

## YÖNETİŞİM SÜRECİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Burcu ÖKSÜZ<sup>1</sup>

### ÖZET

Günümüzde kurumların kendilerini toplumdan soyutlamaları ve paydaşların seslerine kayıtsız kalmaları mümkün değildir. Teknolojide yaşanan gelişmelerle çok hızlı bir şekilde bilgi edinebilen paydaşlar, kurumların davranışlarını daha fazla sorgulamakta ve beklentilerinin karşılanmasını talep etmektedirler. Bu doğrultuda eşitlik, şeffaflık, sorumluluk gibi ilkelere dayanan bir anlayış olarak kurumsal yönetim, gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının kurumun tümünde benimsenmesi ve yönetim ilkelerinin kurumsal değerler haline gelmesi, etkili iletişim çalışmalarına bağlı olarak gerçekleşir. Bu anlamda, kurumun farklı paydaşlarına yönelik olarak, değişik amaçlarla gerçekleştirdiği kurumsal iletişim çalışmalarının yönetim sürecinde oldukça önemli bir rol üstlendiği açıktır. Yönetim anlayışı için kilit bir öneme sahip olan paydaş kavramı, kurumsal iletişimin de temel dayanaklarından birini oluşturur. Kurumsal iletişim çerçevesinde paydaşlarla kurulan iyi ilişkiler, iyi yönetimin oluşturulmasını sağlar. Kurumsal yönetim, kurumların paydaşlarıyla olan ilişkilerini şekillendirir. Yönetim süreci etkili bir şekilde gerçekleştirildiğinde, kurumların tüm paydaşları göz önünde bulundurulur ve çıkarları korunur. Böylece kurumlar, paydaş desteğini kazanır ve olumlu değerlendirmelere sahip olurlar. Kurumsal iletişim, farklı paydaşları hedefleyen entegre yapısıyla, yönetimin ihtiyaç duyduğu çok yönlü iletişim akışına olanak sağlar. Bu çalışmada, kurumsal iletişimin yönetim sürecindeki rolü ve önemi irdelenmiştir. Yapılan teorik tartışmaya dayanarak, kurumsal iletişimin yönetim sürecinin başarısında kilit bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Kurumsal Yönetim, Kurumsal İletişim

## THE IMPORTANCE AND ROLE OF CORPORATE COMMUNICATION IN GOVERNANCE PROCESS

### ABSTRACT

Today, it is not possible for corporations to detach themselves from society and to be indifferent to the voices of stakeholders. Stakeholders who can get information quickly with the development in technology question the behaviors of organizations and demand their expectations to be met. In this respect, corporate governance based on the principles such as equality, transparency, accountability is gaining more and more importance. The adoption of corporate governance approach in the whole corporation and corporate governance principles becoming corporate values occur depending on the effective work of communication. In this sense, it is clear that corporate communication works for different stakeholders for different purposes play an important role in the governance process. The concept of stakeholder which has a key importance for the understanding of

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Medya ve İletişim Bölümü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık ABD, burcu.oksuz@ikc.edu.tr

governance also constitutes one of the basic foundations of corporate communication. Good relations established in the framework of corporate communication with stakeholders ensure the creation of good governance. Corporate governance shapes the corporations' relations with their stakeholders. When the process of governance is performed effectively, all the stakeholders of corporations are taken into consideration and their interests are protected. Thus, corporations gain the support of stakeholders and have the positive evaluation. Corporate communication targeting different stakeholders with its integrated structure provide an opportunity for the flow of multidirectional communication that is needed for the governance. In this study, the role and significance of corporate communication in governance process would be studied. Based on the theoretical discussion, it is possible to state that corporate communication have a crucial role in success of governance.

**Keywords:** Governance, Corporate Governance, Corporate Communication

## Giriş

Kurumsal yönetişim; kanun yapıcılar, akademisyenler, sermaye piyasası düzenleyicileri, yöneticiler, medya, uluslararası örgütler ve iş dünyası arasında oldukça tartışılan, öncelikli bir konu haline gelmiştir (Spanos, 2005: 16; Enrione vd., 2006: 961). Hussain ve Mallin (2002: 197) uzun yıllar boyunca, işletmelerin küresel olarak iyi kurumsal yönetişime sahip olmadığını; fakat günümüzde kurumsal yönetişimin, işletmelerin temel bir özelliği olarak görüldüğünü ileri sürmektedir. Monks ve Minow (2004: 1) ise, kurumsal kayıplar, hileler ve hissedarların milyar dolarlarının yok olmasına, binlerce kişinin işini kaybetmesine, çok sayıda yönetici hakkında soruşturma açılmasına neden olan felaketler nedeniyle, 2002 yılında kurumsal yönetişimin sahip olduğu önemin çarpıcı biçimde açığa çıkmaya başladığını vurgulamaktadır.

Yönetim süreci ve davranışıyla ilgili olan yönetişim (Colley vd, 2003: 2), “bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir” (Toksöz, 2008: 7). Kurumsal yönetişim açısından etkileşime imkân veren bir yapının oluşması ve iyi ilişkilerin gerçekleşmesi, etkili iletişim çalışmalarına bağlıdır. İletişim, kurumsal yönetişim ilkelerinin, kurumun tümünde benimsenen değerler haline gelmesini sağlamakta ve yönetişim anlayışının başarılı şekilde uygulanmasına katkıda bulunmaktadır. Kurumun farklı paydaşlarına yönelik kurumsal iletişim çalışmaları, yönetişim sürecinin başarısında oldukça önemli bir rol oynar. Paydaş, şeffaflık, katılımcılık, açıklık ve sorumluluk gibi kavramlar yönetişim ile kurumsal iletişim arasındaki

ilişkiyi açıklamakta kilit noktalardır. Yönetişim ilkelerinin kurumun çalışmalarında egemen olabilmesi, kurumsal iletişim ile gerçekleşebilmektedir.

Yönetişim süreci, hem iç hem de dış paydaşlara düzenli bilgi akışını zorunlu kılmaktadır. Günümüzde kurumların finansal, sosyal, hukuki birçok konuda bilgi akışında bulunması, gönüllülüğün ötesinde zorunluluk haline gelmiştir. Sürekli, doğru, tutarlı ve hızlı bilgilendirme kurumsal iletişimle mümkün olabilmektedir. Paydaşlarla ilişkiler açısından diğer bir önemli boyut, geribildirim konusudur. Paydaşlardan alınan geribildirim, yönetim süreci açısından bir gerekliliktir. Şöyle ki; yönetim anlayışında kendini anlatmanın yanında çevreyi anlamak ve bu doğrultuda çalışmalarına yön vermek esasları, başarının temel belirleyicileri arasındadır. Dolayısıyla, yönetim sürecinde kurumların geribildirime olanak sağlayacak iletişim kanallarına işlerlik kazandırması beklenmektedir.

Bu çalışmada, kurumsal iletişimin yönetim sürecindeki rolünü ve önemini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle kurumsal yönetim kavramı, yönetişimin ilkeleri ve işletmeler açısından önemi irdelenmiştir. Çalışma kapsamında daha sonra kurumsal iletişimin yönetime katkısı, teorik olarak tartışılmış ve kurumsal iletişim fonksiyonlarının yönetim süreci içindeki rolünün ortaya konulmasına çalışılmıştır. Yeterince incelenmemiş bir alanda yapılan bu teorik tartışmanın, ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1. Kurumsal Yönetişim**

### **1.1. Yönetişim Kavramı**

Son zamanlarda hem uygulamada hem de akademik çalışmalarda sıklıkla karşılaşılan kavramlardan biri olan yönetim Dünya Bankası tarafından “Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye” başlıklı raporda (1989: 60) “Bir ülkenin işlerinin yönetilmesinde politik gücün kullanımı” olarak tanımlanmaktadır. “Yeni yönetim anlayışı olarak ifade edilen yönetim kavramı, devlet merkezli yönetim yerine toplum merkezli ve yapabilir kılma stratejisini esas almaktadır” (Palabıyık, 2004). Dolayısıyla yönetim anlayışında, toplumun ve paydaşların sürece katılımı söz konusudur. İlgili paydaşların kararlara katılabilmesi ve bunların uygulanması,

yönetişim açısından kilit bir rol oynar. “Ülkelerin kaynaklarının ekonomik ve toplumsal gelişme için nasıl kullanılacağını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapılar olarak” görülen (Özer, 2006: 65) yönetim, “Sadece devlete ve onun resmi işleyişine ait eylemlerle sınırlı değildir. Yönetişim topluma öncülük eden, onu kontrol ve idare eden, yöneten sosyal, siyasal ve yönetsel bütün aktörlerin tüm aktivitelerini açıklamak için kullanılmaktadır” (Okçu, 2011: 46). Bu anlamda yönetişimin oldukça geniş bir alanı kapsadığı ve aktörlerin farklı ilişkilerdeki davranışlarında yönlendirici olduğu görülür.

