

# HALKLA İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK: TÜRKİYE’NİN İTİBARLI 10 KURUMUNUN FAALİYET RAPORLARININ ANALİZİ

YIL / YEAR 14, SAYI / ISSUE 27 (BAHAR / SPRING 2016/1) ss. 59 - 26

ZÜLFİYE ACAR ŞENTÜRK

Yrd. Doç.Dr., Uşak Üniversitesi

İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü

zulfiyecar@yahoo.com

Öz

Kurumların paydaşları ile kurdukları iletişimde önemli bir yere sahip olan halkla ilişkiler faaliyetleri çift yönlü, açık ve güvene dayalı iletişim ile anlam kazanmaktadır. Bir yönetim faaliyeti olan halkla ilişkilerin her aşamasında kurumsal yönetimin de ilkelere olan hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışıyla hareket edilmektedir. Ürün ve hizmet aldıkları kurumların kendilerine şeffaf davranmasını isteyen paydaşlar, bu faaliyetlerin sonucunda hesap sorabilme hakkına da sahip olmak istemektedirler. Kurumların bilgilendirmeyi tam olarak yapması, hatalı olsa bile dürüstlükten ödün vermemesi ve tüm bunların sonucunda hesap verebilir olmayı kabul etmesi gerekmektedir. Bu çalışmada şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarının halkla ilişkiler ile ilgisi teorik olarak değerlendirilmiştir ve uygulama kısmında ise "Brand Finance" verilerine göre 2015 yılının en değerli 10 markasının kurumsal faaliyet raporları şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesinden hareketle incelenmiştir. Araştırmada kurumların faaliyet raporlarında şeffaf davrandıkları ve hesap verebilirlik adına paydaşlarını bilgilendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Halkla ilişkiler, hesap verebilirlik, şeffaflık.*

TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN PUBLIC RELATIONS: THE ANALYSE OF CORPORATE GOVERNANCE REPORTS OF VALUABLE 10 ORGANIZATIONS OF TURKEY

Abstract

Public relations that had an important place in a relationship between institutions and stakeholders mean something when they had open, mutual and trustworthy relationship. In every step of public relations there are transparency and accountability and they are also principles of institutional management.

When they pay for a service or a product from an institution, stakeholders expect both transparency and accountability from that institution. Therefore, institutions have to inform their stakeholders in detail, be trustworthy and accountable. Organizations need to provide their stakeholders with full information, be honest even though they made mistakes and as a result be accountable. This study examines the relations between public relations and transparency and accountability and in Brand

Finance 2015, the operation reports of 10 most valuable brands were assessed in terms of transparency and accountability Corporate governance reports had been evaluated according to transparency. Examination shows that corporations are transparent and inform their stakeholders

*Keywords: Public relations, accountability, transparency*

## Giriş

Kurumlar çalışanlardan yatırımcılara, finans şirketlerinden sivil toplum kuruluşlarına kadar tüm paydaşları ile karşılıklı diyaloga dayanan, açık, sistemli ve katılımcı iletişim kurmaları halinde başarılı olmaktadır. Dinamik rekabet koşulları, hızla gelişen teknoloji, paydaşların çevre ve toplumsal konularda duyarlılıklarının artması, kurumları aldıkları kararlar ve yaptıkları faaliyetler konusunda başta paydaşlar olmak üzere toplumu bilgilendirmeye yönelmektedir. Paydaşları ile iletişimde onlarla karşılıklı, uzun vadeli ve dürüst iletişime dayalı ilişkiler geliştirip devam ettirmek için halkla ilişkileri kullanan kurumlar, yaptıkları her faaliyette şeffaflığı esas almakta ve faaliyetlerinin sorumluluğunu alıp, onlar hakkında hesap verebilir olmayı kabul etmektedirler.

Kurumsal yönetim ile kurumlar müşterileri ve içinde yaşadıkları toplumun çıkarlarını dikkate alırlar, yönetim kurulları sadece şirkete değil hissedarlarına da hesap verme sorumlulukları olduğunu bilir. Ayrıca, iyi bir işletme anlayışına sahip kurumlar, iş ahlakının, toplumun sorunlarının ve değerlerinin farkında olmalarının kendi imajlarına ve uzun dönemli performanslarına katkı sağladığının farkındadırlar. Kurumların rekabet gücü ve başarısı çalışanlarla birlikte işletmeye kaynak sağlayan tüm tarafların katkılarının sonucudur. Buradan hareketle, kurumsal yönetim ilkeleri, paydaşların rolünü kabul etmekte ve her anlamda sağlıklı kurumlar ortaya çıkarmak için tarafların onayını almış etkin bir ortaklığı desteklemektedir (Tüsiad, 2000: 9-10).

Hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluktan oluşan kurumsal yönetim ilkeleri, sadece özel sektör şirketlerinde uygulanması gereken kavramlar olarak değerlendirilmektedir oysa hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk, herkes tarafından benimsenmesi gerekli olan yönetim ilkeleridir. Kurumlar sadece ekonomik ve kâra yönelik faaliyetlerinden değil toplum için gerçekleştirdikleri faaliyetlerden de avantaj sağlamaktadır. Geçmişte sadece kendisine finansal anlamda ortak olanları düşünen şirketler artık aldıkları kararlarda tüm paydaşları düşünerek hareket etmektedirler. Şirketler, iyi yönetimin, iş ahlakına uygun olarak faaliyet göstermenin, toplumsal değerlerin ve çevre ile ilgili konuların farkında olmanın kendilerine sadece iyi bir imaj sağlamadığını, imajla birlikte rekabet avantajı getirdiğinin farkındadırlar (Özilhan, 2002: 7).

Bushman ve Smith'e göre (2005: 13) kurumsal yönetimin iki amacı vardır, bunlardan ilki yöneticiler ve büyük pay sahiplerinin yatırımlarının değeri konusunda küçük pay sahiplerini aldatmalarını önlemek ve şirketin değeri ile ilgili güvenilir bilgiye ulaşmalarını sağlamak, diğeri ise yöneticilerin kişisel amaçlarına öncelik vermesini engelleyerek onları şirketin değerini arttırma konusunda motive etmektir.

Kurumun başta iç paydaşlar olmak üzere tüm paydaşlarıyla olan iletişiminin yönetilme süreci olan halkla ilişkiler (Grunig ve Hunt, 1984: 7), kurumlar ve kurumsal yönetim açısından önemlidir. Kurumların paydaşlarıyla iletişiminde önemli bir yere sahip olan halkla ilişkiler çalışmaları kurumların paydaşları ve toplumla olan ilişkilerin olumlu bir hale gelmesini ve güvene dayalı olmasını sağlamaktadır. Paydaşlar birlikte çalıştıkları kurumun kendilerine doğru söylediğini, sadece kendi çıkarlarını değil, tüm toplumun hatta dünyanın çıkarlarını düşündüğünü kurumun mesajlarında ve faaliyetlerinde görmek istemektedir. Kurumların aldıkları kararlarda diyalog halinde olduğu kitleler tarafından desteklenmek ve kriz ya da diğer durumlarda yalnız kalmamak için katılımcı bir politika izleyerek kararlara ilgili paydaşlarını dâhil etmesi gerekmektedir. Bu da kurumların faaliyetlerini belirli bir yönetim anlayışında gerçekleştirmesine neden olmaktadır.

Kurumların kurumsal yönetim anlayışı ile birlikte esas aldıkları konulardan birisi olan, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları ile birlikte anılan şeffaflık, kurumların faaliyetlerinde açık olmasına karşılık gelmektedir. Şeffaflık ile amaçlanan kurumların paydaşlarına hesap vermesi değil aynı zamanda onlara istedikleri bilginin de verilmesidir. Paydaşların karar verme sürecinde daha etkili olması için kurumlardan bilgi alması gerekmektedir. Bu yönüyle şeffaflık tek yönlü bilgi akışını sağlayan bir sistem değil, kurum ve paydaşları arasında bilgi paylaşımı ile devam eden bir süreçtir (Blagescu vd, 2005:2). Kurumların paydaşlarına bilgi vermeye gönüllü olması ve bu bilgiyi paydaşların talebi olmadan yayınlaması kurumun kendisine ve faaliyetlerine olan güveni göstermesi açısından önemlidir.

