



T.C.

**GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN
ALGILANAN KURUMSAL YÖNETİŞİM DÜZEYİNE ETKİSİ:
BİR KAMU KURUMU ARAŞTIRMASI**

**THE EFFECT OF PUBLIC RELATIONS
ACTIVITIES ON PERCEIVED CORPORATE GOVERNANCE LEVEL:
A PUBLIC INSTITUTION RESEARCH**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ERTAN

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Giresun-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 22/06/2021 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Elif Ertan'nın "Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyine Etkisi: Bir Kamu Kurumu Araştırması" başlıklı tezini incelemiş olup aday 29/06/2021 tarihinde, saat 11:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Ayşen Reyhan WOLFF	
Üye	Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Leyla GÖKMERDAN ÖNDER	

ONAY

...../...../202..

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyine Etkisi: Bir Kamu Kurumu Araştırması” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/06/2021
Elif ERTAN



ÖNSÖZ

“Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyine Etkisi: Bir Kamu Kurumu Araştırması” başlıklı bu çalışmada ülkemizdeki kurumsal yönetim ve halkla ilişkiler algısı üzerinde durulmuş ve bu kavramlar hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Zorlu Covid-19 pandemi sürecinde kurumlara ulaşmak zor olmuş olsa da Giresun ilindeki kamu kurumuna bana ve bilime verdiği destek için,

Yüksek lisansa karşı ön yargılarımı yıkararak beni cesaretlendiren Prof. Dr. Ayşen Reyhan WOLFF’a; yine bana karşı desteğini hiç esirgemeyen, destek olan ve hep güvenen Prof Dr. Bayram KAYA’ya; öğrettiklerinden dolayı Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ’e,

Her daim yanımda olan, bana inanan ve destek olan koca yürekli aile üyelerime,

Tezimin bitişini göremese de yüksek lisansa kabul edilmemin sevincini hepimizden büyük yaşayan, sevgi dolu yüreği ile bizi büyüten fakat artık gerçek melek olan anneannem AYLA SULTAN’a,

Kendimi geliştirebilmem adına hep yol gösteren, tüm olanakları ile destek olan, her konuda eğiten, verdiğim her kararda yanımda olan ve varlıklarını her daim hissettiğim ANNEM ve KARDEŞİM’e,

Teşekkür ederim...

Elif ERTAN

ÖZET

Araştırmanın amacı örgütlerin çalışanları arasında, algılanan kurumsal yönetim düzeyi ve halkla ilişkiler faaliyetleri düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak, karşılaştırmak, ilgili ilişkileri tespit etmek, demografik değişkenlerin algılanan kurumsal yönetim düzeyi ve halkla ilişkiler faaliyetleri davranışı düzeyleri üzerindeki etkisini saptamak ve uygulamaya katkı sağlayacak önerilerde bulunmaktır. Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetim kavramı genel hatlarıyla ele alınmıştır. İkinci bölümde halkla ilişkiler kavramı genel hatlarıyla ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise Giresun’da gıda sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda yapılmış olan nitel ve nicel alan araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmada bu kamu kurumunun kurumsal yönetim algısı ile halkla ilişkiler algısı araştırılmıştır. Araştırmada örgütün halkla ilişkiler algısının, kurumsal yönetim algısından daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yine, örgütün algılanan kurumsal yönetim ile halkla ilişkiler arasında pozitif ilişkiye rastlanmıştır. Çalışmada kurumsal yönetim konusundaki tartışmalara da yer verilmiş ve çözüm yolları sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, Halkla ilişkiler, Giresun, Gıda sektörü, Kamu kurumu.

ABSTRACT

The aim of the research is to identify the relationship between the perceived corporate governance level and public relation activities level among the employees of the organizations, and to compare this relationship. Furthermore, the impacts of demographical variables on the perceived corporate governance level and the public relations activities is also aimed to be detected. Accordingly, suggestions will be made to contribute the business practice. In this framework, in the first chapter of the thesis, the concept of corporate governance is defined and explained. Then, in the second chapter, the concept of public relations is given. Finally, at the third chapter of the thesis, the results of an field research on the topic at food sector in Giresun province was put forward.

This study includes the results of an field research on the topic of perceived corporate governance and public relations. Accordingly, it was achieved that, the level of perceived public relations is higher than the level of perceived corporate governance. Moreover, there is a statistically significant and positive relationship between perceived corporate governance, and public relations. In addition, the study includes the debates on corporate governance. Finally, this study ends with suggestions about the topic.

Key words: Corporate governance, Public relations, Giresun, Food sector, Public organization.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
KISALTMALAR.....	VIII
TABLolar	IX
ŞEKİLLER	XI
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM

1. Kurumsal Yönetişim Kavramı.....	3
2. Kurumsal Yönetişim İlkeleri.....	10
2.1. Eşitlik (Adillik) İlkesi.....	10
2.2. Şeffaflık İlkesi.....	11
2.3. Hesap Verebilirlik İlkesi.....	13
2.4. Sorumluluk İlkesi.....	13
3. Kurumsal Yönetişimle İlgili Kuramlar.....	14
3.1. Vekalet Kuramı.....	15
3.2. Pay Sahipleri Kuramı.....	16
3.3. Paydaş Kuramı	16
4. Kurumsal Yönetişimin Amaçları.....	17
5. Kurumsal Yönetişimin Faydaları.....	19
6. Kurumsal Yönetişim Komitelerinin Görevleri.....	20
7. Kurumsal Yönetişimin Mekanizmaları.....	22
7.1. İçsel Yönetişim Mekanizmaları.....	23

7.1.1. Yönetim Kurulları.....	23
7.1.2. Yönetici Ücret ve Teşvik Sistemleri.....	26
7.1.3. Güçlendirilmiş Pay Sahipleri.....	27
7.2. Dışsal Yönetişim Mekanizmaları.....	27
7.2.1. Satın Alma Tehditleri.....	28
7.2.2. Yönetici Emek Pazarı.....	28
8. Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi.....	29
8.1. Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesinin Amacı ve Faydaları.....	29
8.2. Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Nasıl Yapılır.....	31
8.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Nasıl Yapılır.....	32
8.4. Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Tartışmaları.....	33
9. Yönetişel Etik.....	34
9.1. Yönetişel Etiğin İlkeleri.....	35
9.2. Yönetişel Etik Dışı Davranışlar.....	37

2. BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER

1. Halkla İlişkiler Kavramı.....	38
2. Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri.....	44
2.1.Açıklık.....	44
2.2.Doğru Bilgi Vermek.....	44
2.3.Firma İmajı.....	45
2.4.İki Yönlü İlişki Kurma.....	45
2.5.İnandırıcılık.....	45
2.6.Sabırlı ve Kararlı Olmak.....	46
2.7.Yaygın Sorumluluk.....	46

2.8.Yineleme ve Süreklilik.....	46
3. Halkla İlişkilerin Faaliyet Alanları.....	46
3.1.Çevresel Faktörlerin Takip Etmek.....	47
3.2. Danışmanlık.....	47
3.3.Etkinlik Yönetimi.....	47
3.4.Finansal İlişkiler.....	47
3.5.Kamusal İlişkiler.....	47
3.6. Kriz Yönetimi.....	47
3.7. Kurumsal Halkla İlişkiler.....	47
3.8. Kültürler Arası İletişim.....	47
3.9. Medya İle İlişkiler.....	47
3.10. Metin Yazımı.....	48
3.11. Örgüt İçi İletişim.....	48
3.12.Örgütler Arası İletişim.....	48
3.13. Stratejik İlişkiler.....	48
3.14. Toplumsal İletişim.....	48
3.15. Sosyal Sorumluluk.....	48
4. Halkla İlişkilerin Amaçları Ve Önemi.....	48
5. Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar.....	51
6. Halkla İlişkilerin Görevleri.....	52
7. Halkla İlişkiler Etiği.....	55

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ

1. Araştırmanın Amacı.....	57
2. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçeği.....	57
3. Araştırmanın Kısıtları.....	58

4. Hipotezler.....	59
5. Bulgular.....	60
5.1. Demografik Özellikler.....	60
5.2. Araştırmanın Analizleri.....	63
5.2.1. Nitel Analizler.....	63
5.2.2. Nicel Analizler.....	72
5.2.3. Hipotez Analizleri.....	77
Sonuç ve Öneriler.....	82
Kaynakçalar.....	88
Ekler: Anket Formu.....	98
Ekler: Özgeçmiş.....	100

KISALTMALAR

Akr.: Aktaran

CIPR: Chartered Halkla İlişkiler Enstitüsü

CİMER: T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

GCGF: Küresel Kurumsal Yönetim Forumu

HİO: Halkla ilişkiler Ortalaması

IPRA: Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği

KYO: Kurumsal Yönetişim Ortalaması

PRIA: Avustralya Halkla İlişkiler Enstitüsü

PRSA: Amerika Halkla İlişkiler Topluluğu

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TDK: Türk Dil Kurumu

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Vd.: ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo		
No.	Tablo Adı	Sayfa
Tablo.1	Literatürlerdeki Kurumsal Yönetişim Tanımları.....	4
Tablo.2	Yönetim ve Yönetişim Arasındaki Farklar.....	8
Tablo.3	Literatürdeki Halkla İlişkiler Tanımları.....	39
Tablo.4	Halkla İlişkilerin Örgütsel Ve Toplumsal Amaçları.....	49
Tablo.5	Halkla İlişkilerin Araçları.....	51
Tablo.6	Örgütün Demografik Özellikleri.....	60
Tablo.7	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları.....	61
Tablo.8	Katılımcıların Yaş Dağılımları.....	61
Tablo.9	Katılımcıların Eğitim Durumları.....	62
Tablo.10	Katılımcıların Mesleki Deneyim Süreleri.....	62
Tablo.11	Kurumsal Yönetişim Nedir? Nitel Araştırma Sorusu Analizi.....	64
Tablo.12	Halkla İlişkiler Nedir? Nitel Araştırma Sorusu Analizi.....	66
Tablo.13	Kurumsal Yönetişimin İşletmelere Katkısı Nedir? Nitel Araştırma Sorusunun Analizi.....	68
Tablo.14	Halkla İlişkilerin İşletmelere Katkısı Nedir? Nitel Araştırma Sorusunun Analizi.....	70
Tablo.15	Kurumsal Yönetişim Ölçeğinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	72
Tablo.16	Halkla İlişkiler Ölçeğinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri..	74
Tablo.17	Ölçeğin Faktör Analizi.....	76
Tablo.18	Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi İle Halkla İlişkiler Değişkeni Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	78
Tablo.19	Eğitim Düzeyleri İle Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi.....	79
Tablo.20	Eğitim Düzeyleri İle Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi Arasındaki Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	79
Tablo.21	Mesleki Deneyim Süreleri İle Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi Arasındaki Spearman Korelasyon Analizi.....	80

Tablo.22	Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi Ve Cinsiyet Dağılımı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	80
Tablo.23	Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi Ve Cinsiyet Dağılımı Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	81
Tablo.24	Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkilerin Arasındaki Benzerlikleri.....	84
Tablo.25	Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkilerin Amaçları Arasındaki Benzerlikleri.....	84
Tablo.26	Kurumsal Yönetim Örgüt İçi Eğitimleri.....	86



ŞEKİLLER

Şekil No.	Şekil Adı	Sayfa
Şekil.1	Örgütlerin Kurumsal Yönetişim Düzeni.....	9
Şekil.2	Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları.....	23
Şekil.3	Yönetim Kurulu Mekanizmaları.....	25



GİRİŞ

1800 yıllarda klasik yönetim anlayışında insan unsurunu önemsemeyen sistem zamanla insana değer vermeye başlamıştır. İnsanların örgütlerdeki faktörünün artması onları başarılı iken daha başarılı, kazanıyorken daha fazlasını kazanmaya iterek hırslanmasına neden olmuştur. Buda örgütlerde yine insanlardan kaynaklı yolsuzluklara, bencilliklere, doyumsuzluklara neden olmuştur. Dolayısıyla düzenin bu şekilde değişmesi örgütsel anlamda da değişimlere neden olmuş ve 20 yıl öncesine kadar sadece kitaplarda geçen bir kavram olmasına rağmen artık örgütsel alanda en çok konuşulan kavram haline gelen “yönetişim” kavramının kullanılmasına neden olmuştur.

Günümüz örgütlerinin büyüklüğü, rekabetin artması, teknolojik yenilikler ile dünyanın her yerindeki piyasalara oturduğumuz yerden ulaşımın sağlanması örgütsel açıdan kontrolü ve yönetmeyi zorlaştırmıştır. Piyasaların bu derece büyümesi örgütlerin yatırımcı ihtiyaçlarını arttırmış, pay ve paydaş kavramları ile tanışmalarına neden olmuştur. Örgütlerin bu denli değişmesi kontrolü yeniden ele almaları, rekabet ortamında güven sağlamaları, daha çok büyümeleri için kurumsal yönetime yönelmelerine neden oluşturmaktadır.

Gelişen dünya düzeni içerisinde değişen örgüt yönetimi anlayışlarının yarattığı bu kavram örgütlerin şeffaflığı, adil olmaları, hesap verebilir olmaları ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yönelik faaliyetler bütünüdür. Özellikle büyük ölçekli örgütlerde meydana gelen örgüt yolsuzluk skandalları, yöneticilerin hırsları ve insanların doyumsuzluklarını engelleyebilmek adına, pay ve paydaşları korumayı amaçlamıştır. Dünyada bir sorun haline gelen yönetim için ABD’de Sarbanes-Oxley yasası çıkartılmış, 1999’da “OECD Prensipleri” olarak kabul edilmiş ve ülkemizde de 2003 yılından itibaren SPK’da yerini almaya başlamıştır. Ülkemizde de uyulması beklenen kurallar ve ilkeler yayınlanmış ve örgütlerin bu ilke ve kurallara uyması beklenmiştir. Bununla ilgili yayınları her sene düzenli olarak yapmaları beklenmiştir.

Örgütler bu denli büyür ve teknoloji etkisi ile hedef kitlelerine bu denli ihtiyaç duyarken halkla ilişkilere de aynı derecede önem vermeleri gerekmektedir. Gerek pay

ve paydaşları ile olan iletişimleri için gerekse hedef kitle için vazgeçilmez öneme sahip olan halkla ilişkilerin kurumsal yönetişim açısından önemi büyüktür.

Örgütlerin toplum ile arasındaki karşılıklı yarar ilişkilerine dayanan stratejik bir iletişim süreci olan kurumsal yönetişim halkla ilişkilerin bir fonksiyonu olarak düşünüle bilinmektedir. Bu çalışmada “yönetişim” ile “halkla ilişkiler” fonksiyonları hakkında genel bilgileri yer verilmiş ve kapsamlı açıklamaları yapılmış olup, bu iki kavramın birbirleri ile olan ilişkileri değerlendirilmiştir. Bir kamu kuruluşu ile yapılan alan çalışması da dahil edilerek rgtlerdeki Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkiler anlayışı analiz edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM

1. KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI

“Yönetişim” kavramının doğuşunun “ideal devlet nedir?” sorusuna cevap arayan düşünür ve filozoflara dayandığı düşünülmektedir. Bu soruya yer veren en eski eserin Kral Kautilya’nın “Arhastra” isimli M.Ö. 300 dolaylarında siyasi, ekonomik, politik, savaş gibi yaşam üzerine notlar aldığı devletleri birleştirici, adil ve zenginliğini koruyucu yönlerini vurgulayarak “yönetişim sanatı”nı temellerini atmıştır. Kelimenin kökenine baktığımızda Yunanca “kybenan” veya “kybernetes” yani göstermek ve dümen karşılığına denk gelmektedir. Bazı kaynaklarda Fransızca “yönetme sanatı” olarak adlandırılmıştır (Canıkalp vd, 2015). İlk kez Kuzey Avrupada kullanıldığı düşünülmektedir. İngilizce karşılığı “corporate governance” olan kavramın Türkçe’ye tam çevirisi bulunmamaktadır. Yönetişimin Türkçe karşılığını kimi kaynaklar “yönetim” ve “iletişim” kelimelerinin birleşimi olarak kabul etmiştir (Fidan, 2011, s.6). Kavram birçok akademik çalışmada kurumsal yönetim, kurumsal yönetişim, örgütsel yönetim, örgütsel yönetişim, iyi yönetim, iyi yönetişim gibi isimleri bulunmaktadır (Hoştut, 2015, s. 55-71). Bu çalışmada ise “kurumsal yönetişim” olarak adlandırılacaktır.

1980’lerden sonra sık kullanılan kavramlardan biri olmasına rağmen literatüre kazandırılmış net bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durumun sebebi olarak birçok disiplinlerde de bu kavramın yer alması gösterilmektedir. Oldukça fazla disiplinde yer alması nedeni ile tanımlandırılmasında zorlanılan bu kavramın kamu ve sivil kaynaklardan alınan bazı tanımları karşılaştırılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Literatürdeki Kurumsal Yönetişim Tanımlamaları

TANIMLAMALAR	ORTAK NOKTALAR
<i>Kurumsal Yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir (Ira M. Millstein'den aktaran Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği, 2021).</i>	• Paydaş, • Menfaat, • Verimli Çalışma, • Ekonomik Kazanç, • Kanuna Dayalı, • Kontrol Edilebilir, • Ortak Çıkar.
<i>“Kurumsal Yönetim, şirketlere finansman sağlayanların uygun bir getiriye temin etmelerine ilişkin ilkeleri inceler” (Andrei Scleifer ve Robert Vishny'den aktaran Aktan, 2006, s. 152).</i>	• Ekonomik Kazanç, • Yönetişim ilkeleri.
<i>Merkezi otoritenin yukarıdan aşağıya doğru hakimiyetini esas alan klasik hiyerarşik yönetim anlayışı yerine tüm toplumsal aktörlerin karşılıklı işbirliği ve uzlaşmasına dayanan, katılımcılığı ve sivil toplum kuruluşlarını ön plana çıkaran, saydamlığı, açıklığı, hesap verme sorumluluğunu, yetki devri ve yerindenliği esas alan bir anlayışı anlatmak için kullanılan bir kavramdır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2013, s. 4).</i>	• Paydaş, • Yönetişim İlkeleri, • Ortak Çıkar.
<i>Bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait</i>	• Yönetim,

<i>olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (TÜSİAD, 2002, s.9).</i>	• Etkin çalışma, • Ekonomik değer, • Kanuna Dayalı,
Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetiminin ve bu yönetimin kontrol edilebildiği süreç ve yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Worldbank, 2020).	• Kontrol mekanizması, • Yönetim şekli.
Yönetişim genel anlamda; paydaşların talep ve beklentilerini karşılayan, karşılıklı güvene dayalı bir yönetim anlayışıdır (Genç,2020, s.4).	• Paydaş, • Güven veren, • Ortak çıkar, • Yönetim şekli.
Kamu, paydaşlar, müşteriler ve personeller ile örgütün en doğru şekilde bilgi vermesini ve şeffaf davranmasını amaçlamıştır (Koçel, 2015, s.524)	• Paydaşlar, • Yönetişim İlkeleri.
<i>Yönetişim, toplumsal sistemdeki bütün paydaşların uğraşları ile elde edilen neticelerin oluşturduğu yapı veya düzendir (Bozkurt, Sezen ve Ergun 1998, s. 274).</i>	• Paydaşlar, • Ortak Çıkar.
Örgütlerde iş ilişkileri içerisinde bulunan tarafların öncelikle paydaşların arasında ilişkileri düzenleyen sistemdir (Clarke, 2003, s.494-507).	• Paydaşlar, • Ortak Çıkar.
<i>Yönetişim; birlikte yönetmek demektir. Yönetişim, yönetim ve karar alma süreçlerinin paydaşların katılımı ile yöneticilerin</i>	• Paydaşlar, • Yönetim şekli,

<i>uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir, etkin ve sorumlu bir yönetim anlayışı içerisinde davrandıklarını ifade etmektedir (Toksöz, 2008, s. 17).</i>	• Yönetişim ilkeleri.
Yönetişim, hiyerarşik dik bir yönetim anlayışının yerine daha yatay herkesin katıldığı bir yönetim anlayışını önermektedir (Özer, 2006, s.65).	• Paydaşlar, • Yönetim şekli.

Araştırmacı tarafından hazırlanan tabloda görüldüğü gibi Kurumsal yönetişimin duayenlerinden Ira M. Millstein Kurumsal Yönetimi “*bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir* (Ira M. Millstein’den aktaran Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği, 2021).” şeklinde tanımlamıştır. Andrei Scleifer ve Robert Vishny ise 2006’da kaleme aldıkları makede Kurumsal Yönetim tanımını şu şekilde yapmaktadır “*şirketlere finansman sağlayanların uygun bir getiriye temin etmelerine ilişkin ilkeleri inceler*” (Andrei Scleifer ve Robert Vishny’den aktaran Aktan, 2006, s. 152). Devlet Planlama Teşkilatının (2013) yayınlarındaki tanımı ise “*Merkezi otoritenin yukarıdan aşağıya doğru hakimiyetini esas alan klasik hiyerarşik yönetim anlayışı yerine tüm toplumsal aktörlerin karşılıklı işbirliği ve uzlaşmasına dayanan, katılımcılığı ve sivil toplum kuruluşlarını ön plana çıkaran, saydamlığı, açıklığı, hesap verme sorumluluğunu, yetki devri ve yerindenliği esas alan bir anlayışı anlatmak için kullanılan bir kavramdır*” (Devlet Planlama Teşkilatı, 2013, s. 4).

TÜSİAD (2002) raporunda tanımlamayı şu şekilde yapmaktadır “*Bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir*” (TÜSİAD, 2002, s.9). Dünya bankası (2020) içinse kurumsal yönetişim, şirketlerin

yönetiminin ve bu yönetimin kontrol edilebildiği süreç ve yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Worldbank, 2020). Kurtuluş Yılmaz Genç'in 2020'de yayınladığı kitabındaki tanımında ise kurumsal yönetişim “paydaşların talep ve beklentilerini karşılayan, karşılıklı güvene dayalı bir yönetim anlayışıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Genç, 2020, s.4). Tamer Koçel (2015) ise kitabından tanımı “Kamu, paydaşlar, müşteriler ve personeller ile örgütün en doğru şekilde bilgi vermesini ve şeffaf davranmasını amaçlamıştır” şeklinde yapmaktadır (Koçel, 2015, s.524). Ö. Bozkurt, S. Sezen ve T. Ergun'un “Kamu Yönetimi Sözlüğü” (1998) kitabındaki tanımlamada “*Yönetişim, toplumsal sistemdeki bütün paydaşların uğraşları ile elde edilen neticelerin oluşturduğu yapı veya düzendir*” şeklindedir (Bozkurt, Sezen ve Ergun 1998, s. 274). D.Clarke'ın (2003) makalesinde “Örgütlerde iş ilişkileri içerisinde bulunan tarafların öncelikle paydaşların arasında ilişkileri düzenleyen sistemdir” (Clarke, 2003, s.494-507). Fikret Toksöz “İyi yönetişim el kitabın”da “*yönetişim; birlikte yönetmek demektir. Yönetişim, yönetim ve karar alma süreçlerinin paydaşların katılımı ile yöneticilerin uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir, etkin ve sorumlu bir yönetim anlayışı içerisinde davrandıklarını ifade etmektedir*” (Toksöz, 2008, s. 17) şeklinde tanımlarken, M. Akif Özer 2006'daki makalesinde yönetişimi “hiyerarşik dik bir yönetim anlayışının yerine daha yatay herkesin katıldığı bir yönetim anlayışını önermektedir” (Özer, 2006, s.65) şeklinde tanımlamıştır.

Yapılan tanımlamalardan da görüldüğü üzere yönetişim kavramı için genel kapsamda “paydaşlar, ortak çıkarlar, yönetişim ilkeleri, yönetim şekli, kontrolcü, güven veren ve kanuna dayalı bir anlayış” gibi ortak çıkarımlarda bulunulduğu görülmektedir. Bu çıkarımlara dayanarak “Kurumsal yönetişim; paydaşlara yönelik, paydaş ve örgüt çıkarını önemseyen, güven esaslı fakat yönetişim ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk anlayışına göre yürütülen bir yönetim şeklidir” denilebilmektedir.

Kurumsal yönetişim bir yönetim fonksiyonudur. Hiyerarşik düzenin değişmesiyle kurumsal yönetişim doğmuştur. Yönetimin aksine daha esnek bir yapıya sahiptir.

