



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**KURUMSAL İLETİŞİMDE ORGANİZASYON
YÖNETİMİ**

Seçil SEÇGİN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Dicle YURDAKUL

İstanbul, 2023

KURUMSAL İLETİŞİMDE ORGANİZASYON YÖNETİMİ

Seçil SEÇGİN

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2023

Seçil SEÇGİN tarafından hazırlanmış ve / /2023 tarihinde sunulmuş KURUMSAL İLETİŞİMDE ORGANİZASYON YÖNETİMİ başlıklı tez İşletme Ana Bilim Dalında Tez Türü Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Dicle YURDAKUL

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Dicle YURDAKUL

İşletme Bölümü,
Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tanyeri USLU

İşletme Bölümü,
Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Esin Yücel
KARAMUSTAFA

İşletme Bölümü,
Altınbaş Üniversitesi

Doç. Dr. Tutku Eker İŞCİOĞLU

İşletme Bölümü,
Piri Reis Üniversitesi

Bu tezin Yüksek Lisans. tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teslim tarihi: ____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Seçil SEÇGİN

İmzası

İTHAF

Hayatım boyunca attığım her adımda desteklerini esirgemeyip, bana olan inançları ve güvenleriyle her daim yanımda olan kıymetlilerim annem Songül Seçgin ve babam Salih Seçgin'e sonsuz teşekkür ederim. Sizi çok seviyorum.

Akademik anlamda yardımlarını esirgemeyen ve bana güvenen hocam sayın Doç. Dr. Dicle Yurdakul'a teşekkürlerimi borç bilirim.



ÖZET

KURUMSAL İLETİŞİMDE ORGANİZASYON YÖNETİMİ

SEÇGİN, Seçil

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Doç. Dr. Dicle YURDAKUL

Tarih: Ağustos / 2023

Sayfa: 91

Bu çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişim etkinliği üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolünün incelenmesi de hedeflenmiştir.

Çalışma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları içerisinde basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 385 çalışan oluşturmuştur. Çalışmada, demografik soruların yanı sıra kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği ve kurumsal iletişim ölçeğini içeren çevrimiçi bir anket formu yardımıyla birincil veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS v26 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında frekans analizi, geçerlilik analizi, güvenirlik analizi, normal dağılım analizi, tanımlayıcı istatistiksel analiz, korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda kurumsal yönetim ilkelerinin tamamının (adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk) kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, adillik ve şeffaflık ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkilerde sektörün düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal İletişim, İletişimin Bileşenleri, İletişimin Sınıflandırılması.

ABSTRACT

ORGANIZATION MANAGEMENT IN CORPORATE COMMUNICATION

SEÇGİN, Seçil

MBA, Business Management Department, Altınbaş University,

Supervisor: Doç. Dr. Dicle YURDAKUL

Date: August / 2023

Pages: 91

In this study, it is aimed to examine the effects of corporate governance principles on corporate communication effectiveness. In addition, it is aimed to examine the moderator role of the sector in the relationship between corporate governance principles and corporate communication effectiveness.

The study was conducted in relational screening model. The sample of the study consisted of 385 employees selected by simple random sampling method among the employees of the enterprises operating in the public and private sectors in Istanbul. In the study, primary data was collected with the help of an online questionnaire including the scale of corporate governance principles and corporate communication scale, as well as demographic questions. The obtained data were analyzed using SPSS v26 software. Within the scope of the study, frequency analysis, validity analysis, reliability analysis, normal distribution analysis, descriptive statistical analysis, correlation analysis and regression analysis were performed.

As a result of the study, it has been determined that all of the corporate governance principles (fairness, transparency, accountability, responsibility) have positive and significant effects on corporate communication effectiveness. In addition, it has been

determined that the sector have a moderator role in the relations between fairness and transparency, and corporate communication effectiveness.

Keywords: Corporate Governance, Corporate Governance Principles, Corporate Communication, Componets of Communication, Classification of Communication.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLO LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	3
2.1 İLETİŞİM	3
2.1.1 İletişim Kavramı	3
2.1.2 İletişimin Bileşenleri.....	4
2.1.3 İletişimin Sınıflandırılması	6
2.1.3.1 Yapısal fonksiyonlarına göre iletişim	7
2.1.3.2 Yönüne göre iletişim	7
2.1.3.3 Kullanılan kod sistemine göre iletişim.....	8
2.1.3.4 Etkisine göre iletişim.....	10
2.2 KURUMSAL İLETİŞİM.....	10
2.2.1 Kurumsal İletişim Kavramı.....	10
2.2.2 Kurumsal İletişim Türleri	22
2.2.2.1 Resmi iletişim (formal)	22
2.2.2.2 Resmi olmayan (İnformel) iletişim.....	26
2.2.2.3 Sözlü olmayan (sözsüz) iletişim.....	28
2.2.2.4 Yazılı iletişim	31

2.2.3 Kurumsal İletişimi Etkileyen Faktörler	31
2.2.3.1 İletişim ağı.....	31
2.2.3.2 Kurum yapısı	33
2.2.3.3 İletişim tarzı.....	34
2.3 KURUMSAL İLETİŞİMDE ORGANİZASYON YÖNETİMİ.....	37
2.4 KURUMSAL YÖNETİM	41
2.4.1 Kurumsal Yönetim Kavramı.....	41
2.4.2 Kurumsal Yönetim İlkeleri	44
2.4.2.1 Adillik.....	44
2.4.2.2 Şeffaflık.....	45
2.4.2.3 Hesap verilebilirlik.....	46
2.4.2.4 Sorumluluk.....	47
2.5 LİTERATÜR TARAMASI SONUCU	49
3. YÖNTEM	52
3.1 ARAŞTIRMA MODELİ	52
3.2 ÖRNEKLEM	53
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	53
3.4 ANALİZ YÖNTEMİ	53
4. BULGULAR.....	55
4.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	55
4.2 GEÇERLİLİK ANALİZİ.....	57
4.3 GÜVENİRLİK ANALİZİ	58
4.4 NORMAL DAĞILIM ANALİZİ	59
4.5 TANIMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZ	59
4.6 KORELASYON ANALİZİ	60

4.7 REGRESYON ANALİZİ	61
5. SONUÇ	67
REFERANSLAR	70
EK A	79



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Kurumsal İletişimin Günümüzdeki Halini Almasında Rol Oynayan Başlıca Çalışmalar (Blazenaite, 2011)	13
Tablo 2.2: Kurumsal İletişimde Görülen En Yaygın Üç Ağ ve Etkili Kriterler (Robbins ve Judge, 2013)	16
Tablo 2.3: Kurumlarda Resmi İletişim Türleri (Adler vd., 2012)	23
Tablo 2.4: İletişim Biçimleri (Modaff ve Dewine, 2002).....	32
Tablo 2.5: İletişim Biçimleri (Alessandra, 1993)	36
Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik İstatistikleri	55
Tablo 4.2: Kurumsal Yönetim Ölçeği Geçerlilik Analizi Sonuçları	57
Tablo 4.3: Kurumsal İletişim Ölçeği Geçerlilik Analizi Sonuçları	58
Tablo 4.4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	58
Tablo 4.5: Normal Dağılım Analizi Sonuçları	59
Tablo 4.6: Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları	60
Tablo 4.7: Korelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 4.8: Kurumsal Yönetimin Kurumsal İletişim Etkinliği Üzerindeki Etkisi.....	62
Tablo 4.9: Kurumsal Yönetimin Kurumsal İletişim Üzerindeki Etkisinde Sektörün Düzenleyici Rolü	64

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Temel İletişim Süreci (Kırte, 2018)	4
Şekil 2.2: Çift Yönlü İletişim (Kırılmaz, 2015).....	8
Şekil 2.3: Tek Yönlü İletişim (Kırılmaz, 2015).....	8
Şekil 2.4: Bilgi Teorisi: Mekanik Bir Sistem Olarak İletişim (Baker, 2002).....	10
Şekil 2.5: Kurumsal İletişimde Görülen En Yaygın Üç Ağ. Soldan Sağa Sırasıyla Zincir, Tekerlek ve Tüm Kanallar Ağları (Robbins ve Judge, 2013).....	15
Şekil 2.6: “Y” Modeli İletişimi ve Daire (Circle) İletişimi (Borkowski ve Meese, 2008)..	16
Şekil 2.7: Araştırma Modeli	51

KISALTMALAR

BT	:	Bilişim Teknolojileri
Ort.	:	Ortalama
ss	:	Standart Sapma
vb.	:	Ve Benzeri



1. GİRİŞ

İletişim, insanlar arasında anlamların algılandığı ve anlayışlara ulaşıldığı anlamlı etkileşimler sürecidir. İletişim, insan davranışı ve yönetim arasında bir köprü görevi görür; etkili bir şekilde liderlik etmek için çok gerekli olan ve aynı zamanda çalışan insanlar için bir itici güç görevi gören bir beceridir (Johansson, 2007).

İletişim, kavramların, düşüncelerin ve duyguların bir grup veya bireysel düzeyde birbirleriyle dağılımı olarak ifade edilmektedir (Hybels ve Weaver, 2004). Etkili iletişim sadece insan ilişkileri için değil, iyi ve başarılı bir yönetim için de zorunludur (Spaho, 2011). Kurumsal davranış literatüründe en çok dikkat çeken faktörlerden biri de kurumsal iletişimdir. İletişim, bir kurumun insan kaynağını yöneterek hedeflerine daha hızlı ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991; DiFonzo ve Bordia, 1998; Bennebroek-Gravenhorst vd., 2006). Her yönetimin, faaliyetlerini yürütmek için amaçlarını ve hedeflerini çalışanlarına iletmesi zorunludur. İletişim, yalnızca çalışanların olumlu tutum ve performansının geliştirilmesine yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda kuruluşun kapsayıcı büyümesini de artırmaktadır. Bir kuruluşun performansı, kuruluş içinde çeşitli düzeylerde, yani iç iletişimde ve kuruluş dışında iş ortakları, devlet kurumları ve müşterilerle vb. yani dış iletişimde başarılı iletişime bağlıdır (Johansson, 2007).

Diğer taraftan, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik üzerine inşa edilen “Kurumsal Yönetim İlkeleri” organizasyonların diğer taraflarla ilişkisini düzenleyen bir sistem olarak kurumsal iletişim konusunda önemli bir referans kaynağını oluşturmaktadır (OECD, 2016). Şeffaflık ilkesi, işletme ve faaliyetleri ile alakalı mali ve mali olmayan her çeşitteki bilginin (ticari sırlar ve kamuya henüz açıklaması yapılmamış bilgiler dışında) tam, gerçeği yansıtır, kolay anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetli, erişilebilirliğinin kolay ve zamanlı bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımını ifade etmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, işletme üst yönetiminin ve yönetim kurulu üyelerinin yaptıkları iş ve işlemlerden ötürü işletmenin hissedarlarına karşı hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Adillik veya eşitlik ilkesi, işletmedeki azınlık hissedarları ve yabancı ortakları da içine alan bütün pay sahiplerine karşı işletme yönetiminin adaletli ve eşit davranmasını ifade eden ilkedir. Sorumluluk ilkesi, işletme yönetiminin işletme adına yürüttüğü iş ve

işlemlerin ilgili mevzuat çerçevesinde, esas sözleşmeye, işletme içindeki uygulamalara, mesleki ve toplumsal etik ilke ve değerlere uygun yapılıp yapılmadığının denetlenmesini ifade eden kurumsal yönetim ilkesidir (Pamukçu, 2011).

Bu bağlamda işletme yönetimlerinin kurumsal yönetim ilkelerine bağlılıklarının kurumsal iletişim etkinliğini artıracakları değerlendirilmektedir. Bunun yanında söz konusu ilişkilerin işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede bu çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişim etkinliği üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolünü incelemek de hedeflenmektedir.

Literatürde kurumsal iletişim ve yönetim kavramlarının ayrı ayrı birçok çalışmaya konu olduğu görülmekte ancak her iki kavramın birbirleri ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu kapsamda, örgütler için önemli bir kavram olan kurumsal iletişimin etkinliğinin belirleyicisi olarak yönetimin incelenmesi sonucunda ulaşılan bulguların işletmeler için önem teşkil edeceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu çalışmaya özgün olarak, kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolünün incelenmesinin de literatüre önemli bir katkı olduğu değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, çalışmanın sunacağı söz konusu ampirik kanıtların hem işletmelere hem de literatürde bu konuda yer alan boşluğa sağlayacağı katkının çalışmaya önem kazandırdığı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 İLETİŞİM

2.1.1 İletişim Kavramı

İletişim, insanlarla özdeşleşen bir kavramdır. İnsanın olduğu her yerde iletişim gerçekleşmektedir. İletişim çok kapsamlı bir olgudur. İletişim evrensel bir kavram olarak sadece insanlar için değil, yeryüzündeki tüm canlılar için geçerlidir (Gönenç, 2007).

İletişim, insanlar arasında duygu, düşünce, bilgi ve haberlerin insandan insana akla gelebilecek her şekilde ve şekilde karşılıklı aktarımı olarak tanımlanmaktadır. İletişim kelimesi köken itibarıyla Latince 'communis' kavramından gelmekte ve bu kavram birçok kişi ve nesnenin toplu olarak gerçekleştirilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu bakış açısıyla iletişim, köken olarak mesajların iletilmesinden ziyade sosyal bir etkileşimi içermektedir (Zıllıoğlu, 1993).

İletişim, bir kişiden diğerine bilgi ve ortak anlayışın iletilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Tanım, bilgi alışverişinden ortak bir anlayış çıkmadıkça iletişimin olmayacağı gerçeğinin altını çizmektedir. Her iletişim alışverişinde iki ortak unsur gönderici ve alıcıdır. Gönderici iletişimi başlatmaktadır. Bir gönderici, bir fikri veya kavramı başkalarına iletme ihtiyacı veya arzusu olan bir kişidir. Alıcı, mesajın gönderildiği kişidir. Gönderici, mesajı oluşturacak kelimeleri, sembolleri veya hareketleri seçerek fikri kodlamaktadır. Mesaj, sözlü, sözlü olmayan veya yazılı dil biçimini alan kodlamanın sonucudur. Mesaj, iletişimin taşıyıcısı olan bir ortam veya kanal aracılığıyla gönderilmektedir. Ortam yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi, e-posta veya yazılı rapor olabilmektedir. Alıcı, alınan mesajın kodunu çözerek anlamlı bilgilere dönüştürmektedir. Gürültü, mesajı çarpıtan her şeydir. Mesajın farklı algılanması, dil engelleri, kesintiler, duygular ve tutumlar gürültü örnekleridir. Son olarak, alıcı göndericinin mesajına yanıt verdiğinde ve mesajı gönderene geri verdiğinde geri bildirim gerçekleşmektedir. Geri bildirim, göndericinin mesajın alınıp alınmadığını ve anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemesini sağlamaktadır (Lunenburg, 2010). Temel iletişimin bileşenleri aşağıda Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 2.1: Temel İletişim Süreci (Kırte, 2018).

İletişim, gönderici ve alıcı arasındaki bilgi alışverişi ve ilgili kişiler arasında anlam bakımından anlama (algı) olarak da tanımlanabilmektedir. İletişim, alıcının mesajı anlaması koşuluyla göndericiden alıcıya bilgi aktarımıdır (Spaho, 2011). Bazı araştırmacılar, insan iletişiminin bir mesajın uzayda (bir kanal) bir noktadan diğerine geçtiği bir iletim süreci olarak görüldüğünü söylemiştir (Jablin ve Putnam, 2004).

2.1.2 İletişimin Bileşenleri

Toplumsal varoluşun bir ögesi olan insan için iletişim sürecini anlam paylaşımı olarak tanımlamak mümkündür. İnsanlar, içinde bulundukları toplumun değerlerinin, inançlarının ve ortak çıkarlarının anlamlarına iletişim yoluyla ulaşmaktadır. İnsanlar anlamlarını sosyal çevre ve diğer insanlarla paylaşmaktadır. İnsanlar için çevreden ve diğer insanlardan uyarıcılar vardır. Bu uyarıcılar insan tarafından seçilmekte ve sınıflandırılmaktadır. İletişim sürecinin en önemli aşamalarından biri uyarıcıların seçimi, seçimi ve anlamsal bir karakterizasyondur. Süreci anlamlı kılmak için iletişim sürecinin temel fonksiyonlarını ve unsurlarını detaylandırmak gerekmektedir. Kaynak, kanal, hedef, mesaj, gürültü, yansıma (geri bildirim) iletişim sürecinin unsurları arasındadır (Vural, 2012).

Kaynak;

Kaynak, iletişim sürecinde mesajı göndererek iletişim sürecini başlatan unsurdur. Sürecin başında, kaynak tarafından anlaşılabilmesi için kaynak kodlanmıştır. Kaynak, iletişim sürecini başlatan ve çeşitli iletişim araçlarıyla diğer kurum veya bireyleri etkilemeye çalışan bir iletişim ögesi olarak tanımlanmaktadır. Kaynak, bir konferansta bilgisayar,

televizyon, cep telefonu, köşe yazarı veya konuşmacıdır. Kaynak konumdaki unsurlar, yazı, konuşma ve çevrede aktardıkları düşüncelerle hedefteki kişi veya kişileri etkilemeye çalışmaktadır. Mesajın kaynağı bir veya daha fazla kişi olabilmektedir. İletişim yüz yüze olmadığında, araçlar iletişimi yürütmek için kaynakları kullanabilmektedir. Bu araçlar, bir vokalistin şarkısı veya başka bir kişi için kitap olabilmektedir. Kaynağın etkili olabilmesi için belirli nitelikler gerekmektedir. Kaynak tarafından gönderilen mesajın nasıl kodlandığını ve kodlamada kullanılan sistemdeki sembol ve işaretlerin anlamlarının bilinmesi gerekmektedir (Vural, 2012).

Mesaj olması gerekenden farklı kodlanmışsa, iletişim süreci yanlış yönlendirilebilmektedir. Farklı dilleri kullanan bir gruba mesaj gönderildiğinde, o dilin kullanımının bilinmesi gerekmektedir. Dil özellikleri ile birlikte kaynağın bu mesajı gönderirken hedefe ulaşmak için kullandığı vücut hareketleri, jest ve jestler gibi sözsüz iletişim becerilerinde etkili olması beklenmektedir. Kaynak, statüsü ve rolü arasındaki ilişkiyi uyum içinde yürütmelidir. Kaynağın gönderdiği mesajın içeriğinde herhangi bir karışıklık olmaması için rolün buna göre hareket etmesi önemlidir. Bu rol davranışlarının dışında ortaya çıkabilecek davranışların kafa karışıklığına yol açması olasıdır. Mesajın hedefe ulaşmasının en etkili yolu, kaynağın alıcılar tarafından tanınmasına bağlıdır. Kaynağı tanıyan alıcılar da mesajı doğru bir şekilde analiz edebilir. Bu noktada tanınmanın boyutu önemlidir. Kaynak hakkındaki görüş olumlu ise gönderilen mesajın içeriği üzerinde olumlu bir etki bırakılabilmektedir (Vural, 2012).

Kişilerarası iletişim süreci kaynak ve hedef ile birlikte değerlendirilmelidir. Klasik bir bakış açısıyla kaynak ve hedefin ayrı değerlendirilmesi, tek yönlü kitle iletişim geleneğini ve kaynağını yansıtmaktadır. Kitle iletişiminin amacı, herhangi bir konuda belirli bir kaynaktan gönderilen mesajların belirli bir kitlesini etkilemek, ikna etmektir. İletişim sürecinin alıcısı, kaynaktan gelen mesajları yorumlayan ve bu mesajlara sözlü veya sözsüz tepki veren grup veya bireylerden oluşmaktadır. Alıcı, mesajın alıcısıdır. Mesajın anlamı, kaynak ve hedef tarafından birlikte algılanırsa iletişimin etkili olduğu söylenebilmektedir. Alıcı, mesajın içeriğindeki sembollerini duyu organları aracılığıyla algılayamaz ve yorumlayamazsa iletişim süreci sona ermektedir. Alıcı kendisine gönderilen mesajı alıp cevap verdiğinde kaynak olmaktadır. İletişim, kaynaktan hedefe doğru kurulan bir süreçtir. İletişimin gerçekleşmesi için bazı unsurların bir araya gelmesi gerekmektedir. İletişim

sürecinde belirli mesajlar bir kanal aracılığıyla kaynaktan hedefe (alıcıya) iletilmektedir. Haberleşme; kaynak, mesaj, kodlama, kod çözme, alıcılar, algılama, geri besleme özelliklerini içermektedir (Mısırlı, 2004).

Mesaj;

İletişimin sağlanabilmesi için uygun mesajın oluşturulması gerekmektedir. Bir mesaj veya mesaj, kaynak tarafından iletilen sembolik ifadelerdir. Kaynak tarafından gönderilen iletişim sürecinde; Ortak sembollerin bilgi, davranış ve görüşlerin kaynağına göre kodlanması bir mesaj olarak tanımlanmaktadır. Mesaj, kaynak tarafından kodlanan ve alıcıya gönderilen bilgi, duygu veya düşüncedir. Kaynağın duygu ve düşünceleri jest, jest ve jestlerle aktardığı görsel/sözlü bir ürün mesajıdır. Dil aracılığıyla konuşma ve aktarma, yazıda kullanılan gülümseme, kâğıda kalemle aktarma, gazetede haber başlığı, telefon mesajı, sosyal paylaşım sitesinde gülümseme işareti vb. mesaj olarak tanımlanabilmektedir. Mesajların görsel ve sözel unsurlar içermesi ve dikkat çekici olması önemlidir. Görsel öğeler çok daha dikkat çekicidir (Vural, 2012).

Kanal;

Mesajın kodlanarak kodlama işleminin oluşturulmasından başlayarak, alıcıya kadar izlenen yola kanal (oluk) adı verilmektedir. Diğer bir deyişle kanal; Alıcı tarafından kaynak ile duygu, düşünce ve bilgilerin paylaşılması sürecinde mesajları taşımanın araçlarını tanımlamak mümkündür. Mesajı fiziksel olarak ileten öğeye kanal adı verilmektedir. Mesajın alıcıya iletilmesi için bir yol olmalıdır. Bu yol iletişim sürecine göre farklılık göstermektedir. Kanal; Bir gazete, bir bilgisayar veya bir televizyon kanalı olabilir veya dokunma, duyma, görme gibi duyumlarımız olabilmektedir. Çünkü birey kodları açmak için var olan duyularını kullanmaktadır. Etkili iletişim aynı zamanda duyuların etkin kullanımına da bağlıdır. İletişimin etkinliğini etkileyen bir diğer faktör de kanalın kapasitesidir. Geniş bir su birikintisindeki suyun akışı kuvvetli olduğu gibi, geniş bir oluğun (kanalın) karşı tarafa aktardığı bilgi ve sembol de yüksektir (Vural, 2012).

