

KURUMSAL YÖNETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER: HALKLA İLİŞKİLER UZMANLARIYLA NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA

Sibel Hoştut*

ÖZET

Yönetişim, özellikle anonim şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerin yürütülmesinde tüm paydaşlar ile şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve adil bir ortamın yaratılmasını ifade etmektedir. Bu ortamın yaratılmasındaki asıl amaç paydaş haklarının korunması, talep ve beklentilerinin karşılanması ile sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Bu çalışma, halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetim olgusuna ilişkin görüşlerini ve uygulamalarını ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Bunun için Fortune 500 şirket sıralama listesinde yer alan ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla görüşmeler yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetimi halkla ilişkilerin önemli bir işlevi olarak görmekte ve yönetim olgusunun kurumsal iletişimin temelini oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri, stratejik halkla ilişkiler, halkla ilişkiler uygulamaları.

CORPORATE GOVERNANCE AND PUBLIC RELATIONS: A QUALITATIVE RESEARCH WITH PUBLIC RELATIONS EXPERTS

ABSTRACT

Governance, represents the creation of a transparent, accountable, responsible and fair environment with all stakeholders especially in managing and conducting operations in joint stock companies. The main purpose of this environment is the protection of shareholder rights, meet their demands and expectations to ensure sustainability. This study aims to reveal the opinion and practices of public relations practitioners related to governance cases. For this, interviews have been made with public relations practitioners from corporations located in the Fortune 500 companies ranking list. According to the findings public relations practitioners view governance as an important function of public relations and emphasize that governance form the basis of corporate communications.

Keywords: Corporate governance, principles of corporate governance, strategic public relations, public relations practices.

GİRİŞ

Dünyada çok yönlü bir dönüşüm yaşandı. Bu dönüşümlerden birincisi sanayi toplumundan bilgi toplumuna, ikincisi Fordist üretimden esnek üretime, üçüncüsü ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya ve dördüncüsü de

* Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi

modernist düşünceden postmodernist düşünceye geçişin senaryosunu oluşturmaktadır (Tekeli 1999: 244). Birbiriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayan bu senaryolar küresel ve yerel gelişmelerle birlikte kavramların çoğalmasını veya değişmesine neden olarak birçok yeni kavramı ve tartışmayı gündeme getirmiştir. Farklı dönemlerde ortaya çıkan kimi kavramların büyüklü bir gücü olduğu, toplumu, siyaseti, ekonomiyi ve insana ilişkin her şeyi tanımlayan, değiştiren ve geliştiren etkileri olduğu kabul edilmektedir. Bu çerçevede kapitalizm, liberalizm, yeni dünya düzeni, küreselleşme, yönetim, modernizm, postmodernizm, e-devlet gibi kavramlar içerik ve kapsam olarak birbirinden farklı ve birbiriyle kesişen yanları olsa da, siyasal, sosyal ve ekonomik alanı tanımlayan ve dönüştüren kavramlardan bazılarıdır (Çukurçayır 2003: 259). Bu kavramlardan bilgi, değişim, yenileşme ve rekabet sürecinde ortaya çıkan ve 21.yüzyıla damgasını vuran yönetim kavramı yeni arayışların rastlantısal sonucu olarak değil, bilinçli bir biçimde uygulamaya konulan bir eylemdir. Teknolojinin ilerlemesi ve küreselleşme olgusunun yayılmasıyla birlikte "yönetişim" kavramı, günlük yaşamımızın her alanında karşımıza çıkan, konuşulan ve yazılan popüler bir sözcük olarak dil dağarcığıımıza girmiştir (Zeybek 2005: 2).

2000'li yılların başlarında yaşanan büyük çaplı şirket yolsuzlukları kamuoyunun şirket faaliyetlerini muhasebeleştirme ve raporlama şekillerine ve şirket liderlerine olan güvenini sarsmış, finansal sistemin işleyişine olan inancı yaralamıştır. Yaşanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması, daha güvenli bir yatırım ortamının oluşturulması ve ilgili tarafların çıkarlarının korunmasına yönelik (Menteş 2009) 1992 yılında yayımlanan Cadbury Raporu ve 2000 yılında yayımlanan Sarbaines-Oxley Yasası kurumsal yönetişimin önemini işaret eden erken çaba örnekleridir (Meintjes ve Grobler 2014: 161). Bu çerçevede geleneksel olarak müşterilerine ve hissedarlarına indirgenmiş ve kâr maksimizasyonuna odaklı ilişkilerin yerini çoklu paydaş ilişkileri almaya başlamış; şirketlere, yönetim olgusuyla birlikte tüm paydaşlara karşı şeffaflık, sorumluluk, hesapverme ve adillik/eşitlik gibi yükümlülükler getirilmiştir.

Küreselleşme olgusunun yayılmasıyla birlikte ortaya çıkan yönetim olgusunun içeriğini ifade eden şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumlulukla ilgili süreçlerde gereksinim duyulan bilgilendirme ya da simetrik iletişim için halkla ilişkiler önemli bir aktördür. Çünkü Dünya Bankası ve OECD öncülüğünde oluşturulan ve tüm şirket paydaşlarının yönetildiği yeni bir yöntemi ifade etmek için kullanılan kurumsal yönetişimin temel ilkeleri ve standartları aynı zamanda halkla ilişkilerin temel ilkeleriyle paralellik göstermektedir. Bugün bir yönetim görevi olarak değer gören halkla ilişkiler örgütün içinde bulunduğu ortamla ilgili bilgileri toplamakta, paydaşların her türlü bilgi alma ve iletme ihtiyacını karşılamakta, stratejik kamuları belirlemekte, konuları yönetmekte ve karar vericilere danışmanlık yapmaktadır (Warnaby ve Moss 2004). Şirketin

