

## ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR SÜRECİNE KATILIMLARINDA İÇSEL İLETİŞİMİN ROLÜ

### THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION ON EMPLOYEES PARTICIPATION IN THE CORPORATE REPUTATION PROCESS

Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ\*, Araş. Gör. Burcu ÖKSÜZ\*\*

#### ÖZET

Çalışanlar, kurumsal itibar sürecinin temelidir. Diğer bir deyişle, çalışanların desteğini kazanmadan kurumlar için güçlü itibar sahibi olmak mümkün değildir. Bu nedenle güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen kurumlar, öncelikle bu gerçeğin farkında olmalıdır. İçsel iletişim, çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarının sağlanmasında oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların kurumsal itibar sürecindeki önemini ve çalışanların kurumsal itibar sürecine katılmaları açısından teşvik edilmesinde içsel iletişimin rolünü ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal itibar, çalışanlar, kurumsal iletişim, içsel iletişim.

#### ABSTRACT

Employees are basis of corporate reputation. In other words, without gaining employees support it is impossible for corporations to have a strong reputation. For this reason, corporations which want to have strong corporate reputation primarily to realize this fact. Internal communication takes an important role on providing employee participation in

---

\* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
E-mail: [mgumus@comu.edu.tr](mailto:mgumus@comu.edu.tr)

\*\* İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü  
E-mail: [burcu.oksuz@ieu.edu.tr](mailto:burcu.oksuz@ieu.edu.tr)

corporate reputation process. The aim of this study is to reveal the importance of employees in corporate reputation process and also expose to the role of internal communication in terms of encourage them to participate in this process.

**Key Words:** Corporate reputation, employees, corporate communication, internal communication.

## 1. GİRİŞ

1980’li yılların ortalarından itibaren tepe yöneticiler, rekabet avantajı için kurumsal itibar oluşturmanın ve sürdürmenin stratejik gerekliliğinin farkına varmıştır (Gotsi ve Wilson, 2001: 99). Yapılan akademik çalışmalar da kurumsal itibarın önemini destekler niteliktedir. Barney (1991) kurumsal itibarı kurumun rekabet edebilirliğine katkı sağlayan değerli bir soyut değer olarak görmektedir. De Castro ve diğerleri (2006: 63) kurumsal itibarın rakipler tarafından kopyalanması zor olan değer yaratma kapasitesi ve soyut karakteri nedeniyle stratejik bir potansiyel olduğunu ve kurumun üstün konumunu sürdürmesine olanak verdiğini belirtmektedir. Hall (1992) ise itibarın uzun dönemde geliştirildiğini ve bu nedenle rakipler tarafından kolay bir şekilde taklit edilemediğini vurgulamaktadır.

Kurumsal itibarın kurumlar açısından öneminin farkında olan kurumlar, itibarın sağladığı avantajlardan yararlanabilmek amacıyla güçlü kurumsal itibar kazanma yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu noktada, öncelikle kurumsal itibarın kısa sürede kazanılabilecek bir değer olmadığı bilinmelidir. Kurumsal itibar çalışmaları kurumun tümüne yayılmalıdır ve kurumdaki herkes bu sürecin bir parçası olmalıdır. Çalışanlar, kurumların itibar kazanma çabalarının temelini oluşturmaktadır. Nitekim “bir kurumun elinden gelenin en iyisini başarabilmesi herkesin aynı yönde amaçlar için çaba göstermesine bağlıdır” (Quirke, 2000: 3). Bu bağlamda, kurumda itibar kazanmaya yönelik bir amaç birliği oluşturmalı ve her bölüm ve her çalışan bu amacın gerçekleşmesine yönelik çaba göstermelidir. Tüm bölümlerin ve tüm çalışanların kurumsal itibar kazanma sürecindeki rolü ve sorumluluğu bulunduğu açık bir şekilde belirtilmelidir. Bu noktada, içsel iletişimin gerekliliği karşımıza çıkmaktadır.

İçsel iletişim çabaları ile kurumlar, kurumsal itibarın önemi ve faydalarını çalışanlarına aktarabilmekte ve onları itibar sürecine katılımları konusunda teşvik edebilmektedir. Çalışanlar kurumsal itibar kazanmadaki önemlerinin farkında olduğunda,

daha fazla çaba göstermekte ve itibara daha fazla katkı sağlamaktadır. Nitekim çalışanlar, gerek ürettikleri ve sundukları ile gerekse dış paydaşlarla<sup>1</sup> etkileşime geçilen noktalarda davranışları ile kuruma ilişkin algılamaları ve değerlendirmeleri etkilemektedir. Kurumun paydaşlara verdiği sözler ancak çalışanlar bu sözleri yerine getirmeye yönelik çaba gösterdiğinde gerçekleşebilmektedir. Aksi halde hatalı ürünler, müşterileri memnun etmeyen hizmet sunumları, zamanında bitirilmeyen işler gibi birçok sorun kurumun güçlü bir itibara sahip olmasını engellemektedir. Bu bağlamda, çalışanlar olmadan kurumsal itibarın güçlü olmasının; içsel iletişim olmadan da çalışanların kurumsal itibar sürecine katılmasının çok da mümkün olamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

## 2. KURUMSAL İTİBAR

İtibar, bir sosyal grubun üyeleri arasındaki öznel inançlara ilişkin kolektif bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Bromley, 2001: 316). İtibar insanlar için olduğu gibi işletmeler, devlet ve kar amacı gütmeyen kurumlar için de etkili bir kavramdır (Logsdon ve Wood, 2002: 365). Kurumsal itibar, kurumun kendine özgü niteliklerine karşılık gelmektedir (Van Den Bosch vd., 2005: 109).

Kurumsal performansı belirleyen önemli bir değişken olan (Wartick, 1992: 33) kurumsal itibara ilişkin bazı tanımlar şöyledir:

- Kurumsal itibar, kurumun içindeki ve dışındaki insanlar tarafından sahip olunan algılamalardır (Fombrun, 1996: 57).
- İtibar, önceden gözlemlenen kimlik işaretlerinin ve geçmiş iş deneyimlerinin yarattığı etkilerin tarihsel birikiminin yansımasıdır (Markwick ve Fill, 1997: 398).
- İtibar, kurumların paydaş temsilci gruplarına değerli sonuçlar sağlama yeteneğine ilişkin kolektif değerlendirmedir (Fombrun vd., 2000: 243)
- Kurumun değişik paydaşların gözündeki imajının kolektif betimlemesidir (Argenti ve Druckenmiller, 2004:369).

---

<sup>1</sup> Paydaş, ‘kurumdan etkilenen ya da etkilenebilecek olan ya da kurumu etkileyen ya da etkileme potansiyeli olanlar’ olarak tanımlanabilmektedir (Kolk ve Pinske, 2005: 60). Diğer bir tanımda paydaş, ‘kurumda maddi, politik, üye olma, bilgisel, sembolik ve spritüel ilgileri olan ve bu ilgileri resmi, ekonomik ve politik güçler aracılığıyla savunan kişiler ya da gruplardır’ (Golob ve Bartlett, 2007).