Buna rağmen birçok yönetici için şeffaflık ve hesap verebilirlik hala uygulanması zor bir yük olarak görülmektedir. Hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamaları bazı yöneticilerin çok sıcak bakmadığı konular olsa da kendileri ve kurumları için fayda sağlayacağını düşündükleri için yapılmasının gerekli olduğuna inandıkları uygulamalardır (Lee, 2013: 2).

Kurumsal şeffaflık son yıllarda yaşanan bazı olayların ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır. Enron, World Com, ve Tyco örnekleri halkın büyük tepkisini çektiği için halkın kurumlara güvenmesini uzun süre ertelemiştir (Rawlins, 2009: 71). Bu krizler kamuoyunun şirketlerle olan iletişimini, güveni, kurumların saygınlığını sorgulamasına neden olmuştur. Hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramları daha çok anılmaya başlamış, sadece devlet ya da sivil toplum kuruluşları değil kâr amaçlı kurumlar da bu konulara önem vermeye başlamıştır.

Kurumların tüm paydaşları ile olan iletişimlerini sağlayan halkla ilişkiler uygulamaları kurumların şeffaflığının, hesap verebilirliğin, simetrik iletişim uygulamalarının, güvenin ve sorumluluk ilkelerinin ilk denetlendiği yer olması açısından da önemlidir. Kurumlar yıllık olarak yayınladıkları faaliyet raporları doğrultusunda paydaşları ile şeffaflık ve hesap verebilirlik üzerine güven temelli ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadırlar.

Çalışmada hesap verebilirlik, şeffaflık ve halkla ilişkiler kavramları teorik olarak incelenerek, Brand Finance 2015 verilerine göre Türkiye'nin itibarlı

ilk 10 şirketinin web sayfalarından yayınladıkları kurumsal faaliyet raporları içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bunun yanında bu şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ile ilgili olarak web sayfalarında yaptıkları uygulamalar da ele alınmıştır.

### Halkla İlişkiler, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık İlişkisi

Sağlıklı demokrasi bilgilendirilmiş kamuoyunu gerektirir ve yönetimler kamuoyunu politikalar, ilkeler, kararlar ve eylemler hakkında bilgilendirmeyi ister. Halkla ilişkiler ilkeleri ile şeffaflık ve paydaş yönetimi teorileri bu bilginin kamuoyu ile nasıl paylaşılacağı ve nasıl iletişim kurulacağı yönünde yönetime katkı sağlar (Fairbanks vd., 2007: 24). Halkla ilişkiler kurumlara kamuoyu hakkında bilgi sağlamanın yanında sahip olduğu diğer özellikler nedeni ile bir yönetim fonksiyonu ve bir iletişim disiplindir (Peltekoğlu, 2003: 3). Bu nedenle kurum yöneticilerinin yaptıkları faaliyetlerde şeffaf ve hesap verebilir davranma ve kamuoyunu faaliyetlerinden haberdar etme anlamında halkla ilişkilere duydukları ihtiyaç artmaktadır.

Literatürde stratejik halkla ilişkiler veya stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanan halkla ilişkiler kurumun içinde bulunduğu ortamın tanımlanmasını, hedef kitlelerin kim olduğunun tespitini ve paydaşların analizini yaparak, gündem ve sorunların yönetilmesinde etkin bir hale gelmiştir. Bu özellikleri halkla ilişkilerin stratejik yönetimin bir parçası olmasını da sağlamıştır (Warnaby ve Moss, 2004: 7) .

Halkla ilişkiler sadece kamuoyu ile iletişim kurmaz, aktivist gruplarla, finans şirketleriyle, yasa düzenleyicilerle, ticari ve endüstriyel kurumlara, rakiplerle, sivil toplum kuruluşlarıyla, eğitim kurumlarıyla, yatırımcılarla ve yerel siyaset temsilcileri ile olan ilişkileri inşa etmek için kullanılmaktadır. Bu grupların her biriyle olan iletişim halkla ilişkilerin fonksiyonunun çerçevesinin ne kadar geniş olduğunu da göstermektedir. Bu ilişkiler yönetimin paydaşlara sunulacak bilgiyi hazır hale getirmesini de sağlamaktadır (Bowen, 2008: 274). Bilginin hazır hale gelmesi şeffaflık ile doğrudan ilgilidir. Bilgiyi vermekten kaçınmayan kurumlar hesap verebilir olduklarını da yine halkla ilişkiler aracılığıyla ifade etmektedirler.

Halkla ilişkiler karşılıklı anlaşma, uyum, anlama, dürüstlük ve saygıyı geliştirme anlamında gittikçe artan bir öneme sahiptir. Halkla ilişkiler kurumun iletişim halinde olduğu, farklı beklentileri, farklı değerleri olan, ekonomik gelişmeye katkı sağlamak isteyen ve toplum için iyi bir şeyler yapmaya çalışan birbirinden farklı kişi ve gruplara ulaşan bir sestir (Moloney, 2005: 551). Kurumlar paydaşları ile kurdukları simetrik iletişim aracılığı ile paydaşlarına seslerini duyurmayı ve onların da görüşlerini ve önerilerini alarak başarıya ulaşmayı amaçlamaktadırlar (Searson ve Johnson, 2010: 121).

Tek yönlü iletişim sadece kurum ya da kişilerin istediği bilgileri verirken; çift yönlü iletişim temelini diyalog ve karşılıklı bilgi alışverişinden almaktadır. Asimetrik iletişimde amaç herhangi bir denge gözetmeksizin, kurumda bir değişiklik gerektirmeden kamuyu kurumun tek yönlü bilgi akışıyla onun

istediği yönde değiştirmektedir. Simetrik iletişim kurumla birlikte hedef kitlelerin çıkarını da gözetmekte ve kurumla kamu arasında bilgi alışverişini sağlayarak ilişkileri her iki tarafın lehine değiştirmek için çalışmaktadır (Grunig ve Grunig, 2005: 311). Özellikle beklenmeyen ve olağanüstü olaylarla karşılaşıldığı durumlarda diyalog karşılıklı bilgi paylaşımı anlamına gelmektedir. Kamuoyu ve kurumlar karşılıklı olarak birbirlerine güvendiklerinde faydalı çözümler üretebilmektedir (Kent ve Taylor, 2002: 29). Asimetrik iletişimi kullanan kurumların bu durumda karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri de paydaşlarından bilgi ve öneri gelmesini önlediği için gizlediği bilgilerin olduğu yönünde kamuoyunda oluşan algıdır.

Paydaşlarla çift yönlü iletişimi sağlayan diyalogun beş unsuru vardır. Bunlar; kurumun halkla ilişkilerini tanıma ve kabul etme anlamına gelen karşılıklık, kamuoyu ile kendiliğinden ve zamanlı etkileşimler anlamına gelen yakınlık, kamuoyunun istek ve beklentilerini desteklemek ve anlayışla karşılayabilmek anlamına gelen empati, bireyler ya da gruplarla onların belirlediği zamanlarda iletişim halinde olma anlamına gelen risk ve son olarak kamuoyu ile iletişimde onların dediklerini anlayabilmek ve kendisini ifade edebilmek sorumluluğudur (Kent ve Taylor, 2002: 24-25). Diyalog paydaşların kurumu nasıl yorumladığı, kurumun halkla ilişkiler ve diğer iletişim faaliyetlerini nasıl algılayıp değerlendirdiğinin belirtilmesine fırsat vermesi açısından önemlidir.

Habermas'a göre ise iletişim çok yönlü bir süreç içinde gerçekleşir. Bu sürecin iyi işlemesi ve anlaşılması için iletişime dâhil olanların birbirlerine güven duyması önemlidir. Bunun için şu kriterler gereklidir (Burkart, 2007: 250).