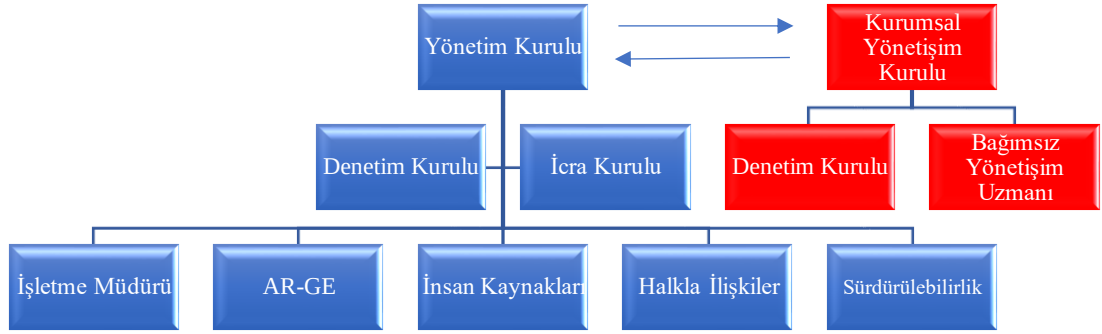
Tablo 2.Yönetim ve Yönetişim Arasındaki Farklar

Yönetim	≠	Yönetişim
Kalıplaşmış örgüt yapısı		Esnek örgüt yapısı
Dikey hiyerarşi		Çok yönlü hiyerarşi
Bürokrasi odaklı		Piyasa Odaklı
Örgüt merkezli		Pay, paydaş, hedef kitle
Sabit ücret		Ödül-ceza
Gizlilik		Şeffaflık
Tek yönlü değerlendirme		Ekip çalışması
Bireysel başarı		Çok yönlü başarı
Süreç odaklı		Sonuç odaklı
Katı, bürokratik		Girişimci, yetkilendirilmiş

Kaynak: Turan, E., Aydılek, E. & Şen, A.T., (Temmuz, 2015) *Bimer” Uygulaması ve Türk Kamu Yönetimi Sistemine Etkileri*, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,8, s. 217’den uyarlanmıştır.

Bu karşılaştırmadan anlaşılacağı üzere kurumsal yönetim yönetimin aksine daha dinamik bir yapıya sahiptir. Yönetim; hedeflerin gerçekleşmesine, örgüt prestijine, yetki tanımlarına odaklanarak bir kişiden çok kişiye iletişim kurmaktadır ve bu iletişim baştaki o bir kişinin kararları doğrultusunda sürdürülmektedir. Kurumsal yönetim ise işin nasıl yapılacağı, ne kadar getiri sağlayacağı üzerine kurulmuştur ve yönetimin aksine kararlar çoğunluk tarafından ortak payda da buluşularak verilmektedir.

Şekil 1. Örgütlerdeki Yönetişim Düzeni



“Örgütlerdeki Kurumsal Yönetişim Düzeni” şeması araştırmacı tarafından Koç A.Ş., Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş., BİM Birleşik Mağazalar Anonim, Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş gibi kurumsal yönetim komitesi bulunan örgütlerin internet sitelerindeki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır (web siteleri erişim:10.01.2021). Şekil-1’de görülen birimler örgütlere göre farklılık göstermekle birlikte şekilde de görüldüğü gibi kurumsal yönetim yapı olarak üst yönetime bağlıdır. Yönetim için yeni unsurlar ve farklı bakış açıları ortaya koymakla birlikte hedef kitle ile üst yönetim arasında bir bağ oluşturmaktadır. Kurumsal Yönetişim kavramının örgütler içerisinde benimsenmesi, büyük örgütlerin nedeni belli olmayan maddi kayıpları ile pay ve paydaşların bu kayıplar nedeni ile kurumlara karşı oluşan güvensizlikleri ile ilişkilidir. Bu güvensizlikler örgütlerin finansal kayıplarının yanı sıra pay ve paydaşların yatırımlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle kurumsal yönetimi benimseyen örgütler piyasadaki finansal değerlerini arttırmaktadır (Karakılıç & Vuran, 2019, s.17). Örgütsel güvene ihtiyaç duyan pay ve paydaşların yönetime bağlı olmaları, her konunun adil, şeffaf ve hesap verilebilir olması örgütün değerini her konuda arttırmaktadır.

2. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim doğmasına, büyük ölçekli örgütlerin 2000’li yılların başında kamuoyu güvenini sarsacak şekilde örgüt faaliyetlerinin muhasebe ve raporlamalarında yolsuzluk yapmaları neden olmuştur. Bu tür olayların duyulması kamuoyunun finansal düzene olan itimadını da zedelemiştir. Bu gelişme örgütlerin odaklarının değişimine ve paydaşların varlığının artmasına neden olmuştur. Örgütlerdeki yönetimin bu şekilde bölünmesi ve yeni pay sahiplerini örgüte dahil olması onlara karşı ve kamuoyu güvenine karşı sorumlulukları daha çok arttırmıştır. Bu sorumluluklar şu başlıklar altında raporlanmaktadır: Eşitlik (adillik) ilkesi, şeffaflık ilkesi, hesap verilebilirlik ilkesi ve sorumluluk ilkesidir (Karakılıç & Vuran, 2019, s.10; TKYD, 2021; SPK,2021; Coşkun & Akcan, 2018, s.65; TÜSİAD, 2000):

2.1.Eşitlik (Adillik) İlkesi

Türk dil kurumunun açıkladığı gibi eşitlik “*kanunlar yönünden insanlar arasında ayırım bulunmaması durumu*” dur (Türk Dil Kurumu, 2021). OECD’ye göre eşitlik: pay büyüklüğü ne olursa olsun, yerli veya yabancı bütün hissedarların eşit muamele görmesidir (OECD, 2004, s.40). Bu ilke, örgütün yönetimine dahil olan tüm pay ve paydaşların aynı dengede olduğunu, haklarının aynı oranda korunduğunu ifade etmektedir. Pay sahiplerine örgüt yönetimindeki bilgilerin paylaşılması, genel kurul toplantılarına katılabilmesi, bu toplantılarda oy kullanabilmesi, kardan kazanç sağlaması, bu kayıtların düzenli tutulması, payların şartlara uygun devri veya satışa çıkarılabilmesi gibi örgüt ast yönetiminin sahip olduğu haklara eşit şekilde sahip olabilmesidir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinden aktaran Özen, 2019, s.35-36).

Ülkemizdeki örgütlerin dikkate aldığı ve uyguladığı OECD’nin eşitlik ilkesi maddeleri şu şekildedir (TÜSİAD, 2000, s.23):

- Koşul ne olursa olsun her paydaşa eşit hak sağlanmalıdır.
- Bütün paydaşlar eşit oy hakkına sahiptir ve her değişiklik oylanmalıdır.

- Oy kullanacak pay sahibi oylama sırasında orada yok ise oy kullanma hakkını kendi atadığı vekille sağlayacaktır.
- Örgütün asıl pay sahipleri paydaşların oy kullanmalarını zorlaştırmamalı ya da bundan maddi çıkar sağlama çabasında olmamalıdır.
- Usule aykırı, ayıplı yapılan işlemler iptal edilmeli bu kişiler hakkında yaptırım uygulanmalıdır.
- Müdür ve yönetim kurulu üyelerinin, yapılacak işler hakkında maddi yönden kazancı olabilecek işlemler hakkında önceden bilgi vermelidir.

2.2.Şeffaflık İlkesi

Örgütlerin sermayesi ve idari yapısı ile finansal durum ve performansları hakkında ticari sır niteliği taşımayan bilgilerin zamanında ve eksiksiz olarak kamu ile paylaşılması (Şehirli,1999, s.43) ve bu bilgilerin hangi yayın yolları ile hangi sıklıkta yayınlanacağı ve nasıl bir yol izleneceği yönetim kurulunun veya yöneticilerin toplantılarının ne sıklıkla olacağını içeren ilkedir (SPK, 2005, s.6). Paylaşılacak bilgilerin, bu bilgilerden yararlanacak paydaşların veya kurumların karar verme süreçlerine yardımcı olacak, tam, doğru, açıklayıcı, yorumlanabilir ve kolay erişebilir, gerektiğinde paydaşların direk olarak raporu yayınlayan kuruma ulaşmalarını sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir (SPK, 2005, s.7). Bu raporlamalar sadece pay ve paydaşları değil gelecekte örgüte dahil olmak isteyen potansiyel yatırımcılarında kolay karar vermelerine olanak sağlayacaktır.

Örgütlerde şeffaflığın benimsenmemiş olması olası finansal, üretimsel ya da örgütü etkileyecek birçok konuda tıkanmalara, erken önlem alamamaya ve örgütlerin zarar görmelerine neden olacaktır (Öksüz, 2014, s.200). Bu gerek örgüt açısından gerekse paydaş ve hedef kitle açısından büyük kayıplara neden olacaktır. İyi yönetilen bir şeffaflık ilkesi örgüt için erken uyarı sistemi oluşturacak, pay, paydaşlar ve hedef kitle arasındaki güveni arttıracak ve örgütsel bağlılık sağlayacaktır. Fakat bu ilkenin

belirli bir sınırı olması ve dikkat edilmesi gerekmektedir. Ticari sır niteliği taşıyan bilgilerin kamuya açıklanması ticari rekabet için bir suistimal olabilmektedir. Bu tür durumlarda yayınlanmayan bu bilgiler şeffaflık ilkesinin sınırındır ve örgüt menfaatine yayınlanmayan bu bilgilerin ilke açısından sakıncası bulunmamaktadır.

OECD'nin şeffaflık ilkesi başlığı altındaki maddeleri bu ilke için gerekli olacak bilgileri en iyi şekilde özetlemiştir (TÜSİAD, 2000, s.25):

- Örgütün finansal, operasyonel ve ciro durumunu,
- Örgütün hedeflerini,
- Pay sahipliği bilgileri ve oy kullanma hakkı hakkında bilgileri,
- Yönetim kurulu ve yöneticiler hakkında bilgiler ve ücretlendirme sistemi bilgileri,
- İlerleyen süreçte karşılaşılabilecek maddi riskler,
- Personel ve paydaşlar hakkındaki bilgiler ve ücretlendirme sistemi bilgileri,
- Örgüt yönetim yapısı ve örgüt politikaları içermelidir.
- Raporlama için gerekli olan bu bilgiler standartlara uygun bir şekilde hazırlandıktan sonra rapor örgüt içinde denetlenmeli ve denetime uygun olarak açıklanmalıdır.
- Mutlaka objektif bir değerlendirme için yıllık bağımsız bir denetçi tarafından destek alınmalıdır.
- Bilgi yayma (Kamuyu Aydınlatma Platformu, örgütlerin resmi siteleri gibi) kanalları bu raporları kullanıcılara kolay ulaşılabilir bir şekilde yayınlamalıdır.

2.3.Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik denildiğinde ilk akla gelen anlamı olarak rakamsal (muhasabe) ve geri bildirim (raporlama) ile bilgi vermeyi çağrıştırmaktadır. Genel anlamda bakıldığında yönetsel faaliyetlerin açıklanmasını ve her türlü faaliyetin cevaplanmasını çağrıştırmaktadır. Toparlanacak olunursa kısa manası ile hesap verebilirlik örgütün faaliyetlerinin karşılığında cevap verebilme sorumluluğudur (Koçdemir, 2013).

Şeffaflık ilkesi ile paralel sayılabilecek bu ilke örgüt yönetim kurulunun pay ve paydaşlara örgüt performansı ve bilgileri hakkında yeterince açık olarak hesap verebilmesini gerekli kılan ilkedir (Korkmaz, 2020, s.21). Diğer ilkeler gibi bu ilkenin amacı iyi bir yönetim ve kurumsal yönetim için pay ve paydaşların olduğu kadar örgütünde haklarını korumayı amaçlamaktadır. Örgüt kurumsal yönetim adına açıkladığı her raporun yasal ve örgütsel yükümlülüklerini kabul etmiş ve hesap verebilirlik ilkesi gereği bu raporlar sonuçlarında oluşacak her sorumluluğu üstlenmiş olmaktadır. Örgüt verdiği hizmet karşısında müşterisine karşı sorumlu iken, işleyiş ve raporlamalarda ise pay ve paydaşlarına karşı hesap verme sorumluluğundadır.

Örgüt başarısını ya da başarısızlığını, performansını ve hizmetlerini sergilemiş olduğu bu ilke ile pay, paydaş ve hedef kitlesi ile olan ilişkileri için bir araç olarak kullanabilecektir (Kesim, 2005, s.270). Hesap verilebilirlik örgüt içerisinde oluşabilecek olumsuz ve hedef dışında çıkmış faaliyetlerin önüne geçebilecek ve finansal açıdan oluşan yanlışları ve yolsuzlukları engelleyebilecektir. Diğer ilkeler gibi hesap verebilirlik ilkesinin de örgüt için bir erken uyarı sistemi olduğu söylenebilir.

2.4.Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, örgütün tüm faaliyetlerinin örgüt işleyişine, örgüt akdine uygunluğunun ve düzenli kontrolünü ifade etmektedir (SPK, 2005, s.3). Yönetim kurulu; pay ve paydaşlar, personeller, tedarikçiler, hedef kitle ve potansiyel hedef

kitleye karşı sorumludur. İşbirliğini destekleyen bir kurumsal yönetim ilkesidir. Örgütte büyük sorumluluk yönetim kuruluna aittir. Pay ve paydaşların oyları ile alınan kararlar onaylanmak üzere yönetim kuruluna devredilir son olarak kararı yönetim kurulu vermektedir.

Kurulun örgütü iyi niyet ve titizlikle yönetmesi ve herkesin çıkarlarını savunması gerekmektedir. Toplumsal ve örgütün yasalarını iyi benimsemeli ve kullanmalıdır. Her türlü ücretlendirme, icraat, harcama, kamuoyu açıklamasını idare edebilmelidir. Objektif olmalıdır.

3. KURUMSAL YÖNETİŞİMLE İLGİLİ KURAMLAR

Küreselleşme, gelişen teknoloji, artan insani ihtiyaçlar giderek örgüt yönetimini zorlaştırmaya başlamış ve karmaşık hale getirmiştir. Örgütlerin başarısı ve uzun ömürlü olmalarını sağlamak için kurumsal yönetişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi önem kazanmıştır. Literatürde birçok kuram yer almasına rağmen bu çalışmada en çok kullanılan üç başlığa önem verilmiştir:

- Vekâlet Kuramı
- Paydaş Kuramı
- Pay Sahipleri Kuramı

Tanımında da kesin bir netlik kazanamamış olan kurumsal yönetişimin kuramlarında da aynı netlik bulunmamaktadır. Kuramların kurumsal yönetişime faydası olmakla beraber bu faydayı tek başına açıklayamamaktadır. Kurumsal yönetişim örgüt yapısına göre olan esnekliği nedeni ile genel geçer bir kuram belirlemek mümkün değildir (Doğan, 2018, s.87).

3.1. Vekalet Kuramı

Vekalet kuramı, paydaş ve örgüt yönetimi arasındaki ilişkiyi belirten kuramdır. Örgüt yönetiminin, paydaşın çıkarlarını koruyacağından emin olmak istemesi ile ilgilidir (Semerciöz, 2000, s.34). 1970’li yıllarda gruplar ve bireyler arasındaki riskli ekonomik ilişkileri fark eden ekonomistlerin keşfi ile ortaya çıkmıştır. Vekalet kuramı, bir araya gelme amaçları farklı olan ve bu ilişkiden farklı çıkarlar sağlayacak olan kişi ya da grupların iş birliğinden çıkan sorunları konu almaktadır. Bu bilgi asimetrisinden ortaya çıkan sebep ve sonuçların örgütler açısından olan değerlendirilmesi vekalet kuramının konusudur (Aren & Karataş, 2008, s.84).

Pay sahipleri sözleşme yaptıkları ve vekalet aldıkları paydaşlarının güvenliğini kazanmaları onların daha az kontrol ve denetim yapmalarını sağlayacaktır. Pay sahipleri paydaşlarının bu bilgisel eksikliklerinden faydalanarak çıkar elde ederek onları zarara uğratabilir ve görevlerini kötüye kullanabilirler. Bu nedenle örgüt içi ya da bağımsız bir denetim bu kuramın olumsuzluklarını ortadan kaldıracaktır.

Kurumsal yönetişimin temelinde vekalet ilişkisi vardır. Vekalet ilişkisi, örgüt yönetimi (asillerin) ile paydaşlar (vekiller) arasındaki örgütün çıkarı, yönetimi, hizmetleri gibi belirlenmiş konularının yönetilmesi ve yürütülmesi amacı ile sözleşme yapılmasıdır. Vekalet ilişkisi sözleşme sonucu başlamaktadır. Bu sözleşme yazılı veya sözlü olması tarafların kararına bağlıdır. Pay ve paydaş arasındaki bu vekalet sözleşmesi karşılığında ücret söz konusu olacaktır. Yapılacak sözleşme açık ve anlaşılır olmalı, taraflar, konular yetkiler açıkça belirtilmelidir (Çoban, 2018, s.10). Bu sözleşme taraflar arasındaki anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktadır. Pay sahiplerinin yönetsel konularda alması gereken kararların paydaş nedeni ile maliyetli ve uzun onay süreci beklemesi örgüt çıkarı adına sorun yaratacaktır. Vekalet sözleşmesi paydaşlara çıkarların aynı olduğunu taahhüt ettiğinden yönetsel süreçler daha hızlı olacak ve örgüt yönetimi daha kolay karar alacak ve daha az maliyetli olabilecektir.

Örgütsel açıdan bu kuramda oluşabilecek sorundan biride risk alma sorunu olacaktır. Pay ve paydaşlar yönetsel olarak farklı bakış açılarına sahip olabilirler. Bu bakış açıları konular karşısında alacakları kararlarda tarafların karşı karşıya gelmelerine neden olacaktır. Örneğin, paydaş farklı sektörden bir örgüte ait hisse

senetlerini almak isteye bilirler, buna karşılık pay sahipleri sadece kendi örgütlerinden çıkar elde ettikleri için bu riske girmek istemeyip kendi sektöründe kalmak taraftarı olabileceklerdir. Böylece pay sahipleri iş güvencesini, örgütsel ve kişisel çıkarlarını riske atmaktan kaçınmayı ve paydaşlarla karşı karşıya gelmeyi tercih edeceklerdir (Doğan, 2018, s.88).

Vekalet kuramının örgüte sağladığı finansal çıkarların yanı sıra örgüt adına olabilecek olumsuzlukları oldu ortaya konmuştur. Farklı çıkar gruplarının bir araya gelmesi yönetsel yavaşlığa, karar vermede zorlanmaya neden olacağı gibi örgütün riskli kararlar almasına da neden olabilecektir. Güven mekanizması pay sahiplerinin paydaşlarını ve örgütü zarara uğratıp çıkar sağlamalarını sağlayabilecektir.

3.2. Pay Sahipleri Kuramı

Örgütlerin asıl sahipleri olan pay sahiplerinin çıkarlarını korumak ve örgütün kuruluş amacına ulaşmalarını sağlamaktır. Örgütün kuruluş amacına ulaşması, kâr elde etmesi, pay sahiplerinin kardan kazançlarını almalarını sağlayacaktır. Bu durum pay sahiplerinin motivasyonunu arttıracaktır (Genç, 2020, s.6). Pay sahipleri kuramı, örgütün içinde bulunduğu piyasa koşullarının sürekli takip edilmesini ve örgütün kuruluş amaçlarına ulaşması için iyi piyasa ilişkileri kurması gerektiğini ortaya koyan bir yaklaşımdır (Ertuğrul, 2005, s.200).

Pay sahipleri örgütte doğru, tam ve zamanında bilgi alma hakkına sahiptir. Ayrıca örgütün genel kuruluna katılım, oy kullanma hakkı, azınlık hakları, kâr payı hakkı, payların devri haklarına sahiptir. Bu haklar her pay sahibi için eşittir (SPK, 2021).

3.3. Paydaş Grup Kuramı

Paydaş kelimesi ilk olarak 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsünde bir sempozyumda örgüt yönetiminin hesap vermesi gereken tek grup olarak hissedar

kelimesini genellemek adına kullanılmıştır. Yani paydaşlar örgütün varlığı olmadan var olamayacak gruplardır. Paydaşlar denildiğinde akla hisse sahipleri, personeller, hedef kitle, tedarik zinciri, borç verenler gelmektedir. Örgüt yönetimi eğer bu paydaş gruplarının beklenti ve ihtiyaçlarını doğru analiz edip cevap veremezse örgütün sürekliliğini sağlayacak, hayatta kalacak desteği kalmayacaktır (Freeman, 2010, s.31).

Buna bağlı olarak son yıllarda gelişen dünya düzeni ve etik anlayışının yaygınlaşmasının sonucu olarak örgütlerin sosyal sorumlukları paydaşlar, hedef kitle, personel, tedarik zinciri tarafından daha dikkat edilir hale gelmiştir. Örgütlerin doğaya olan tutumu, personele yaklaşımı, müşteri memnuniyet oranları, ürünlerinde sağlık tehdit unsurları gibi olumlu ya da olumsuz tutumları dikkat çekmeye başlamıştır. Yatırımcılar için örgütlerin finansal performanslarının yanı sıra yatırım yapmaları için bu gibi unsurlar önem kazanmıştır (Harrison & Freeman'dan aktaran Zengin & Yılmaz, 2017, s.687).

Paydaş grup kuramı bütün paydaşların eşit olduğunun savunan bir kuram olduğu halde bu eşitliği nasıl sağlanacağı konusunda bir ölçütü bulunmamaktadır. Bu kuramın eleştirilmesine neden olan bu durum için her örgüt kendi bünyesinde, kendi yönetim koşullarına, üst yönetimin kararlarına göre bir mekanizma geliştirmeli ve bu mekanizmanın doğru uygulanmadığı durumlar için bir takım ceza sistemleri oluşturmalıdır (Alp & Kılıç, 2014, s.43).

4. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütlerin kurumsal yapılarına göre şekillenebilen kurumsal yönetim kavramının örgütlerin benimsemelerinin birçok nedeni bulunmaktadır. Kavramın bu esnek yapına rağmen herkes tarafından kabul görmüş iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar örgüt performansı ve örgütün tarafları arasındaki uyumdur.

Pay ve paydaşların operasyonel verimliliğinin, uzun vadeli kar beklentilerini üst seviyeye taşımak, örgüt motivasyonunu arttırmak, ekonomik refah sağlamak ve

örgüt içerisinde dağılımı yapmak birincil amaçlardandır. İkincil amaç ise, örgütün yönetimine dahil olan bu taraflar arasındaki uyum ve örgüte olan pozitif yansımaları örgütün finansal kazançları ve örgütsel güveni arttıracaktır. Pay veya paydaşlardan birinin yolsuzluk yapması, etik dışı davranışları, örgüt kaynaklarının kötüye kullanılması, sosyal sorumluluğa aykırı davranışlar sergilemesinin önüne geçilmesi beklenen bir davranıştır (Oman, 2001, s.13).

Bu amaçlar daha genelleyecek olunursa şu sonuçlara ulaşılmaktadır (Aktan, 2013, s.160):

- Örgütün yönetim tarafının menfaat sağlamak amaçlı görevlerini kötüye kullanmalarının önüne geçmek,
- Paydaşların haklarının korunması,
- Örgütün taraflarına eşit ve adil muamele edilmesinin sağlanması,
- Örgütün bütün taraflarının (pay, paydaş, personel, tedarikçi gibi) haklarının gözetilmesi ve güvence altına alınması,
- Örgütün faaliyet raporlarının ve finansal durumunun kamuoyu ile zamanında ve tam olarak, paylaşılması ve şeffaflığın sağlanması,
- Örgüt üst yönetiminin sorunlarının net bir şekilde belirlenmesi,
- Örgüt üst yönetimin aldığı kararlar ve faaliyetleri konusunda paydaşlarına hesap verebilme yükümlülüğünün olması,
- Vekalet ücretlerinin düşürülmesi,
- Örgüt karının örgüt paydaşlarına ve taraflarına hakkı oranında paylaştırılmasının sağlanması,
- Örgütteki hisse sahiplerinin oranlarına göre büyük hissenin küçük hisseyi alı koyma hakkının önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli sadık paydaşların sermaye maliyetlerinin düşürülmesi ve örgütün diğer finansman kaynakları için öncelik tanınarak örgütsel güven oluşturulması,

- Paydaşın örgütten beklentisinin tam olarak anlaşılması ve kurallar belirlenerek kontrol edilmesi.

Genel hatları ile belirttiğimiz amaçlardan da anlaşıldığı üzere kurumsal yönetim tüm taraflarının haklarının korunması, taraflar arasında eşitlik sağlanması, şeffaflığın olması, hesap vermenin gerekliliği, sorumlu olmak ve güven esasına dayanmaktadır.

5. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN FAYDALARI

Örgüt yönetimine farklı bakış açıları ve yaklaşımlar kazandıran bu yönetim şekli hiç şüphesiz ki taraflarına sayısız fayda sağlamaktadır. Literatürde bu genel kabul görmüş faydalardan bazıları şu şekilde özetlenmiştir (Özen, 2019, s.46; Özsoy, 2019, s.47; Onay,2019, s.99; Şen, 2017, s.27; Toksöz, 2008, s.18; SPK, 2019, s.52; Genç, 2020, s.8; Baysal, 2016, s.10; Doğan, 2018, s.86):

- Paydaş katılımı örgüte daha düşük sermaye maliyeti ile başlangıç sağlar,
- İç ve dış piyasalara yakınlığı sağladığından finansal rahatlama sağlar,
- Örgüt hisse değeri artar,
- Krizler daha az kayıpla atlatılır,
- Paydaş, hedef kitle, tedarik zinciri gibi tarafların güveni daha kolay kazanılır,
- Yasalara ve etik kurallara daha çok uyulmayı sağlar,
- Kurumsal yönetim ilkeleri gereği yolsuzluk azalır,
- Örgüt yönetimindeki çoklu fikir birliği girişimcilik, inovasyon, doğru kaynak kullanımı, hedef kitleye yakınlık sağlar,
- Örgütün kalifiye insan kaynağı tarafından tercih edilmesini sağlar,
- Örgütün yönetim anlayışındaki güç dengeleri eşitlenir,

- Örgütte rekabet üstünlüğü sağlar,
- Örgüt kültürü oluşur, marka değeri ve örgüt itibarı artar,
- Örgütün yaşam süresi uzar.

Sonuç olarak kurumsal yönetim iyi yönetildiği takdirde örgütsel bağlılık sağlayarak ve paydaşların aidiyet duygusunu tetikleyerek güven ortamı oluşturur. Pay ve paydaşlar arasında ortak çıkar dengesini kurarak marka prestijini arttırmaktadır. Örgütün hedeflerine kolay ulaşımını ve kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını olanak sağlamaktadır. Rakiplere karşı rekabet üstünlüğü oluşturduğu gibi dış piyasalarda ülkesine fayda sağlayacaktır. Kurumsal yönetimi iyi olan örgütler dış piyasalarda ülke imajını temsil edeceklerdir. Bu temsil ülkeye yabancı yatırımcının ülkeye güvenini arttırarak daha kolay yatırım yapmasını sağlamaktadır. Örgütte iyi kurulan bir kurumsal yönetim örgütün gelişen ve değişen dünya ve piyasa koşullarına daha kolay uyum sağlamasını sağlayacaktır.

6. KURUMSAL YÖNETİŞİM KOMİTELERİNİN GÖREVLERİ

Örgütler kurumsal yönetim için bünyelerinde komiteler oluşturmaktadır. Ülkemizdeki örgütlerin “Kurumsal Yönetişim Komitesi Görev ve Esasları” incelendiğinde görev tanımlarının Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Sermaye Kurulu’nun 03/01/2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmî Gazete ’de yayımlanan II-17.1 No’lu Kurumsal Yönetim İlkeleri”ndeki hükümlere göre oluşturulduğu görülmüştür. Yayımlanan görev tebliğinde ana başlıkla amaçlar, yetki ve kapsam dayanak, komite yapısı, görev ve sorumluluklar, ücret, toplantı ve raporlama, yürürlük başlıkları yer almaktadır. Başlıklar ve içerik örgütten örgüte farklılık gösterse bile ana hatları ile aynı amaca hizmet etmektedir. İncelenen örgüt tebliğlerinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Koç A.Ş., Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş., Mepet Metro Petrol ve Tesisleri San. Tic. A.Ş., BİM Birleşik Mağazalar Anonim, Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş., Vestel Elektronik San. ve Tic.

A.Ş., Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş., Şişecam A.Ş., Selçuk Ecza A.Ş., erişim tarihi:15.04.2021):

1. **Amaç, yetki ve kapsam** başlığı altında örgütün bu tebliği neden yayınladı açık bir şekilde belirtilmektedir. Bu açıklama ana hatları ile SPK ilkelerine uygunluğu izlemek, bu konuda eksikleri tespit etmek ve iyileştirme çalışmaları yapmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmaktır. Yatırımcı ilişkilerini denetlemek, ücret komitesinin ve aday gösterme komitesinin görevlerini denetlemektir. Bu kapsamda yönetim kurulunun gerekli gördüğü durumlarda toplantı dahilinde ücreti örgütten karşılanmak üzere dışarıdan danışmanlık alma konusunda yetki verilmiştir. Bu madde de toplanan komitenin aldığı kararların tavsiye niteliğinde olduğu ve nihai karar yetkisini yönetim kuruluna ait olduğu vurgulanmaktadır.
2. **Dayanak** “Sermaye Piyasası Kurulu’nce yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği’ne dayanılarak hazırlanmıştır” şeklindedir.
3. **Komite yapısı**, örgüt esas sözleşmesi dikkate alınarak düzenlenir. Komite başkanı bağımsız yönetim kurulu üyelerinden biri arasından seçilmektedir. Komiteye konusunda uzman yönetim kuruluna üye olmayan kişilerde üye olabilir. En azı iki üyeden oluşur. Bu üyeler icrada görevli olmayan biri olmalıdır. Yatırımcı İlişkileri birimi yöneticisi Kurumsal Yönetim komitesi üyesi olarak görevlendirilebilir. Komite seçimleri 1 yıllık süre için seçilir, her yıl genel kurul toplantısında yeniden seçim yapılmaktadır. Komite gerekli gördüğü durumlarda örgütün birimlerinden ve kaynaklarından destek alabilir. Komite gerekli gördüğü durumlarda kendi bünyesinden veya dışarıdan danışmanlık alarak alt gruplar oluşturabilir.
4. **Görev ve sorumluluklar**, komite kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, bu konudaki eksiklikleri, çıkar çatışmalarını tespit ederek yönetim kuruluna tavsiyede bulunmakla yetkilidir. Aynı zamanda bu ilkelerin örgüt içerisinde benimsenmesini sağlamalıdır. Yatırımcı İlişkileri Bölümü’nün çalışmalarını yakından takip etmelidir. Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliğini hakkında değerlendirme yaparak fikir ve önerilerini yönetim

kuruluna sunabilir. İdari sorumlular ve yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmeleri için ilke ve kriter belirleyerek kontrol etmelidir.

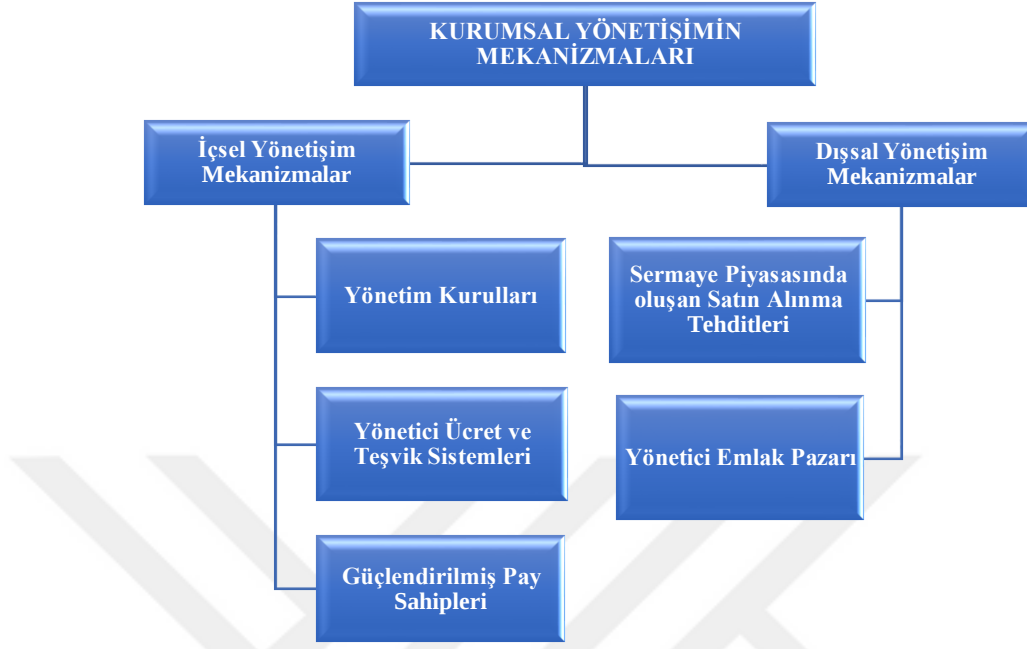
5. **Toplantı ve raporlama**, nihai karar her zaman Yönetim Kurulu'na ait olmak üzere komite yılda 2 kez ya da 4 kez toplanır. Olağanüstü durumlarda ek toplantı yapılabilir. Kurumsal yönetim konusundaki gelişmeleri ve değişimleri takip ederek örgüte göre değişimleri yaparak yönetim kuruluna rapor vermelidir. Kamuoyuna açıklanacak raporlarının tutarlılığını ve doğrulunun kontrolünü yapmalıdır. SPK mevzuatı gereği sunulacak “Kurumsal Uyum Raporu”nu gözden geçirmelidir.

7. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN MEKANİZMALARI

Örgütün buraya kadar bahsettiğimiz geniş ve kapsamlı bu yönetim şeklinin sürdürülebilmesi için bahsi geçen tarafların (pay, paydaş, personel gibi) profesyonelce tanınması, yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Geliştirilen bu mekanizmaların amacı örgütün çıkarlarını korumak ve amacına aykırı davranışları önlemektir. Yapılan araştırmalar, geliştirilen kurumsal yönetim mekanizmalarının alınan kararlarda, finansal performanslarda ve örgüt adına alınan ya da alınacak olan kararlarda olması gerektiği kanaatindedir (Sayari, 2018, s.125).

Kurumsal yönetim mekanizmaları örgüt içi mekanizmaları ile sağlana bileceği gibi örgüt dışı mekanizmalarla da sağlana bilmektedir. Örgütün beş temel mekanizması vardır ve bunları da kendi içlerinde içsel ve dışsal olarak gruplandırmak mümkündür (Koçer, 2005, s.33).

Şekil 2. Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları



(Ülgen & Mizre, 2013, s.468)

7.1. İçsel Yönetişim Mekanizmaları

İçsel yönetim mekanizmaları örgütün içerisinde yer alan ve yönetime direk bağlı yönetim taraflarını ifade etmektedir. İçsel yönetim mekanizmaları örgütün içerisindeki kontrol sistemidir. Örgütün içerisindeki işleyişi takip ederek, denetlemeler yapar, raporlar sunar, sistemi düzenler ve performansı belirler. Bu mekanizmalar üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar:

7.1.1. Yönetim Kurulları

Yönetim kurulu, örgütü idare etmekle görevlendirilmiş kişilerin oluşturduğu topluluktur. Örgütlerde pay sahipleri ile örgüt yönetimi arasındaki ilişkiyi oluşturan birimdir. Kurumsal yönetimin merkezidir. Pay ve paydaşlar olmak üzere örgütteki

bütün menfaat sahiplerinin çıkarlarını izlemek, kontrol etmekle yükümlüdür (SPK, 2019, s.46).

OECD'nin belirlediği yönetim kurulu sorumlulukları şu şekilde özetlenmektedir (TÜSİAD, 2000, s.26):

- Yönetim kurulu üyeleri gerekli ve tam bilgiye sahip bir şekilde, örgüt çıkarı için özen ve titizlikle hareket etmelidir.
- Yönetim kurulu üyeleri her gruptan hissedar için eşit karar almalıdır.
- Yönetim kurulu kararları yasalara uygun şekilde ve paydaşlarının çıkarlarını koruyacak şekilde uygulanmalıdır.
- Yönetim kurulu örgüt içerisindeki bütün mevzuat ve işleyişi takip etmekle ve yönetmekle sorumludur.
- Yönetim kurulu gerekli gördüğü takdirde önemli yöneticileri seçmeli, denetlemeli, ücret planlaması yapmalı ve yönetimin aksamadan devam etmesini sağlamalıdır.
- Yönetim kurulu yönetime dahil olan kurulun üyelerinin ücretlerini düzenlemeli ve adil bir atama yapmalıdır.
- Örgüt içerisinde kötü niyetli davranışları ve tarafları belirleyip gerekli işlemleri yapmalıdır.
- Şirketin bağımsız denetçi dahil bütün rapor ve sistemlerini denetlemelidir.
- Kamuoyuna açıklama yapmalı ve iletişimin nasıl devam edeceğini düzenlemelidir.
- Yönetim kurulu objektif olabilmelidir.
- Yönetim kurulu şeffaf ve doğru bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.

Yönetim kurulunun mekanizmalarını inceleyecek olursak aşağıdaki başlıklar öne çıkmaktadır.

Örgüt dışı faaliyetlerinden olan kaynak sağlama mekanizması ise yönetim kurulunun örgütü devlet, hedef kitle, potansiyel personeller gibi kaynak sağlayıcılar karşısında güvenilir, yasal ve ulaşılabilir olmasını sağlamaktadır. Yönetim kurulunun dış çevre ile olan iletişimi, ilişkileri ve haber kaynakları örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt böyle bir yönetim kurulu ile dış kaynaklardan yeteri kadar bilgi alarak örgütün nelere ihtiyacı olduğunu önceden belirleyebilir, rakiplerine karşı savunma sağlayabilir ve rekabet için girişimlerde bulunabilir, piyasada güven ortamı oluşturabilir (Menteş, 2008, s.75).

7.1.2. Yönetici Ücret ve Teşvik Sistemleri

Yönetim kurullarının en önemli sorumluluklarından biride yönetici ücretlerinin belirlenmesidir. Yönetim kurullarının performansları, amaç ve hedeflere ulaşmada verdikleri stratejik kararları nedeni ile örgütün kalbi niteliğinde olmalarından dolayı diğer birimlerden ayrılmaktadırlar. Bu nedenle ücretlendirilme yapılırken diğer birimlerden ayrılırlar. Gelir üzerindeki bu ödüllendirme sistemi örgütün finansal performansına olumlu etkileri kaçınılmazdır.

Ülkemizde ücretlendirme Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesindeki kurallara göre yürütülmektedir. Bu kurallara göre Kurumsal Yönetim Komitesi, genel kuruldan önce üyelerin ücretlerini gerekçeli öneri ile genel kurul onayına sunacaktır. Yönetim kurulu ise bu teklifi değerlendirip bir üst yönetim olan genel kurula sunacaktır. Genel kurulda Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda karar verecektir. Bu döngü her sene tekrarlanmaktadır. Örgütte yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan birimler performanslarına ve katılımlarına göre genel kurul onayına bağlı olarak ücretlendirilmektedirler (KAP, 2021).

Yönetici teşviklerini kısa ve uzun vadeli teşvik olarak iki gruba ayrılmaktadır. Kısa vadeli teşvikler, örgüt içerisindeki performans, satış hedeflerine ulaşma ve kâr getirilerine bağlı primlerdir. Bu primler hisse senedi ve nakit olarak sağlanmaktadır. Uzun vadeli teşvikler ise yöneticinin, örgütün önceden belirlediği hedeflere ulaşması

koşulu ile belirlenmiş bir fiyattan belirli miktarda örgüt hissesinden alabilme hakkı tanımaktadır (Murphy,1998).

Adil ücret sistemini temsil eden bu mekanizmayı kullanan örgütlerin, örgütü hedeflerine ulaştırmak için başka bir motivasyon aracına gerek kalmamaktadır. Gerek yöneticileri gerekse paydaş ve diğer birimleri örgüt içerisinde yeterli motivasyonu sağlayarak aidiyet duygusunu bu mekanizma sağlamaktadır.

7.1.3. Güçlendirilmiş Pay Sahipleri

Büyük ölçekli örgütlerde pay sahipliği oldukça karmaşıktır ve bu karmaşık gruba yönetmek oldukça zordur. Bu karmaşık yönetimi vekalet kuramı yönetimi ile üst yönetim sağlamaktadır. Dolayısı ile bu vekalet sistemi üst yönetime oy kullanma hakkı tanıdığından kendini birçok kez üst yönetim olarak seçmesini sağlamaktadır. Yönetim kurunun %3 ile %5 arasındaki oy oranı bulunmaktadır ve hisse sahiplerinin de %95 oranında oy oranına sahip olduğundan yönetim kurulu kendi çıkarlarını gözetememektedir. Bu haksızlığın ortadan kaldırılabilmesi için seçilen temsilcilerin telekonferans veyahut fiziki olarak bir araya gelerek oy verme hakkını sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır. ABD’de toplantı öncesi izin alınarak uygulanan, genel kurul toplantısı öncesi pay sahipleri telekonferans veyahut fiziki toplantı ile bir araya gelerek temsilcilerini seçmek için blok halinde oy verme mekanizmasını geliştirmişlerdir. Bu durum literatürde “pay sahiplerinin güçlendirilmesi” olarak geçmektedir (Ülgen & Mizre, 2013, s.471).

7.2. Dışsal Yönetişim Mekanizmaları

Dışsal yönetişim mekanizmaları örgütün dışındaki taraflar tarafından kontrol edilir. Bunlar yeni yatırımcılar, devletler, sendikalar, finansal kaynaklar gibi örgütler bağlantılı fakat dışarıda kalan mekanizmalardır. İki başlık altında incelemek mümkündür:

7.2.1. Satın Alma Tehditleri

Örgütlerdeki küçük yatırımcıların ve çıkar gruplarının örgüt yönetiminde yer alarak denetim yapma hakları tatmin edici değildir. Bu sorun yatırımcı ya da çıkar grupları için örgütten vazgeçmeye neden olabilmektedir. Bu vazgeçmeler büyük pay sahiplerinin veya yönetimde yer alan daha küçük pay sahibi olan yöneticilerin örgütü ele geçirme çabalarına neden olabilmektedir.

Bu çıkar çatışmaları idari avantajı elinde bulundurmak için küçük payları alma çabasında olan büyük pay sahiplerinin örgütte hakimiyet sağlamasına neden olacaktır. Pay sahiplerini yönetimde azalması yönetiminde verimliliği arttıracak, kolaylaştıracak ve maliyetleri düşürecektir. Yönetimin stratejik hedefleri belirleyen büyük pay sahiplerine kalması sermaye piyasasındaki satın alma tehditlerini azaltacaktır.

Bu mekanizmaya “şirket kontrol piyasası” da denmektedir. Yöneticinin içsel yönetim mekanizmasında kendi çıkarlarını yönetemezse bu mekanizma devreye girmelidir (Kaygusuz, 2020, s.46).

7.2.2. Yönetici Emek Pazarı

Bir örgütün başarısı yöneticisinin yönetimi başarılı bir şekilde idare edebilmesin yönetim süreçlerini iyi yönetebilmesinden geçmektedir. Bu açıdan yöneticilerin pay ve pay sahiplerine olan sorumlulukları önem kazanmaktadır. Örgütlerin iyi bir yönetici bulmaları örgütler açısından önemli ve zordur. Bu emek pazarında işsizlik ile karşılaşmak istemeyen yöneticiler örgüt çıkarlarına daha fazla koruyacak ve hedeflere daha fazla odaklanacaktır. Bu açıdan bakıldığında emek pazarının aslında bir performans değerlendirme sistemi olduğu akla gelmektedir. Bir örgütte başarılı olamamış bir yöneticinin diğer bir örgüt içinde de başarılı olamayacağı düşüncesinin yanlıştır. Her örgüt ayrı bir mekanizmadır. Önemli olan bu emek pazarında içinde bulunulan mekanizmanın parçası olabilmektir.

8. KURUMSAL YÖNETİM UYUM DERECELENDİRMESİ

Ulusal ve uluslararası piyasalarda yaşanan skandallarla güven unsurunu zedeleyen örgütlerin güven ve kalitesi sorgulanmaya başlanmıştır. Bu durumda yönetim kavramının daha çok önem kazanmasına neden olmuştur. Bu zamana kadar anlattıklarımızla aslında yönetim kavramının örgütlerin daha adil, şeffaf, güvenilir ve hesap verebilir bir şekilde yönetilmesi üzerine kurulu olduğunun altı çizilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerine dayanan bu yönetim şeklinin örgütler tarafından ulusal ve uluslararası boyutta gerçekten uyulup uyulmadığı konusunda karşılaştırma yapabilmek adına ölçütlere ihtiyaç duyulmuştur. Bu ölçütlere “kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi” adı verilmiştir. Piyasalarda sıkça duyulan alışık olduğumuz kredi puanı finansal durumun puanlanmasını sağlarken, kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi yönetim şeklini, yönetimin kalitesini ve pay-paydaşların haklarını nasıl koruduğunu puanlandırmaktadır.

8.1. Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesinin Amacı ve Faydaları

04.12.2003 tarihinde SPK tarafından yayınlanmış olan “Derecelendirme Tebliği” yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğe göre ülkemizde derecelendirme kurulca yetkilendirilen uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından yapılmaktadır. Yapılan derecelendirme pay, paydaş ve örgütün bütün tarafları için avantaj sağlamaktadır. Tarafların örgüt adına duydukları kaygılarını giderecek, güven duymalarını sağlayacaktır. Kurumsal yönetim uyum derecelerini taraflara faydaları ve bu derecelendirmenin kullanım amaçları aşağıdaki gibidir (Sandıkcıoğlu, 2005, s.9; Önalın & Tan, 2018; Tükenmez, Gençyürek & Karakelleoğlu, 2017; Kayalı & Doğan, 2018):

- Pay Sahipleri;
 - Özellikle küçük pay sahiplerinin diğer pay sahipleri ile aralarındaki haklarının ne ölçüde aynı olduğunu anlamalarını sağlar,

- Örgütün şeffaflık derecesini belirler,
- Örgüte yaptırım yapmak isteyen bireylerin karar almalarını kolaylaştıran bir kriterdir.
- Paydaşlar;
 - Örgüte borç verme, gerekli durumlarda kredi desteği sağlama kararları konusunda etki sağlar,
 - Örgüt yönetiminin paydaşların haklarını ne kadar koruduğu konusunda bilgi verir.
- Yönetim kurulu ve yöneticiler;
 - Yönetimin başarısını derecelendirir,
 - Kıyaslama yapabilir.
- Piyasalar ve borsalar;
 - Örgütün piyasadaki yeri için bir kriterdir,
 - Yönetimin iyileşmesi ve şeffaflık uygulamaları için örnek teşkil eder,
 - Endekslere ve pazarlara katılım şartı için gereklidir.
- Hükümetler;
 - Uluslararası boyutta kurumsal yönetim karşılaştırması yapmasını sağlar, eksiklikleri giderir, yabancı sermayenin ilgisini çekebilir.

Yapılan araştırmalarda kurumsal yönetim derecelendirme notu ile örgütün hisse senedi ve firma değeri arasında doğrusal bir bağ olduğu saptanmıştır. Örneğin, Morey vd. 2009 yılında 21 ülkeden son 5 yıl içerisinde gelişmekte olan çeşitli şirketler üzerinde yaptığı araştırmada; Black vd. 2001 yılında Kore Borsasında işlem gören 515 işletme üzerinde yaptığı çalışmada; Ficici ve Aybar 2012 de 9 ülkeden 55 işletme üzerinde yaptığı araştırmada; Sakarya 2011 yılında 2009 yılında aldıkları kurumsal yönetim derecelendirme notlarının ilanından sonra hisse senetleri getirileri

arasındaki ilişkiyi incelemiş ve kurumsal yönetim ve derecelendirme onu yüksek olan şirketlerin piyasa değerinin yüksek olduğunu saptamıştır (Kula, 2014, s.5).

Buna karşılık negatif ilişkiyi saptayan çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Bozcuk'un 2006-2009 yılları arasında yaptığı araştırmada örgütlerin kurumsal yönetim ve derecelendirme notu ile piyasa değeri arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Bozcuk,2010). Ege vd.'nin 2013 de yaptıkları çalışmada örgüt finansal performansı ve kurumsal yönetim ve derecelendirme notu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Kayalı & Doğan, 2018)

8.2. Kurumsal Yönetişim Uyum Derecelendirmesi Nasıl Yapılır?

Bazı ülkelerde derecelendirme borsalar tarafından yapılırsa da bu durum yeni bir iş kolu doğmasına neden olmuş yatırım danışmanları derecelendirme yapmaya başlamış, hatta profesyonel derecelendirme şirketleri kurulmaya başlamıştır. Derecelendirme yapılırken dikkat edilmesi gereken hususların başında örgütün bulunduğu ülke gelmektedir. Örgütlerin yönetim şekilleri ülkeden ülkeye, örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Bu nedenle ülkenin mevzuatı, bu konudaki tutarlılığı incelenmelidir. Ülkenin yönetim analizinden sonra şirketlerin ortak konu başlıkları örgütün pay ve paydaşlara tutumu ve haklar, örgütün yönetim yapısı, örgütün kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık tutumudur (Kılıç & Benligiray,2012, s.66).

Şirketlerin ortak konu başlıkları örgütün pay ve paydaşlara tutumu ve haklar, örgütün yönetim yapısı, örgütün kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık tutumu konundaki kriterlerde kendi aralarında kategorilere ayrıştırılarak hepsi puanlanmaktadır. Amaç örgütün kurumsal yönetim ilkelerini ne kadar dikkate aldığı ve uyguladığını ölçmektir. Derecelendirme şirketlerine farklılık gösteren kriter sayısı bazı şirketlerde 30 iken bazı şirketlerde 600'dür.

Puanlama 1-10 arasında değişmektedir. Genellikle 10 en iyi derece iken Hindistan gibi bazı ülkelerde 1 en iyi derece olarak belirlenmiştir. Yine bazı ülkelerde örgütlere ceza puanı uygulaması da yapılmaktadır. Her bir kurumsal yönetim ilkesinin notu ayrı hesaplanarak her biri belirlenmiş ayrı bir kat sayı ile çarpılmaktadır.