- Kurumsal itibar, kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneğine ilişkin algılamadır (Hannington, 2004: 9).
- Kurumsal itibar, uzun dönemde farklı paydaşlar tarafından paylaşılan kuruma ilişkin algılamalardır (Alessandri vd., 2006: 261).
- İtibar bir işletmenin ya da benzer bir kurumun kilit paydaşlarınca olumlu ya da olumsuz nasıl algılandığıdır (Gaines-Ross, 2008: 6).

Yukarıdaki tanımlara dayanarak yazarların algılama, değerlendirme ve betimleme gibi kavramlar üzerinde durdukları görülmektedir. İtibar açısından kurumlar yaptıkları her şeyle değerlendirilmektedir. Farklı paydaşlar, kurumları beklentileri karşılandığında olumlu olarak; beklentileri karşılanmadığında ise olumsuz olarak görmektedir. Bu nedenle güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen kurumlar, tüm paydaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeli ve söz konusu paydaşların beklentilerini en iyi şekilde karşılamaya çalışmalıdır.

İtibarın kurumlar açısından önemi giderek artmaktadır. Fombrun ve Van Riel (2003: 6-7) günümüzde kurumsal itibarın daha önemli hale gelmesinde etkili olan altı çevresel eğilimi şöyle sıralamaktadır:

- Küreselleşme
- Bilgiye ulaşılabilirlik
- Ürün metalaşması
- Medya
- Reklam doygunluğu (kirliliği)
- Paydaş aktivizmi

Fombrun'a (1996: 57) göre kurumsal itibar, kurumun içindeki ve dışındaki insanların sahip oldukları algılamalardır. Olumlu, sürekli ve dirençli itibar kazanmak kurumun paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önemli derecede yatırımını gerektirmektedir. "Kurumsal itibar tüm paydaşların algılamalarından ileri gelmektedir" (Cretu ve Brodie, 2007: 233) ve insanların algılamalarını yansıtmaktadır. Bu algılamalar kurumun geçmişteki davranışları ile oluşmaktadır (Rose ve Thomsen, 2004: 202).

Kurumsal itibar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtımıcılar, rakipler ve kamu tarafından bir kuruma ilişkin sahip olunan genel değerlendirmeyi içermektedir. Temel nokta,

itibarın algılamalardan oluşmasıdır. Bu nedenle tek bir kişinin kontrolünde değildir ve değiştirmek zordur (Fombrun, 1996: 59). Kurumsal itibar, kurumun uzun dönemdeki davranışları ile kazanılabilmektedir. Yoon ve diğerleri (1993) kurumsal itibarın “kurumun geçmişini yansıtan bir ayna olarak görülebildiğini” vurgulamaktadır.

Güçlü kurumsal itibar, açık bir şekilde kurumun pazardaki gerçek performansı ile kurumsal davranışların, tutumların ve değerlerin temel alıcıları arasındaki olumlu algılamaları besleyen çabaların ortak sonucudur (Jorgensen ve Isaksson, 2008: 366). Bu bağlamda kurumların güçlü itibara sahip olması için hem iyi bir performans göstermesi hem de paydaşlarının kurumu olumlu olarak algılamaları gerekir.

İtibar kurumun sahip olduğu en önemli soyut değerlerden biridir (Zyglidopoulos, 2005: 254) ve stratejik rekabet avantajı kazanmak için uygun bir araçtır (Schwaiger, 2004: 51). Kurumlar hayatta kalmak için artık çok daha fazla rakiple mücadele etmek zorundadır. İtibar, kurumlara bu mücadelede de oldukça önemli bir güç sağlamaktadır. Nitekim güçlü itibara sahip kurumlar birçok yönden rakiplerinin önüne geçmektedir. Kurumsal itibarın sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir:

- Müşterilerle, çalışanlarla, kredi sağlayıcılarla ve hissedarlarla ilişkileri geliştirmek (Hannon ve Milkovich, 1995).
- Nitelikli işgücünü çekmek (Fombrun, 2001: 294; Cravens ve Goad Oliver, 2006: 295; Nakra, 2000; Beder, 2002).
- Çalışan bağlılığını artırmak (Preece vd., 1995: 88; Cravens ve Goad Oliver, 2006: 295; Beder, 2002).
- Müşteri sadakatini artırmak (Preece vd., 1995: 88; Nakra, 2000: 34; Beder, 2002: ).
- Müşterileri çekmek (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008: 222; Fombrun, 2001: 294; Nakra, 2000; Beder, 2002: ).
- Pazar değerini artırmak (Chauvin ve Hirschey, 1994;
- Finansal kazanç sağlamak (Roberts ve Dowling, 2002; Srivastava vd., 1997).
- Yatırımcıları çekmek (Nakra, 2000).

### 3. KURUMSAL İLETİŞİM VE İÇSEL İLETİŞİM

İletişim, bilginin göndericiden alıcıya, alıcı tarafından anlaşılacak biçimde aktarılmasıdır (Koontz ve Weihrich, 2006: 354). Anlamaların kişiden kişiye iletilmesi ile ilgili olan (Quirke, 2000: 30) ve can damarı, oksijen, beyin, merkezi sinir sistemi, atar damar, harç/yapıştırıcı, motoru çalıştıran yakıt gibi metaforlarla tanımlanan iletişim, etkin yönetim için bir gerekliliktir (Hargie vd., 1999: 1-4). Günümüzde iletişim, yönetimin temel bir parçasıdır ve iletişim olmadan neredeyse hiçbir şey yerine getirilemez/sonuçlandırılmaz (Smith, 1991).

Kurumların başarısında kilit bir rol üstlenen kurumsal iletişime ilişkin bazı tanımlar şöyledir:

- Hem resmi hem de resmi olmayan kaynaklardan farklı araçlar ile gelen ve aracılığıyla kurumun kimliğini farklı alıcılara ya da paydaşlara ilettiği mesajlar toplamıdır (Gray ve Balmer, 1998: 696).
- Kurumun etkili ve faydalı bir şekilde iletişim kurma çabalarının toplamıdır (Goodman, 2000: 1).
- Kurumun toplam içsel/dışsal iletişim fonksiyonudur (Hutton vd., 2001: 250).
- Kurumun farklı insan gruplarıyla iletişim kurma tarzıdır (Argenti, 2003)
- Kurumsal markaya ya da birden fazla ürün markasına bağlı olan mesajların hedef odaklı aktarımıdır ve kurumun alıcılarının yanıtlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Ormeno, 2007: 40).

Tanımlarda kurumsal iletişimin kurumun hem iç hem de dış paydaşlara yönelik iletişim çalışmalarını, tüm iletişim araçlarını ve mesajlarını kapsayan bir iletişim bütünlüğü olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kurumun tüm iletişim çalışmaları “kurumsal iletişim” ana başlığının altında sıralanmaktadır.

