34’ü ise yaptıkları faaliyetlere yer vermemektedir. Ulusal projeleri ile ilgili faaliyet raporunda yer vermeyen Carrefoursa, Tekzen, Mutlu Akü, Kale Seramik, Penguen Gıda ve Ege Seramik kurumlarının kurumsal internet sitelerinden ulusal projeleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaktadır.

İncelenen kurumların kurumsal faaliyet raporları incelendiğinde “Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi”lere yer verdiği görülmektedir. 49 kurumun ise faaliyet raporlarında bu bilgilere rastlanmamıştır.

Kurumların “Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara Ulaşma” kriteri incelendiğinde %86’sının kurumsal internet sayfalarından faaliyet raporlarına ulaşılmaktadır. Geriye kalan 12 kurumun ise faaliyet raporlarına Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’ndan ulaşılmıştır. Bimeks ve Bank Asya kurumları ise artık varlıklarını sürdürmedikleri için internet siteleri kullanım dışı kalmıştır.

Kamunun aydınlatılmasında, kurumlara ait internet siteleri aktif bir şekilde kullanılmalıdır. Ayrıca internet adresleri kolayca bulunabilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Bu durum kurumların şeffaflığı için son derece önemlidir. Kamuoyu kurum hakkında ulaşmak istediği her türlü bilgiye kolay bir şekilde ulaşabilmelidir. Faaliyet raporları kurumun faaliyetleri ile ilgili her türlü bilgiye ulaşılabilmesini sağlayacak biçimde hazırlanmalıdır.

Tablodaki kriterlerden bir diğeri ise “Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği ile Erişim”dir. İncelenen 100 kurumun 88’inin kurumsal internet sayfalarında farklı dil seçenekleri bulunmaktadır. İçlerinde Vakko, Derimod, Goodyear gibi kurumların da bulunduğu 11 kurumun ise internet sayfalarında farklı bir dil seçeneği yer almamaktadır.

Kurumlar yabancı yatırımcıların da internet sitelerindeki bilgilerinden yararlanması açısından farklı dil seçenekleri olan bir internet sitesi hazırlamalıdır.

Kurumsal faaliyet raporlarının şeffaflık ve hesap verilebilirlik kriterleri üzerine değerlendirilmesi tablosunda son kriter ise “Ödüller”dir. Kurumların e-kurumsal faaliyet raporları incelendiğinde 62’sinin aldıkları ödülleri faaliyet raporlarında yer verdikleri görülmüştür. 38’i ise ödülleri ile ilgili bilgilere yer vermemiştir.

Kurumlar açıklık ilkesi gereğince kurumun ortakları, devlet, müşteriler, çevre ve toplum gibi paydaşlarla sürekli bir etkileşim halindedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerinden olan hesap verebilirlik ve şeffaflık gereği, kurumlar yaptıkları faaliyetler hakkında kamuoyunu aydınlatmaları günümüzde kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda görüldüğü üzere Türkiye'nin en değerli ilk 100 markası kurumsal faaliyet raporları ortaklar, finansal tablolar, yönetim kurulu gibi birçok konuda bilgi vermektedir.

Güncellik (91), ortaklar (91), yönetim kurulu (91), finansal tablolar (89), farklı dil seçenekleri (89), web sayfalarından kurumsal raporlara ulaşma (86), yatırımlar(86), kurumsal iletişim çalışmaları (sosyal sorumluluk ve sponsorluk) (86) ile ilgili kriterler kurumların en çok bilgilendirme yaptıkları konulardır. Kurumsal faaliyet raporlarında en az bilgilendirme yapılan kriter ise rakiplerle karşılaştırma(3) olduğu belirlenmiştir. Kurumsal faaliyet raporlarının şeffaflık ve hesap verilebilirlik kriterleri üzerine değerlendirilmesi kapsamında Tekzen, Petlas, Mutlu Akü ve İnci Akü markalarının faaliyet raporlarına ulaşamadığı için yalnızca internet sitelerinde farklı dil seçenekleri olduğundan dolayı değerlendirme sonuçları (1) olmuştur. Faaliyet raporlarına ulaşılan kurumlar arasında en az bilgi paylaşımı yapan kurumlar ise Kent Gıda(4), Fenerbahçe(6) ve Koton(7) olurken, en fazla bilgi paylaşımı yapan marka Arçelik (25) olmuştur. Değerlendirme yapılırken incelenen kurumların hizmet vermiş oldukları sektör ve hizmet şekilleri ayrıldığından dolayı değerlendirmeye etkisi olduğu söylenebilir.

İncelenen kurumlar sektörel açıdan karşılaştırıldığında ise;

İletişim sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan Turkcell (24)'in Türk Telekom (21)'dan daha fazla hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerine yer verdiği görülmektedir.

Bankacılık sektöründe hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerine yer verme sıralamasının ise; Garanti (24), İş Bankası (24), Yapı Kredi (24), Halkbank (24), Vakıfbank (24), Albaraka Türk (24), T. Sınai Kalkınma B. (24), Akbank (23), Ziraat Bankası (22), Denizbank (22), Şekerbank (22), Teb (20), Alternatif Bank (20) şeklinde olduğu görülmektedir.

Havayolu sektöründe THY (24) en fazla kritere yer verirken bunu Tav (22) ve Pegasus (20) izlemektedir.

Beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren kurumların sıralaması ise; Arçelik (25), Vestel (23) ve Bsh (17) şeklindedir.

Otomotiv sektöründe hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerine yer verme sıralaması; Ford Otosan (24), Tofaş (24), Anadolu Isuzu (24), Doğu Otomotiv (23), Karsan (23) ve Otokar (23) şeklindedir.

Gıda ve İçecek sektöründe faaliyet gösteren kurumların sıralaması incelendiğinde; Ülker (24), Pınar (24), Tat (22), Süttaş (20), Tukaş (20), Dardanel (17), Superfresh (16), Penguen Gıda (14), Banvit (13) ve Kent Gıda (4) olduğu görülmektedir.

Giyim sektöründe faaliyet gösteren kurumların hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerine yer verme sıralamasının; Mavi (24), Boyner (24), Vakko (20), Derimod (13) ve Koton (7) şeklinde olduğu saptanmıştır.

Sigorta sektöründeki sıralama ise en fazla bilgiye Avivasa (24) yer verirken bunu Anadolu Sigorta (23), Ak Sigorta (22), Güneş Sigorta (22), Halk Sigorta (19) izlemektedir.

Spor Kulüplerinin faaliyet raporları incelendiğinde hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerine en fazla yer veren kulüp Beşiktaş (18) olmuştur. Bunu Trabzonspor (16), Galatasaray (10) ve Fenerbahçe (6) takip etmektedir.

Market ve yapı marketleri sektöründe faaliyet gösteren kurumların sıralamasının ise; Migros (24), Bim (20), Carrefoursa (14), Kipa (13), Koçtaş (9) ve Tekzen (1) şeklinde olduğu görülmektedir.

Bilgisayar sektöründe faaliyet gösteren kurumların faaliyet raporları incelendiğinde hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerine en fazla yer veren kurum Netaş (24) olmuştur. Daha sonra bunu Arena Bilgisayar (19), Armada Bilgisayar (17), İndeks (14) takip etmektedir.

Lojistik sektöründe Reysaş (15)'in Ekol Lojistik (11)'ten daha fazla hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterine yer verdiği görülmektedir.

Yapı malzemeleri sektöründe hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterlerine yer verme sıralamasının ise; Ege Seramik (20), İntema (15) ve Kale Seramik (14) şeklinde olduğu görülmektedir.

Kurumların faaliyet raporları hesap verebilirlik ve şeffaflık kriterleri doğrultusunda incelendiğinde; bankacılık, sigorta ve otomotiv sektörlerinin en fazla bilgiye yer vermiş oldukları saptanırken, yapı marketleri ve spor kulüplerinin ise en az bilgiye yer verdikleri görülmektedir.