Kat sayı örgütün kategorideki önemlilik düzeyine göre belirlenmektedir. Puanlamayı etkileyen bir diğer unsurda örgütün piyasaya sunduğu veriler ile derecelendirme şirketinin örgüt yetkililerinden aldığı verilerle uyumluluk düzeyidir (Sayın & Önder, 2011, s. 105-133).

8.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetişim Uyum Derecelendirmesi Nasıl Yapılır?

SPK’nın 2003 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni kapsayan 2499 sayılı 22. Maddesi, “Görev ve Yetkiler” başlıklı maddesinde düzenleme ve denetleme yetkisini üzerine aldığını açıklamıştır. Kurulun 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısındaki kararı ve açıklaması şu şekildedir:

“Sermaye Piyasası Kurulu’nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında ise diğer hususların yanı sıra, Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde kullanılacak ağırlıkların ana başlıklar itibariyle “Pay Sahipleri” için %25, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %25, “Menfaat Sahipleri” için %15 ve “Yönetim Kurulu” için % 35 olarak belirlenmesine, Kurumsal yönetim ilkelerinde belirtilen asgari unsurların yerine getirilmiş olması halinde o sorudan/ilkeden en çok tam puanın %85’inin verilebileceği ve müşterinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu notlanırken ilgili ilke asgari şart belirtmişse ve müşteri uygulamaları asgari şartların üzerinde ise, o ilkeden verilen puanın iyi kurumsal yönetim uygulamasının özelliğine göre tam puana yaklaştırılabileceğine karar verilmiştir.

Diğer yandan, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na uyum kapsamında hazırlanan II-17.1 sayılı en son “Kurumsal Yönetim Tebliği” 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve Kurul tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri anılan Tebliğ kapsamında güncellenmiştir.”

Ülkemizde derecelendirme işlemi SPK'dan onaylı şirketler tarafından yapılmaktadır. Bunlardan bazıları SAHA Kurumsal Yönetim Ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., ISS Corporate Solutions, Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme Ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş., TCR Kredi Derecelendirme Hiz. A.Ş., JCR Eursia Rating, National Investor Derecelendirme A.Ş.. Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizdeki örgütler tarafından benimsenmesini yaygınlaştırmak adına İstanbul Menkul Kıymetler Borsası bünyesinden Kurumsal Yönetişim Endeksi kurulmuştur. Bu endekse SPK tarafından en az 7 ve üzerinde not alan ve hisse senetleri işlem gören örgütlerin dahil olması sağlanmıştır (Önder & Sayın, 2011, s.111).

8.4. Kurumsal Yönetişim Uyum Derecelendirmesi Tartışmaları

Kurumsal yönetişimin uyum derecelendirmesinin pay, paydaş ve örgütün bütün taraflarının çıkarlarını korumak adın önemli olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Pay ve paydaşların notlandırılmasının yanı sıra yeni yatırımcıları dikkatini çekebilmek için gereklidir. Fakat davranışsal bir kavramın notlandırılması ne kadar sağlıklı olacaktır? Belli bir ölçüye konulamayan bir kavramı ölçek veya ölçüt uygularken objektif olmak ne kadar mümkün olacaktır? Örneğin, ilkeler konusunda olması gereken birkaç cümle ele alınacak olursa *“yönetim kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanır ve gerçekleştirilir”*. Bu toplantıda uygulanan etkinlik ve verimlilik neye göre ölçülecektir. Etkinliğin derecesi neye göre belirlenecektir. Verimlilikten kastedilen verim kişilere göre değişiklik göstere bilmektedir.

Derecelendirme konusunda yapılan araştırmalarda ampirik çalışmalar yapılmış ve bu uygulamanın örgütün performansının ve hisse senedi değerlerinin üzerinde olumlu bir etkisi tespit edilmiştir. Fakat derecelendirme örgütün faaliyette bulunduğu piyasalara, örgütün işleyişine, örgüt ve ülke ekonomik durumuna göre değişiklik göstereceği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle uygulama kriterlerinin açıklayıcı ve çok ayrıntılı bir şekilde tanımlanması gerektiği belirtilmiştir (Sakarya, 2011).

9. YÖNETSEL ETİK

“Etik”in kelime karşılığı Türk Dil Kurumuna göre “*Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, ahlaki, ahlakla ilgili, töre bilimi*”dir (TDK,2021). YönetSEL etik ise yönetsel faaliyetlerde örgütçe belirlenmiş ilkeler ve ahlaki düzen içerisinde uyulması gereken kurallar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla etik örgüt içerisinde doğru karar verme mekanizmasıdır. Asıl amaçlarının kâr sağlamak ve bu nedenle aç gözlü bir şekilde çalışmaları olduğu düşünülen örgütlerin bu düşüncelerinin aksine yönetsel etik örgüt faaliyetlerini ahlaki açıdan incelemekte ve yorumlamaktadır. Örgütün içinde bulunduğu kültür yapısı, finansal durumu, örgütün politikaları yönetsel etiği şekillendirmektedir (Sayiner, 2005, s.31).

Gelişen ve değişen dünya düzeninde her şey gibi yönetsel etikte suistimale uğramaktadır. Örgütlerdeki yönetim savaşları, satış baskısı ve hırsı yönetsel etiğin unutulmasına mobbingin artmasına, sahte satış rakamlarına, çalışmayanların kendilerini çalışıyormuş gibi göstermelerine neden olmaktadır.

YönetSEL etiği etkileyen faktörler bulunmaktadır. Kişiyi etkileyen bireysel faktörler kişilik özellikleri, değer ve ahlaki değer anlayışı, tarihi geçmiş cinsiyet ve yaşıdır. Kişiyi bu bireysel faktörlerin yanı sıra kültürel faktörler, örgütsel faktörler ve politik, yasal ve ekonomik faktörlerde etkilemektedir. Kültürel faktörleri kişinin eğitim düzeyi, aile yapısı, dini tercihleri ve eğlence anlayışı gibi faktörler etkilerken; örgütsel faktörleri etik kodlar, örgüt kültürü, rol model, örgütsel baskı, ödül ve ceza sistemi etkilemektedir. Politik, yasal ve ekonomik faktörleri ise kanunlar, yasal düzenlemeler, ekonomik durum ve siyasi yapı etkilemektedir (Kirel, 2000).

YönetSEL etik örgütün içsel ve dışsal tüm taraflarının motivasyonlarını, örgüte olan bağlılıklarını, aidiyet duygularını arttırmaktadır.

9.1. Yönetmelik Etiğin İlkeleri

Etik ahlaki bir kavram olarak değerlendirildiğinde insan olarak her bireyin bu ilkeleri benimsemesi gerekliliği kaçınılmazdır. Toplumsal açıdan genel kabul görmüş insani etik değerlerini sıralayacak olursak:

- Açıklık
- Adalet
- Bağlılık (sadakət)
- Demokrasi
- Doğruluk
- Dürüstlük
- Emegin hakkını verme
- Eşitlik
- Hak ve özgürlükler
- Hoşgörü
- Hukukun üstünlüğü
- Olumlu insan ilişkileri
- Saygı
- Sevgi
- Sorumluluk
- Tarafsızlık

Bu etik ilkeleri kanunlar karşısında inceleyecek olursak kamu kurumları için 13.04.2005 tarihli 25785 sayılı Resmî Gazetede şöyle sıralanmıştır:

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci

- Halka hizmet bilinci
- Hizmet standartlarına uyma
- Amaç ve misyona bağlılık
- Dürüstlük ve tarafsızlık
- Saygınlık ve güven
- Nezaket ve saygı
- Yetkili makamlara bildirim
- Çıkar çatışmasından kaçınma
- Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı
- Savurganlıktan kaçınma
- Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan
- Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu
- Eski kamu görevlileriyle ilişkiler
- Mal bildiriminde bulunma

Yukarıda görüldüğü gibi genel kabul görmüş etik yapısında ve kamu etik yapısında paralellik bulunmaktadır. Örgütsel açıdan yönetsel etik ilkeleri ise örgüt kendi kültürüne göre belirlemelidir. Örgütün yönetsel etik ilkelerini belirlemesi örgütün sağlıklı bir yaşam sürebilmesi için bir denetim mekanizması görevi görmektedir. Örgüt içerisinde uygulanacak etik ilkeler bahsi geçen yukarıdaki etik kurallarından ayrı tutulmamalıdır. Belirlenen ilkelerden örgütün yapısına dahil olan her birey sorumlu tutulmalıdır ve bu sorumluluklardan kesinlikle taviz verilmemelidir. Örgüt içerisinde etik ilkelerinin varlığını kabul etmeli ve uyguladığını göstermelidir. Üst

yönetimin yanı sıra yönetim kuruluna dahil bir “etik komitesi” kurulmalı, “etik uzmanı” atanmalı ve şikayetler dikkate alınmalıdır (Küçüköğlu, 2012, s.181).

9.2. Yönetmel Etik Dışı Davranışlar

Örgütün taraflarının örgütün kültürüne ve imajına ters düşecek davranışlarda bulunması, örgüt tarafından belirlenen etik ilkelere aykırı davranışlarda bulunulmasıdır. Örgütlerde bu tür davranışlarda bulunan kişilerin tespit edilmesi ve davranışlarının sorumluluğundan cezaya tabi tutulması örgüt içerisinde ciddiye ve güven ortamı oluşturacak ve yönetmel etiğın önemini arttıracaktır. Etik dışı davranışlara ödenek verecek olursak:

- Ayrımcılık
- Dedikodu
- Fiziki taciz
- Görevi kötüye kullanma
- Hakaret ve küfür
- İhmal
- İşe siyaset karıştırmak
- Mobbing
- Rüşvet
- Şiddet
- Zimmet

2. BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER

1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

Halkla ilişkiler kavramını iki kavram üzerinden tanımlayalım “halk” ve “ilişkiler”. Halk kavramı, maddi ve manevi durumları, dinleri, ırkları ve cinsiyetleri fark etmeksizin bir coğrafi bölgede yaşayan insan gruplarıdır. İlişki kavramı ise en az iki kişi ya da taraf arasında olan süreli ya da süresiz, yazılı-sözlü ya da sözsüz olarak kurulan iletişim şeklidir.

Bu iki kavram bir arada değerlendirildiğinde ise kurumsal yönetim kavramı gibi belli bir kalıba konulabilen bir tanımı bulunmamaktadır. Birçok disiplinde yer alan bu kavramın esnekliği nedeni ile genel geçer bir teori belirlemek mümkün değildir. İngilizcesi “Public Relations”, Fransızcası “Relations Publiques” olan kavramın İngilizce çevirisi “halkla ilişkiler” Fransızca çevirisi “halklarla ilişkiler”dir. Her iki çeviride de “ilişki” aynı şeyi ifade ederken “halk” ibresi “kamu, halk” yani çoğul bir gruba, kitleyi, topluluğu ifade etmektedir. Bu kavram Türkçede incelendiğinde ise “halk” TDK’daki gibi “bir ülkedeki insan topluluğunu” değil “örgütlerden etkilenen ya da davranışları ile örgütleri etkileyen insan topluluğunu” ifade etmektedir (Güven, 2013, s.3). Yine halkla ilişkiler açısından “ilişki” kavramını yorumlayacak olursak “tüm tarafların iktisadi, politik, kültürel çıkar sağlayan ve karşılıklı pozitif bakışla yorumlanan, örgüt ve hedef kitlesi arasından ki tutum” şeklinde yorumlanmaktadır (Ledingham & Bruning 1998, s.2).

Halkla ilişkilerin tarihinin çok eskilere dayandığını söyleyen araştırmacılar bulunmaktadır. İnsan ırklarının bir arada yaşama, üretme ve örgütlenme güdüsünün olduğu yerde yönetim söz konusu olmaktadır. Bu yönetim, iletişim ve ikna faaliyetlerini gerektirmektedir. Bu şekilde kitleleri yönetme güdüsünün bu kavramın temellerini attığı düşünülmektedir (Yağmurlu, 2018, s.45). Türkiye’deki tarihini

Osmanlı'ya atıf yapmak mümkündür. Örneğin, padişahların halkı ile birebir ilgilenmesi, sorunları dinlemesi, camilerdeki toplantılar, ayan meclisinin kurulması, divan toplantıları gibi grupların dinlenmesi ve yönetim şekilleri örnek gösterilmektedir. 1961, Cumhuriyet sonrası dönemde ise DPT'nin temsil şubesi açılmıştır. 1964 Nüfus Planlaması, 1966 ilk halka ilişkiler dersi Alâaddin Asna Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde verilmiştir, 1967 şimdiki CİMER uygulamasının karşılığı olan İdari Danışma Merkezi kurulmuştur. 1982 Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı olmuştur (Selvi, Ulucan & Coşgun, 2019, s.17).

Günümüzde dünya genelinde olduğu gibi bir meslek grubu olarak görülmektedir. Buna rağmen sayısız tanımı bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda tanımları yapılmış olan bu kavramın içerik analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Literatürdeki Halkla İlişkiler Tanımlamaları

TANIMLAMALAR	ORTAK NOKTALAR
<i>Kitlelerin örgütlü alışkanlıklarının ve fikirlerinin bilinçli ve akıllıca manipüle edilmesi demokratik toplumda önemli bir unsurdur. Biz yönetiliyoruz, bizim zihinlerimiz, zevklerimiz ve fikirlerimiz şekillendiriliyor. Bu demokratik toplumumuzun örgütlenme biçiminin bir sonucudur. Bu duruma karşı hangi tavrı tercih ederseniz edin, siyaset veya iş alanında, sosyal davranışlarımızda veya etik düşüncemizde, günlük hayatımızın hemen hemen her eyleminde, görece az sayıda kişinin egemenliğinde olduğumuz bir gerçek olarak kalır (Bernays, 1928).</i>	• Grup, • İletişim, • Anlaşma şekli, • Etik.
<i>Halkla ilişkiler, bir kurum ve kamusu arasında karşılıklı iletişim, kabul ve</i>	• Grup, • İletişim,

<i>işbirliğini kurma ve sürdürmeye yardımcı olan kendine özgü yönetim fonksiyonudur; problem ve konu yönetimini içerir; yönetimin bilgilенmesine ve kamuoyuna cevap vermesine yardım eder; kamu yararına hizmet etmesi için yönetimin sorumluluğunu tanımlar ve vurgular; eğilimleri önceden kestirmede erken bir uyarı sistemi gibi hizmet ederek yönetimin yeni gelişmeleri öğrenmesi ve etkili bir biçimde değişimi sağlamasına yardım eder ve temel araçlar olarak güvenilir ve etik iletişim tekniklerini ve araştırmayı kullanır (Grunig & Hunt, 1984, s. 6-7).</i>	• Yönetim fonksiyonu, • Erken uyarı sistemi, • Fayda sağlar, • Kamuoyu sözcüsü, • Güvenilir, • Etik.
<i>Halkla ilişkiler, bir örgütün başarı veya başarısızlığının kendilerine bağlı olduğu çeşitli kamularla, bu örgüt arasında karşılıklı yarara dayanan ilişkileri kuran ve sürdüren bir yönetim fonksiyonudur (Cutlip, Center & Broom., 1994, s.6).</i>	• Grup, • İletişim, • Kamuoyu sözcüsü, • Yönetim Fonksiyonu.
<i>Halkla ilişkiler, kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası –kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre- değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir (Peltekoğlu, 2007, s. 7).</i>	• Grup, • İletişim, • Fayda sağlar.
<i>Halkla ilişkiler, kuruluşlar ve halkları arasında karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kuran stratejik bir iletişim sürecidir (PRSA, 2021).</i>	• Grup, • İletişim • Fayda Sağlar.

<i>Halkla İlişkiler itibarla ilgilidir- yaptıklarınızın, söylediklerinizin ve başkalarının sizin hakkınızda söylediklerinin sonucudur.</i> <i>Halkla İlişkiler, anlayış ve destek kazanmak, fikir ve davranışları etkilemek amacıyla itibarı gözetten disiplindir. Bir kuruluş ile halkları arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışı tesis etmek ve sürdürmek için planlanan ve sürdürülen çabadır (CIPR, 2021).</i>	• İtibar, • Grup, • İletişim, • Anlaşma şekli.
<i>Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile halkları arasında karşılıklı anlayış oluşturmak için kasıtlı, planlı ve sürekli bir çabadır (PRİA, 2021).</i>	• Grup, • İletişim, • Anlaşma şekli.
<i>Halkla ilişkiler örgütsel amaçların başarılmasına, felsefenin tanımlanmasına ve örgütsel değişimin kolaylaştırılmasına yardım eden bir yönetim fonksiyonudur.</i> <i>Halkla ilişkiler uygulayıcıları olumlu ilişki geliştirmek ve örgütsel amaçlar ile sosyal beklentiler arasında uyum yaratmak için, ilgili tüm iç ve dış kamuyla iletişim kurar.</i> <i>Halkla İlişkiler uygulayıcıları, bir örgütün bütün birimleri ve kamuları arasında etki ve anlayışın değiş tokuşunu teşvik eden örgütsel programları geliştirir, uygular ve değerlendirir (Baskin, Aranoff & Lattimore., 1997, s. 5).</i>	• Yönetim Fonksiyonu, • Grup, • İletişim, • Anlaşma şekli.

Araştırmacı tarafından hazırlanan tabloda görüldüğü gibi Halkla ilişkilerin babası olarak bilinen Edward Louis Bernays halkla ilişkileri “Kitlelerin örgütlü

alışkanlıklarının ve fikirlerinin bilinçli ve akıllıca manipüle edilmesi demokratik toplumda önemli bir unsurdur. Biz yönetiliyoruz, bizim zihinlerimiz, zevklerimiz ve fikirlerimiz şekillendiriliyor. Bu demokratik toplumumuzun örgütlenme biçiminin bir sonucudur. Bu duruma karşı hangi tavrı tercih ederseniz edin, siyaset veya iş alanında, sosyal davranışlarımızda veya etik düşüncemizde, günlük hayatımızın hemen hemen her eyleminde, görece az sayıda kişinin egemenliğinde olduğumuz bir gerçek olarak kalır (Bernays, 1928)” şeklinde tanımlamıştır. Grunig ve Hunt (1984) “Halkla ilişkiler, bir kurum ve kamusu arasında karşılıklı iletişim, kabul ve işbirliğini kurma ve sürdürmeye yardımcı olan kendine özgü yönetim fonksiyonudur; problem ve konu yönetimini içerir; yönetimin bilgilenmesine ve kamuoyuna cevap vermesine yardım eder; kamu yararına hizmet etmesi için yönetimin sorumluluğunu tanımlar ve vurgular; eğilimleri önceden kestirmede erken bir uyarı sistemi gibi hizmet ederek yönetimin yeni gelişmeleri öğrenmesi ve etkili bir biçimde değişimi sağlamasına yardım eder ve temel araçlar olarak güvenilir ve etik iletişim tekniklerini ve araştırmayı kullanır” (Grunig ve Hunt, 1984, s. 6-7). Cutlip, Center ve Broom “Halkla ilişkiler, bir örgütün başarı veya başarısızlığının kendilerine bağlı olduğu çeşitli kamularla, bu örgüt arasında karşılıklı yarara dayanan ilişkileri kuran ve sürdüren bir yönetim fonksiyonudur” şeklinde tanımlamıştır. (Cutlip, Center & Broom., 1994, s.6). Baskin, Aranoff ve Lattimore göre “Halkla ilişkiler örgütsel amaçların başarılmasına, felsefenin tanımlanmasına ve örgütsel değişimin kolaylaştırılmasına yardım eden bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler uygulayıcıları olumlu ilişki geliştirmek ve örgütsel amaçlar ile sosyal beklentiler arasında uyum yaratmak için, ilgili tüm iç ve dış kamuyla iletişim kurar. Halkla İlişkiler uygulayıcıları, bir örgütün bütün birimleri ve kamuları arasında etki ve anlayışın değiş tokuşunu teşvik eden örgütsel programları geliştirir, uygular ve değerlendirir” (Baskin, Aranoff & Lattimore., 1997, s. 5).

Peltekoğlu, Halkla ilişkiler için “kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası –kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımçı ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre- değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir” demektedir. (Peltekoğlu, 2007, s. 7). Amerika Halkla İlişkiler Derneği (PRSA) halkla ilişkiler tanımını “kuruluşlar ve halkları arasında karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kuran stratejik bir iletişim sürecidir” şeklinde

yaparken (PRSA, 2021), Avustralya Halkla İlişkiler Enstitüsü (PRIA) halkla ilişkiler tanımını “*bir kuruluş ile halkları arasında karşılıklı anlayış oluşturmak için kasıtlı, planlı ve sürekli bir çabadır*” şeklinde yapmaktadır (PRIA, 2021). Birleşik Krallık Privy Konseyi tarafından kurulan Chartered Halkla İlişkiler Enstitüsü (CIPR) “*Halkla İlişkiler itibarla ilgilidir, yaptıklarınızın, söylediklerinizin ve başkalarının sizin hakkınızda söylediklerinin sonucudur. Halkla İlişkiler, anlayış ve destek kazanmak, fikir ve davranışları etkilemek amacıyla itibarı gözeten disiplindir. Bir kuruluş ile halkları arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışı tesis etmek ve sürdürmek için planlanan ve sürdürülen çabadır*” demektedir (CIPR, 2021).

Yapılan tanımlamalardan da görüldüğü üzere sıralamanın “Grup=iletişim, anlaşma şekli, yönetim fonksiyonu=fayda, etik=kamuoyu sözcüsü, erken uyarı sistemi, güven, itibar” olarak olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki iletişimi konu aldığı gözlenen kavramın “örgütlerin tarafları arasındaki ilişkileri düzenleyen, taraflarında fikirlerini önemseyen, güven veren ve örgüt için fayda sağlamayı amaçlayan, örgüt için bir erken uyarı sistemi olan ve örgüt itibarını koruyan bir yönetim fonksiyonudur” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Her örgütün “halk” kesimi farklıdır. Örneğin; ülkeler için halk o ülkede yaşayan kesimken, benzin istasyonu için araç sahipleri, bir kitap yayıncısı için okur-yazarlar, bir örgüt içinse örgütteki personeller, hedef kitlesi ve potansiyel yatırımcılarıdır. Bir örgüt için halkla ilişkiler kesimini şöyle sıralamak mümkündür (Seitel, 2004, s.8):

- Akademik çevre
- Basın
- Denetçiler
- Hissedarlar
- Hükümet üyeleri
- Kamuoyu önderi
- Personeller
- Personellerin aileleri
- Rakipler
- Satıcılar

- Sendikalar
- Sosyal medya
- Tedarikçiler
- Ticari çevre
- Tüketiciler
- Ulusal çevre
- Uluslararası çevre
- Yatırımcılar
- Yerel hükümet üyeleri
- Yöneticiler
- Yönetim kurulu üyeleri

2. HALKLA İLİŞKİLERİN TEMEL İLKELERİ

Halkla ilişkilerin tanımındaki çeşitlilik gibi ilkeleri konusunda da çeşitlilik söz konusudur. Genel kabul görmüş ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Kılıç, 2006, s.23, Özkan, 2009:27, Sabuncuoğlu, 2001, s.53):

2.1. Açıklık:

Örgütün amaçları, finansal yapısı ve durumu, ürünleri, pazar payı ve alanları, sosyal faaliyetleri gibi örgüte ait bilgilerin açık ve şeffaf bir şekilde hedef kitle ile paylaşılmasıdır. Şeffaf yönetim anlayışıyla örgüt sadece yaptıklarını değil yapamadıklarını da açık bir şekilde dile getirmelidir. Bu davranış örgüt açısından büyük bir güven kazanma davranışıdır.

2.2. Doğru Bilgi Vermek:

En temel ilkelerden biridir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının başarıları doğru bilgi vermeleri ile doğru orantılıdır. Örgüt içerisindeki yanlışlıkların örgüt zararına olsa bile doğru bir şekilde yansıtılması, daha sonra yaşanacak zararların önüne

geçilmesi önemlidir. Gerçek dışı bilgilerin örgütün itibarını zedeleyeceği ve örgüt yaşam süresini kısaltacağı unutulmamalıdır. Bu ilkede amaç örgütü olduğundan farklı göstermek değil olduğu gibi kabul ettirmektir.

2.3. Firma İmajı:

Örgüt hakkında kişilerin düşündükleridir. Örgütün rekabet koşullarında, sosyal sorumluluklarında, ürünlerinde, çalışanlarına tutumlarında nasıl davrandıkları, neler yaptıkları ile ilgili kişilerin akıllarında oluşan fikirleri, izlenimleridir. İyi bir imaj oluşturan örgütler oluşacak herhangi bir krizden, olası kötü yönetim sorunlarından daha kolay kamuoyu desteği bulurlar. Bu imajı halkla ilişkiler faaliyetleri ile buna ek olarak sembol, logo, renkler, görsel reklamlar ve duyuşal müziklerle de destek sağlanabilir.