2.1.3 İletişimin Sınıflandırılması

İletişim birçok biçimde olabilir ve pratikte sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma, ana iletişim türlerine ve hedef kitleye göre yapılabilir. İletişim kavramı tanımlanmış ve bu süreci

oluşturan temel unsurların ve iletişimin işlevlerinin iletişim süreci ile açıklandığı görülmektedir. Çeşitli iletişim modelleri de tanıtılmaktadır (Kaya, 2017).

2.1.3.1 Yapısal fonksiyonlarına göre iletişim

Kurumlarda iletişim kurumun yapısına uygun olarak biçimsel ve biçimsel olmayan iki iletişim sistemini içermektedir. İletişimde, organizasyon içindeki kişiler veya çeşitli bölümler arasındaki ilişkiler, önceden belirlenmemiş doğal kanallar veya önceden belirlenmiş resmi kanallar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Resmi kanallar genellikle organizasyon planlarına dahil edilmektedir. Resmi iletişim sisteminde kurumdaki hiyerarşik yapı ve çevre ile ilgili bilgi akışını sağlayan kanallar yer alırken, resmi olmayan iletişimde kurum içinde oluşan doğal gruplar, aile, arkadaşlar vb. ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kişisel ilişkilere dayalı kurumsal iletişim kanallarıdır. Kanallar aşağı yukarı her kurumda bulunmak zorundadır (Karaçor ve Şahin, 2004). Resmi ve resmi olmayan iletişim kurumsal iletişim kısmında daha detaylı ele alınacaktır.

2.1.3.2 Yönüne göre iletişim

Yönüne göre iletişim türleri şu şekildedir (Zıllıoğlu, 2003);

- a. İletişimin yönüne göre iki yönlü ve
- b. Tek yönlü iletişim olmak üzere iki kısımda ele alınabilmektedir.

Çift yönlü iletişim

Çalışanların demokratik yönetime katılımı ilkelerine göre tek yönlü bir iletişim türünün kullanılması tercih edilmez. Böyle bir yönetim anlayışına sahip işletmelerin çift yönlü iletişimi tercih ettikleri görülmektedir. Tek yönlü iletişimin amacı, iletişimden daha fazla bilgi akışı sağlamaktır. Alıcı, göndericinin mesajına geri bildirim sağladığında çift yönlü iletişim gerçekleşmektedir (Şekil 2). Çalışanlara önerilerde bulunmak ve olumlu ya da olumsuz görüş almak iki yönlü iletişimi göstermektedir. Tek yönlü iletişim mesajı bir kişiye gönderilmekte ve herhangi bir geri bildirim beklenmemektedir. İşletmeler özellikle çift yönlü iletişimi tercih etmektedir. Astlar ve astlar arasında olduğu kadar farklı rol ve seviyelerdeki bireyler arasında da çift yönlü iletişim gerçekleşmektedir. Tek yönlü iletişim, hedefe geri bildirim gönderme imkânı olmadığında çift yönlü iletişim geri bildirimine izin vermektedir (Mısırlı, 2004).



Şekil 2.2: Çift Yönlü İletişim (Kırılmaz, 2015).

Tek yönlü iletişim ile çift yönlü iletişim arasındaki farklar aşağıda açıklanmıştır (Mısırlı, 2004);

- Tek yönlü iletişimin hızı daha yüksektir.
- Çift yönlü iletişim ile daha doğru iletişim kurulabilir.
- Çift yönlü iletişimde hedefin güven düzeyi tek yönlü iletişime göre daha yüksektir.
- Çift yönlü iletişim, tek yönlü iletişime kıyasla diğer dış etkenlere göre daha gürültülüdür.
- Çift yönlü iletişimde ilişki daha demokratiktir.

Tek yönlü iletişim

Tek Yönlü İletişimde iletişim, mesajın kaynak tarafından alıcıya iletilme şeklidir ve alıcının geri bildirimde bulunmamasıdır (Şekil 3). Bu iletişim şeklinde kaynak bir kişiden, hedef bir veya daha fazla kişiden veya tam tersi olabilmektedir. Tek yönlü iletişim, birden fazla kişiden oluşmaktadır. Bu tür bir iletişimin amacı, hedeften geri bildirim beklemek değildir. Tek bir kaynaktan birden fazla hedefe işaret eden mesaj, tek kaynaklı ve çok hedefli iletişimi göstermektedir. Bunun tersi ise birden fazla kaynaktan gönderilen mesajın tek bir hedefe yönlendirilmesidir. Birincisi yukarıdan aşağıya iletişim, ikincisi aşağıdan yukarıya iletişim olarak adlandırılabilir (Mısırlı, 2004).



Şekil 2.3: Tek Yönlü İletişim (Kırılmaz, 2015).

2.1.3.3 Kullanılan kod sistemine göre iletişim

Bunları yazılı iletişim, sözlü ve sözsüz iletişim olarak üç grupta değerlendirmek mümkündür. Günümüzde önemi giderek artan elektronik iletişim de iletişim türleri

arasında yer almaktadır. Elektronik iletişim, mesajların elektronik yollarla gönderilmesini sağlayan bir iletişim şeklidir (Tutar, 2003).

Sözsüz iletişim

Sözsüz iletişim, insanlarla, hayvan figürlü veya fotografik görüntü ve resimlerle de iletişim kurabilir. Bunların hepsi gösterge olarak kabul edilir. Dil de görüntüleme sistemindedir. Nesneler, görüntüler, jestler, melodik sesler, bağımsız olarak gösterge sistemine dahil edilir. İşaretler gönderdikleri nesnelerle ilişki içindedir. Ateş ve duman arasındaki ilişkiye bir örnek vermek mümkündür. Simge, bir nesne ile bir görüntü arasındaki ilişkiyi veya iki nesne arasındaki mevcut yerleşik ilişkiyi gösterir. Görüntünün iletişimi etkilediği bilinen bir gerçektir. İletişimciler her toplumda ve her dönemde imajın inşasında rol oynarlar. Görüntü birçok anlam içermektedir. Görüntü, gerçeğin net bir yansıması ve en basit ve en basit şekilde masum olarak bir şeyin yeniden üretilmesi değildir. Alıcı bunu yorumlamak için çaba sarf etmelidir. Alıcının algısına göre değişebilir. İletişimci, görüntüyü oluştururken onu nasıl algılayacağını da tahmin etmelidir. Görsel göstergeler, yazı ve konuşma diline göre evrensel olarak sayılır ve bu özelliğinden dolayı anlam bakımından benzer olsalar da farklı işlevlere ve farklı işlevlere sahiptirler. Örneğin müşteride yarattığınız izlenim, olduğunuz kişi kadar önemlidir. Yansıtılan görüntü kişisel görüntü, ofisin veya mağazanın görüntüsü ve kâğıt üzerindeki görüntüyü içerdiğinden, iş ve hizmete uygun bir görüntü elde ettikten sonra bu görüntünün nasıl gösterileceğini belirlemek gerekmektedir (Bennis, 2001).

Sözlü iletişim

Kültüre yapılan yüklemelerin özelliklerine bakıldığında en önemlisinin dilin zenginliği olduğu görülmektedir. Dil, kültürel bir aidiyet olmaksızın tüm insanlar tarafından paylaşılmaktadır ve insanlar için iletişimin en yoğun kullanımıdır. Kişi konuşmasa bile bedeniyle iletişimini sürdürebilmektedir. Kelimeler bireyin kendisini ifade edebildiği mucizevi icatlardır. Dil, iletişimin en önemli unsurudur. Dil kelimelerden oluşmaktadır. Dil, duygu ve düşünceleri iletmek için kullanılan işaret, sembol ve ses sistemidir. Sözlü iletişim, insan ömrünün neredeyse dörtte üçünü almaktadır. En çok tercih edilen iletişim türü sözlü iletişimdir (Tutar, 2003).

Sözlü ve sözsüz iletişim, kurumsal iletişim türleri altında daha detaylı şekilde ele alınacaktır.

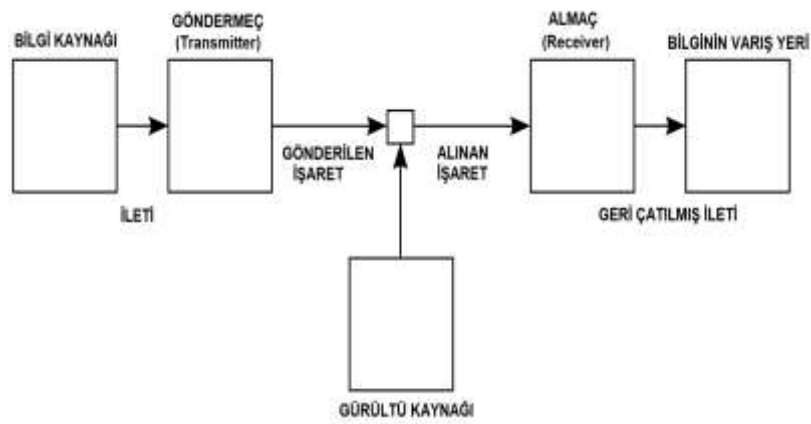
2.1.3.4 Etkisine göre iletişim

İşletmeden, arkadaşlardan, arkadaşlardan veya potansiyel müşterilerden bağımsız olan gruplar, iletişimi olumlu veya olumsuz sözlü iletişim olarak tanımlamaktadır. Literatürde sözlü iletişim tüketicilerin satın alma kararlarında oldukça etkili bir faktördür ve bazen promosyon yöntemlerinden daha fazla etkisi olduğu görülmektedir. Kitle iletişim araçları ürün çeşitliliğini kırmada etkili olsa da tüketiciler satın alma kararlarında çoğu zaman ağızdan ağıza iletişime önem vermektedir (Avcılar, 2005).

2.2 KURUMSAL İLETİŞİM

2.2.1 Kurumsal İletişim Kavramı

Daha önce de tanımlandığı üzere iletişim, fikirleri yaratma ve paylaşma sanatı ve sürecidir. Çünkü iletişim, bir kişiden diğerine bilgi iletmeyi içermektedir (MTD, 2010). İletişimi ele alırken dikkate almak için bazı perspektif kılavuzları vardır. Bazı perspektifler iletişimin teknik görünümü hakkında bilgiler sunmaktadır. Teknik iletişim, bilgi teorisi ile ilişkilidir ve genellikle Claude E. Shannon ve Warren Weaver'a (1949) kadar uzanmaktadır. Bell Laboratories'de bir mühendis olan Shannon, iletişimi mekanik bir sistem olarak tasvir etmiştir (Şekil 4). Bilgi teorisindeki önemli soru, “Bir bilgi kaynağı, minimum çarpıtma ve hata ile bir hedefe nasıl mesaj ulaştırabilir?” sorusudur. Bu mekanik yaklaşımı kişilerarası iletişime uygularken, mekanik sistem bir dereceye kadar değiştirilmiştir, analiz daha az teknik ve matematiksel olsa da soru aynıdır. İletişimin teknik görüşü, kurumsal iletişim hakkındaki tartışmalar için ortak bir temel olarak varlığını sürdürmektedir (Baker, 2002).



Şekil 2.4: Bilgi Teorisi: Mekanik Bir Sistem Olarak İletişim (Baker, 2002).

İletişim insan hayatında olduğu gibi kurumlarda da olmazsa olmazdır. Kurumsal iletişim bireylerin sözlü veya sözsüz mesajlar yoluyla diğer bireylerin zihinlerinde anlamı canlandırdıkları süreç olarak tanımlanmaktadır (Spaho, 2013). Spaho (2011), kurumsal iletişimin semboller aracılığıyla mesajların gönderilmesi ve alınması olduğunu ve bu bağlamda kurumsal iletişimin kurumsal iklimin önemli bir unsuru olduğunu söylemektedir.

Kurumsal iletişim de birçok biçim alabilmektedir. Müfettişler ve astlar gibi iki veya daha fazla kişi arasındaki iletişimi (kişiler arası iletişim), yöneticiler ve işçiler, işçi ve yöneticiler gibi gruplar veya müşteri ve pazarlama departmanları veya yönetici gibi farklı kültürlerdeki kuruluşlar arasındaki iletişimi içerebilmektedir (Jablin ve Putnam, 2004).

Bir kurumda meydana gelen sorunların çoğu, ya insanların iletişim kuramamasının ve/veya süreçlerin doğrudan sonucudur, bu da kafa karışıklığına yol açmakta ve iyi planların başarısız olmasına neden olabilmektedir. Çünkü kurumdaki bu iletişim; iletişim, komuta, kontrol, ikna, propaganda, hegemonya, bilgi işleme, pazarlık, müzakere, koordinasyon, geri bildirim şeklinde olabilmektedir (Jablin ve Putnam, 2004). Kurumun kendi içinde iyi ve etkili bir iletişime ihtiyacı vardır.

Kurum içinde iletişimin işlevinin kurum içindeki önemini ve işlevini anlamak, karşılıklı amaçlara ulaşmak için o kurumun çalışanlarını birbirine bağlamak açısından oldukça önemlidir. Kurumsal iletişimin önemi ayrıca şu şekilde açıklanabilmektedir (Turkalj ve Fosić, 2009):

- a. Şirketin hedef belirlemesi ve uygulanması,
- b. Bunların gerçekleştirilmesine yönelik planların geliştirilmesi,
- c. İnsan ve diğer kaynakların yönetimini en başarılı ve uygun şekilde yapması,
- d. Kurum üyelerinin seçimi, ilerlemesi ve performans değerlendirmesi,
- e. İnsanların katkıda bulunmak istediği bir ortamın yönetilmesi, yönlendirilmesi, motive edilmesi ve yaratılması,
- f. Gerçekleştirme üzerindeki kontrolün sağlanması.

Kurumsal iletişimin temel önemi, insan hayatında iletişimin önemi ile açıklanabilmektedir. Bazı araştırmacılar gerçek dünyada kurumsal iletişimle ilgili teorik ve pratikte eksik bir bağlantı veya boşluk olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda kurumsal iletişimin teorik ve sistemsel incelemesinin yapılması oldukça önemlidir.

Kurumsal iletişimin kendisi, tartışmalı bir şekilde, Alexander R. Heron'un 1942 tarihli Yönetici-çalışan iletişimine bakan Çalışanlarla Bilgi Paylaşımı adlı kitabına kadar izlenebilmektedir. Kurumsal iletişimin önemli bir alan haline gelmesi üç ana sözlü iletişim geleneğinden doğmuştur. Ardından 1920'lerde şirket yöneticileri için topluluk önünde konuşma eğitiminin yanı sıra, 1936'da Dale Carnegie'nin "How to Win Friends and Influence People" adlı eseri gibi erken dönem çalışmaları, yöneticilerin organizasyonlarda başarılı olmaları için sözlü sunum ve yazılı iletişim becerilerine odaklanmıştır (Hahn vd., 2004).

Kurumsal iletişimde kullanılan bazı teorik arka planlar vardır, örneğin: klasik organizasyon teorileri ve insan kaynakları teorileri bunlar arasındadır. Taylor tarafından 1911'de ve Weber tarafından 1957'de kurulan klasik kurum teorileri, kurumlara klasik yapısal yaklaşımın, kontrol aralığı ve iş uzmanlaşmasının baskın özellik olduğu otorite yapıları şeklinde olduğunu öne sürmüşlerdir. Taylor belirli bir yönetime odaklanırken, Weber otorite yapısına odaklanmıştır. İdeal otorite tipi, hiyerarşik konumlar, resmi iletişim hatları, işlevin uzmanlaşması ve bireylerin değiştirilebilirliği ile tamamlanmış bir bürokrasi olarak tanımlanmıştır. Taylor ayrıca yukarı iletişimin rolünü de tanıtmaya çalışmış, çalışanlardan yöneticilerine olan iletişimi vurgulamıştır (Jablin ve Puntham, 2004).

İnsan kaynakları teorisi ise 1924 yılında Hawthorne Studies ve Elton Mayo tarafından ekilmiş olan insan ilişkileri hareketinden gelmektedir. İnsan ilişkileri hareketi 1930'larda çeşitli düşünce akımlarından doğmuştur. Bunların en önemlisi, Hawthorne Çalışmaları olarak bilinen bir dizi karmaşık endüstriyel araştırmanın ardından ortaya çıkan Harvard'a bağlı insan ilişkileri yönetim okuludur. İnsan ilişkileri hareketi, Western Electric Company'nin Illinois'deki Hawthorne Fabrikasında incelenmiştir. Hawthorne Çalışmaları birkaç yıllık bir süre boyunca dört aşamada gerçekleştirilmiştir; aydınlatma çalışmaları, röle montaj odası çalışmaları, görüşme programı ve banka-kablolu çalışma çalışmaları bu dört aşamadır. Sonuçlar, kişilerarası iletişimin, grup dinamiklerinin ve kurum üyelerinin tutum ve değerlerinin kurumsal etkinliğin belirlenmesinde iş yapısından ve kurumsal tasarımdan

daha önemli olduğunu öne sürerek bilimsel yönetim ilkelerine meydan okumuştur. Bu çalışmalar Harvard'a bağlı insan ilişkileri yönetim okulunun temelini atmıştır (Daniels ve Spiker, 1997).

Kurumsal iletişimin günümüzdeki halini almasında bunların yanı sıra aşağıda kronolojik sırayla verilen çalışmalar da önem arz etmektedir (Blazeaite, 2011):

Tablo 2.1: Kurumsal İletişimin Günümüzdeki Halini Almasında Rol Oynayan Başlıca Çalışmalar (Blazenaite, 2011).

Yazar	Araştırma alanı	Üretilen sonuç	Tanım
Ference (1970)	Kurumsal karar alma	Kurumsal iletişim sistemlerinin tanımı	Bireyler arasındaki bilgi alışverişi sürecine eşdeğer iletişim sistemi.
Greenbaum (1972)	Kurumsal iletişim	Kurumsal iletişim sistemi	Yüksek düzeyde kurumsal etkililiğe ulaşmaya yardımcı olacak temel bir yapı olarak iletişim sistemi. Dahili personel etkileşimini araştırmak için belirlenen sistem seviyeleri, dahili koordineli iletişimi desteklemek için ana hatlarıyla belirtilen iletişim faaliyetleri. Önerilen kurumsal iletişim (alt) sistemlerinin değerlendirilmesi için kavramsal yapı.
Hickson (1973)	Kurumsal iletişim muhasebesi	İdeal iletişim modeli	Sistem yaklaşımına dayanan model, adaptasyon ve üretim olmak üzere iki sistem bileşenine dayanmaktadır.

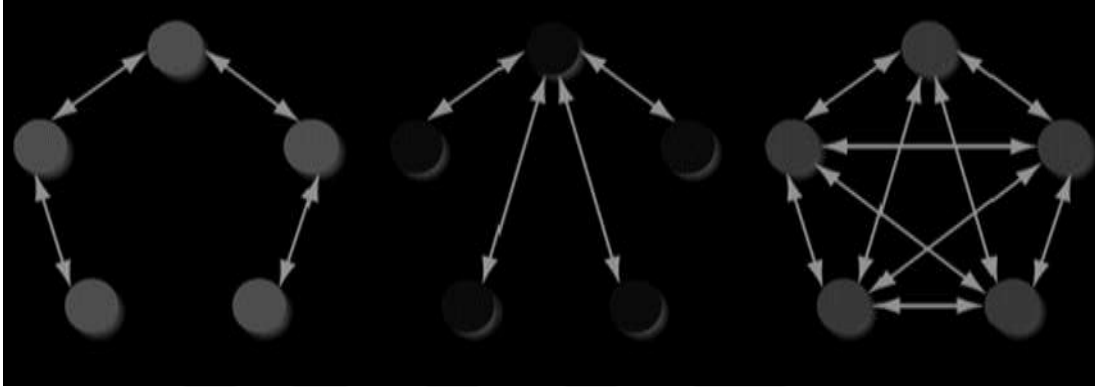
Tablo 2.1: Kurumsal İletişimin Günümüzdeki Halini Almasında Rol Oynayan Başlıca Çalışmalar (Blazenaite, 2011), (Devam).

Schmidt ve Gardner (1995)	İş iletişimi	Kurumsal iletişim sistemi modeli	Dış çevre ve iç organizasyon unsurları sıralanmış ve kurumsal etkililik unsurları belirlenmiştir. Sistem, iletişim ortamına olduğu kadar kişilerarası becerilere ve gruplar arası ilişkilere de bağlıdır.
Bovee ve Thill (1999)	İş iletişimi	Kurumsal iletişim sistemi	Beş unsurun karşılıklı ilişkisi için çevre, çalışanlar, ilişkiler, etkileşim ve organizasyonun amaçları sistematize edilmiştir.
Jaciniene (2008)	Yönetim	X şirketinde deneysel olarak test edilen teorik organizasyonel iletişim sistemi modeli	Yönetim aracı olarak kurumsal iletişim sistemi; iç organizasyonel iletişim parametrelerinin etkinliğini değerlendirmek için tasarlanmış bir model.
Blackbourn vd. (2009)	Kurumsal iletişim	Biri yerel bir işletme diğeri üniversite olmak üzere iki eşsiz kurumda kurumsal iletişim sistemleri uygulamaları	Pratik olarak sunulan kurumsal iletişim sisteminde Çalışan-müşteri geri bildiriminin güçlendirilmesi. Etkili kurumsal iletişimin işleyişini kolaylaştırmak için tasarlanmıştır

Uzun yıllar süren bu çalışmalar ile kurumsal iletişim kavramı şekillenmiştir. Sadece bazı dergiler, makaleler veya diğer araştırma yayınları değil, aynı zamanda organizasyon için kitap veya el kitapları hazırlanmış ve kurumsal iletişim tanıtılmıştır. Yukarıda kurumsal iletişimin teorik yapısı açıklanmıştır. Kurumsal iletişim daha iyi anlaşılabilmesi için yapısı, işlevi ve tanımının ele alınması gerekmektedir.

Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge'den kurumsal davranış kitaplarında kurumsal iletişimi bir ağ olarak ele almışlardır. Çünkü resmi organizasyon ağları çok karmaşık olabilmektedir. Kurumda yüzlerce kişi çalışabilmekte ve bu kurumun bazılarının yarım düzine veya daha fazla hiyerarşik seviyesi olabilmektedir. Kurumsal iletişim ağları zincir, tekerlek ya da tüm kanallar ağı şeklinde olabilmektedir; ilk olarak zincir, zincir, resmi komuta zincirini katı bir şekilde takip etmektedir ve bu ağ, katı bir üç seviyeli kurumda olabilecek iletişim kanallarını ifade etmektedir. İkincisi, tekerlek ağıdır. Tekerlek ağı

grubun tüm iletişimi için kanal görevi gören merkezi bir figüre dayanmaktadır; güçlü bir lidere sahip bir ekipte bulabileceğiniz iletişim ağını simüle etmektedir. Ve üçüncüsü, tüm kanal ağıdır. Tüm kanal ağı, tüm grup üyelerinin birbirleriyle aktif olarak iletişim kurmasına izin vermektedir; uygulamada en sık olarak, tüm grup üyelerinin katkıda bulunmakta özgür olduğu ve hiç kimsenin liderlik rolünü üstlenmediği, kendi kendini yöneten ekipler tarafından karakterize edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013).



Şekil 2.5: Kurumsal İletişimde Görülen En Yaygın Üç Ağ. Soldan Sağa Sırasıyla Zincir, Tekerlek ve Tüm Kanallar Ağları (Robbins ve Judge, 2013).

Şekil 5'te görüldüğü üzere, kurumsal iletişim topluluk üyeleri arasında bir yapı ilişkisi oluşturmaktadır. Aynı zamanda büyük ölçüde dahili organizasyon üyeleri ve ilgili dış halklarla ilişkiler kurmaya veya tekrarlanan kişilerarası etkileşimlere odaklanmaktadır. 1990 yılında Goldhaber, kurumsal iletişimin çeşitli tanımlarında bir takım ortak özellikler belirlemiştir. Buna göre kurumsal iletişim;

- İç ve dış çevrelerinden etkilenen ve onları etkileyen karmaşık bir açık sistem içinde gerçekleşmektedir.
- Mesajları ve mesajların amaç, yön ve medyalarını içermektedir.
- İnsanları ve onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini içermektedir (Hahn vd., 2014).

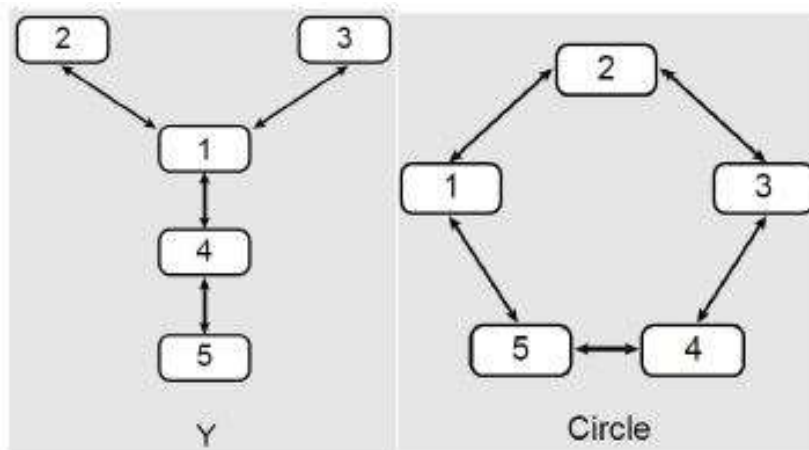
Şekil 5'te şematize edilen ağlar da, her bir ağın etkililiğini de göstermek mümkündür. Etkililik, ilgili bağımlı değişkene bağlıdır. Tekerleğin yapısının bir liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı söylenebildiği gibi, tüm kanal ağlarının, yüksek üye memnuniyetini istendiğinde en iyi seçenek olduğu ve zincirin doğruluk açısından en doğru tercih olacağı

söylenebilmektedir. Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge ayrıca, tek bir ağın her durum için en iyisi olmayacağı sonucuna varmaktadır (Robbins ve Judge, 2013) (Tablo 2).

Tablo 2.2: Kurumsal İletişimde Görülen En Yaygın Üç Ağ ve Etkili Kriterler (Robbins ve Judge, 2013).

Kriter	Zincir	Tekerlek	Tüm Kanal
Hız	Orta	Hızlı	Hızlı
Keskinlik	Yüksek	Yüksek	Orta
Bir liderin ortaya çıkışı	Orta	Yüksek	Yok
Üye memnuniyeti	Orta	Düşük	Yüksek

Bunun yanında iki farklı ağ iletişimi vardır, kurumlarda “Y” iletişimi ve daire iletişimi görülmektedir. Y-biçimi, hiyerarşik yapısı ile zincir ağına benzemektedir, ancak aynı seviyedeki iki çalışanı daha sonra zinciri takip etmektedir. Daire modeli ise, ağdaki iletişimcilerin yalnızca iki kişiyle doğrudan iletişim kurmasına izin vermektedir. Ağda her biri diğeriyle haberleştiği için merkezi bir otorite veya lider yoktur. Daire ağı, tüm taraflar arasında açık iletişim kanalları olduğunda iyi çalışmaktadır; ancak herkesin bilgiye erişmesini sağlamak için iletişim sürecini de yavaşlatabilmektedir (Borkowski ve Meese, 2008). “Y” modeli iletişimi ve daire (Circle) iletişimi Şekil 6’daki gibidir.



Şekil 2.6: “Y” Modeli İletişimi ve Daire (Circle) İletişimi (Borkowski ve Meese, 2008).

Kurumsal iletişimdeki bu çeşitli ağ iletişimleri farklı organizasyonlarda kurumsal iletişim sistemlerini oluşturmaktadır. Tompkins (1984) kurumsal iletişimi “İki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan bir sistem yaratan ve sürdüren mesajların gönderilmesi ve alınması çalışması” olarak tanımlamıştır. Ayrıca iletişim, iki veya daha fazla kişi arasındaki bir etkileşim süreci olarak görülebilmektedir. Kurum üyelerinin vizyon, amaç ve hedefler konusundaki anlayışları, iletişim sürecinde bir eksiklik olduğunda bazen uyumsuz olabilmektedir (Andrews vd., 1996). Bu nedenle, bireyler arasındaki etkileşim zarar görebilmektedir.

Bir başka tanım ise Drenth vd. (1998) tarafından yapılmıştır. İletişimi semboller aracılığıyla mesajların gönderilmesi ve alınması olarak tanımlamış ve kurumsal iletişimi kurumsal iklimin kilit bir unsuru olarak algılamıştır. Diğer bir bakış açısı, kurumsal iletişimi insanlar arasında koordinasyona izin veren ve böylece organize davranışa izin veren merkezi bağlayıcı güç olarak tanımlayan Myers ve Myers (1982) tarafından yansıtılmıştır. Rogers ve Rogers (1976,) ise kurumlardaki bireylerin davranışlarının en iyi iletişim bakış açısıyla anlaşılabilceğini öne sürmüştür.

Son on yılda, kurumlar birçok açıdan gelişmiştir. Kurumların karşılaştığı değişiklikler ve buna bağlı olarak kurumsal biçimlerdeki değişiklikler, iletişimi genel kurumsal işleyiş için giderek daha önemli hale getirmiştir. Bu değişikliklerden bazıları şu şekilde örneklendirilebilmektedir (Baker, 2002):

- a. İş daha karmaşıktır ve işçiler arasında daha fazla koordinasyon ve etkileşim gerektirmektedir,
- b. İşin temposu daha hızlıdır,
- c. Çalışanlar daha fazla bölümde çalışmaktadır,
- d. Eşzamanlı, dağıtılmış iş süreçleri daha yaygındır,
- e. Bilgi ve yenilik, bir organizasyonun rekabet avantajı için daha kritiktir,
- f. İletişim teknolojileri ve ağları, bir organizasyonun yapısı ve stratejisi için giderek daha önemli hale gelmektedir.

Bu bağlamda iletişim, bu son kurumsal değişimlerin sadece can alıcı bir yönü değildir, aynı zamanda etkili iletişim modern kurumların temeli olarak görülebilmektedir (von Krogh vd., 2000). Sosyal olarak inşa edilmiş gerçeklikler olarak kurumların oluşması iletişim süreci aracılığıyla olmaktadır (Tseng, 2006).

İletişim, kurumları canlı tutmakta ve kurumda birçok işlevi üstlenmektedir Kurumsal iletişimin sunduğu işlevler, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak, çalışanları ve yöneticileri iş ve çalışma alanı hakkında bilgilendirmek, çalışanları motive etmek ve sosyal etkileşim alanı oluşturmaktır. Kurumlar, iletişim yoluyla ilişkiler kuran ve örgütlenmeyi mümkün kılan bilgi işlem sistemleri olarak görülebilmektedir. Ayrıca kurumlarda iletişim aşağıdakiler hakkında bilgi sağlamaktadır (Ünal, 2007);

- a. Kurumsal hedefler ve stratejiler,
- b. Çalışma koşulları,
- c. Çalışanlar için kariyer yolları,
- d. Yeni uygulamalar ve sistemler.

Çalışanlar işlerini yapmak için mükemmel, adil ve zamanında bilgi elde etmeyi amaçlamaktadır. Her çalışana iş performansı hakkında bilgi verildikçe, yeni hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için uygun davranışlar geliştirmektedir (Koehler, 1991). Etkili bir iletişim sistemi, kurumun amaçlarını ve misyonunu destekleyen ve çeşitli kanallardan çalışanlara iletilen iyi tasarlanmış bir dizi hedeflere dayanmaktadır (Ünal, 2007).

Öte yandan, yöneticiler, karar verme veya çatışma çözme için alternatif seçenekleri belirlemek ve değerlendirmek için güvenilir, zamanında ve doğru bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Sürekli bir bilgi akışı olmadan, yöneticilerin kararları durma noktasına gelmektedir. Üstlerin organizasyondaki taraflar arasında anlayışı sağlamayı başardığı iletişim sürecidir (Bedeian, 1986). Ayrıca iletişim, çalışanlara ne yapılması gerektiğini ne kadar iyi yaptıklarını ve vasatın altındaysa performansı artırmak için neler yapılabileceğini açıklayarak motivasyonu artırmaktadır (Robbins, 2002).

İletişim, bilgi sağlamanın ve motive edici bir potansiyel yaratmanın yanı sıra, çalışanların hayal kırıklıklarını ve memnuniyet duygularını göstermeleri için önemli bir mekanizma olarak görülebilmektedir ve duyguların duygusal ifadesi ve sosyal ihtiyaçların karşılanması için bir serbest bırakma sağlamaktadır (Robbins, 2002).

Kurumlarda iletişim geçmişte önemli ve gerekli olmuştur ve benzer şekilde hem bireyler hem de gruplar için çeşitli faydalar sağladığı için gelecekte de önemli olacaktır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- a. Empati Üretmek: Empati, algılanan duygunun bir başkasıyla paylaşılmasını içermektedir. Empati kuranlar, karşıt görüşlere sahip diğer insanları anlayan kişilerdir. Başkalarının fikir ve duygularını gerçekleştirme potansiyeli, iletişim yoluyla kazanılan içsel bir durumdur. Çalışma ortamındaki gerilimi azaltmada ve çatışma ihtimalini azaltmada etkilidir. Bu nedenle sorunsuz işleyen bir kurum yapısı açısından iletişim önemli bir rol üstlenmektedir (Eisenberg ve Strayer, 1990).
- b. Kurumsal Kimliğe Katkı: Kurumsal iletişim kavramı, kurumun neyi temsil ettiğini tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Kurum içindeki bireylerin belirli özellikleriyle daha az açık bir şekilde ilişkilidir, ancak bir bütün olarak kurumu daha çok temsil etmektedir (Postmes vd., 2001). Kurumsal iletişim, ayırt ediciliği artırarak, insanların kendilerini bir varlık olarak kurumla özdeşleştirmelerini kolaylaştırabilmektedir. Böylece iletişim, tüm kurum üyeleri için ortak bir kimlik oluşturarak bireyin kurumla özdeşleşme sürecini kolaylaştırmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).
- c. İşbirliğini Artırmak: İletişim, çalışanlar ve bölümler arasındaki anlaşmayı sağlayan bir araçtır (Arklan, 2007). Günümüzde kurumlarda uzmanlaşma üst düzeyde yaşanmakta ve çalışanlar kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili olmayan konularda sınırlı bilgiye sahiptir. Böyle bir durumda, farklı bakış açılarını birbirine yaklaştıran bir süreç gerekli görünmektedir. Etkin bir çalışma ortamı için çok önemli olan bilgi akışı çalışanlar için iş birliği ortamının önünü açmaktadır (Gürgen, 1997).

Kurumsal iletişim görüldüğü üzere birçok faydası vardır. Ancak kurumsal iletişimi etkileyen bazı bariyerler de mevcuttur ve bu bariyerler etkili iletişimin önüne geçmektedir. Başlıca bariyerler şu şekildedir:

- a. Kişisel Engeller: Kişisel engeller, insan duygularından, değerlerinden ve kötü dinleme alışkanlıklarından kaynaklanan iletişim engelleridir. Ayrıca eğitim, ırk, cinsiyet, sosyoekonomik durum ve diğer faktörlerdeki farklılıklardan da kaynaklanabilmektedir (Newstrom ve Davis, 2002). En yaygın kişisel engeller şu şekildedir:
- i. Etkili iletişim kurma yeteneği: İnsanlar farklı seviyelerde iletişim becerilerine sahiptir.
 - ii. İnsanların bilgiyi işleme ve yorumlama şekli.
 - iii. , Kişiler arası güven düzeyi: Etkili iletişimin engeli ya da kolaylaştırıcısı olabilir. İnsanlar birbirine güvenmediğinde iletişimin bozulma olasılığı daha yüksektir.
 - iv. Stereotipler ve önyargılar:. Başkaları hakkındaki algılar iletişimi çarpıtabilirler.
 - v. Ego:Egolar politik ve insani çatışmalara. neden olabilmektedir.
 - vi. Zayıf dinleme becerileri (Kinicki ve Kreitner, 2012).
- b. Fiziksel Engeller: Fiziksel engeller, iletişimin gerçekleştiği ortamda meydana gelen iletişim müdahaleleridir. Tipik bir fiziksel engel, bir sesli mesajı geçici olarak bastıran, dikkati dağıtan ani bir gürültüdür. Diğer fiziksel engeller, insanlar, duvarlar veya radyo mesajlarını engelleyen statik arasındaki mesafeleri içermektedir. İnsanlar genellikle fiziksel parazit oluştuğunda bunu fark etmekte ve bunu telafi etmeye çalışmaktadır (Newstrom ve Davis, 2002). Dünyadaki saat dilimi farklılıkları ve telefon hatlarının kalitesi veya çöken bilgisayarların kalitesi de bilgi teknolojisi ile iletişim kurma yeteneğini etkileyen fiziksel engellerdendir (Kinicki ve Kreitner, 2012).
- c. Semantik Engeller: Semantik anlam bilimidir. Neredeyse tüm iletişim semboliktir; yani; belirli anlamlar çağrıştıran semboller (kelimeler, resimler ve eylemler) ve iletişim kurulan sembollerdeki sınırlamalardan kaynaklanan anlamsal engeller kullanılarak elde edilmektedir. Sembollerin genellikle çeşitli anlamları vardır ve birçok anlam arasından bir anlam seçmek gerekmektedir. Bazen yanlış anlamı seçilmekte ve yanlış anlaşılma olmaktadır. Ne zaman bir sembol gerçekler yerine varsayımlara dayanarak yorumlansa, bir çıkarım yapılmaktadır. Çıkarımlar çoğu iletişimin önemli bir parçasıdır. Ancak

çıkarımlar yanlış sinyal verebileceğinden bunların farkında olmak ve dikkatle değerlendirmek gerekmektedir (Newstrom ve Davis, 2002).

Bu engeller olsun ya da olmasın kurumsal iletişimin etkili olması oldukça önemlidir. Genellikle bir yöneticinin karşılaştığı en kafa karıştırıcı ve sinir bozucu günlük sorunların çoğu insan merkezlidir. Kökleri, anlayış eksikliğinde veya tamamen yanlış anlamada, kayıtsız, olumsuz ve düşmanca tutumlara ve bunların sonucunda ortaya çıkan eylemlere veya işletmenin her seviyesindeki bireylerin eylemlerine neden olmaktadır. Kök neden belirtildiği gibi olduğunda, bu tutumlar ve eylemler etkili iletişim yoluyla değiştirilebilir ve uzlaştırılabilir (Dodd, 2008). Kurumlarda etkin iletişim için gerekli adımlar aşağıda gösterilmiştir (Reece ve Reece, 2016):

- a. Bir hedef oluşturulmalıdır: Başarılı iletişimde ilk adım bir hedef belirlemektir. İlk başta belirli bir hedefe odaklanmadan farklı hedefleri eyleme geçirmek zordur.
- b. Karar verilmelidir: Çalışanlarla iletişim kurmadan önce, belirlenen amaca göre ne söyleneceğine, neden söyleyeceğine ve kime söyleyeceğine karar verilmelidir. Mesajın odak noktası ve ulaşmak istenilen kişiler ne kadar net olursa, iletişim o kadar başarılı olmaktadır.
- c. Başkalarının düşüncelerini sorulmalıdır: Daha objektif bir karar alabilmek için başkalarının düşüncelerini sormak faydalı olacaktır. Burada çalışanların kendilerini şirkette değerli hissetmeleri ve daha motive olmaları da önemlidir. Bu her tavsiyenin kabul edileceği anlamına gelmemektedir ancak bu şekilde hareket edilerek çalışanlar ve işverenlerle daha sağlıklı bir iletişim kurulacaktır.
- d. Doğru zaman düşünülmelidir: Çok fazla iletişim, daha az iletişim kadar tehlikelidir. Mesele şu ki, iletişim doğru zamanda ve doğru yerde olmalıdır çünkü aksi halde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.
- e. Geri bildirimde bulunulmalıdır: Geribildirim, ilgili kişilerle iletişimin başarılı olup olmadığını anlamak açısından iletişimi etkilemektedir. Geri bildirim genel değil, özel olmalıdır; kişisel görülmemeli, hatalarımızı fark edip düzeltilebilecek bir avantaj olarak düşünülmeli; ilgili kişilerin çıkarlarına yol açmalı; geri bildirimin zamanlaması iyi

belirlenmeli ve aynı zamanda istenildiği gibi anlaşılmadığı takdirde geri bildirimde bulunmak anlamsız olacağından ilgili kişilerin geri bildirimi anladıkları açık olmalıdır.

- f. Sözler eylemle desteklenmelidir: Eyleme geçmezse bir şey söylemenin bir anlamı olmayacaktır, bu nedenle hem çalışanlar hem de işverenler, işlerine göre hareket etmeleri gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar.

2.2.2 Kurumsal İletişim Türleri

2.2.2.1 Resmi iletişim (formal)

Resmi iletişim, yazılı (not, rapor, politika) veya sözlü (konuşma, toplantı) olabilmektedir. Çoğu kuruluş resmi sözlü iletişimin yazılı kayıtlarını tutmaktadır. Resmi iletişim (Krizan, 2008):

- a. Kurum tarafından planlanmaktadır,
- b. Her yöne akmaktadır,
- c. İşin etkin işleyişi için esastır.

Resmi iletişim ağları, bir işin yapılması için kimin kiminle konuşması gerektiğini dikte etmek için yönetim tarafından tasarlanan sistemlerdir. Küçük organizasyonlarda ağlar o kadar basittir ki neredeyse fark edilmeyebilirler; daha büyük bir organizasyonda, daha karmaşık hale gelmektedir. Resmi iletişim ağlarını tanımlamanın en yaygın yolu organizasyon şemalarıdır. Organizasyon şemaları bir bürokrat oyuncağından daha fazlasıdır; belirli bir görevden kimin sorumlu olduğu ve diğerlerinin performansından hangi çalışanların sorumlu olduğu konusunda net bir kılavuz sağlamaktadır Organizasyon şemaları, iletişimin birkaç yönde akabileceğini göstermektedir. Bunlar yukarı, aşağı ve yatay şeklindedir (Adler vd., 2012).

Aşağı, yukarı ve yatay (yan) iletişim olan kuruluşlardaki resmi iletişim türleri, tanımları, türleri, potansiyel faydaları ve sorunları aşağıda Tablo 3’de özetlenmektedir.

Tablo 2.3: Kurumlarda Resmi İletişim Türleri (Adler vd., 2012).

	Aşağı doğru iletişim	Yukarı doğru iletişim	Yatay (yan) iletişim
Tanımı:	Astından üstün	Üstüne tabi	Farklı sorumluluk alanlarına sahip iş arkadaşları
Türleri:	*İş talimatları *İş gerekçesi *Organizasyonel prosedür ve uygulamalar * Astlara geri bildirim *Kurum kültürünün aşılması	* Astlar ne yapıyor? * Çözülmemiş iş sorunları *İyileştirme için öneri *Astların iş ve iş arkadaşları hakkındaki duyguları	*Görevleri koordine etmek *Sorunları çözmek *Bilgi paylaşımı *Çatışmaları yönetmek * İlişki kurmak
Potansiyel Faydaları:	*Çalışan hatalarının önlenmesi/düzeltilmesi * Daha fazla iş tatmini *Gelişmiş moral	*Yeni sorunların önlenmesi ve eski sorunların çözümü *Yönetim kararlarının daha fazla kabul görmesi	*Farklı görevlere sahip çalışanlar arasında artan işbirliği *Kuruluşun misyonunun daha iyi anlaşılması
Potansiyel Problemleri	*Yetersiz veya net olmayan mesajlar *Mesaj aşırı yüklenmesi *Bir veya daha fazla araçtan geçerken mesajın bozulması	*Üst düzey yöneticiler, astlarının mesajlarının cesaretini kırabilir, göz ardı edebilir veya önemini küçümseyebilir. *Denetçiler, tatsız haberler için haksız yere astlarını suçlayabilir	*Farklı alanlardan çalışanlar arasında rekabet olabilir *Uzmanlık, anlamayı zorlaştırır *Bilgi yüklemesi, kişileri caydırır *Fiziksel engeller teması caydırır *Motivasyon eksikliği

Tabloda verilen resmi iletişim türlerine daha yakından bakılacak olursa;

Aşağı doğru iletişim

Aşağı doğru iletişim, üstlerden astlara akan mesajları ifade etmektedir. Katz ve Kahn (1978), aşağı doğru beş tür iletişim tanımlamıştır:

İş Talimatları: Ne yapılacağı veya nasıl yapılacağı ile ilgili talimatlardır: "Rafları yeniden stokladığınızda, yeni ürünleri eski stokların arkasına koyun."