SPK, 2003 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınlamıştır. Böylece halka açık kurumların bu ilkeleri uygulamasını şayet uygulamıyor ise açıklaması zorunluluğunu getirilmiştir. Kurumlar her yıl kurumsal yönetim uyum raporunda bu ilkelere uyup uymadıklarını açıklamaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. 2004 yılında yapılan yeni bir düzenleme ile Borsa’da işlem gören kurumların 2005 yılından itibaren “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” hazırlamaları ve yayınlamaları yükümlülüğü getirilmiştir. Özellikle “Hesap verebilirlik” ve “ Şeffaflık” ilkeleri gereğince faaliyet raporlarının detaylı ve nicel özellikli bilgiler içermesi paydaşların beklentisidir. Şeffaflık ilkesi gereğince kurumların kamuya henüz açıklanmamış ve ticari sır niteliğinde olan bilgiler haricindeki finansal ve finansal olmayan bilgileri doğru zamanda, eksiksiz ve anlaşılabilir bir biçimde, kolay erişilebilir bir şekilde paydaşları ile paylaşmaları gerekmektedir. (www.spk.gov.tr). Bu nedenle kurumlar için faaliyet raporlarının yayınlanması gönüllülük esasının yanı sıra bir bakıma zorunluluk haline gelmiştir. Buna ek olarak hesap verebilirlik ve şeffaflık kurumların kendi istekleri doğrultusunda uygulamaları gereken ilkelere (Şentürk, 2016, s.71).

Buna ek olarak kurumların performansının artması ve kurumlar ile toplum ve yatırımcılar arasında gereken uyumun sağlanması kurumsal yönetimin en önemli amaçlarından biridir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için kurumlar, finansal ve finansal olmayan bütün oluşumları hakkında paydaşların daha detaylı aydınlatılmasını ve şeffaflığın artırılmasını sağlayarak mümkün olacaktır. Bu şeffaflığın sağlanmasında en önemli araçlardan birisi ise, yıllık faaliyet raporlarıdır.

Yapılan çalışmada incelen raporlar hangi sebeple hazırlanmış olursa olsun kurumlar ile ilgili paydaşlarının bilmesi gereken bilgileri verdikleri için bir el kitabı ve rehber özelliği taşımaktadır. Kurumsal faaliyet raporlarını etkin bir halkla ilişkiler aracı olarak tanımlanmak mümkündür. Çünkü diğer raporlar gibi kurumların durumu, stratejik hedefleri, finansal durumları gibi birçok değerlendirmeyi paydaşları ile paylaşarak etkin bir iletişim aracı durumundadır. Dolayısıyla kurumsal faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyuna ulaşmak, kamuoyunun kuruma olan

güvenin artmasına ve kurum hakkında olumlu düşüncelerinin oluşmasına neden olacaktır. Bir kurumun, yalnızca kendisinin değil, hizmet vermiş olduğu toplumun da geleceğine dair olumlu faaliyetlerde bulunması ve şeffaf bir şekilde faaliyet raporları aracılığıyla paydaşları ile paylaşması kurumun paydaşları ile olan iletişiminin süreklilik kazanmasını sağlayacaktır (Şentürk, 2016, s.71-72). İnceleme kriterlerinde yer alan; işletme hakkında bilgi, ar-ge, yönetim kurulu, yapmış oldukları projeler gibi birçok kritere kurumların internet sitelerinden ulaşılabilmektedir. Hesap verebilirlik ve şeffaflık adına değerlendirmek amacıyla bu bilgiler e-kurumsal faaliyet raporlarında yer verilmektedir. Bu durumlardan dolayı kurumlar kurumsal bilgilerini paydaşları ile şeffaf bir şekilde paylaşarak hesap verebilirlik ilkesine uygun davrandıklarını göstermektedirler.

İncelenen kurumların kurumsal faaliyet raporlarının Görsellik ve İletişim tabloları ise aşağıdaki tablolarda görüldüğü gibidir.

Tablo 13. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-1

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Türk Telekom	Türkcell	THY	Akbank	Garanti	Ziraat Bankası	Arçelik	İş Bankası	Yapı Kredi	Halkbank
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotoğraf	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Grafik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Telefon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fax	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
e-mail	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Adres	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
Sosyal Medya Hesapları	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
Mobil Uygulama Bilgileri	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
TOPLAM	8	9	9	9	12	12	8	9	11	11

Tablo 14. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-2

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Ford Otosan	Bim	Ülker Bisküvi	Bsh	Vakıf-bank	Şişe Cam	Migros	Vestel	Anadolu Efes	Deniz Bank
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotoğraf	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Grafik	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Telefon	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Fax	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
e-mail	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0
Adres	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1
Sosyal Medya Hesapları	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1
Mobil Uygulama Bilgileri	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1
TOPLAM	9	7	10	7	10	11	9	8	10	11

Tablo 15. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-3

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Pegasus	Doğuş Otomotiv	Enka	Opet	Pınar	Koton	Türk Tuborg	Sütaş	Türk Traktör	Teb
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Fotoğraf	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0
Grafik	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0
Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Telefon	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1
Fax	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
e-mail	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
Adres	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sosyal Medya Hesapları	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Mobil Uygulama Bilgileri	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
TOPLAM	5	5	7	3	10	6	5	7	9	7

Tablo 16. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-4

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Mavi	Do & Co	Aselsan	Anadolu Sigorta	Albarak a Türk	Tav	Fenerbahçe	Aygaz	Şekerbank	Tat
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotoğraf	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Grafik	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Telefon	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Fax	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1
e-mail	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
Adres	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Sosyal Medya Hesapları	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobil Uygulama Bilgileri	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1
TOPLAM	5	3	8	10	10	7	6	9	8	9

Tablo 17. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-5

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Galatasaray	Emlak Konut	Brisa	Bank Asya	Beşiktaş	Tofaş	Boyner	Superfresh	Kipa	Koçtaş
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Fotoğraf	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
Grafik	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
Tablolar	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Telefon	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1
Fax	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
e-mail	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Adres	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sosyal Medya Hesapları	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Mobil Uygulama Bilgileri	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
TOPLAM	6	5	8	0	6	4	6	7	6	6

Tablo 18. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-6

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Carre-foursa	T. Sınai Kalkınma	Karsan	Tekonsa	Bimeks	Çelik Motor	İndeks	Ekol Lojistik	Kent Gıda	Banvit
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Fotoğraf	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0
Grafik	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1
Tablolar	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
Telefon	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Fax	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1
e-mail	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
Adres	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sosyal Medya Hesapları	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0
Mobil Uygulama Bilgileri	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	4	10	10	9	0	4	7	6	7	7

Tablo 19. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-7

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Alternatif Bank	Halk Sigorta	Ak-sigorta	Good-year	Otokar	İntema	Vakko	Adel Kalem	Tekzen	Netaş
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotoğraf	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Grafik	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1
Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Telefon	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Fax	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
e-mail	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Adres	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sosyal Medya Hesapları	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Mobil Uygulama Bilgileri	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	10	9	11	9	8	6	6	7	1	9

Tablo 20. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-8

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Mutlu Akü	Logo Yazılım	Tukaş	Borsa İstanbul (BIST)	Dyo	Arena Bilgi-sayar	Petlas	Anadol u Isuzu	Bossa	Çelebi Hava Servisi
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotoğraf	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0
Grafik	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0
Tablolar	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Telefon	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Fax	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
e-mail	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
Adres	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Sosyal Medya Hesapları		0	1	0	1	0	0	0	0	0
Mobil Uygulama Bilgileri	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	1	9	6	9	10	8	1	9	6	5

Tablo 21. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-9

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Güneş Sigorta	Trabzonspor	Kale Seramik	Armada Bilgi-sayar	Eis Eczacı-	Datagat e	İnci Akü	Doğtaş Kelebek	Anel Elektrik	Dardanel
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotoğraf	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0
Grafik	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0
Tablolar	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Telefon	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Fax	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
e-mail	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1
Adres	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sosyal Medya Hesapları	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobil Uygulama Bilgileri	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	10	7	6	7	8	7	1	8	7	4

Tablo 22. Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim-10

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Avivas a	Pengue n Gıda	Yünsa	Derimo d	Hürriye t	Desa	Ege Serami k	Alarko Carrier	Reysaş	Söktaş
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotoğraf	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0
Grafik	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0
Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Telefon	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Fax	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
e-mail	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Adres	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Sosyal Medya Hesapları	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0
Mobil Uygulama Bilgileri	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
TOPLAM	9	4	8	4	9	6	10	8	6	6

Yapılan çalışmada incelenen kurumların kurumsal faaliyet raporlarında görsellik ve iletişim tablolarında ilk kriter “Ana sayfaya yönlendirme”dir. Kurumların internet sitelerinin hepsinde ana sayfaya yönlendirme işlevi bulunmaktadır. Yalnızca Bimeks ve Bank Asya kurumlarının internet siteleri bulunmadığından dolayı incelenememiştir.