2.4. İki Yönlü İlişki Kurma:

Halkla ilişkiler, örgüt ile örgüt dışındaki kitle arasındaki köprüdür. Örgüt içerisinde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmeye çabalarken, bir yandan örgüt dışındaki kitlenin beklentilerine, istek ve şikayetlerine cevap vermeye çalışmaktadır. Halkla ilişkiler örgüt içerisinde, örgüt dışındaki kalan kitlenin sözcüsü iken örgüt dışında ise örgütün sözcüsüdür. Böylelikle iyi yönetilen bir halkla ilişkiler yönetimi her iki tarafında beklentilerini karşılayarak, cevap vererek ve çözüm üreterek iki taraf arasında kalıcı uzun ömürlü bir bağ kuracaktır.

2.5. İnandırıcılık:

Uzun vadede kazanılacak, güvene dayalı halkla ilişkilerin en zor ilkesidir. Örgüt dışındaki kitlenin örgütün verdiği mesajlara inanması, örgütün faaliyetlerine inandırılması gerekmektedir. Bu mesajların anlaşılır, yalın, gerçek, güven verir ve tutarlı bir şekilde hazırlanması önemlidir.

2.6. Sabırlı ve Kararlı Olmak:

Kamuoyu güveni oluşturmak uzun zaman isteyen sabır gerektiren bir süreçtir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kamuoyu hakkında yeterli bilgi edinmesi gereklidir. İçinde bulunulan toplumun kültürü, dini inançları, tutum ve davranışları, gelenekleri, alışkanlıkları iyi tespit edilmeli örgüt bu koşullara uyum sağlamalıdır. Bu süreç iyi planlama, tespit, bütçe, alan çalışması ve kararlılık gerektirmektedir.

2.7. Yaygın Sorumluluk:

Örgütün halkla ilişkiler uygulayıcısının yapacağı çalışmaların başarılı olabilmesi örgütte yer alan her birimin ve bireyinde bu sorumlulukları benimsemesi ve sorumluluklarının gerekliliklerini yerine getirmesi ile mümkün olacaktır. Örgüt içerisindeki her birim ve her bireyin örgütün bir temsilcisi olduğu unutulmamalıdır.

2.8. Yineleme ve Süreklilik:

Halkla ilişkiler kamuoyunu etkilemek için reklamcılık sektöründe olduğu sürekli kamuoyuna kendini hatırlatmalı, kalıcı mesajlar vererek belleklerde yer etmelidir. Yapılan bu çalışmaların kamuoyunu bezdirmemesi, tepkilere neden olmaması önemlidir. Kamuoyunun beklentilerini tespit ederek, sıkılmalarını önleyecek şekilde sürekli revize edilerek hatırlatmalar devam etmelidir. Böylece örgüt bilinçaltında kalıcı yer sağlayacak ve güven kazanmış olacaktır.

3. HALKLA İLİŞKİLERİN FAALİYET ALANLARI

İnsan topluluğun olduğu her yerde halkla ilişkiler vardır. Birçok disiplinde yer alan bu kavramın faaliyetler alanları da oldukça geniştir. Bu alanları şu şekilde sıralamak mümkündür (Geçikli, 2017, s.17; Tellan, 2011, s.27):

3.1. Çevresel Faktörleri Takip Etmek: Sürekli kendini güncellemelidir. İktisadi gidişleri, sosyal değişimleri, politik süreçleri, teknolojik değişimleri, rakipleri takip ederek sürekli kendini revize etmelidir.

3.2. Danışmanlık: Örgütlerin iç süreçleri, hedef kitleleri, uygulamaları, rekabet politikaları gibi halkla ilişkilerin konusu olan her durumla ilgili yönlendirme ve tavsiyede bulunmaktadır.

3.3. Etkinlik Yönetimi: Örgütleri veya örgütlerin ürünlerini, yeniliklerini kamuoyuna tanıtmak için etkinlikler düzenlemektedir. Örneğin; fuarlar, sergiler, kokteyller, konferanslar vb.

3.4. Finansal İlişkiler: Örgütün yatırımcıları, finansal çevresi, potansiyel yatırımcıları ile aralarındaki iletişimi sağlayarak olumlu ilişkiler kurarlar.

3.5. Kamusal İlişkiler: Örgütleri adına kamu sektöründeki liderler, siyasiler ile iletişim kurarlar.

3.6. Kriz Yönetimi: Olası felaket senaryoları karşısında çözüm yollarına destek vererek örgütü motive eder. Örgüt dışında kalan kitleyi de yöneterek iyi iletişim kurarlar.

3.7. Kurumsal Halkla İlişkiler: Örgütün imajının kitleler karşısında daha güçlü, doğru bir şekilde temsil edilmesini sağlar.

3.8. Kültürler Arası İletişim: Farklı kültürler arasında örgütü temsil eder ve iletişim kurar.

3.9. Medya ile İlişkiler: Örgütün yazılı, görsel, işitsel basında ve sosyal ağlarda faaliyet gösteren yerel, ulusal, uluslararası kuruluşlardaki her türlü basın yetkililerine bil verir ve tanıtım yapar.

- 3.10. Metin Yazımı:** Kitlelerin gruplarına göre (yaş, cinsiyet, ilgi alanı gibi) mesajlar oluşturarak iletişim sağlar.
- 3.11. Örgüt İçi İletişim:** Örgütün içindeki kitle ile iletişim sağlar. Onların beklentilerini, şikayetlerini, önerilerini dinler dikkate alır, gerektiğinde etkinlik düzenler.
- 3.12. Örgütler Arası İletişim:** Örgütün tedarikçileri, piyasa rakitleri, potansiyel iş ortakları ile iletişimlerini sağlar.
- 3.13. Stratejik İlişkiler:** Örgütü rekabet ortamında etkileyebilecek konuları ve sorunları belirleyerek amaca yönelik çözüm önerileri sunabilir.
- 3.14. Toplumsal İletişim:** Örgütün ve toplumun yarına olacak şekilde onların temsilcileri ile iletişim kurarlar. Onların beklentilerini ve sorunlarını tespit edip çözüm önerileri sunarlar.
- 3.15. Sosyal Sorumluluk:** Toplumun yarına olacak şekilde sosyal sorumluluk projeleri üretirler.

4. HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Halkla ilişkilerin güven ve iletişime dayılı bir yönetim şekli olduğu düşünülmektedir. Toplumsal ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir iletişimi vardır. Dolayısıyla halkla ilişkilerin amaçlarını da çift yönlü değerlendirmek mümkündür (Geçikli, 2017, s.13):

Tablo 4. Halkla İlişkilerin Örgütsel ve Toplumsal Amaçları

Örgütsel Amaçlar	Toplumsal Amaçlar
Örgüt prestiji kazanmak	Örgüt politikalarında açıklık ve şeffaflık
Hedef kitle güveni kazanmak	Örgütte karşı güven oluşturma
Girişimciliğe özendirmek	Halk ile örgüt arasındaki iletişim aracı
Kardeş örgütler kazanmak	Toplumun istek, şikâyet, öneri ve beklentilerini saptama
Değişime uyum sağlama	Toplumun taleplerine göre doğru yönetim sağlama
Potansiyel yatırımcı kazanmak	Gerekli durumlarda halktan hizmet konusunda destek sağlama
Nitelikli eleman kazanmak	Toplumun eğitim seviyesine göre politikaları revize etme

Bu tabloda da görüldüğü gibi halkla ilişkiler örgüt ile toplum arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Karşılıklı güven, anlayış, iletişim, saygı karşısında şeffaflık, açıklık ve uyum beklenmektedir. Oturmuş bir örgüt kültürü ve imajı saygı kazandırır. Bunun sağlamanın en iyi yolu ise hedef kitlenin bu örgütün bir parçasıymış hissi verebilmekten geçmektedir. Bunu dilek ve şikayetleri dikkate alarak ve dikkate alındığına dair geri bildirim şeklinde yapmakta mümkündür fakat gelişen teknoloji ve sosyal ağlar sayesinde artık online bir şekilde anında yapmakta mümkündür. Halka ulaşabilme, halktan bilgi toplama eskiye nazaran daha kolay hale gelmiştir. Her an geri bildirim almak kolaylaşırken yapılacak en ufak bir hatada ise halkın tepkisini toplamak ve kayıtların yaşanması da bir o kadar kolaylaşmıştır. Bu nedenle halkla ilişkiler eskiye göre daha dikkatli bir şekilde analiz edilmeli ve doğru adımlar konusunda daha dikkatli olmalıdır.

Örgütlerin toplum ile aralarında olan iletişimin önemi kaçınılmazdır. Örgüt halk onu anladığını, “sizde bizim ailemizsiniz” mesajını ürünlerinin bilgini de vermek için yayınladığı reklamlarda daha iyi ifade etmektedir. Bir halkla ilişkiler aracı olan reklamların kötü yönetilmesi örgütün amacına ulaşmasını engelleyip büyük kayıplara

uğramasına neden olabilirken, iyi yönetilen bir halkla ilişkilerde büyük kazançlar sağlayabilmektedir. Bu konuda birkaç örnek verecek olursak (Canbaz, 2020):

- **Gıda Firması:** Örgüt 1 Nisan temalı reklam filmi “Hesaplaşma zamanı yaklaşıyor”, “sana sürprizlerim olacak” gibi sloganlar içermektedir. Reklamın ana teması büyük kardeşleri tarafından ezilen küçük kardeşlerin, büyük kardeşlerden şaka yolu ile intikam almasıdır. Fakat reklamın tepki görmesinin nedeni aynı tarihlerde ülkede yapılacak siyasi seçimlerdir. Sloganlar halk tarafından siyasi amaçlı algılanmış ve örgüt halk tarafından büyük tepki görmüştür. Verilen bu tepkiden sonra hukukta sessiz kalmamış reklam filminden dolayı örgüte para cezası verilmiştir.
- **Asitli İçecek Firması:** Örgüt uluslararası bir yapıda olup şekersiz olan bir ürünün reklamını yapmak istemiştir. Ürünün üzerinde “light” yazmasından dolayı daha çok kadınlar tarafından alınan ürünün erkekler tarafından neden alınmadığını araştıran örgüt ülkemizde “light” kelimesi için erkekler tarafından oluşan yanlış algısı nedeni ile satışının düşük olduğunu tespit etmiştir. Örgüt bu algıyı yıkmak ve ürünün erkekler tarafından alınmasını sağlamak için aynı ürünün adını “zero” olarak değiştirmiş ve ürün rengini de siyah yaparak “siyah giyen adamlar” imajı oluşturan bir reklam filmi ile satışa sunmuştur. Bu değişim ürün için satış rakamlarının artmasına neden olmuştur. Aynı firma dini bayram ve günlerde de duygulara dokunan reklam filmleri ile milli bir içecek olmamasına rağmen tercih sebebi olmaktadır.
- **Oyuncak Firması:** Oyuncak üreticisi olan bu örgüt yılbaşı için “Yılbaşında Eğlenceyi Dışarda Arama!” sloganı ile bir reklam filmi yayınlamıştır. Reklam filminin içindeki mesajların tecavüz ve cinsiyetçi mesajlar vermesi ile reklam filmi tepki toplamıştır. Bu tepkiler karşısında firma özür dileyerek reklam filmini yayından kaldırmıştır.
- **Bir Japon mağazası** olan “Takeya” Covid-19 salgını nedeniyle tüm dünyada olduğu gibi bütün çalışanlarının maske takması zorunluluğu getirmiştir. Fakat maske çalışanların müşterileri ile olan iletişimde önemli yer alan mimik kullanımını engellediğini tespit etmiştir. Bunun üzerine firma “Gülümseme Kampanyası” başlatmıştır. Kampanyanın

amacı çalışanların müşteriler ile yeniden daha sıcak ve samimi ilişkiler kurmasını sağlamaktır. Çalışanların maskelerine gülümseyen dudak figürleri bastıran firma böylece halkla ile daha sıcak bağ oluşturmuştur.

5. HALKLA İLİŞKİLERDE KULLANILAN ARAÇLAR

Halkla ilişkilerin en önemli mekanizması iletişimdir. Tarafları ile arasındaki iletişimi ise bazı araçlarla sağlamaktadır. Bu araçlar örgüt içerisinde ve dışında iletişimi sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Literatüre bakıldığında araçlar arasındaki sınıflandırma üç bölüme ayrılmıştır. Kitlese, birebir ve organizasyonel iletişim olmak üzere üç bölüme ayrılmış olan bu araçlar daha derinlemesine bir ayrım söz konusu olduğunda yazılı, duyusal ve yüz yüze olmak üzere kendi arasında da üç gruba ayırmak mümkündür. Halkla ilişkiler araçlarını şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Ertekin, 2000, S.153; Geçikli, 2017; Özkanal, 2006, s.34):

Tablo 5. Halkla İlişkilerin Araçları

KİTLESEL İLETİŞİM		BİREBİR İLETİŞİM	ORGANİZASYONEL İLETİŞİM
Yazılı	Duyusal	Yüz yüze	
	Radyo		
	Televizyon	Beden dili	Fuar
Gazete	İnternet, İtranet	Telefon	Festival
Dergi	Tanıtım filmi	Toplantı	Yarışma
Kitap	Sinema	Telekonferans	Tören
Broşür	Afiş, Poster	İş mektubu	Lansman
Grafik	Sosyal medya	Örgüt Ziyaretleri	Konferans
	Açık hava reklamı	Hedef kitle ziyaretleri	Seminer
	Kiosklar		

Her örgüt kendi bünyesinde hangi araç daha uygun ise onu kullanmaktadır. Bu araçların tümünü örgüt içi ve dışı olmak üzere de sınıflandırmak mümkündür. Literatürde bunun ayrımı yapılmış olsa bile artık gelişen teknoloji ve şartlardan dolayı bu ürünlerin birçoğu örgüt içinde kullanıldığı gibi örgüt dışında kullanım için de dizayn etmek mümkündür. Örneğin örgüt içi motivasyon için örgütte yayınlanan bir radyo yayını yapmak mümkünken bu yayın örgüt dışına yapıp müşterilere ulaşımı sağlanmaktadır.

6. HALKLA İLİŞKİLERİN GÖREVLERİ

Örgütlerin bünyesinde halkla ilişkiler birine yer vermeleri örgütün yapısı, faaliyet alanı, coğrafi konumu, sektörü gibi faktörlerle ilgilidir. Halkla ilişkilerin görevlendirilme şekilleri örgütlerin yapılarına göre değişiklik gösterir. Birimler bir kişiden oluşabileceği gibi birçok birim ve kişiden de oluşabilmektedir. Kurulan bu birimlerin örgüt içerisinde oluşacak sorunlarla hızlı ve güvenilir bir şekilde başa çıkabilmesi, iletişim ağını iyi ve hızlı oluşturabilmesi, çözüm odaklı olması önemlidir. Halkla ilişkilerin görev alanları özetleyecek olursak şu şekilde sıralanabilir (Akdağ, 2007, s.97):

- Hedef kitleyi analiz etmek.
- Hedef kitleye örgüt hakkında güvenilir, açık ve şeffaf bilgi vermek.
- Örgütün amaçlarını iyi benimseyerek bu doğrultuda uzun vadeli planlamalar yaparak örgüt yönetimini yönlendirmek.
- Yapılan planlamaların analizlerini yaparak dönem içi değerlendirmeler yapmak.
- Düzenli hedef kitle değerlendirmesi yaparak gerekli önemleri almalı veya yapılması gerekenler konusunda güncellemeler yapmalıdır.
- Örgüt içi ve çevresini düzenli olarak değerlendirmeli ve oluşabilecek sorunlar için gözlem yapmalıdır.
- Örgüt kimliği oluşturmalıdır.

- Örgüt imajı oluşturmali ve hedef kitle güveni kazanmaya çalışmalıdır.
- Hedef kitleye ulaşmak için halkla ilişkiler araçlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmalıdır.
- Olumlu ya da olası olumsuz durumlarda ihtiyaç halinde medyada haber ve bilgilerin yer almasını sağlamalıdır.
- Hedef kitleyi yakından takip edebilmek için etkinlikler düzenlemelidir (sergi, fuar, konferans vb.).
- Örgüt içi personellerle yakınlaşmak ve aidiyet yaratmak için etkinlikler düzenlenmeli, kutlamalar yapılmalı, doğum günlerinde küçük ödüllendirmeler yapmalı, turnuvalar gibi organizasyonlar tertiplenmelidir. Bu etkinliklere zaman zaman personellerin aileleri de dahil edilmelidir.
- Örgüt adına davetlere katılıp temsil etmelidir.
- Halkla ilişkiler uygulayıcısı özellikle sosyoloji, psikoloji ve hukuk konularına donanımlı olması, gerektiğinde birimini ve örgütünü bu konuların desteği ile savunmalıdır.

Genel olarak halkla ilişkiler birinin görevleri yukarıdaki gibidir. Örgütün içerisinde halkla ilişkiler birinin olması örgüt için avantajlı olduğu kadar bazı durumlarda da örgüte zarar verebilmektedir. Örgütün içinde halkla ilişkiler birinin avantajları ve dezavantajları şu şekildedir (Kılıç, 2006, s.27):

Avantajları:

- Halkla ilişkiler uygulayıcıları sürekli örgüt içerisinde ve örgütü çok iyi tanır, yorumlar ve ihtiyaçlarını bilir. İhtiyaç halinde tampon görevi görür ve uygulayıcı örgütte olmasa bile mutlaka yerine bakan bir uygulayıcı bırakır.
- Halkla ilişkiler uygulayıcıları nitelikli kişilerden seçilir ve sektör hakkında donanımı iyidir.
- Örgüt içerisindeki iletişim ağını iyi kurar, hızlı ve güvenilirdir.
- Halkla ilişkiler birimi yönetici odalarına yakın yerde olduğundan bilgiye kolay ulaşılır ve acil durumlarda uygulayıcı derhal müdahale edebilir.

- Halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetime gününbirlik tavsiye ve önerilerde bulunabilecek donanımdadır.
- Halkla ilişkiler uygulayıcıları basından sorumludur ve örgüt sözcülüğü yapar.
- Halkla ilişkiler uygulayıcıları sürekli örgüt içerisinde olduğundan örgüt başarısında büyük ölçüde pay sahibidirler ve örgüt sadakatleri tamdır.

Dezavantajları:

- Halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetime ve örgüte çok yakın olduğundan objektifliğini yitirebilir. Basının bunu fark etmesi halinde kamuoyunda güven duygusu zarar görebilir.
- Halkla ilişkiler uygulayıcıları eğitimleri iyi değil ve nitelikleri tam değilse örgüte zarar verecek kararlar alabilirler.
- Halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetici vasfı için yeterli olmayabilir.
- Yönetim halkla ilişkiler uygulayıcılarının görev tanımları konusunda fikir birliği sağlayamaya bilirler.

Diğer bir alternatifte örgüt dışından bir halkla ilişkiler uygulayıcı temin etmektir. Bu temininde örgüte bazı avantajları ve dezavantajları olacaktır, şu şekilde sıralanabilir:

Avantajları:

- Her daim objektif olacaktır.
- Birçok sektöre danışmanlık yapabildiğinden farklı bakış açıları sunabilecektir.
- Örgüt iç halkla ilişkiler uygulayıcılarından daha iyi basını yönetebilecektir. Çünkü birçok sektöre danışmanlık yapabildiğinden daha fazla ve daha geniş bir basın kitlesi ile iletişimde olacaktır.
- Teknik konuda iyi yerler ile iletişimi vardır (tercüman, fotoğraf vb.) dolayısıyla daha yeteneklidir iyi sunum yapar.
- Örgüt sadakati sözleşme süresi kadardır.

Dezavantajları:

- Dışarıdan olduğu için hedef kitle ile hemen adapte olamayabilir.
- Birim içerisinde sınırlı kişi sayısı ile çalışacağından iç iletişim yavaşlayabilir.
- Performans ücret miktarı ile doğru orantılıdır.
- Danışmanın örgütün sektörü konusunda daha önce deneyimi yoksa, öğrenirken geçen sürede halkla ilişkiler konusunda yavaşlama olabilir.

7. HALKLA İLİŞKİLER ETİĞİ

Her meslekte olduğu gibi halkla iç içe olan halkla ilişkiler mesleğinin de etik anlayışı içerisinde hareket etmesi beklenmektedir. Bu anlayışı benimseyen halkla ilişkiler toplum içerisinde kolayca yer bulacak, hedef kitle ve yatırımcılar ile daha yakından ilişkiler kuracaktır. Halkla ilişkiler örgütte büyük bir öneme sahip olduğu ve örgütte ağ oluşturduğu için etik kavramı da örgütte büyük önem arz etmektedir.

Bu geniş ağ sayesinde birçok kaynakta farklı etik modelleri olduğu ileri sürülmüştür. Davranış şekli olarak alınan etik değerlerin öne çıkan kodları incelendiğinde PRSA (Amerika Halkla İlişkiler Topluluğu) için kodlar şu şekildedir:

- Adalet
- Bağımsızlık
- Dürüstlük
- Sadakat
- Savunuculuk
- Uzmanlık

IPRA (Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği) için şu şekildedir:

- Aldatma
- Gözetim

- Ayartma
- Çatışma
- Diyalog
- Doğruluk
- Dürüstlük
- Etki
- Gizlilik
- Sahtelik
- Hakkeş
- İfşaat
- İstihdam
- Kar
- Meslektaşlık
- Rakipler
- Rüşvet
- Şeffaflık

CIPR (Chartered Halkla İlişkiler Enstitüsü) için şu şekildedir:

- Çıkar çatışması
- Dürüst
- Gizlilik
- Kabiliyet
- Şeffaflık
- Uzmanlık
- Yetkinlik

Bu kodlar incelendiğinde etiğin temel taşlarının halkla ilişkilerle içiçe olduğu gözlenmektedir. Doğru insani bir davranış şekli ve uygulaması halkla ilişkiler için kaçınılmazdır. Bu etik kodlar örgüt içerisinde yazılı veyahut yazısız bir şekilde örgüt kültürüne yer etmelidir. Halkla ilişkiler sadece örgüte değil örgüt dışında kalan taraflara karşıda sorumluluk taşımaktadır. Gelişen teknoloji, artan okur yazarlık, oluşan tüketici bilinci halkla ilişkilerin etik sorumluluklarını daha çok arttırmıştır. Tüm bunlar göz önüne alındığında iyi yönetilen bir halkla ilişkiler uygulamasının örgüte kazanımları büyük olacaktır.

3.BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Gelişen dünya düzeni içerisinde değişen örgüt yönetimi anlayışlarının yarattığı bu kavram örgütlerin şeffaflığı, adil olmaları, hesap verebilir olmaları ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yönelik faaliyetler bütünüdür. Özellikle büyük ölçekli örgütlerde meydana gelen örgüt yolsuzluk skandalları, yöneticilerin hırsları ve insanların doyumsuzluklarını engelleyebilmek adına, pay ve paydaşları korumayı amaçlamıştır. Dünyada bir sorun haline gelen yönetim için ABD’de Sarbanes-Oxley yasası çıkartılmış, 1999’da “OECD Prensipleri” olarak kabul edilmiş ve ülkemizde de 2003 yılından itibaren SPK’da yerini almaya başlamıştır. Ülkemizde de uyulması beklenen kurallar ve ilkler yayınlanmış ve örgütlerin bu ilke ve kurallara uyması beklenmiştir. Bununla ilgili yayınları her sene düzenli olarak yapmaları beklenmiştir.

Alan araştırmasının amacı da bir kamu örgütlerinin çalışanları arasında, algılanan kurumsal yönetim düzeyi ve halkla ilişkiler faaliyetleri düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak, karşılaştırmak, ilgili ilişkileri tespit etmek, demografik değişkenlerin algılanan kurumsal yönetim düzeyi ve halkla ilişkiler faaliyetleri davranışı düzeyleri üzerindeki etkisini saptamak ve bu çerçevede, uygulamaya katkı sağlayacak önerilerde bulunmaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve ÖLÇEĞİ

Alan araştırmasında, 32 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Ölçek, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan soruların, doğru şekilde

anlaşıp anlaşılmadığı öncelikli olarak test edilmiş, ardından soru formu evren üzerinde uygulanmıştır. Bunlara ek olarak, nitel ve nicel veriler toplanacak açık uçlu sorularla da veri toplanmıştır.

Araştırma, yerel bir kamu örgütü ile Mart 2021’de yüz yüze görüşmelerle yapılmıştır. Anket formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Anket formunda 32 soru vardır. Araştırma ölçeği 3 grup halinde oluşturulmuştur. Bunlar demografik sorular, kurumsal yönetim ölçeği ve halkla ilişkiler ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırma, araştırmacının ilgililerle yüz yüze görüşmesi ile gerçekleştirilmiştir. Demografik sorular katılımcıların cinsiyeti, yaşı, toplam iş tecrübesi ve eğitim durumları ile sınırlandırılmıştır. Kurumsal yönetim ve halkla ilişkiler sorularında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum). Araştırmada katılımcılara 4 adet açık uçlu sorular sorularak nitel değerlendirmeler yapılmıştır.

