

KURUMSAL İTİBAR-ÖRGÜTSEL DOKU İLİŞKİSİNE KURAMSAL YAKLAŞIM-I: Paydaş Teorisi

Tülin ÇAKIR*

Öz

Günümüzde sürdürülebilir olmakla birlikte “kurumsal itibar”, gittikçe vurgu yapılan bir konudur. Kurumsal itibarın oluşumunda kurumsal çekiciliğin rolü yadsınamaz. Ancak kurum itibarının istendiği gibi oluşmasında, kurumların organik yapılanması önem taşımaktadır. Kurumların organik yapılanması, her ne kadar dışarıdan örgütsel doku biçiminde algılanıyorsa da paydaşlar genelde onu, hem ayırt edici bir unsur hem de kurumsal anlam taşıdığı için kurumsal doku olarak ifade edebilmektedirler. Oysa kurumsal itibar üzerinde cezp ediciliğiyle etkili olan kurumsal doku, örgütsel dokuyla beslenmektedir. Örgütsel dokunun oluşumunda ise kültür başta olmak üzere pek çok örgütsel unsurun etkisi bulunmaktadır. Ayrıca çevre ile örgütün etkileşiminden de örgütsel dokunun etkilenmesi söz konusudur. Bu yüzden kurumların birbirinden farklılaşmasını sağlayıcı unsur olarak örgütsel doku, arzu edilen itibarın kazanılmasında cezp ediciliği sağlayan temel boyutlara şekil vererek aktif bir rol üstlenmektedir. Özellikle paydaş algılamalarının istenen yönde yönetilebilmesi için örgütsel doku ile kurumsal itibar arasındaki etkileşimin, nasıl ve ne yönde işlediğinin tespiti gerekmektedir. Çalışmanın amacı, kurumsal itibar ile örgütsel doku arasındaki ilişkiyi belirli kuramlar bağlamında inceleyerek, bu noktadaki eksiklikleri gidermeye çalışmaktır. Kapsamlı bir kuramsal değerlendirme düşünüldüğünden, konu öncelikle paydaş teorisi bağlamında ele alınmıştır. Bu makalede sırasıyla kurumsal itibar ve oluşumu ile örgütsel doku ele alınmış, daha sonra geliştirilen model bağlamında paydaş teorisi açısından kurumsal itibar-örgütsel doku ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Anahtar kelimeler: Kurumsal itibar, örgütsel doku, paydaş teorisi.

Abstract: A Theoretical Approach Relationship To Corporate Reputation-Organizational Texture-I: Stakeholder Theory

Corporate reputation is increasingly pointed out together with sustainability. However, in order for corporate reputation to flourish in a desired path, organic structures of institutions stand as an important element. Although organic structure of institutions is perceived as organizational texture from outside, stakeholders consider it as both a distinctive factor and a corporate texture because of its institutional importance. On the other hand, corporate texture is fed on organizational texture. Several factors, such as culture, play a role in the formation of organizational texture. In addition, organizational texture is affected by interaction between external environment and organization. Therefore, as a distinguishing factor among corporations, in the attainment of corporate reputation the organizational texture plays an active role by forming main dimensions determining attractiveness. In order to direct stake holders' perceptions in the desired way it is important to determine the operation of interaction between organizational texture and corporate reputation. The goal of this study is to

* Araş. Gör.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, tulinc@yahoo.com

synthesize corporate reputation and organizational texture by building on stakeholder theory because of the desire to do a comprehensive study. This study deals with corporate reputation and its formation, organizational texture, and the relationship between corporate reputation and organizational texture by using stakeholder theory.

Key words: Corporate reputation, organizational texture, open system.

GİRİŞ

Örgütlerin yönetilmeleri, her geçen gün kendilerini ve çevrelerini kuşatan sistemlerdeki artan belirsizlik ve karmaşıklıktan dolayı yönetilmeleri giderek zorlaştığından (Leblebici, 2004: 286), kurumsal itibarın örgütsel çevreden etkilendiği ve bu sebeple öneminin giderek artmasının normal olduğu rahatlıkla söylenebilir. Böyle belirsiz ve kaotik bir ortamın hakim olduğu durumlarda dahi kurumsal itibar, yoğun çabalar sonucunda ortaya çıkan ve örgütsel açıdan önemli bir varlık olarak görülen değerdir. Ancak kurumsal itibar, tüm boyutları dikkate alınarak kolaylıkla açıklanamamaktadır. Bilhassa var olan örgütsel dokunun, kurumsal dokuya şekil vermesi nedeni ile birçok kesite sahip olan kurumsal itibar açısından da, ayrı bir önem taşıdığı düşünülmektedir.