Kurumsal faaliyet raporları incelenen kurumların 64’ü faaliyet raporlarında kurumları ile ilgili fotoğraflara yer verilmişlerdir. Diğer 36 kurumun raporlarında herhangi bir fotoğraf bulunmamaktadır.

Değerlendirmeye alınan 100 kurumun 62’sinin faaliyet raporlarında çeşitli grafikler yer alırken, 38’inin ise faaliyet raporunda herhangi bir grafiğe rastlanmamıştır.

Kurumsal faaliyet raporlarında “tablolar”ın bulunup bulunmaması bir başka kriterdir. İncelenen kurumların 93’ünün faaliyet raporunda varlıklar, mali ve finansal

tablolar gibi çeşitli tablolar yer almaktadır. Yalnızca 7 kurumun faaliyet raporunda tablolara yer verilmemiştir

Diğer bir kriter ise faaliyet raporlarında “Telefon” numaralarına yer verilip verilmediğidir. Paydaşların kuruma ulaşabilmeleri için en gerekli etkenlerden birisi de telefon numaralarıdır. İncelenen kurumların 84’ünün faaliyet raporunda telefon numaraları yer almaktadır. 16’sının ise telefon numaralarına yer verilmemiştir. Fakat faaliyetleri devam eden kurumların internet adreslerinden telefon numaralarına ulaşılabilir.

Kurumların 71’inin kurumsal faaliyet raporlarından “Fax” numaralarına ulaşılabilirken, 29’unun ise fax numarasına yer verilmemiştir. Fakat yer vermeyen kurumların birçoğunun internet sitesinden fax numaralarına ulaşılabilir olduğu tespit edilmiştir.

İncelenen kurumların 57’sinin “e-mail” adresleri faaliyet raporlarında yer alırken, 43’ünün ise yer almamıştır. E-mail adresleri paydaşların kurumlara ulaşabilmeleri için son derece önem arz etmektedir. Faaliyet raporlarında e-mail adreslerine yer vermeyen kurumların çoğunun kurumsal internet sitesinden e-mail adreslerine erişilebilmektedir.

Yapılan çalışmada incelenen kurumların kurumsal faaliyet raporlarında görsellik ve iletişim tablolarında bir başka kriter ise kurumların “Adres”leridir. Faaliyet raporlarının 78’inde kurumlar adreslerine yer vermişlerdir. 22’sinin ise adreslerine yer verilmemiştir fakat birçoğunun kurumsal internet sitelerinden ulaşılabilir. Yalnızca Bimeks, Bank Asya ve Mutlu Akü’nün adreslerine faaliyet raporlarında ve internet sitelerinden de erişilememektedir.

Değerlendirmeye alınan kurumların 40’ının faaliyet raporlarında diğer bayi ya da müdürlük iletişim adreslerine ulaşılabilir. 60’ının ise faaliyet raporundan bu bilgilere yer verilmemiştir. Ancak Migros, Opet, Aselsan, Türk Traktör, Emlak Konut, Petlas, Vakko, İnci Akü, Bossa, Tukaş, Ege Seramik, Reysaş ve Söktaş’ın kurumsal internet sitelerine bakıldığında diğer bayi ya da müdürlükleri ile ilgili iletişim adreslerine ulaşılabilir.

Kurumların yalnızca 14’ünün “Yurt dışı temsilcilikler”i ile ilgili bilgilere yer verdiği görülmektedir. 86’sının ise faaliyet raporlarında bu bilgiye yer verilmemiştir.

Ancak Bsh, Do&Co, İnci Akü, Bossa, Ege Seramik ve Goodyear markalarının kurumsal internet siteleri incelendiğinde yurt dışı temsilciliklerine yer verdiği görülmektedir.

Kurumsal faaliyet raporları incelenen kurumların 32'sinin raporunda "sosyal medya hesapları" ile ilgili bilgilere ulaşılabilmektedir. 86 kurum ise faaliyet raporlarında sosyal medya hesaplarına yer vermemiştir. Fakat Doğu Otomotiv, Kent Gıda, Çelik Motor, Bimeks, Datagate, Armada Bilgisayar, Bank Asya ve Söktaş dışındaki diğer kurumların internet sitelerinde sosyal medya hesapları bulunmaktadır.

Sosyal medya araçları sayesinde kurumlar mevcut hedef kitleleri dışında yeni hedef kitlelerine ulaşma imkanı bulmaktadır. Ayrıca kurumların faaliyetlerini paydaşlarına ulaştırabilmesinde sosyal medyanın temel araç haline geldiği görülmektedir.

Yapılan çalışmada incelenen kurumların kurumsal faaliyet raporlarında görsellik ve iletişim tablolarında son kriter ise kurumların "Mobil Uygulama Bilgi"leridir. Kurumların 31 tanesi faaliyet raporlarında mobil uygulama bilgilerine yer verirken 69'u ise böyle bir bilgi vermemiştir. Faaliyet raporlarında mobil uygulama bilgilerine yer vermeyen Pınar, Tav, Pegasus, Koçtaş ve Vakko kurumlarının kurumsal internet sitelerinden mobil uygulama bilgilerine ulaşılabilmektedir.

Kurumların kurumsal faaliyet raporlarında görsellik ve iletişim kriterleri incelendiğinde kurumların paydaşları ile temel iletişim bilgilerini paylaştıkları görülmektedir. Faaliyet raporlarında yer verilen grafikler, yönetim kurulu ve kurum fotoğrafları, tablolar kurumların daha hesap verebilir ve şeffaf olduğunu göstermektedir. E-kurumsal faaliyet raporlarında yer alan görseller kurumların vermek istedikleri mesajları daha ilgi çekici hale getirmektedir.

En değerli 100 markanın faaliyet raporlarında paydaşlarına en fazla bilgilendirmeyi ana sayfaya yönlendirme (98), tablolar (93), telefon (84), adres (78) kriterlerinde yapmışlardır. Yurt dışı temsilcilikleri (14), mobil uygulama bilgileri (31) ve sosyal medya(32) ise en az bilgilendirmenin yapıldığı kriterlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görsellik ve iletişimi e-kurumsal faaliyet raporlarında en iyi kullanan kurumlar Garanti Bankası (12) ve Ziraat Bankası (12) 'dır. Görsellik ve

iletişim kriterlerini e-kurumsal faaliyet raporlarına ulaşılamayan kurumların (Tekzen, Petlas, Mutlu Akü, İnci Akü) yalnızca internet sitelerinde ana sayfaya yönlendirme işlevi olduğundan dolayı değerlendirme sonuçları (1) dir. Kurumsal faaliyet raporlarına ulaşılan kurumlar arasında en az bilgilendirme yapan kurumlar ise; Arena Bilgisayar (2), Opet (3) ve Do&Co (3) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İncelenen kurumlar sektörel açıdan karşılaştırıldığında ise;

İletişim sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan Turkcell (9)'in Türk Telekom (8)'dan daha fazla görsellik ve iletişim kriterlerine yer verdiği görülmektedir.

Bankacılık sektöründe görsellik ve iletişim kriterlerine yer verme sıralamasının ise; Garanti (12), Ziraat Bankası (12), Yapı Kredi (11), Halkbank (11), Denizbank (11), Vakıfbank (10), Albaraka Türk (10), Alternatif Bank (10), T. Sınai Kalkınma B. (10), Akbank (9), İş Bankası (9), Şekerbank (8), Teb (7) şeklinde olduğu görülmektedir.

Havayolu sektöründe THY (9) en fazla kritere yer verirken bunu Tav (7) ve Pegasus (5) izlemektedir.

Beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren kurumların sıralaması ise; Arçelik (8), Vestel (8) ve Bsh (7) şeklindedir.

Otomotiv sektöründe görsellik ve iletişim kriterlerine yer verme sıralaması; Karsan (10), Ford Otosan (9), Anadolu Isuzu (9), ve Otokar (8), Doğu Otomotiv (5) ve Tofaş (4) şeklindedir.