**Tablo 1: Kurumsal İletişim**

<i>Bileşen</i>	<i>Kurumsal İletişim</i>
Sunulan	Kurumsal marka ya da birden fazla ürün markası
Mesaj	Kurumla ilgili, ürünle ilgili bilgide içermekte
Kanal	Basın bültenleri ya da diğer Halkla İlişkiler teknikleri
Alıcı	Tüm alıcılar, tüketicileri de içermekte.
Etki	Genellikle kurumsal imajı geliştirmek. Belirgin şekilde izlenemeyen, değiştirilemeyen ya da oluşturulamayan davranışsal etkiler.

Kaynak: Ormeno, 2007: 35.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi Ormeno (2007: 35-38) kurumsal iletişimi şöyle karakterize etmektedir:

- Kurumsal iletişim finansal bilgi, çalışan bilgisi, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim gibi kurumla ilgili mesajları taşımaktadır. Tabii ki aynı zamanda ürünle ilgili bilgileri taşımaktadır.
- Kurumsal iletişim mesajları taşırken halkla ilişkiler tekniklerini kullanmaktadır.
- Kurumsal iletişim tüketicileri de içeren tüm alıcılara hitap etmektedir.
- Kurumsal iletişim, kurum imajını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

**Tablo 2: Kurumsal İletişimin Değişimi**

	<b>Geleneksel Kurumsal İletişim</b>	<b>21. yüzyılda Kurumsal İletişim</b>
<b>İletişimin temeli ve yönü</b>	Her şey kurumun ihtiyaçlarını yansıtmaktadır	Paydaşlar arasında diyalog ve interaktiflik
<b>Kanallar</b>	Uzman kişiler ve bölümler planlama-geliştirme-uygulama modelini kullanmaktadır	Müşteri ihtiyaçlarına be algı-uyum ve yanıt modelini kullanarak fonksiyonların entegrasyonuna odaklanmak
<b>İletişimin odağı</b>	Ulusal pazarlara hitap etme gerekliliği	Küresel pazarlara hitap etme gerekliliği
<b>İletişimin içeriği</b>	Kurumun finans gibi somut varlıkları nasıl kullandığına odaklanmaktadır	Kurumun soyut varlıkları nasıl kullandığına odaklanmaktadır.
<b>Farklılaşmanın temeli</b>	Ürün ve hizmetlerin kendine özgü satış önermeleri	Müşteri değeri
<b>Yapısal faktörler</b>	İletişim; kurumu tek parça olarak yansıtmaktadır	İletişim; işbirliklerini, ortaklıkları ve içerikleri yansıtmaktadır.
<b>İletişimin önemi</b>	İsteğe bağlı olarak kurumsal iletişim	Temel stratejik bir faktör olarak kurumsal iletişim
<b>Kurumsal mesajların önemi</b>	İsteğe bağlı olarak kurumsal marka	Kilit bir stratejik amaç olarak kurumsal marka

Kaynak: Martin ve Hetrick, 2006: 264.

Yukarıdaki tabloda yer alan karşılaştırmadan anlaşılacağı üzere, kurumsal iletişim günümüzde geleneksel kurumsal iletişimden oldukça farklı bir yapıya dönüşmüştür. Paydaşlarla diyalog ve interaktiflik, müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenen kanallar, küresel pazarlara hitap etmek, kurumun soyut varlıklarını nasıl kullandığının yansıtılması, müşteri

değeri ile farklılaşma, stratejik bir faktör olmak ve kurumsal markanın stratejik bir amaç olarak görülmesi 21. yüzyıldaki kurumsal iletişimin temel özellikleri olarak görülmektedir.

Van Bekkum ve diğerleri (2008) ise geleneksel perspektiften kurumsal iletişim ile uygulama perspektifinden kurumsal iletişim arasındaki farkları aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi sıralamaktadır.

**Tablo 3: Kurumsal İletişimin Geleneksel ve Uygulama Perspektifi**

	<b>Kurumsal İletişimin Geleneksel Perspektifi</b>	<b>Kurumsal İletişimin Uygulama Perspektifi</b>
<i>Performans Açıklamaları</i>	<i>Tümdengelimli:</i> En iyi uygulamalar kurumların itibar derecelerinden çıkarılmaktadır	<i>Tümevarımsal:</i> Profesyonellerin gerçek faaliyetlerine ve bunların kuruma nasıl değer eklediğine ve katkı sağladığına dayanmaktadır.
<i>Temel Odak</i>	<i>Makro:</i> Stratejik sonuçlar (itibar ve itibar ölçümü)	<i>Mikro:</i> Kurumdaki uygulamacılar, süreçler ve yapılar.
<i>Kilit Stratejik Süreçler</i>	İtibar ve kimlik arasındaki uyum/işbirliği ya da konumun iletilmesi	Kurumdaki stratejik konumlandırma ve kültürel uyum.

Kaynak: Van Bekkum vd., 2008: 85.

Van Bekkum ve diğerleri (2008) kurumsal iletişimde geleneksel ve uygulama perspektifinden söz etmektedir. Geleneksel perspektiften kurumsal iletişimin performans açıklamaları tümdengelimlidir; temel odağı, stratejik sonuçlardır ve itibar ve kimlik arasındaki uyum/işbirliği ya da konumun iletilmesi, kilit stratejik süreçlerdir. Uygulama perspektifinde ise performans açıklamaları tümevarımsaldır; temel odak, kurumdaki uygulamacılar, süreçler ve yapılarıdır ve kurumdaki stratejik konumlandırma ve kültürel uyum, kilit stratejik süreçlerdir.

Van Riel (2003: 163-164) kurumsal iletişimi; yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimi olarak üç türe ayırmaktadır. Yönetim iletişimi, farklı düzeylerdeki yöneticilerin iç ve dış hedef gruplarla iletişimidir. Pazarlama iletişimi; reklamlar, kişisel satış, sponsorluk, doğrudan postaya odaklanırken örgütsel iletişim; halkla ilişkileri, yatırımcı ilişkilerini, kurumsal reklamları ve içsel çalışan iletişimini içermektedir.

Kurumsal iletişim bütünlüğü içindeki en önemli parçalardan biri içsel iletişimdir. Bovee ve Thill (2000:7) içsel iletişimi “kurum içinde bilgi ve düşüncelerin değişimi” olarak



tanımlamaktadır. Argenti'ye (2003) göre ise içsel iletişim, kurum içinde tüm çalışanlar için saygın bir atmosfer oluşturmakla ilgilidir. “İletişim, kurumlarda insan kaynaklarının etkililiğinde, çalışanların davranışlarına ve tutumlarına etkide bulunmada, kuruma ve işe ilişkin tatminde, motivasyonda, kurumsal bağlılıkta, kurumsal değişim sürecinde vazgeçilemez bir rol üstlenmektedir” (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 85).