Edinilmek için uzun yıllar çaba harcamayı gerektiren kurumsal itibarın, olumlu ya da olumsuz bağlamdaki koşullardan etkilenebileceği gerçeği; doğaldır ki, kurumların hem kendi örgütsel yapılarını, hem de edindikleri itibarı koruyup sürekliliğini sağlama adına çevrelerindeki koşullara uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Diğer bütün organizmalarda olduğu gibi adaptasyon amacıyla kurumlarda değişime gereksinim duymakta ve kendi örgütsel dokularını da kapsayacak biçimde köklü değişimlere gidebilmektedirler.

Dolayısıyla kurumlardaki bu yapılanma veya dönüşümlerden, kurumsal itibarı şekillendiren temel bileşenlerle birlikte aslında onun oluşumunu sağlayan kurumsal kimlik ile onun en temel dayanağı olan ve örgütsel dokuyla şekillenerek bütünleşen örgütsel karakteri de etkilenebilmektedir. Bütün bu

etkileşimler ise, dolaylı ya da dolaysız şekilde olsa bile bir sistem döngüsü içerisinde işlemektedir.

Bu çalışmanın amacı; kurumsal itibar-örgütsel doku ilişkisini ifade eden bu etkileşim döngüsünün işleyişini paydaş teorisi bağlamında sentezlemektir. Ayrıca çalışmanın itibar teorisine katkıda bulunacağı ve itibar yönetimine sürdürülebilirlik kapsamında yeni açılımlar kazandırabileceği düşünülmektedir.

Kurumsal İtibar ve Formasyonu

Kamuoyu algılamasıyla oluşan itibar (Green, 1996: 23); Rao (1994)'un da belirttiği üzere kurumların meşrulaşma süreçlerinin bir ürünü olarak sosyal şekilde yapılandırdıkları en önemli varlığıdır. Aslında kurumsal itibar, tıpkı, insanlarla kolektif yaşayan diğer canlılarda olduğu gibi kendisiyle herhangi bir şekilde etkileşimde bulunanları etkileyebilmektedir (Clardy, 2005: 280). Fombrun ve van Riel (2003)'ün itibarı müknessa benzetmesinin artalanında da bu niteliği yatmaktadır ve Fombrun (2006)'a göre hem finansal, hem de insan kaynakları yönünden rekabetçi bir ortamda kurumların çekiciliğini sağlayan bu özellik, aynı zamanda değişmez bir meydan okuma kaynağı olmaktadır. Bunun yanı sıra ortaya çıkan cazibeyle kurumun diğer paydaşlarının da değişik açılardan kuruma yöneldiği görülebilir. Bu sebeptendir ki itibar, kurumların kullanabileceği hem itme, hem de çekme gücüne sahip bir araç niteliğindedir.

Fakat ister medya, isterse kamu genelinde kurumların itibarı, onların kendi başarılarıyla bağlantılı olarak değerlendirilmektedir (Meijer ve