Gıda ve İçecek sektöründe faaliyet gösteren kurumların sıralaması incelendiğinde; Ülker (10), Pınar (10), Tat (9), Sütaş (7), Banvit (7), Superfresh (7), Kent Gıda (7), Tukaş (6), Dardanel (4) ve Penguen Gıda (4) olduğu görülmektedir.

Giyim sektöründe faaliyet gösteren kurumların görsellik ve iletişim kriterlerine yer verme sıralamasının; Mavi (5), Boyner (6), Vakko (6), Koton (6) ve Derimod (4) şeklinde olduğu saptanmıştır.

Sigorta sektöründeki sıralama ise en fazla bilgiye Ak Sigorta (11) yer verirken bunu Anadolu Sigorta (10), Güneş Sigorta (10), Avivasa (9), Halk Sigorta (9) izlemektedir.

Spor Kulüplerinin faaliyet raporları incelendiğinde görsellik ve iletişim kriterlerine en fazla yer veren kulüp Trabzonspor (7) olmuştur. Bunu Beşiktaş (6), Galatasaray (6) ve Fenerbahçe (6) takip etmektedir.

Market ve yapı marketleri sektöründe faaliyet gösteren kurumların sıralamasının ise; Migros (9), Bim (7), Kipa (6), Koçtaş (6), Carrefoursa (4) ve Tekzen (1) şeklinde olduğu görülmektedir.

Bilgisayar sektöründe faaliyet gösteren kurumların faaliyet raporları incelendiğinde görsellik ve iletişim kriterlerine en fazla yer veren kurum Netaş (9) olmuştur. Daha sonra bunu Arena Bilgisayar (8), Armada Bilgisayar (7), İndeks (7) takip etmektedir.

Lojistik sektöründe Reysaş (6) ile Ekol Lojistik (6)'in eşit görsellik ve iletişim kriterine yer verdiği görülmektedir.

Yapı malzemeleri sektöründe görsellik ve iletişim kriterlerine yer verme sıralamasının ise; Ege Seramik (10), İntema (6) ve Kale Seramik (6) şeklinde olduğu görülmektedir.

Kurumların faaliyet raporları görsellik ve iletişim kriterleri doğrultusunda incelendiğinde; bankacılık ve sigorta sektörlerinin en fazla bilgiye yer vermiş oldukları saptanırken, giyim sektörünün ise en az bilgiye yer verdiği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanların ihtiyacını karşılamak amacı ile mal ve hizmet üretiminde bulunan kurumlar, gerçekleşen faaliyetleri sonucunda paydaşlarını etkilerken aynı zamanda bu paydaşlardan etkilenmektedirler. Halka açık kurumlar devlet, çalışanlar, rakipler, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi birçok paydaş ile etkileşim halindedir. Bundan dolayı gerçekleştirdikleri faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçları ile ilgili bilgiler paydaşlar ile paylaşılmak durumundadır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2003 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınlamaya halka açık kurumların raporlarında hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk ilkelerini uygulamasının gerektiğini şayet uygulamıyor ise bunun nedenlerini açıklaması zorunluluğunu vurgulayarak raporların detaylı ve nicel nitelikte bilgiler içermesi paydaşların beklentileri arasındadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinden olan hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramları birlikte uygulandıkları zaman birbirlerini destekler niteliktedir. Kurumlar bu ilkeler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürdükleri sürece başarılı bir kurum sahibi olabilmektedirler. Hesap verebilirlik ve şeffaflığı göz ardı eden kurumlar ise kendilerine zarar vermez bütün paydaşlarının da bu zarardan etkilenmesine neden olabilir.

Kurumsal yönetim anlayışını benimseyen kurumların paydaş katılımı yapmaları bir gereklilik haline gelmiştir. Paydaşlar kendilerini etkileyecek kararların oluşturulmasına yönelik yorum ve tavsiyelerini kuruma iletme imkânının sağlanmasını istemektedirler. İşletmeler paydaşlarını iletişimin merkezine almalıdırlar. Paydaşlarını merkeze alan bütün kurumlarda şeffaflığın bir göstergesi olan halkla ilişkiler uygulamaları da vardır diyebiliriz. Kurumlar toplum ve paydaşları ile iletişim halinde olmazsa, bir kriz anında toplum ile iletişim kurmakta büyük sıkıntılar yaşayacaklardır. Böyle durumlar karşısında kurumlar kriz yönetimi yaklaşımlarını uygulamakta ve çoğunlukla paydaşlara karşı savunma yapma durumu ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerin sonucunda kurumlar ciddi itibar kayıpları yaşarken paydaşların kurum ile olan karşılıklı güveni zarar görecektir.

Halkla ilişkiler paydaşların beklentilerine göre güven kazanma açısından çift yönlüdür. Halkla ilişkiler uygulamaları, kurumların tüm paydaşları ile olan iletişimini sağlamaktadır. Kurumların hesap verebilirliğinin, şeffaflığının, simetrik iletişim

uygulamalarının, sorumluluk ilkelerinin ve güvenin ilk denetlendiği yer olması açısından da halkla ilişkiler son derece önemlidir. Buradan hareketle yöneticiler yaptıkları faaliyetlerde hesap verebilir ve şeffaf ilkelerine bağlı kalmaları gerektiğinin de farkında olmalıdırlar.

Görüldüğü gibi güven halkla ilişkiler, hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramları birbirleri ile bağlantılıdır. Halkla ilişkilerin temel prensiplerinden birisi olan güven kurum ve paydaşlar arasındaki şeffaflık ve dürüstlük anlamına gelmektedir. Paydaşlar bilgi aldıkları kişi veya kurumların kendilerine doğru bilgi verdiklerinden emin olmak ve kuruma güvenmek isterler. Güven kazanmak çok uzun zaman alabilirken, çok kısa sürede kaybedilebilmektedir.

Kurumların paydaşlarına bilgi vermesinin yanı sıra paydaşlar da kurumun kendilerini etkileyecek kararların oluşturulmasına yönelik yorum ve önerilerini iletebilmeleri için çift yönlü bir bilgi akışı gerekmektedir. Çift yönlü bilgi akışının sağlanmasında en önemli rol halkla ilişkiler uygulayıcılarına düşmektedir. Yapılan araştırma kapsamında değerlendirilen kurumların bazılarının iletişim adreslerine yer vermemiş olması bu çift yönlü iletişimin oluşmasını engellemektedir. Bunun yanı sıra sosyal medya hesaplarına ve mobil uygulamalarına yer vermemiş olmaları çift yönlü iletişim akışının sağlanmasını engellemektedir. Sosyal medya hesapları ile kurumlar hedef kitleleri ile doğrudan iletişime geçebilirken aynı zamanda hedef kitesinden de geri bildirim alabilirler. Birçok marka ürün veya hizmetlerine dair fotoğraflarını sosyal medya hesaplarından paylaşarak hem ürün ve hizmetlerini tanıtır hem de hedef kitleleri ile aracısız iletişim sağlama konusunda halkla ilişkiler uygulayıcılarına yardımcı olmaktadır. Böylelikle kurumlar paydaşları tarafından denetime de açık hale gelmektedir.

Kurumlar ile paydaşlar arasında oluşan iletişimin en önemli öğelerinden birisi de halkla ilişkiler uygulamalarının hesap verebilir ve şeffaf olmasıdır. Belirli etik kurallar çerçevesinde hareket eden kurumlar bunu halkla ilişkiler uygulamaları ile yapmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri hesap verebilir ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda oluşturulurken aynı zamanda uygulamacıların da şeffaf ve sorumluluk ilkeleri ile hareket etmeleri gerekmektedir.

Kurumsal faaliyet raporları kurumların hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda kullanmış oldukları halkla ilişkiler araçlarından birisidir. Kurumların

faaliyetlerini özetleyen faaliyet raporları kurumsal yönetim açısından son derece önemli bir araçtır. Kurumlar, yaptıkları faaliyetler sonucunda paydaşlarını etkiler ve paydaşlarından etkilenmektedirler. Bu durumdan dolayı gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçları ile ilgili bilgileri paydaşlarıyla paylaşmak durumundadır. Paylaşılan bilgilerin kurumlar tarafından paydaşlara iletilmesi kurumların hesap verebilir olduğunu ortaya koyması yönünden oldukça önem arz etmektedir.