hissedarları ve diğer paydaşlarıyla iyi ve güvenli ilişkilerin yürütülmesinde önemli bir aktör olarak karşımıza çıkan halkla ilişkiler şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini içselleştirerek ve etik ilkelere uyarak çift yönlü iletişim uygulamalarıyla paydaşları bilgilendirmekte ve onların güvenini kazanmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejik karar alma sürecine katılarak örgütsel değerlerin belirlenmesi, itibarın yönetimi, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, sosyal ve çevresel sorumlulukların yerine getirilmesi (Steyn ve Niemann 2010: 107) gibi konularda bilgi ve görüş sunması, halkla ilişkilerin “benzersiz katkısı” (Verčič ve ark. 2001: 382) olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan çalışmanın amacı kurumsal yönetişimin halkla ilişkilerle ilgili dinamiklerini ortaya koyup, yönetişim konusunun halkla ilişkiler uygulamalarına yansımalarını incelemektir. Bunun için otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ulus ötesi şirketlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla görüşmeler yapılarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumsal yönetişime yönelik görüşleri, şirketin kurumsal yönetişim konusundaki uygulamaları ve yönetişimin halkla ilişkiler uygulamalarına etkisi irdelenmiştir. Çalışmanın salt otomotiv sektöründe bulunan şirketlere yönelik yapılmış olması araştırmanın temel sınırlılığdır. Ancak sektörle ilgili bu sınırlılık, sonraki çalışmalarda farklı sektörlerdeki uygulamaların incelenmesine, benzerliklerin ve/veya farklılıkların ortaya çıkarılmasını imkan tanıyarak literatüre katkı sağlayacaktır.

1. KURUMSAL YÖNETİŞİM

Yönetim (government) sözcüğünden türetilen yönetişim (governance), doğası gereği disiplinlerarası bir konu alanıdır. Başlangıçta ekonomistler ve hukukçuların ilgi alanı olmasına rağmen (Baker 2010: vii), kavramın bugünkü kuramsal ve öğretisel çerçevesi ekonomiden sosyolojiye, siyaset biliminden uluslararası ilişkilere pek çok disiplini etkisi altına almıştır (Bayramoğlu 2005: 35). Biraz daha derinleştirilirse kavram, iş yönetişimi, para siyasaları yönetişimi, işletme yönetişimi, ekonomik yönetişim, yerel yönetişim, ekolojik yönetişim, yönetsel yönetişim, küresel yönetişim, Avrupa bölgeleri yönetişimi, kentsel yönetişim, demokratik yönetişim, askeri yönetişim, sosyal medya yönetişimi, ileri yönetişim (progressive governance), kurumsal yönetişim, bilgi teknolojileri yönetişimi, sürdürülebilir gelişme yönetişimi (Çukurçayır ve Sıpaşi 2003: 45, Çamdereli 2004: 9) ve paydaş yönetişimi gibi çeşitli bağlamlarda kullanılmaktadır. Nitekim sosyal bilimlerde yönetişim anlayışının çeşitli alanları kapsamı tek bir geçerli tanımın kabul görmesini ve yönetişime yönelik olgulara dair fikir birliğinin oluşmasını zorlaştırmaktadır (Zerfass ve ark. 2011: 7). Genel olarak yönetişim; yönetimde yeni bir süreci, geçerli kuralların değişmesi durumunu ya da paydaşların yönetildiği yeni bir yöntemi ifade etmek için kullanılmaktadır. Kısaca yönetişim, yönetimde bir değişikliği ifade etmektedir

(Rhodes 1996: 652-653). Bu nedenle corporate governance kavramının “kurumsal yönetim” Türkçeleştirilmesi içerik bakımından anlam kazanmaktadır. Ancak ilgili literatürde corporate governance kavramının “kurumsal yönetim”, “kurumsal yönetim”, “iyi yönetim” veya “iyi yönetim” olarak Türkçeleştirildiği örnekleri de mevcuttur. Bu söylemlerin her biriyle aynı yönetim ve yaklaşım biçimi ifade edilmeye çalışılsa da, bu söylemler corporate governance kavramının içerik olarak yönetimde yaşanan bu yeni süreci, değişimi ve kapsam alanını tam karşılamadığından, bu çalışmada yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşiminden (Marşap 2009: 331) oluşan kurumsal yönetim kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

Bir grup yazar ve kuruluş kavramı hemen hemen her şeyi kapsayacak kadar geniş tutarak geniş bir yelpazede tanımlarken, diğer bir grup yazar ise belirli sorunlar üzerine odaklanarak kavramı daha dar bir çerçevede tanımlamıştır (Aktan 2008: 12; Kaufmann ve ark. 2010: 3). OECD’ye (2004: 9) göre kurumsal yönetim “... ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir. Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir.” Öncelikle şirket ve paydaşları arasında karşılıklı ilişkileri betimleyen yönetim olgusunun (Çamdereli 2012: 1) temel amacı sürdürülebilirlik ve paydaş refahına hizmet etmektir.

Yönetişim, özellikle anonim şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerin yürütülmesinde kâr elde etmek ve ortaklar arasında dağıtılmasını amaçlayan geleneksel yapıların yanında hissedarlar, tedarikçiler, sendikalar, devlet, kamu kuruluşları, yerel yönetimler, rakipler, medya kuruluşları, sivil toplum örgütleri, çevreciler, müşteriler, kredi verenler, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlar gibi tüm menfaat sahipleri (Freeman 1984: 25) ile çift yönlü iletişim ve etkileşimin sağlandığı bir ortamın yaratılmasını ifade etmektedir. Bu ortamın yaratılmasındaki asıl amaç paydaş haklarının korunması, talep ve beklentilerinin karşılanması ile sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Ancak paydaş grupları arasında çıkar çatışması çıkması olasılığı yüksektir. Bu nedenle çıkar çatışmasına girebilecek gruplar ve çıkarları olan diğer menfaat sahipleri arasındaki uyum şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik üzerine inşa edilen ilkeler ile şekillendirilmeye çalışılmıştır (OECD 2004: 13-20). Nitekim bugün şirketlerin belirli standartları (örneğin Global Reporting Initiative - GRI, UN Global Compact - UNGC, ISO 26000) referans alarak yayımladıkları sürdürülebilirlik ya da kurumsal sosyal sorumluluk raporlarından şirketlerin yönetim çerçevesinde geliştirdikleri ve uyguladıkları faaliyetleri öğrenmek mümkündür.