- Anlaşılabilirlik ( dille ilgili kuralları kullanabilme yetisi)
- Gerçeklik ( karşı tarafın da kabul edeceği ve var olan bir şey hakkında konuşmak)
- Güvenilirlik (dürüst olmak ve karşı tarafı kandırmamak)
- Meşruluk (karşılıklı kabul edilmiş değer ve normlara uygun olarak davranmak)

Eğer taraflardan biri karşılıklı iletişim sürecine manipülasyon, onaylama ya da reddetme gibi durumlarla zarar verirse diyalog kesintiye uğrar, bu da taraflar için zor bir süreçtir çünkü diyalog için ara vermelerle devam eden bir süreç değildir, sürekli iletişimle mümkün olmaktadır. Diyalog kurumun etik olarak davranması konusunda kurumlara baskı yapamayacağı için böyle durumlarda halkla ilişkiler önem kazanır. Kurumların hedef kitleleri ile gönüllü olarak diyalog halinde olmaları gerekmektedir (Kent ve Taylor, 2002: 24). Diyalogun paydaşlara en önemli katkısı ise kurumların onları ciddiye aldığını görmeleridir. Sürekli ve olumlu bir şekilde işleyen süreç paydaşların kurumla ilgili bilgi sahibi olmalarının yanında, bilginin oluşumuna katkı sağlamalarında da fırsat vermektedir.

Gün geçtikçe sahip oldukları haklar ve kurumların yapısı ve işleyişi konusunda daha da bilinçli hale gelen paydaşlar, kurumlar üzerinde sadece kâr etme odaklı olmamaları, toplumsal ihtiyaçları da dikkate almaları gerektiği yönünde çeşitli yöntemlerle baskı uygulamaktadır. Bu baskı ise kurumları ken-

di hedeflerine odaklanmalarının yanında, toplumsal beklentilerin ne olduğunun tespiti ile beklenti ve ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı yönünde kararlar almaya ve bu kararları sistemli ve planlı bir biçimde uygulamaya yöneltmiştir. Bunların sonucu olarak ise halkla ilişkiler uygulayıcılarına önemli görevler düşmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumun faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı etkilenen paydaşlara ulaşip, kurumsal hedefleri de dikkate alarak programlar hazırlayıp yönetmesi, uygulamalarda etik ve sosyal sorumluluk ilkelerini dikkate alması, bilgiyi kurumun lehine olacak şekilde tek yönlü değil, karşılıklı anlaşmayı ve ortaklığı getirecek şekilde vermesi gerekmektedir (Steyn, 2007: 139). Bilginin bu şekilde paylaşılması konusunda gösterilen iyi niyet paydaşların kuruma güvenmesinin bir adımını oluşturmaktadır.

Halkla ilişkiler akademisyenleri iletişimin kurumlarda güven oluşturma-daki rolünü incelemişlerdir. Tüm bu çalışmalar şeffaf iletişimin önemini ortaya çıkarmıştır. Şeffaf iletişim sadece kamuoyunun kurumu anlamasını sağlamamakta aynı zamanda kurumsal hesap verebilirliği arttırmada da önemli rol oynamaktadır (Fairbanks vd., 2007: 26). Güven karşılıklı ilişkiyi gerektirdiği için kurumların paydaşları ile olan ilişkilerinde iki taraflı güven gerekmektedir. Özellikle şeffaflığın söz konusu olduğu durumlarda kurumlar verdikleri bilginin paydaşları tarafından sorumlu ve amaca uygun bir şekilde kullanılacağı konusunda emin olmak ve paydaşlarına güvenmek isterler (Rawlins, 2008: 2). İlişkilerde tarafların ortaklığını ve işbirliğini sağlayan güven duygusu ilişkilerin zarar görmesine neden olabilecek olumsuzlukları ve çatışmaları azaltabilir ve oluşacak krizlere etkin çözümler getirebilir (Rousseau vd., 1998:394). Ayrıca güvenin kurumsal şeffaflıkta belirleyici olduğu bir yan da kurumsal rekabet, güvenilirlik ve etik standartlardır (Auger, 2014: 328).

Kurumların müşterileri ile ilişkilerini iyi bir seviyede tutmak ve toplumun algısında sahip oldukları imajı korumak için etik ve profesyonel kodlar oluşturulmuştur. Dolayısıyla bir halkla ilişkiler etkinliğinde profesyonel standartların hesaba katılması gerekmektedir (Buzzoini, 2013: 209). Bu standartlar ve etik kodların kullanımı kurumlar için açıklık ve şeffaflık uygulamalarını da standart hale getirmektedir.

Şeffaflığın kurumlardaki önemini anlamak için akademik çevreler şeffaflığın farklı alanlardaki etkilerini incelemektedir. Bu çalışmaların temel alanları iş dünyası, halkla ilişkiler ve demokratik yönetimlerdir. Tüm bu alanlardaki çalışmalar şeffaflığın güveni arttıran rolüne dikkat çekmektedirler (Fairbanks vd., 2007: 25). Kurumlar halkla ilişkileri kendi ilgilendikleri konuları duyurmak için kullanırlar ancak sadece inandırıcı olan mesajlar halkın ihtiyaçlarını karşılayabilir (Buzoianu, 2012: 209).

### Şeffaflık

Hesap verebilirlik ile birlikte anılan şeffaflık aslında hesap verebilirlikten daha önce gelmektedir. Yeterince açık olduğu zaman yeterince hesap verebilir de olunmaktadır. Şeffaflık sözlüklerde dürüstlük, açıklık, güven gibi kavramlarla birlikte tanımlanmaktadır.

Şeffaflık, şeffaf olduğunu açıklayabilme özelliğidir, şeffaflık; sahtekârlık ya da yalandan uzak olmak, açık sözlü olmak, her taraftan görülebilmek ve kolaylıkla anlaşılabilir (http://www.merriam-webster.com/). Şeffaflık bilgiye daha kolay ulaşma ve daha fazla açıklık demektir (Ball, 2009: 303). Şeffaf davranış, iletişimde açıklığı varsaymaktadır (Plaisance, 2007: 188). Kurumların iç ve dış paydaşlarla kurdukları iletişimin her adımında şeffaflığı esas alarak davranmaları kurumları istedikleri amaçlara daha kolay ulaşmalarını sağlamaktadır.

Şeffaflık hesap verebilirliği de gerektirmektedir. Şeffaf kurumlar eylemlerinden, söylediklerinden hesap verebilmelidir çünkü bu yaptıkları başkaları tarafından görülme ve değerlendirilmeye açıktır. Şeffaf kurumlardaki kişiler kararları ve davranışları ile bunların sonuçları hakkında düşünmek durumundadırlar çünkü kendilerini ilk yargılayacakları kişiler yine kendileridir (Rawlins, 2008: 7). Şeffaflığın bir yönetim politikası olarak ve kurumun tüm faaliyetlerinde uygulanması ile bireyler bu konulara daha çok özen göstermektedirler, bu özen bireylerin başta kendileri olmak üzere kurumun muhatabı olan herkese karşı rahatlıkla hesap verebilmesine neden olmaktadır.

Şeffaflık alınan kararların iç ve dış paydaşların göreceği şekilde belirli kurallar içinde alınma derecesine karşılık gelmektedir. Şeffaflıkta asıl önemli olan alınmış kararın ne olduğu değil, kararın alınma süreci ve neden bu kararın alındığına akılcı bir yolla ulaşılmıştır (Schafer, 2013: 133). Paydaşlar karar verme sürecine katılarak etkili olmaya ve bilginin tanımlanmasına ortak olmaya yönlendirilmelidirler (Rawlins, 2009: 75). Çünkü şeffaflık kurumların açık bir karar verme sürecini desteklemeleri, kamudan gelen bilgiyi kabul etmeleri, kamuoyuna maksimum hizmet seçeneği sunmaları ve kurum olarak kamuoyunun amaçları ile işbirliği halinde çalışmaları sonucunda oluşmaktadır (Ball, 2009: 302). Etkin bir katılımı esas alan karar verme süreci kurumların her konuda destek görmesini de kolaylaştırmaktadır. Kararlara katılan taraflar bu sürecin bir parçası olduklarında kriz zamanlarında bile kurumları desteklemeye devam etmektedirler.