İş Gerekçesi: Bir görevin diğer görevlerle nasıl ilişkili olduğuna dair açıklamalardır: "Müşterilerin eskimiş mallarla karşılaşmaması için stoğu bu şekilde döndürüyoruz."

Prosedürler ve uygulamalar: Kurallar, düzenlemeler, politikalar ve faydalar hakkında bilgilerdir: "Mutsuz müşterilerle tartışmaya çalışmayın. Kendin halledemezsen, müdürü ara."

Geribildirim: Bir kişinin ne kadar etkili performans gösterdiğine ilişkin bilgilerdir: "Gerçekten hızlı bir şekilde yakalıyorsunuz. İyi çalışmaya devam ederseniz, yıl sonuna kadar müdür yardımcısı olacaksınız."

Doktrinasyon: Kuruluşun misyonunu üzerlerine aşılayarak çalışanları motive etmeyi ve bununla nasıl ilişki kurmaları gerektiğini belirten bilgilerdir: "İnsanlar sattığımız ürünleri başka yerlerden satın alabilir, ancak istediklerini hızlı bir şekilde vererek onları buraya getirebiliriz. Ve hoş bir şekilde. Bunu yaparsak, hepimiz öne çıkacağız." (Adler vd., 2012).

Bir yönetici, çalışanlara iletilen bilgilerin miktarını ve türünü kısıtlamaya veya izlemeye çalışırsa, bu sistemdeki iletişimin bozulması meydana gelebilmektedir. İzleme, yöneticinin rolünün bir parçasıdır ve kuruluş için mutlaka zararlı değildir (Hersey vd., 2001).

Yukarı doğru iletişim

Yukarı doğru iletişim, astlardan üstlere akan mesajları ifade etmektedir. Genellikle soru sormak, geri bildirim sağlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla yapılmaktadır. Yukarı doğru iletişim, moral ve çalışan tutumunu iyileştirme etkisine sahiptir ve bu nedenle yukarıya yönelik mesajlar genellikle bütünleştirici veya yenilikçidir (Goldhaber, 2020).

Planty ve Machaver (1952), yönetimin yukarı doğru iletişime değer vermesi hususunda dört nedene dikkat çekmiştir:

- a. Çevrenin aşağı doğru iletişime açık olduğunu göstermektedir.
- b. Karar alma sürecine astlarının katılımını teşvik ederek kararların kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır.
- c. Aşağı doğru iletişimin alt anlayışı hakkında geri bildirim sağlamaktadır.
- d. Değerli fikirlerin sunulmasını teşvik etmektedir.

Mantıksal olarak yukarı doğru iletişim, aşağı doğru iletişimin tam tersi olsa da, aralarında iletişim kuran taraflar arasındaki statü farkından kaynaklanan bazı önemli farklılıklar vardır. Örneğin, yukarı doğru iletişimin aşağı doğru iletişimden çok daha az sıklıkta gerçekleştiği tespit edilmiştir. Aslında klasik bir araştırma, montaj hattı çalışanlarının yüzde 70'inin amirleriyle ayda bir kereden daha az iletişim kurduğunu ortaya çıkarmıştır (Greenberg, 2014). Etkin dinleme, dürüst ve net iletişim sağlamak için bu sistemdeki etkin lider tarafından kullanılabilir. Takipçileri iyi haberleri olduğu kadar kötü haberleri de tartışmaya teşvik etmek, yemliğin yeteneğine güven ve itimat inşa etmeye yardımcı olacaktır (Hersey vd., 2001).

Yatay iletişim

Üçüncü bir kurumsal etkileşim türü, yatay iletişimdir (bazen yanal iletişim olarak adlandırılmaktadır). Eşit güce sahip bir organizasyonun üyeleri arasındaki mesajlardan oluşmaktadır. En belirgin yatay iletişim türü, bir organizasyonun aynı bölümünün üyeleri arasında devam etmektedir: aynı departmandaki ofis çalışanları, bir inşaat projesindeki iş arkadaşları vb. buna örnektir. Diğer durumlarda, farklı alanlardan insanlar arasında yanal iletişim oluşmaktadır. Yatay iletişim, görev koordinasyonu, problem çözme, bilgi paylaşımı, çatışma çözümü ve ilişki kurma gibi beş amaca hizmet etmektedir (Adler vd., 2012):

- a. Görev koordinasyonu: “Bu öğleden sonra bir araya gelip bir üretim programı oluşturalım.”

- b. Problem çözmeye: “Departmanımın sizinkinden rapor alması 3 gün sürüyor. İşleri nasıl hızlandırabiliriz?”
- c. Bilgi paylaşımı: “Gelecek hafta şehre büyük bir kongrenin geleceğini öğrendim, bu yüzden birçok iş için hazırlanmalıyız.”
- d. Anlaşmazlık çözümü: “İşim hakkında patrona şikâyet ettiğinizi duydum. Memnun değilsen, önce bana söylemeni isterdim.”
- e. İlişki kurmak: “Bu acele işi zamanında bitirme şeklini takdir ediyorum. Size uygun bir zamanda öğle yemeği ısmarlayarak teşekkür etmek isterim.”

2.2.2.2 Resmi olmayan (İnformel) iletişim

Resmi olmayan iletişimde resmi iletişim kanallarında kullanılabilen ve yöneticiler tarafından kullanılabilen bir iletişim mekanizması bulunmaktadır. Bu iletişim ile resmi iletişim kanallarındaki boşlukların doldurulması ve daha verimli bir iletişim ortamının oluşturulması sağlanabilmektedir. İletişim olmadan kurumların amaçlarına ulaşması ve devamlılığını sağlamaları mümkün değildir. Kurum üyelerinin ihtiyaç duyduğu iletişim, zaman zaman resmi iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilememektedir. Resmi iletişim kanalları ile yeterli iletişimi olmayan çalışanlar da iletişim ihtiyaçlarını karşılamak için çevre ile ilişkileri ve etkileşimleri çerçevesinde informal iletişim kanalları oluşturmaktadırlar. Resmi iletişim kanallarının yanı sıra informal kanallar da önemlidir ve kurumun iletişimindeki boşlukları doldurmaktadır (Atak, 2005).

Resmi olmayan iletişim -bazen dedikodu olarak anılmaktadır- hem işle ilgili hem de kişisel bilgilerden oluşmaktadır. Resmi olmayan iletişim (Krizan, 2008);

- a. Kuruluş tarafından planlanmamıştır.
- b. Her yöne akmaktadır.
- c. Olumlu insan ilişkileri geliştirmekte ve sürdürmektedir.

Resmi olmayan iletişim ağları-arkadaşlıklara, paylaşılan kişisel veya kariyer ilgi alanlarına ve yakınlığa dayalı etkileşim kalıplara dayalıdır (Adler vd., 2012):

Dedikodu

Resmi olmayan mesajlar rasyonel olarak belirtilmemiştir. Kişilerin mekânsal düzenlemelerinin, kişiliklerinin ve yeteneklerinin tesadüfleri yoluyla gelişmektedir. Genellikle dedikodu temelli olmaktadır. Dedikodu bazı çalışmalarda tüm resmi olmayan iletişimi kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Dedikodu hızlıdır. Dedikodu resmi kanalları takip etmediğinden ve iletimde genellikle daha kişisel olduğundan, mesajlar göndericilerin ve alıcıların istediği kadar hızlı hareket etmekte serbesttir. Bir organizasyonda yönetim grubunun yüzde 46'sının bir yöneticinin yeni doğan dedikoduyu olaydan on üç saat sonra bildiği bildirilmektedir. Dedikodu doğrudur ve çok fazla bilgi taşır. Yönetim dedikoduyu sevsin ya da sevmesin, tüm kurumlarda hayatın bir gerçeğidir. Bu nedenle bilgi yönetici, kalıcılığını kabul etmeli, avantajlarından yararlanmalı ve sınırlarını bilmelidir. Dedikodu normalde resmi ağlar üzerinden gönderilemeyen bazı mesajların yayılması için bir ağ sunmaktadır. Dedikodunun bir başka avantajı, yönetime çalışan duyarlılığı hakkında geri bildirim sağlamasıdır. Dedikodular, bastırıldıklarında çalışanlar arasında düşmanlığı ve öfkeyi besleyebilecek, duygusal olarak yüklü mesajların ifadesi için bir çıkış sağlamaktadır. Dedikodu aynı zamanda yönetimin bazı direktiflerinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir bir dile çevrilmesine de yardımcı olabilmektedir (Goldhaber, 2020).

Söylenti

"Söylenti" kelimesi bazen "dedikodu" ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır, ancak teknik olarak iki terim arasında önemli bir fark vardır. Söylenti, güvenli kanıt standartları olmadan iletilen dedikodu bilgilerdir. Dedikodunun doğrulanmamış ve gerçek olmayan kısmıdır. Şans eseri doğru olabilir, ancak genellikle yanlıştır; bu nedenle istenmeyen olduğu varsayılmaktadır. Söylenti, öncelikle bir durumdaki hem ilginin hem de belirsizliğin bir sonucudur. Bir konu önemsizse veya bir kimseyi ilgilendirmiyorsa, o kişinin bu konuda bir söylenti yayması için bir neden yoktur. Söylentinin belirsizliğe ve her insanın sahip olduğu ilgiye bağlı olduğunu görmek mümkündür. Bir kişiden diğerine geçerken değişme eğilimindedir. Genel teması korunabilir, ancak ayrıntıları korunamaz. Hatırlanabilen ve başkalarına aktarılabilen birkaç temel ayrıntıya indirgendiği filtrelemeye tabidir. Bu arada, insanlar da kendi güçlü duygularını ve akıl yürütmelerini dahil etmek

için yeni ayrıntılar ekler ve hikâyeyi daha da kötüleştirmektedir ve bu işleme detaylandırma adı verilmektedir (Newstrom ve Davis, 2002).

2.2.2.3 Sözlü olmayan (sözsüz) iletişim

Sözlü olmayan (sözsüz) iletişim, kelimelerin kendileri dışındaki iletişimin tüm yönleridir. Sadece jestleri ve beden dilini değil, aynı zamanda kelimelerin nasıl söylendiğini de içermektedir: bükülme, duraklamalar, ton, hacim ve aksan. Bu sözel olmayan özellikler, kelimelerin anlamlarını etkilemektedir. Sözsüz iletişim, etkileşimi etkileyen ortamların özelliklerini, takı ve kıyafet gibi kişisel nesneleri, fiziksel görünümü ve yüz ifadelerini de içermektedir (Wood, 2015).

Sözsüz iletişimin genel iletişim içinde önemli bir yeri vardır çünkü insanlar duygularını kelimelere kıyasla beden dilini kullanarak daha iyi ifade edebilmektedir. Ayrıca kelimelerin (%7), sesin (%38) ve beden dilinin (%55) gösterilen oranlarda iletişime etkisi olduğu tespit edilmiştir (Kaya, 2006).

Sözlü olmayan iletişimin genel özellikleri şu şekildedir (Krizan, 2008):

- a. Sözsüz iletişim kasıtsız olabilir. Gönderici, sözsüz bir mesaj gönderdiğinin farkında olmayabilir ve sonuç olarak mesajın yaratabileceği etkinin farkında olmayabilir.
- b. Sözsüz bir iletişim sözlü olandan daha dürüst olabilir. Mesaj bilinçsizce iletilebileceğinden gönderen bunu planlamamış olacaktır.
- c. Sözsüz iletişim ilk izlenimi yaratmakta veya yaratmaya yardımcı olmaktadır. İlk izlenimler güçlüdür. Genellikle donmuş değerlendirmelerle, değiştirilmesi çok zor olabilen görüntülerle sonuçlanmaktadır.
- d. Sözsüz iletişim her zaman mevcuttur. Sözsüz iletişim olmadan ne sözlü ne de yazılı iletişim olmamaktadır. Sözsüz iletişim örnekleri gönderilen mesajları, telefon ahizesine dokunmayı, kağıtları yüksek sesle yeniden düzenlemeyi veya sessizliği içermektedir.

Sözsüz ipuçları bir dil biçimidir, başkalarında anlam yaratırlar. Sözsüz ipuçlarını kullanarak, aslında mevcut bir durumda nasıl hissedildiği açıkça ifade edilebilmektedir (Timm ve Stead, 1996).

Sözsüz iletişimin başlıca türleri şu şekildedir:

Ses

Ses hem kasıtlı hem de kasıtsız mesajlar taşımaktadır. Bilinçli düzeyde, çeşitli izlenimler aratmak için ses kullanılabilmektedir. Bireyin ses özellikleriz de bireyin farkında olmadığı birçok şeyi ortaya çıkarmaktadır. Sesin tonu ve hacmi, aksanı ve konuşma hızı ve konuşmaya sızan tüm küçük um'lar ve ah'lar, bireyin kim olduğu, dinleyicilerle olan ilişkisi ve sözleri altında yatan duygular hakkında çok şey söylemektedir (Thill vd., 2013).

Görünüm

Görünüm, bir iletişimcinin mesajlarının işte ve başka yerlerde nasıl alınacağını belirlemede muazzam bir rol oynamaktadır. Kural olarak, çekici görünen insanlar sevimli ve ikna edici olarak kabul edilmekte ve genellikle başarılı kariyerleri olmaktadır. Örneğin, araştırmalar, 5 puanlık bir çekicilik ölçeğinde her 1 puanlık artış için başlangıç maaşlarının yaklaşık 2.000 \$ arttığını ve daha çekici (ama daha çekici olmayan kadınlara) daha az yakışıklı meslektaşlarına göre daha yüksek başlangıç maaşları verildiğini göstermektedir (Adler vd., 2012).

Göz Teması ve Yüz ifadesi

Gözler “ruhun pencereleri” olarak adlandırılmıştır. Ruhunu açığa vurmasalar bile gözler çoğu zaman bir konuşmacının gerçek duygularının en iyi habercisidir. Sürekli göz teması, güven ve hayranlık uyandırmakta; kısa göz teması korku veya stres sinyalleri vermektedir. İyi bir göz teması, mesajı gönderen kişinin, bir alıcının dikkat edip etmediğini, saygı gösterip göstermediğini, olumlu yanıt verdiğini veya sıkıntı hissedip hissetmediğini görmesini sağlamaktadır. Alıcının bakış açısından, iyi bir göz teması, konuşmacının samimiyetini, güvenini ve doğruluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bir kişinin yüzündeki ifade de neredeyse gözler kadar duyguyu açığa vurabilir. Uzmanlar, insan yüzünün 250.000'den fazla ifade gösterebileceğini tahmin etmektedir. Bazı insanlar duygularını gizlemek için bu ifadeleri kontrol edebilmekte ve “poker yüzlerini” koruyabilmektedir. Ancak çoğu kişi duygularını açıkça göstermektedir. Kaşları kaldırmak veya alçaltmak, gözlerini kısmak, gergin bir şekilde yutkunmak, çeneyi sıkarak, genişçe gülümsemek gibi istemli ve istemsiz yüz ifadeleri sözlü mesajlara ekleme yapabilmekte veya bunların yerini alabilmektedir (Guffey ve Loewy, 2012).

Duruş ve Jest

Bir kişinin duruşu, yüksek statü ve özgüvenden utangaçlığa ve itaatkarlığa kadar her şeyi aktarabilmektedir. Bir konuşmacıya doğru eğilmek, çekicilik ve ilgiyi çağrıştırmakta; geri çekilmek veya geri çekilmek korku, güvensizlik, endişe veya tiksinti anlamına gelmektedir. Benzer şekilde, jestler de tüm düşünceleri basit hareketlerle iletebilmekte ve bu hareketlerin anlamları kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Guffey ve Loewy, 2012).

Mekân ve Mesafe

Kişinin kendisi ile başkaları arasına koyduğu mesafe aynı zamanda duygu ve tutumları da yansıtmakta ve dolayısıyla iletişimi etkilemektedir. Bir ast bir üstünün ofisine gittiğinde, hem gerginlik hem de mesafe kimin sorumlu olduğunu göstermektedir. Daha az güçlü olan kişi genellikle oturması için davet edilene kadar ayakta kalmakta ve seçim hakkı verildiğinde patrona yakın oturmak konusunda isteksiz olmaktadır. Akıllı yöneticiler, astlarıyla daha eşit bir düzeyde görüşebilmeleri için ofislerine bir masa veya rahat rahat sandalyeler ekleyerek genellikle bu statü boşluğunun engelleyici faktörünü en aza indirmeye çalışmaktadır (Adler vd., 2012).

Fiziksel Çevre

Statü ve gücü yansıtmanın yanı sıra, bir kurumun fiziksel düzeni, üyelerinin birbirleriyle etkileşim yollarını da şekillendirmektedir. Örneğin, bir odanın sıcaklığı ve nemi, iletişimin başarısı üzerinde derin etkilere sahip olabilmektedir. Ortamların iletişimi şekillendirmesinin bir başka yolu da yakınlıktır. İnsanları ayıran mesafe belki de kimin kiminle konuştuğunu şekillendirmede en önemli faktördür. Diğer şartlar eşit olduğunda, memurlar yan komşulardan daha fazla birbirleriyle konuşacaklar ve aynı bölgedeki işçiler, başka bir bölgedeki benzer şekilde çalışan insanlardan daha fazla birbirleriyle uğraşacaklardır (Adler vd., 2012).

Zaman

Zamanı kullanma şekli de bir dizi sessiz mesaj sağlamaktadır. Bir göreve veya bir probleme harcanan zaman, ona ne kadar önem verildiğinin de iyi bir göstergesidir. Zamanla ilgili kurallar ve gelenekler bir kültürden diğerine büyük farklılıklar göstermektedir. Birçok kültürde, ilişki yalnızca eldeki işten çok daha önemli olmakla

kalmamakta, aynı zamanda ticari girişimin temelini oluşturmakta ve bu nedenle herhangi bir işin yapılıp yapılmayacağını belirlemektedir. Diyalog ve tartışmaya zaman ayrılarak kişisel ilişki kurulmazsa, iş ilişkisi olmayacaktır (Adler vd., 2012).

2.2.2.4 Yazılı iletişim

Tipik olarak kurumlar, birçok türden çok sayıda yazılı iletişim üretmektedir. Mektup, bir kişiyle, genellikle kuruluş dışından biriyle iletişim kurmanın resmi bir yoludur. Muhtemelen kuruluşlarda en yaygın yazılı iletişim biçimi, ofis muhtırası veya nottur. Notlar, kuruluş içindeki bir kişiye veya gruba yöneliktir. Diğer yaygın yazılı iletişim biçimleri arasında raporlar, kılavuzlar ve formlar bulunmaktadır. Raporlar genellikle bir projenin ilerlemesini veya sonuçlarını özetlemekte ve genellikle karar vermede kullanılacak bilgileri sağlamaktadır. Kılavuzların kuruluşlarda çeşitli işlevleri vardır (Moorhead ve Griffin, 2008);

- a. Talimat kılavuzları, çalışanlara makinelerin nasıl çalıştırılacağını anlatmakta;
- b. Politika ve prosedür kılavuzları, onları kurumsal kurallar hakkında bilgilendirmekte;
- c. Operasyon kılavuzları, görevlerin nasıl gerçekleştirileceğini ve işle ilgili sorunlara nasıl yanıt verileceğini açıklamaktadır.

2.2.3 Kurumsal İletişimi Etkileyen Faktörler

Kurumsal iletişimi etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar başında iletişim ağı, kurum yapısı, iletişim tarzı, iletişimcinin özellikleri ve iletişim becerileri yer almaktadır.

2.2.3.1 İletişim ağı

Koordinasyonun anahtarı iletişimdir. Onsuz, insanlar ne yapacaklarını bilemeyeceği ve gruplar ve organizasyonlar etkin bir şekilde çalışamayacağı düşünülmektedir. Bunu akılda tutarak, iletişimin “kurumları birbirine bağlı tutmaya devam eden sosyal yapıştırıcı” ve “kurumların özü” olarak anılması şaşırtıcı değildir. Kurumlarda iletişimin önemi göz önüne alındığında, yöneticilerin zamanlarının yüzde 80'ini şu ya da bu biçimde iletişim kurmakla harcamaları gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Greenberg, 2014).

Ast-üst iletişimini içeren iletişim ağı, “en az birinin diğer kurumsal üyelerin faaliyetlerini yönlendirmek ve değerlendirmek için resmi (resmi kurumsal kaynaklar tarafından

tanımlandığı gibi) yetkiye sahip olan kurum üyeleri arasındaki bilgi ve etki alışverişi” olarak tanımlanmaktadır (Modaff ve Dewine, 2002).

Üst ve alt iletişimin birçok biçimi vardır. “Katz ve Kahn (1978), üstlerin astlarla iletişim kurabileceği ve bunun tersinin de olabileceği çeşitli konular önermiştir. Aşağıda Tablo 4’te, üst ve ast arasındaki iletişim biçimleri gösterilmektedir.

Tablo 2.4: İletişim Biçimleri (Modaff ve Dewine, 2002).