2. HALKLA İLİŞKİLER VE KURUMSAL YÖNETİŞİM

Her toplumsal yapı ya da düzeyde olduğu gibi, yönetişim sürecinde de gereksinim duyulan bilgilendirme ya da etkili iletişim için en temel bileşen doğal olarak halkla ilişkilerdir. Paydaşların her türlü bilgi alma ve iletme gereksinimini karşılayabilecek çok yönlü bilgi akışını sağlayabilme yeteneğini içeren halkla ilişkiler, bu bağlamda, öncelikli bir iletişim edimi ve etkinliğidir (Çamdereli 2012: 4). Bugün halkla ilişkiler literatüründe stratejik halkla ilişkiler veya stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanan halkla ilişkiler örgütün içinde bulunduğu ortamı tanımlayarak, kamu segmentasyonu ve paydaş analizi yaparak, gündem ve sorunları yöneterek karar vericilere yaptığı danışmanlık ile stratejik yönetimin bir parçası (Warnaby ve Moss 2004: 7) haline dönüşmüştür. Bu doğrultuda bir yönetim görevi olarak değer gören halkla ilişkiler, kamuoyunun etkisinin farkında olarak çeşitli gruplar arasında iletişimi düzenleyen, çeşitli paydaş gruplarının davranışları hakkında yönetimi bilgilendiren, kuruluşun gerek duyduğu araştırmaları yaparak öneriler geliştiren, kuruluşun kâr amacının yanında sosyal sorumluluğun da olduğunu kanıtlayacak biçimde davranmasına yardımcı olan ve kamuoyu araştırmaları ve diğer araştırma yöntemleri ile çeşitli iletişim araçlarından yararlanan bir iletişim disiplini (Peltekoğlu 2007: 3).

Paydaşların doğrudan katılımını sağlama ya da onayını alma konusunda önemli bir aracı işlevi yürüten halkla ilişkiler yönetişimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleriyle örtüşmekle birlikte, paydaşları bilgilendirerek onların güvenini ve yakınlığını sağlamada en etkili yol olarak görünmektedir. Çünkü halkla ilişkiler, yönetişimin de aktörel içeriğine uygun olarak, güven ve dürüstlük ilkelerine yaslanan iletişim stratejilerini kapsamakta, aynı zamanda tüm toplumsal düzey ve düzlemlerde hedef kitlelerle çok yönlü iletişim köprüsünü kuran başlıca aktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Çamdereli 2012: 4). Şirketin üst düzeyinde görev alan halkla ilişkiler stratejisti makro düzeyde örgütsel ortamın sistematik olarak araştırılması ve yorumlanması sürecinde örgütü etkileyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler ile örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin yanında dış çevrenin örgüte sunduğu fırsatların ve tehditlerin analizinde PEST ve SWOT analizlerini kullanmakta, örgütsel performansın sürdürülmesinde geliştirilecek stratejilerde doğru ve güvenilir bilgileri tespit edebilmek için fokus grup araştırmaları, anket uygulamaları ve kamuoyu yoklamaları (Dozier ve Repper 2005: 202) gibi çeşitli araştırma tekniklerini uygulamaktadır. Uygulanan araştırma ve yapılan değerlendirme sonucu tespit edilen konular örgütün misyonu ve vizyonu ile uyumlu hale getirilirken, kamu ve paydaşlarla ilgili konular, etik ilkeler (Carroll 1996: 642), örgütsel imaj, kurumsal sorumluluk ile ilgili stratejik bilgiler karar alıcılara sunulurken, örgütsel strateji oluşturma sürecine dâhil edilmesi sağlanmaktadır (Steyn 2007: 149). Üst yönetimin kararlarını etkileyen bu bilgiler (Boulton ve ark. 1982: 501), yaşanan çevresel değişimlerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı gibi

(Dollinger 1984) örgütün dinamik özellik gösteren sosyal çevresine karşı duyarlı ve adapte olabilmesini de kolaylaştırmaktadır (Steyn 2002: 8). Nitekim kurumsal yönetim, şirketlerin “iyi bir sosyal vatandaş” oluşunu öngören bir yaklaşımdır (Marşap 2009: 331). Çünkü şirketin hissedar ve paydaşlarına karşı şeffaf olması, gerçeği yansıtması, paydaşların haklarını koruyup etik ilkelere uyarak sorumlu davranması gibi politikalar demeti iktisadi ve finansal alanlarda uyulması gereken kriterlerle birlikte yönetişimin içeriğini ifade etmektedir (Sönmez 2004: 111).

Her geçen gün daha da bilinçlenen paydaş gruplarının örgütlere kâr elde etmek dışında toplumsal ihtiyaçlara da duyarlı davranmaları yönünde baskı uygulaması örgütsel hedeflerin ve sürdürülebilirliğin yanında, örgütsel olanaklar dahilinde toplumsal beklentilerin de karşılanmasını gerekli kılmıştır. Bu durumda halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütsel eylemlerden doğrudan ya da dolaylı fayda ya da zarar gören kamu ve paydaşlarla ilgili konuları erken teşhis etmesi, hem örgüte fayda hem de kamu yararına hizmet şeklinde programlar sunması ve yönetmesi, uygulamalarda etik ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi, iknadan ziyade karşılıklı anlayışı ve müzakereyi amaçlaması örgütün güven ve itibar edinmesine (Steyn 2007: 139) katkı sağlamaktadır. Ayrıca, örgütün toplumsal açıdan kabul edilebilir davranışlar ve ticari zorluklar arasında bir denge kurmasına ve örgütün çevreye uyum sağlamasına (Steyn ve Bütschi 2003: 178) da yardımcı olmaktadır. Ancak halkla ilişkiler yönetimde sürdürülebilirlik ve yönetim konularının tek savunucusu değil, sürdürülebilirlik ve paydaş iletişimi ile ilgili karar alımlarında önemli bir girdi işlevini sağlamalıdır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma geleneği çerçevesinde oluşturulmuştur. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Nitel araştırmanın herkes tarafından kabul gören bir tanımını yapmak güç olsa da, nitel araştırmayı görüşme, gözlem, odak grup görüşmesi, doküman/belge ve resim analizi gibi nitel veri yaratma yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek 2011: 39).