Yapılan çalışmaya göre kurumların faaliyet raporlarında yer alan kurum, yönetim kurulu, ortaklar hakkında bilgiler gibi konular daha önce kurum ile ilgili bilgi sahibi olmayan kişilerin kurum hakkında bilgi sahibi olması sebebiyle önem taşımaktadır. Kurumların faaliyet raporlarına kolay ve hızlı bir şekilde ulaşımın olmaması önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu kurumların paydaşlarının hepsinin teknolojik gelişmeleri takip edemediği varsayıldığında büyük bir sorun oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra bir başka sorun ise oluşturulan raporların her kesime hitap etmiyor oluşudur. Faaliyet raporlarının herkesin anlayabileceği şekilde hazırlanması kurumların paydaşlarına daha kolay ulaşabilmesini sağlayacaktır. Faaliyet raporları incelenen kurumların bir kısmının iletişim adreslerine yer vermemiş olması da ciddi bir sorun olarak görülmektedir.

İncelenen raporlarda üstünde durulması gereken bir başka konu ise faaliyet raporlarının SPK'nın belirlemiş olduğu kararlara uygun bir biçimde yayınladığının belirtilmiş olmasıdır. Faaliyet raporları ne kadar eksik veya anlaşılabilir olsa dahi kurumların hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesine uygun davranmak gibi düşüncelerini ortaya koyması bakımından önemlidir.

Paydaşlar söz konusu kurumların faaliyetleri ve raporları ile ilgili görüş, öneri veya beklentilerini ilgili kurumlara ileterek çift yönlü bir iletişim oluşturarak paydaş ilişkilerinin daha etkin olabilmesini sağlarken aynı zamanda faaliyet raporlarının da ne kadar etkili olduğunu ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, "Brand Finance"ın belirlemiş olduğu 2017 yılı Türkiye'nin en değerli ilk 100 markasının kurumsal faaliyet raporlarında kurumların birçoğunun, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerine uygun hareket ettikleri görülse de bir kısmın ise bu ilkeleri göz ardı ettiği sonucuna varılmıştır.

Çalışmada “Brand Finance”in belirlemiş olduğu 2017 yılı Türkiye’nin en değerli ilk 100 markasının kurumsal faaliyet raporları içerik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonrasında 2018 yılı ve sonrasında faaliyet raporlarına yönelik bir başka analiz çalışması yapılabilir. Ayrıca Brand Finance dışına çıkılacak, Kapital 500 gibi birçok marka değerlendirme kuruluşu tarafından oluşturulan markalar incelenerek sektörel bir analiz çalışması yapmak başka bir çalışmanın konusunu oluşturabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, D. ve Mortaş, M. (2011). İşletmelerin Hesap Verebilirlikleri İle Performans Oranları İlişkisi: İMKB-30 Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (21), 85-94.
- Acar, M. (2001). Accountability in Public – Private Partnerships, Doctoral Dissertation, University of Southern California, Faculty of the Graduate School, December 2001.
- Akar, H. (2011). Halkla İlişkiler Roller ve Algılanmasına Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aksu, H. M. ve Köseadağ, A. (2005). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Şirketlerinin Şeffaflık ve Kamuyu Bilgilendirme, 1st International and 7th National Conference of Accountancy in Turkey: Challenges and Emerging Issues in International Accountancy, Antalya.
- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1).
- Aktan, C. C. ve Çoban, H. (2000). Kamu Sektöründe İyi Yönetim İlkeleri, <http://www.canaktan.org/politika/kurum-devyonetimi/aktan-coban.pdf>, (Erişim tarihi:18.06.2018).
- Alıklıç, Ö. ve Onat, F. (2007). Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar. *Journal of Yaşar University*, 2 (8), 899-927.
- Argüden, Y. (2007). *Yönetim Kurulu Sırları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Argüden, Y. (2007). Yönetim Kurulu Sırları. *Önce Kalite Dergisi*, Eylül, 18-22.
- Arklan, Ü. ve Taşdemir, E. (2010). *Kurum İçi Halkla İlişkiler*, Konya: Literatürk Yayınları.
- Armstrong, C.S., Wayne R.G., Mehran H. & Weber, J.P. (2016). The Role of Financial Reporting and Transparency in Corporate Governance. *Economic Policy Review*, 22(1), 107-124.
- Arı, M. (2008). Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 43-68.
- Arıkboğa, E. (2007). Dünyada Kamu Yönetimi Değişirken Türkiye’de Neler Oluyor?. *Çerçeve*, 15 (44), 112-116.
- Arsoy, P. A. (2008). Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:2, 17-38.
- Asna, A. (2006). *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler*. İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Ataay, F. (2006). Türkiye’de Yönetişim ve ‘Sivil Toplum’ Tartışmaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Memleket; Siyaset, Yönetim*, 1, 121-141.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bahçivan, G. (2006). Yönetişim ve Türkiye Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Balkıç, B.K. (2019). Yerel yönetimlerde Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim Uygulamaları: Antalya Kepez Belediyesi ve Muratpaşa Belediyesi Karşılaştırmalı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Baraz, B. (2004). Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma. *3.Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi Bildirileri*, Osmangazi Üniversitesi, 27.10.2004,763-771, Eskişehir.
- Baraz, B. (2007). Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde Şeffaflık Anlayışı. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 259, 85-98.
- Barry, A.(2003). *Halkla İlişkilerin Gücü*. (Çev. Aysın Önen Steidle). Ankara: Elips Kitap.
- Baş, H. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, <http://www.murattuncel.net/hasanbas.pdf> (Erişim tarihi: 05.04.2018).
- Beu, D. (2000). Accountability as It Influences Ethical Behavior. Doctoral Dissertation. The University of Oclahoma, 10-11.
- Bilgin, L. (2008). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi, Teknikler ve Örnek Çalışmalar* (2.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bingham, L. B. & Rosemarry, O. (2008). Big Idea in Collaborative Management. *M.E. Sharpe Inc.* New York.
- Black, T. R. (2002). *Understanding Social Science Research*. Second Edition, Sage Publications.
- Bovens, M. (2003). Public Accountability, B.G. Peters & J. Pierre (Eds.) *Handbook of Public Administration*, 182–208, London: SAGE.
- Bozkurt, N. (2015). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Bozkurt, S. (2008). Kamu Yönetiminde Şeffaflık ve Bilgi Edinme Yasası Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Broom, G.M. (1980). A Comparison of Roles Played by Men and Women in Public Relations, *Annual Meeting of the Association for Education in Journalism*, (63rd,Boston, MA, August 9-13, 1980), 1-9.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bülbül, R. (2004), *Halkla ilişkiler ve Tanıtım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çiğerci, İ. (2007). Kamu Mali Yönetiminde Hesap Verme Sorumluluğu ve İç Denetim. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

- Çakıcı, E. (2010). *Büyük Ölçekli İşletmelerde Halkla İlişkiler Uygulamaları: Kayseri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çakmak, A.F. ve Kilci, S. (2011). Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi. *Kamu İş Dergisi*, 11 (4), 219-270.
- Çakmak, V. (2017). *Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Üniversite İnternet Siteleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çalık, D. (2013). *Yeni İletişim Teknolojilerinin Örgüt İçi İletişimde Kullanımı: Türkiye'deki Büyük Ölçekli Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, G. (2016). *Belediyelerde Kurumsal İletişimin Kurumsallaşmadaki Önemi: İzmir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çamdereli, M. (2000). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Çamdereli, M. (2012). Yönetişim ve Halkla İlişkiler İletişimi, <http://metecamdereli.blogspot.com/2012/02/yonetisim-ve-halkla-iliskiler-iletisimi.html>, (Erişim tarihi: 05.06.2018).
- Çınar, F.(2014). *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çukurçayır, M. A. (2002). *Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi: Küreselleşme Sürecinde Yurttaş, Yönetim, Siyaset*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Davis, A. (2006). *Halkla İlişkilerin ABC'si*, (Çev.)Ümit Şendilek, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Demirbaş, M.ve Uyar S. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Kurulu*. İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Demirel, D. (2013). Hesap Verebilirlikte Denetimin Yeni Rolü. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 361-378.
- Dikme, H.(1999). *Havayolu İşletmelerinde Halkla İlişkilerin Hizmet Kalitesine Göre İncelenmesi ve Atatürk Havalimanı Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinç E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB – 100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 157-184.
- Eggert, A. & Helm, S. (2003). Exploring the Impact of Relationship Transparency on Business Relationships: A cross-sectional Study Among Purchasing Managers in Germany. *Industrial Marketing Management*, February 2003, 5327 (2002), 1–8.