Üstünden Astına İletişim	Astından Üstüne İletişim
İş talimatları	Ast hakkında bilgi
İş gerekçesi	İş arkadaşları hakkında bilgi
Kurumsal prosedürler ve uygulamalar	Organizasyon politikaları hakkında bilgi
Alt performans hakkında geri bildirim	Ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılabileceği hakkında bilgi
Hedeflerin telkin edilmesi	

Dolayısıyla Tablo 4’e göre, amirin astına yalnızca görevle ilgili bilgileri iletme eğiliminde olduğu, astın ise hem görevle ilgili hem de kişisel bilgileri amirine iletmediği anlaşılmaktadır. İletişimin şekli ne olursa olsun, önceki araştırmalara dayalı olarak, "denetçilerin zamanlarının üçte biri ile üçte ikisini astlarıyla iletişim kurmak için harcadığı" tahmin edilmiştir. İletişimin kritik bir rolü, ast ve üst-amir arasında kabul edilebilir bir ilişkinin sürdürülmesidir ve bir ast ile kabul edilebilir bir ilişkinin sürdürülmesi, aşağıdaki nedenlerden dolayı üst için çok önemlidir (Modaff ve Dewine, 2002):

- Ast, hem görevle ilgili hem de kişisel konularda diğer astlardan üste önemli bir gayri resmi iletişim kanalı olarak hizmet eder.
- Astın ilişkiden duyduğu memnuniyet, astın genel iş tatmini üzerinde olduğu kadar, amirin ilişkiden duyduğu tatmin üzerinde de doğrudan bir etkiye sahip olabilir.
- Amirin performansı, nihayetinde ast-üst ilişkisinin kalitesine doğrudan veya dolaylı olarak bağlı olabilen astın performansına bağlıdır.

Ağın yönü, mesajı kimin kime verdiğine bağlı olarak aşağı, yukarı ve yatay iletişim olabilmektedir. Aşağı doğru iletişim, üstlerden astlara olan iletişimdir ve yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi hedefler, talimatlar ve organizasyon prosedürleri ile ilgili iş hakkında mesajlar içermektedir. Yukarı doğru iletişim, astlardan üstlere yapılan iletişimdir ve yine yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi astların ve iş arkadaşlarının bilgileri hakkında mesajlar içerir. Bir de yatay iletişim vardır ve aynı kurumsal düzeyde yetkiye sahip kişiler arasında yanıl mesaj alışverişidir. Yatay olarak iletilen mesajlar genellikle problem çözme, koordinasyon, çatışma çözümü ve söylentilerle ilgili olmaktadır (Goldhaber, 2020). Bütün bu iletişim ağları kurumsal iletişimi doğrudan etkilemektedir.

2.2.3.2 Kurum yapısı

Kurum, insanların birbirine bağımlı ve koordineli roller üstlendiği belirli bir yapıya sahip bir sistemdir (93) Kurum yapısı hiyerarşik (resmi), düz veya matris tipi yapıları ifade etmektedir ve her kurumun diğerlerinden farklı kendi yapısı vardır. Yapı, organizasyonun amaçlarına etkin ve düzenli bir şekilde ulaşmasını sağlar. Yapı, bir organizasyonun anarşi olmadan işlemesi için gerekli olan istikrarı, öngörülebilirliği ve düzenliliği sağlamaktadır. Öte yandan, gayri resmi yapılar, ağ yollarında insanların kaldırabileceğinden daha fazla bilgi akışına izin verme eğilimindedir ve bu da aşırı yüklenmeye neden olmaktadır (Goldhaber, 2020).

Bir kurum yapı olarak bir emir-komuta zinciri ile temsil edilmektedir. Herhangi bir kurum herkes tarafından bilinen, iyi kurulmuş görev ve sorumluluk alanlarına sahip bir yetki yapısının düzenlenmesini gerektirmektedir. Hiyerarşik yapıların tipik unvanları “personel”, “yönetim”, “yönetim” ve “eğitim”dir. Resmi iletişim kanalları oluşturulduğunda, montaj hattı çalışanı herhangi bir iş bilgisini veya sorununu ustabaşına iletmesi gerektiğini bilir, ustabaşı amiriyle konuşur vb. Açıktır ki, bu tür bir doğrusal yapı, bilginin kurum içinde verimli bir şekilde gönderilmesi ve yayılmasının gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır (Seren ve Bodaken, 1975).

İlk olarak matris organizasyonuna bakılacak olursa; bir matris organizasyonu, çoklu komuta zincirine sahip bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Matrisin ayırt edici özelliği iki patronlu yöneticidir. Bir matris, iletişim kalıplarında kayıt dışılık geçmişi olan küçük kuruluşlarda özellikle iyi çalışmaktadır. Matris resmi olsa da, işlevler arası iletişimi

ve yenilikçi düşünce ve eylemi teşvik ederek resmi olmayan bir organizasyon yapısının birçok avantajını korumaktadır (Goldhaber, 2020).

Matris sistemi aynı zamanda yetki, güç, iletişim delegasyonu ve kontrolündeki olası sorunlar için iyi bir uyarı mekanizmasıdır. Bir matris, insanların gevşek bir birlikteliği değildir. Her kişinin raporlama noktaları vardır ve belirli hedefler veya görevlerden sorumludur. Birçok durumda matris, bir bireye yetkiden daha fazla sorumluluk vermektedir. Bir matris, esnekliğe ve bir dereceye kadar kayıt dışılığa izin vermektedir, ancak aynı zamanda tüm seviyelerde doğrudan bilgi akışı ve kişisel etkileşimin özel gereksinimlerine dikkat edilmesini gerektirmektedir (Goldhaber, 2020). Ancak resmi yapı, iletişim kalıplarını şekillendirebilir ve sınırlayabilir. Birçok bürokratik organizasyonun ortak özellikleri (örneğin, iş fonksiyonlarının standardizasyonu ve işçiler arasındaki açık, farklı hiyerarşik düzenlemeler), raporların işlenme ve sunulma şekli, raporlama için hangi resmi kanallara güvenildiği, hangi türler gibi iletişim faaliyetlerini etkileyebilir. Buna karşılık, daha esnek, matris tipi bir organizasyon, diğer bilgi akışı ve iletişim çabalarının kullanımını benzer şekilde belirleyebilmektedir (Alessandra, 1993).

Görüldüğü gibi hiyerarşik, düz veya matris veya diğer bir deyişle resmi ve gayri resmi gibi farklı organizasyon yapıları vardır, ancak aslında bir organizasyonun yapısı o organizasyonun özelliklerine, ihtiyaçlarına ve genel olarak içinde bulunduğu sektöre bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, bankacılık sektöründeki kuruluşların daha katı veya hiyerarşik yapılara sahip olduğu, reklam veren bir şirketin ise sektörlerinin gereklilikleri nedeniyle daha esnek bir yapıya sahip olabileceği bilinmektedir. Kurumların bu yapısıyla ilgili olarak elbette hem çalışanların hem de işverenlerin iletişim biçimleri farklılıklar göstermekte ve bu nedenle bazı kurumlarda çalışanlar iletişim açısından daha tatmin olurken bazılarında ise tatmin olamamaktadır.

2.2.3.3 İletişim tarzı

İnsanlar basit değildir; sonsuz karmaşıktır. Herkesin tek bir baskın kişisel stili olsa da, tüm stillerden bazı özelliklere de sahiptirler. Bazı şeyleri dolaylı, bazılarını ise doğrudan yapabilir; bazı durumlarda destekler ve bazı durumlarda kontrol ederler. Ancak kendisini ne kadar rahat hissederse, o kadar baskın tarzına göre hareket etmektedir (Alessandra, 1993). Baskın tarzın farklı durumlarda nasıl davranıldığı üzerinde etkisi vardır.

Etkili iletişim genellikle duruma uygun iletişim tarzını benimsemeye bağlıdır. Dolayısıyla, insanlarla iletişim kurma şekli iletişim tarzını göstermekte ve insanların davranışları, kuruluşların amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır ve iletişim, bunun başlıca yoludur (Huseman vd., 1991). İnsanlar arasındaki üslup olan kişilerarası üslubun unsurları şu şekildedir (Cenzo, 1997):

- a. Herkesin kişilerarası bir tarzı vardır.
- b. Her birey, her tarzdan bir parçaya sahiptir.
- c. Her stilin kendisiyle ilişkili güçlü yanları vardır.
- d. Her stilin potansiyel zayıflıkları vardır.
- e. Zayıflık, aşırıya taşınan bir güçtür.
- f. Zor zamanlarla karşılaşıldığında bireyin tarzı değişebilmektedir.

Etkili iletişimi teşvik etmede en çok işe yarayan kişilerarası tarz nedir? sorusuna cevap, hiçbir stilin tüm durumlar için en iyisi olmadığıdır. Her iletişim tarzının kendine has güçlü yönleri vardır, ancak belirli bir tarzın işe yarayacağı ve yaramayacağı zamanlar vardır. Etkili iletişim, hedef kitleye ulaşmaya dayanmaktadır. Başka birinin kişilerarası tarzı bireyinkine benziyorsa, ikisi arasındaki iletişim daha verimli olabilmektedir. Ama tarzlar farklıysa iletişim sorunları ortaya çıkabilmektedir (Cenzo, 1997).

İletişim biçimleri farklı kaynaklarda farklı adlarla anılmaktadır. Genel olarak iletişim biçimlerinin destekleyici (ilişkilendirici ve sosyalleştirici stil) ve kontrol edici (düşünür ve yönlendirici stil) olmak üzere dört türü vardır (Tablo 2.5).

Tablo 2.5: İletişim Biçimleri (Alessandra, 1993).

DESTEKLEYİCİ (İlişki odaklı)	
İLİŞKİLENDİRİCİ STİL	SOSYALLEŞTİREN STİL
➤ Harekete geçmekte ve karar vermekte yavaş ➤ Yakın, kişisel ilişkileri sever ➤ Kişilerarası çatışmayı sevmez ➤ Başkalarını destekler ve “aktif olarak” dinler ➤ Hedef belirleme ve kendini yönetme konusunda zayıf ➤ Başkalarından destek alma konusunda mükemmel bir yeteneğe sahiptir ➤ Başkalarıyla yavaş ve uyumlu çalışır ➤ Güvenlik ve aidiyet duygusu arar ➤ İyi danışmanlık becerileri vardır.	➤ Spontane eylemler ve kararlar ➤ Katılımı sever ➤ Yalnız olmayı sevmez ➤ Abartır ve geneller ➤ Hayal görme eğilimindedir ve başkalarının hayallerine kapılır ➤ Bir aktiviteden diğerine atlar ➤ Başkalarıyla hızlı ve heyecanlı bir şekilde çalışır ➤ Saygı ve onay ister ➤ İyi ikna becerileri vardır.

Tablo 2.5: İletişim Biçimleri (Alessandra, 1993), (Devam).

DOLAYLI (Yavaş tempo)	DOĞRUDAN (Hızlı Tempo)
DÜŞÜNÜR STİL	YÖNLENDİRİCİ STİL
➤ Dikkatli hareketler ve kararlar ➤ Organizasyonu ve yapıyı sever ➤ Katılımdan hoşlanmaz ➤ Belirli ayrıntılar hakkında birçok soru sorar ➤ Objektif, görev odaklı, entelektüel çalışma ortamını tercih eder ➤ Haklı olmak ister, bu nedenle veri toplamaya aşırı derecede bağımlı olabilir ➤ Yavaş ve hassas bir şekilde tek başına çalışır ➤ İyi problem çözme becerileri vardır.	➤ Kararlı eylemler ve kararlar ➤ Kontrolü sever, hareketsizliği sevmez ➤ Kendisini ve başkalarını yönetmek için maksimum özgürlüğü tercih eder ➤ Havalı, bağımsız ve rekabetçidir ➤ Başkalarının duygularına, tutumlarına ve tavsiyelerine karşı düşük toleransı vardır ➤ Tek başına hızlı ve etkileyici bir şekilde çalışır ➤ İyi idari becerileri vardır.
KONTROL EDİCİ (Görev yönelimli)	

2.3 KURUMSAL İLETİŞİMDE ORGANİZASYON YÖNETİMİ

Kurumsal iletişim alanı, dünya iş ortamındaki küresel değişimlere bağlı olarak, özellikle son 40 yılda iş uygulamalarının yanı sıra bilim camiasında da büyük bir ilgi geliştirmektedir. Birçok uzman, kurumsal yönetim iletişiminin organizasyon performansı üzerinde büyük bir etkisinin olduğu konusunda hemfikirdir. Son ekonomik krizler, sadece bütçeleri değil, aynı zamanda iş pozisyonlarını da azaltarak halkla ilişkiler ve iletişim ile ilgili işleri etkilemiştir (Moreno vd., 2010).

Üst düzey yöneticiler kurumsal iletişim programlarını iş rakamlarını artırmada önemli bir faktör olarak görmemektedir, ancak özellikle tam tersini ifade eden Forman ve Angenti tarafından yapılan bazıları gibi çalışmalar vardır. Bu çalışmalar organizasyon düzeyinde geliştirilen doğru bir iletişim programının satış hacminin artmasında doğrudan ve oldukça kesin bir etkisinin olduğunun altını çizmektedir. (Forman ve Argenti, 2005).

Goodman, (2000), yöneticilerin olumlu iletişim şemalarını ve uygulamalarını sürdürmek ve geliştirmek için stratejik eylemlerde bulunması gerektiğini düşünmektedir. Stratejinin tüm iç ilgili grupları içermesi gerekmektedir, ancak aynı zamanda dış çevreye de uygulanması gerekmektedir. Stratejik iletişimin temel amacı, verimli bir iç ortam yaratmak ve ayrıca çalışanlar arasında olumlu bir duyguyu sürdürmektir.

Kurumsal iletişimin yönetimi, rolünün şirketin amacına ve çeşitli bakış açılarına ilişkin mesajların seçilmesini ve ardından ilgili taraflara iletilmesini içermesi nedeniyle, yönetim stratejisinin anahtarı olarak kabul edilebilmektedir. Alanın uzmanları olarak iletişimciler, karmaşık iletişim eylemlerini ele almaya hazır olmalıdır. Farklı departmanların ve organizasyonun diğer tüm ilgili bölümlerinin iç faaliyetleri hakkında her zaman bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Karar yetkisine sahip bir yönetici, halkla ilişkiler, kitle iletişim araçları ile ilişkiler, iç iletişim gibi farklı alanlardaki faaliyetleri denetlemek ve koordine etmek için kurumsal iletişimin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde kilit bir rol oynamaktadır. İş pratiğinde iletişim uzmanı, hedeflenen kamunun algısını, şirket stratejisinin istediği ve ihtiyaç duyduğu kolaylık alanına, hatta daha da fazlası, rekabet avantajı yaratabilmek için yönlendirmek zorundadır. Bir stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında rol oynayacak konumda olmak için iletişimcinin şirketin üst yönetiminde yer alması gerekmektedir. Bu onun karar verme sürecinde aktif bir rol oynamasını sağlamaktadır. Bu sayede iç ve dış iletişimin tüm unsurları son derece verimli bir iletişim etkisi yaratarak ortaya çıkabilmektedir.

Kurumsal iletişim yönetiminin işlevleri, halkla ilişkiler, iç iletişim, hissedar etkileşimi, kurumsal reklamcılığın ele alınmasını içermektedir. Tüm bu işlevler, doğrudan yönetilebilen ve kontrol edilebilen iç halk (çalışanlar) ve dış kamuoyu (kitle iletişim araçları, müşteriler, kamu yönetimi) ile iletişimi ifade etmektedir. Normalde, iletişimin işlevleri kolayca yönlendirilebilmekte ve kontrol edilebilmektedir. Çalışanlar ve çalışanlar ile dış çevre arasındaki gayri resmi iletişim veya üçüncü kişilere gönderilen raporlar gibi kontrol edilemeyen iletişim doğrudan kontrol edilememekte, ancak yönetimin etkin bir kurumsal yönetim iletişim programı uygulaması durumunda etkilenebilmektedir.

İletişimin organizasyonlar için sürekli artan önemi ile profesyonel iletişim fonksiyonlarının yavaş ilerlemesi arasındaki boşluk, organizasyon içindeki iletişim sorumluluklarının bölünmesi üzerine yapılan analizlerle açıklanabilmektedir. Çeşitli kamu türlerinin iletişim talepleri, genellikle belirli bir marka veya belirli bir şirket gibi bir bütün olarak bir kuruluşa atıfta bulunmaktadır. Kuruluşlar normalde kendi çevrelerini, pazar tipolojilerini ve genellikle etkileşimde bulundukları kamu kategorilerini bilerek, vizyonları ve iş modellerini tanımlayarak hareket etmektedir. Bu nedenle, iletişimin ve tüm yönetsel stratejik kararların ana sorumluluğu, iç yönetim toplantılarının konusudur. Kurumun hukuki yapısına göre müdür, başkan, genel müdür veya yönetim kurulu üyeleri iletişim faaliyetinden ilk sorumlu kişilerdir. Başka bir deyişle, genel müdür, ana iletişimci ve iletişim stratejisinin yaratıcısı ve aynı zamanda ilgilenen kişilere yönelik tutarlı mesajlar için ana tedarikçi rolünü üstlenmelidir (Argenti, 2013). Bu nedenle üst düzey yöneticiler, öncelikleri ve ihtiyaç duyulan ana yapı ve kaynakları belirleyerek iletişim planının tasarımına karar vermektedir.

Üst düzey yöneticilerin çoğu işletme yönetiminde deneyime sahiptir, bu nedenle iletişim konusunda aynı uzmanlığa sahip oldukları varsayılabilir. Çoğu araştırmacı, iletişim yönetimini geleneksel bir şekilde, basitçe bilgi iletmek olarak kavramsallaştırmaktadır. Kuruluşlar, medya amaçları aracılığıyla bilgileri paydaşlara ileterek, anlamların aktarılmasına ve bilgi aktarımı, tutum ve davranış değişikliği gibi istenen tepkilerin alınmasına/teşvik edilmesine yol açmaktadır. Ancak iletişim uzmanları, iletişimin iki yönlü bir süreç olduğu fikrini desteklemektedir, etkileşim algıları ve yönergeleri öznel olarak sosyal düzeyde modellenmiştir.

Ampirik araştırmalara göre, organizasyon yöneticileri zamanlarının çoğunu (%50'ye kadar) iletişim kurmak için harcamaktadır (Argenti, 2012). Kişilerarası becerilerini ve küçük grupların medya veya geniş halk kesimleriyle etkileşimlerini ve etkileşimlerini geliştirmek, örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır (Zerfass vd., 2013). Bu aynı zamanda, üst yöneticilerin her zaman, iletişim profesyonellerinin kavram ve uygulamalarıyla ilgili olması gerekmeyen doğrudan iletişim deneyimlerine ve algılarına sahip olacağı anlamına gelmektedir.

Büyük organizasyonlarda, iletişim profesyonellerinin departmanlarının, kurumsal iletişim sorumluluğunda üst düzey yöneticileri desteklemesini gerektirmektedir (Van Riel ve

Fombrun, 2007). Teorik bir bakış açısından, onlar üst düzey yöneticiler adına çalışan profesyonellerdir (Zerfass vd., 2014). Bu itibarla, kurumsal iletişim doğası ve zorunluluğu gereği üst yönetime ayrılmaz bir şekilde bağlıdır, halkla ilişkiler konusunda personelinin tüm desteği alacaktır, bu da onun iletişimine tavsiyede bulunacak ve destek verecektir (Cutlip vd., 2006). İletişimciler, bir yandan kamusal tartışmaların ve mesajlaşmanın geliştirilmesinde (Van Riel ve Fombrun, 2007) ve diğer yandan karar alma süreçlerini desteklemelerine izin veren kamuoyu ve paydaş çıkarlarının izlenmesinde uzmanlaşmıştır. (White ve Dozier, 1992). İç ve dış iletişim faaliyetlerinin bu ikiliği, iletişim profesyonellerinin ampirik çalışmalarında kanıtlanmıştır. Kamunun dikkatini çekmek, müşteri tercihlerini etkilemek, çalışanları motive etmek ve iyi niyet (itibar, marka, kurum kültürü) oluşturmak gibi dış iletişim, genellikle fırsatları ve endişeleri belirleme gibi iç iletişimlerden daha yaygındır (Verhoeven vd., 2011).

Bu açıdan bakıldığında, kurumların üst düzey yöneticilerinin anlayışları, deneyimleri ve beklentileri, kurumsal iletişim uygulamalarının açıklanmasında temel unsurlardır. Şirket yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri, iş birimlerinin liderleri (örn. insan kaynakları, satış) ve bölge müdürleri bu tür gelişmeleri desteklemediği takdirde yeni vizyon ve modeller hayata geçirilemez.

Bu, neo-kurumsal teorilerin uygulanmasıyla başarılabılır (Scott, 2001). Yeni kurumsalcılık, organizasyonları ve iletişim arayüzlerini analiz etmek için birçok fırsat sunmaktadır. Scott (2001) örgütsel uygulamaların (eski kurumsal iletişim) yasal ve düzenleyici bilişsel kurumlara dayandığını savunmaktadır Sütun düzenleyici, örgütsel davranışı sınırlayan ve yöneten kuralları, yasaları ve cezaları içermektedir (Scott, 2001). Yönetim kurulunda yer alma, iletişim yöneticisi, raporlama hatları veya belirli karar alma süreçlerine katılım gibi resmi düzenlemeler bu boyutun örnekleridir. Ampirik çalışmalar, bunun genellikle uluslararası ve durumsal faktörleri/tarihsel faktörleri harekete geçirmek için pazar yoğunlaşması gibi şirketin genel stratejilerinden ve yapısından etkilendiğini göstermektedir. Daha spesifik olarak, düzenleyici ve normatif sütunlar kültürel-bilişsel sütuna bağlıdır. Kurallar ve düzenlemeler, bu kuralların, yaptırımların, değerlerin ve beklentilerin üyeleri tarafından bilindiği örgütlerde etkileşimler yaratabilir. Bu arada, temel kavramları (eski iletişim) ve organizasyonel işlevlerin (ör., kurumsal iletişim) beklentilerini anlamak gibi "yumuşak" yapıcılar genellikle tek bir kuruluşla sınırlıdır ve

ortak vizyonlar çeşitli gruplar arasında eşit olarak bölünür. Genel Müdürler ve diğer üst düzey yöneticiler, diğer yöneticilerden (örneğin muhasebeciler, pazarlama uzmanları, satış görevlileri, BT personeli, profesyonel iletişim) çeşitli şekillerde ayrılan bir sosyal sınıf oluştururlar. Etkileyen tüm faktörleri (eğitim, mentorluk, ağ oluşturma, medya kullanımı) belirlemek zor olsa da, sosyal bilimciler üst düzey yöneticilerle tutarlı dikkate değer modeller ve tutumlar gösterebilmişlerdir.