Araştırmanın çalışma grubunu otomotiv (1) sektörü oluşturmaktadır. Otomotiv sektörünün belirlenmesindeki kriterler; en büyük 100 ulus ötesi şirketlerin yüzde 13'ünü motorlu kara taşıtlar oluşturması, sektördeki bütün markalara Türkiye'de ulaşılabilir olması, sektörün dinamik olması ve daha sonraki sektörlerarası çalışmaların yapılarak karşılaştırma imkânının sağlanmasıdır.

Araştırma kapsamında Fortune Global 500 şirket sıralamasında yer alan 17 otomotiv markasıyla görüşme talebinde bulunulmuştur. Bu talepleri 9 şirket onaylamış, 4 şirket kesinlikle katılmak istemediğini bildirmiş ve diğer 4 şirket için ise alınan randevular şirketten kaynaklanan nedenlerden dolayı (yoğun çalışma ortamından kaynaklı randevu ertelenmeleri) gerçekleşmemiştir. Görüşülen şirketler sırasıyla Mazda, Hyundai, Mercedes-Benz, Fiat, Ford, Honda, Toyota, Opel ve Peugeot olmuştur. Buradaki amaç, halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetim konusuna ilişkin görüşlerini, düşüncelerini ve uygulamalarını ortaya çıkartmaktır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Yapılan çalışmanın amacı kurumsal yönetişimin halkla ilişkilerle ilgili dinamiklerini ortaya koyup, ulus ötesi şirketlerde yönetim konusunun halkla ilişkiler uygulamalarına yansımaları incelemektir. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen temel araştırma sorusu: "Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumsal yönetim konusuna ilişkin görüşleri nelerdir?" şeklindedir. Çalışmanın temel sorusu ile bağlantılı olarak "Kurumsal yönetim uygulamalarının halkla ilişkiler uygulamalarına etkisi nedir?", "Kurumsal yönetim yeni uygulamalara neden oldu mu?", "Kurumsal yönetim halkla ilişkiler departmanının iş yükünü etkiledi mi" şeklinde belirlenen alt sorular araştırmacının mülakatlarda kullandığı soruların dayanağını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Veri Yaratma ve Toplama Yöntemi

Araştırmada iki farklı nitel veri toplama yöntemi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Katılımcıların halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin görüşlerini almak amacıyla açık ve kapalı uçlu sorulara dayanan yapılandırılmış görüşme soruları uygulanmıştır. Ayrıca araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla doküman analizleri yapılmıştır.

Araştırmada, alan yazın taramasına dayalı olarak kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve araştırmanın amaçlarını en iyi görüşme formu yönteminin aydınlatılabileceği düşünülerek, 04 Ekim 2012 - 22 Ocak 2013 tarihleri arasında otomotiv sektöründe faaliyette bulunan, 2008 - 2012 yılları arasında Fortune 500 şirket sıralama listesinde yer alan, Türkiye'de ikame eden, şirket içinde kurumsal iletişim veya halkla ilişkiler departmanı olan 9 ulus ötesi şirketin halkla ilişkiler uygulayıcıları veya iletişim yöneticileriyle 45-60 dakika süren görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme kılavuzu takip edilerek yöneltilen yapılandırılmış görüşme formundaki sorular üç başlık etrafında tasarlanmıştır. Birinci başlık, birim üyelerinin cinsiyet, yaş, eğitim, yabancı dil bilgisi, pozisyon tanımı, haftalık mesai saati, bağlı oldukları birim/kişi gibi demografik bilgilere yönelik soruları içerirken, ikinci başlık halkla ilişkiler departmanını sorgulamaktadır. Üçüncü başlıkta ise halkla ilişkiler

uygulayıcılarının kurumsal yönetime yönelik görüşlerini, şirketin kurumsal yönetim konusundaki uygulamaları ve yönetimin halkla ilişkiler uygulamalarına etkisi öğrenilmeye çalışılmıştır. Hazırlanan taslak görüşme formu, asıl uygulamadan kullanılmadan önce denenmiştir. Yapılan deneme sonunda, hazırlanan görüşme formuna iki soru eklenmiş, iki soruda açıklayıcı bilgilere ve tanımlara yer verilmiştir. Geliştirilmiş görüşme formunun işler olduğu görülmüş ve kullanılabilirliğine karar verilmiştir.

Yüz yüze gerçekleşen görüşmelerde katılımcılara veri kaybı olmaması için ses kayıt cihazı kullanılmasının önemi anlatılmış, ancak katılımcılar ses kayıt cihazının kullanılmasına izin vermemişlerdir. Görüşme ile elde edilen verilerin kaydedilmesinde not alma yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme soruları katılımcılar tarafından anlaşılır bulunmuştur. Görüşme sırasında herhangi bir zaman sınırlaması yapılmamış olup, görüşmenin olası süresi önceden katılımcılara bildirilmiştir.