- Elia, J. (2009). Transparency Rights, Technology, and Trust, *Ethics and Information Technology*, 11, 145–153.
- Erbaş, S. (2011). *İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdem, A. ve Davulcu, E. A. (2012). Halkla İlişkiler Nedir? Ne Değildir?. M. Işık (Ed.), *Halkla İlişkilere Giriş*, (s.5-21). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Erdoğan, Ş. (2009). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Şeffaflık ve Türkiye Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Eroğlu, E. ve Demirbaş, T. (2016). Mali Saydamlığın Önemi ve Türkiye'de Kamu Mali Yönetiminin Mali Saydamlık Açısından Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (1), 287-312.
- Ertürk, T. (2010). *Küreselleşme Ekseninde Halkla İlişkiler*. Ankara: Birleşik Yayınevi.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik. *İş Ahlakı Dergisi*, Mayıs 2011, 4 (7), 19-45.
- Firidin, E. (2017). *Türkiye'de HES Sürecinin İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Doğu Karadeniz Örneği*. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Flieger, H. & Sohl, B. (1991). *Public Relations als Profession*, Verlag für die Deutsche Wirtschaftsbiographien, Wiesbaden.
- Freeman, R.E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88- 106.
- Geçikli, F.(2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık 2012, 2 (3), 142-150.
- Gökçe, O. (1995). *İçerik Çözümlemesi (2.Baskı)*. Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 1.
- Göksel, A. B. ve Yurdakul, N. B. (2004). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını.
- Göktürk, B. (2017). Halkla İlişkilerde Güven Kavramının Önemi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, 76-89.
- Gözalan, M. (1999).Kurumsallaşma Üzerine, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Sayı: 4, 66-69.
- Graham, J., Amos B. & Plumptre T. (2003). Principles for Good Governance in the 21st Century. *The Institute On Governance: Policy Brief*, 15.

- Grunig, J. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (Çev.) Elif Özsayar, İstanbul: Tribeca İletişim Danışmanlık.
- Grunig, J. E. & Grunig L. A. (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri. J. E. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (Çev. E. Özsayar). İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, 307-348.
- Grunig, J. E., Grunig L. A., Sriramesh, K., Huang, Y. & Lyra, A. (1995). *Models of Public Relations in an International Setting*, *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 163-186.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, Newyork, NY Hold.
- Gül, S.K. (2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 71-94.
- Güler, B. A. (2003). Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye. *Praksis*, 9, 93-116.
- Gündüz, Y. ve Göker, S. D. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (1), 83-93.
- Güzeldere, H. (2014). *Kurumsal Şeffaflık, Firma Değeri ve Firma Performansları İlişkisi: BİST İncelemesi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harrison, S. (1999). Propaganda, Persuasion and Symmetry: Local and Central Government Perspectives on Communicating with the Citizen. *British Journal of Management*. 10, 53-62.
- Hohnen, P. (2007). Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, Jason Potts, (eds), https://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf, (Erişim tarihi: 21.04. 2018).
- Hoştut, S. (2015). Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma. *Selçuk İletişim Dergisi*, Ağustos 2015, 9 (1), 55-71.
- Işık, M. (2012). *Halkla İlişkilere Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, İMKB İstatistik Müdürlüğü (2011). *Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler*, Mayıs.
- İşcan, Ö.F. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 213-224.
- İşçi, M. (2002). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları.
- İyigün, İ. (2016). *Tedarik Zinciri ve Kurumsal Yönetişim Bağlamında Satış ve Lojistik Yeteneğinin İlişkinin Sürekliliği Üzerine Etkisi: Lojistik İşletmelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Kalender, A. (2008). Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları. A. Kalender ve M. Fidan. (Ed.), *Halkla İlişkiler* (11-47). Konya: Tablet Yayınları.
- Kalkan, A. (2009). Şeffaflık, İletişim ve Hesap Verebilirliğin Yerel Yönetim Başarılarına Etkileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1 (1), Online.
- Kalyon, Y. (2007). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kara, Z., Sarıkaya, M. ve Temizel, F. (2009). Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 11(1), 279-307.
- Karadeniz, M. (2010). *Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü ve Önemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17) 1, 100–119.
- Kart, P. (2017). *Diyalojik Halkla İlişkiler: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Firmaların Web Siteleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Kaynak, R. & Avcı, S.B. (2014). Logistics Service Accountabilities and Their Effects On Service Buyer's Trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 111, 731-740
- Kazancı, M. (2009). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Keskin, F. ve Özdemir, P. (2009). *Halkla İlişkiler Üzerine*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Kluvers, R. (2003). Accountability for Performance in Local Government. *Australian Journal of Public Administration*. 62 (1), 57- 69.
- Kluvers, R. V. & Tippett, J. (2010). Mechanisms of Accountability in Local Government: An Exploratory Study. *International Journal of Business and Management*, 5 (7), 46– 53.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, (9. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Koro, T. (2005). *Halkla İlişkilerde Kullanılan Yöntem ve Araçlar*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Lamming, R. C., Caldwell N.D. & Harrison, D.A. (2001). Transparency in Supply Relationships: Concept and Practice, *Journal of Supply Chain Management*, Volume:37, Issue:3, September 2001, 4-10.
- Lingenfelter, P.E. (2003). Educational Accountability: Setting Standards Improving Performance. *Change*, 35(2), 18-23.
- Malkoç, M. N. (2006). Yönetişim Üzerine. [http://nedir. antoloji.com/yonetisim/](http://nedir.antoloji.com/yonetisim/) 2006 (Erişim tarihi: 07.06.2018).
- Marsden, C. (2000). The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of The Solution to Sustainability. *Business and Society Review*, 105(1), 9-25.
- Meijer, A. (2003). Transparent Government: Parliamentary and Legal Accountability in an Information Age. *Information Polity*, 8, 67-78.
- Menek, H.İ. (2017). *Belediyelerde Halkla İlişkiler ve Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept?. *Public Administration*, 78 (3), 555-573.
- Mulgan, R. (2003). *Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracies*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- OECD. (2004). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Ankara: Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın no. KYD-Y/2005-01-01.
- Okay, A. ve Okay, A. (2011). *Halkla İlişkiler Kavram ve Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Onbulak, E. (2017). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı: 72.
- Ökmen, M. Baştan, S. ve Yılmaz, A. (2004). Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler. M. Ökmen ve A. Yılmaz (Ed.), *Kurumdan Uygulamaya Kamu Yönetimi* (s. 23-80). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 395-411.
- Özbaran, H. (2001). Kamu Kesiminde Hesap Verme Sorumluluğu Uygulamalarının Modernizasyonu. Sayıştay Başkanlığı Araştırma ve Tasnif Grubu Bilgi Notu, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ektupana2.asp?id=278> (Erişim tarihi: 08.05.2018).