Kurumsal şeffaflığın farklı uygulama şekilleri vardır, uygulamanın aktif ya da pasif olması onaylanarak açıklanması ya da istek üzerine ortaya konulmasını belirler. Tek taraflı veya karşılıklı biçimde uygulanması ise kurumdan paydaşlara bilgi akışının olduğu ya da paydaşların beklentilerinin temel alınması şeklinde uygulanmaktadır. Kurumsal yönetim için şeffaflık, kurumların paydaşlarına sağladıkları bilginin ne kadar doğru ve erişilebilir olduğu ile ilgilidir. Bilginin doğruluğu, kapsamı ve beklentilerle ilgisi kurumun güvenilir olduğunun gösterilmesine karşılık gelmektedir. Kapsamlı bilgiler kurumun ortaklık yapısı, yönetimi ve performansı hakkında eksiksiz ve gerçek verileri içermektedir ve paydaşlar istedikleri zaman bu bilgilere ulaşabilmelidir. Bilgiye istenildiği zaman ulaşabilmek bilginin elde edilebilir olduğu anlamına gelmektedir. Bilginin açık olması ise ortalama bir paydaşın onu anlaması ve ne kadar önemli olduğunu anlayabilmesi ile ilgilidir. Bu nedenle bilginin açık ve anlaşılır olması da gerekmektedir (Bandsuch vd., 2006: 16). Burada önemli olan kurum-

ların sadece bilgiyi vermesi değil, bilgilerin paydaşların beklentilerini karşılaması ve onların net bir şekilde algılayıp yorumlayacağı şekilde tasarlanmasıdır. Halkla ilişkilerin en önemli aşamalarından biri olan paydaş analizi, bilginin nasıl hazırlanacağını ortaya koyması açısından önemlidir.

İyi yönetim ve hesap verebilirliğin nasıl olması gerektiğinin temeli olan şeffaflığın ne denli önemli olduğu 21. Yüzyıla girerken anlaşılmaya başlanmış ve bunlara önem veren kişi ve kurumlar tarafından uygulanmaya başlanmıştır (Hood, 2007: 192). Kurumlar için halkla ilişkiler literatüründe şeffaflık genellikle açıklık gibi tanımlanmaktadır. Güven literatürü de açıklığı güvene dayalı ilişkiler için gerekli olan unsurlardan biri olarak tanımlamaktadır (Rawlins, 2008: 5-6).

Kurumların daha şeffaf olabilmesi için yapması gerekenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Restoring Trust in Business, 2003: 7):

- Kurumun kendi sosyal ve çevresel performans hedeflerini oluşturması gerekmektedir. Şeffaflığın ne anlama geldiği tanımlanmalı ve şeffaflık ilişkileri oluşturulmalıdır.
- Paydaşlarla olan diyalog proaktif bir şekilde oluşturulmalı, özellikle çalışanlar ve orta düzey yöneticilerle olan diyaloga özen gösterilmelidir.
- Dış paydaşların önceliklerine cevap verilebilmesi için bu paydaşların sürekli izlenmesi gerekmektedir.
- Kurum yönetim politikaları ve diğer ilgili yayınlar web sitesinde yayınlanmalıdır.
- Yönetim kurulunun kurumun resmini tam olarak incelediğinden emin olması gerekir. Yönetimin kurum içi kontrolleri yapması için gerekli bilgileri açıklayacak bir kurul oluşturulmalıdır.
- Kamuyu ilgilendiren bir konuya dikkat çekildiğinde çalışanlar da kararlara dahil edilmelidir.

• Kurumların yaptıkları işle ilgili sosyal ve politik konularla ilgili düşüncelerini açıklamaya gönüllü olmaları önemlidir, bu durum kurumun rekabet ortamındaki durumunu riske atmadığı gibi kurumlar için avantajlıdır.

Yukarıda ifade edilenler ışığında hazırlanan kurumsal faaliyet raporları da kurumlar ve paydaşlar arasında şeffaflık ve hesap verilebilirlik değerlendirmelerinde kurumlara tutulan bir ayna görevi görmektedir. Bu raporların web sayfalarında yer alması ise erişilebilirlik anlamında hedef kitlenin bilgi almasını kolaylaştırmaktadır.

Dolayısıyla teknolojideki yenilikler ve internetin bilginin başkalarıyla paylaşılma seviyesini arttırması için şeffaflığı da arttırmaktadır. İnternet çalışanların kimliklerini belli etmeden başka bir yerde duyulamayacak bilgileri paylaşmasına da imkân vermektedir. Birinin internette araştırdığı küçük bir bilgi değerlendirilip yorumlanarak daha büyük bir haber şeklinde büyük kitlelere birkaç dakika içinde ulaşabilmektedir (Rawlins, 2009: 72). Kurumların çalışanlarından ya da paydaşlarından gizledikleri bilgilerin dağılma ve yayılma hızı çoğu zaman kurumun gerçek bilgiyi vermeye çalışmasından daha hızlı olmaktadır.



## Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik kavramı hesap kelimesinden dolayı sadece finansal bir terim gibi algılsa da günümüzde kurumların yaptıkları tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Hesap verebilirlik tanımlarına baktığımızda farklı kaynaklar farklı tanımlamalar yapmaktadır.

Hesap verebilirlik, kişinin eyleminden dolayı hesap vermesi ya da sorumluluğunu kabul etmesi ile ilgili olarak kendisini zorunlu hissetmesi ya da gönüllü olmasıdır (<http://www.merriam-webster.com/>). Yeminli sözlük hesap verebilirliği, "hesap verme sorumluluğu, sorumluluk, izlenebilirlik" olarak tanımlamaktadır ([www.yeminlisözlük.com](http://www.yeminlisözlük.com)).

Bir kişinin hesap verebilir olduğunu anlamanın en temel şekli; kişinin yaptığı eylemlerden ahlaki olarak sorumlu olması, yapılan faaliyetten birilerinin zarar görmesi ve sorumlu kişinin davranışı için herhangi yasal bir mazeretinin olmamasıdır. Kuramsal olarak varsayılan ise kişinin eylemlerinden sorumlu olması ve bu eyleminin sonucu ile ilgili olarak hesap verebilmesidir (Bivins, 2006: 21). Burada vurgulanmak istenen kişi ya da kurumların dışarıdan gelen herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın kendi özgür iradesi ile yaptıklarının sorumluluğunu alabilmeleridir.

Kurumların sorumluluk duygusu ile davranmaları, şirketlerin paydaşları için fayda sağlamasının yanında toplumsal değerlerle uyumlu olacak şekilde faaliyette bulunulmasına karşılık gelmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerine göre kanunlar sorumluluk açısından gerekli olan minimum standartları oluşturmaktadır ancak gerçek anlamda sorumlu şirket olmak ve buna uygun davranmak yasal zorunluluklar olmadan da sorumlu ve iyi olabilmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise çalışanların yönetime katılımı desteklenmeli, bütün paydaşların paylaşmak istediklerini yönetime rahatlıkla iletebilmesi için gerekli ortam sağlanmalıdır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye, 2006: 5). Bu da kurumların oluşturdukları iletişim ortamları ile mümkün olmaktadır.

Hesap verebilirlik sorumluluk ve yükümlülük kavramlarıyla yakından bağlantılıdır. Raporlamayı, açıklama yapmayı ve gerekçe göstermeyi içerir ve yalnızca belirli bir andaki hesap verme eylemiyle/durumuyla değil, genel olarak hesap vermeye hazır ve istekli bulunmayla ilişkilidir (Acar, 2002: 209). Ayrıca hesap yetkili otoritelerin, bir faaliyet gerçekleşmeden önce ve sonra, açıkça, alenen ve tam olarak kamuyu önemli ölçüde etkileyen sorumluluklarını nasıl taşıdıklarını izah etme yükümlülüğüdür (<http://www.centrefor-publicaccountability.org>).

Hesap verebilirlik biçimsel bir biçimde formüle edilmiş ilk ilişki ile ortaya çıkar ve karşılıklı beklentilerin kesin bir biçimde artmasıyla da içeriği ve rapor verme şekli tanımlanır. Hesap verebilirliğin tam olarak tanımlanması için farklı bilgi kaynaklarından beslenen ve ihtiyaçları farklı olan paydaşların da tanımlanmasını gerektirmektedir. Hesap verebilirlik bir sistemin bağlayıcısıdır. Grupların sınırlarının net bir biçimde belirlenmesi kurumların faaliyetlerinin esas noktasıdır (Lazzini, 2012: 158). Hesap verebilirliğin

kendisi sürekli değerlendirmenin yapıldığı bir kavramdır ve kavramın kendisi hesap verebilirliğin nasıl ölçülebileceği ile ilgili birçok soruyu da barındırmaktadır. En temel düzeyde hesap verebilirlik iki soruyu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorular kurumun kime hesap vereceği ve ne için hesap verecek olmasıdır (Dumont, 2013: 9).