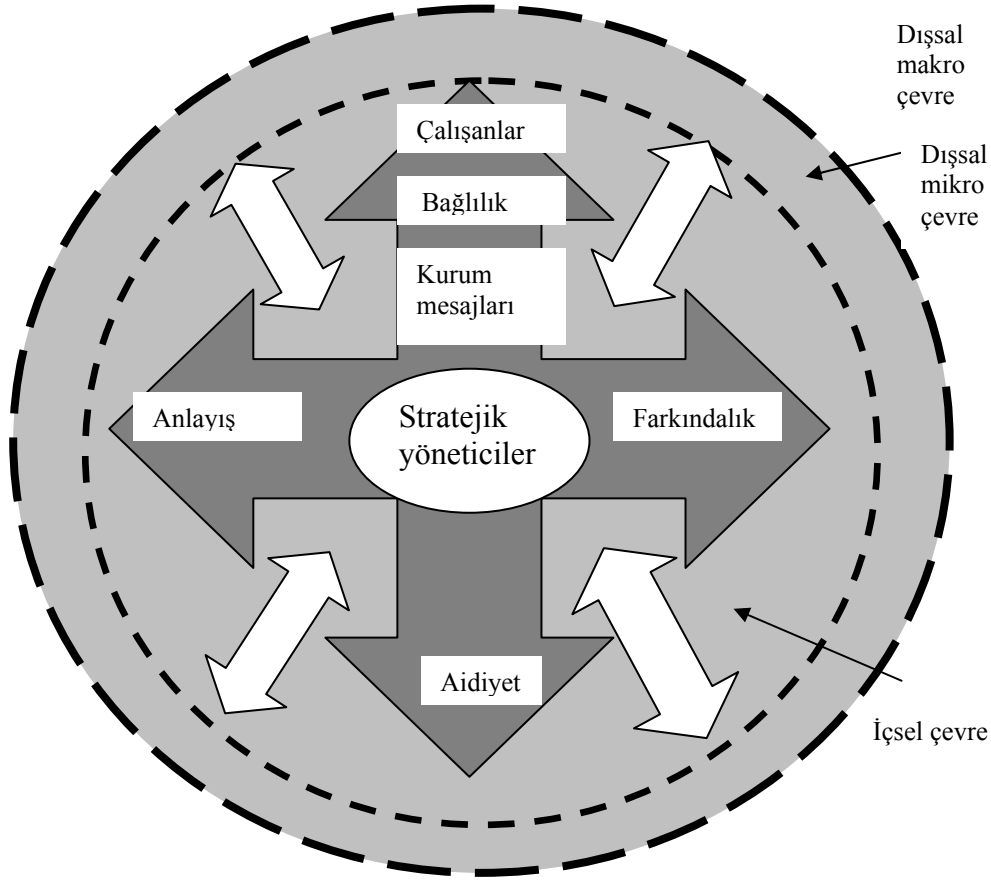
**Tablo 4: İçsel İletişim Matrisi**

Boyut	Düzye	Yön	Katılımcılar	İçerik
1. İçsel hat yönetimi iletişimi	Hat yöneticiler/ amirler	Ağırlıklı olarak çift yönlü	Hat yöneticiler- çalışanlar	Çalışanların rolleri, kişisel etkiler, değerlendirme toplantıları, takım toplantıları.
2. İçsel takım eş düzey iletişimi	Takım arkadaşları	Çift yönlü	Çalışanlar- çalışanlar	Takım görev tartışmaları gibi takım bilgileri,
3. İçsel proje eş düzey iletişimi	Proje grup arkadaşları	Çift yönlü	Çalışanlar- çalışanlar	Proje bilgisi, proje konuları
4. İçsel kurumsal iletişim	Stratejik yöneticiler/ üst yönetim	Ağırlıklı olarak tek yönlü	Stratejik yöneticiler- tüm çalışanlar	Amaçlar, hedefler, yeni gelişmeler, faaliyetler ve başarılar gibi örgütsel/ kurumsal konular

Kaynak: Welch ve Jackson, 2007: 185.

Yukarıdaki tabloya göre içsel hat yönetimi iletişimi kurumda her düzeyde meydana gelmektedir ve çalışan rolleri ve onların kişisel iletişimlerinin etkileri ile ilgilidir. Bu tür içsel iletişim hedef belirleme tartışmaları ve değerlendirme toplantıları gibi metotları içermektedir. İçsel takım eş düzey iletişimi, bir takım içinde çalışanların ve yöneticilerin iletişimini ve takım görev tartışmalarını içermektedir. İçsel proje eş düzey iletişimi, belirli projede çalışan arkadaşların iletişimini kapsamaktadır ve proje konularının etrafında dönmektedir. İçsel kurumsal iletişim ise tüm çalışanlarla iletişime odaklandığı için önemlidir. Kurumun stratejik yöneticileri ve içsel paydaşları arasındaki, çalışan bağlılığını, aitlik duygusunu, değişen çevre konusunda farkındalığını ve geliştirilen amaçlarını anlamalarını destekleyecek şekilde tasarlanan iletişim olarak tanımlanan içsel kurumsal iletişim, çalışanların kuruma bağlılıklarına katkı sağlamaktadır (Welch ve Jackson, 2007: 185).

Şekil 1: İçsel Kurumsal İletişim



Kaynak: Welch ve Jackson, 2007: 186.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, içsel kurumsal iletişim, stratejik yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte ve bağlılık, anlayış, farkındalık ve aidiyete katkı sağlamaktadır.

İçsel iletişimin çalışanların kurumsal stratejiyi ve fayda sağlamakta nasıl kullanıldığını anlamasında yardımcı olmalıdır. Bunu başarmak için üç basamak vardır. Kurumlar stratejilerini açık bir şekilde tanımlamalıdır, insanlardan istediği tutumları ve davranışları tanımlamalıdır ve ardından bu tutumları ve davranışları başarmaya yardım edecek iletişimi hedeflemelidir (Quirke, 2000: 26).

İletişim liderlik rolünde esastır ve liderlerin başarılı iletişiminde; mesajların tutarlılığı, amaçların ve ilkelerin açıklığı/anlaşılabilirliği, önceliklere odaklanmak temel başarı faktörleridir. Kurumdaki toplam etki için içsel iletişim ve stratejisi yönetimden tam destek almalıdır; finans ve kaynaklar iletişim için ulaşılabilir olmalıdır ve iletişim yönetimin gündeminde tutulmalıdır (Quirke, 2000:27). Böylece içsel iletişim kurum için en faydalı olacak şekilde

yürütülebilecektir. Nitekim iletişime verilen önem derecesine göre iletişim etkinliği gerçekleşmektedir.

Varol'a (1993: 129) göre örgüt içi iletişimin genel amaçları şöyledir:

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının elemanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve elemanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca, örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, elemanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılımın düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve elemanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Elemanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli elemanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler v.b. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

Hargie ve diğerleri (1999: 6) etkili iletişim uygulamalarının faydalarını şöyle sıralamaktadır:

- Verimliliğin artması
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler
- Daha fazla çalışan önerisi/fikri
- Daha yüksek düzeyde yaratıcılık
- Daha fazla iş tatmini
- Devamsızlığın (işe gelmeme) azalması
- Çalışan sirkülasyonunun düşmesi
- Daha az endüstriyel huzursuzluk ve daha az grev
- Maliyetlerin düşmesi

Kurumda içsel iletişim etkinliğinin sağlanması, hem çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerini sağlamakta hem de kurumsal amaçları benimseyerek kurumsal başarıya daha fazla katkı sağlamasının yolunu açmaktadır.