Araştırmada ikinci veri toplama yöntemi dokümanlardır. Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla, çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de analiz edilerek araştırmaya dahil edilmiştir. Dokümanlar, nitel araştırmalarda gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte kullanıldığında verinin çeşitlendirilmesi amacına hizmet etmekte ve araştırmanın çeşitliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2011: 187-188). Yapılan çalışmada şirketlerin resmi web sitelerinde yayınladıkları faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının 6'sı kadın 3'ü erkektir. Yaşları 29 ile 46 arasında değişen katılımcıların lisans eğitimleri işletme, endüstri mühendisliği, İngilizce iktisat, pazarlama ve iletişim alanlarındandır. Yüksek lisans eğitimi aldıklarını belirten 3 katılımcının uzmanlık alanları ise pazarlama, ekonomi ve işletmedir. Katılımcıların hepsi ileri düzeyde İngilizce dil bilgisine sahip iken, katılımcıların çoğu ikinci bir yabancı dil (Almanca, İtalyanca ve Fransızca) bildiklerini belirtmişlerdir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının mevcut kuruluşlarda çalışma süreleri en az 1 yıl, en fazla 14 yıldır. Uygulayıcıların haftalık çalışma günleri Pazartesi'den Cuma'ya kadar dır; çalışma saatleri de günde 9,5 saattir. Görüşülen halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum içindeki unvanları ve halkla ilişkiler departman adları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının İş Unvanları ve Halkla İlişkiler Departman Adları

Şirket	Departman Adı	İş Unvanı
Katılımcı 1	PR Departmanı	PR Uzmanı
Katılımcı 2	PR Departmanı	PR Uzmanı
Katılımcı 3	Kurumsal İletişim Departmanı	Kurumsal İletişim Departmanı Grup Şefi
Katılımcı 4	Kurumsal İletişim Direktörlüğü	Basınla İlişkiler Uzmanı
Katılımcı 5	Kurumsal İletişim Müdürlüğü	Kurumsal İletişim Ekip Lideri
Katılımcı 6	Kurumsal İletişim Departmanı	Kurumsal İletişim Uzmanı
Katılımcı 7	Kurumsal İletişim Müdürlüğü	Kurumsal İletişim Koordinatörü
Katılımcı 8	Dış İlişkiler Direktörlüğü	Dış İlişkiler Direktörü
Katılımcı 9	Basın ve Halkla İlişkiler Direktörlüğü	Basın ve Halkla İlişkiler Direktörü

Halkla ilişkilerin ne anlama geldiği konusunda hem eğitimciler hem de uygulayıcılar arasında sağlanamayan konsensüs halkla ilişkiler departman adlandırmasına ve uygulayıcıların unvanlarına da yansımıştır. Tablo 1'e göre halkla ilişkiler uygulayıcıları "PR Uzmanı", "Kurumsal İletişim Uzmanı/Koordinatörü/Ekip Lideri/Grup Şefi", "Basınla İlişkiler Uzmanı/Direktörü", "Basın ve Halkla İlişkiler Direktörü" ve "Dış İlişkiler Direktörü" gibi farklı unvanlar taşımaktadır. Türkçede yaygın olarak kullanılan "halkla ilişkiler" sadece bir kişinin unvanına yansımıştır. Ayrıca halkla ilişkiler uzmanı yerine "PR Uzmanı" adlandırması dikkat çekmiştir.

4.2. Yönetişim

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde şirketlere yönetim konusuna yönelik sorular sorulmuş, şirketlerin küresel düzeyde yayınladıkları sürdürülebilirlik raporları incelenerek araştırmaya dahil edilmiştir.

Katılımcı 1: "Yönetişim, çalışma prensiplerinde önemli bir yer tutuyor, global olmak çok unsurlu iyi bir takım çalışması gerekliliği doğuruyor. Sürekli bir bilgi alışverişi var. İletişim stratejilerinde yapı Almanya tarafından belirleniyor, Türkiye tarafından çok müdahale edilmiyor, genel kurallara uygun hareket ediliyor."

Katılımcı 2: "Yönetişim otomotivde PR'ın önemli bir parçası... çalışanlara sürekli anket uygulanıyor, bu anketlerin amacı çalışanların fikirlerini almak ve katkı sağlamalarına zemin hazırlamak... Samimiyet, sıcaklık, dürüstlük, dayanışma, katılımcılık ve yeni fikirler çok önemli. Hem şirket içinde hem de dışarıdaki paydaşlar tarafından ulaşılabilir olmak her aşamada çok önemli ..."

Katılımcı 3: "Türkiye'de de genel merkez kadar etkili bir yönetim yapısı var. Bu konuda gelen taleplerin karşılanması ayrı iş akışları oluşmasına neden oluyor."

Katılımcı 4: “Yönetişim kurumsal iletişimin temelini oluşturuyor, stratejinin yansımaları, doğru algılanması ancak PR faaliyetleri ile sağlanabilir, bu noktada yönetim çok önemlidir.”

Katılımcı 5: “Konu ile ilgili yaklaşım tabii ki iş akışlarında kendine bir yer tutuyor, ancak iş yükü olarak görünmüyor, işin önemli bir parçası.”

Katılımcı 6: “... global yıllık raporlar yayınlanıyor, bu raporlar içinde Türkiye’de var. Türkiye’de daha çok üst yönetim seviyesinde basın açıklamaları, yıl sonunda açıklanan satış rakamları ve hedefler ile yönetim sağlanmaya çalışılıyor. Yönetişimin departmana etkisi yok.”

Katılımcı 7: “... bölgesel raporlar yayınlanıyor. Yönetişim konusunda çok açık değil.”

Katılımcı 8: “Human Resource ile birlikte hareket ediliyor. Yurtdışından gelen raporların çevirileri yapılıyor. Her çeyrekte faaliyet raporu yayınlanıyor (kâr/zarar, pazar payları), benchmarklar yapılıyor; bu raporlar basın ile paylaşılıyor.”

Katılımcı 9: “İnsan kaynakları ve PSA Holding tarafından yapılıyor...”

4.3. Kurumsal İletişimin Kurumsal Yönetişim İlkelerine İlişkin Uygulamaları

Yönetişim; şirketin koyduğu genel ilkeleri, ulaşmak istediği hedefleri ve performansı kontrol etme açısından temel bir yapı oluşturur. Bu temel yapının idamesi için gerekli ve uyumlu ilkeler benimsenmiştir (Karamustafa, Varıcı ve Er 2009: 102). 1999 yılında OECD Bakanları tarafından kabul edilen “Kurumsal Yönetişim İlkeleri” karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve dünya çapında diğer paydaşlar için bir dizi standardı ve yol gösterici prensipleri kapsayarak uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Ancak her ülke ve her sektör için uygun olabilecek tek bir “iyi yönetim” sistemi olmadığından her şirket kendi kurumsal yönetim sistemini geliştirmelidir. Çünkü ilkeler, tek tek ülkelerin ve bölgelerin özel koşullarına uyarlanabilen, bağlayıcı olmayan standartlar konusunda önemli bir uluslararası referans kaynağı (OECD 2004: 4,10) görevi sunmaktadır.