Hesap verebilirlik sahip olduğu nitelikler itibarıyla üç temel özelliğe sahiptir. Hesap verebilirlik kişinin kendi dışındaki bir makam ya da otoriteye açıklamada bulunmasını zorunlu hale getirdiği için dışsaldır, hesap verebilirlik özellik olarak sosyal açıdan karşılıklılığı ve etkileşime açık olmayı kapsamaktadır. Bu kapsamda hesap verebilirlik açıklamada bulunmak, cevapları araştırmak, hataları düzeltmek, sorgulamak, tüm bunların sonucunda uygulanacak yaptırımları kabul etmek gibi zorunlulukları da içermektedir. Son olarak ise hesap verebilirlik sürecinde hesap soranın yetkisi ve hesap sormaya hakkının olduğu baştan kabul edilmektedir (Mulgan, 2000: 555). Hesap verebilirliği önemli kılan da aslında kurumların paydaşların varlığını kabul etmesi anlamına gelen karşılıklılık ve paydaşların hesap verme hakkını kabul etmesi özelliğinden gelmektedir. Buradan hareket eden kurumlar paydaşlarla kurdukları iletişimlerinde daha sorumlu ve katılımcı davranmaktadırlar.

Hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramlarının kurumlar için çıkış noktası olan sorumluluk kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorumluluk, mesuliyet” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2016). Sorumluluk, bireyin kendi rolüyle alakalı olarak ahlaki anlamda bir zorunluluğu da gerekli kılmaktadır ve bireyin ahlaki anlamda kesinlikle bir olgunlukta olması gerektiğini varsaymaktadır, sorumluluk sahibi kişilerin en belirgin özellikleri kendi kararlarını kendileri verme özgürlüğü ve yeteneklerine sahip olmalarıdır (Bivins, 2006: 20). Bu yeteneğe sahip olan bireylerin yaptıkları işler ve aldıkları kararlarla ilgili sorumluluk kabul etmemesi ya da kararlarının sonuçlarından başkalarını sorumlu tutarak kendi üzerine düşen yükü hafifletmesi de pek mümkün değildir.

Hesap verebilirliğin etkili olmasını sağlayan üç unsur vardır. Bunlardan ilki standartlardır. Standartlar devlet kurumları ve diğer kurumları hesap verebilir yapmaktadır. Belirlenen standartlar hesap verebilirliğin gelişimine katkı sağlamaktadır. Bir diğer unsur ise bilgidir. Bilgi kurumlarla ilgilenen paydaşlara karşı kurumu daha ulaşılabilir hale getirmektedir. Bu bilgi ve standartlar ile hedef kitleler kime, neyi, nasıl yaptığını da kolaylıkla sorabilmektedir. Bilgi akışını sağlamakla aktif bir iletişimi de sağlamak mümkündür. Bir diğeri de hesap verebilirliğin tarafları yaptırım konusunda kararlı olmalıdır (Weber, 2014: 134).

Hesap verebilirlik tartışılırken genelde hissedarlar üzerinde durulur ancak kurumun çalışanlar, müşteriler ve gelecek nesiller gibi paydaşları da hesap verebilirliği içermektedir. Hesap verebilirliğin sağlanması büyük ölçüde sıkı bir yönetim kontrolü ile mümkündür. Yakın zamanlardaki şirket skandalları yöneticilerin çalışanlarına ve meslektaşlarına hesap vermesi gerektiğini göstermektedir (Messner, 2009: 918). Kurumun her bir paydaş kitlesi ken-

disine ait bir hesap verebilirlik vizyonuna sahiptir, kurumun yapması gereken her birinin ihtiyacına en iyi şekilde cevap vermektir (Dumont, 2013: 8). Günümüz iş dünyasında iç ve dış paydaşlar, sadece kurumun bilgilerine ulaşmak için var olan engellerin kaldırılmasını değil aynı zamanda kurumların stratejik kararlarında da hesap verebilir durumda olmasını beklemektedirler. Kurumların emeklilik fon yatırımları bile vatandaşlar ve diğer kurumlar tarafından denetlenmektedir (Christinsen, 2002: 163).

İnsan hakları ile ilgili gelişmelerin kurumsal hesap verebilirlik sürecine katkı sağladığı ve ilerleme kaydedildiği ile ilgili iyi örnekler olsa da hala bazı şirketler bu konuda anlaşmazlığa düşmekte ve bu konudaki suçlara dâhil olmaktadır. Öncelikli olarak paydaşlara odaklanan hesap verebilirlik kabul edilse de edilmese de şirketlerin sosyal konulara verdiği önemin derecesi kurumsal hesap verebilirliğin temel konuları arasında olacaktır (Gray ve Gray, 2011: 786).

## Araştırma ve Değerlendirme

### Araştırmanın Amacı

Araştırmada Uluslararası marka değerlendirme kuruluşu “Brand Finance” tarafından belirlenen Türkiye’nin en değerli ilk 10 şirketinin kurumsal faaliyet raporlarında şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri ile hareket edip edilmediği değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Uluslararası marka değerlendirme kuruluşu “Brand Finance” tarafından belirlenen (<http://www.sabah.com.tr/>) 2015 yılında Türkiye’nin en değerli 100 markası olarak seçilen kuruluşlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi olarak ise en değerli ilk 10 şirket seçilmiştir. Değerlendirmeler bu en değerli ilk 10 şirketin web sayfalarında yer alan kurumsal faaliyet raporlarıyla sınırlıdır.

### Araştırmanın Uygulanması

Uygulama kısmında içerik analiz yöntemi kullanılarak kurumsal raporlardan elde edilmek istenen bilgilerle ilgili kategoriler oluşturulmuş ve bu kategorilerin raporlarda yer alıp almadığı kontrol edilmiştir. Araştırma kategorileri iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kurumsal faaliyet raporlarında yer alan şeffaflık ve hesap verilebilirlik kriterleri kategorilendirilir iken; ikinci bölümde ise e-kurumsal faaliyet raporlarında yer alan görsellik ve iletişim kriterleri kategorilendirilerek değerlendirilmiştir. Bu kategoriler iki farklı araştırmacı tarafından kodlanmıştır.

Kurumsal raporlara kurumların internet adresleri üzerinden ulaşılmıştır. Değerlendirmeye 2015 yılı raporları tabi tutulmuştur.

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

	Akbank	Türk Telekom	İş Bankası	THY	Garanti Bankası	Arçelik	Türkcell	Yapı Kredi	Bim	Anadolu Efes	TOPLAM
Güncellik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
İşletme Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Vizyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Misyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Yönetim Kurulu Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9
2015 yılı Şirket Performansı Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Durum Değerlendirmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Yatırımlar	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9
Yatırımcı İlişkileri	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	5
ARGE	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	6
İnsan Kaynakları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Ürün, Üretimler Ya Da Hizmetler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Ortaklar İle İlgili Bilgiler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Kâr Dağıtım Politikası	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9
Kurumsal İletişim Çalışmaları (Sosyal Sorumluluk, Sponsorluk İle İlgili Bilgiler)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Sürdürülebilirlik Faaliyetleri	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8
Kurumsal Yönetim Uyum Raporları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Finansal Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Denetçi Raporları	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Rakiplerle Karşılaştırma	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	5
Ulusal Projeler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
Uluslararası Projeler Hakkında Bilgi	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
Web Sayfalarından Kurumsal Raporlara Ulaşma	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
Web Sayfalarına Farklı Dil Seçeneği İle Erişim	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9
Ödüller	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>226</b>

Yapılan değerlendirme sonucunda tabloda da görüldüğü gibi Türkiye'nin en itibarlı ilk 10 şirketi yayınladıkları kurumsal faaliyet raporlarında paydaşlarını yönetim kurulundan ortaklara, kurumsal iletişim çalışmalarından finansal durumuna kadar birçok konuda bilgilendirmektedir.