#### 4. KURUMSAL İTİBAR SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN ROLÜ VE ÖNEMİ

Kurumsal itibar sürecinin her aşmasında kurumlar çalışanların desteğine ve katılımına ihtiyaç duymaktadırlar. İtibarın kurumun bütününe kapsayan bir kavram olması, kurumsal başarının bir anahtarı olan çalışanların etkin çabalarını zorunlu kılmaktadır. Şöyle ki itibar uzun yıllar süren çalışmaların bir sonucudur ve bu süreçte çalışanların her yaptığı kurumsal itibarın gücüne ya da güçsüzlüğüne etki etmektedir. Bu nedenle kurumlar itibar kazanmak için çalışanlara kurumsal itibar sürecindeki rollerini anlatmalı ve çalışan desteğini kazanmalıdır.

Çalışanların kurumsal itibarı yerleştirmekte oynayabildiği sinerjik rolün farkına varılmasıyla, yönetim kurumsal stratejik amaçların karşılanması ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından önemli başarı elde etmektedir (Cravens ve Goad Oliver, 2006: 294). Çalışanların kurumsal itibar açısından önemini farkında olan kurumlar, onları kurumsal itibar yönetiminin bir parçası haline getirmektedir. Kurumsal itibarın önemi, faydaları ve nasıl kazanabildiği çalışanlara aktarıldığında çalışanlar; neleri, ne zaman, nasıl yapması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmakta ve bir kurumsal itibar sorumlusu olarak hareket etmektedir. Kurum eğer çalışanları bu sürece katmazsa, kurumsal amaçlardan habersiz ve kurumsal aidiyeti olmayan çalışanlar paydaşlara yönelik yanlış bir davranışla ve yanlış sözlerle kurumsal itibara zarar verebilirler.

Harris ve de Chernatony'a (2001: 441) göre "çalışanlar, içsel ve dışsal çevre arasında bir ara yüz oluşturmaktadır ve hem marka hem de kurum hakkında tüketicilerin algılamaları üzerinde güçlü etkiye sahip olabilmektedir". Örneğin bir hizmet işletmesinde hizmeti sunan çalışan müşterilerle birebir iletişim kurmaktadır. Bu iletişim sürecinde çalışanın 'müşteriye nasıl davrandığı' müşterinin kuruma ilişkin zihinde daha önceden oluşan olumlu düşünceleri zedeleyebilir ya da güçlendirebilir. Müşterinin ilk kez hizmet satın aldığı ve daha önceden hakkında bilgi sahibi olmadığı bir kurumda çalışan davranışı ileride oluşabilecek güçlü itibar için iyi bir başlangıç olabilmektedir.

Kurumsal itibar çalışanların çabaları, bağlılığı ve kendine özgü nitelikleri ile yönetilebilen bir değerdir (Cravens ve Goad Oliver, 2006: 295). Nasıl ki çalışanların çabası olmadan ürün ve hizmetler üretilemiyorsa; kurumsal itibar kazanmak da olası değildir. Kurumsal itibar çalışanların etkin katılımı ve amaçlara ve kuruma olan bağlılığı ile oluşabilmektedir.

İtibar, hükümlerin/emirlerin sonucu değildir; itibar yönetim liderliğin ve kurumdaki herkes tarafından kararlaştırılan/birlikte hareket edilen çabaların yönetiminin bir sonucudur (Cravens ve Goad Oliver, 2006: 293). Bundan dolayı kurumlar “güçlü kurumsal itibar” amacı doğrultusunda tüm çalışanlarla birlikte ortak çabalar göstermelidir. Nitekim her davranış, bu amacın gerçekleştirilmesi noktasında büyük önem taşımaktadır.

Çalışanlar, kurumun çevresine karşı savunucusu olabilmektedir. Çalışanların çevresindeki insanlara kuruma ilişkin söyledikleri kurgulanmamış ifadelerdir. Bu nedenle kurumun dışındaki insanlar kuruma ilişkin değerlendirme yaparken bu ifadelerden etkilenebilmektedir. Bundan dolayı çalışanlar davranışları yanında çevresine söyledikleri ile de itibarı etkileyebilmektedir.

Kadıbeşegil’e (2006: 252) göre “itibarın yönetilmesi ile ilgili temel politikalar yönetim tarafından geliştirilir ancak itibarın korunması tüm çalışanların işidir”. Çalışanların kurumsal itibarı koruma işini temel bir görev olarak kabul etmesi ise yönetimin çalışanlara kurumsal itibar sürecindeki rollerini ve sorumluluklarını aktarması ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle kurumlar, tüm düzeylerdeki çalışanlarını kurumsal itibar sürecine katılmaları konusunda teşvik etmelidir.

## **5. ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR SÜRECİNE KATILIMLARINDA İÇSEL İLETİŞİMİN ROLÜ**

Paydaşlarla ilişkiler, kurumsal itibar açısından kritik bir öneme sahiptir. Nitekim kurumun itibarını belirleyen paydaşlarıdır. Bu durum, kurumsal itibar sürecinde kurumların iç ve dış tüm paydaşlarına yönelik olarak etkin iletişim çabaları gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır. “İtibar, kurumun iletişim çalışmaları temelinde inşa edilebilmektedir. Bu

doğrultuda kurumsal iletişim ne kadar etkili ise itibar da o oranda güçlü olmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 93).

Kurumların farklı paydaşlarına yönelik tüm iletişimi imajını ve itibarını etkileyebilmektedir (Gray ve Balmer, 1998: 699). Nitekim kurumsal iletişim, sadece paydaş ihtiyaçlarının anlaşılmasına yardım etmemekte aynı zamanda kurumsal itibar oluşumunu desteklemektedir (Wiedmann ve Prauschke, 2006). Benzer şekilde Ljubojevic ve Ljubojevic (2008: 222) koordine edilmiş iletişim programlarının kurumsal itibarı güçlendirebildiğini ve geliştirebildiğini vurgulamaktadır.

Malmelin (2007: 304) iletişim yeteneğinin kurumların yaşamı için çok önemli olduğunu, çünkü müşterilerle ve paydaşlarla her temasın kurumsal markaya ve itibara yansıdığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda kurumun tüm iletişim çalışmalarında bu gerçeğin farkında olarak hareket etmesi, güçlü itibara sahip olması açısından oldukça önemlidir. Kurumlar bütünsel iletişim çalışmaları ile kurumun bütününe kapsayan bir değer olan kurumsal itibara ulaşabilmektedir.