“Yönetişim, idarenin daha iyi biçimde yönetimi anlamında yeni kamu işletmeciliği kavramına gönderme yapmaktadır. Kavramın kullanımında ve ilgili tanımlamalarda dikkat çeken iki özellik: Yönetişimin siyasal boyutu, kamu yararının bu yolla sağlanması ve teknik boyutu, etkin yönetimin bu süreçteki beceri ya da yetenekle gerçekleştirilmesidir” (Palabıyık, 2004). Yönetişim, geniş bir alanda toplumun ve ilgili paydaşların yararını temel alır, kararlar ile uygulamaların bu doğrultuda gerçekleştirilmesine yönelik hareket eder. “Kararların nasıl alındığı, gücün nasıl kullanıldığı ve ülke insanlarının bu sürece nasıl katıldığı konusundaki uygulamalar ise yönetişimin kalitesini belirlemektedir (Özer, 2006: 65). Okçu (2011: 45) tarafından belirtildiği gibi “Yönetişim kelimesi de yönetim kelimesinin ifade ettiği gibi bir kişi ve grubun tek taraflı olarak yönetme eylemini gerçekleştirmesinin yerine, mevcut tüm aktörlerin yönetme işine katılmasına, bu eylemin bir parçası olmalarına gönderme yapmak üzere kullanılmaktadır”. Dolayısıyla yönetişim anlayışının benimsenmesi, bir noktadan alınan kararların uygulamaya koyulmasından ziyade “birlikte karar alma” ilkesinin kabul edilmesini gerekli kılar. Bu ilkenin kabulü, yönetme sürecinin aktörlerin katılımına uygun hale gelecek şekilde düzenlenmesi ihtiyacını doğurur. Diğer bir deyişle, gerçek katılımın sağlanması, buna uygun yapının ve kanalların aktif hale getirilmesine bağlıdır. Yüksel (2000: 48), “Yönetişim hakkındaki teorik çalışmaların büyük bir kısmının, iktidarın kullanım biçimini veya egemenlik yapısını düşünmekten ziyade, genel olarak toplumu yönetmenin en etkin ve verimli yollarını aramaya hasredildiğini” ileri sürer.

“İyi yönetişimin uygulanmasında anahtar kavram, o yöre halkına kendileri hakkında alınacak karar süreçlerine katılabilecekleri ortamın varlığı, merkezi

yönetimden buna olanak sağlayıcı yetki ve görevlerin yerele aktarılması anlamında “yerinden yönetim”in –ademi merkeziyetin– sağlanmasıdır” (Palabıyık, 2004). Aktan (2002) iyi yönetişimin, “Devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetimin, etkin bir sivil toplumun, hukukun üstünlüğünün, yerinden yönetimin, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğunun, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamaların, rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunum yöntemlerinin ve nihayet dünyada gerçekleşen dijital devrime (yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere) uyumun mevcut olduğu bir siyasal ve ekonomik düzeni” ifade ettiğini vurgular. Dolayısıyla yönetişim, kararlara katılabilme ve denetleyebilme gibi, ilgili grupların yönetime dâhil olmasını sağlayan ilkeleri benimseyen bir anlayışı gerektirir. Yöneten, bu ilkeleri kabul eder ve bu düzen içerisinde gereklilikleri yerine getirmeye çalışır.

Rhodes’a göre (1996: 660) yönetişimin özellikleri şu şekildedir:

- Örgütler arasında karşılıklı dayanışma/bağımlılık olması: Devlet dışı aktörleri de içine alan yönetişim, devletten daha kapsamlıdır. Devletin sınırlarının değişmesi, kamu sektörü, özel sektör ve gönüllülük sektörü arasındaki sınırların daha değişken ve anlaşılmaz hale gelmesi ile oluşur.
- Paylaşılan amaçların müzakere edilmesi ve kaynak değişimi ihtiyacı nedeniyle ağ üyeleri arasında devamlı etkileşim olması.
- Ağ üyeleri tarafından kabul edilen ve müzakere edilen oyunun kuralları tarafından düzenlenen ve güvene dayanan oyun benzeri etkileşimlerin olması.
- Devletten önemli derecede özerlik sağlanması.

Yukarıda yer alan maddelerde belirtildiği gibi, yönetişim sürekli etkileşimi gerekli kılar. Kaynakların dağılımı ve amaçların belirlenmesi gibi konularda aktörler, fikirlerini açıkça belirtir ve farklı fikirlerin oluşturdukları zenginlikten faydalanılarak kararlar alınır. Böylece farklı grupların bakış açıları göz önünde bulundurulmuş ve çıkarları gözetilmiş olur. Kararların uygulanmasında da taraflar dayanışma içinde hareket eder ve faaliyetlerin taraflara etkileri sürekli olarak değerlendirilir.

Yönetişimle ilgili beş önermeyi Stoker (1998: 18) şöyle sıralamaktadır:

- Yönetişim, kaynağını devletten alan; ancak onun ötesine geçen kurumlar ve aktörler dizisine işaret eder.
- Yönetişim, sosyal ve ekonomik sorunlarla mücadelede bulanıklaşan sınırları ve sorumlulukları tanımlar.
- Yönetişim, ortak harekete katılan kurumlar arasındaki ilişkide güç bağımlılığını tanımlar.
- Yönetişim, aktörlerin özerk ağlarıyla ilgilidir.
- Yönetişim, özerkliğini kullanarak devletin gücüne dayanmayan işlerin yürütülme kapasitesini tanımaktadır. Devleti yeni araçların ve tekniklerin kullanımını yönlendirmek ve rehberlik etmekte muktedir görmektedir.

Yukarıda yer alan özelliklerde belirtildiği gibi yönetim, devletin dışında diğer kurumlarında kararlara katılmasına, kurumlar arasındaki dayanışmaya, rollerin ve sorumlulukların geçirgenliğine, müzakereye, sorunların çözümünde ortak hareket edilmesine, taraflar arasında etkileşime ve güvene, özerk ağlara ve devletin yönlendiriciliğine vurgu yapar. Dolayısıyla yönetişimi benimsemek, tarafların birbirini üst düzeyde etkilediği çok yönlü bir ilişki ağının içine girmeyi gerektirir.

Yönetişim, belli ilkelere dayanır ve iyi yönetime sahip olabilmek bu ilkelerin ne kadar benimsendiğine bağlı olarak gerçekleşir. Avrupa Komisyonu (2001) iyi yönetim ilkelerini şöyle sıralar:

- **Açıklık:** Avrupalı kurumlar, kararlarında şeffaflığa ve iletişime daha fazla önem vermelidir.
- **Katılım:** Vatandaşlar, politikaların tasarlanmasında ve uygulanmasında daha sistematik şekilde yer almalıdır.
- **Hesap Verebilirlik:** Her grubun karar alma sürecindeki rolü açıklanmalıdır. Ardından her grup, sorumluluğu üstlenmelidir.
- **Etkinlik:** Kararlar uygun düzeyde ve zamanda, gerektiği gibi alınmalıdır.
- **Uyum:** Avrupa Birliği, tutarlılığı sürdürmesi gereken çeşitli politikaları uygulamaktadır

Yukarıda yer alan ilkeler değerlendirildiğinde, iyi yönetişimin üst düzeyde bir şeffaflığı, katılımı ve hesap verebilir olmayı gerektirdiği açıkça görülmektedir. Yönetişim, yapılarda ve tüm uygulamalarda ilkeler doğrultusunda hareket edilmesi

için büyük değişiklikleri zorunlu kılar. Aksi halde iyi yönetim için gereken şartların oluşması mümkün olmayacak ve ilgili paydaşların desteğiyle katılımı elde edilemeyecektir.

## 1.2. Kurumsal Yönetişim Kavramı ve İlkeleri

Kurumsal hayatın neredeyse her yönünü içeren, geniş ve karmaşık bir kavram (Anand, 2008: 77) olan kurumsal yönetişimin ilk tanımı Cadbury Komitesi raporunda, Aralık 1992'de yer almıştır. Bu raporda kurumsal yönetişim, kurumların kontrol edildiği ve yönetildiği sistem olarak tanımlanmıştır (Davies, 2006: 3). Kurumda yer alan farklı aktörler arasında hakların ve sorumlulukların paylaşımıyla ilgili olan (Aguilera, 2005: 41) kurumsal yönetişimin farklı alanlarda farklı yazarlar tarafından yapılan tanımlardan bazıları şöyledir:

- Kurumun yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler bütünü (Chiang ve Lin, 2007: 768).
- Yönetim kurulunun hak sahiplerine, hissedarlara ve topluma karşı sorumluluğu (Davies, 2006: 116).
- Yönetim kurulu, hissedarlar, üst yönetim ve diğer paydaşlar arasında bulunan yönetim yapısındaki stratejik liderliği ve performansı artırmayı ve hesap verebilirliği geliştirmeyi içeren yapı ve süreçler (Ho, 2005: 12).
- Kurumların paydaş haklarına ve isteklerine cevap verdiği bir süreç (Demb ve Neubauer, 1992: 187).
- Kurum içinde varlığın ve gücün dağılımını belirleyen bir yapı (Licht vd., 2005: 234).
- Kurum paydaşlarının (hissedarlar, alacaklılar, çalışanlar ve diğerleri) haklarını korumak için bağlı kalması gereken kurallar ve düzenlemeler (Jiang vd., 2009: 13).