Soru formu 39 kişi tarafından yanıtlanmıştır. Alan araştırması ile elde edilen veriler, sıklık analizi, korelasyon analizi ve diğer parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel analizlerle değerlendirilmiş (Kruskal Wallis, Mann Whitney U gibi), elde edilen bulgular ayrıntılı yorumlanmıştır.

3.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Alan araştırması, bir kamu örgütünde toplam 39 çalışandan elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırma, Mart 2021’deki durumu, algılanan örgütsel demokrasi düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini yansıtmaktadır. Araştırmada veri elde etme yöntemi olarak bir anket formu kullanılmıştır. Soru formu 39 kişiye uygulanmıştır; örneklem otuz dokuz kişiden oluşmaktadır. Araştırmadaki katılımcı sayısının az olmasının nedeni, tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının ülkemizde de yoğun bir şekilde baş göstermesi ve pandemi ilan edilmesi ile örgütlere fiziksel olarak ulaşmakta zorlaşmıştır. Ancak araştırma yapılan örgütte izin alına bilinmiştir. Anket idari bina uygulanmıştır. Üretim departmanında uygulanmak istenmiş fakat

katılımcıların eğitim düzeylerinin yetersizliği, kısıtlı molaları nedeni ile katılmak istememeleri ve yönetim konusunda ki bilgisizlikleri nedeni katılım sağlamak istememişlerdir.

Alan araştırması, bir kamu örgütündeki çalışanlardan oluşan bir örneklem grubu üzerinde, bir anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Çok sayıda örnekleme ulaşılmak için “Fortune 500 Türkiye” listesindeki ilk 125 örgüte mail yolu ile form gönderilmek istenmiş. Fakat gönderilen anket formlarından sadece 2 tane özel örgütten dönüş yapılmış, devlet kurumları düşünmeksizin katılamayacaklarını bildirmiş, bir kısmından dönüş alınmamış bir kısım özel örgüt ise örgütlerine zarar verebileceği düşüncesi ile olumsuz cevap alınmıştır.

4. HİPOTEZLER

Temel olarak kurumsal yönetim ve halkla ilişkiler faaliyetleri düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak olan bu çalışmada, farklı hipotezler geliştirilmiştir. Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Algılanan kurumsal yönetim düzeyi ile halkla ilişkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile algılanan kurumsal yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Katılımcıların mesleki deneyimleri ile algılanan kurumsal yönetim düzeyi arasında istatistiksel anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4o: Algılanan kurumsal yönetim düzeyi bakımından iki grubun (kadın ve erkek) ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H4A: Algılanan kurumsal yönetim düzeyi bakımından iki grubun (kadın ve erkek) ortalamaları arasında fark vardır.

5. BULGULAR

5.1. Demografik Özellikleri

Araştırmanın yapıldığı örgüt 1981 de faaliyete başlamış olan kuruluş 2002’de iştiraki olarak ayrılmış olan gıda üretim firmasıdır. 19 yıldır gıda üretim yapan örgüt anonim şirkettir. Toplam 468 kişi çalışmaktadır. Örgütün kurumsal yönetim komitesi bulunmaktadır fakat halkla ilişkiler departmanı bulunmamaktadır. Örgüt kurumsal yönetim konusunda gerekli eğitimleri aldığını ve dışarıdan bu konuda gerekli durumlar dışında destek almadıklarını belirtmiştir. Komitede paydaşlara da yer veren komite nihai kararı yönetim kuruluna bırakmaktadır. Örgüte ait ayrıntılı bu demografik özellikler aşağıdaki tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6. Örgütün Demografik Özellikleri

ÖRGÜTÜN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ		
1.	İşletmenin faaliyet süresi kaç yıldır belirtiniz	19 Yıl
2.	İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör nedir belirtiniz	Gıda Üretim
3.	İşletmenin çalışan sayısını belirtiniz	468 Kişidir
4.	İşletmenin ortaklık yapısı	Anonim Şirket
5.	İşletmenizde Halkla İlişkiler departmanı	Bulunmamaktadır
6.	İşletmenizde Yönetim Kurulu	Bulunmaktadır
7.	İşletmenizde Kurumsal Yönetişime geçme süresi	19 Yıl
8.	İşletmenizde Kurumsal Yönetişim Komitesi	Bulunmaktadır
9.	İşletmemiz bağımsız bir yönetim firmasından destek	Almamaktadır
10.	İşletmemiz Kurumsal Yönetişim konusunda kurum içi eğitim	Almıştır
11.	İşletmemiz Kurumsal Yönetişim Komitesinde paydaşlara	Yer Vermektedir

12.	İşletmemiz Kurumsal Yönetişim toplantılarında gerekli gördüğünde işletme ve komite dışı uzman görüşünden destek	Almaktadır
13.	İşletmemiz Kurumsal Yönetişim Komitesinde alınan kararlar tavsiye niteliğinde olup nihai karar	Yönetim Kuruluna aittir.

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	24	%61,5
Erkek	15	%38,5

Alan araştırmasına katılan katılımcıların demografik özellikleri tablo 7'deki gibidir. Cinsiyet dağılımları kadınlarda 24 (%61,5), erkeklerde ise 15 (%38,5) kişidir. Tablo 7' dağılım gösterilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş Aralığı	Sıklık	Yüzde
20-30	14	%36
31-40	16	%41,1
41-50	8	%20,3
51-60	1	%2,6

Araştırmadan katılımcılara yaşları açık uçlu soru olarak sorulmuş daha sonra gruplandırılarak incelenmiştir. Katılımcıların %77,1'nin genç nüfus oluşturmaktayken

%22,9'unun orta yaş oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş dağılımları Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Yüzde
Ortaokul	3	%7,7
Lise	8	%20,5
Ön lisans	11	%28,2
Üniversite	16	%41
Yüksek Lisans	1	%2,6

Araştırma örgütün idari binasında birim ayırt edilmeden yapılmıştır. Tablo 9'da gösterildiği gibi Yüksek lisans yapan kişi sayısı 1 (%2,6) kişidir. Üniversite mezunu olan 16 (%41), Ön lisans mezunu 11 (%28,2), Lise mezunu 8 (%20,5) ve ortaokul mezunu da 3 (%7,7)'dir.

Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Deneyim Süreleri

Mesleki Deneyim	Sıklık	Yüzde
1 Yıla Kadar	2	%5,1
1-5 Yıl	8	%20,5
6-10 Yıl	8	%20,5
10 Yıl ve üzeri	21	%53,8

Araştırmada katılımcıların örgütteki mesleki deneyim süreleri de açık uçlu sorular halinde sorulmuş olup Tablo 10'daki gibi sınıflandırılmıştır. Katılımcılardan

meslekte çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan 21 (%53,8), 6-10 yıl arası 8 (%20,5) kişi, 1-5 yıl arası 8 (%20,5) kişi ve 1 yıldan al olan 2 (%5,1) kişidir.

5.2. Araştırmanın Analizleri

Anket formunda 32 soru vardır. Araştırma ölçeği 3 grup halinde oluşturulmuştur. Bunlar demografik sorular, kurumsal yönetim ölçeği ve halkla ilişkiler ölçeğinden oluşmaktadır. Kurumsal yönetim ve halkla ilişkiler sorularında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum). Ayrıntılı analizleri aşağıda detaylarıyla belirtilmiştir. Normallik testleri yapılmıştır. Yapılan normallik testlerinde verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Araştırmada katılımcılara 4 adet açık uçlu sorular sorularak nitel değerlendirmeler yapılmıştır.

5.2.1. Nitel Analizler

Nitel araştırma, gözlem, birebir görüşme ve bu görüşmelerin analizleri ile toplanan verilerin katılımcı tarafından sorunun nasıl algılandığını ve yorumladıklarını analiz etmektedir. Nitel araştırmanın antropoloji, sosyoloji, psikoloji gibi disiplinlerde başladığı görülmüştür. Bu araştırma türüne doğal araştırma, yorumlayıcı araştırma, alan araştırması da denmektedir. Veri analizi, araştırmada elde edilen veriler ile anlamlar üretmek, kodlar oluşturmak, veri setinde neyin temsil edildiğine dair araştırmalar geliştirmek için sınıflandırma ve yorum sürecidir (Karataş, 2015, s.63; Baltacı, 2019, s.369; Çelik, Baykal & Memur, 2020, s. 380).

Araştırmada nitel analiz yapılacak sorulara kodlama yöntemi ile verilen cevapların içeriğine göre kodlar verilmiş, karşılaştırma yapılmış ve yorumlanmıştır. Katılımcılara sorulan sorularımız aşağıdaki gibidir:

1. Kurumsal yönetim nedir?
2. Halkla ilişkiler nedir?

3. Kurumsal yönetişimin işletmelere katkısı nedir?
4. Halkla ilişkilerin işletmelere katkısı nedir?

Tablo 11. Kurumsal Yönetişim Nedir? Nitel Araştırma Sorusu Analizi

1. Kurumsal Yönetişim Nedir?			
Kodlar	Cevaplar	Sıklık	Yüzde
Kurumsal Yönetişim İlkelerine Dayanır	*Kurumun şeffaf ve adil yönetilmesidir *Şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkesi	2	%5,10
İletişim Şeklidir	*Kurumun tüm alanlarda davranış ve iletişimidir.	1	%2,60
Kurallar Bütünüdür	*Görev, yetki, sorumluluklar ve tüm iş akışının yazılı mevzuatlar çerçevesinde olması *Kurum ilişkilerindeki davranışlar, kurallar *Hiyerarşik yapının doğru bir şekilde işlenmesidir *Kurum kararı ile yönetim *Bir işletmenin kontrol edilebilmesi için uygulanan kurallar *Kurumda uygulanan kuralların bütünü *Bir şirketin yönetildiği ve kontrol edildiği kurallar ve uygulamalar sistemidir *Adil, saydam ve kimselerin lehine oluşturulan kuralların tüm işletme tarafından eksiksiz yerine getirilmesidir *Kurumun tüm paydaşlarıyla ilişkilerindeki dav. ve iletişim herkesin görevi olmakla birlikte üst yönetimin aldığı tüm kararları tüm kurumun uygulamasıdır	9	%23,10
Güven Verir	*Çıkar gruplarına güven sağlayabilen kurumdur *Kurumsal güvenin temelidir	2	%5,10

Yönetim Şeklidir	*Bir yönetim şeklidir *Kurumsal işletmelerin yönetilme biçimi *Çalışanları yönetmek *Kurum içerisinde kurallar ile oluşturulan davranış, yönetim şeklidir	4	%10,30
Bağımsızlık Sağlar	*Kişilere bağlı olmadan faaliyet göstermek *Aile yönetiminden bağımsız kişilere bağlı olmayan faaliyet anlayışı	2	%5,10
Cevap Veren Toplam		20	%51,30
Bilmeyen		19	%48,70

Katılımcılara “Kurumsal yönetim nedir?” sorusu yöneltilmiş tablo 11’de de ayrıntılı görüldüğü gibi sorulara 20 kişi cevap vermiş, 19 kişi bilmediğini belirtmiştir. 2 kişi kurumsal yönetimi “kurumsal yönetimin ilkelerine” dayandırmaktadır. Bunu “Kurumun şeffaf ve adil yönetilmesidir/ Şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkesi” diyerek tanımlamıştır. 1 kişi “İletişim Şeklidir” demiştir. Bunu “Kurumun tüm alanlarda davranış ve iletişimidir” diyerek tanımlamıştır. 9 kişi “Kurallar Bütünüdür” demiştir. Bunu” *Görev, yetki, sorumluluklar ve tüm iş akışının yazılı mevzuatlar çerçevesinde olması/ Kurum ilişkilerindeki davranışlar, kurallar/ Hiyerarşik yapının doğru bir şekilde işlenmesidir/ Kurum kararı ile yönetim/Bir işletmenin kontrol edilebilmesi için uygulanan kurallar/ Kurumda uygulanan kuralların bütünü/ Bir şirketin yönetildiği ve kontrol edildiği kurallar ve uygulamalar sistemidir/ Adil, saydam ve kimselerin lehine oluşturulan kuralların tüm işletme tarafından eksiksiz yerine getirilmesidir/ Kurumun tüm paydaşlarıyla ilişkilerindeki dav. ve iletişim herkesin görevi olmakla birlikte üst yönetimin aldığı tüm kararları tüm kurumun uygulamasıdır” diyerek tanımlamıştır. 2 kişi “Güven Verir” demiştir. Bunu “Çıkar gruplarına güven sağlayabilen kurumdur/ Kurumsal güvenin temelidir” diyerek tanımlamıştır. 4 kişi “Yönetim Şeklidir” demiştir. Bunu “Bir yönetim şeklidir/ Kurumsal işletmelerin yönetilme biçimi/ Çalışanları yönetmek/ Kurum içerisinde kurallar ile oluşturulan davranış, yönetim şeklidir” diyerek tanımlamıştır. 2 kişi “Bağımsızlık Sağlar” demiştir. Bunu “Kişilere bağlı olmadan faaliyet göstermek/ Aile yönetiminden bağımsız kişilere bağlı olmayan faaliyet anlayışı” diyerek tanımlamıştır.

Görüldüğü gibi “Kurumsal Yönetişim Nedir?” sorusu yöneltilen 39 kişiden 19 (%48,70) kişi “bilmiyorum” olarak cevap vermiştir. Kurumsal yönetişim konusunda bilgi sahibi olanlar ise %23,10’u kurumsal yönetişimi “kurallar bütünü” olarak görmektedir. %10,30’u ise “bir yönetim şeklidir” olarak yorumlamıştır. Evrensel tanımlarında da esneklik olan kurumsal yönetişimi ilkeleri ile yorumlayan sadece 2 (%5,10) kişi olmuştur. Örgüt kurumsal yönetişim uyguluyor olsa da örgüt içerisinde yeterli bilgi verilmediği görülmektedir.

Tablo 12.Halkla İlişkiler Nedir? Nitel Araştırma Sorusu Analizi

2. Halkla İlişkiler Nedir?			
Kodlar	Cevaplar	Sıklık	Yüzde
Yönetim Şeklidir	*Halkla bağlı bulunan kurumun arasındaki ilişkiyi yönetmek *İşletmenin bağlı bulunduğu kişilerle anlayış elde etmiş için yönetim şeklidir *Müşteri olan veya olmayan tüm şahıs ve kurumlara ulaşmak için yapılan tüm faaliyetler *Bir işletmenin iç ve dış fonksiyonlarında etkili iletişim ve sağlam temel oluşturma amacıyla oluşturulan sürekli yönetim fonksiyonudur *İşletmelerin tüm bağlantı kurduğu kuruluşlarla sürekli ve örgütlemiş bir şekilde yönetim sürecini izlemesidir.	5	%12,80
İletişim Şeklidir	*Firma ile halk arasındaki köprüdür *İletişim, destek *Halkın istek ve şikayetlerini bilmek *Şirketin hedef kitleleri ile ilişkilerini düzenleyen departman *Hedef kitle ile oluşturulan iletişimin temelidir *Müşterilerle işletme arasındaki iletişimi sağlamak *Kurum ve işletmelerin farklı bir kitleye iletişimini sağlayan girişim	15	%38,50

	*İnsanların anlayışını, sempati ve desteğini sağlayan faktörlerdir *Kurum ve kuruluşların iletişim kurmak amacıyla kamu yararını esas alan faaliyetlerdir *Kurum ile kamuoyu arasındaki iletişimi sağlamak *Hedef kitlenin firmayla arasında olan iletişim*İletişim şeklidir *İş yerinin müşterilerle olan ilişkisini yönetmek *İdarenin halkla olan ilişkileri *Müşteriye ulaşmak		
Kurumları İikna/Anlayış Şeklidir	*Kurumun toplumu ikna etme yeteneğidir *Bağılantılı olduğumu kişiler ile aramızdaki anlayış *İşyerinde tüm organizasyonları sağlayan kişi	3	%7,70
Koruyucudur	*Kişilerin haklarını korur	1	%2,60
Cevap Veren Toplam		24	%61,50
Bilmeyen		15	%38,50

Katılımcılara “Halkla ilişkiler nedir?” sorusu yöneltilmiş tablo 12’de de ayrıntılı görüldüğü gibi sorulara 24 kişi cevap vermiş, 15 kişi bilmediğini belirtmiştir. 5 kişi “Yönetim Şeklidir” demiştir. Bunu “Halkla bağlı bulunan kurumun arasındaki ilişkiyi yönetmek/ İşletmenin bağlı bulunduğu kişilerle anlayış elde etmiş için yönetim şeklidir/ Müşteri olan veya olmayan tüm şahıs ve kurumlara ulaşmak için yapılan tüm faaliyetler/ Bir işletmenin iç ve dış fonksiyonlarında etkili iletişim ve sağlam temel oluşturma amacıyla oluşturula sürekli yönetim fonksiyonudur/ İşletmelerin tüm bağlantı kurduğu kuruluşlarla sürekli ve örgütlemiş bir şekilde yönetim sürecini izlemesidir” diyerek tanımlamıştır. 15 kişi “İletişim Şeklidir” demiştir. Bunu “Firma ila halk arasındaki köprüdür/ İletişim, destek/ Halkın istek ve şikayetlerini bilmek/ Şirketin hedef kitleleri ile ilişkilerini düzenleyen departman/ Hedef kitle ile oluşturulan iletişimin temelidir/ Müşterilerle işletme arasındaki iletişimi sağlamak/ Kurum ve işletmelerin farklı bir kitleye iletişimini sağlayan girişim/ İnsanların anlayışını, sempati ve desteğini sağlayan faktörlerdir/ Kurum ve kuruluşların iletişim

kurmak amacıyla kamu yararını esas alan faaliyetlerdir/ Kurum ile kamuoyu arasındaki iletişimi sağlamak/ Hedef kitlenin firmayla arasında olan iletişim/ İletişim şeklidir/ İş yerinin müşterilerle olan ilişkisini yönetmek/ İdarenin halkla olan ilişkileri/ Müşteriye ulaşmak” diyerek tanımlamıştır. 3 kişi “Kurumları İkna/Anlayış Şeklidir” demiştir. Bunu “Kurumun toplumu ikna etme yeteneğidir/ Bağlantılı olduğumu kişiler ile aramızdaki anlayış/ İşyerinde tüm organizasyonları sağlayan kişi” diyerek tanımlamıştır. 1 kişi “Koruyucudur” ve “*Kişilerin haklarını korur” olarak tanımlamıştır.

Görüldüğü gibi “halkla ilişkiler nedir?” sorusuna verilen cevaplar “kurumsal yönetim nedir” sorusuna verilenden daha fazladır. Katılımcılar halkla ilişkiler kavramını %38,50’lisi bir iletişim şekli olarak tanımlamaktadırlar. %12,80’lik bir kısımda halkla ilişkileri bir yönetim şekli olarak tanımlamaktadır.

Tablo 13. Kurumsal Yönetişimin İşletmelere Katkısı Nedir? Nitel Araştırma Sorusunun Analizi

3. Kurumsal Yönetişimin İşletmelere Katkısı Nedir?			
Kodlar	Cevaplar	Sıklık	Yüzde
Profesyonellik	*Profesyonellik sağlar *Kar dürtüsü nedeni ile oluşabilen ve topluma zarar verebilecek sapmaları denetim altında tutmayı sağlarlar *Başarı ve profesyonellik *Tüm üst yönetimin aldığı kararlar ve koyduğu kurallar tüm çalışanlar tarafından uygulanır kurum kültürü oluşur *Disiplin getirmekle birlikte çalışma alanında personelin eşitliği ve refahı için önemli bir değerdir *Problemlerle kolay başa çıkma, profesyonellik *Kuralların olmasını sağlar *Belirlenen kişiler yerine çok aktörlü yönetim sağlar	8	%20,50
Performans	*Kurum performansını artırır *Düzgün bir şekilde yönetildiğinde iş yönetiminin daha	5	%12,80

	kolay olacağı kanısındayım *Güven ortam içinde hızlı problem çözümü sağlar *İşletmelerin gelişmesini sağlar *Çabukluk, hız		
Başarı	*Başarı, güç *Tek başına karar alınmadığında kurumun aldığı karar işletmeye faydalı olur *Başarılı olması	3	%7,70
Verimlilik	*Verimlilik	1	%2,60
İstikrar	*İstikrar sağlamak	1	%2,60
Cevap Veren Toplam		18	%46,20
Bilmeyen		21	%53,80

Nitel sorularımızdan 3'sü olan "Kurumsal Yönetişimin İşletmelere Katkısı Nedir?" sorusuna tablo 13'de de görüldüğü gibi 18 kişi cevap vermiş, 21 kişi bilmediğini belirtmiştir. Cevap verenlerden 8 kişi "Profesyonellik" olarak yorumlamıştır. Bunu "Profesyonellik sağlar/ Kar dürtüsü nedeni ile oluşabilen ve topluma zarar verebilecek sapmaları denetim altında tutmayı sağlarlar/ Başarı ve profesyonellik/ Tüm üst yönetimin aldığı kararlar ve koyduğu kurallar tüm çalışanlar tarafından uygulanır kurum kültürü oluşur/ Disiplin getirmekle birlikte çalışma alanında personelin eşitliği ve refahı için önemli bir değerdir/ Problemlerle kolay başa çıkma, profesyonellik/ Kuralların olmasını sağlar/ Belirlenen kişiler yerine çok aktörlü yönetim sağlar" diyerek açıklamıştır. 5 kişi "Performans" olarak yorumlamıştır. Bunu "Kurum performansını artırır/ Düzgün bir şekilde yönetildiğinde iş yönetiminin daha kolay olacağı kanısındayım/ Güven ortam içinde hızlı problem çözümü sağlar/ İşletmelerin gelişmesini sağlar/ Çabukluk, hız" diyerek açıklamıştır. 3 kişi "Başarı" olarak yorumlamıştır. Bunu "Başarı, güç/ Tek başına karar alınmadığında kurumun aldığı karar işletmeye faydalı olur/ Başarılı olması" diyerek açıklamıştır. 1 kişi "Verimlilik" olarak yorumlarken, 1 kişi "istikrar" olarak yorumlamıştır.

Tablo 14. Halkla İlişkilerin İşletmelere Katkısı Nedir? Nitel Araştırma Sorusunun Analizi

4. Halkla İlişkilerin İşletmelere Katkısı Nedir?			
Kodlar	Cevaplar	Sıklık	Yüzde
Müşteri Memnuniyetini Sağlar	*İstek ve şikayetleri öğrenir *Bireylerinin verimlilik ve haklarının düzenlenmesi *Eksiklik ve noksanlıklar göz önünde bulundurularak daha sağlıklı işlere imza atmak *Hedef kitleye ulaşmak doğru adımlar atmasını sağlar *Hedef kitle ile olan iletişimin iyi olması ticareti olumlu etkileyecektir *Müşterinin istek talep ve şikayetlerini tespit ederek gerekli düzenlemeleri yapmayı sağlar *Tanıtım ve sorun çözmede işe yarabilir *Pazarlamayı geliştirir *Hizmetlerin yürütülmesinde halkla işbirliği yapmaktır *Kurumun toplumla kolay iletişim kurmasıdır *Müşterilerin taleplerini tespit eder *İstek ve şikayetleri öğrenir *İhtiyaçları, şikayetleri öğrenir tedbir alır	13	%33,30
Güven	*Güvenilir bir şirket algısı, halkın istek ve anlayışına karşılık verir *İtibar, güvenilirlik, marka gelişimi, satış büyümesi *Kurumun ikna kabiliyetinin yüksek olması toplumu etkilemesi her açıdan kurum için faydalıdır *İşletmelerin güvenilirliğini geliştirir artırır	4	%10,30
Profesyonellik	*Başarı ve profesyonellik *İş birliği içinde çalışma ortamı oluşur *Temeli sağlam ve kuvvetli iletişim içerisinde olacağı ve	3	%7,70

	işletmenin faaliyetlerine sağlanacağı bir fonksiyonudur		
Gelişme	*Toplumun gelişmişlik düzeyini arttıra bilmek *Halkla ilişkiler bir işletmenin kendini geliştirmesine direk etki eden bir konudur	2	%5,51
Hız	*Hız	1	%2,60
Cevap Veren Toplam		19	%48,70
Bilmeyen		20	%51,30

Nitel sorularımızdan 4'sü olan "Halkla İlişkilerin İşletmelere Katkısı Nedir?" sorusuna tablo 14'de de görüldüğü gibi 19 kişi cevap vermiş, 20 kişi bilmediğini belirtmiştir. 13 kişi "Müşteri Memnuniyetini Sağlar" olarak yorumlamıştır. Bunu "İstek ve şikayetleri öğrenir/ Bireylerinin verimlilik ve haklarının düzenlenmesi/ Eksiklik ve noksanlıklar göz önünde bulundurularak daha sağlıklı işlere imza atmak/ Hedef kitleye ulaşmak doğru adımlar atmasını sağlar/ Hedef kitle ile olan iletişimin iyi olması ticareti olumlu etkileyecektir/ Müşterinin istek talep ve şikayetlerini tespit ederek gerekli düzenlemeleri yapmayı sağlar/ Tanıtım ve sorun çözmede işe yarabilir/ Pazarlamayı geliştirir/ Hizmetlerin yürütülmesinde halkla işbirliği yapmaktır/ Kurumun toplumla kolay iletişim kurmasıdır/ Müşterilerin taleplerini tespit eder/ İstek ve şikayetleri öğrenir/ İhtiyaçları, şikayetleri öğrenir tedbir alır" diyerek açıklamıştır. 4 kişi "Güven" olarak yorumlamıştır. Bunu "Güvenilir bir şirket algısı, halkın istek ve anlayışına karşılık verir/ İtibar, güvenilirlik, marka gelişimi, satış büyümesi/ Kurumun ikna kabiliyetinin yüksek olması toplumu etkilemesi her açıdan kurum için faydalıdır/ İşletmelerin güvenilirliğini geliştirir artırır" diyerek açıklamıştır. 3 kişi "Profesyonellik" olarak yorumlamıştır. Bunu "Başarı ve profesyonellik/ İş birliği içinde çalışma ortamı oluşur/ Temeli sağlam ve kuvvetli iletişim içerisinde olacağı ve işletmenin faaliyetlerine sağlanacağı bir fonksiyonudur" diyerek açıklamıştır. 2 kişi "Gelişme" olarak yorumlamıştır. Bunu "Toplumun gelişmişlik düzeyini arttıra bilmek/ Halkla ilişkiler bir işletmenin kendini geliştirmesine direk etki eden bir konudur" diyerek açıklamıştır. 1 kişi "Hız" diyerek açıklamıştır.