Kleinnijenhuis, 2006: 342). Oysa ki itibarı oluşturan temel etmenlerden biri olarak başarı, sadece o kurumun var olan yetenekleri ve kaynaklarını stratejik olarak ne kadar etken kullandığının bir göstergesidir. Bunun yanı sıra itibar, stratejik anlamda piyasalarda rekabet avantajını yaratan, ancak hem görünemeyen, hem de sinyal olarak algılanabilen yapısıyla kurumlar için önemli bir kaynaktır (Fombrun, Gardberg, Barnett, 2000: 87; Toms, 2002: 259; Carmeli&Cohen, 2001: 125; Brucato&Smith, 1997: 649; Deephouse, 2000: 1091). Ancak, kurumsal itibara şekil veren bileşenlerin alt yapısındaki niteliklerinin etkili bir şekilde ortaya konması için kurumsal kişiliğin, benimsenmesi istenilen ve bu yönde yapılandırılan bir kimlik şeklinde, uygun ve etkin kurumsal iletişim politikalarıyla sergilenmesi gerekmektedir. Doğal olarak bu önemli kaynağın maliyetinin yüksek oluşu, onun gelişimi için zamana, çabaya Kurumsal itibar formasyonunun temelini oluşturan, görünen ve görünmeyen yönleriyle bir buzdağına benzetilen kurumsal kimlik (Fillis, 2003: 241) ise bir anlamda öyküsel yapısıyla kurumun, iç ve dış çevresindeki gelişmelere bağlı olarak nasıl evrim geçirdiğinin ve biyografik tarifler kapsamında süreklilik ve değişim elementleriyle nasıl dokunmuş olduğunun keşfedilmesinin bir ifadesidir (Chreim, 2005: 567). Aslında onu, kurumsal bağlamda profesyonel kimliğin ortaya konması, kurumun sürekli bir öğrenme süreci içerisinde paydaşlarına karşı ve toplumsal açıdan üstlendiği görevleri yerine getirmesi; kendi farklılığını öne çıkaran heyecan yaratıcı fikirleri sergilemesi ve kendini gerçekleştirme adına yakaladığı iyi fırsatları olumlu değerlendirmesi; kamuda sahip olduğu

ve finansal yatırıma ihtiyaç duyulması anlamını taşımaktadır (Kotha, Rajgopal&Rindova, 2001: 573).

Kurumsal itibarın formasyonunu çok değişik bakış açılarıyla açıklayan pek çok çalışma¹ bulunmakla beraber Dowling (2004), onun yapısının çok boyutluluğuna dikkatleri çekmiş ve endüstrinin imajına göre şekillenen kurum imajı ile kimliğinin temel bileşenlerinin, aslında kurumun içinde bulunduğu endüstrinin işleyişi ve koşullarıyla ilişkili olarak kendisi hakkındaki bir dizi inanç kapsamında oluştuğunu belirtmiştir (Dowling, 2004: 21). Ayrıca ona göre kurumsal imaj ile kurumsal kimliğin farklı bir isimlendirmesi olarak ifade ettiği kurumsal itibar, kurum paydaşlarının değerlerine göre takdir, saygı, güven ve itimat bağlamında iyi ya da kötü olarak kurumu nasıl algıladıklarını da ifade etmektedir².

statünün ve sosyal güvenliğin teminatını verebilmesi (Olesen, 2001: 293) olarak da değerlendirilebilmemiz mümkündür. Tabii ki imajın, kimliğin bir yansıması olduğu gerçeği ve örgütsel kimliğin uyarlanabilirlik olarak istikrarsız yapısı (Hatch ve Schultz, 2002: 1000), ortaya konan kimliğin taklidini zorlaştırdığı gibi, edinilen kurumsal itibarı da, diğerlerinininkine göre bileşenleri bağlamında farklılaştırmaktadır.

Temelde bu farklılıkları yaratanlar her ne kadar itibar bileşenleri olarak ifade ediliyorsa da, her kurumun sahip olduğu örgütsel niteliklere ve çevreye göre onların, kendi dokularının yapısına bağlı olarak oluştuğunu söyleyebiliriz. Öyle ki, bu dokuların kurumsal olarak algılanmasıyla yarattığı küçük ama ayırt

edici farklılıkların, kurumların seçkinliğini ortaya çıkardığı gibi edindikleri itibarın derecesini ve konumunu da belirleyici bir niteliğe sahip olduğunu söyleyebilmemiz mümkündür.

Örgütsel Doku

Örgüt, girdi-çıkıtı alışverişini gerçekleştirdiği ve içerisinde yer aldığı çevre sistemleriyle birlikte kendine ait alt sistemleriyle de sınırlandırılan bir bütündür (Başaran, 1982: 46). Aynı zamanda onun genellikle zincir, arabulucu ve adapte olabilen yapısıyla tarif edildiği görülmektedir (Segal, 1974: 212). Bu sebeple hem açık, hem de sosyokuşatan çevrenin bir sakini olarak, yer aldığı bir içsel ilişkiler sistemi şeklinde de işlemektedir (Baum&Rowley, 2002: 6).