Özellikle anonim ortaklık şeklinde kurulan şirketlerde kurumsal yönetim; şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir. Bu aktörler arasında çıkar çatışması çıkması olasılığı yüksek olduğundan kurumsal yönetim çerçevesinde çıkar çatışmasına girebilecek gruplar ve çıkarları olan diğer menfaat sahipleri arasındaki uyum şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleriyle (OECD 2004: 13-20) şekillendirilmiştir. Bu çerçevede kurumsal yönetim, şirketlerin bu genel ilkeler çerçevesinde yapılanmalarına yardımcı olmayı amaçlayan bir yönlendirme sistemidir (Demirbaş ve Uyar 2006: 22).

Şeffaflık

Küresel düzeyde yaşanan finansal krizler ile şirket skandalları şeffaflık konusunun önemini ortaya koymuştur. Yapılan araştırmaya göre başta şirket çalışanları, hissedarlar ve menfaat sahipleri olmak üzere ilgili herkesle tüm süreçlerin paylaşılması ve kamuoyuna sunulmasında periyodik ya da dönemsel tüm ekonomik, yatırımcı ve faaliyet raporları web sitesi aracılığı ile yayınlanmakta ve basına açıklanmakta, her ayın sonunda aylık satışlar basına servis edilmektedir. Böylece kurumsal yönetişimin şeffaflık ilkesi çerçevesinde tüm paydaşlar şirketle ilgili tüm bilgilere sahip olabilmektedir. Şirketler hazırlamış oldukları sürdürülebilirlik raporlarındaki şeffaflığı arttırmak için AA1000, GRI, ISO 26000 gibi çeşitli standartları kullanmaktadır.

Hesap Verebilirlik

Faaliyet öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Bu ilke, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetimi arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu ve bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye 2006: 5).

Mazda uygulama ile yönetimi ayırmak için ayrı bir müdürlük kurmuş, denetim organı olarak Yönetim Kurulu etkinliklerini artırarak karar alma süreçlerini hızlandırmış, Yönetim Kurulu görüşmelerini genişletmiş ve yöneticilere yetkiler devretmiştir (Mazda Annual Report 2012: 24). Daimler Grubu, Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulundan oluşan bölünmüş bir liderlik yapısı oluşturmuştur. Honda, yönetimin objektif denetimini sağlamak ve kurumsal işlemleri denetlemek için Yönetim Kurulu ve Denetleme Kuruluna şirket dışından yöneticiler ve denetçiler atamaktadır. Şirket ayrıca hem bölgesel hem de yerel düzeyde hızlı ve uygun bir şekilde yönetim kararlarının yürütülmesi için işletme yönetici sistemini kurmuştur. Her yöneticinin görev süresi bir yıl ile sınırlıdır ve yöneticilere ödenecek ücret şirketin iş performansını yansıtan bir standarda göre belirlenmektedir (Honda CSR Report 2012). Toyota kurumsal faaliyetlerde şeffaflığı arttırmak için yedi kurumsal denetçiden dördünü dış denetçilerden oluşmasını sağlamaktadır (Toyota Sustainability Report 2012). Peugeot'da, 1972 yılından bu yana stratejik ve operasyonel yönetimden sorumlu Yönetim Kurulu ile gözetim ve denetimden sorumlu Denetleme Kurulu olarak iki aşamalı bir yönetim yapısı vardır. Bu yapı özellikle denetim ve yürütme faaliyetleri arasındaki güç dengesinin kurumsal yönetişim ilkelerine göre sağlanmasında etkili olmaktadır (PSA Peugeot Citroen Corporate Social Responsibility 2012).

Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet gösterilmesini ifade etmektedir. Ancak kurumsal yönetim ilkeleri genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri bu doğrultuda, çalışanların yönetime katılımını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesini önermekte ve bütün paydaşların kaygılarını yönetim kuruluna iletebilmesi için gerekli ortamın sağlanmasının önemini vurgulamaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye 2006: 5).

Hyundai; samimiyeti, sıcaklığı, dürüstlüğü, dayanışmayı, katılımcılığı ve yeni fikirleri çok önemseydiğinden çalışanlarına sürekli anket uygulamaktadır. Tofaş; başta şirket çalışanları, hissedarlar ve menfaat sahipleri olmak üzere ilgili herkesle tüm süreçleri paylaşmakta ve kamuoyuna sunmaktadır. Şirket ayrıca intranet ve internet sitelerinde gerekli bilgilere ve ilgili linklere yer vererek, kurum politikaları doğrultusunda oluşturulan ve sürdürülen faaliyetleri paydaşların bilgilerine sunmaktadır (Tofaş Faaliyet Raporu 2012). Ford yılda 2-3 defa müdür ve müdür yardımcılara kendi ekiplerine aktarmaları için "leadership" toplantıları düzenleyerek karşılıklı görüş alışverişi ve şirketin durumu ile ilgili bilgilendirme yapmaktadır. Kurumsal İletişim Müdürlüğü tarafından her yıl tüm personele kendilerini özgürce ifade edebilecekleri açık kapı toplantıları düzenlenmektedir. Opel, çalışanların özgürce kendilerini ifade etmelerine olanak sağlanabilmesi için tüm çalışanlara toplantı yapmakta, her yıl anket düzenlemektedir.