Hutton ve diğerleri (2001: 255) tarafından Fortune 500 şirketlerinde yapılan araştırmaya göre kurumsal iletişim rolleri şöyle sıralanmıştır:

**Tablo 5: Kurumsal İletişim Rollerinin Sıralanması**

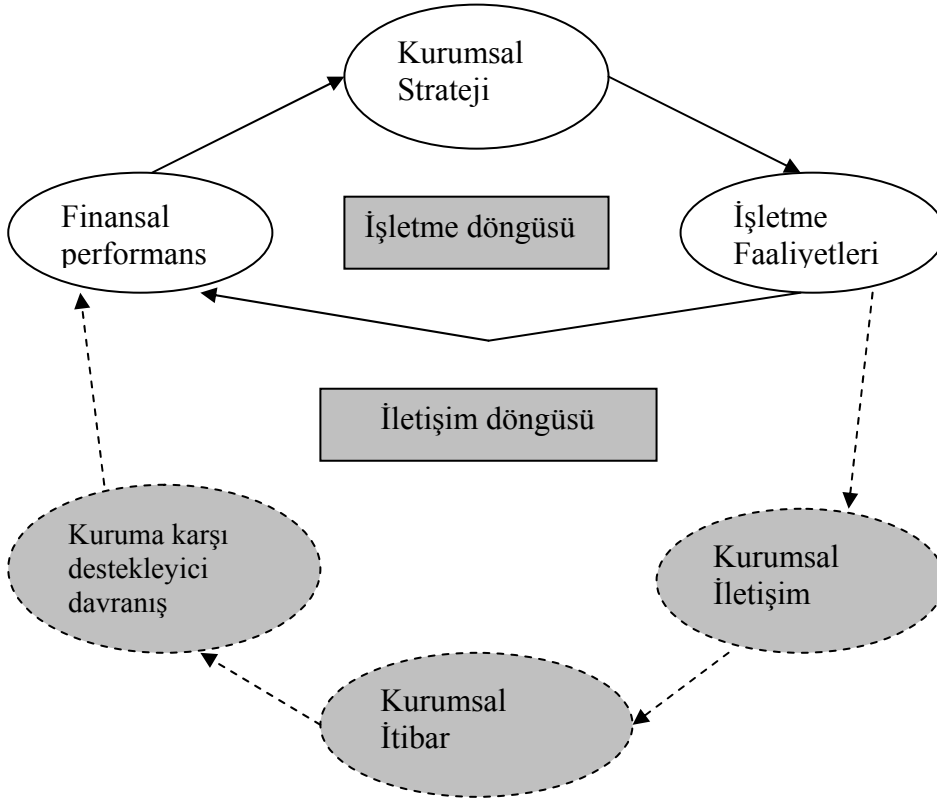
	Oran*
İtibarı Yönetmek	2.6
İmajı Yönetmek	3.6
Kurumun/politikalarının desteklenmesi	4.2
Paydaşlara bilgi sağlanması	4.3
Tanıtım	4.7
Müşteri olmayan paydaşlarla ilişkileri yönetmek	4.7
Tüm paydaşlarla ilişkileri yönetmek	5.4
Pazarlamayı ve satışları desteklemek	5.9

Kaynak: Hutton vd., 2001: 255.

\*En düşük sayı en yüksek oranı göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların itibar yönetimini birinci kurumsal iletişim rolü olarak görmektedir. Bu rolü; imaj yönetimi ve kurumun ve politikalarının desteklenmesi takip etmektedir.

Şekil 2: İtibar ve İletişim Bağlantısı



Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007: 60.

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi işletme faaliyetleri kurumsal iletişimi; kurumsal iletişim ise kurumsal itibarı etkilemektedir. Kurumsal itibar da kuruma karşı destekleyici davranışları getirmektedir. Bu davranışlar, kurumun finansal performansını; finansal performans kurumsal stratejiyi; kurumsal strateji ise işletme faaliyetlerini etkilemektedir. Van Riel ve Fombrun (2007) finansal performans, kurumsal strateji ve işletme faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ‘işletme döngüsü’, kurumsal iletişim, kurumsal itibar ve kuruma karşı destekleyici davranışlar arasındaki ilişkiyi ‘iletişim döngüsü’ olarak görmektedir.

Kurumsal itibar açısından oldukça önemli bir rol üstlenen görevlerden biri içsel iletişimidir. İçsel iletişim, kurumsal itibar sürecinde kurumun kendini çalışanlarına anlatması ve onların desteğini kazanması noktasında kilit bir rol üstlenmektedir. Nitekim “kurumlar kendilerini çalışanlara etkin bir şekilde ifade ettiğinde kurum hakkında iyi duyguları, takdiri, uyumu ve güveni içeren duygusal çekicilik kurulmaktadır” (Martin ve Hetrick, 2006: 72).

Wilson'a (2001: 363) göre her kurumun en önemli alıcısı, kendi çalışanlarıdır. Bu nedenle kurumsal iletişim stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında çalışanların davranışları ve değerlerin karmaşıklığı konusunda daha hassas olması gerekmektedir. Çalışanlar, davranışları ve tutumları örgütün formel iletişim kanallarından daha fazlasından etkilenmektedir. Örneğin, liderlik, işletme çevresi ve formel olmayan sosyalizasyon süreçleri önemli bir bölümdür. Çalışan değerleri ve davranışları yavaş değişmektedir, yönetmek zordur ve bölümden bölüme önemli derecede farklılık gösterir. Bu içsel iletişim faaliyetlerinin sürekli olması gerektiği anlamına gelmektedir (2001: 363). Çalışanlar tutarlılık ve süreklilik gösteren içsel iletişim çalışmaları ile yapması gerekenler ve yaptıklarının sonuçları hakkında sürekli bilgilenebilir. Böylece kurumsal itibar sürecine katkıları konusunda haberdar olmakta ve motivasyonları artmaktadır.

Puchan ve diğerlerine göre (1997: 80) çalışanlar kurumda katılım gösterdiklerinde etkin bir şekilde çalışmaktadır ve tam olarak bilgilendirildiklerinde etkin katılım göstermektedir. Nitekim ne için çalıştıklarını ve çalışmalarının sonuçlarını bilmeden çalışanların yaptıkları işe gönülleri vermeleri beklenemez. Bu nedenle kurumsal itibar sürecinde içsel iletişim çabaları ile çalışanlar sürekli olarak her konuda, hem başarılarında hem de başarısızlıklarda sürekli olarak bilgilendirilmez. Unutulmaması gereken nokta, "itibar, kurum kültürü içindeki açık ve dürüst iletişim sonucunda gelişmektedir" (Rubin, 2006).

Kurumsal itibar amaçlı içsel iletişim, kurumun en tepedeki yöneticisinden en alt düzey çalışanına kadar herkesi kapsamalıdır. Nasıl ki kurumun liderinin itibarı, sözleri ve davranışları kurumsal itibarı etkiliyorsa; çalışanların davranışları ve sözleri de itibarı etkileyebilmektedir. Örneğin, bir çalışanın yaptığı bir hata büyük bir krize neden olabilir ya da krizin ortaya çıktığı bir zamanda kurumun basın sözcüsünün yanlış bir ifadesi krizin daha da büyümesine yol açabilir. Liderin itibarı, kuşkusuz ki kurumsal itibarı belirleyen oldukça önemli bir faktördür. Ancak unutulmamalıdır ki çalışanlar da kurumu olumlu ya da olumsuz olarak önemli derecelerde etkileyebilecek bir güce sahiptir.