Güncellik, vizyon, misyon, 2015 yılı şirket performansı hakkında bilgi, durum değerlendirmesi, insan kaynakları, ürün, üretimler ya da hizmetler hakkında bilgi, ortaklar ile ilgili bilgiler, kurumsal iletişim çalışmaları (sosyal sorumluluk, sponsorluk ile ilgili bilgiler), finansal tablolar ile ilgili kriterleri hakkında tüm markalarda eşit bilgilendirme yapıldığı gözlemlenmektedir. Kurumsal faaliyet raporlarında en az bilgi verilen kriterler ise yatırımcı ilişkileri ve rakiplerle karşılaştırma olmuştur. Kurumsal faaliyet raporunda değerlendirme kriterleri kapsamında şeffaflık ve hesap verilebilirlik adına en fazla bilgi paylaşımı yapan marka Arçelik (25) olurken; Bim (19) ise en az bilgi paylaşımı yapan marka olarak dikkat çekmektedir. Bu değerlendirmeleri yaparken kurumların hizmet verdikleri sektör ve hizmet biçimlerinin de etkili olduğu söylenebilir.

SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) Kurumsal Yönetim İlkeleri ile düzenlediği tebliğde kurumların uyması gereken ilkeleri belirlemiştir. Bu tebliğe göre; kurumsal yönetim ilkeleri ülkenin ve piyasanın getirdiği şartlar çerçevesinde farklılaşsa da bazı temel değerler üzerinde durulmaktadır. Bunlar "eşitlik", "şeffaflık", "hesap verebilirlik" ve "sorumluluk"tur. Şeffaflık yaklaşımına göre kurumlar, ticari sır niteliğinde olmayan ve henüz kamuoyu ile paylaşılmamış bilgiler dışındaki finansal ve finansal olmayan bilgileri paydaşlar ile paylaşmak durumundadır. Bu paylaşımın zamanında, doğru, eksiksiz, okuyanların kolay anlayıp yorumlayacağı şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir. Bilgiye ulaşma maliyetinin düşük ve bilginin kolay erişilebilir olması gerekmektedir. Hesap verebilirlik yönetim kurulu üyelerinin esas pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğuna karşılık gelirken, sorumluluk; kurum yönetiminin şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin belirli düzenlemelere uygun olduğu ve alınan kararlarla ilgili sorumlu olduklarını ifade etmektedir (www.spk.gov.tr). Dolayısıyla kurumlar için bu raporların yayınlanması gönüllülükle birlikte bir bakıma zorunluluktur. Bununla birlikte şeffaflık ve hesap verebilirlik zorunluluktan çok kurumların kendi istekleriyle uygulaması gereken ilkelerdir.

İncelenen raporlar hangi nedenle hazırlanmış olursa olsun kurumlar hakkında paydaşların bilmesi gereken bilgileri verdiği için bir rehber ve el kitabı niteliğindedir. Kurumsal raporlar diğer raporlar gibi şirketlerin durumları, hedefleri, bir önceki yıla ait finansal, yönetsel ve diğer tüm değerlendirmelerinin kamuoyu ile paylaşıldığı etkin bir iletişimin kurulduğu bir halkla ilişkiler aracı olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda kurumsal faaliyet raporları aracılığıyla paydaşlara ulaşmak, paydaşların kurumlar hakkında olumlu düşünmesine ve kurumlara güvenmesine neden olmaktadır. Bir şirketin, sadece kendisinin değil, hizmet verdiği toplumun da geleceğine yönelik olumlu faaliyetlerde bulunması ve bu faaliyetleri raporlar aracılığıyla

ve şeffaf bir şekilde paydaşlarla paylaşması kurumun paydaşlarla olan iletişiminin sürekliliğine de karşılık gelmektedir (<http://www.campaigntr.com>). Şirket hakkında genel bilgi, yönetim, finansal durum, yatırım ve yatırımcı ilişkileri, arge, denetçi raporları, sürdürülebilirlik, projeler hakkında bilgi ve web sayfalarından ulaşılabilmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik adına değerlendirmek üzere bu bilgiler kurumsal faaliyet raporlarında yer almaktadır. Buradan hareketle kurumlar bilgilerini şeffaf bir şekilde paydaşları ile paylaşarak hesap verebilir durumda olduklarını da ifade etmektedirler.

Tablo 2: E-Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim

Kurumsal Faaliyet Raporlarında Görsellik ve İletişim	Akbank	Türk Telekom	İş Bankası	THY	Garanti Bankası	Arçelik	Turkcell	Yapı Kredi	Bim	Anadolu Efes	TOPLAM
Ana sayfaya Yönlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Fotoğraf	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7
Grafik	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7
Tablolar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Telefon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Fax	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
e-mail	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
Adres	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Diğer Bayi ya da Müdürlük iletişim adreslerine ulaşabilme	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	4
Yurt Dışı Temsilcilikler	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	3
Sosyal Medya Hesapları	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Mobil Uygulama Bilgileri	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
TOPLAM	6	8	6	8	12	8	9	12	8	6	83

Kurumların faaliyet raporları incelendiğinde ise paydaşların kurumla ilgili temel iletişim bilgilerine ulaşabilmelerine imkân verildiği görülmektedir. Raporda bulunan görseller ise mesajların dikkat çekiciliğini sağlaması açısından önemlidir. Kurumların şeffaflık ve hesap verebilirlik adına bu raporlarda grafikler, tablolar, kurum yöneticileri ve kurum fotoğrafları kullandığı gözlemlenmektedir. Rakamlarla tablolarda verilen görseller şeffaflık ve hesap verebilirlik adına fayda sağlamaktadır.

E-kurumsal faaliyet raporlarında en değerli 10 markanın adres, tablolar, telefon, ana sayfaya yönlendirme kriterlerinde paydaşlarını eşit biçimde bilgilendirdikleri gözlemlenirken; en az bilgilendirmenin ise yurt dışı temsilcilikleri, mobil uygulama bilgileri, sosyal medya hesapları gibi kriterlerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. E-kurumsal faaliyet raporlarında görsellik ve iletişimi en iyi kullanan markalar Garanti Bankası ve Yapı Kredi Bankası'dır. Akbank, İş Bankası ve Anadolu Efes ise görsellik ve iletişim kriterlerini en az kullanan markalar olarak değerlendirilebilir.

## Sonuç

Hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramları bir birinden ayrılmayan iki kavram olarak uygulandıkları takdirde birbirlerini desteklemekte aksi halde sadece birbirlerine değil, kendilerini göz ardı eden kişi ve kurumlara da zarar vermektedirler. Tıpkı halkla ilişkiler gibi bu iki kavram da öncelikli olarak yönetimin önemini fark etmesi gereken kavramlardır.

Kurumsal yönetim anlayışından hareketle kurumların paydaşlarını iletişimin merkezine almaları gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Paydaşların merkezde yer aldığı her yerde halkla ilişkiler uygulamaları vardır. Halkla ilişkiler kurumların şeffaf yanısıdır.

İletişim halinde oldukları tüm paydaşları ile halkla ilişkiler aracılığı ile güvene dayalı ve çift yönlü iletişim kurabileceğinin önemini bilen ve bu şekilde kamuoyu desteğini alabileceğinden hareketle faaliyetlerine yön veren yöneticiler, yaptıkları uygulamalarda şeffaf ve hesap verebilir olmaları gerektiğinin de farkındadırlar.

Halkla ilişkilerin en önemli özelliklerinin güven ve çift yönlü iletişim olduğunu göz önünde bulundurursak şeffaflık ve hesap verebilirliği de bu kavramlarla incelemek mümkündür. Çalışmada bahsedildiği gibi şeffaflık tek yönlü bir bilgi akışı değildir, paydaşların da kurumla ilgili kararlar verebilmeleri ve kurum hakkında kanaat oluşturabilmeleri için bilgi akışının çift yönlü olması gerekmektedir. Kurumlar bu çift yönlü bilgi akışı için halkla ilişkileri kullanmaktadırlar. Araştırma kapsamında değerlendirilen bazı markaların sosyal medya hesaplarının web sayfalarında olmaması da dikkat çekicidir. Paydaşlar mobil uygulamalar ya da web sayfaları üzerinden kurumlara ulaşabilmek ve kurum hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. Sadece kurumdan paydaşlara değil, paydaşlardan da kuruma bilgi akışının oluşmasına izin veren bu uygulamalar ile halkla ilişkilerin temel özelliği olan çift yönlü bilgi akışı da sağlanmış olmaktadır. Ayrıca kurumlar farklı iletişim platformlarındaki paylaşımları ile paydaşların denetimine açık hale gelmektedir.