2.4 KURUMSAL YÖNETİM

2.4.1 Kurumsal Yönetim Kavramı

Dünyadaki ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasi vb. gelişmelerden, bu gelişmeler sonucunda sınırların yok sayılmaya başlamasıyla rekabetin ülkeler, devletler, uluslararası işletmeler arasında artış göstermesi gibi daha birçok sebepten ötürü geleneksel yönetim yapısına sahip işletmelerden “büyük ve çok ortaklı” işletmelere geçilmesi gerekliliği doğmuştur (Aktan, 2013). İşletmelerin büyümeleri, işletmeyi yöneten yöneticileri hem işletme hem de toplum için kritik noktalara getirmiştir. Çünkü profesyonel yöneticiler verdikleri kararlarda sadece kendi işletmeleri üzerinde değil, bütün toplumun kaynak kullanımı üzerinde etkili olabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken etraflarını saran çıkar gruplarının da isteklerini, beklentilerini göz önüne alarak hareket etmelerini zorunlu kılmıştır (İşcan ve Kaygın, 2009). Bunun yanında, finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ulusal ekonominin uluslararası boyut kazanması, işletme yönetiminde hissedarlardan çok işletme yönetiminin etkin olması kurumsal yönetim kavramının doğmasına sebebiyet vermiştir (Doğan, 2007; Mert, 2012).

Kurumsal yönetim, kişilerin ortak ya da bireysel çıkarlarını göz ardı ederek, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek adına karşılıklı güvene dayalı etkin bir iletişim ile şeffaf bilgi paylaşımını ilke edinildiği örgütsel etkinliklerdir (Fidan, 2011). Kurumsal yönetim, işletme hedeflerinin gözetilip, işletme faaliyet ve işlemlerinin gerçekleştirilmesi, yürütülmesi, sonuçlandırılması ve devamının sağlanması için bir yol haritası niteliğindeki kurallar ve ilkeler bütünüdür (Yılmaz ve Kaya, 2014). OECD kurumsal yönetimi, kurum içindeki yönetim kurulu, idareciler, pay sahipleri ve diğer paydaşlar olarak kabul edilen farklı gruplar arasındaki hakların ve görevlerin dağılımını belirten bir sistem olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2016). Kurumsal yönetim dar anlamda, işletme yönetimi ile

hissedarlar “shareholders” ve menfaat sahipleri “stakeholders” (personel, alıcılar, satıcılar, fon verenler ve devlet gibi) arasındaki ilişkiyi organize eden kurallar bütünüdür ifade etmektedir. Başka bir ifade de kurumsal yönetim, bir işletmedeki hissedarları da içine alan, işletme faaliyetlerinde doğrudan ve dolaylı olarak alakası bulunan paydaşların (menfaat sahiplerinin) tüm haklarını gözetken ve işletme yönetimin görev, sorumluluk ve yükümlülüklerinin ne olduğunu ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Geniş anlamda ise, iyi işletme yönetimi için gerekli informel (kurumsal kültür) ve formel (sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi) kurallar bütünüdür (Aktan, 2013).

Kurumsal yönetim, birbirleri arasında çelişkili çıkar çatışmaları olan tüm grupların (paydaşların), aralarında uzlaşma sağlayacak bir denge kurulması ve işletmeyle ilgili kararlar verilirken kullanabilecekleri finansal verilerin bu paydaşlara sağlanmasını güvence altına alan faaliyetlerin tümüdür (Aysan, 2007). Kurumsal yönetim hakkında yapılan farklı tanımlamaların neredeyse tamamında kullanılan paydaşlar ifadesi, aslında kurumsal yönetimde paydaş kavramının ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Bu tanımlamalardaki paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak iki gruba ayrılmaktadır ve şirketin iç paydaşlarını çalışanlar, sermayedarlar, hissedarlar, yabancı ortaklar; şirketin dış paydaşlarını ise müşteriler, sendikalar, banka ve kreditorler, devlet, toplum, tedarikçiler, rakipler ve kurumsal yatırımcılar oluşturmaktadır (Aktan, 2005).

Genel olarak kurumsal yönetimin amacı şunlardır (OECD, 2016):

- a. Şeffaf ve adil piyasaların teşvik edilmesi ve var olan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde dağıtılması,
- b. Pay sahiplerinin bilgiye erişme ve ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarının belirlenmesi,
- c. Üst yönetimin ücretlerinin belirlenmesinde pay sahiplerinin de söz hakkının olması,
- d. Şirket büyüklüğü ve bulunduğu ülkenin koşullarına göre yasal zeminin belirlenmesi,
- e. Şirket yönetiminin oy ve karar yetkisinin kamuoyuna açıklanması,

- f. Hissedarların yatırımlarını vekil sıfatıyla yöneten kurumsal yatırımcıların haklarının korunması,
- g. İşletmenin paydaşları olan denetleme ve derecelendirme kuruluşları vb. paydaşların dürüstlüğüne zarar verebilecek menfaat çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi,
- h. Şirketlerin farklı ana merkezi dışında farklı ülkelerde de adil ve etkin fiyat ile halka açılmaları,
- i. Menfaat sahiplerinin, haklarının yasalar ve sözleşmeler ile güvence altına alınması,
- j. Pay sahipleri ile yönetenler arasındaki bilgi asimetrisinin olası risklerinin önüne geçmek için menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ve düzenli olarak ulaşması,
- k. Şirketlerin kamuyu aydınlatma konusunda net ve objektif olması, şeffaf bir raporlama ile ilgililerin verilere sağlıklı bir şekilde ulaşması,
- l. Yönetim kurullarının gelişen finansal sistemlere karşı eğitim eksikliklerinin kalmaması ve uzmanlaşmış bir yönetim kurulu oluşturulması,
- m. Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- n. Vekâlet maliyet tutarlarının azaltılması,
- o. Küçük hissedarların büyük hissedarlar tarafından ele geçirilmesinin önlenmesi.

Kurumsal yönetim, şirketlerdeki üst yönetiminin kontrolü, nasıl bir yol izleyeceği konusunda yönlendirilmesi ve işletmeden hak talep eden menfaat grupları ile şirket üst yönetim arasındaki ilişkilerin tamamını kapsamaktadır. Aslında bu kavramın temelleri işletmenin her açıdan şeffaf olmasına dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin gerçek durumunu paydaşlarına (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, yatırımcılar, kredi sağlayıcıları, rakipler, kamu yönetimi (devlet) ve toplum gibi) etik ilke ve prensipler çerçevesinde doğru bir şekilde yansıtması, paydaşlarının haklarını güvence altına alması ve kendi üstüne düşen sorumlulukları almasını gerekliliğine dayanmaktadır (Koçel, 2014).

2.4.2 Kurumsal Yönetim İlkeleri

Dünyada hızla artan küreselleşmeye paralel olarak piyasalarda yer alan tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumak amacı ile güvenilir sistemlerin oluşturulmasını kaçınılmaz hale gelmiştir. Dolayısıyla hem kurumların hem de işletmelerin oluşturacakları yönetim sistemlerinde herkesin kabul ettiği standart ve ilkeler oluşturulmaya başlanmıştır ve bu noktada oluşturulan ilkeler de kurumsal yönetim ilkeleri olarak ifade edilmiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006). Kurumsal yönetim ilkeleri, üst seviye işletme yönetiminin, işletme ve faaliyetlerine yönelik almaları gereken kararlarda nelere dikkat etmeleri gerektiği, kararların hangi sistemsel düzenek içerisinde ve nasıl ele alınması gerektiği, alınan kararların kimlere ne şekilde ve hangi zaman aralığında açıklanacağına dair kurallar ve prensipler toplamını ifade etmektedir (Koçel, 2014). Kurumsal yönetim genel kabul görmüş dört ana ilke etrafında biçimlenmektedir. Bunlar; adillik (eşitlik), şeffaflık (kamuyu aydınlatma), hesap verebilirlik ve sorumluluktur (Yılmaz ve Kaya, 2014).

2.4.2.1 Adillik

İşletmelerin finansal piyasalarda varlığını sürdürebilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyaçları vardır. Kaynakların bir kısmı iç piyasadan temin edilirken bir kısmı ise (işletmenin faaliyet alanına göre değişken oranlarda) dış piyasadan temin edilebilmektedir. Kurumsal yönetim uygulamalarında, işletmenin tüm paydaşlarına karşı (pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, devlet, toplum vd.) eşit mesafede olması adillik ilkesinin temelini oluşturmaktadır (Doğan, 2007).

Adillik ilkesi, işletme yönetiminin tüm faaliyetlerinde paydaşlara ve menfaat sahiplerine adil davranılmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir (Mert, 2012). Adillik ilkesi, işletme hissedarlarının haklarına yer veren ve büyük küçük oran fark etmeksizin her hissedara karşı eşit işlem gerçekleştirilmesi gerektiğini savunan kurumsal yönetim ilkesidir. Hissedarların işletme hakkında bilgi edinme ve inceleme, genel kurul toplantılarına iştirak ve oy kullanma, kâr payında pay oranı ölçüsünde gelir elde etme, payını özgürce devretme ve satma, hissedar hakkındaki kayıtların doğru ve tarafsız tutulması gibi hakları vardır. Ayrıca bu ilke, azınlık haklarına da ayrıntılı şekilde yer vermektedir. Adillik ilkesi, hissedarlara karşı eşit işlem ilkesini savunmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009).

Adillik ilkesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil bütün hissedarlara eşit muamale yapılmasını güvence altına alır. Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır (Aydın, 2010). Bu ilkeye göre; kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarını korumalı, haklarını kullanmalarını kolaylaştırmalı ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde geçerli bir telafi imkânına sahip olmalıdır (OECD, 2016).

2.4.2.2 Şeffaflık

Şeffaflık; işletmenin finansal yapısı ve raporları, performansı, mülkiyet yapısı hakkında doğru ve yeterli bilginin zamanında ve eksiksiz olarak kamuoyuna açıklanması olarak tanımlanabilir (Altın, 2006). Şeffaflık ilkesi, işletme ve faaliyetleri ile alakalı mali ve mali olmayan her çeşitteki bilginin (ticari sırlar ve kamuya henüz açıklaması yapılmamış bilgiler dışında) tam, gerçeği yansıtır, kolay anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetli, erişilebilirliğinin kolay ve zamanlı bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımını ifade etmektedir (Pamukçu, 2011).

Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesine ait düzenlemeleri teşvik etmektedir (Aydın, 2010). Şeffaflık kapsamında, işletmeler pay sahipleri ve diğer finansal bilgi kullanıcılarının kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilgiyi paylaşmalıdır (Tetik, 2013). Şeffaflık ilkesi gereği kamuoyuna açıklanması gereken, işletmenin denetlenmesinden geçmiş mali durum ve yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını gösteren bilgilerin, tam bir tarafsızlık içinde, gerçeği yansıtır, eksiksiz, açık ve anlaşılır, erişimi kolay, zamanında erişim imkânıyla ve düşük bir maliyetle sunulması zorunludur (Aktan, 2013). Bu ilke çerçevesinde, işletmeler tarafından pay sahiplerine yönelik etkili bilgilendirme politikaları oluşturmaları, dünyada yaşanan güncel gelişmelerin ülke koşulları da göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi, belirli aralıklarla mali tablo ve raporlarda yer verilecek bilgilerin belirli bir standarda bağlanarak işlevsellik ön planda olacak şekilde ayrıntılı bir sunum sağlanmalıdır (Yıldız, 2015).

Şeffaflık ilkesi, işletmenin kamuoyundaki dürüstlüğü ve güvenilirliğini simgeleyen, çok daha dikkatli davranılması ve uygulanması gereken bir ilkedir. Şeffaflık ilkesinin taşıdığı

önemin farkında olmayan ve şeffaflığa gereken değeri vermeyen işletmelerin, uzun vadede ulusal ve uluslararası rekabet piyasalarında çıkar çevresinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması ve rekabet etmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması mümkün değildir (Yılmaz ve Kaya, 2014). Kurumsal yönetim ile hedeflenen şirket sürdürülebilirliği ancak şeffaflık ilkesinin tam anlamıyla benimsemesi ve uygulanması ile sağlanabilir. Bu da dünya standartlarında bir kurumsal raporlama ve bağımsız dış denetim ile sağlanabilir (Pamukçu, 2011).

Şeffaflık kavramı ile hesap verebilirlik arasında doğrusal bir ilişki vardır. Şeffaflık konusunda başarılı olan işletmelerde hatalı politikaların tespiti ve hataların düzeltilmesi ile oluşması muhtemel kayıpların önüne geçilebilecektir. Şeffaf olmayan işletmelerde ise ortaya çıkarılamayan durumlar nedeniyle bazı paydaşların zarar görmesi ve işletmenin uzun vadede değer kaybı söz konusu olacaktır. İlgili faaliyetlerden haberdar olunamaması neticesinde ilgililerin de gerekli yaptırımlara maruz kalması mümkün olmayacaktır (Doğan, 2007).

2.4.2.3 Hesap verilebilirlik

Hesap verebilirlik kavramı, şirketlerde yetki ve gücü elinde bulunduranların ve bunu kullananların nasıl bir yol takip ettiklerini, hangi süreç ve yöntemlere başvurdıklarını ve bunları ne şekilde kullandıklarının değerlendirilebilmesi ve geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacı ile ön plana çıkmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011).

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetimin sorumluluklarını ve görevlerini net bir şekilde tanımlarken, yönetimin işletme ile ilgili aldığı kararları ve yönetim performansını tarafsız bir biçimde denetime açmasını sağlayan bir mekanizmadır. Hesap verebilirlik, karar vericilerin/yöneticilerin paydaşlarına karşı sorumlu olmasını sağlayan, karar süreçlerindeki her türlü girdi ve çıktının işletme çevresince incelenmesine olanak tanıyan, kurumsal yönetimin etkin işlemesine yardım eden bir kavramdır. Başka bir deyişle, kendilerine şirketin kaynakları teslim edilen yöneticilerin yetkilerini ne derece iyi kullandıklarını hem şirket hissedarlarına hem de tüm paydaşlarına gösterme sorumluluğudur (Aktan, 2013). Hesap verebilirlik ilkesi, işletmedeki herkesin üstlendiği görev ve sorumlulukları layıkıyla yerine getirmesi gerektiğini ifade eden ilkedir. Yani hem işletmenin yönetilmesinden sorumlu yöneticilerin hem de işletme faaliyetlerini gerçekleştiren çalışanların görevlerinin

gerektirdiği sorumluluk ve yükümlülükleri hakkıyla yerine getirmeleri ve faaliyetlerden etkilenen çıkar çevrelerine karşı hesap vermelerinin bir zorunluluk gerektirdiğini ifade eden ilkedir. Bu ilke, işletme faaliyetlerinden etkilenen ilgili tüm kurum ve kuruluşlara, yönetimi kontrol etme, denetleme ve hesap sorma yetkisi vermektedir. Yönetim nasıl ki hesap vermekten sorumlu tutuluyorsa, ilgili taraflarda hesap sormaktan sorumlu tutulurlar. Yöneticiler, verdikleri kararların doğruluğunu ve güvenilirliğini bu ilke doğrultusunda test edilebilmektedir (Güner ve Kurnaz, 2019). Bu ilke doğrultusunda işletmedeki karar mercileri verdikleri kararlar karşısında hesap verebilir olmalıdır. Karar verirken ve verilen kararları uygularken takınılacak tavırda bu ilke doğrultusunda hareket edilmelidir. Hesap verebilirlik ilkesi ile hissedarlar ve diğer bütün taraflar işletme yönetiminin aldığı kararlar ve yaptığı uygulamaları denetleyebilir (Doğan, 2007).

Hesap verebilirlik ilkesi, kurumsal yönetim ilkelerinden; şeffaflık ve sorumluluk ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir. Hesap verebilirlik, yönetimin yetkilerini, rolünü ve sorumluluklarını açık bir şekilde netleştirmeyi ve yönetimin ortaklarının menfaatlerini de gönüllü bir şekilde desteklemeyi garanti etmektedir (Karakaya ve Akbulut, 2010). Ayrıca karar verme ve kararları uygulama yetkisi olan kişi ya da organların, aldıkları kararların hem doğruluğunu savunma hem de sonuçlarının sorumluluğunu üzerlerine almalarını ifade eder. Bu ilke, sorumluluk ve şeffaflık ilkeleriyle doğrudan etkileşim halinde ve firma ortakları başta olmak üzere ilgili tüm paydaşların, firma yöneticileri tarafından alınan kararları ve gerçekleştirdikleri uygulamaları değerlendirip sorgulamalarına imkân tanıyarak kamuoyunun aydınlatılmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece hesap verebilirlik, yönetim gücü ve yetkinin firma yönetiminin menfaatleri doğrultusunda değil, işletme ortakları başta olmak üzere tüm paydaşların istek ya da çıkarları doğrultusunda kullanılma ortamını hazırlamaktadır (Kavut, 2010).

2.4.2.4 Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, işletmelerde alınan kararların ve uygulamaların işletmenin ana sözleşmesine ve ilgili mevzuata uygun olması ve bunun denetlenmesi gerektiğini belirtir (Zengin ve Altıok Yılmaz, 2017). Sorumluluk ilkesi, işletme yönetiminin işletme adına yürüttüğü iş ve işlemlerin ilgili mevzuat çerçevesinde, esas sözleşmeye, işletme içindeki uygulamalara, mesleki ve toplumsal etik ilke ve değerlere uygun yapıлып yapılmadığının denetlenmesini ifade eden kurumsal yönetim ilkesidir (Pamukçu, 2011). Sorumluluk ilkesi;

işletmelerin hedeflerini doğru belirlenmesinde, uygulanmasında ve faaliyetlerin yşrştşlmesinde, kanunlara ve toplumsal ilke ve değerlere uygun gerçekleşmesi gerektiğini ifade eden kurumsal yşnetim ilkesidir. Bir nevi bu ilke yapılması gerekene şzendiren, buna uymayanları da cezalandıran bir denetim ve kontrol sistemi gşrevi gşrmektedir. Sorumluluk ilkesi, işletme faaliyetlerinde her tşrlş kanun ve toplumsal ilke ve değerlere uygunluğunun sağlandığını garanti edilmesini şstlenen işletme yşnetiminin sorumluluğuna işaret eden ilkedir (Din ve Abdioğlu, 2009).

Sorumluluk ilkesi, yşnetime işletme faaliyetlerinin paydaşlarına ne tşr ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerinin olabileceğini dikkate alarak hareket etmesini řęřtler. Bşylelikle, işletme yşnetim kurulunun ve yşneticilerinin karar ve eylemlerinin toplumsal ve etik değerlere uygunluğu sağlanır (Aktan, 2013). Sorumluluk ilkesi, işletmelerin faaliyetleri ile ilgili mevzuata ve toplumsal değerlere uygunluklarının sağlanmasıdır. Gşrevlerden kaynaklı yşkşmlşlşklere tam bağlılık, ilgili yşkşmlşlşkleri gerektiği gibi bilinçli bir şekilde ve hesap verebilirlik bağlamında yerine getirmeyi ifade etmektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006).

işletme faaliyetlerinden, karar ve seçimlerinden ilk ve en bşyşk sorumluluk yşnetim kuruluna aittir. Bu yşzden de iyi bir kurumsal yşnetimin işletmede uygulanabilmesi için yşnetim kurulunun sorumluluk ve yşkşmlşlşklerinin doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yşnetim kurulunun ve yşneticilerinin taşıdıkları sorumlulukların bilincinde olarak karar ve fiillerinin ilgili yşnetmeliğe ve mesleki ve toplumsal etik değerlere uyumlaştırması bşyşk şnem taşımaktadır (Aktan, 2013). Sorumluluk kavramına gşe, şirketler sadece ortaklarına ya da hissedarlarına karşı değil içinde bulundukları topluma karşı da sorumludurlar. Toplumun ahlaki ve etik değerlerine uygun olarak davranan şirketler, toplumla karşılıklı gşvene dayanan ilişkiler geliştirecektir ve bunun sonucunda şlkenin sosyal, çevresel ve ekonomik refahının artmasına katkıda bulunacaktır. Eğer şirketler toplumsal değerleri yok sayarak ve diğer tşm paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almadan hareket ederler ise hem mşşterilerinin hem de diğer tşm paydaşlarının gşvenini kaybedecek bu durumda şirketin karlılığı azalacak ya da varlığını devam ettirme noktasında sıkıntı yaşayacaktır (Alp ve Kılıç, 2014).

2.5 LİTERATÜR TARAMASI SONUCU

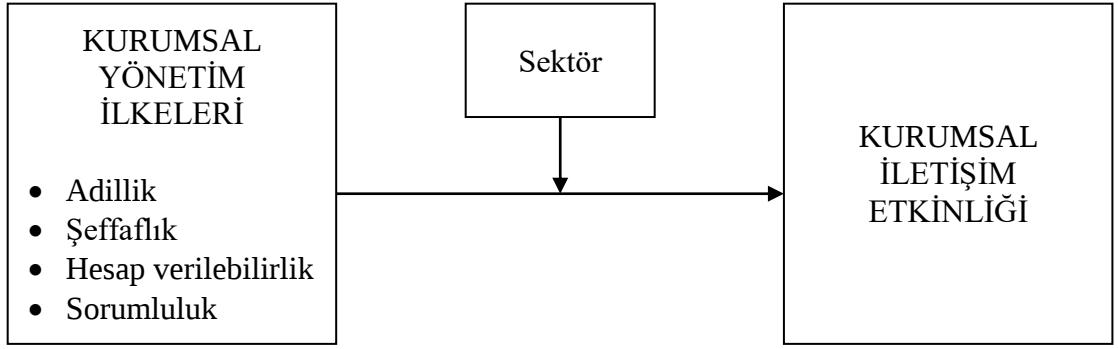
Dünyanın küresel bir topluluk haline geldiği günümüzde, iletişim her alanda önemli bir yere sahiptir. İletişim, kavramların, düşüncelerin ve duyguların bir grup veya bireysel düzeyde birbirleriyle dağılımı olarak ifade edilmektedir (Hybels ve Weaver, 2004). Etkili iletişim sadece insan ilişkileri için değil, iyi ve başarılı bir yönetim için de zorunludur (Spaho, 2011). Kurumsal davranış literatüründe en çok dikkat çeken faktörlerden biri kurumsal iletişimdir. İletişim, bir kurumun insan kaynağını yöneterek hedeflerine daha hızlı ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991; DiFonzo ve Bordia, 1998; Bennebroek-Gravenhorst vd., 2006). Her yönetimin, amaçlarını ve hedeflerini, faaliyetlerini yürütmek için çalışanlarına iletmesi zorunludur. İletişim, yalnızca çalışanların olumlu tutum ve performansının geliştirilmesine yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda kuruluşun kapsayıcı büyümesini de artırmaktadır. Bir kuruluşun performansı, kuruluş içinde çeşitli düzeylerde, yani iç iletişimde ve kuruluş dışında iş ortakları, devlet kurumları ve müşterilerle vb. yani dış iletişimde başarılı iletişime bağlıdır (Johansson, 2007).