Kurumsal itibara yönelik içsel iletişim çalışmaları doğrultusunda kurumlar yüz yüze iletişim, toplantılar, basılı yayınlar gibi birçok şekilde çalışanlarla iletişim kurabilmektedir. Böylece çalışanlar kurumla birlikte "güçlü kurumsal itibara sahip olma" amacının gerçekleştirilmesine yönelik daha fazla çaba göstermektedir. Çünkü çalışanlar kurumsal itibar açısından ne kadar önemli oldukları konusunda bilgilendirilmiştir ve davranışlarının itibarı iyi ya da kötü ne kadar etkileyebileceğini bilmektedir.



Çalışanlar kurumsal değerlerle uyum sağladığında kurumun sürdürülebilir rekabet avantajına yardım edebilmektedir (Chong, 2007: 202). Kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılmasında içsel iletişim etkinliği önemlidir. Çünkü kuruma katıldığı ilk günden itibaren çalışanlar kurumsal üye olarak bir takım değerlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu değerlerin benimsenmesi, kurumsal özdeşleşmenin sağlanması yanında paydaşlara verilen sözlerin yerine getirmesi açısından da önem taşımaktadır.

## 6. SONUÇ

Kurumsal itibar, kurumlara rekabet avantajı sağlayan bir değerdir ve bu nedenle kurumlar itibarlarını güçlendirmek için yönetim çabaları içine girmektedir. Kurumsal itibar, uzun zaman sonucunda ve birçok faktör ve birbiriyle bağlı birçok davranışın birleşimi ile oluşmaktadır. Ancak bu noktada unutulmaması gereken bu bileşenlerin birbiriyle tutarlı olması ve bir bütünlük göstermesidir. Aksi halde kurumun reklamlarında söylediği ile haberlerde çıkan haberler ya da kurumun ürün kalitesine ilişkin vaat ettikleri ile sundukları birbiriyle örtüşmeyecektir. Bu ise kurumun itibarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar kurumun tüm bölümlerinin ve tüm çalışanlarının katılımını zorunlu kılmaktadır.

Kurumsal başarılarında önemi tartışmasız olarak kabul edilen çalışanlar, kurumsal itibar açısından da yeri başka bir şeyle doldurulmayacak kadar kritik bir rol üstlenmektedir. Kurumsal itibar kurumun tümünü içine alan bir kavramdır. Diğer bir deyişle üretilen ürünler, hizmetler, müşteri memnuniyeti gibi birçok faktör itibar oluşumunu etkilemektedir. Kurumların itibar kazanmak için paydaşlarla iyi ilişkiler kurarak onların beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Çalışanlar gerek kaliteli ürün ve hizmetler sağlamak gibi itibara etki eden faktörlerdeki çabaları gerekse paydaşlarla iletişim kurulan noktalarda iyi ilişkiler geliştirerek paydaşların kuruma ilişkin algılamalarını etkilemeye yönelik davranışları ile kurumsal itibarı doğrudan ve dolaylı olarak geliştirme gücüne sahiptir.

Güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen kurumlar çalışanların itibar açısında sahip olduğu gücün farkında olmalı ve her bir çalışanı kurumsal itibar sorumlusu haline getirmeye yönelik çaba göstermelidir. Bu doğrultuda kurumlar öncelikle çalışanlarına kurumsal itibar, önemi ve faydaları, kurumsal itibarın nasıl kazanıldığı ve korunduğu ve kendilerinin kurumsal

İtibar sürecinde ki rolleri aktarılmalıdır. Böylelikle çalışanlar kendisinden ne beklendiğini, nasıl davranırsa kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceğinin farkında olacaktır. Çalışanlar sürekli olarak itibar değerlendirmeleri, paydaşlarla ilişkiler, yapılması gerekenler gibi kurumun itibar açısından mevcut durumu konusunda ve çalışanların bu süreçteki mevcut katkıları, ek olarak neler yapabilecekleri ya da neleri yapmamaları gerektiği konusunda sürekli olarak bilgilendirilmelidir. Nitekim kurumsal itibar, kurumun hayatı boyunca devam eden bir süreçtir ve kesintisiz olarak yönetilmesi gerekir.

Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarının sağlanmasında içsel iletişim temel bir görev üstlenmektedir. İçsel iletişim çabaları ile çalışanlar bilgilendirilmekte ve kurumsal itibar bütünlüğünün temel bir parçası oldukları onlara aktarılabilir. Çalışanlar kurumsal itibar sürecinin her aşamasında yaptıkları işler konusunda bilgi almaya ihtiyaç duymaktadır. Yaptıklarının katkısını ve kendinden isteneni gerçekleştirip gerçekleştiremediğini bilmeden çalışanların motive olması beklenemez.

Sonuç olarak, kurumsal itibar uzun süreli ve kurumun bütününe kapsayan çalışmaların bir sonucu olup; çalışanların desteği olmadan güçlü itibara sahip olunamayacağı ve çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarının sağlanmasında içsel iletişimin temel bir rol üstlendiğini dikkate almak gerekmektedir. Güçlü itibara sahip olmak isteyen kurumlar, çalışanlarını kurumsal itibar bütünlüğünün bir parçası haline getirmeli ve onları itibar sürecine katılımları konusunda teşvik etmelidir. Bütün bunların sağlanmasında etkin içsel iletişim çabaları, kurumların önemli bir destekçisi olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- ALESSANDRI, Sue Westcott, Sung-Un Yang, Dennis F. Kinsey. (2006), “An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation”, *Corporate Reputation Review*, 9 (4), 258–270.
- ARGENTI, Paul A., (2003), *Corporate Communication*, New York: McGraw Hill.
- ARGENTI, Paul A., Bob Druckenmiller. (2004), “Reputation and the Corporation Brand”, *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 368–274.
- BARNEY, Jay. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BEDER, S. (2002), “Environmentalists Help Manage Corporate Reputation: Changing Perceptions Not Behaviour”, *Ecopolitics: Thought and Action*, 4 (4), 60–72.
- BOVEE, Courtland L., John V. Thill. (2000), *Business Communication Today*, New Jersey: Prentice-Hall.
- BROMLEY, Dennis B. (2001), “Relationships Between Personal and Corporate Reputation”. *European Journal of Marketing*, 35 (3–4), 316–334.
- CHAUVIN, Keith W., Mark Hirschey. (1994), “Goodwill, Profitability, and the Market Value of the Firm”, *Journal of Accounting and Public Policy*, 13, 159-180.
- CHONG, Mark (2007), “The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines’ Experience”, *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 201–212.
- CRAVENS, Karen S., Elizabeth Goad Oliver. (2006), “Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management”, *Business Horizons*, 49 (4), 293–302.