Güven halkla ilişkiler, şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarıyla anılmaktadır. Çünkü paydaşlar ya da genel anlamda kamu bir şekilde iletişim halinde oldukları kişi ve kurumların kendilerine doğruyu söylediklerinden emin olmak istemektedirler. Güven oluşması uzun süre alan ancak çok çabuk yok olan kırılğan bir duygudur. Paydaşlarından ve kendilerine güvenen kişilerden bilgi saklayan, onlara kasıtlı olarak yalan, yanlış ya da eksik bilgi veren kurumlar kamuoyu nezdinde ciddi anlamda zarar görmekte sonunda da yok olmaktadır.

Halkla ilişkiler kurumların paydaşlara yansımasıdır. Kurumlar faaliyetlerinde ne kadar şeffaf olurlarsa yansımada o derece net ve pürüzsüz olmaktadır.

Faaliyet alanları ne olursa olsun tüm kurumların standartlarla belirlenmiş olsun ya da olmasın belirli ahlaki yükümlülüklerle hareket etmesi gerekmektedir. Ahlaki yükümlülüklerin başında dürüstlük, güven, şeffaf iletişim, paydaşların fikirlerini dinleyip bu fikirlere sahip çıkmak ve saygı duymak gelmektedir. Kurumlar için bunların uygulanma alanı halkla ilişkilerdir. Kurum-

larla paydaşları arasındaki iletişimin en önemli unsurlarından biri olan halkla ilişkiler faaliyetlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin ortaya konulması hem de halkla ilişkilerin kendi uygulamalarında şeffaf ve sorumluluk ilkesiyle hareket edilmesi gerekmektedir. Halkla ilişkilerin temel ilkelerini açık, çift yönlü ve dürüst iletişim oluştururken, faaliyetlerinde açık, dürüst olmayan ve iletişimi yok sayan kurumların halkla ilişkiler faaliyetlerini kullanması mümkün değildir.

Kurumların şeffaflık ilkesi doğrultusunda kullandıkları ve halkla ilişkiler araçlarından birisi olan kurumsal faaliyet raporları aracılığıyla kurumlar kendileri ile ilgili bilgileri paydaşlarına sunmaktadır. Bilginin kurumlar tarafından paydaşlara sunmaları onların hesap verebilir olduklarını ortaya koyması açısından da önemlidir.

Raporlarda yer alan tarihçe, vizyon, misyon, planlar gibi konular kurum hakkında hiç bilgi sahibi olmayan kişilere genel anlamda bilgi sunuyor olması nedeniyle önemlidir. Bu raporlar ile ilgili söylenecek olumsuz bir özellik ise bilgilerin belli bir eğitim ve bilgi birikimi seviyesine hitap ediyor olması ile raporlara hızlı ve kolay bir ulaşımın olmayışıdır. Paydaşların hepsinin teknolojiye hakim olmadığı düşünülürken bu ciddi bir sorun olarak görülmektedir.

Ülkemizde kurumların hesap verebilirlik ve şeffaflık konularında kurumları motive eden ve destekleyen organizasyonlardan birisi de BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'dir. Endeks Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları iyi seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulmasını, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasını hedeflemektedir (<http://www.borsaistanbul.com/>).

İncelenen raporlarda dikkat çeken bir diğer konu da raporların SPK'nın belirlediği kararlar sonucunda yayınlandığının ve ona uygun olduğunun belirtilmesidir. Nedeni ne olursa olsun, yeterince anlaşılmasa da tüm paydaşların dikkatini yeterince çekmese de bu raporlar kurumların şeffaf davranmak konusundaki iyi niyetlerini ortaya koyması açısından önemlidir.

Paydaşların bu kurumların faaliyetleri ve raporlarla ilgili yorum, öneri ya da beklentilerini ilgili yerlere iletmeleri paydaş ilişkilerinin daha etkin olmasını sağlayabileceği gibi raporların da ne kadar etkin olduğunu ortaya koymaktadır.

## Informative Abstract

### Transparency And Accountability In Public Relations: The Analyse Of

Corporate Governance Reports Of Valuable 10 Organizations Of Turkey With their stakeholders from employees to investors, from finance companies to non-governmental organizations, the companies can achieve the success only by establishing open, systematic and interactive communication based on the mutual dialog. The companies, utilizing the public relations for developing and sustaining long-term and mutual relations with



shareholders based on the honest communication, focuses on the transparency in all of their activities, and accept being accountable by taking the responsibility of all their operations.

One of the tools indicating that the corporations are transparent and accountable towards their shareholders is the corporate reports. As well as other reports, it is possible to describe the corporate reports as a public relations tool for sharing the status, objectives, financial, administrative and all other assessments of the corporations with the public. (<http://www.campaigntr.com>).

Within this context, based on the corporate reports of 10 most valuable corporation of Turkey, the accountability and transparency assessments were performed.

The universe of this study consists of corporation determined by the "Brand Finance", an international brand assessment company (<http://www.sabah.com.tr/>), and selected as 100 most valuable brands of Turkey. The sample of the study consists of 10 most valuable companies selected among them. The assessments are limited to the corporate reports in web-pages of these 10 most valuable corporations.

In practice section, by using the content analysis method, the categories regarding the information expected from the corporate reports were created, and it was tested if these categories were included in those reports. Study categories consist of 2 sections. In first section, the transparency and accountability criteria were categorized, while the visuality and communication criteria were categorized and assessed in second section. These categories were coded by 2 different researchers.

10 most valuable corporations of Turkey provide information from corporate communication works to financial aspects for their shareholders, stakeholder, and board members. It was observed that equal information was provided by the corporations in terms of actuality, vision, mission, information of corporate performance for year 2015, status evaluation, human resources, products, productions or services, stakeholders, corporate communication works (social responsibility, sponsorship, and etc.), and financial tables. The criterion, about which the least information was provided in corporate reports, is the investor relations and competitor comparison.

When the activity reports of the corporations are evaluated, it is seen that the fundamental contact information are provided for the stakeholders. The images in report are important for ensuring the noticeability of the messages. The components such as history, vision, mission, plans, and etc. in report are also important for providing information for the individuals having no knowledge about the corporation. A negative feature of these reports is that the information addresses the individuals having certain education levels and the access is not easy. Considering that not all the stakeholders have full knowledge about the technology, this problem seems more important.

The stakeholders' opportunity of sending their interpretations, suggestions and expectations regarding the activities and reports of the corporations may allow the shareholder relations to be more effective, besides showing how efficient the reports are.