Yukarıda yer alan tanımlara dayanarak, yönetişimin kurumun tüm ilişkilerine yön veren, çok boyutlu bir anlayış olduğu açıkça söylenebilir. İyi bir yönetim yapısı, kurumda neyin nasıl yapıldığına ilişkin bilgiler vermekte, faaliyetlerin yürütülmesinde sınırlar çizmekte ve davranışların nasıl olması gerektiği konusunda

yol göstermektedir. Kurum içinde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, olası sorulara yanıt vermekte ve çatışmaların çözümüne katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla yönetim, kurumun gelecekteki davranışlarının nasıl olacağını belirleyen bir anlayıştır.

Hussain ve Mallin'e (2002: 197) göre, farklı kurumsal yönetim tanımlarının sahip olduğu temel anlamlar şöyledir:

- İşletme içindeki kontrol sistemleri,
- İşletme yönetimi/hissedarlar/paydaşlar arasındaki ilişkiler,
- İşletmenin hissedarların/paydaşların çıkarları doğrultusunda yönetilmesi.

Kurumsal yönetişimin, günümüz kurumlarını başarıya ulaştıracak sürekli olan ve tutarlı ilişkilere ve etkileşimlere odaklanan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Yönetişim; kurumların tüm çalışmalarında adil ve şeffaf olmasını, eşit davranmasını, sorumluluklarını bilmesini ve bu yönde hareket etmesini; paydaşlarını ve çevresini önemseyerek onlarla sürekli ve tutarlı iletişim içinde olmasını, kendini onlara açık ve dürüst bir şekilde anlatmasını ve onları anlayarak onlarla güçlü ilişkiler kurmasını içeren bir bütünlüğe işaret eder.

Mallin'e (2007: 18) göre kurumsal yönetim; oldukça yeni bir alandır ve gelişimi finans, ekonomi, muhasebe, hukuk, yönetim ve örgütsel davranış gibi disiplinlerdeki teorilerden etkilenmektedir. Farklı teoriler, kurumsal yönetişimi farklı özelliklerine göre açıklamaktadır.

**Tablo 1: Kurumsal Yönetişimin Teorik Farklılığı**

<i>Teori</i>	<i>Odak</i>	<i>Yönetişim Sistemi</i>	<i>Kaynak</i>
<i>Vekâlet Teorisi</i>	Sahiplik ya da kontrol	Kontrol, Gözleme, Performansa dayalı ödül	Pazar
<i>İşlem Maliyeti Teorisi</i>	Farklı işlemlere yönetim paylaşımı	Resmi ve resmi olmayan kurallar ve yapılar	Hiyerarşi
<i>Örgütsel Teori</i>	Paydaşların hakları ve sorumlulukları	Örgütsel kaynaklar, yeterlilikler	Stratejik yönetim

Kaynak: Wieland, 2005: 79.



*Vekalet Teorisi*, sahipliğin ve kontrolün bölünmesiyle ilgili problemlere odaklanır. Sahiplerin ve yöneticilerin kişisel ayrımı ve sahiplik hakları ile karar verme haklarının yasal ayrımı, vekalet teorisinin şu temel problemini oluşturur: Kurumdaki sahipler ve yöneticiler arasındaki farklı fayda fonksiyonları ve ilgilerinin uyuşmazlığı (Wieland, 2005: 79). Mallin'e (2007) göre, kurumsal yönetim yapısını muhtemelen en fazla etkileyen Vekâlet Teorisidir. Kurumsal bağlamda hak sahipleri esasken, yöneticiler temsilcidir. *İşlem Maliyeti Teorisine* göre kurum, sözleşmesel ilişkileri yerine getirmek için çalışan, oldukça etkili, hiyerarşik bir yapıdır ve ürünlerin/hizmetlerin işlemlerini kuran ve düzenleyen sözleşmelerin bağlantı noktasıdır. Bu nedenle işlem maliyeti teorisinin temel problemi, etkin yönetim yapısının seçimi ile ekonomik işlemlerin yerine getirilmesini açıklamaktır (Wieland, 2005: 80). *Örgüt Teorisinde* ekonomik örgütler, örgütsel kaynaklar, yeterlilikler ya da yetenekler olarak anlaşılmaktadır. Yönetişim sisteminin amacı, rekabet avantajı kazanmak için bu kaynakların oluşturulması, birleştirilmesi ve etkinleştirilmesidir (Wieland, 2005: 80). Kurumsal yönetim ile ilgili bir diğer teori, paydaş teorisidir. *Paydaş Teorisi*, hissedarlara odaklanmaktan ziyade geniş alıcılar grubuna karşı sorumlu olmayı kabul eder. Paydaşlara önem verildiğinde, kurumun yönetim yapısı paydaşların doğrudan temsilini sağlayacaktır (Mallin, 2007: 12).

Yönetişim, kurumsal varlıklarda gücün kullanılmasıyla ilgilidir (Clarke, 2004: 1) ve kurumsal amaçlara ulaşmaya yardım eden gerekli bir mekanizma olarak görülmektedir (Mallin, 2007: 5). Kurumsal yönetişimin temel konusu; üst yönetimin paydaşlarına hesap verebilir olmasının, yöneticilere üretim stratejileri geliştirirken ihtiyaç duydukları özerkliğin ve teşviklerin nasıl sağlanacağıdır (Epps ve Cereola, 2008). Böylece faaliyetler yürütülürken veya kurumun mesajları oluşturulurken yapılması veya yapılmaması gerekenler net bir şekilde belirlenebilecek ve davranışların kurumsal değerlerle uygun olması sağlanacaktır.

“Kurumsal yönetim literatürünün aslında özü itibarıyla ‘kendi menfaatini gözetken yönetici karşısında zayıf ve dağınık bir biçimde kalan hissedarlar’ sorununa odaklandığı da ileri sürülmektedir” (Okçu, 2011: 53). Kurumsal yönetim anlayışı hâkim olduğunda, ilgili grupların kararlara katılımı, sorumlulukların paylaşımı,

etkileşim kurulması, şeffaflığın sağlanması gibi paydaşların yararına olacak ilkeler benimsenecektir.

Davies (2006: 12–24) kurumsal yönetişimin temel boyutlarını, örgütün kimliği, örgütün amacı, liderlik, düzenleyici güç, kapsamlılık ve iletişim, hesap verebilirlik düzeni, etkinliğin maksimize edilmesi, sürdürülebilirliğin sağlanması olarak sıralamaktadır. Kurumsal yönetişimin önemli özelliklerini Mallin (2007: 5–6) ise şöyle sıralar:

- Kurumsal yönetişim, kurumdaki çalışmalarda yeterli ve uygun bir şekilde kontrol sistemlerinin sağlanmasına yardım etmektedir ve bunun sonucunda değerler korunabilmektedir.
- Tek kişinin çok güçlü bir etkiye sahip olmasını önlemektedir.
- Kurumun yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkilerle ilgilenir.
- Kurumun, hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarını gözetecek şekilde yönetilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.
- Hem şeffaflığı hem de hesap verebilirliği teşvik etmektedir.

Yukarıdaki özelliklerden yola çıkarak, kurumsal yönetişimin kurumda eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, denetim etkinliği, iyi ilişkiler, herkesin çıkarlarının korunması gibi konulara odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) kurumsal yönetişim ilkeleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2: OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri**

Hissedarların hakları ve yükümlülükleri	Kurumsal yönetişim yapısı, hissedarların haklarını korumalıdır. Yükümlülükler: Oy verme hakkını kullanmak
Hissedarlara eşit davranılması	Kurumsal yönetişim yapısı, azınlıkları ve yabancıları da içeren tüm hissedarlara eşit davranışı sağlamalıdır. Aynı oy verme hakları sağlanmalıdır. Aynı sınıftaki tüm hissedarlara eşit davranılması sağlanmalıdır.

Kurumsal yönetimde paydaşların rolü	Kurumsal yönetim yapısı, paydaşların yasalarla korunan haklarını sağlamalıdır ve bu haklara saygı göstermelidir. Hakların ihlal edilmesine karşı çözümler üretilmelidir. Kurumda paydaşların rolü, pazarın ve kurumun performansını artıran davranışlarında teşvik edilmelidir. Paydaşların, çıkarlarıyla ilgili bilgilerin ifadesi sağlanmalıdır.
Şeffaflık, bilgilerin ifade edilmesi, denetim	Kurumsal yönetim yapısı, finansal durumu, performansı, sahiplik yapısını ve kurumun yönetimini içeren tüm konularda bilgileri tam, zamanında ve ayrıntılı bir şekilde açıklamalıdır. Denetim (içsel) komitesinin kurulması. Aşağıdaki konuların ifade edilmesinde açıklık: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansal/Operasyonel sonuçlar</li> <li>• Sahiplik yapısı</li> <li>• Yönetim kurulu ve yönetim üyeleri</li> <li>• Kurumda çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilgili konularda niteliksel ve niceliksel konular.</li> <li>• Yönetişim yapıları ve politikaları</li> <li>• Kurumsal hedefler</li> <li>• Alışılmadık/kompleks işlemlerin yerine getirilmesi</li> </ul>
Yönetim Kurulu	Kurumsal yönetim yapısı, yönetim kurulunun stratejik liderliğini, yönetimin etkin denetimini, kuruma ve hissedarlara hesap verebilirliğini sağlamalıdır.

Kaynak: Hussain ve Mallin, 2002: 200.

Eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları, genel kabul gören uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında yer alan kavramlardır (Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003: 2–3). Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetişim İlkeleri ise, dört bölüme ayrılmaktadır (2003):

- Pay Sahipleri: Pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır.
- Menfaat Sahipleri: Menfaat sahipleri ile ilgilidir.
- Yönetim Kurulu: Yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim

kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumun tümünü ilgilendiren konulardan oluşur. Kurumsal yönetişimin uygulanması, kurumdaki herkeste sistematik bir değişimi ve şimdinin yanında geleceğe odaklanmayı da gerektirir (Davies, 2006: 117–118). Dolayısıyla yönetişimin kuruma hâkim olmasında ve uygulamalarının başarısında birçok faktör göz önünde bulunur. Anand (2008: 134–137) kurumun, kurumsal yönetişim başarısına hazır oluşunun göstergelerini şöyle sıralar:

- Kurumdaki güçlü etik kültür (Kurum ve üyeleri arasında güçlü etik kültür olmadan kurumlar etkili kurumsal yönetişim ilkeleri kuramazlar).
- Hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasında etkili iletişim.
- Üst düzey gruplar ve komiteler arasında geçerli ilişkiler.
- Etik olmayan davranışları duyurma politikaları ve korumalar.
- İyi ve titizlikle oluşturulmuş hesap verme ve finansal raporlama kontrolleri.

Kurumsal yönetişim, kurumun iç ve dış paydaşlarına hitap eder. Bu anlamda, yönetişim kalitesinin artırılması, kurumlarda anlayış değişikliğinin yanında önemli yapısal değişiklikleri de zorunlu kılar. İyi bir yönetişim yapısına sahip olmak, kurumun bütününe yayılan çalışmalara bağlı olarak gerçekleşir. Dolayısıyla iyi yönetişime sahip olmak isteyen kurumlar, öncelikle bir anlayış değişikliğine gitmeli ve katılım, sorumluluk, şeffaflık gibi temel yönetişim ilkelerinin kurumun tümünde hâkim olmasını sağlamalıdır. Bunların gerçekleşebilmesini sağlayacak mekanizmalara işlerlik kazandırılması ise yönetişimin başarısını belirleyecektir.

### 1.3. Kurumsal Yönetişimin Önemi

Kurumsal yönetişim, sağladığı birçok fayda nedeniyle önemli görülür. Yönetişim, kurumların iyi yönetimi için temel oluşturmakta; optimum verimlilikte işlem yapmalarını ve çalışmalarını sağlamaktadır (Mallin, 2007: 5). Kurumsal yönetişim etkinliğinin sağlanması, kurumun daha iyi yönetilmesi ve kontrol edilmesi anlamına gelmektedir. Kurum iyi yönetiliyorsa, içindeki tüm bölümler daha iyi çalışacak ve kurumsal verimlilik artacaktır (Anand, 2008: 87). Yönetişim standartları

işletmelerin, kar amacı gütmeyen kurumların ve devlet kurumlarının performansını ve itibarını etkiler (KPMG, 2008). Dolayısıyla yönetim, kurumların verimliliği ve karlılığı üzerinde doğrudan etkisi olan bir süreç olarak görülür.

Colley ve diğerleri (2003: 2) etkili bir yönetim sistemi olmadığında, insan ilişkilerinde kaos olacağını, yönetişimin ise bu kaostan kurtulmayı sağladığını belirtmektedir. Nitekim yönetim, belli kurallar dâhilinde davranışlara yön veren ve davranışların gerekçelerinin sorgulandığı bir yapıya işaret eder. Yönetişim süreci iyi işlediğinde, kurallar çerçevesinde olmayan davranışlar sorgulanmakta ve insanlar arasındaki ilişkilerin daha eşit bir şekilde yürütmesine imkân sağlanmaktadır.

İyi kurumsal yönetim, işletmelerin devlet soruşturmalarından ve davalardan uzak kalabilmelerinin yanında, itibarlarının zarar görmesinden kaçınabilmelerini sağlar. Nitekim iyi kurumsal yönetim, kurumsal skandalları ve sahtekârlıkları önlemeye yardım eder (Lipman ve Lipman, 2006: 3). Kurumsal yönetim, hukuki olarak paydaş ilişkilerini şekillendirmekte ve kurumsal yöneticilerin yerine getirmesi gereken çıkarları öncelik sırasına göre düzenlemektedir (Konzelmann vd., 2006:543). Böylece herkesin çıkarları yönetim yapısı içinde yer alacak ve bu çıkarların etkin yönetimine ilişkin çalışmalar gerçekleştirilecektir.

Kurumsal yönetim, kurumlarda şunları sağlamaktadır (Davies, 2006: 116):

- Değerleri ile politikalarını, sistemlerini ve aktivitelerini aynı düzeye getirmek.
- Aktivitelerinin gerçek ve algılanan etkilerini öğrenmek.
- İş süreçlerinde gerçek ve algılanan sosyal ve çevresel etkilerle bağlantılı risklerin etkin yönetimini gerçekleştirmek.
- Bağlılığı artırmak ile itibarsal kazançlar aracılığıyla kapsamlı değer eklemek için çalışanları bilgilendirmek.

İyi kurumsal yönetişimin faydalarını ve fayda sağladığı grupları Anand (2008: 77) ise şöyle sıralar:

- Hissedarlar fayda sağlar. Çünkü ihtiyaçları, adil bir şekilde karşılanır.

- Yönetim Kurulu üyeleri fayda sağlar. Çünkü rolleri, açıkça tanımlar ve yönetim kurulları etkin çalışmayı kolaylaştıracak şekilde organize olur.
- CEO'yu da içeren yöneticiler fayda sağlar. Çünkü amaçlarını destekleyecek sistemleri uygulamaktır ve arkalarında yönetim kurulu desteği vardır.
- Çalışanlar fayda sağlar. Çünkü rolleri, açık bir şekilde tanımlanmıştır ve işleri zayıf yönetim tarafından tehdit altında değildir.
- Genel olarak toplum fayda sağlar. Çünkü kurumsal yönetişim, topluma karşı yükümlülükleri içerir.

Kurumsal yönetişim, kuruma ve tüm paydaşlarına farklı faydalar sağlayan bir sistemdir. Herkesin çıkarları göz önünde bulundurularak hareket edilmesi, bu kişilerin/grupların arasında çıkar çatışmasını azaltmaktadır. Oluşturulan yapılar ve kurallar, kurumun davranışlarında daha adil olmasına imkân sunmakta ve paydaşları tarafından daha adaletli olarak algılanmasını sağlamaktadır. Günümüzde kurumların faaliyetlerinin göz önünde olduğu ve hızlı bir şekilde yayıldığı gerçeğinden hareket ederek, iyi yönetişimin kurumlara ilişkin algıların şekillenmesinde oldukça önemli bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür.

## 2. Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi

### 2.1. Kurumsal İletişim

İletişim, herhangi bir iş oluşumunda meydana gelen en baskın faaliyetlerdendir (Harris ve Nelson, 2008: 12) ve “kişilerarası ilişkinin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan adeta bir harç işlevi görür (Gürgen, 1997: 9). Kurumlar insanların birbiriyle iletişim kurduğu ağlardır. İletişim, tüm örgütlerde iletişim dikey ve yatay; içsel ve dışsal; resmi ve resmi olmayan şekilde akmaktadır. İletişimin tümü, katılımcıların ve gözlemcilerin kurum hakkındaki algılarını etkiler (Van Riel ve Fombrun, 2007: 13).

Tüm iletişim çalışmalarını tek bir perspektif içine almak amacını taşıyan kurumsal iletişim (Christensen vd., 2008: 3), kurumların içsel ve dışsal tüm iletişim çalışmalarını kapsamaktadır (Goodman 1994; Dalton ve Croft, 2003; Van Riel ve Fombrun, 2007). Argenti ve Forman (2002: 4) kurumsal iletişimi, kurumun tüm

paydaşlarına mesajlarını ilettiği süreçler olarak tanımlamaktadır. Kurumsal iletişim, bir bütün olarak kuruma odaklanmaktadır ve önemli görevi, kurumun tüm temel paydaşlarına nasıl sunulduğudur (Cornelissen, 2008: 20–21). Bu görüşü Markwick ve Fill (1997), “kurumsal iletişim” kurumun kendini paydaşlarına sunduğu bir süreçtir diyerek desteklemektedir. Görüldüğü gibi kurumsal iletişim, farklı araçlarla ve farklı mecralarda yürütülen, kurumu bir bütün olarak görerek hareket eden ve kurumun tüm paydaşlarına yönelik olan entegre iletişim üzerinden ifade edilen geniş bir kavramdır. Dolayısıyla kurumsal iletişim, pek çok amacın yerine getirilmesinde kurumların paydaşlarına ulaşmasını, onları bilgilendirmesini ve desteklerinin elde edilmesini sağlamaktadır.

“Kurumsal iletişim kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır” (Okay, 2005: 160). Kurumsal iletişim sadece kurumdaki farklı iletişim disiplinleri için çekici bir şemsiye kavram değildir, aynı zamanda bir yönetim fonksiyonu olarak uygulamacılar tarafından gerçekleştirilen iletişim çalışmalarını idare ve koordine etmektedir (Cornelissen, 2008: 21). Böylece kurumun tüm iletişim çalışmalarının birbiriyle tutarlı olması ve paydaşlara düzenli bilgi akışı yapılması sağlanmaktadır. Paydaşların beklentileri ve özellikleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla kurumsal iletişim sürecinde farklı iletişim kanallarının kullanılması gereklidir. Kurumsal iletişim, farklı amaçlarla yapılan iletişim çalışmalarının birbirini destekler şekilde yürütülmesini sağlar ve paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirilmesine katkıda bulunur.