5.2.2. Nicel Analizler

Ölçeklerin ortalamaları ve standart sapma değerleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ölçeklere ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Kurumsal yönetim ölçeğinin ortalamaları ve standart sapma değerleri:

Tablo 15. Kurumsal Yönetişim Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kurumsal Yönetişim Ölçeği			
		Ortalama	Standart Sapma
5.	İşletmemizde karar ve uygulamalarda şeffaflık en önemli değerlendirdir.	3,384	1,248
6.	İşletmemizde karar ve uygulamalarından dolayı herkes hesap verebilir.	3,435	1,020
7.	İşletmemizde bütün personel atamalarında, yükselmelerde liyakat, uzmanlık temel ölçüttür.	3,079	1,085
8.	İşletmemizde kayırmacılık hiçbir şekilde yoktur.	2,923	1,060
9.	İşletmemizde her konuda kurallar egemendir.	3,538	1,047
10.	İşletmemizde her konuda standartlar belirlenmiştir.	3,615	1,205
11.	İşletmemizde herkes kurallara tam olarak uyar.	3,641	1,038
12.	İşletmemizde disiplin kuralları ve yaptırımlar herkese eşit düzeyde uygulanır.	3,333	1,242
13.	İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların çıkarları gözetilir.	3,512	0,720
14.	İşletmemizde alınan kararlarda bütün hissedarların çıkarları gözetilir.	3,743	0,818
15.	İşletmemizde alınan kararlarda müşterilerin çıkarları gözetilir.	4,051	0,793

16.	İşletmemizde alınan kararlarda toplumun çıkarları gözetilir.	4,076	0,793
17.	İşletmemizde alınan kararlarda devletin çıkarları gözetilir.	4,128	0,832
18.	Bütün çıkar gruplarını tatmin etmek işletmemizin önceliğidir.	3,820	0,823
19.	İşletmemizde bütün faaliyetler kanun ve düzenlemelere uygun şekilde gerçekleştirilir.	4,487	0,720
20.	Paydaşlarımızın (çıkarcı gruplarımızın) güvenliğini sağlamak işletmemizin önceliğidir.	4,102	0,820

Yukarıdaki tablo 15’de sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Likert ölçeğine göre verilen yanıtların ortalamaları 2,923 ile 4,487 arasında değişmektedir. Sorulara verilen yanıtların ortalamalarının genel olarak yüksek olduğu görülmüştür. En yüksek ortalamaya sahip soru “İşletmemizde bütün faaliyetler kanun ve düzenlemelere uygun şekilde gerçekleştirilir.” İfadesidir (4,487). Diğer ifadeler (alt değişkenler) ortalama değerlerine göre şu şekilde sıralanmıştır: “İşletmemizde alınan kararlarda devletin çıkarları gözetilir.” (4,128); “Paydaşlarımızın (çıkarcı gruplarımızın) güvenliğini sağlamak işletmemizin önceliğidir.” (4,102); “İşletmemizde alınan kararlarda toplumun çıkarları gözetilir.” (4,076); “İşletmemizde alınan kararlarda müşterilerin çıkarları gözetilir.” (4,051); “Bütün çıkar gruplarını tatmin etmek işletmemizin önceliğidir.” (3,820); “İşletmemizde alınan kararlarda bütün hissedarların çıkarları gözetilir.” (3,743); “İşletmemizde herkes kurallara tam olarak uyar.” (3,641); “İşletmemizde her konuda standartlar belirlenmiştir.” (3,615); “İşletmemizde her konuda kurallar egemendir.” (3,538); “İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların çıkarları gözetilir.” (3,512); “İşletmemizde karar ve uygulamalarından dolayı herkes hesap verebilir.” (3,435); “İşletmemizde karar ve uygulamalarda şeffaflık en önemli değerlendirdir.” (3,384); “İşletmemizde disiplin kuralları ve yaptırımlar herkese eşit düzeyde uygulanır.” (3,333); “İşletmemizde bütün personel atamalarında, yükselmelerde liyakat, uzmanlık temel ölçüttür.” (3,079); “İşletmemizde kayırmacılık hiçbir şekilde yoktur.” (2,923).

Tablo 16. Halkla İlişkiler Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Halkla İlişkiler Ölçeği			
		Ortalama	Standart Sapma
21.	İşletmemizde toplumla iyi ilişkiler kurmak önceliğimizdir.	4,256	0,849
22.	Sosyal sorumlulukla hareket etmek öncelikli bir ilkemizdir.	4,025	0,810
23.	İşletme olarak, müşteri beklentilerine uygun olarak karar alır, uygular ve bunu ilan ederiz.	4,230	0,809
24.	İşletme olarak, ihtiyaç duyan toplum kesimlerine maddi ve manevi destek olur ve bunu ilan ederiz.	3,794	0,922
25.	İşletmemizin logo ve amblemi, maddi ve manevi destek olduğumuz ortamlarda sergilenir.	3,743	1,093
26.	İşletme olarak, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunabilmek adına önerdiğimiz düşüncelerimizi basına açıklarız.	3,871	0,695
27.	İşletme olarak, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunabilmek adına önerdiğimiz düşüncelerimizi sosyal ortamlarda (basın, sosyal medya ve bireysel ilişkiler) açıklarız.	3,897	0,680
28.	Müşterilerin beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi tüm sosyal ortamlarda açıklarız.	4,051	0,856
29.	Devletin beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi bütün sosyal ortamlarda açıklarız.	3,846	0,779
30.	Toplumun beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi bütün sosyal ortamlarda açıklarız.	4,025	0,777
31.	İşletme olarak, çalışanlara verdiğimiz değeri ve onlara gösterdiğimiz saygıyı bütün sosyal ortamlarda açıklarız.	3,641	1,063
32.	İşletme olarak, faaliyetlerimizi, ürünlerimizi anlatmak için bütün sosyal ortamları (basın, sosyal medya ve bireysel ilişkiler) kullanırız.	4,179	0,756

Yukarıdaki tablo 16’da sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Likert ölçeğine göre verilen yanıtların ortalamaları 3,641 ile 4,256 arasında değişmektedir. Sorulara verilen yanıtların ortalamalarının genel olarak yüksek olduğu görülmüştür. En yüksek ortalama sahip soru “İşletmemizde toplumla iyi ilişkiler kurmak önceliğimizdir.” ifadesidir (4,256); “İşletme olarak, müşteri beklentilerine uygun olarak karar alır, uygular ve bunu ilan ederiz.” (4,230); “İşletme olarak, faaliyetlerimizi, ürünlerimizi anlatmak için bütün sosyal ortamları (basın, sosyal medya ve bireysel ilişkiler) kullanırız.” (4,179); “Müşterilerin beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi tüm sosyal ortamlarda açıklarız.” (4,051); “Sosyal sorumlulukla hareket etmek öncelikli bir ilkemizdir.” (4,025); “Toplumun beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi bütün sosyal ortamlarda açıklarız.” (4,025); “İşletme olarak, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunabilmek adına önerdiğimiz düşüncelerimizi sosyal ortamlarda (basın, sosyal medya ve bireysel ilişkiler) açıklarız.” (3,897); “İşletme olarak, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunabilmek adına önerdiğimiz düşüncelerimizi basına açıklarız.” (3,871); “Devletin beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi bütün sosyal ortamlarda açıklarız.” (3,846); “İşletme olarak, ihtiyaç duyan toplum kesimlerine maddi ve manevi destek olur ve bunu ilan ederiz.” (3,794); “İşletmemizin logo ve amblemi, maddi ve manevi destek olduğumuz ortamlarda sergilenir.” (3,743); “İşletme olarak, çalışanlara verdiğimiz değeri ve onlara gösterdiğimiz saygıyı bütün sosyal ortamlarda açıklarız.” (3,641).

Araştırmada elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir. KMO değerinin 0.050 yüksek olması, uygulama yapılan ölçeğin değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebilir olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0.50’den düşük olması korelasyon dağılımının dağınık olduğunu, yorum yapılamayacağını ve analize devam edilemeyeceğini göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012; Karagöz & Kösterelioğlu, 2008; Kaya, 2013; IBM,2021).

Tablo 17’de ayrıntılı olarak gösterilmiş olan araştırmanın faktör analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ölçütünün kurumsal yönetim ölçütü için 0,729, halkla ilişkiler ölçütü için 0,790 olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadelerin aritmetik ortalamaları alınarak bu ifadelerle ilgili tek bir değişken

oluşturulmuş, faktör analizi değişkenlere tek bir ölçek olarak (Kurumsal Yönetişim (KYO) bir ölçek, Halkla İlişkiler (HİO) bir ölçek) alınarak bütününe uygulanmıştır.

Kurumsal yönetim ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre faktör değeri 0,500 ile 0,665 arasında değişmektedir. Faktör değeri 0,5 in üzerinde olan değerler analize dahil edilmiştir. Bu ifadelerin aritmetik ortalamaları alınarak bu ifadelerle ilgili tek bir değişken oluşturulmuştur. Genel ortalama ifadesi “Kurumsal Yönetişim (KYO)” değişkeninin analizlerde esas alınan aritmetik ortalamasını ifade etmektedir. Halkla ilişkiler ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre faktör değeri 0,501 ile 0,816 arasında değişmektedir. Faktör değeri 0,5 in üzerinde olan değerler analize dahil edilmiştir. Bu ifadelerin aritmetik ortalamaları alınarak bu ifadelerle ilgili tek bir değişken oluşturulmuştur. Genel ortalama ifadesi “Halkla İlişkiler (HİO)” değişkeninin analizlerde esas alınan aritmetik ortalamasını ifade etmektedir.

Tablo 17. Ölçeklerin Faktör Analizi

Kurumsal Yönetişim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları KMO Değeri: ,729 X²: ,460 Serbestlik Derecesi: 120 Anlamlılık: ,000		
D	İfade	Faktör Değeri
6.	İşletmemizde karar ve uygulamalarından dolayı herkes hesap verebilir.	,500
10.	İşletmemizde her konuda standartlar belirlenmiştir.	,665
12.	İşletmemizde disiplin kuralları ve yaptırımlar herkese eşit düzeyde uygulanır.	,599
15.	İşletmemizde alınan kararlarda müşterilerin çıkarları gözetilir.	,560
16.	İşletmemizde alınan kararlarda toplumun çıkarları gözetilir.	,589
17.	İşletmemizde alınan kararlarda devletin çıkarları gözetilir.	,546
Halkla İlişkiler Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları KMO Değeri: ,790 X²: ,366 Serbestlik Derecesi: 66 Anlamlılık: ,000		

D	İfade	Faktör Değeri
21.	İşletmemizde toplumla iyi ilişkiler kurmak önceliğimizdir.	,642
22.	Sosyal sorumlulukla hareket etmek öncelikli bir ilkemizdir.	,816
23.	İşletme olarak, müşteri beklentilerine uygun olarak karar alır, uygular ve bunu ilan ederiz.	,501
24.	İşletme olarak, ihtiyaç duyan toplum kesimlerine maddi ve manevi destek olur ve bunu ilan ederiz.	,562
25.	İşletmemizin logo ve amblemi, maddi ve manevi destek olduğumuz ortamlarda sergilenir.	,510
26.	İşletme olarak, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunabilmek adına önerdiğimiz düşüncelerimizi basına açıklarız.	,569
28.	Müşterilerin beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi tüm sosyal ortamlarda açıklarız.	,622
29.	Devletin beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi bütün sosyal ortamlarda açıklarız.	,604
30.	Toplumun beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi bütün sosyal ortamlarda açıklarız.	,705
32.	İşletme olarak, faaliyetlerimizi, ürünlerimizi anlatmak için bütün sosyal ortamları (basın, sosyal medya ve bireysel ilişkiler) kullanırız.	,544

5.2.3. Araştırmanın Hipotez Analizleri

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Algılanan kurumsal yönetim düzeyi ile halkla ilişkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile algılanan kurumsal yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Katılımcıların mesleki deneyimleri ile algılanan kurumsal yönetim düzeyi arasında istatistiksel anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H40: Algılanan kurumsal yönetim düzeyi bakımından iki grubun (kadın ve erkek) ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H4A: Algılanan kurumsal yönetim düzeyi bakımından iki grubun (kadın ve erkek) ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez sonuçları:

H1: *Algılanan kurumsal yönetim düzeyi ile halkla ilişkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.*

Tablo 18. Algılanan Kurumsal Yönetişim ile Halkla İlişkiler Değişkeni Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Kurumsal Yönetişim	Halkla İlişkiler
Kurumsal Yönetişim	1	0,554**
Halkla İlişkiler	0,554**	1

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

N:39

Tablo 18’de görüldüğü gibi algılanan kurumsal yönetim düzeyi değişkeni ile halkla ilişkiler değişkeni arasındaki korelasyon ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın temel hipotezi olan algılanan örgütsel yönetim düzeyi ile halkla ilişkiler arasında istatistiksel anlamda pozitif bir ilişki olduğuna dair iddia kabul edilmektedir. Korelasyon analizi sonuçları bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece araştırmamızın temel hipotezi kabul edilmiştir, doğrulanmıştır.

H2: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile algılanan kurumsal yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19. Eğitim Düzeyleri ile Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi

	Eğitim	Sıklık	Ortalama
Kurumsal Yönetişim Ortalaması	Ortaokul	3	%12,83
	Lise	8	%17,06
	Ön lisans	11	%22,82
	Lisans	16	%20,19
	Yüksek Lisans	1	%31,00
	Toplam	39	

Tablo 20. Eğitim Düzeyleri ile Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi Arasındaki Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	KYO
Kruskal-Wallis H	3,388
Serbestlik Derecesi	4
Asimptotik Önem	,495

Katılımcıların eğitim yılı ile algılanan kurumsal yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotezi doğrulamak için Kruskal Wallis parametrik olmayan test uygulanmıştır ve eğitim düzeylerine göre tablo 19'daki dağılım sonuçları elde edilmiştir. Tablo 20'da görüldüğü gibi ilgili testin anlamlılık değeri 0,495 olarak bulunmuştur. Bu sonuç eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonucun nedeni olarak örneklem hacminin düşüklüğü (örnek sayısının azlığı) ve grupların sayı bakımından birbirine denk olamamaları durumları öne sürülebilir.

H3: Katılımcıların mesleki deneyim süreleri ile algılanan kurumsal yönetim düzeyi arasında istatistiksel anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 21. Mesleki Deneyim Süreleri ile Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi Arasındaki Spearman Korelasyon Analizi

	Mesleki Deneyim	Kurumsal Yönetişim Ortalaması
Mesleki Deneyim	1	0,104
		.527
Kurumsal Yönetişim Ortalaması	0,104	1
	.527	

Araştırmanın 3. Hipotezi olan mesleki deneyim ile algılanan kurumsal yönetim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotezi doğrulamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Veriler normal dağılmadığı için spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 21’de de gösterildiği gibi iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur bu nedenle ilgili hipotez ret edilmiştir.

H4o: Algılanan kurumsal yönetim düzeyi bakımından iki grubun (kadın ve erkek) ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H4A: Algılanan kurumsal yönetim düzeyi bakımından iki grubun (kadın ve erkek) ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 22. Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi ve Cinsiyet Dağılımı Arasındaki Korelasyon Analizi

		Sıklık	Ortalama	Sıralar Toplamı
Kurumsal Yönetişim Ortalaması	Kadın	24	21,08	506,00
	Erkek	15	18,27	274,00

Tablo 23. Algılanan Kurumsal Yönetişim Düzeyi ve Cinsiyet Dağılımı Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	KYO
Mann-Whitney U	154.000
Wilcoxon W	274.000
Z	-,758
Asimptotik Önem	,449
Önem	,466 ^b

Algılanan kurumsal yönetim düzeyi bakımından iki grubun (kadın ve erkek) ortalamaları arasında bir fark yoktur şeklindeki H_4 hipotezini test etmek için Mann-Whitney U parametrik olmayan test ve analiz yöntemi kullanılmıştır. Buna göre elde edilen anlamlılık düzeyi 0,05'den büyük olduğu için kadın ve erkekler arasında kurumsal yönetim düzeyinin algılanması bakımından bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen değerler tablo 22 ve tablo 23'de verilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyanın her yerinde çalışma hayatının olmasını istemediği fakat sürekli karşılaştığı yolsuzluklar, kayıt dışı ekonomi, rekabet eşitsizliği gibi sorunlarla başa çıkabilmek adına doğan bir kavram olan “yönetişim” adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temellerine dayanan çalışma hayatına olumlu katkı sağlayan bir kavramdır. Kurumsal yönetim kavramı örgütlere tek başına değil pay ve paydaşlarıyla birlikte büyüme imkânı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar kurumsal yönetimi benimseyen örgütleri benimsemeyen örgütlere göre daha uzun ömürlü olduğunu göstermektedir.

Bununla beraber davranışsal bir kavram olduğundan sunulan raporların veya uygunluğun tam olup olmadığı net değildir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinin, Eylül 2004 ve Şubat 2005 tarihleri arasında “Türkiye’nin Kurumsal Yönetim Haritası” adıyla bir alan araştırması yapmak istemiş. “Uygunluk” ve “performans” değerlendirmesi yapılacak olan anket için 1000 örgüte anket formu gönderilmiş ve sadece 123 örgütten dönüş sağlanmıştır (TKYD, 2005:4). Aynı şekilde bu çalışma için 125 örgüte gönderim yapılmış 2 olumlu dönüş sağlanmıştır. Bunun gibi örnek gösterile bilecek birçok çalışmada dönüşlerin bu kadar az olması, örgütlerin kamuoyuna duyurdukları raporlara karşılık anket çalışmalarından kaçınmaları kuşkusuz ki raporların doğruluğu konusunda merak uyandırmaktadır.

Yönetim ağının dışında kalanların memnuniyetsizlikleri, nihai kararın yönetim kurullarına bırakılması nedeni ile kararların onanmasında yaşanan gecikmeler, yönetimin kalabalıklığı nedeni ile yaşanan uzlaşma sorunları, yönetimin kalabalıklığından kaynaklı olan sorumlu kişilerin tespitlerinde yaşanan sıkıntılar gibi kavram birçok eleştiriye maruz kalmıştır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve StratejiCo. tarafından Ocak 2015’de yayınlanan 30 yönetici ve yaklaşık 300 form sonuçlarından elde edilen veriler “Kurumsal Yönetişimin Algı Araştırması Raporu” da sonuçlar şöyledir (TKYD,2015);

- Kurumsal yönetişime geçiş yapılacağında örgüt yöneticileri yetki ve sorumluluklarının azalacağını düşünmekte ve kontrolü elden bırakmamak için kurumsal yönetişimi göz ardı etmektedir.
- şirket sahipleri kurumsal yönetişime ikna olmadığı sürece kurumsal yönetişime geçmek zor olmaktadır.
- Kurumsal yönetişi kriz dönemlerinde örgütlere finansal ve operasyonel bir kalkan oluşturmakta ve örgütleri korumaktadır.
- Devlet zorlaması olmadığı için geçişler yavaş olmaktadır.
- Örgütler kurumsal yönetime geçiş konusunda kendi zamanlarını kendileri belirlemeli ve kendilerine göre en doğru olan zaman da geçmeleri gerekmektedir.

Yine aynı raporda ve literatüre bakıldığında aslında örgütlerin kurumsal yönetişim konusunda SPK verilerinden başka bilgiye sahip olamadığı görülmektedir. Bu araştırmanın verilerine de bakıldığında örgüt içerisinde mesleki deneyim yılı ile kurumsal yönetişim arasındaki bağların zayıf olduğu tespit edilmiş ve örgüt içerisinde kurumsal yönetişim konusunda bilgi eksikliği tespit edilmiştir.

Bu konuda gerek yönetim kurullarına gerekse örgüt içi eğitimlere ihtiyaç duyulduğu gözlenmiştir. “Küresel Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF)” tarafından 2003 de yayınlanan yönetici ve örgüt içi eğitimlerinde 5 modül olduğu görülmüş ve bu eğitimlerin ülkemizde de verilmesi kurumsal yönetişim konusunda fayda yaratacağı düşünülmektedir. Eğitimlerin içeriği; Neden yöneticileri eğitiyoruz?, Yöneticilerin organizasyondaki rolleri, İş planı hazırlama, Zor durumlarla başa ıkma, Finansman kaynakları, Yönetim kurulu oluşturma, Kıdemli personel seçimi, Tüzük geliştirme, Etik ve davranış kuralları belirleme, Gelir getirici ekstra hizmetler ve faaliyetler, Sosyal sorumluluk planları, Bütçe ve finansal planlama, risk ve iç kontroller, Performans lm, sürdürebilirlik gibi (GCGF, 2003).

Kurumsal yönetişimin son zamanlarda benzetildiği bir diğer kavramda halkla ilişkilerdir. Temeline bakıldığında aslında aynı amaca hizmet ettiği anlaşılan iki kavramın arasında küçük farklılıklar bulunmaktadır. Araştırmacı tarafından tasarlanan Tablo 24 ve Tablo 25’de de özetlendiği gibi her iki kavramda evrenseldir, net bir tanımı bulunmayıp örgüte göre şekillenmektedir. Kurumsal yönetişimin eşitlik ilkesi

ile halkla ilişkilerin iki yönlü ilişki ilkesi anlamsal olarak benzerdir. Aynı şekilde şeffaflık ile açıklık, hesap verebilirlik ile doğru bilgi verme ilkeleri, sorumluluk ile yaygın sorumluluk ilkesi benzerlik göstermektedir. Vekalet teorisi, yönetim ve paydaş arasındaki ilişkileri düzenlerken; temsil yetkisi, yönetim ile sahip olunan bütün kitleler (devletler, hedef kitle, pay, paydaşlar gibi) ile olan ilişkileri düzenlemektedir. Aynı amaca hizmet ettikleri gibi örgütsel etik olarak da aynı etik ahlakına sahiptirler.

Tablo 21.Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkilerin Arasındaki Benzerlikleri

Kurumsal Yönetişim	Halkla İlişkiler
Net bir tanımı yoktur	Net bir tanımı yoktur
Eşitlik ilkesi	İki yönlü ilişki ilkesi
Şeffaflık ilkesi	Açıklık ilkesi
Hesap verebilirlik ilkesi	Doğru bilgi verme ilkesi
Sorumluluk ilkesi	Yaygın sorumluluk ilkesi
Vekalet teorisi: yönetim ve paydaş arasında	Temsil yetkisi: yönetim ve bütün kitleler arasında
Güven temellidir	Güven oluşturur
İyi iletişim gerektirir	İletişim şeklidir

Tablo 22.Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkilerin Amaçları Arasındaki Benzerlikleri

Kurumsal Yönetim	Halkla İlişkiler
Görevi kötüye kullanmanın önüne geçmek	Prestiji sağlamak
Paydaşların haklarını korumak	Toplumun istek şikâyet ve önerilerini saptamak
Örgütün tüm taraflarının güvenini sağlamak	Örgüte ve hedef kitleye karşı güven sağlamak
Örgüt raporlarında şeffaflık	Örgüt politikalarında açıklık ve şeffaflık
Paydaşların beklentilerinin tam olarak anlaşılması ve kontrol edilmesi	Beklentilere göre revize yapılabilmesi

Örgütün misyon ve vizyon hedeflerini belirlemesinde ve hedeflerine ulaşmasında halkla ilişkilerin yapmış olduğu gerek örgüt içi gerek örgüt dışı araştırmalar, anketler, müşteri mektupları-talep ve şikayetleri gibi uygulamalarla kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Halkla ilişkiler kurumsal yönetim ile tarafları arasındaki köprüdür. Örgüt içerisinde de iç içe karar alması beklenen bu iki kavramın beraber örgütlendiğin örgütün Kurumsal Yönetişim Derecelendirme puanları üzerinde olumlu etkisi görülürken. Halkla ilişkiler departmanını kurumsal yönetimden ayıran veyahut örgütte halkla ilişkiler departmanına yer vermeyen örgütlerde ise Kurumsal Yönetişim Derecelendirme puanları üzerinde negatif etkiye neden olduğu görülmüştür (Tuncer, 2015:12). Bu iki kavram örgütte iç içe düşünülmelidir.