Adillik/Eşitlik

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke (azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere) hissedar haklarının korunmasını (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye 2006: 4) ve şirket yönetiminin aldığı kararlarda şirketin uzun dönemde kârlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafların dikkate alınmasını (Tuzcu 2004: 25) ifade etmektedir. Toyota; yönetimin ve kurumsal faaliyetlerin çeşitli paydaşların bakış açılarından izlenmesi ve tartışılması, küresel stratejiyle ilgili hızlı kararlar verilebilmesi, çalışmaların hızlandırılması, daha fazla şeffaflığın sağlanması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi için 2011 yılında Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'dan çeşitli iş konularında tavsiye ve bakış açıları almak için Bölgesel Danışma Komitelerini oluşturmuştur (Toyota Sustainability Report 2012). Opel'de Yönetim Kurulunun misyonu uzun vadeli finansal getirileri optimize ederek ve sahiplerinin ilgisini temsil ederek şirket faaliyetlerini sürdürmektedir. Kurulda denetim, yönetim ve kurumsal yönetim, icra takibi, finans ve kamu politikası komiteleri vardır. Denetim, icra takibi, yöne-

tim ve kurumsal yönetim komiteleri bağımsız yöneticilerden oluşmaktadır (GM Sustainability Report 2012).

SONUÇ

Kurumsal yönetişimin halkla ilişkilerle ilgili dinamiklerinin ve yönetişim konusunun halkla ilişkiler uygulamalarına yansımalarının incelendiği bu çalışmaya göre yönetişimin, halkla ilişkiler uygulamalarının şekillenmesinde önemli bir yer tuttuğu bulgulanmıştır. Güvenlik, doğruluk, sorumluluk, açıklık ve süreklilik ilkelerine yaslanan halkla ilişkiler iletişim stratejilerini sosyal, departman ve işlevsel düzeylerdeki paydaşlarıyla çok yönlü iletişim kurarak yönetişimin de içeriğine uygun olarak planlamakta ve geliştirmektedir. Bu durum paydaşların çıkarlarının yansıtılmasına ilişkin stratejilerin oluşturulmasının yanında, şirketle paydaşlar arasındaki ilişkilerin dengelenmesine yönelik sorumlulukların da yerine getirilmesine katkı sağlamaktadır (Steyn 2002; Steyn 2003).

1999 yılında şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik üzerine inşa edilen "Kurumsal Yönetim İlkeleri" şirket-paydaş ilişkisini düzenleyen bir sistem olarak şirketlerin paydaşlarla iletişimi konusunda önemli bir referans kaynağını oluşturmaktadır (OECD 2004).

Kurumsal yönetişimin şeffaflık ilkesi çerçevesinde şirket, tüm iş süreçlerini paydaşlarıyla paylaşmasında faaliyet raporlarını önemli bir iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Hazırlanan raporlardaki şeffaflığı arttırmak için de AA1000, GRI, ISO 26000 gibi çeşitli standartları kullanmaktadır.

Kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik ilkesinin sağlıklı bir şekilde isleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetimi arasındaki sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye 2006: 5). Araştırmaya katılan şirketlerde hesap verebilirlik ilkesinin sağlanması için stratejik ve operasyonel yönetimden sorumlu Yönetim Kurulu ile gözetim ve denetimden sorumlu Denetleme Kurulu olarak iki aşamalı bir yönetim yapısı oluşturulmuş, bu kurullarda kurumsal iş süreçlerini denetlemek için şirket dışından yöneticiler ve denetçiler atanmıştır.

Kurumsal yönetişimin sorumluluk ilkesi doğrultusunda, iç paydaşların yönetime katılımının sağlanması ile tüm paydaşların istek ve kaygılarının yönetim kurulu-na iletilmesi için gerekli mekanizmaların sağlanması amaçlanmaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye 2006: 5). Bu konuda şirketler çalışanların bilgileneceklerine ve kendilerini ifade etmelerine olanak sağlayacak toplantılar düzenleyerek karşılıklı fikir alışverişinin yapılmasını sağlamaktadırlar. Ayrıca anketler uygulamakta, intranet ve internet sitelerinde gerekli bilgilere ve ilgili linklere yer vererek, kurum politikaları doğrultusunda oluşturulan ve sürdürülen faaliyetleri paydaşların bilgilerine sunmaktadırlar.

Kurumsal yönetişimin adillik ilkesiyle şirketin uzun dönemde kârlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafların dikkate alınması (Tuzcu 2004: 25) sağlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan bir şirketin misyonu uzun vadeli finansal getirileri optimize ederek ve paydaş görüşlerinin temsil edilmesini sağlayarak faaliyetlerini sürdürmek şeklindedir.

Hakla ilişkiler uygulamalarının yönetişimin şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleriyle paralellik göstermesi, yönetişimin halkla ilişkiler uygulamaları için ayrı bir iş yükü olarak değerlendirilmemesine neden olmaktadır. Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunda yönetişim halkla ilişkilerin önemli bir işlevi olarak görülmektedir. Paydaşların önemsendiği, görüş ve düşüncelerinin dikkate alındığı yeni bir süreç olarak kurumsal yönetişimde halkla ilişkiler uygulayıcısı iç ve dış paydaşlarla şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik/eşitlik ilkelerine yaslanarak diyalog kurmakta, iletişim programları planlamakta ve uygulamaktadır. Katılımcıların, “Yönetişim, halkla ilişkilerin temelini oluşturuyor” ya da “Yönetişim, otomotivde PR’ın önemli bir parçası” ifadeleri halka ilişkileri bu yeni yönetim anlayışında önemli bir aktör olarak konumlandırmaktadır. Yönetişim, rutin iş akışlarında yer aldığı için, halkla ilişkiler departmanında yeni bir iş yükü olarak görünmemekte, yapılan işin önemli bir çerçevesi olarak kabul edilmektedir.

SONNOTLAR

(1) Bugün en büyük 100 ulus ötesi şirket küresel mal ticaretinin yarısını kontrol etmektedir. Bu şirketler sektör bazında değerlendirildiğinde motorlu kara taşıtlar (yüzde 13), petrol (yüzde 10), elektrikselsel araç gereçler (yüzde 9), yiyecek, içecek ve tütün (yüzde 9), ilaç (yüzde 9), kamu hizmetleri (yüzde 9), telekomünikasyon (yüzde 8) alanlarında yoğunlaşmaktadır (UNCTAD, 2009).