Kurumsal iletişim, kurum ile çevresi arasında faaliyet gösterir ve kurumun çevresinden bilgi toplaması, bir araya getirmesi ve yorumlaması yanında kurumun dış çevrede temsil edilmesini de destekler (Cornelissen, 2008: 95). Bu anlamda kurumsal iletişim, hem iç hem de dış paydaşlara yönelik tanıma ve kendini onlara anlatma amaçlarının gerçekleştirilmesinde kurumlara geniş bir çerçeve sunar. Günümüzde kurumların kendileri hakkında söylenenleri sürekli olarak takip etmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bilgilerin hızlı şekilde yayılmasına olanak sunar. Geniş bir alanda yürütülen

kurumsal iletişim çalışmaları, paydaşların söyledikleri ve algıları konusunda detaylı veriler elde edilmesini sağlar.

Geleneksel olarak tüketici ve çalışanlarla ilgilenen pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimden farklı bir teori ve uygulama alanı olarak kurumsal iletişimin amacı, kurumun tüm iletişim çalışmalarını yönetmektir (Christensen vd., 2008: 2–3). Tüm iletişim çalışmalarının belli bir anlayış doğrultusunda yönlendirilmesi ve mesajların birbiriyle tutarlı olması, kuruma ilişkin algıların güçlenmesi ve soru işaretlerinin giderilmesi noktasında bütünsel bir çözüm sunmaktadır. Paydaşların farklı iletişim kanallarından aldığı mesajların tutarlılığı, kurumsal iletişimin kurumun tümüne hâkim olmasının bir sonucu olarak gerçekleşir.

Kurumsal iletişim, birçok amaca hizmet eder. Van Riel ve Fombrun (2007: 23) kurumsal iletişimin sorumluluklarını şu şekilde sıralar:

- Kurumun marka profilini zenginleştirmek.
- Kurumun arzu edilen kimliği ile marka özellikleri arasındaki farklılıkları azaltacak girişimleri geliştirmek.
- İletişim alanındaki görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini belirtmek.
- İletişimle ilgili konularda karar vermeyi kolaylaştıracak etkili prosedürleri düzenlemek ve uygulamak.
- Kurumsal hedeflere olan içsel ve dışsal desteği harekete geçirmek.

Yukarıda belirtildiği gibi kurumsal iletişim, birçok alanda kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yardım etmektedir. Kurumsal iletişimin yakın ilişkide olduğu ve katkı sağladığı konulardan biri de yönetişimdir. Bu çalışma kapsamında kurumsal iletişimin yönetişim sürecine katkıları, paydaşlarla ilişkiler ve yönetişim ilkeleri açısından değerlendirilmektedir.

## **2.2. Kurumsal İletişim, Paydaşlarla İlişkiler ve Yönetişim**

Yönetişim, kurumların iyi yönetilmesini sağlarken diğer yandan paydaşlar tarafından nasıl görüldüğünü de etkiler. Günümüzde kurumların kendilerini iyi ve doğru bir şekilde paydaşlara anlatmasının, yaşamını devam ettirebilmesi açısından



zorunluluk olduğu bir gerçektir. Kurumlar, rekabet ortamı içinde birçok rakiple mücadele etmektedir. Diğer kurumların önüne geçmek, sadece kaliteli ürün/hizmetle ya da ileri teknolojiyle üretim yapmakla mümkün görünmez. Paydaşların kurumu nasıl algıladığı, kurumun yaşamını devam ettirebilmesini ve amaçlarına ulaşılabilmesini sağlayan temel bir belirleyicidir. Örneğin, kurumsal yönetim etkili bir şekilde uygulandığında kurumsal skandallar azalacak veya önlenecektir. Skandallardan uzak olan kurum ise, çevresi tarafından daha iyi olarak algılanacaktır. Dolayısıyla kurumsal iletişim, yönetim sürecinde kurum ile çevresi arasında bir köprü görevi üstlenmektedir.

Kurumlar, farklı paydaşlarla ilişki içerisindedir. Hermann (2008: 53) bir kurumun paydaşlarını, sosyal, ekonomik ve örgütsel olmak üzere üç sistemde inceler. Örgütsel sistemde, yönetim ve çalışanlar gibi, kurumun içerisindeki paydaşlar; ekonomik sistemde rakipler ve müşteriler gibi kurumun ekonomik ilişkiler yürüttüğü paydaşlar; sosyal sistemde ise medya ve STK'lar gibi kurumun sosyal ilişkiler kurduğu paydaşlar bulunmaktadır.

**Tablo 3: Paydaş Sistemleri<sup>2</sup>**

Örgütsel Sistem	Ekonomik Sistem	Sosyal Sistem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hissedarlar</li> <li>• Çalışanlar</li> <li>• Yönetim</li> <li>• Denetim kurumları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakipler</li> <li>• Mevcut/ Potansiyel müşteriler</li> <li>• Tedarikçiler</li> <li>• Dağıtımçılar</li> <li>• Potansiyel çalışanlar</li> <li>• Analistler</li> <li>• İşletme yöneticileri</li> <li>• Bankalar/ Kredi sağlayıcıları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikacılar</li> <li>• Medya</li> <li>• Düzenleyiciler</li> <li>• Eğitim kurumları</li> <li>• Sendikalar</li> <li>• Topluluklar</li> <li>• STK'lar</li> <li>• Genel kamu</li> </ul>

Kaynak: Hermann, 2008: 53.

<sup>2</sup> Hermann (2008), çalışmasında paydaş sistemlerini şekil içerisinde belirtmiştir. Ancak bu çalışmada, yer kısıtlılığı nedeniyle bilgiler, tablo içerisinde verilmiştir.

İyi kurumsal yönetim, kurumsal itibarı geliştirmekte ve kurumu müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler için daha çekici yapmaktadır (Lipman ve Lipman, 2006: 3). Nitekim “yönetişim mekanizması kurumun tüm paydaşlarının çıkarlarını korumaya yönelik çaba göstermektedir” (Aivazian, 2005: 1260). Kurumsal iletişim, paydaşlarla ilişkilerin yürütülmesini ve kurumun çevresiyle süreklilik taşıyan bir bağ kurmasını sağlar. Yönetişim, paydaşları anlayabilmeyi ve kendini onlara anlatabilmeyi gerektiren bir süreçtir. Bu gerekliliğin yerine getirilmesi, etkili ve uzun süreli iletişim çalışmalarına bağlı olarak gerçekleşir.

Tosun (2003, 173–174) tarafından belirtildiği gibi, “hedeflere varabilmek için bir kurum tarafından gerçekleştirilmesi gereken genel iletişim çalışmalarını kapsamında bulunduran kurumsal iletişim, yönetimin tüm basamaklarında uygulanması şart olan bir süreçtir”. Kurumsal yönetim, kurumlarda şeffaflık, adillik, eşitlik, sorumluluk sahibi olma, etik kurallara uygun davranma gibi temel ilkelere dayanmaktadır. Kurumsal yönetim sistemi iyi işleyen kurumlar, bu ilkeler doğrultusunda hareket edecektir ve paydaşların kendi haklarındaki düşüncelerini ve hislerini olumlu yönde etkileyecektir. Yönetişimin belirtilen temel ilkeleri, kurumsal iletişimin de amaçları arasındadır. Dolayısıyla iletişim çalışmaları, aynı zamanda iyi yönetişimin oluşmasına katkı sağlayan çabalardır.

“Kurumsal iletişimin, hedef kitlelere iletilen bilgilerin doğruluk temeline dayanması gerektiğini ve ortak bir zemin yakalayarak ve kamuya karşı sorumluluk taşıyarak gerçekleştirildiğini belirtmek gerekmektedir” (Bilbil, 2008: 69). Kurumların paydaşlarıyla olan ilişkilerine dayanan kurumsal yönetim, paydaşların çıkarlarını ve temsilini esas almakta, dolayısıyla paydaşlarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. “Kurumsal yönetim, hem içsel hem de dışsal boyutu içermektedir. İçsel olarak karar verme kalitesini, operasyonel performansı ve kurum kültürünü etkiler. Dışsal olarak yatırımcıların, kredi sağlayıcıların, analistlerin, değerlendirme şirketlerinin, hissedar aktivistlerin, müşterilerin ve düzenleyicilerin kuruma bakışlarını etkiler” (KPMG, 2008). Bu anlamda yönetim süreci, iç ve dış paydaşlara yönelik bütünsel iletişimi gerektirir. Kurumsal iletişim, bir boyutuyla yönetişimin kurum içinde benimsenmesine, yönetim ilkelerinin değerler olarak kabul edilmesine ve içselleştirilmesine, yönetişimin kurumsal politikaların

yönlendiricisi olmasına, kurumsal amaçların yönetişimin rehberliğinde belirlenmesine, kurum içinde şeffaflığın sağlanmasına ve çalışanlarda güven oluşturulmasına destek olur. Anand (2008: 134) tarafından belirtildiği gibi “Kurum ve üyeleri, davranışları desteklemediği takdirde, kurumsal yönetişim uygulamalarını gerçekleştirmek zor bir uğraşıdır”. Kurumsal yönetişim süreci içinde kurumdaki tüm çalışanlar, görev ve sorumluluklarını bilerek hareket etmektedir. Kendisinden ne beklendiğini bilen çalışan, bu beklentileri karşılamaya yönelik çaba gösterir. Dış paydaşlara yönelik olarak ise kurumsal iletişim, yönetişim açısından kurumsal karar ve uygulamalara katılımın ve desteğin sağlanması, şeffaflık ve güven oluşturulması, kurumun itibarının güçlenmesi, kurumun tercih edilirliliğinin artması gibi konularda kurumlara önemli avantajlar sağlar.