Yapılan araştırmada görüldüğü gibi kurumsal yönetim örgütün tüm kolları ile önemli bir bağa sahiptir. Yöneticilerin kurumsal yönetim konusunda bilinçli olmaları örgüte pay, paydaş, iş çevresi, finansal kazanç, değer yaratma, uzun ömürlülük ve topluma yönelik sorumlulukları konusunda büyük bir sorumluluk yüklemektedir. Bu nedenle örgütlerde kurumsal yönetim iyi yönetilmeli ve örgütün bütün kolları kurumsal yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Örgüt içi eğitimler verilmeli, dokümanlar hazırlanmalı örgütün bütün kolları bilinçlenmelidir. Örgütlerde ihmal edilen çoğu zaman insan kaynakları gibi birimlerin alt kolları gibi çalıştırılan halkla ilişkiler birimine örgütlerde gerekli önem verilmeli ve örgütlerin yaşam amaçları olan hizmet sağlayacakları “halk” kavramı önem kazanmalı bunun içinde örgüt içinde yeterli bilinç aşılanmalıdır. Temellerinde insan ve iletişim olduğunu vurguladığımız bu iki kavramın örgütlerin hayat damarlarından olduğu unutulmamalı ve gerekli farkındalık uzun ömürlü, sağlıklı bir örgütsel yaşam için önlemler alınmalıdır.

Öneriler

1. Kurumsal yönetim konusunda örgütlerdeki bilgi eksikliğinin önüne geçilmesi ve kurumsal yönetim bilincine varılabilmesi adına örgüt yönetiminin ve örgüte dahil olan tüm tarafların aşağıda örnek gösterilen ve örgütten örgüte revize edilebilecek olan eğitim başlıkları ile eğitimlere

tabi tutulması gerekmektedir. Küresel Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF,2003) tarafından yayınlanan kaynak örnek alınarak tasarlanmıştır.

Tablo 26. Kurumsal Yönetişim Örgüt İçi Eğitimleri

YÖNETİM EĞİTİMİ
İş Planı ve Zaman Yönetimi
Finansman Kaynakları
Gelir Getirici Hizmet ve Faaliyetler
Bütçe ve Finans Planlama
Tüzük Geliştirme
Risk ve İç Kontrol
Genel Muhasebe
HALKLA İLİŞKİLER VE İNSAN KAYNAKLARI
Müşteri İlişkileri
Zor Durumlarla Başa Çıkma
Etik ve Davranış Kuralları
Performans Ölçütü Geliştirme
Sosyal Sorumluluk Planları
Kıdemli Personel Seçimi
KURUMSAL YÖNETİŞİM EĞİTİMİ
Kurumsal Yönetişimle İlgili Temel Kavramlar
OECD'nin Kurumsal Yönetişime Bakış Açısı
SPK'nın Kurumsal Yönetişime Bakış Açısı
Kurumsal Yönetişim Uygulamaları
Kurumsal Yönetişimin Amacı
Kurumsal Yönetişimin Faydaları
Kurumsal Yönetişime Yönelik Temel Stratejiler
Kurumsal Yönetişim İlkeleri
Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları
Kurumsal Yönetişim ve Yasalar

Borsa İstanbul ve Kurumsal Yönetişim
Kurumsal Yönetişim Uyum Beyanı
Kurumsal Yönetişim Derecelendirme
Kurumsal Yönetişim Rapor Hazırlama
Kurumsal Yönetişim ve Yönetim

2. Örgütlerde insan kaynaklarının ön plana çıkması ve gelişen teknoloji ile birlikte halka sosyal medya ile ulaşımın kolaylaşması nedeni ile örgütler “Halkla İlişkiler” departmanını küçültmekte ya da örgütte yer vermemektedir. Halkla ilişkileri farklı bakış açıları ve farklı tekniklerle ile halkla iletişim kurarak onları analiz eden bu birimin örgütlerde daha ön plana çıkması ve gereken önemin ve yetkinin verilmesini önermekteyiz.
3. Yapılan bu örnek çalışmada mevcut pandemi koşulları nedeni ile katılımcı sayısı istenilen ölçüde sağlanamamıştır. Kurumsal yönetim kavramının kişiler tarafından “duyulmamış” olması eğitim seviyesi gözetmeksizin katılımı etkilemektedir. Kurumsal yönetim kavramının ön plana çıkarılarak kişi ve kurumlara bilinç oluşturulmalıdır.

KAYNAKLAR:

- Akcan, A.F & Coşkun, A.E. (2018). Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi, *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (1), 65
- Akdağ, M. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*, 97
- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* (5), 160
- Aktan, C.C. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi. *SPK Yayınları, Yayın no:196*,152
- Alp, A. & Kılıç, S. (2014). Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli., *İstanbul: Doğan Kitap*
- Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. (2021), Kurumsal Yönetim Komitesi Yönetmeliği, web: <https://www.anadoluefes.com/Upload/Docs/anadoluefeskurumsalyonetimkomitesiyonetmeli.pdf> adresinden 10.01.2021 tarihinde alınmıştır.
- Aren, S., Karatas, A. (2004). Vekalet Teorisi ve Bilgi Asimetrisi Problemleri. *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, 184
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388
- Baskin, O., Aranoff C. & Lattimore, D. (1997). Public Relations the Profession and the Practice. *McGraw-Hill, New York*
- Baysal, M. (2016). Kurumsal Yönetim Mekanizmalarından Yönetim Kurulu Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Anonim Şirketler Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, 10

Bernays, E. (2021). Propaganda 1928, web:

<http://www.bahaistudies.net/asma/propaganda.pdf> adresinden 10.04.2021 tarihinde alınmıştır.

BİM Birleşik Mağazalar Anonim Şirketi (2021). Kurumsal Yönetim Web:

<https://www.bim.com.tr/KurumsalYonetimIlkeleriUyumRaporlari/2012/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20%C4%B0lkeleri%20Uyum%20Raporu%20-%202012.pdf> adresinden 10.01.2021 tarihinde alınmıştır.

Bozcuk, A. (2010). Price Reaction to Corporate Governance Rating Announcements at The İstanbul Stock Exchange. *International Journal of Economics and Finance Studies Vol 2, No 1, 1-6.*

Bozkurt, Ö., Ergun, T. & Sezen, S. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü. *Ankara: TODAİE Yayınevi*

Canbaz, B. (2021). Bir Japon Mağazasında, Personeller Gülümseyen Maskeler Takmaya Başladı”, web: <https://pazarlamasyon.com/bir-japon-magazasinda-personeller-gulumseyen-maskeler-takmaya-basladi/> adresinden 10.04.2021 tarihinde ulaşılmıştır

Canıkalp, E. & Ünlükaplan, İ. (2015). Hiyerarşik Düzendeki Heterarşik Düzene: Yönetişim Kavramı ve Yönetişim Teorileri. *Tisk Akademi 2, 251-269*

Chartered Institute Of Public Relations (CIPR) (2021). About PR.web: https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64 adresinden 10.04.2021 tarihinde ulaşılmıştır.

Clarke, D. C.,(2003). Corporate governance in China: An overview. *China Economic Review 14, 494– 507*

Coşan, P.E & Gülova, A.A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve ekonomi, 21(2).*

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (1994). Effective Public Relations. *Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.*

- Çelik, H., Baykal, N.B. & Memur, H.N.K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 379-406
- Çoban, C. (2018). Vekalet Teorisi Ve Turkcell Örneği. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)* 1, 10
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları, *Pegem Akademi Yayıncılık*, Ankara.
- Darman, G.M., Taştan, B., Seçkin, S.S., Kır, C. TKYD Uzmanları (2020). Ders kodu:1018: Kurumsal Yönetim Derecelendirme sınavı ders notları sermaye piyasası lisanslama sınavı. *Sicil ve eğitim kuruluşu yayınları*
- Devlet Planlama Teşkilatı (2007). Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu. *Ankara*
- Doğan, İ. & Kayalı, N. (Nisan 2018). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu İle İşletmelerin Finansal Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 111-124
- Doğan, M. (2018). Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi* 1 (1), 84-96
- Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (2021), Kurumsal Yönetişim, web: <https://www.dogusotomotiv.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/yatirimci-iliskileri-1/kurumsal-yonetisim/politikalar/bilgilendirme> adresinden 15.04.2021 adresinden 15.04.2021 tarihinde alınmıştır.
- Ertekin, Y. (2000). Halkla İlişkiler, *Yargı Yayınevi, Ankara*, 153
- Ertuğrul, F. (2005). Paydaş Teorisi Ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223
- Fidan, Y. (Mart 2011). Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 6

- Freeman, R.E. (2010). Strategic Mangement: A Stakeholder Approach. *University Of Minesota, Cambridge University Press*, 31
- Geçikli, F. (2017). Halkla İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları*
- Genç, K.Y. (2020). Paydan Odaklı Yönetim. *Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım*,
- Gençyürek, A.G., Tükenmez, M. & Karakelleoğlu, M.İ. (2017). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Şirketlerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8 (1)
- Global Corporate Governance Forum (GCGF)(2003). *User Guide, Washington: The International Bank For Reconstruction and development*
- Grunig, J. E. & Hunt T. (1984). Managing Public Relations, ,Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, USA
- Güven, G. S. (2013). Halkla İlişkilerde Meslekleşme Olgusu: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi,Erzurum*, 3
- Hoştut, S. (2015). Kurumsal Yönetişim Ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma, *Selçuk İletişim*, 9 (1), 55-71
- KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu)(2021). Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler İçin Ücret Politikası”, web: file:///C:/Users/Elf/Downloads/ücretlendirme%20politikası_.pdf adresinden 01.04.2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Karagöz, Y. & Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Karakılıç, A.B. & Vuran, B. (2019), Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değerine Etkisi: Türkiye Uygulaması. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi* (60), 9-19

- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 62-80
- Kaya, M.F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Marmara Coğrafya Dergisi*, 28, 175-193
- Kaygusuz, N. A. (2020). Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları, *Ekin Basım Dağıtım*, 46
- Kesim, E. (2005). Bir Etik Davranış İlkesi Olarak Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu). *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*. 18-19 Kasım 2005, Adapazarı, 270
- Kılıç, M. & Benligiray, Y. (2012). Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Süreci, Denetişim, 60-73
- Kılıç, S. Z. (2006). Özel Türk İlköğretim Okullarında Halkla İlişkiler Etkinliklerinin İncelenmesi, *Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul
- Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar Yöntemi Ve Bir Uygulama Çalışması, *Anadolu Üniversitesi Yayınevi*, 168
- Koç Holding A.Ş.(2021). Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı, web: https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/03yatirimci-iliskileri/kurumsal-yonetim/kurumsal-yonetim-aciklama/ky_beyan-aciklama_tr.pdf tarihinde 10.01.2021 alınmıştır.
- Koçdemir, M. (2021). Kamusal Hesap Verebilirlik: Kavramsal Çerçeve. *Mali Kılavuz Dergisi*, 59, web: <http://www.malikelavuz.com/index.php?lang=tur&page=74> adresinden 01.03.2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Koçel, T. (2015). Yönetici İşletmeciliği, *Beta Yayınları*
- Koçer, B. (2005). İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı Ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi*, 33

- Korkmaz, C. (2020). Kurumsal Yönetişim, *Ekin Basım Yayın Dağıtım*, 21
- Küçüköğlu, M. T. (2012). Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması, *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 181
- Ledingham, A.J. & Bruning, S.D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimension of an Organization-Public Relationship, *Public Relations Review*
- Menteş, S. A. (2008). Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması, *İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi*, 76
- Mepet Metro Petrol Ve Tesisleri San. Tic. A.Ş. (2021). Kurumsal Yönetim Komitesi Çalışma Esasları, web: <http://www.mepet.com.tr/kurumsal-yonetim/kurumsal-yonetim-komitesi-calisma-esaslari> adresinden 15.04.2021 tarihinde alınmıştır.
- Murphy, Kevin J. (1998). Executive Compensation, 1998, web: adresinden 01.04.2021 tarihinde ulaşılmıştır <https://ssrn.com/abstract=163914>
- Oman, C. P. (2001). Corporate Governance And National Development, *OECD Development Centre Technical Papers*, (180), 13
- Onay, A. (2019). Yönetişim-Risk-Uygunluk Yaklaşımı Ve İç Denetim Fonksiyonu İlişkisi: İç Denetim Sorumluluklarının Yru Yaklaşımına Etkisi Üzerine Yapısal Eşitlik Modeli Araştırması, *Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi*, Eskişehir, 99
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)(2004). OECD Principles of Corporate Governance, *Organisation For Economic Co-Operation And Development*, 40
- Öksüz, B. (Eylül 2014). Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2 (4). Web: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/83952> adresinden 17.02.2021’de alınmıştır.

- Önalan, G.O. & Tan, F.Z. (2018). Journal of Social Sciences and Humanities Volume 2(2), 47-59
- Özen, M. (2019). Kurumsal Yönetişim Sürecinde İç Paydaşların Katılımında Kurumsal İletişin Rolü, *Ege Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, 35-36
- Özer, M. A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar, *Sayıştay Dergisi*, 63, 65
- Özkan, A. (2009). Halkla İlişkiler Yönetimi, *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, 27
- Özkanal, B. (2006). İnternetin Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanılması: Açıköğretim Sistemine Yönelik Bir Model Önerisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya
- Özsoy, A. (2019). Kurumsal Yönetişim Ve Firma Değeri Etkileşimi: Bist İmalat Sektöründe Bir Uygulama, *Nur Naci Yazgan Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, 47
- Peltekoğlu, F. B. (2007). Halkla İlişkiler Nedir?, *İstanbul: Beta Yayınları*
- Public Relations Institute of Australia (PRIA) (2021). What is it?", web: <https://www.pria.com.au/public-relations/what-is-it/> received on 10.04.2021.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). İşletmelerde Halkla İlişkiler, *Ezgi Kitabevi*, 5. Baskı, Bursa
- Sakarya, Ş. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin Olay Çalışması (Event Study) Yöntemi İle Analizi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), S.147-162
- Sandıkcıoğlu, A. (2005). Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi, Yeterlik Etüdü", *Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi*, Ankara
- Sayari, N. & Marcum, B. (2018). Reducing risk in the emerging markets: Does enhancing corporate governance work?, *BRQ Business Research Quarterly* 21, 125

- Sayın, S.M. & Önder, M.F. (2011). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketleri Ve Türk Hukukundaki Yeri, *S.D.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 105-133
- Sayiner, M. A. (2005). Yönetisel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması, *İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, 31
- Selçuk Ecza Deposu A.Ş. (2021). Kurumsal Yönetişim Uyum Raporları, web: <https://www.selcukecza.com.tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-kimlik-ve-yonetim/kurumsal-yonetim-ilkelerine-uyum-raporlari> adresinden 15.04.2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Seitel, F. P. (2004). The Practice of Public Relations, 9. Edit. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 8
- Selvi, Ö., Ulucan, M. & Coşgun A. E. (2019). Halkla İlişkiler Ve Bire-Devlet Uygulaması Olarak Cimer, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Sayı:75*, 17
- Semerciöz, F. (2000). İşletmelerarası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları Ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi*, 34
- Sermaye Piyasası Kurulu (2005), Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, *Ankara*
- Sermaye Piyasası Kurulu (2021), Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, *Ankara*, web: <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/845> adresinden 01.03.2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim. *SPK Yayınları, Sayı: XIV-4/55-3*, 43
- Şen, F. Ö. (2017). Kurumsal Yönetişim Ve Finansal Raporlama Kalitesi: Türkiye Örneği, *Gaziantep Üniversitesi Doktora Tezi*, 27
- Tellan, D. (2011). Halkla İlişkiler Eğitiminin Bağlamı: İletişim, *Sosyal Bilimler ya da Onay Üretimi*, 15, 11-31

T.C. Cumhurbaşkanlığı Resmî Gazetesi, 13 Nisan 2005 Tarihli ve 25785 Sayılı Resmi Gazete, web: adresinden 01.04.2021 tarihinde alınmıştır <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/04/20050413-6.htm>

The Public Relations Society of America (PRSA) (2021). About Public Relations”, web: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr> received on 10.04.2021.

Toksöz, F. (2008). İyi Yönetişimin El Kitabı, *TESEV Yayınları, İstanbul*

Turan, E., Aydılek, E. & Şen A. T. (2015). BİMER Uygulaması ve Türk Kamu Yönetimi Sistemine Etkileri”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (8), 217

Tuncer, A. İ. (2015). Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Mükemmel Halkla İlişkiler Bağı Üzerine Bir Analiz, *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi*, 12

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2021), web: <https://sozluk.gov.tr> adresinden 28.02.2021 tarihinde alınmıştır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. (2021), Kurumsal Yönetim Komitesi Çalışma Esasları, web: <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/Documents/tr/kurumsal-yonetim-komitesi-gorev-ve-calisma-esaslari.pdf> adresinden 10.01.2021 tarihinde alınmıştır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), “Kurumsal Yönetim nedir?”, web: <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-nedir.html>, adresinden 27.02.2021 tarihinde alınmıştır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları (2005). Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası, 9

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Strateji Co. (2015). Kurumsal Yönetim ve Algı Araştırması

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş (2021). 2020 Yılı Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Bilgi Formu, web: <https://www.sisecam.com.tr/sites/catalogs/tr/Investor%20Relations/Corpo>

rate%20Overview%20and%20Governance/Corporate%20Governance/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Uyum%20Beyan%C4%B1/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Uyum%20Raporlar%C4%B1.pdf adresinden 15.04.2021 tarihinde ulaşılmıştır.

TÜSİAD, OECD (2000). Kurumsal Yönetim İlkeleri, *Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.*

Ülgen, H. & Mirze K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, *Beta Yayınları 6. Baskı*, İstanbul

Worldbank (2021), “Corporate Governance East Asia and the Pacific”, web: https://web.worldbank.org/archive/website01563/WEB/IMAGES/CG_EAP_P.PDF?MOD=AJPERES#:~:text=Corporate%20governance%20is%20defined%20as,risk%20and%20safeguard%20against%20mismanagement., adresinden 28.02.2021 tarihinde alınmıştır.

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2021). Denetim Komitesi Çalışma Esasları, web: http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/_assets/pdf/management/VEL-Denetim-Komitesi-Calisma-Easlari-2014.pdf adresinden 15.04.2021 tarihinde alınmıştır.

Yağmurlu, A. (2018). Bir Aşk ve Nefret Hikayesi: Halkla İlişkiler ve Propaganda, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 46, 45

Zengin, A.N. & Yılmaz, A.A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (48), 687

EKLER: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Kurumsal yönetimde halkla ilişkilerin rolünü belirlemeye dönük olarak yapılan bu anket çalışması Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yazılmakta olan bir yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Hiçbir katılımcının adı açıklanmayacaktır. Lütfen, adınızı yazmayınız. Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Elif ERTAN

Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Açık Uçlu Sorular

1. Size göre “Kurumsal yönetim” nedir?.....
2. Size göre “halkla ilişkiler” nedir?.....
3. Kurumsal yönetimin işletmelere katkısı nedir?
4. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin işletmelere katkısı nedir?.....

HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN ALGILANAN KURUMSAL YÖNETİŞİM DÜZEYİNE ETKİSİ : BİR KAMU KURUMU ARAŞTIRMASI

TEMEL BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR						
1.	Cinsiyetiniz:					
2.	Yaşınız:					
3.	Toplam iş tecrübeniz:					
4.	Eğitim durumunuz:					
KURUMSAL YÖNETİŞİM						
SORULAR						
1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum.						
5.	İşletmemizde karar ve uygulamalarda şeffaflık en önemli değerlendirdir.	1	2	3	4	5
6.	İşletmemizde karar ve uygulamalarından dolayı herkes hesap verebilir.	1	2	3	4	5
7.	İşletmemizde bütün personel atamalarında, yükselmelerde liyakat, uzmanlık temel ölçüttür.	1	2	3	4	5
8.	İşletmemizde kayırmacılık hiçbir şekilde yoktur.	1	2	3	4	5
9.	İşletmemizde her konuda kurallar egemendir.	1	2	3	4	5
10.	İşletmemizde her konuda standartlar belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
11.	İşletmemizde herkes kurallara tam olarak uyar.	1	2	3	4	5
12.	İşletmemizde disiplin kuralları ve yaptırımlar herkese eşit düzeyde uygulanır.	1	2	3	4	5
13.	İşletmemizde alınan kararlarda çalışanların çıkarları gözetilir.	1	2	3	4	5
14.	İşletmemizde alınan kararlarda bütün hissedarların çıkarları gözetilir.	1	2	3	4	5

15.	İşletmemizde alınan kararlarda müşterilerin çıkarları gözetilir.	1	2	3	4	5
16.	İşletmemizde alınan kararlarda toplumun çıkarları gözetilir.	1	2	3	4	5
17.	İşletmemizde alınan kararlarda devletin çıkarları gözetilir.	1	2	3	4	5
18.	Bütün çıkar gruplarını tatmin etmek işletmemizin önceliğidir.	1	2	3	4	5
19.	İşletmemizde bütün faaliyetler kanun ve düzenlemelere uygun şekilde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
20.	Paydaşlarımızın (çıkarcılarımızın) güvenliğini sağlamak işletmemizin önceliğidir.	1	2	3	4	5
HALKLA İLİŞKİLER						
1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum.						
21.	İşletmemizde toplumla iyi ilişkiler kurmak önceliğimizdir.	1	2	3	4	5
22.	Sosyal sorumlulukla hareket etmek öncelikli bir ilkimizdir.	1	2	3	4	5
23.	İşletme olarak, müşteri beklentilerine uygun olarak karar alır, uygular ve bunu ilan ederiz.	1	2	3	4	5
24.	İşletme olarak, ihtiyaç duyan toplum kesimlerine maddi ve manevi destek olur ve bunu ilan ederiz.	1	2	3	4	5
25.	İşletmemizin logo ve amblemi, maddi ve manevi destek olduğumuz ortamlarda sergilenir.	1	2	3	4	5
26.	İşletme olarak, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunabilmek adına önerdiğimiz düşüncelerimizi basına açıklarız.	1	2	3	4	5
27.	İşletme olarak, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunabilmek adına önerdiğimiz düşüncelerimizi sosyal ortamlarda (basın, sosyal medya ve bireysel ilişkiler) açıklarız.	1	2	3	4	5
28.	Müşterilerin beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi tüm sosyal ortamlarda açıklarız.	1	2	3	4	5
29.	Devletin beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi bütün sosyal ortamlarda açıklarız.	1	2	3	4	5
30.	Toplumun beklentilerini karşılama konusundaki önceliğimizi bütün sosyal ortamlarda açıklarız.	1	2	3	4	5
31.	İşletme olarak, çalışanlara verdiğimiz değeri ve onlara gösterdiğimiz saygıyı bütün sosyal ortamlarda açıklarız.	1	2	3	4	5
32.	İşletme olarak, faaliyetlerimizi, ürünlerimizi anlatmak için bütün sosyal ortamları (basın, sosyal medya ve bireysel ilişkiler) kullanırız.	1	2	3	4	5

EKLER: Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler:****Adı ve Soyadı:** Elif ERTAN**Eğitim Durumu:**

- **Ön Lisans Öğrenimi:** Dumlupınar Üniversitesi Domaniç Meslek Yüksek Okulu, İşletme Bölümü
- **Lisans Öğrenimi:** Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, İşletme Bölümü
- **Yüksek Lisans Öğrenimi:** Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yayınlanan Makalesi:

ERTAN, E. & GENÇ, K.Y. (2018), Bir sosyal travma kaynağı olarak psikolojik şiddet (Mobing), *Suç Korkusu/Suç Mağdurları ve Yaşanan Sosyal Travmalar*,7,54-91

Staj ve İş Deneyimleri:

1. T. Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş., İstanbul, 2006, Haziran-Temmuz, Stajyer
2. Yapı Kredi Bankası, Giresun, 2006, Ağustos-Eylül, Stajyer
3. T. Garanti Bankası A.Ş. Giresun ve Bulancak Şubeleri, Ocak 2007- Nisan 2012, Nakit- Operasyon Uzman Yetkili
4. Plato Finansal Danışmanlık A.Ş., İstanbul, Mart 2015- Eylül 2015, Uzman Yetkili
5. A.N.T. Temizlik İnş. Taah. Turizm Tic. Ltd. Şti. (Aile şirketim), Eylül 2015 – Devam ediyor, Halkla İlişkiler