- CRETU, Anca E., Roderick J. Brodie. (2007), “The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective”, *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 230 – 240.
- DE CASTRO, Gregorio Martin, Jose’ Emilio Navas Lo’pez, Pedro Lo’pez Sa’ez, (2006), “Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation”, *Journal of Business Ethics*, 63 (4), 361–370.
- FOMBRUN, Charles F. (1996), *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- FOMBRUN, Charles F., N. Gardberg, J. M. Sever. (2000), “The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation”, *The Journal of Brand Management*, 7 (4), 241–255.
- FOMBRUN, Charles F. (2001), “Corporate Reputation as Economic Asset”, iç. *Handbook of Strategic Management*, (der. M. A. Hitt, E. R. Freeman, J. S. Harrison), Oxford: Blackwell Publishers, s. 289-310.
- FOMBRUN, Charles J., Cees B.M. Van Riel. (2003), *Fame& Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations*, New Jersey: Prentice Hall.
- GAINES-ROSS, Leslie. (2008), *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- GOODMAN, Michael B. (2000), “Corporate Communication: the American Picture”, *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (2), 69 – 74.
- GOTSI, Manto, Alan Wilson. (2001), “Corporate Reputation Management: Living The Brand” *Management Decision*, 39 (2), 99–104.
- GRAY, Edmund R., John B.T. Balmer. (1998), “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

- GÜMÜŞ, Murat, Burcu Öksüz. (2009), Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- HALL, Richard. (1992), “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.
- HANNINGTON, Terry. (2004), How to Measure and Manage Your Corporate Reputation, Burlington: Gower Publishing.
- HANNON, John M., George T. Milkovich. (1995), “Human Resource Reputation: Looking Good May Feel Good But Does It Add Value?”, Cornell University CAHRS Center of Advances Human Resources Studies, Working Paper 95 – 25, [www.ilr.cornell.edu/CAHRS/](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/), Erişim Tarihi: 12.11.2008.
- HARGIE, Owen, David Dickson, Dennis Tourish. (1999), Communication in Management, Aldershot: Gower.
- HARRIS, Fiona, Leslie de Chernatony (2001), “Corporate Branding and Corporate Brand Performance”, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 441-456.
- HUTTON, James G., Michael B. Goodman, Jill B. Alexander, Christina M. Genest. (2001), “Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?”, *Public Relations Review*, 27, 247–261.
- JORGENSEN, Poul Erik Flyvholm, Maria Isaksson, (2008), “Building Credibility in International Banking and Financial Markets A Study of How Corporate Reputations Are Managed Through Image Advertising” (2008), *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (4), 365-379.
- KADIBEŞEĞİL, Salim. (2006), İtibar Yönetimi, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- KOONTZ, Harold, Heinz Weihrich. (2006), Essentials of Management, New Delhi: McGraw-Hill.

- LJUBOJEVIC, Cedomir, Gordana Ljubojevic. (2008), “Building Corporate Reputation through Corporate Governance”, *Management*, 3 (3): 221–233.
- LOGSDON, Jeanne M., Donna J. Wood (2002). “Reputation as an Emerging Construct in the Business and Society Field: An Introduction”, *Business Society*, 41, 365-370.
- MALMELIN, Nando (2007), “Communication Capital Modelling Corporate Communications As An Organizational Asset”, *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (3), 298–310.
- MARKWICK, Nigel, Chris Fill (1997), “Towards A Framework for Managing Corporate Identity”, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396–404.
- MARTIN, Graeme, Susan Hetrick. (2006), *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach To HR*, Burlington: Butterw Orth-Heineman Publications.
- NAKRA, Prema. (2000), “Corporate Reputation Management: “CRM” with a Strategic Twist”, *Public Relations Quarterly*, 45 (2), 35– 42.
- ORMENO, Marcos Oscar. (2007), *Managing Corporate Brands: A New Approach to Corporate Communication*, Wiesbaden: Verlag.
- PREECE, Stephen, Craig Fleisher, James Toccacelli (1995), “Building a Reputation Along the Value Chain at Levi Strauss”, *Long Range Planning*, 28 (6), 88–98.
- PUCHAN, Heike, Magda Pieczka, Jacquie L’Etang. (1997), “The Internal Communication Context”, iç., *Public relations: Principles and Practice*, (der. P. J. Kitchen), London: Thomson Business Press, 74-88.
- QUIRKE, Bill. (2000), “Making The Connections: Using Internal Communication To Turn Strategy into Action”, Aldershot: Gower.

- ROBERTS, Peter W., Grahame R. Dowling. (2002), “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, 23,1077–1093.
- ROSE, Caspar, Steen Thomsen. (2004), “The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence”, *European Management Journal*, 22 (2), 201–210.
- RUBIN, James. (2006), “Communicating With Stakeholders: Is the Corporate Communication Function Centralized? Trends and Countertrends”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York USA, May 25–28 2006, <http://www.reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, Erişim Tarihi: 12.11.2006.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Murat Gümüş. (2008). Örgütlerde İletişim, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- SCHWAIGER, Manfred. (2004), “Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study”, *Schmalenbach Business Review*, 56 (1), 46–71.
- SMITH, Alvie L. (1991), *Innovative Employee Communication New Approaches to Improving Trust, Teamwork, and Performance*, New Jersey: Prentice Hall.
- SRIVASTAVA, Rajendra K, Thomas H McInish, Robert A. Wood, Anthony J. Capraro (1997), “The Value of Corporate Reputation: Evidence from Equity Markets”, *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 62-68.
- VAN BEKKUM, Tibor, Joep P. Cornelissen, Betteke Van Ruler, (2008), “Corporate Communications and Corporate Reputation”, iç. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, (der. T.C. Melewar), New York: Routledge, s. 83-95.

- VAN DEN BOSCH Annette L.M., Menno D.T. de Jong, Wim J.L. Elving. (2005), “How Corporate Visual Identity Supports Reputation”, *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), 108-116.
- VAN RIEL, Cees B.M. (2003), “The Management of Corporate Communication”, Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing, (der. John M. T. Balmer, Stephen A. Greyser), London: Routledge, s. 161-170.
- VAN RIEL, Cees B.M., Charles J. Fombrun. (2007), *Essentials of Corporate Communication*, New York: Routledge.
- VAROL, Muharrem. (1993), *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2.
- WARTICK, Steven L. (1992). “The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation”, *Business & Society*, 31 (1), 33-49.
- WELCH, Mary, Paul R. Jackson, (2007), “Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach”, *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198.
- WIEDMANN, Klaus P., Christine Prauschke. (2006), “How Do Stakeholder Alignment Concepts Influence Corporate Reputation? The Role of Corporate Communication In Reputation Building”, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, New York, [http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/wiedmann\\_prauschke.pdf](http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/wiedmann_prauschke.pdf), Erişim Tarihi: 19.10.2006.
- WILSON, Alan M. (2001), “Understanding Organisational Culture and the Implications for Corporate Marketing”, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 353-367.
- YOON, Eunsan, Hugh J. Guffey, Valerie Kijewski. (1993), “The Effects of Information and Company Reputation on Intentions To Buy A Business Service”, *Journal of Business Research*, 27 (3), 215-228
- ZYGLIDOPOULOS, Stelios C. (2005). “The Impact of Downsizing on Corporate Reputation” *British Journal of Management*, 16 (4), 253-359.