Diğer taraftan, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik üzerine inşa edilen “Kurumsal Yönetim İlkeleri” organizasyonların diğer taraflarla ilişkisini düzenleyen bir sistem olarak kurumsal iletişim konusunda önemli bir referans kaynağını oluşturmaktadır (OECD, 2016). Şeffaflık ilkesi, işletme ve faaliyetleri ile alakalı mali ve mali olmayan her çeşitteki bilginin (ticari sırlar ve kamuya henüz açıklaması yapılmamış bilgiler dışında) tam, gerçeği yansıtır, kolay anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetli, erişilebilirliğinin kolay ve zamanlı bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımını ifade etmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, işletme üst yönetiminin ve yönetim kurulu üyelerinin yaptıkları iş ve işlemlerden ötürü işletmenin hissedarlarına karşı hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Adillik veya eşitlik ilkesi, işletmedeki azınlık hissedarları ve yabancı ortakları da içine alan bütün pay sahiplerine karşı işletme yönetiminin adaletli ve eşit davranmasını ifade eden ilkedir. Sorumluluk ilkesi, işletme yönetiminin işletme adına yürüttüğü iş ve işlemlerin ilgili mevzuat çerçevesinde, esas sözleşmeye, işletme içindeki uygulamalara, mesleki ve toplumsal etik ilke ve değerlere uygun yapıp yapılmadığının denetlenmesini ifade eden kurumsal yönetim ilkesidir (Pamukçu, 2011).

Tuncer (2015)'e göre, kurumsal yönetim ilkeleri, paydaşların bilgi almasına ve temsiline, kurumun sosyal sorumluluk uygulamalarına ve yönetim kurulunun yapısına yönelik düzenlemeleri kapsamaktadır. Genel olarak paydaş ilişkilerinde şeffaf, dengeli ve sorumlu yönetim anlayışını getirmekle beraber, kurumsal verimliliği de yapılandıran kurumsal yönetim uygulamalarının önemli bir boyutunu iletişim uygulamaları oluşturmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim, şirketlerin benimsemesi gereken kurumsal iletişim politikalarını temelinden şekillendirmektedir. Dahası, kurumsal yönetim ilkeleri işletmeleri kurumsal iletişime zorlamaktadır (Tunçer, 2015).

Bu bağlamda işletme yönetimlerinin kurumsal yönetim ilkelerine bağlılıklarının kurumsal iletişimin etkinliğini artıracakları değerlendirilmektedir. Bunun yanında söz konusu ilişkilerin işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Ancak, literatürde kurumsal iletişim ve yönetim kavramlarının ayrı ayrı birçok çalışmaya konu olsa da her iki kavramın birbirleri ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamakta ve bu açıdan literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, örgütler için önemli bir kavram olan kurumsal iletişimin etkinliğinin belirleyicisi olarak kurumsal yönetimin incelenmesi sonucunda ulaşılan bulguların işletmeler için önem teşkil edeceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu çalışmaya özgün olarak, kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolünün incelenmesinin de literatüre önemli bir katkı olduğu değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, çalışmanın sunacağı söz konusu ampirik kanıtların hem işletmelere hem de literatürde bu konuda yer alan boşluğa sağlayacağı katkının çalışmaya önem kazandırdığı düşünülmektedir. Belirtilen hususlar bu çalışmanın yapılmasının temel motivasyonunu oluşturmuştur.

Bu çerçevede bu çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişim etkinliği üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolünü incelemek de hedeflenmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modeli Şekil 2.7'de sunulmuştur.



Şekil 2.7: Araştırma Modeli.

3. YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma iki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve seviyesini incelemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişimin etkinliği üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal iletişimin etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolünün incelenmesi de hedeflenmiştir. Bu çerçevede; kurumsal yönetim ilkeleri çalışmanın bağımsız değişkenini, kurumsal iletişim etkinliği bağımlı değişkenini, sektör ise düzenleyici değişkenini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: Adillliğin kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Şeffaflığın kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Hesap verilebilirliğin kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Sorumluluğun kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Adilllik ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolü vardır.

H₆: Şeffaflık ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolü vardır.

H₇: Hesap verilebilirlik ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolü vardır.

H₈: Sorumluluk ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolü vardır.

3.2 ÖRNEKLEM

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise belirtilen evren içerisinde basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 385 çalışan oluşturmaktadır.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada veri toplamak üzere çevrimiçi bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formunda demografik sorunların yanı sıra kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği ve kurumsal iletişim ölçeği yer almaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği Güzel (2022) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 13 madde yer alan ölçek adillik (3 madde), şeffaflık (3 madde), hesap verilebilirlik (3 madde) ve sorumluluk (4 madde) olmak üzere dört boyut içermektedir. Ölçek beşli Likert (1=Hiç önemli değil; 5=Çok önemli) hazırlanmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak bildirilmiştir (Güzel, 2022).

Kurumsal iletişim ölçeği Dünya (2019) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 24 madde yer alan ölçek iletişim model ve işleyiş (10 madde), yönetim ve organizasyon iletişimi (9 madde) ve sorumluluk ve itibar (5 madde) olmak üzere üç boyut içermektedir. Ölçek beşli Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır. Ölçek toplam puanı üzerinden de ele alınabilmekte ve ölçekten elde edilen puan, kurumsal iletişimin etkinliğini yansıtmaktadır. Ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.955 olarak bildirilmiştir (Dünya, 2019). Bu çalışmada ölçek toplam puan üzerinden ele alınmıştır.

3.4 ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS v26 paket programı kullanılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde değerleri incelenmiştir. Ardından araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik ve normal dağılım analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Müteakiben araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişim etkinliği

üzerindeki etkilerini ve sektörün düzenleyici etkisini incelemek maksadıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlerde $p<0,05$ istatistiksel olarak anlamlılık seviyesi olarak kabul edilmiştir.



4. BULGULAR

4.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik İstatistikleri.

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	180	46,8	Çalışılan işletmenin faaliyet alanı	Dayanıklı Tüketim	102	26,5
	Erkek	205	53,2		Lojistik	92	23,9
Yaş	25 ve altı	38	9,9		Hizmet	60	15,6
	26-30 arası	152	39,5		Tekstil	34	8,8
	31-35 arası	134	34,8		Finans	27	7,0
	36-40 arası	55	14,3		Enerji	21	5,5
	41 ve üstü	6	1,6		Bilişim	12	3,1
Görev	Çalışan	346	89,9		Mühendislik	10	2,6
	Yönetici	39	10,1		Güvenlik	5	1,3
Mesleki kıdem	5 yıl ve altı	114	29,6		İnşaat	5	1,3
	6-10 yıl arası	81	21,0		Sağlık	4	1,0
	11-15 yıl arası	60	15,6		Eğitim	3	0,8
	16-20 yıl arası	65	16,9		Hukuk	3	0,8
	21 yıl ve üzeri	65	16,9		Gayrimenkul	2	0,5

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik İstatistikleri (Devam).

Sektör	Kamu	150	39,0		Metal Sanayi	2	0,5
	Özel	235	61,0		Otomotiv	2	0,5
Çalışılan işletmenin yaşı	5 yıl ve altı	30	7,8	İşletmedeki çalışan sayısı	Kimya	1	0,3
	6-10 yıl arası	61	15,8		1-10 arası	219	56,9
	11-15 yıl arası	84	21,8		101 ve üstü	73	19,0
	16-20 yıl arası	76	19,7		11-100 arası	93	24,2
	21 yıl ve üzeri	134	34,8				

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere, örneklemin çoğunlukla erkek (n=205; %53,2), 26-30 yaş arası (n=152; %39,5), yönetici pozisyonunda çalışmayan (n=346; %89,9), 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip (n=114; %29,6), özel sektörde çalışan (n=235; %61,0) katılımcılardan oluştuğu belirlenmiştir. Bunun yanında, katılımcıların çalıştığı işletmelerin çoğunlukla 21 yıl ve üzeri yaşında olduğu (n=134; %34,8), dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet yürüttüğü (n=102; %26,5) ve 1-10 arası çalışana sahip olduğu (n=219; %56,9) görülmektedir.

4.2 GEÇERLİLİK ANALİZİ

Kurumsal yönetim ölçeği geçerlilik analizi sonuçları Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Kurumsal Yönetim Ölçeği Geçerlilik Analizi Sonuçları.

Boyut	Madde	Faktör Yüğü				Varyans
Adillik	Madde1			,773		13,337
	Madde2			,809		
	Madde3			,868		
Şeffaflık	Madde4		,785			19,796
	Madde5		,788			
	Madde6		,860			
Hesap verilebilirlik	Madde7				,836	8,736
	Madde8				,819	
	Madde9				,790	
Sorumluluk	Madde10	,801				27,888
	Madde11	,811				
	Madde12	,807				
	Madde13	,822				
KMO=0,726; Barlett=2145,518; P _{Barlett} =0,000; Açıklanan Toplam Varyans=69,757						

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,5’in üzerinde olduğı ve Barlett küresellik testi sonucunun anlamlı olduğı ($p<0,05$) belirlenmiştir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bunun yanında, kurumsal yönetim ölçeğinde bulunan 13 maddenin, ölçeğin orijinaline uygun bir şekilde dört faktör altında yüklendiğı, tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olduğı ve dört faktörlü yapının toplam varyansın

%69,757'sini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre kurumsal yönetim ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu belirtilebilecektir.

Kurumsal iletişim ölçeği geçerlilik analizi sonuçları Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3: Kurumsal İletişim Ölçeği Geçerlilik Analizi Sonuçları.

Boyut	Faktör	Varyans
Kurumsal İletişim Etkinliği	0,80296	70,683
KMO=0,948; Barlett=7711,690; P _{Barlett} =0,000; Açıklanan Toplam Varyans=70,683		

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,5'in üzerinde olduğu ve Barlett küresellik testi sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$) belirlenmiştir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bunun yanında, kurumsal iletişim ölçeğinde bulunan 24 maddenin, ölçeğin orijinaline uygun bir şekilde tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve kurumsal iletişim etkinliğinin toplam varyansın %70,683'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre kurumsal iletişim ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu belirtilebilecektir.

4.3 GÜVENİRLİK ANALİZİ

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Adillik	3	,780
Şeffaflık	3	,808
Hesap verilebilirlik	3	,768
Sorumluluk	4	,835
Kurumsal iletişim	24	,945

Literatürde genel olarak bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Cronbach alpha güvenilirlik katsayısının 0,70'in üzerinde olmasının gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 4.4'te kurumsal yönetim ölçeği boyutları ve kurumsal iletişim ölçeğinin Cronbach alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu görüldüğünden söz konusu ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

4.4 NORMAL DAĞILIM ANALİZİ

Çalışmada parametrik veya parametrik olmayan analizler yöntemlerinden hangisinin seçileceğini belirlemek üzere gerçekleştirilen normal dağılım analizi sonuçları Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5: Normal Dağılım Analizi Sonuçları.

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Adillik	-,480	-,055
Şeffaflık	-,602	-,324
Hesap verilebilirlik	-,144	-,796
Sorumluluk	-,909	1,128
Kurumsal iletişim	-,690	-,135

Literatürde, verilerin normal dağılıma uyduğunun kabul edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olmasının gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 4.5'te araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görüldüğünden verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve bu nedenle çalışmanın devamında parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiştir.

4.5 TANIMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZ

Araştırma değişkenlerine yönelik olarak gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları.

Ölçek	Ort.	ss
Adillik	3,72	,83
Şeffaflık	3,65	1,06
Hesap verilebilirlik	3,19	1,09
Sorumluluk	3,76	,78
Kurumsal iletişim	3,55	,72

Tablo 4.6 incelendiğinde katılımcıların işletmelerinin kurumsal yönetim ilkelerinden adillik ($\bar{x}=3,72$; $ss=0,83$), şeffaflık ($\bar{x}=3,65$; $ss=1,06$) ve sorumluluğa ($\bar{x}=3,76$; $ss=0,78$) yüksek düzeyde, hesap verilebilirliğe ($\bar{x}=3,19$; $ss=1,09$) ise orta düzeyde önem verdikleri belirlenmiştir. Bunun yanında, katılımcıların işletmelerinin kurumsal iletişim etkinliğini yüksek düzeyde ($\bar{x}=3,55$; $ss=0,72$) algıladıkları görülmektedir.

4.6 KORELASYON ANALİZİ

Kurumsal yönetim ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkileri incelemek üzere gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.7’de sunulmuştur. Tablo 4.7’de görüldüğü üzere kurumsal iletişim etkinliği ile kurumsal yönetim boyutlarından adillik ($r=0,392$; $p<0,01$), şeffaflık ($r=0,569$; $p<0,01$), hesap verilebilirlik ($r=0,334$; $p<0,01$) ve sorumluluk ($r=0,324$; $p<0,01$) arasından pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine (adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk) verdiği önem ile kurumsal iletişimin etkinliği arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, kurumsal iletişim ilkelerine verilen önem arttıkça kurumsal iletişimin etkinliği de artmakta, veya tersi şekilde, kurumsal iletişim ilkelerine verilen önem azaldıkça kurumsal iletişimin etkinliği de azalmaktadır.

Tablo 4.7: Korelasyon Analizi Sonuçları.

Değişken	Adillik	Şeffaflık	Hesap verilebilirlik	Sorumluluk	Kurumsal iletişim
Adillik	1				
Şeffaflık	,387**	1			
Hesap verilebilirlik	,108*	,274**	1		
Sorumluluk	,120*	,266**	0,080	1	
Kurumsal iletişim	,392**	,569**	,334**	,324**	1

*p<0,05; **p<0,01

4.7 REGRESYON ANALİZİ

Çalışmanın ilk dört hipotezi aşağıda sunulmuştur.

H₁: Adilliğin kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Şeffaflığın kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Hesap verilebilirliğin kurumsal etkinliği iletişim üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Sorumluluğun kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmanın ilk dört hipotezinin test edilmesi kapsamında kurumsal yönetim boyutlarının kurumsal iletişim etkinliği üzerindeki etkilerini incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8: Kurumsal Yönetimin Kurumsal İletişim Etkinliği Üzerindeki Etkisi.

Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Adillik	,197	4,706	,000
Şeffaflık	,372	8,280	,000
Hesap verilebilirlik	,228	5,615	,000
Sorumluluk	,220	5,416	,000
Bağımlı Değişken: Kurumsal İletişim F=73,363; R ² =0,430; p=0,000			

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere kurumsal iletişim etkinliği üzerinde adillik ($\beta=0,197$; $p<0,01$), şeffaflık ($\beta=0,372$; $p<0,01$), hesap verilebilirlik ($\beta=0,228$; $p<0,01$) ve sorumluluğun ($\beta=0,220$; $p<0,01$) pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (F=73,363; $p<0,01$). Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim seviyesindeki artış kurumsal iletişim etkinliğinde de artışa yol açmaktadır. Analiz sonucunda, kurumsal iletişim etkinliği üzerinde en güçlü etkiye kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Şeffaflık ilkesi, işletme ve faaliyetleri ile alakalı mali ve mali olmayan her çeşitteki bilginin (ticari sırlar ve kamuya henüz açıklaması yapılmamış bilgiler dışında) tam, gerçeği yansıtır, kolay anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetli, erişilebilirliğinin kolay ve zamanlı bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımını ifade etmektedir (Pamukçu, 2011). Bu tanım doğrultusunda, şeffaflığın kurumsal iletişim üzerinde en güçlü etkiye sahip olmasının makul bir bulgu olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanında regresyon modelinin kurumsal iletişim etkinliğindeki varyansın %43,0’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın son dört hipotezi aşağıda sunulmuştur.

H₅: Adillik ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolü vardır.

H₆: Şeffaflık ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolü vardır.

H₇: Hesap verilebilirlik ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolü vardır.

H₈: Sorumluluk ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolü vardır.

Çalışmanın son dört hipotezinin test edilmesi kapsamında kurumsal yönetim boyutlarının kurumsal iletişim etkinliği üzerindeki etkilerini incelemek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle frekansı 10'un altında olan sektörler bir araya getirilerek "Diğer sektörler" olarak tanımlanmış, böylece frekansı 10'un üzerinde olan toplam dokuz sektör belirlenmiş, bu sektörler arasından en yüksek frekansa sahip olan dayanıklı tüketim sektörü (f=102) referans kategorisi olarak belirlenmiş ve kalan sekiz sektör (Lojistik sektörü, Hizmet sektörü, Tekstil sektörü, Finans sektörü, Enerji sektörü, Bilişim sektörü, Mühendislik sektörü, Diğer sektörler) için kukla değişkenler oluşturulmuştur. Daha sonra, çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununun önüne geçmek amacıyla bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenlerin değerleri standartlaştırılmıştır. Son olarak kurumsal yönetim ölçeğinin her bir boyutu ile her bir sektörün çarpımıyla etkileşim terimleri elde edilmiştir. Böylece kurumsal yönetim ölçeği boyutları, sektörler ve etkileşimlerin regresyon modeline eklenmesiyle analiz gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.9'da sunulmuştur.

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F=8,452$; $p<0,01$) ve kurumsal iletişimdeki varyansın %46,1'ini açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında, kurumsal iletişim etkinliği üzerinde adillik ($\beta=0,190$; $p<0,01$), şeffaflık ($\beta=0,314$; $p<0,01$), hesap verilebilirlik ($\beta=0,268$; $p<0,01$) ve sorumluluğun ($\beta=0,237$; $p<0,01$) pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.9: Kurumsal Yönetimin Kurumsal İletişim Üzerindeki Etkisinde Sektörün Düzenleyici Rolü.

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	Tolerans	VIF
Adillik	,190	4,382	,000	,749	1,335
Şeffaflık	,314	6,651	,000	,630	1,587
Hesap verilebilirlik	,268	5,998	,000	,705	1,418
Sorumluluk	,237	5,483	,000	,750	1,332
Lojistik sektörü	,068	1,493	,136	,670	1,492
Hizmet sektörü	,068	1,526	,128	,705	1,419
Tekstil sektörü	-,021	-,466	,641	,687	1,456
Finans sektörü	,001	,025	,980	,775	1,290
Enerji sektörü	-,029	-,639	,523	,700	1,428
Bilişim sektörü	,063	1,352	,177	,642	1,558
Mühendislik sektörü	,107	2,547	,011	,799	1,252
Diğer sektörler	,005	,130	,897	,834	1,200
Adillik X Lojistik sektörü	,020	,405	,685	,570	1,755
Adillik X Hizmet sektörü	,118	2,300	,022	,533	1,877
Adillik X Tekstil sektörü	,103	2,307	,022	,701	1,426
Adillik X Finans sektörü	,005	,105	,916	,547	1,829
Adillik X Enerji sektörü	-,016	-,387	,699	,773	1,293
Adillik X Bilişim sektörü	-,005	-,106	,916	,598	1,671
Adillik X Mühendislik sektörü	-,069	-1,105	,270	,357	2,798
Adillik X Diğer sektörler	,069	1,508	,133	,671	1,490
Şeffaflık X Lojistik sektörü	-,109	-2,156	,032	,553	1,810

Tablo 4.9: Kurumsal Yönetimin Kurumsal İletişim Üzerindeki Etkisinde Sektörün Düzenleyici Rolü (Devam).

Şeffaflık X Hizmet sektörü	-,116	-2,232	,026	,516	1,939
Şeffaflık X Tekstil sektörü	-,020	-,452	,651	,728	1,373
Şeffaflık X Finans sektörü	-,092	-1,276	,203	,270	3,699
Şeffaflık X Enerji sektörü	-,109	-2,126	,034	,535	1,869
Şeffaflık X Bilişim sektörü	-,137	-2,659	,008	,533	1,877
Şeffaflık X Mühendislik sektörü	-,140	-2,308	,022	,384	2,604
Şeffaflık X Diğer sektörler	-,004	-,077	,939	,597	1,676
Hesap verilebilirlik X Lojistik sektörü	-,005	-,094	,925	,575	1,739
Hesap verilebilirlik X Hizmet sektörü	-,038	-,814	,416	,644	1,554
Hesap verilebilirlik X Tekstil sektörü	,068	1,479	,140	,662	1,510
Hesap verilebilirlik X Finans sektörü	,029	,491	,624	,402	2,490
Hesap verilebilirlik X Enerji sektörü	,067	1,270	,205	,511	1,958
Hesap verilebilirlik X Bilişim sektörü	-,045	-1,048	,295	,761	1,313
Hesap verilebilirlik X Mühendislik sektörü	,140	1,457	,146	,153	6,555
Hesap verilebilirlik X Diğer sektörler	,013	,258	,797	,567	1,764
Sorumluluk X Lojistik sektörü	,083	1,646	,101	,558	1,792
Sorumluluk X Hizmet sektörü	-,005	-,100	,920	,616	1,623
Sorumluluk X Tekstil sektörü	,032	,674	,501	,625	1,601
Sorumluluk X Finans sektörü	,039	,758	,449	,529	1,890
Sorumluluk X Enerji sektörü	,071	1,278	,202	,453	2,205
Sorumluluk X Bilişim sektörü	,025	,527	,599	,644	1,552
Sorumluluk X Mühendislik sektörü	-,046	-,704	,482	,328	3,046

Tablo 4.9: Kurumsal Yönetimin Kurumsal İletişim Üzerindeki Etkisinde Sektörün Düzenleyici Rolü (Devam).

Sorumluluk X Diğer sektörler	-,021	-,410	,682	,531	1,883
Bağımlı Değişken: Kurumsal İletişim F=8,452; R ² =0,461; p=0,000					

Diğer taraftan, adillik ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkilerde “Adillik X Hizmet sektörü” ($\beta=0,118$; $p<0,05$) ve “Adillik X Tekstil sektörü” ($\beta=0,103$; $p<0,05$) etkileşimlerinin anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre; adillik ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkilerde sektörün düzenleyici etkisinin olduğu; adillik ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkinin dayanıklı tüketim sektör referans kategorisi olarak alındığında hizmet sektörü ve tekstil sektöründe güçlü olduğu belirtilebilecektir. Diğer sektörler için anlamlı bir etki olduğu görülmemiştir.