“Kurumsal yönetişimi korumak sadece iyi iş ilişkileri geliştirmekle değil, aynı zamanda kurum ve paydaşları arasında güçlü ilişkiler kurmakla ilgilidir” (Anand, 2008: 88). Bunu yerine getirecek olan ise iç ve dış paydaşlara yönelik ilişkilerin temelini oluşturacak ve diyalog kurulmasını sağlayacak kurumsal iletişim çalışmalarıdır. Şöyle ki kurumsal iletişimin temel boyutlarından biri, misyonu ve amaçları içeren örgütsel stratejinin tümüne yönelik ilişkileri anlamaktır (Wood, 2009: 551). Yönetişimin amaçları ve hangi koşullarda başarılı olabileceği anlaşıldığında, faaliyetlerin ona uygun şekilde yürütülmesi mümkün olabilecektir. Bu durumda kurumsal iletişimin öncelikle iç ve dış paydaşları anlamaya yönelik çalışmalar yürütmesi beklenir.

“İyi bir kurumsal yönetişim sistemi, şirket yönetimlerine şirketin menfaatlerini, paydaşların tutum ve davranışlarını takip etmelerini sağlayacak uygun güdüleri temin etmek ve böylelikle etkin izlemeyi sağlamak zorundadır” (Okçu, 2011: 54). Kurumsal iletişim, paydaşların sürekli olarak takip edilmesini ve kuruma ilişkin düşüncelerinin anlaşılmasını sağlayacak kanallara işlerlik kazandırmalıdır. Yönetişim dayandığı ilkeler gereği, paydaşlarla ilişkilerin sürekli olarak aktif olmasına ihtiyaç duyar. Örneğin, hissedarların kurumun durumu hakkında sürekli olarak bilgilendirilmesi, bir tercihin ötesinde, yönetişimin temel bir ilkesidir. Bu ilkenin yerine getirilip getirilemediği, etkili iletişim çalışmalarıyla öğrenilmekte ve

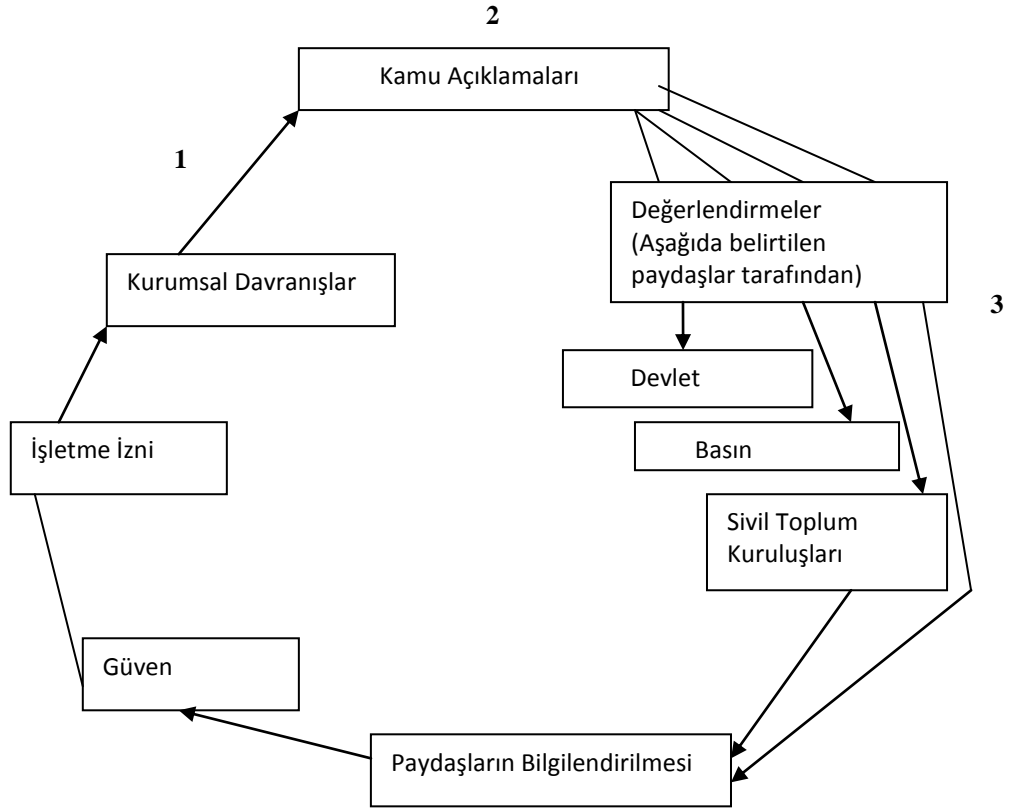
olası aksaklıklar giderilmektedir. Diğer yandan bilgi eksikliklerinin ve yanlış bilgilendirmelerin öğrenilememesi ise büyük krizlere yol açabilmektedir.

### 2.3. Kurumsal İletişim ve Yönetişim İlkeleri

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (2003) yönetimle ilgili şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerinden söz ettiği, çalışmada daha önce belirtilmiştir. Bu kapsamda, kurumsal iletişimin yönetime katkısı, söz konusu ilkeler üzerinden değerlendirilmiştir.

#### Kurumsal İletişim ve Şeffaflık

“Bir işletmenin bütün faaliyetleri konusunda şeffaf olması ve kamuyu bilgilendirmesi, kurumsal yönetişimin en önemli ilkelerindendir” (Baraz, 2007: 85). Şeffaflık; mevcut durumlar, kararlar ve davranışlara ilişkin bilgilerin erişilebilir, görülebilir ve anlaşılabilir yapıldığı bir süreç olarak tanımlanabilir (Working Group Raporu, 1998). Vishwanath ve Kaufmann (1999) şeffaflığı; güvenilir, ekonomik, sosyal ve politik bilgi akışının zamanında artırılması olarak tanımlamakta ve şeffaflığın erişilebilirlik, kapsamlılık, ilgililik ve kalite güvenilirliği özelliklerini kapsadığını belirtmektedir. Şeffaflık, başarılı kurumsal yönetim için bir gerekliliktir (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008: 223). Bu gerekliliğin yerine getirilmesi ise, kurumsal iletişim çalışmaları ile gerçekleşebilmektedir. Kurumsal yönetişimin başarısı, kurumun mevcut durumunun sürekli olarak doğru bir şekilde aktarılmasına bağlıdır. Paydaşların eksik ve yanlış bilgilendirilmesinin sonucunda oluşan skandallar, şeffaflığın sağlanması gerektiğinin en somut göstergesi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla kurumsal iletişim, en uygun iletişim kanalları aracılığıyla yönetim sürecinde gerekli olan bilgi akışını açık ve sürekli şekilde sağlamalıdır. Bu noktada en önemli konu, paydaşların doğru ve eksiksiz şekilde bilgilendirilmesidir. Belirtilen yargılardan hareketle kurumsal iletişimin, yönetim sürecinin her aşamasında sorumluluk üstlenmesi ve uygulamaların gerçekleştirilmesinde rehberlik etmesi gerektiği söylenebilir.

**Şekil 1: Şeffaflık Döngüsü**

Kaynak: Fombrun ve Van Riel, 2003: 190.

Yukarıda yer alan şekilde ifade edildiği gibi kurumsal davranışlar, kamu açıklamaları ile paydaşların değerlendirmeleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Kurumun kendini açıkça anlatması, çevresinden destek almasını sağlar. Örneğin, hissedarlara kurumun iyi yönetildiği ya da çalışanlara çalışma ilişkileri açısından hukuka uygun davranıldığı anlatıldığında ve bu davranışlar açık bir şekilde paylaşıldığında, söz konusu paydaşların kuruma karşı olumlu değerlendirmelerde bulunma ihtimali artacaktır. Şeffaflık, tercihin ötesinde bir zorunluluk haline gelmektedir. Kurumsal iletişim çalışmaları ne kadar etkili olursa, kurumda o kadar şeffaf olabilecektir.

### **Kurumsal İletişim ve Eşitlik**

Taraflar arasında eşitliğin gözetilmesi, yönetişimin başarısında etkili olan ilkelere dendir. Kurumsal yönetişim, farklı kurumsal katılımcılar arasında hakların ve sorumlulukların dağılımını açıkça belirtmekte ve kurumsal ilişkilerde karar vermek için, kuralları ayrıntılı olarak açıklamaktadır (Luo, 2005: 21). Böylece kurumsal kararların eşitliğine ve adillğine olan inanç artmaktadır. Nitekim farklı paydaşların kurumlardan farklı beklentileri bulunur. Alınan kararlarda kurallara uygun olarak hareket edildiğinde, hem paydaşların çıkarları gözetilmiş hem de aralarındaki olası sorunlar çözümlenmiş olacaktır. Kuşkusuz bu durum da, paydaşların kurumu daha iyi değerlendirmesine katkı sağlayacaktır.