KAYNAKÇA

Aktan C C (2008) Demokrasi ve İyi Yönetişim, www.yerelisyaset.com/pdf/mart2008/2.pdf, erişim tarihi: 27.04.2012.

Baker R M (2010) Corporate Governance, Competition, and Political Parties, Oxford University Press Inc, New York.

Bayramoğlu S (2005) Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü, İletişim Yayıncılık A.Ş, İstanbul.

Boulton W R, Lindsay W M, Franklin S G ve Rue L W (1982) Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty, Academy of Management Journal, 25 (3), 500-509.

Carroll A B (1996) Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, South-Western College Publishing, Ohio.

Çamdereli M (2004) Yönetişim ve Reklam İletişimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çamdereli M (2012) Yönetişim ve Halkla İlişkiler İletişimi, <http://metecamdereli.blogspot.com/2012/02/yonetisim-ve-halkla-iliskiler-iletisimi.html>, erişim tarihi: 11.05.2012.

Çukurçayır M A ve Sipahi E (2003) Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite, *Sayıştay Dergisi*, Temmuz – Aralık, Sayı: 50-51, 35-66.

Demirbaş M ve Uyar S (2006) Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Akademi Yayıncılık, İstanbul.

Dollinger M J (1984) Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 27 (2), 351-68.

Dozier D M ve Repper F C (2005) Araştırma Şirketleri ve Halkla İlişkiler Uygulamaları, J E Grunig vd (eds), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, İstanbul, 201-234.

Freeman E (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.

GM Sustainability Report (2012) *Charging Ahead: When Customers Drive Sustainability*, <http://gmsustainability.com/>, erişim tarihi: 12.08.2013.

Honda CSR Report (2012) *Striving to be a Company Society Wants to Exist*, <http://world.honda.com/CSR/report/>, erişim tarihi: 15.08.2013.

Karamustafa O, Varıcı İ ve Er B (2009) Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17) 1, 100–119.

Kaufmann D, Kraay A ve Mastruzzi M (2010) *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*, The World Bank Development Research Group Policy, Research Working Paper 5430, September.

Marşap A (2009) *Yaratıcı Liderlik*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Mazda Annual Report (2012) *Zoom-Zoom*, www.mazda.com/investors/library/annual/, erişim tarihi: 06.08.2013.

Meintjes C ve Grobler A F (2014) Do public relations professionals understand corporate governance issues well enough to advise companies on stakeholder relationship management? *Public Relations Review*, 40, 161–170.

Menteş A (2009) *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*, Derin Yayınları, Ankara.

OECD (2004) *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Ankara: Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın no. KYD-Y/2005-01-01.

Peltekoğlu F B (2007) *Halkla İlişkiler Nedir?* Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

Psa Peugeot Citroen Corporate Social Responsibility (2012) *Sustainable Development and Annual Report*, www.Psa-Peugeot-citroen.com/en/a-socially-responsible-company, erişim tarihi: 12.08.2013.

Rhodes R A W (1996) *The New Governance: Governing Without Government*, *Political Studies*, XLIV, 652-667.

Sönmez S (2004) *Küresel Finansal Düzen, Yönetişim ve Büyüme*, N Y Mızrak (ed.), *Dünya Ekonomisinde Bütünleşme Hareketleri ve Türkiye*, Siyasal Yayınevi, Ankara, 111-141.

Steyn B (2002) *A Meta-Theoretical Approach to the Role of the Corporate Communication Strategist*, *Communicare*, 21(2), 42-63.

Steyn B ve Bütschi G (2003) *Reflective Public Relations: A Commentary on Conceptual and Empirical Similarities and Differences between South African Roles Research and European Reflective Research*, Paper delivered at the 10th International Public Relations Research Symposium, Slovenija.

Steyn B (2007) *Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation*, E L Toth (ed), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Mangement*, Lawrence Erlbaum Associates, London, 137-172.

Steyn B ve Niemann L (2010) *Enterprise Strategy. A Concept That Explicates Corporate Communication's Strategic Contribution at the Macro-Organizational Level*, *Journal of Communication Management*, Vol. 14, No.2, 106-126.

Tekeli İ (1999) *Modernite Aşılırken Siyaset*, İmge Kitabevi, Ankara.

Tofaş Faaliyet Raporu (2012) *Faaliyet Raporu 2012*, www.tofas.com.tr/tr/yatirimci/Pages/FaaliyetRaporlari.aspx, erişim tarihi: 08.12.2013.

Toyota Sustainability Report (2012) *Annual Report 2012*, www.toyota-global.com/sustainability/report/sr/, erişim tarihi: 12.08.2013.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye (2006) *Nedir Bu Kurumsal Yönetim*, www.deloitte.com/view/tr_TR/tr/fikirlervecozumlar/yayinverporlar/kurumsalyonetim/be74d056580fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm, erişim tarihi: 19.04.2012.

Tuzcu A (2004) *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği*, Turhan Kitabevi, Ankara.

UNCTAD (2009) *Erasmus University Database*, www.unctad.org/templates/webflyer.asp?docid=11926&intItemID=1465&lang=1, erişim tarihi: 28.05.2013.

Vercic D, Van Ruler B, Bütschi G ve Flodin B (2001) On the Definitions of Public Relations: A European View, *Public Relations Review*, 27, 373-387.

Warnaby G ve Moss D (2004) The Role of Public Relations in Organisations, P J Kitchen (ed), *Public Relations Principles and Practice*, International Thomson Business Press, London, 2-21.

Yıldırım A ve Şimşek H (2011) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zerfass A, Fink S ve Linke A (2011) Social Media Governance: Regulatory frameworks as drivers of success in online communications, Paper presented at the 14th Annual International Public Relations Research Conference, March 9-12, 2011, Miami, Florida, USA.

Zeyek I (2005) *Yönetişimde Halkla İlişkilerin Yeri ve Kullandığı Teknikler*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.