- Özdönmez, M., Akesen, A. ve Ekizoğlu, A. (1999). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: AB Ofset.
- Özilhan, T. (2002). Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim. *Görüş*, Mart, 6-7.
- Özkan, G. (2004). *Demokratik Yönetimin Birinci Adımı: Bilgi Edinme Hakkı*. Ankara: Türk Kamu-Sen Yayınları.
- Özkan, A. (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Peltekoğlu, F.B. (2009). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Robbins, S. P. & Barnwell N. (2002). *Organisation Theory: Concepts and Cases*, London: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (2007). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Alfa Akademi: Bursa.
- Samsun, N. (2003). *Hesap Verilebilirlik ve İyi Yönetişim. İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı Yayını. Ankara: Ayrıntı Basımevi.
- Sanal, R.(2002). *Türkiye’de Yönetimsel Denetim ve Devlet Denetleme Kurulu*. Ankara: TODAİE.
- Sarı, Ç. E. (2006). *Hizmet Birimlerinde Halkla İlişkilerin Dünü ve Bugünü*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sayın, C. (2006). *Kolluk Kuvvetleri Etik İlkeleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Selimoğlu, Y. (2010). *Kamu Yönetiminde Yönetişimin Bir Unsuru Olarak Şeffaflık ve Bilgi Edinme Hakkı: Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, (2003).
- Sönmez, A. & Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye Yazıları Dergisi*. 25(92), 51-90.
- Sönmez, S. (2004). Küresel Finansal Düzen, Yönetişim ve Büyüme, N. Y. Mızrak (Ed.), *Dünya Ekonomisinde Bütünleşme Hareketleri ve Türkiye* (111-141) . Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Steyn, B. (2007). Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation, E. L. Toth (Eds.) *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, London, 137–172.
- Steyn, B. & Niemann, L. (2010). Enterprise Strategy. A Concept That Explicates Corporate Communication’s Strategic Contribution at the Macro-Organizational Level, *Journal of Communication Management*, 14 (2), 106-126.

- Stiglitz, J. (1998). The Asian Crisis and the Future of the International Architecture. *Article for The World Economic Affairs Magazine*. http://www.kleinteilige-loesungen.de/globalisierte_finanzaerkaete/texte_abc/s/stiglitz_asia_crises.pdf (Erişim tarihi: 02.10.2018).
- Sümer, E. (2010). Türkiye’de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Maliye Uzmanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi. Ankara.
- Şen, Ö. F.(2017). *Kurumsal Yönetişim ve Finansal Raporlama Kalitesi: Türkiye Örneği*. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tarhan, A. (2008). Halkla İlişkiler Modelleri. A. Tarhan ve M. Fidan. (Ed.), *Halkla İlişkiler*. Konya: Tablet Yayınları.
- TBB, Şeffaflığın Önemi Üzerine Bir Değerlendirme, Ocak 2002, (Erişim tarihi:15.12.2018) https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/Transparency.doc
- Tekin, A.G. (2003). Kurumsal Yönetişim Hakkında. *Ekonomistler Bülteni*, 1(31), 1-4.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tortop, N. (2009). *Halkla İlişkilere Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuncer, A. İ. (2015). Kurumsal Yönetim İlkeleri İle Mükemmel Halkla İlişkiler Bağı Üzerine Bir Analiz. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 40, 1-5.
- Tuzcu, A. (2003). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye (2006). Nedir Bu Kurumsal Yönetim, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yonetim.pdf> ,(Erişim tarihi:22.08.2018).
- TÜSİAD. (2002). Tüsiad 2002 Yılı Çalışmaları, <https://tusiad.org/tr/faaliyet-raporlari/item/2530-tusiad-faaliyet-raporu-2002> , (Erişim tarihi: 19.04.2018).
- TÜSİAD. (2005). Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik (Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar). *Devlette Etik Altyapı Dizisi*, 1 (1), TÜSİAD Yayınları.
- TÜSİAD, STK Yönetişim Rehberi (2007). (Erişim tarihi:7.10.2018). <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/3625stk-yonetisim-rehberi>
- Uğurlu, F. (2012). *Özel Sektörde Halka İlişkiler Üzerine Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Uhr, J. (1999). Three Accountability Anxieties: A Conclusion to the Symposium. *Australian Journal of Public Administration*. 58 (1), 98.
- Uçkan, Ö. (2003). E-devlet, E-demokrasi ve E-yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü, <http://cybr-dmkrsty.blogspot.com/2014/11/e-devlet-e-demokrasi-ve-e-yonetisim.html>, (Erişim Tarihi:07.06.2018).
- Vercic, D., Van Ruler, B., Bütschi, G. & Flodin, B. (2001). On the Definitions of Public Relations: A European View. *Public Relations Review*, 27, 373-387.
- Vishwanath, T. & Kaufman, D. (1999). Towards Transparency in Finance and Governance, *The World Bank Policy Research Working Paper*, Washington, D.C.
- Yavuz, C. (2006). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2006). *Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık (1980 Sonrası Türkiye Örneği)*. Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Yıldırım, M. F. (2011). *Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi*. Uzmanlık Tezi. TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. Ankara.
- Yılmaz, B. (2011). *Mükemmel Halkla İlişkiler Yaklaşımı Açısından Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının Halkla İlişkiler Faaliyetleri: BAKA Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Yılmaz, T. (2015). *Türk Takı Sektöründe Uygulanan Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı Bağlamında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, C. (2005). *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik*, İstanbul: TÜSİAD.
- Yüksel, M. (2000). Yönetişim (Governance) Kavramı Üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*. 3, 145-161.
- Zengin, A. N. ve Yılmaz, A. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları, *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 10 (43), 684-702
- Zerfass, A., Fink, S. & Linke, A. (2011). Social Media Governance: Regulatory frameworks As Drivers of Success in Online Communications, *14th Annual International Public Relations Research Conference*, March 9-12, 2011, Miami, Florida, USA.

İnternet Kaynakları

www.tdk.gov.tr, (Erişim tarihi: 07.06.2018).

<http://www.spk.gov.tr/>, (Erişim tarihi: 15.03.2019).

<http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2017-faaliyet-raporu.pdf> (Erişim tarihi: 21.11.2018).

https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/imzali_Faaliyet_Raporu_31.12.2017.pdf (Erişim tarihi: 21.11.2018).

<https://s.turkcell.com.tr/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-FR2017-TR.pdf>, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

https://www.akbank.com/Documents/2017_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/GBFR17_tr_FULL.PDF, (Erişim tarihi: 18.12.2018).

<https://www.ziraatbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari> (Erişim tarihi: 21.11.2018).

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/FaaliyetRaporu_17_10mb.pdf, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

<https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/Documents/FaaliyetRaporlari/FaaliyetRaporu2017.pdf>, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

<https://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar>, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/2017%20FAAL%C4%B0YET%20RAPORU.pdf,(Erişim tarihi: 21.11.2018).

<https://www.fordotosan.com.tr/tr/yatirimcilar/finansal-raporlar/faaliyet-raporlari>,(Erişim tarihi:21.11.2018).

<https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2017/Faaliyet%20Raporu%202017.pdf>, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

<http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/finansal-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari.aspx>, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

https://media3.bsh-group.com/Documents/MCDOC02751201_Faaliyet-Raporu-2017-T%C3%BCrkce.pdf, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

https://www.vakifbank.com.tr/documents/yiliski/VakifBank_2017_Yili_Faaliyet_Raporu.pdf, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

<http://www.sisecam.com.tr/sites/catalogs/tr/Investor%20Relations/Presentations%20and%20Bulletins/Annual%20Reports/2017-Yillik-Faaliyet-Raporu.PDF>, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

<https://www.migroskurumsal.com/userfiles/image/pdf/migros-ticaret-2017-yili-faaliyet-raporu-v2.pdf>, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/_assets/pdf/faliyet/2017/faaliyet-raporu-2017.pdf, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

http://www.anadoluefes.com/dosya/faaliyetraporu_tr/AEFR17.pdf, (Erişim tarihi: 08.01.2019).

<https://www.denizbank.com/hakkimizda/pdf/faaliyet-raporlari/2017-yili-faaliyet-raporu2.pdf>, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/2017-yili-faaliyet-raporu_688/view.aspx, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

<http://www.dogusotomotiv.com.tr/faaliyet-raporu-2017/DGS-FRAT-2017.pdf>, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

https://www.enka.com/allfiles/pdf/ENKAI_FAALIYET_RAPORU_31122017.pdf, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

<https://www.opet.com.tr/Files/Images/Editor/636542288249515299Opet%2031.12.2017%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

<http://pinar.com.tr/pdf/sut/2017/>, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/668093>, (Erişim tarihi: 28.02.2019).