Yönetişim sürecinde taraflara eşit davranılmadığı takdirde, diğer uygulamalar etkili şekilde yürütülse dahi yönetişim başarısından söz edilemez. Bu nedenle kararlarda ve davranışlarda eşitliği sağlayacak bilgilere sahip olunması gerekir. Kurumsal iletişim, yönetişim sürecinde tarafların çıkarlarının öğrenilmesine ve korunmasına katkı sağlar, dolayısıyla kurumların kararlarının ve uygulamalarının eşitliğini etkiler. Bunun yanında kurumların eşit davrandığına dair açık bilgilerin taraflar arasında paylaşılması sonucunda kurumun güvenilirliğini artırır.

### **Kurumsal İletişim ve Sorumluluk**

Sorumluluk, yönetişim sürecinde kurumların çevresiyle bilgi paylaşımında bulunduğu temel ilkelere dendir. Kurumun, tüm çalışmalarında etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi ve sorumlu davranması, paydaşlarla uzun süreli ve sağlam ilişkiler kurabilmesini sağlar. Kurumsal iletişim bu noktada, etik değerlerin benimsenmesi ve sorumluluğun tüm faaliyetlere yön vermesi açısından önemli roller üstlenir. Gerek iç gerekse dış paydaşlara kurumun nasıl davranması gerektiği konusundaki değerlerini aktarır ve onlardan geribildirim alır.

Kayalar ve Özmutaf (2007), “Kurumsal sosyal sorumluluğun etkileşim alanının, yönetişimin etkileşim alanı ve taraflarıyla büyük oranda örtüştüğünü” belirtir. Kurumsal iletişim, sosyal sorumluluğun ve yönetişimin başarısının sağlanmasına amaçların aktarımı ve gerçekleştirilmesi, faaliyetlerin yürütülmesi, sonuçların paylaşılması gibi pek çok konuda katkı sağlamaktadır. Kurumlar, sorumlu

davranışlarıyla topluma katkı sağlamanın yanında yönetişimin önemli bir boyutunu da yerine getirmiş olmaktadır.

### **Kurumsal İletişim ve Hesap Verebilirlik**

Yönetişimin hesap verebilir olabilmesi, iç ve dış paydaşlara yönelik iletişim kanallarına işlerlik kazandırılması ile mümkün olabilir. Kurumsal iletişim, kararların ve uygulamaların gerekçelerini taraflara iletir ve olası sorulara cevap verir. Böylece kurumun davranışlarının nedenleri ayrıntılı şekilde paylaşılmış olur.

Kurumların açıklığı ve hesap verebilir olması, medyada olumlu haberlerle daha çok yer bulabilmesini sağlar. Medyada kurumun daha fazla ve daha iyi haberlerle yer alması, paydaşlarda kurumun iyi olduğuna dair inancı arttırmaktadır. Kurumun medyadan saklayacağı etik kurallara uymayan davranışlar, çıkar çatışmaları, haksızlıklar gibi durumlar açığa çıktığında, paydaşların kuruma ilişkin algılamaları olumsuz yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla kurumsal iletişim, kurumların medyayla güvene dayalı ve uzun soluklu ilişkiler kurmasını sağlamalıdır. Bu ilişkiler, yönetim sürecinde kurumdan yayılan bilgilerin ilgili kişilere ulaştırılması konusunda fayda sağlar. Özellikle kriz dönemlerinde kurumun verdiği mesajların hızlı şekilde paydaşlara ulaştırılması, yönetim kalitesinin zarara uğramaması açısından önemlidir.

Kurumsal iletişimin önemli bir boyutu olan finansal iletişim, yönetim sürecinin hesap verebilirlik ilkesinin sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir. Finansal raporlama gibi çalışmalarla finansal bilgilerin paylaşımı, kurumun mevcut durumunun paydaşlarca bilinmesi açısından önemlidir. Yanlış ve eksik bilgilendirmeler, hukuki sorunlara neden olmanın yanında, kurumun güvenilirliği ve itibarı açısından da büyük yaralar açabilir.

### **Sonuç**

Günümüzde yeni yönetim yaklaşımlarının etkisi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle kurumların kendilerini toplumdan soyutlamaları olanaksız hale gelmiştir. Kurumların davranışları daha fazla sorgulanmaktadır ve paydaşlar eskiye

göre daha fazla bilgi arayışı içerisindedir. İsteklerini ve beklentilerini birçok kanalı kullanarak kurumlara ileten paydaşlar, eleştirilerini de birçok mecrada daha yüksek sesle dile getirmektedir. Bu taleplerin karşılanmaması, farklı kaynaklardan bilgi edinme çabalarına yol açar. Bu bilgiler ise, kurumun kontrolünde olmayan bir yapıdadır ve yanlış/eksik olabilmektedir.

Kurumların paydaşlarının söylediklerine kayıtsız kalmaları ve beklentilerini yerine getirememeleri, başarılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Kurumsal yönetim, bu noktada işletmelerin eşitlik, şeffaflık, sorumluluk, açıklık, katılımcılık gibi ilkelere dayanarak hareket etmesini sağlayan bir anlayış olarak, gerek ilgili yazında gerekse uygulamada sıklıkla karşılaşılan bir kavramdır.

Kurumsal yönetişimin kurum içinde hâkim olması, tüm bölümlerde köklü değişikliklerin yapılmasına ve yönetim ilkelerinin benimsenmesine bağlıdır. Yönetişim, kurumların iç ve dış paydaşlarına yönelik ilişkilerinin yapısını değiştirmektedir ve dolayısıyla çift yönlü iletişime ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal iletişim, entegre yapısıyla yönetim sürecinde çok yönlü ilişkilerin geliştirilmesine ve güçlü bağların kurulmasına olanak sunmaktadır. Böylece kurumlar, yönetim sürecinde paydaşların desteğini kazanacak ve yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlayacaktır.

Yönetişim sürecinin başarısı, kurum ile çevresi arasında dengeli bilgi akışını gerektirir. Kurumlar, finansal ve sosyal pek çok konuda çevresiyle bilgi paylaşmaktadır. Bu bilgilerin hızlı ve doğru bir şekilde paydaşlara ulaştırılması ve ortak bir anlayışın yaratılması, iletişim çabalarının etkinliği ile gerçekleşmektedir. Farklı paydaşlara bilgilerin ulaştırılması, farklı iletişim kanalları ile mümkün olabilir. Tutarlı ve sürekli iletişim çabaları, kurumların doğru bilgilendirme amacının yerine getirilmesini sağlamaktadır. Böylece paydaşlara, kurum yapısının ve faaliyetlerinin yanı sıra paydaşların ihtiyaçlarına ve beklentilerine nasıl karşılık verildiği de aktarılmaktadır.

Yönetişim sürecinde, kurumsal iletişim açısından önemli bir diğer boyut, kurumların çevresinden bilgi edinmesi ve paydaşların düşüncelerini, algılarını, isteklerini ve beklentilerini öğrenebilmesidir. Kurumsal iletişim çabaları etkili bir



şekilde gerçekleştirildiğinde, kurumlar yaptıkları hataları/eksiklikleri öğrenilebilecek ve çalışmalarına yön verebilecektir. Yönetişim sürecinin iyi bir şekilde yürütülmesi, çevreden alınan bilgilerin kurumsal düzenlemelere ve faaliyetlere yansıtılmasıyla yakından ilgilidir. Böylece kurum, paydaşların ve genel olarak toplumun desteğini kazanabilecektir.

Kurumsal iletişimin, finansal iletişim, medyayla ilişkiler, kriz iletişimi, sosyal sorumluluk iletişimi gibi boyutları yönetim açısından da son derece önemlidir. Bunun yanında yönetim sürecinde basın toplantıları, konferanslar, bilgilendirici kitapçıklar, raporlar, dergiler, törenler, televizyon programları gibi birçok etkinlik ve araçtan yararlanılmaktadır. Bu açıdan da kurumsal iletişim neyin nasıl olması gerektiği konusunda yönlendirici konumundadır.

Bu çalışmada, kurumsal iletişimin yönetim sürecindeki rolü ve önemi, paydaş ilişkileri ve yönetim ilkeleri olmak üzere iki temel açıdan tartışılmıştır. Yapılan teorik tartışmaya dayanarak, kurumsal iletişimin çift yönlü bilgi akışını sağlayan yapısının, yönetim sürecinde güçlü paydaş ilişkilerinin kurulmasında ve sürdürülmesinde kilit bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Paydaş ilişkilerinin yanı sıra yönetimin şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesinde de kurumsal iletişim oldukça önemlidir. Yönetişim sürecinde kurumsal iletişim gerek kurumun çevresine bilgi yaymasında, gerekse çevresinden bilgi edinerek çalışmalarına yön vermesinde bir köprü vazifesi görür. Böylece, kurum ile çevresi arasında dengeli bir iletişim akışı ve iyi yönetim sağlanmaktadır. Tüm bu yargılardan hareketle, iyi yönetimin etkili kurumsal iletişim temelinde gerçekleşeceğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Kurumsal iletişim ile yönetim arasındaki ilişki, ülkemizde ve dünyada yeterince incelenmemiştir. Gelecek çalışmalarda konuya ilişkin nitel ve nicel yöntemlerin kullanıldığı alan araştırmalarının yürütülmesi önerilmektedir. Böylece konunun farklı bakış açılarından, detaylı verilerle tartışılması mümkün olabilecektir. Ayrıca yönetim açısından iyi ve kötü vakaların analiz edilmesi, iletişimin sağladığı avantajları görebilmek açısından fayda sağlayacaktır.