Benzer şekilde, şeffaflık ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkilerde “Şeffaflık X Lojistik sektörü” ($\beta=-0,109$; $p<0,05$), “Şeffaflık X Hizmet sektörü” ($\beta=-0,116$; $p<0,05$), “Şeffaflık X Enerji sektörü” ($\beta=-0,109$; $p<0,05$), “Şeffaflık X Bilişim sektörü” ($\beta=-0,137$; $p<0,01$) ve “Şeffaflık X Mühendislik sektörü” ($\beta=-0,140$; $p<0,05$) etkileşimlerinin anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre; şeffaflık ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkilerde sektörün düzenleyici etkisinin olduğu; şeffaflık ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkinin dayanıklı tüketim sektör referans kategorisi olarak alındığında lojistik sektörü, hizmet sektörü, enerji sektörü, bilişim sektörü ve mühendislik sektöründe daha zayıf olduğu belirtilebilecektir.

Öte yandan, kurumsal yönetim ölçeğinin hesap verilebilirlik ve sorumluluk boyutlarının sektör ile etkileşimlerinin anlamlı olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim ölçeğinin hesap verilebilirlik ve sorumluluk boyutlarının kurumsal iletişim etkinliği üzerindeki etkilerinin işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Son olarak, Tablo 4.9’da görüldüğü üzere, tolerans değerlerinin 0,2’den büyük ve VIF değerlerinin 10’dan küçük olması değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu sonuçlara göre H₅ ve H₆ hipotezleri kabul edilirken, H₇ ve H₈ hipotezleri reddedilmiştir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişim etkinliği üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkide sektörün düzenleyici rolünün incelenmesi de hedeflenmiştir. Çalışma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları içerisinden basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 385 özel sektör çalışanı oluşturmuştur. Çalışmada, demografik soruların yanı sıra kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği ve kurumsal iletişim ölçeğini içeren çevrimiçi bir anket formu yardımıyla birincil veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS v26 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında frekans analizi, geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, normal dağılım analizi, tanımlayıcı istatistiksel analiz, korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda kurumsal yönetim ilkelerinin tamamının (adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk) kurumsal iletişim etkinliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine verdikleri önem arttıkça kurumsal iletişim etkinliğinin de artış gösterdiği belirlenmiştir.

Literatürde kurumsal iletişim ve yönetim kavramlarının ayrı ayrı birçok çalışmaya konu olduğu görülmekte ancak her iki kavramın birbirleri ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın bu bulgusunun literatürle karşılaştırmalı tartışması mümkün olmamıştır. Ancak literatürde kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişimin etkinliğinin belirleyicisi olduğunun belirtildiği görülmektedir. Tuncer (2015)'e göre, kurumsal yönetim ilkeleri, paydaşların bilgi almasına ve temsiline, kurumun sosyal sorumluluk uygulamalarına ve yönetim kurulunun yapısına yönelik düzenlemeleri kapsamaktadır. Genel olarak paydaş ilişkilerinde şeffaf, dengeli ve sorumlu yönetim anlayışını getirmekle beraber, kurumsal verimliliği de yapılandıran kurumsal yönetim uygulamalarının önemli bir boyutunu iletişim uygulamaları oluşturmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim, şirketlerin benimsemesi gereken kurumsal iletişim politikalarını temelinden şekillendirmektedir. Dahası, kurumsal yönetim ilkeleri işletmeleri kurumsal iletişime zorlamaktadır

(Tunçer, 2015). Bu bağlamda çalışma bulgusunun literatürle uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmada kurumsal iletişim etkinliği üzerinde en güçlü etkiye kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Şeffaflık ilkesi, işletme ve faaliyetleri ile alakalı mali ve mali olmayan her çeşitteki bilginin (ticari sırlar ve kamuya henüz açıklaması yapılmamış bilgiler dışında) tam, gerçeği yansıtır, kolay anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetli, erişilebilirliğinin kolay ve zamanlı bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımını ifade etmektedir (Pamukçu, 2011). Bu tanım doğrultusunda, şeffaflığın kurumsal iletişim üzerinde en güçlü etkiye sahip olmasının makul bir bulgu olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, adillik ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkilerde sektörün düzenleyici etkisinin olduğu, adillik ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkinin dayanıklı tüketim sektör referans kategorisi olarak alındığında hizmet sektörü ve tekstil sektöründe daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, şeffaflık ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkilerde sektörün düzenleyici etkisinin olduğu; şeffaflık ile kurumsal etkileşim etkinliği arasındaki ilişkinin dayanıklı tüketim sektör referans kategorisi olarak alındığında lojistik sektörü, hizmet sektörü, enerji sektörü, bilişim sektörü ve mühendislik sektöründe daha zayıf olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, kurumsal yönetim ölçeğinin hesap verilebilirlik ve sorumluluk boyutları ile kurumsal iletişim etkinliği arasındaki ilişkilerde sektörün düzenleyici rolünün olmadığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim ölçeğinin hesap verilebilirlik ve sorumluluk boyutlarının kurumsal iletişim etkinliği üzerindeki etkilerinin işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Söz konusu bulgunun, adillik ve şeffaflığın işletmelerin faaliyet yürüttüğü bağlama göre önem taşısa da, hesap verilebilirlik ve sorumluluğun tüm sektörlerdeki işletmeler için benzer öneme sahip olduğunu gösterdiği şeklinde yorumlanabileceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak ve özetle, tüm sektörler için kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal iletişim etkinliği arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Gelecekteki araştırmalarda ise kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim ile örgüt kültürü ve örgütsel imaj arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilmektedir. Diğer taraftan, özel sektör ve kamu sektöründeki işletmelerin iletişim temsilcilerine aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- a. İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerine riayet eden bir kültür oluşturulması ve korunmasına gayret edilebilir.
- b. Çalışanların kurumsal yönetim ilkelerini anlamaları, bunları işletmenin faaliyetleri içinde nasıl uygulayacaklarını öğrenmeleri ve bunları günlük işlerinde nasıl uygulayacaklarını bilmeleri önemlidir. Bu doğrultuda, kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda işletme içinde farkındalık oluşturulması ve bu konuda çalışanlara eğitim verilmesi sağlanabilir.
- c. İşletme yöneticileri ve iletişim temsilcileri, şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerine uygun davranışlar sergileyerek, işletmedeki kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için örnek teşkil etmeye özen gösterebilir. Bu davranışların, çalışanların ve paydaşların da bu ilkeleri takip etmeleri için bir örnek olabileceği değerlendirilmektedir.
- d. Geri bildirimler, işletmenin daha fazla şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk göstermesi için önemli bir kaynak görevi görebilir. Bu doğrultuda, paydaşlardan geri bildirim alınmasına, bu geri bildirimlere önem verilmesine ve bu geri bildirimlerin işletmenin faaliyetleri içinde nasıl kullanılacağını belirlenmesine gayret edilebilir.
- e. İletişim faaliyetleri için bütçe ayrılması ve bu bütçenin işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir şekilde etkin olarak kullanılması sağlanabilir.
- f. İşletmedeki iletişim faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu iletişim planlaması geliştirilmeli, güncellenmeli ve riayet edilmelidir.
- g. İletişim faaliyetlerinin başarısını ölçmek ve raporlamak için, ölçüm ve analiz süreçleri oluşturulabilir. Bu süreçler sayesinde, iletişim faaliyetlerinin ne kadar etkili olduğu ölçülebilir ve bu veriler kullanılarak gelecekteki iletişim planları şekillendirilebilir.

REFERANSLAR

- Adler, R., Elmhorst, J. M., & Lucas, K. (2012). *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions*. McGraw-Hill Higher Education.
- Aktan, C. C. (2005). *Kurumsal şirket yönetimi iyi şirket yönetimi için kurallar ve kurumlar*. Ankara: SPK Yayını.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-191.
- Alessandra, T. (1993). *Communicating at work*. Simon and Schuster.
- Alp, A., & Kılıç, S. (2014). *Kurumsal yönetim nasıl yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Altın, H. (2006). *Sermaye piyasalarında kurumsal yönetim kavramı ve Türkiye uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Andrews, P. H., Herschel, R. T., & Baird, J. E. (1996). *Organizational communication: Empowerment in a technological society*. Houghton Mifflin College Division.
- Argenti, P.A. (2012). *Corporate Communication* (6th ed.). New York (NY): McGraw Hill.
- Arklan, B. (2007). Giyim Endüstrisinde Örgüt İçi İletişim ve Gerçekleşme Biçimleri. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Avcılar, M. Y. (2005). Kişisel Etki Kaynakları ve Ağızdan Ağıza İletişim Ağı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 333-347.

- Aydın, A. (2010). *Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları ve öneriler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aysan, M. (2007). *Kurumsal yönetim ve risk* (1.Baskı). İstanbul: Elit Ofset.
- Baker, K. A. (2002). Organizational communication. *Management Benchmark Study*, 1-3,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.448.8283&rep=rep1&type=pdf>
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış*. Nobel yayın dağıtım.
- Bedeian, A., G. (1986). *Management*. The Dryden Press.
- Bennebroek-Gravenhorst, K., Elving, W. & Werkman, R. (2006). The Communication and Organizational Questionnaire: Development, results and application. Paper presented at the academy of management conference, Honolulu, Hawaii, July
- Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek* (Çeviren: Utku Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blazenaite, A. (2012). Effective organizational communication: In search of a system. *Social Sciences*, 74(4), 84-101.
- Borkowski, N., & Meese, K. A. (2008). *Organizational behavior in health care*. Jones & Bartlett Learning.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A primer on organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Cenzo, D. (1997). *Human Relations*. USA: Prentice Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.), Upper Saddle River (NJ), Pearson Prentice Hall.

- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1997). *Perspectives on organizational communication*. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.
- Demirbaş, M., & Uyar, S. (2006). *Kurumsal yönetim ilkeleri ve denetim komitesi* (1.Basım). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 295-303.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). işletmelerdeki kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Dodd, C. H. (2008). *Managing business and professional communication*. Allyn & Bacon/Pearson.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Drenth, P. J. D., Thierry, H., & Wolff, C. J. (Eds.). (1998). *Handbook of work and organizational psychology: Organizational psychology* (Vol. 4). Psychology Press.
- Dünya, P. (2019). *Kalite yönetim sistemlerinde kurumsal iletişim: uygulamalı bir örnek* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eisenberg, N., & Strayer, J. (Eds.). (1990). *Empathy and its development*. Cambridge.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing Industrial and Group Behaviour in Organizations* McGraw-Hill. New York, 192.
- Fidan, Y. (2011). Yönetimden yönetişime: kavramsal bir bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5-10.

- Forman, J. & Argenti, P. A. (2005). *How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study*, Corporate Reputation Review, 8(3), 245-264.
- Goldhaber, G. M. (2020). Organizational communication. In *Shared Experiences In Human Communication* (pp. 230-238). Routledge.
- Goodman, M. B. (2000). *Corporate communication: the American picture*, Corporate Communications: An International Journal, 5(2), 69-74
- Gönenç, E. Ö. (2007). İletişimin Tarihsel Süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 87-102.
- Greenberg, J. (2014). *Behavior in Organizations: Global Edition*. Pearson Higher Ed.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2012). *Essentials of business communication*. Cengage Learning.
- Güner, M., & Kurnaz, E. (2019). Muhasebe bilgi sisteminin kurumsal yönetim uygulamalarına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 297-313.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güzel, C. (2019). *İşletmelerde muhasebe bilgi sistemi ve kurumsal yönetim anlayışı arasındaki ilişki: Aydın organize sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Hahn, L. K., Lippert, L., & Paynton, S. T. (2014). Survey of communication study.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*, 8th ed. NJ: Prentice Hall

- Huseman, R. C., Lahiff, J. M., & Penrose, J. M. (1991). *Business communication: Strategies and skills*. Chicago: Dryden Press.
- Hybels, S., & Weaver, R. L. II., (2004) *Communicating effectively*. NY: McGraw Hill.
- İşcan, Ö. F., & Kaygın, E. (2009). Kurumsal yönetim sürecinin gelişimi üzerine bir açıklama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 213-222.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (Eds.). (2004). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Sage.
- Johansson, C. (2007). Research on organizational communication: the case of Sweden. *Nordicom Review*, 28(1), 93-110.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karakaya, A., & Akbulut, H. (2010). Safranbolu'daki turizm işletmelerinde kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 17-32.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80, 480.
- Kavut, F. L. (2010). Kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel raporlama: İMKB 100 şirketlerinin çevresel açıklamalarının incelenmesi. *Yönetim Dergisi*, 21(66), 9-43.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kaya, A. (2014). *Yönetimde insan ilişkilerinin sırları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kaya, A. (2017). *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2012). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices* (Vol. 1221). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Kirte, S. (2018). <https://kirtesedef.wordpress.com/teorik-calismalarim/iletisim-sureci/>

- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koehler, J.W. (1991). *Behavioral Perspectives*. Rinehart.
- Krizan, B. (2008). *Business communication*. US: Thomson.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-10.
- Mert, F. (2012). *Kurumsal yönetişimin uygulanabilirliği: Giresun ilindeki anonim şirketlerde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Mısırlı, İ. (2004). *Genel ve teknik iletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Modaff, D., Dewine, S. (2002). *Organizational Communication*. USA: Roxbury Publishing Company.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R., & Zeffass, A. (2010). *European Communication Monitor 2009. An institutionalized view of how public relations and communication management professionals face the economic and media crises in Europe*. Public Relations Review, 36(2), 97- 104
- MTD (2010). Effective Communication Skills. <http://bookboon.com/en/effective-communication-skills-ebook>
- Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by communication: An organizational approach*. McGraw-Hill College.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior* (1th ed.). New York: McGrawHill Higher Education.
- OECD (2016) *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Ankara: Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın no. KYD-Y/2005-01-01.

- Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 133-148.
- Planty, E., & Machaver, W. (1952). Upward communications: A project in executive development. *Personnel*, 28(4), 304-318.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group processes & intergroup relations*, 4(3), 227-246.
- Reece, B., & Reece, M. (2016). *Effective human relations: Interpersonal and organizational applications*. Cengage Learning.
- Robbins, S. (2002). *Organizational Behaviors*. NJ: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition. Pearson Education. Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Rogers, E. M., Rogers, A. (1976). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.
- Scott, R. W. (2001). *Institutions and Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks (CA), Sage.
- Sereno, K. K., & Bodaken, E. M. (1975). *Trans-per, understanding human communication*. Houghton Mifflin.
- Sönmez, A., & Toksoy, A. (2011), Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'deki aile işletmelerine uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*, 25(92), 51-90.
- Spaho, K. (2011). Organizational communication as an important factor of company success: Case study of Bosnia and Herzegovina. *Business intelligence journal*, 4(2), 390-393.

- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Tetik, N. (2013). Kurumsal yönetim ilkeleri ve yeni Türk ticaret kanunu düzenlemelerinin işletmelerin finansal yönetimi üzerinde etkileri. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-58.
- Thill, J. V., Bovée, C. L., & Cross, A. (2013). *Excellence in business communication*. New York: Pearson.
- Timm, P. R., & Stead, J. A. (1996). *Communication skills for business and professions*. Prentice Hall.
- Tompkins, P.K. (1984). Functions of Communication in Organizations. In C. Arnold and J.W. Bowers (Eds), *Handbook of Rhetorical and Communication Theory*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Tseng, H. Y. (2006). *Communication factors which promote employee's job satisfaction in Taiwan high-tech industry: A personality traits study* (Doctoral dissertation, University of Akron).
- Tuncer, A. (2015). Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Mükemmel Halkla İlişkiler Bağı Üzerine Bir Analiz. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (40), 01-15.
- Turkalj, Z., & Fosić, I. (2009). Organizational communication as an important factor of organizational behaviour. *Interdisciplinary Management Research*, 5, 33-42.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uzuntaş, A. (2013). Etkili iletişim: anlatabilmek ve anlayabilmek. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(1), 11-30.
- Ünal, Y. (2007). The Role of The Management In Creating Effective Internal Communication and An Application In IT Sector. T.C. Marmara University, Social Science Institute, İstanbul.

- Verhoeven, P., Zerfass, A., & Tench, R. (2011). *Strategic orientation of communication professionals in Europe*, International Journal of Strategic Communication, 5(2), 95-117.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.
- Vural, İ. (2012). *İletişim*, 1. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- White, J., & Dozier, D. M. (1992). *Public Relations and Management Decision Making*, Excellence in Public Relations and Communication Management (pp. 91-108), Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates
- White, J., & Dozier, D. M. (1992). *Public Relations and Management Decision Making*, Excellence in Public Relations and Communication Management (pp. 91-108), Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates
- Wood, J. T. (2015). *Interpersonal communication: Everyday encounters*. Cengage Learning.
- Yıldız, Ö. F. (2015). *Kurumsal yönetim ilkelerinin 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde incelenmesi ve BIST 30 şirketlerinin uyumluluğu* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, R., & Kaya, M. (2014). Kurumsal yönetim ilkelerinin muhasebe etik kuralları ile ilişkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 17-35.
- Zengin, A. N., & Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 684-702.
- Zıllıoğlu, M. (1993). *İletişim Nedir?*, 1. Basım. İstanbul, Cem Yayınevi.
- Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?*, 2. Basım. İstanbul, Cem Yayınevi.

EK A

ANKET FORMU

Demografik Bilgi Formu	
Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız	☐ 25 ve altı ☐ 25-30 arası ☐ 31-35 arası ☐ 36-40 arası ☐ 41 ve üstü
Göreviniz	☐ Çalışan ☐ Yönetici
Kaç yıldır bu mesleği yürütmektesiniz	☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üstü
İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektörü belirtiniz	☐ Kamu ☐ Özel
İşletmenizin sektörünün faaliyet alanını belirtiniz (Örnek: Enerji, Otomotiv, Eğitim, Güvenlik vb.)	
İşletmenizin yaşını belirtiniz	
İşletmenizde kaç kişi çalıştığını belirtiniz	

Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Aşağıda kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İşletmenizde bu ilkelerin ne seviyede önemli olduğunu ifadenin karşısında yer alan ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	1=Hiç önemli değil	2=Önemli değil	3=Kararsızım	4=Önemli	5=Çok önemli
1. Genel kuralların usulüne uygun yapılması.	1	2	3	4	5
2. Azınlık hakları korunması.	1	2	3	4	5
3. Yatırımcılar bilgi ve inceleme hakkına sahip olması.	1	2	3	4	5
4. Kamuoyuna sık sık bilgi açıklanmak.	1	2	3	4	5
5. Çıkar gruplarıyla ilgili bilgilerin paylaşılması.	1	2	3	4	5
6. Faaliyetlere ilişkin bilgilerin elektronik ortamda sunulması.	1	2	3	4	5
7. Yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların tanımlanması.	1	2	3	4	5
8. Yönetim kurulunun işletme ve hissedar menfaatini gözetmesi	1	2	3	4	5
9. Sosyal sorumluluğa önem verilmesi.	1	2	3	4	5
10. Faaliyetlerin yasal ve mevzuat hükümlerine uygun olması	1	2	3	4	5
11. Yönetim kurulu toplantılarının düzenli yapılması.	1	2	3	4	5
12. Mali hakların personeller tarafından bilinmesi.	1	2	3	4	5
13. Faaliyetlerin kamuoyu ve etik değerlere uygun yapılıyor olması.	1	2	3	4	5

Kurumsal İletişim Ölçeği Aşağıda kurumsal iletişime ilişkin ifadeler yer almaktadır. İşletmenizi göz önüne alarak bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısında yer alan ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	1= Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma arkadaşları arasında, deneyim ve fikirler paylaşılır.	1	2	3	4	5
2. Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda fikirleri alınır.	1	2	3	4	5
3. Çalışanları ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, sözleşmelerde ya da yönetmeliklerde bir değişiklik olduğu zaman kendilerine bildirilir.	1	2	3	4	5
4. Tüm çalışanlar kurum ile ilgili gelişmelerden hemen haberdar edilir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanların iletişim becerilerinin yeterli olup olmadığı takip edilir.	1	2	3	4	5
6. Yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli, kesintisiz ve açık bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar işletmenin değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
8. Kurumumuzun kurumsal kimlik (Logo, amblem, renk, vb.) bileşenlerinin korunmasına özen gösterilir.	1	2	3	4	5
9. İş ile ilgili konu ya da sorun en yetkili kişiye kolaylıkla iletilebilir.	1	2	3	4	5
10. İletişimin iyi işlemesi personelin verimli çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
11. Kurumsal iletişim faaliyetlerini destekleyen etkili bir iletişim politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
12. Kurumsal iletişim düzeyi yeterli işlemektedir.	1	2	3	4	5
13. Kurumsal iletişim konularında konu ile ilgili uzman kişiler çalışmaktadır.	1	2	3	4	5

14. Kurumumuzun kendisine özel bir koordinasyon modeli vardır.	1	2	3	4	5
15. Kurumsal iletişim amaçlarına yönelik bir bütçe ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Kurumsal iletişim düzeyi sorunsuz işlemektedir.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlara kurumsal iletişim faaliyetlerine yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri sunulur.	1	2	3	4	5
18. Yapılması gereken işler kişilere yazılı olarak verilir.	1	2	3	4	5
19. Çalışanlar kurum stratejik plan ve hedeflerinden haberleri vardır.	1	2	3	4	5
20. Kurumumuzla ilgili faaliyet ve etkinliklere yönelik haberler medyaya iletilerek hedef kitle ve kamuoyu ile paylaşılır.	1	2	3	4	5
21. Kurumumuzun etkinliği için kamuoyuna yönelik tanıtım faaliyetleri yapılır.	1	2	3	4	5
22. Kurumumuz kamuoyuna yansıyan itibarı ile ilgili çevreden bilgi alır.	1	2	3	4	5
23. Sosyal sorumluluk anlayışı gereği kamuoyuna yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
24. Sosyal sorumluluk anlayışı gereği hedef kitleye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5