<http://www.turktuborg.com.tr/Uploads/File/31.12.2017-faaliyet-raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

<https://www.sutas.com.tr/uploads/images/Sutas-Faaliyet-Raporlari-2016.pdf>, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

http://www.turktraktor.com.tr/pdf/826tt_17_faaliyet_raporu_tr_26Mart%20final.pdf, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

https://www.teb.com.tr/upload/PDF/faaliyet%20raporu/TEB_2017_faaliyet_raporu.pdf, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

<http://www.mavicompany.com/i/assets/documents/pdf/faaliyet-raporu-2017.pdf>, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

http://www.doco.com/Portals/8/berichte/jahres-und-quartalsberichte/tr/q4_2017_FaaliyetRaporu.pdf, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/Documents/Yillik%20Faaliyet%20Raporlari/ASELSAN_2017%20FAAL%20C4%B0YET%20RAPORU%20WEB%20VERS%20C4%B0YONU.pdf, (Erişim tarihi: 09.01.2019).

https://www.anadolusigorta.com.tr/i/content/28026_1_ANSGR-Faaliyet%20-Raporu-2017%20TR.pdf, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

<https://www.albaraka.com.tr/assets/tr/pdf/yatirimci-iliskileri/2017-faaliyet-raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

http://www.tavyatirimciiliskileri.com/tr-TR/Lists/Annual%20Reports/Attachments/13/TAV_FRAT_son.pdf, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/702162>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

https://www.aygaz.com.tr/uploads/yatirimci-iliskileri/faaliyet-rapor/3bdac95b_a7ca_40a2_9209_20cc4beb5120_afr2017_27subatweb.pdf, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

https://www.sekerbank.com.tr/docs/default-source/default-document-library/faaliyet-raporu_2017.pdf?sfvrsn=0, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

http://www.tatgida.com/Files/Tat_Gida_Faaliyet_Raporu_2017_guncel.pdf, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<https://galatasaray.blob.core.windows.net/files/sportif/faaliyet-raporu-31052018.pdf>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<http://www.emlakkonut.com.tr/Assets/Upload/Images/file/Yatirimci/faaliyetraporlari/RAPOR%20FINAL%202.pdf>, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

<https://www.brisa.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/faaliyet-raporlari>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

https://bjk.com.tr/media/uploads/BJK_FaaliyetRaporu2017.pdf, (Erişim tarihi: 11.01.2019).

<https://tofas.com.tr/YatirimciIliskileri/FaaliyetRaporlari/Documents/2017FaaliyetRaporu.pdf>, (Erişim tarihi: 21.11.2018).

https://www.boynergrup.com/i/content/32_1_BOYP-Faaliyet-Raporu-201712.pdf, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

https://www.kerevitas.com.tr/documents/assets/pdf/31_Aralik_2017_Faaliyet_Raporu-1.pdf, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<https://www.migroskurumsal.com/userfiles/image/pdf/kipa-fr-2017.pdf>, (Erişim tarihi: 20.02.2019).

https://cdnh.koctas.com.tr/yatirimciiliskileri/31122017_Faaliyet_Raporu.pdf, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<https://yatirimciiliskileri.carrefoursa.com/tr-TR/finansal-raporlar/faaliyet-raporlari>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

http://www.tskb.com.tr/i/content/3116_1_TSKB_FR_2017.pdf, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<https://www.karsan.com.tr/Download/files/2017-faaliyet-raporu-tr.pdf>, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

<https://yatirimci.teknosa.com/Content/Files/2017-2qfaaliyetraporuteknosa.pdf>, (Erişim tarihi: 20.02.2019).

<https://www.kap.org.tr/tr/BildirimPdf/667582>, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

<https://www.indeksiletisim.com/wp-content/uploads/2018/04/INDEKS-FR-2018-04.pdf>, (Erişim tarihi: 20.02.2019).

https://www.ekol.com/download/corporate_presentation_TR.pdf, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<https://www.kap.org.tr/tr/BildirimPdf/665225>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<http://www.banvitas.com/pdf/Banvit-2017-Resmi%20Faaliyet%20Raporu-22022018-PDF.PDF>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<https://www.alternatifbank.com.tr/media/5094/2017-yili-faaliyet-raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 20.02.2019).

<http://www.halksigorta.com.tr/PageGalleryFiles/Files/2017HalkSigortaFaaliyetRaporu.pdf>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<https://www.aksigorta.com.tr/api/file/5538/aksigorta-2017-faaliyet-raporu>, (Erişim tarihi: 20.02.2019).

https://www.goodyear.eu/corporate/tr/images/FaaliyetRaporu_2017Q4_tcm2600-187619.pdf, (Erişim tarihi: 28.02.2019).

<https://www.otokar.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/raporlar/AnnualReports/OFR%202017.pdf>, (Erişim tarihi: 17.02.2019).

<https://www.eczacibasi.com.tr/Media/Upload/636566400223519308.pdf>, (Erişim tarihi: 20.02.2019).

https://img.vakko.com/files/corporate/documents/yatirimci/faaliyet_raporu/Faaliyet_Raporu_2017.pdf, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

<https://www.adel.com.tr/content/files/uploads/142/adel-31-12-2017-faaliyet-raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

<http://www.netas.com.tr/media/56857/2017-faaliyet-raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

<https://cdnd.logo.com.tr/blog/documents/b8dd906eb347bb91ed632e69edecbd9b9d4710f497.pdf>, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

<http://www.tukas.com.tr/dosya/4243b9a658..pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<https://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/kurumsal-yonetim/borsa-istanbul-2017-entegre-faaliyet-raporu.pdf?sfvrsn=10>, (Erişim tarihi: 20.02.2019).

http://dyo.com.tr/yatirimci/2017/wp-content/uploads/2018/04/dyo_20171.pdf, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

<https://arena.com.tr/download/Dosyalar/FaaliyetRaporu/TR/Arena%20Faaliyet%20Raporu%20%2031%2012%202017.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

https://cdnd.isuzu.com.tr/AI/_pdf/faaliyet-raporu/17/31-aralik-2017-faaliyet-raporu-tr.pdf, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<http://www.bossa.com.tr/pdf/Bossa2017RaporWeb.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<http://www.celebiyatirimci.com/files/faaliyetraporlari/fr2017.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

https://www.gunessigorta.com.tr/faaliyet_raporlari.aspx?F=689&FI=2607&D=2017, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<https://www.trabzonspor.org.tr/tr/yatirimci-iliskileri/sportif-as-sirket-bilgileri/faaliyet-raporlari/>, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/667224>, (Erişim tarihi: 22.02.2019).

http://www.armada.com.tr/_files/rp_faaliyet/FAALİYET142.PDF, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<https://www.eczacibasi.com.tr/Media/Upload/636576714087620018.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

http://www.datagate.com.tr/Media/ActivityReport/cacedcb5-bbf9-4f8e-a7c1-95365118b899_Datagate%202017%20Faaliyet%20Raporu.pdf, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<https://www.dogtaskelebek.com/mp-include/uploads/2018/05/faaliyet-raporu-2017.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<https://anelgroup.com/wp-content/uploads/2018/07/anel-faaliyet-raporu-2017-kapakli-son-1.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<http://manage.dardanel.com.tr/Content/YatirimciIliskileriDokuman/document-2018330135340543.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<https://www.avivasa.com.tr/i/Assets/pdf/31122017-Faaliyet-Raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 28.02.2019).

http://yatirimciiliskileri.penguen.com.tr/Content/PANEL/Files/674374_PENGUEN-FAALİYET-RAPORU-2017.pdf, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<https://www.yunsa.com/files/document/378-2017.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<https://cdn-dmod.akinon.net/cms/2019/01/30/4a1e72cf-21e9-4573-bd2e-70a3e99fca4b.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<http://imagehk.hurriyet.com.tr/UserFiles/file/faaliyet%20raporlar%C4%B1/31122017%20HURGZ%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

https://cdn-ayae.akinon.net/documents/faaliyet_raporlari/2017/YILLIK.pdf, (Erişim tarihi: 28.02.2019).

<https://www.egeseramik.com/dosya/dfd5245911..pdf>, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

http://www.intranet.alarko.com.tr/Dosya/yatirimci_iliskileri_pdf//acst_pdf/faaliyet/2017/AlarkoCarrierTR.pdf, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

http://www.reysas.com/uploads/rysas-fr-31-12-2017_1520918856.pdf, (Erişim tarihi: 23.02.2019).

<http://www.soktasgroup.com/uploads/news/id267/Y%C4%B1ll%C4%B1k%20Y%C3%B6netim%20Kurulu%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, (Erişim tarihi: 24.02.2019).