**KAYNAKÇA**

- AGUILERA, Ruth V. (2005) “Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective” *British Journal of Management*. Vol: 16, Page: 39–53.
- AIVAZIAN, Varouj A., GE, Ying ve QIU, Jiaping (2005) “Corporate Governance and Manager Turnover: An Unusual Social Experiment” *Journal of Banking & Finance*. Vol: 29(6), Page: 1459–1481.
- AKTAN, C. Can (2002). “İyi Yönetişim Kavramı”, <http://www.canaktan.org/politika/yonetisim/tanim.htm>, Erişim Tarihi: 12.07.2012.
- ANAND, Sanjay (2008). *Essentials of Corporate Governance* (1th Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- ARGENTI, Paul A. ve FORMAN, Janis (2002). *The Power of Corporate Communication* (1th Edition). New York: McGraw–Hill.
- BARAZ, Barış (2007). “Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde Şeffaflık Anlayışı”, *İktisat İşletme ve Finans*, Cilt: 22 No: 259, 85–98.
- BİLBİL, Emel Karayel (2008). “Kurumsal İletişim Aracı Olarak Web Sayfalarının Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, 67–79.
- CHIANG, Min–Hsien ve LIN, Jia–Hui (2007). “The Relationship between Corporate Governance and Firm Productivity: Evidence from Taiwan’s Manufacturing Firms” *Corporate Governance*. Vol:15 (5), Page: 768–779.
- CHRISTENSEN, Lars Thøger, MORSING, Mette ve CHENEY, George (2008). *Corporate Communications Convention, Complexity, and Critique* (1th Edition). London: Sage.
- CLARKE, Thomas (2004). *Theories of Corporate Governance* (1th Edition). New York: Routledge.

- COLLEY, John L., DOYLE, Jacqueline L., LOGAN, G. W. ve STETTINIUS, W. (2003). *Corporate Governance* (1th Edition). New York: Mcgraw Hill.
- CORNELISSEN, Joep, VAN BEKKUM, Tibor ve VAN RULER, Betteke (2006) “Corporate Communications: A Practice–Based Theoretical Conceptualization” *Corporate Reputation Review*. Vol: 9(2), Page: 114–133.
- CROFT, Susan ve DALTON, John (2003). *Managing Corporate Reputation: The New Currency* (1th Edition). London: Thorogood.
- CULLEN, Scott (2003). “Sales Management Salary Survey”, <http://www.faxcareers.com/sales-salary-survey-2003salessalarysurvey.pdf>, Erişim Tarihi: 17.11.2006.
- DAVIES, Adrian (2006). *Best Practice in Corporate Governance Building Reputation and Sustainable Success* (1th Edition). Burlington: Gower Publishing.
- DEMB, Ada ve NEUBAUER, Friedrich F. (1992). *The Corporate Board: Confronting The Paradoxes* (1th Edition). New York: Oxford University Press.
- ENRIONE, Alfredo, MAZZA, Carmelo ve ZERBONI, Fernando (2006) “Institutionalizing Codes of Governance” *American Behavioral Scientist*. Vol: 49, Page: 961– 973.
- EPPS, Ruth W. ve CEREOLA, Sandra J. (2008) “Do Institutional Shareholder Services (ISS) Corporate Governance Ratings Reflect A Company’s Operating Performance?” *Critical Perspectives on Accounting*. Vol: 19(8), Page: 1135–1148.
- European Commission (2001). *European governance – A white paper*, <http://eur-lex.europa.eu/search.html?type=expert&qid=1406569730581>, Erişim Tarihi: 17.10.2009.
- FOMBRUN, Charles J. ve VAN RIEL, Cees B. M. (2003). *Fame and Fortune How Successful Companies Build Winning Reputations* (1th Edition). New Jersey: Prentice Hall.

- GOODMAN, Michael B. (1994). *Corporate Communications for Executives*. New York: State University of New York Press.
- GÜRGEN, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- HARRIS, Thomas E. ve NELSON, Mark D. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in A Global Environment (3rd Edition)*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- HERMANN, Steffen P. (2008). Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation, (Editörler), Margit Huber ve Susanne O’Gorman. *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System*, Berlin: Springer–Verlag, s. 51–61.
- HO, Chi–Kun (2005) “Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis” *Corporate Governance*. Vol:13(2), Page: 211–253.
- HUSSAIN, Saleh H. ve MALIN, Chris (2002) “Corporate Governance in Bahrain” *Corporate Governance: An International Review*. Vol: 10(3), Page: 197–210.
- JIANG, Yabing, RAGHUPATHI, Viju ve RAGHUPATHI, Wullianallur (2009) “Content and Design of Corporate Governance Web Sites” *Information Systems Management*. Vol: 26(1), Page: 13–27.
- KAYALAR, Murat ve ÖZMUTAF, Nezh Metin (2007) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Bağlamında Etkileşim”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 12 No: 2, 107–119.
- KONZELMANN, Suzanne, CONWAY, Neil, TRENBERTH, Linda ve WILKINSON, Frank (2006). “Corporate Governance and Human Resource Management” *British Journal of Industrial Relations*. Vol: 44(3), 541– 567.
- KPMG (2008). *Reviewing Your Governance Standards to Enhance Reputation and Performance*, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com), Erişim Tarihi: 12.02.2009.
- LICHT, Amir N., GOLDSCHMIDT, Chanan ve SCHWARTZ, Shalom H. (2005) “Culture, Law, and Corporate Governance” *International Review of Law and Economics*. Vol: 25, Page: 229–255.

- LIPMAN, Frederick D. ve LIPMAN, L. Keith (2006). Corporate Governance Best Practices Strategies for Public, Private, and Not- For- Profit Organizations (1th Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- LJUBOJEVIC, Cedomir ve LJUBOJEVIC, Gordana (2008) “Building Corporate Reputation Through Corporate Governance” Management. Vol: 3(3), Page: 221–233.
- LUO, Yadong (2005) “How Does Globalization Affect Corporate Governance And Accountability? A Perspective From Mnes” Journal of International Management. Vol: 11(1), Page: 19– 41.
- MALLIN, Christine A. (2007). Corporate Governance (2nd Edition). New York: Oxford University Press.
- MARKWICK, Nigel ve FILL, Chris (1997) “Towards A Framework for Managing Corporate Identity” European Journal of Marketing. Vol: 31(5/6), Page: 396–404.
- MONKS, Robert A.G. ve MINOW, Nell. (2004). Corporate Governance (3rd Edition). Blackwell Publising.
- OKAY, Ayla (2005). Kurum Kimliği, İstanbul: Mediacat Kitapları.
- OKÇU, Murat (2011). Değişen Dünyayı Anlamak İçin Önemli Bir Kavram: Yönetişim, Ankara Sanayi Odası Yayını.
- ÖZER, M. Akif (2006).Yönetişim Üzerine Notlar. Sayıştay Dergisi, No: 63, 59–89.
- PALABIYIK, Hamit (2004). “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar.” Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Cilt: 37 No:1, 63–85.
- RHODES, R. A. W. (1996) “The New Governance: Governing without Government” Political Studies. Vol: 44(4), Page: 652–667.
- SERMAYE PİYASASI KURULU (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri, Ankara.

- SPANOS, Loukas J. (2005) “Corporate Governance in Greece: Developments and Policy Implications” *Corporate Governance: An International Review*. Vol: 5(10), Page: 15–30.
- STOKER, Gerry (1998) “Governance As Theory: Five Propositions” *International Social Science Journal*. Vol: 50, Page: 17–28.
- TOKSÖZ, Fikret (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*, İstanbul: Tesev Yayınları.
- TOSUN, Nurhan Babür (2003). “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”, *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18 No: 1, 173–191.
- VAN RIEL, Cees B.M. ve Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials of Corporate Communication (1th Edition)*. New York: Routledge.
- VISHWANATH, Tara ve KAUFMANN, Daniel (1999). “Towards Transparency in Finance and Governance”, <http://papers.ssrn.com>, Erişim Tarihi: 17.09.2010.
- WIELAND, Josef (2005) “Corporate Governance, Values Management, And Standards: A European Perspective” *Business Society*. Vol: 44(1), Page: 74–93.
- WOOD, Emma (2006). *Corporate Communication, (Editörler), Ralph Tench ve Liz Yeomans. Exploring Public Relations*, Essex: Pearson Education Prentice Hall, s. 538–557.
- WORKING GROUP RAPORU (1998). *Report of the Working Group on Transparency and Accountability*.
- WORLD BANK (1989). *Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye (Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth)*, Washington, U.S.A.
- YÜKSEL, Mehmet (2000). *Yönetişim (Governance) Kavramı Üzerine*, Ankara Barosu Dergisi, No: 3, 145–160.