*Keywords: Public relations, accountability, transparency*

### Kaynakça

- Acar, Muhittin (2002). Bağımsız Düzenleyici Kurumların Hesap Verebilirliği, *Bağımsız Düzenleyici Kurumlar ve Türkiye Uygulaması*, Yayın No: TUSİAD-T/2002-12/349, ss. 207-253.
- Auger, Giselle A. (2014). Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations, *Journal of Public Relations Research*, Volume 26 (4), ss. 325-343.
- Ball, Carolyn (2009). What Is Transparency?, *Public Integrity*, Fall, Vol. 11(4), ss. 293-307.
- Bandsuch, Mark M.; Pate, Larry; Thies, Jeff (2008). Rebuilding Stakeholder Trust in Business: An Examination of Principle-Centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance, *Business and Society Review*, 113(1), ss. 99-127.
- Bivins, Thomas H. (2006). Responsibility and accountability. In K. Fitzpatrick & C. Bronstein (Eds.), *Ethics in public relations: Responsible Advocacy*, ss.19-38, Thousand Oaks, CA: Sage
- Blagescu, Monica; Las Casas, Lucy; Lloyd, Robert A. (2005). Pathways to Accountability Short guide to the GAP Framework <http://www.who.int/>.
- Bowen, Shannon A. (2008). A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience' or Ethics Counsel, *Journal of Public Relations Research*, Volume 20 (3), ss.271-296.
- Burkart, Roland (2007). On Jürgen Habermas and Public Relations, *Public Relations Review*, 33, ss.249-254.
- Bushman, Robert M.; Smith, Abbie. J. (2003). Transparency, Financial Accounting Information and Corporate Governance, *Economic Policy Review*, ss. 65-87.
- Buzoianu, Cîrîţă Cristina (2013). Ethical Dilemmas in Practicing Public Relations, *The Scientific Journal of Humanistic Studies*, Year 5(8), ss. 208 - 211.
- Dumont, Georgette E. (2013). Transparency or Accountability? The Purpose of Online Technologies for Nonprofits, *International Review of Public Administration*, 7, Vol. 18 (3), ss.7-29.
- Fairbanks, Jenille; Plowman, Kenneth D.; Rawlins, Brad L. (2007). Transparency in Government Communication, *Journal of Public Affairs*, 7, ss.23-37.
- Gray, Robert H.; Gray, Susan (2011). Accountability and Human Rights: A Tentative Exploration and a Commentary, *Critical Perspectives on Accounting*, 22, ss. 781- 789.
- Grunig, James E.; Grunig, Larissa. E. (2005). "Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri", James E.
- Grunig (ed), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, E. Özsayar (çev), Rota Yayınları, İstanbul, ss.307-348.

- Grunig, James; Hunt, Todd (1984). *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hood, Christopher (2007). What Happens When Transparency Meets Blame – Avoidance?, *Public Management Review*, 9(2), ss. 19-210.
- Kent, Michael L.; Taylor, Maureen (2002). Toward a Dialogic Theory of Public Relations, *Public Relations Review*, 28, ss. 21-37.
- Lazzini, Simone; Zarone, Vincenzo (2012). Network Accountability and Governance of Local Public Groups: Evidence From Italy's Local Governments, *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, Volume 6, Number 1, (1) ss.156-170.
- Lee, Mordecai (2013). Public Reporting Builds Agency Accountability, *Patimes*, Vol. 36, (1), s.2.
- Messner, Martin (2009). The Limits of Accountability, Accounting, *Organizations and Society*, 34, ss.918–938.
- Moloney, Kevin (2005). Trust and Public Relations: Center and Edge”, *Public Relations Review*, 31, ss.550-555.
- Mulgan, Richard (2000). Accountability: An Ever-Expanding Concept?, *Public Administration*, 78(3), ss.555-573.
- Özilhan, Tuncay (2002). Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim, *Görüş*, Mart, ss. 6-7.
- Peltekoğlu, Balta Filiz (2001), *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Basım, İstanbul.
- Plaisance, Patrick L. (2007). Transparency: An Assessment of the Kantian Roots of a Key Element in Media Ethics Practice”, *Journal of Mass Media Ethics*, 22(2&3), ss.187-207.
- Rawlins, Brad (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency, *Journal of Public Relations Research*, 21(1), ss. 71-99.
- Rawlins, Brad (2008). Measuring the Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust, *Public Relations Journal*, Vol. 2, No. 2, ss.1-21.
- Restoring Trust in Business: Models for Action, Pr Coalition , <http://www.institute-forpr.org/> erişim tarihi: 18.09.2015.
- Rousseau, Denis M.; Sitkin, Sim B.; Burt, Ronald; Camerer, Colin (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, Vol: 23, Iss: 3,ss. 393-40
- Schafer, Joseph A. ( 2013). The Role of Trust and Transparency in the Pursuit of Procedural and Organisational Justice, *Journal of Policing, Intelligence and Counter Terrorism*, Vol. 8( 2), ss.131-143.
- Searson, Eileen M.; Johnson, Melissa A. (2010). Transparency Laws and Interactive Public Relations: An Analysis of Latin American Government Web Sites, *Public Relations Review*, 36, ss. 120 -126.
- Steyn, Benita (2007). Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation, E L Toth (ed), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, London, ss.137–172.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Türkiye (2006). Nedir Bu Kurumsal Yönetim, [www.deloitte.com/view/tr\\_TR/tr/fikirlervecozumler/yayinverporlar/](http://www.deloitte.com/view/tr_TR/tr/fikirlervecozumler/yayinverporlar/)

kurumsalyonetim/be74d056580fb110VgnVCM10000ba42f00aRCRD.htm, erişim tarihi: 22.11.2015.

Tüsiad, Kurumsal Yönetim İlkeleri (2000). <http://cgft.sabanciuniv.edu/> erişim tarihi: 12.12.2015.

Warnaby, Gary; Moss, Danny (2004). The Role of Public Relations in Organisations, P J Kitchen (ed), *Public Relations Principles and Practice*, International Thomson Business Press, London, ss. 2–21.

Weber, Rolf H. (2011), Accountability in the Internet of Things, *Computer Law & Security Review*, 2, s.7.

[www.centreforpublicaccountability.org/](http://www.centreforpublicaccountability.org/), erişim tarihi: 27.06.2015.

[www.merriam-webster.com/](http://www.merriam-webster.com/), erişim tarihi: 02.08.2015.

[www.dictionary.reference.com](http://www.dictionary.reference.com/), erişim tarihi: 25.06.2015.

[www.macmillandictionary.com](http://www.macmillandictionary.com/), erişim tarihi: 05.07.2015.

[www.yeminlisözlük.com](http://www.yeminlisözlük.com/), erişim tarihi: 07.07.2015.

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr/), erişim tarihi: 11.10.2015.

[www.borsaistanbul.com/](http://www.borsaistanbul.com/) 01.02.2016.

[www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr/), erişim tarihi: 02.03.2016.

[www.campaigntr.com](http://www.campaigntr.com/), erişim tarihi: 22.06.2015.

[www.sabah.com.tr](http://www.sabah.com.tr/), erişim tarihi: 25.02.2016

<http://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2015/Faaliyet%20Raporu%202015.pdf>, erişim tarihi: 02.03.2016.

[http://assets.yapikredi.com.tr/WebSite/\\_assets/pdf/yatirimci-iliskileri/2015\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://assets.yapikredi.com.tr/WebSite/_assets/pdf/yatirimci-iliskileri/2015_Faaliyet_Raporu.pdf), erişim tarihi: 03.03.2016.

<https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/Garanti-Bankasi-2015-Faaliyet-Raporu.pdf>, erişim tarihi: 03.03.2016.

[http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik\\_raporlar/thy\\_yillik\\_rapor\\_2015.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/yillik_raporlar/thy_yillik_rapor_2015.pdf), erişim tarihi: 05.03.2016.

[http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet\\_raporu/YK\\_Faaliyet\\_Raporu\\_4Q2015\\_TR.pdf](http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/faaliyet_raporu/YK_Faaliyet_Raporu_4Q2015_TR.pdf), erişim tarihi: 05.03.2016.

<http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/yillik-ve-ara-donem-faaliyet-raporlari/Documents/FaaliyetRaporu2015.pdf>, erişim tarihi: 06.03.2016.

[http://www.ttinvestorrelations.com/\\_files/pdf/tr/2015-Faaliyet-Raporu.pdf](http://www.ttinvestorrelations.com/_files/pdf/tr/2015-Faaliyet-Raporu.pdf), erişim tarihi 06.03.2016.

[http://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/AKB\\_FRAT\\_2014.pdf](http://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/AKB_FRAT_2014.pdf)<http://www.anadolufes.com/index.php?gdil=tr&gsayfa=yi&galtsayfa=hyi&gicsayfa=5&gislem=&gbilgi>, erişim tarihi 06.03.2016.

<http://s.turkcell.com.tr/hakkimizda/tr/yatirimciliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-FR2015-TR.pdf>, erişim tarihi 04.03.2016.

<http://www.anadolufes.com/index.php?gdil=tr&gsayfa=yi&galtsayfa=kycp&gicsayfa=1&gislem=&gbilgi>, erişim tarihi: 04.03.2016.

[http://www.arcelikas.com/sayfa/152/Yillik\\_Faaliyet\\_Raporlari](http://www.arcelikas.com/sayfa/152/Yillik_Faaliyet_Raporlari), erişim tarihi: 04.03.2016.