Fakat örgütsel doku, örgütün fiziksel, yapısal ya da somutlaştırılan bir alanı değildir; aslında kavram olarak örgütün nesnel realitesiyle birlikte bilimsel gösterimi içerisinde, örgüt kültürü ile gücün nasıl çalıştığına yönelik kökleşmeyen örgütsel düşüncelerin ayırt edicilikleriyle eylemle olan bağlantılarını da bünyesinde taşıyan bir niteliğe sahiptir (Strati, 2000:79). Öyle ki Emery ve Trist (1965)'in klasikleşmiş olan 'Causal texture of organizational environment' çalışmasında bu konu, açık sistem yaklaşımıyla ele alınıp tartışılmıştır. Onlara göre örgütler; durağandan kabaran, rastgele durağanlaşan, kümelenmiş, rahatsız edici ve çalkantılı alanlara tepkili olmanın yanında, daha uygun çalkantı türlerinde hareketli olan ve belirlenmiş bir dünyada dört farklı ortama sahiptirler (Burke, 2002: 252). Doğal olarak artan çevresel karmaşıklık ve onunla ilgili belirsizliğin bir hiyerarşisini (Wilpert, 1992: 72) ve karşılıklı bağımlı

teknik yapısı gereği canlı bir organizmaya benzetilmiştir (Şişman, 2002: 34-35). Doğaldır ki bütün canlı organizmalarda olduğu gibi doku; örgütlerde de bir bütünün yapısını ya da özelliğini ifade etmekle beraber gücü çağrıştıran yapısıyla (Strati, 2000: 79) çevresel unsurlara tepki verebilmektedir (Leblebici, 2004: 298). Özellikle karşılıklı bağımlılık ilişkisinde olan alt sistemlerin bütünleşmesiyle ortaya çıkan bu organik dokusal yapı (Balci, 2000: 48), sadece kendi kaynaklarına olan bağımlılığıyla işlememekte, aynı zamanda daha genişçe bir sistemi

ortaya koymaya çalışan bu dört çevre ortamı, aşağıdaki gibidir:

L(11)	L(12)
L(21)	L(22)

Burada L potansiyel olarak bazı yasal bağlantıları ifade ederken; onun sonundaki ekler olan 1 örgütü, 2 ise çevreyi göstermektedir (Morgan, 1989: 74). Bu dört boyuttan biri, kuruluş için faydalı/zararlı olduğu düşünülen faktörlerin, düşük ya da yüksek olan çevresel yoğunluğu; bir diğeri ise düşük ya da yüksek çevresel karışıklığı göstermektedir (Wilpert, 1992: 72). Ayrıca Morgan (1989)'ın da belirttiği gibi örgüt ile çevresi arasındaki mübadeleleri gösteren L (12) ile L (21) ise bir diğer yönden iş ile ilgili karşılıklı bağımlılık alanları olmaktadır. Aslında örgütlerin teknolojik, yasal, politik, ekonomik, demografik, ekolojik ve kültürel anlamda çevresinden etkilendiğini göz önüne alarak dokusunu deşifre etmeye çalıştığımızda (Gillespie ve Perry, 1975: 29), ince ya da kalın iplerle sık ya da gevşek düğümlü biçimde ve esnekliği

kapsamında narin ya da kaba görünümüne sahip bir kumaş ya da ağ gibi ilişkisel bağlarla dokunmuş olduğunu anlayabiliriz (Strati, 2000: 79). Mintzberg (1983)'in bir yapı tutkacı olarak gördüğü koordinasyon mekanizmaları sayesinde rahatlıkla böyle bir organik yapının çevre koşullarına bağlı oluştuğunu söyleyebiliriz³.

Ayrıca Fombrun (1986)'un da belirttiği gibi, genellikle örgütlerin zaafı olarak gösterilen adaptasyon, güç ve kültür biçimindeki üç temel yapı taşının, aslında örgütsel dokuya şekil veren ve tıpkı insan eylemlerini de kısıtlayıcı katmanların olmasına benzer bir kapsamda, örgütsel dokunun yapısını kristalize eden düzeyler olarak ele alındığını görebilmekteyiz. Bilhassa örgütlerin tamamen çalkantılı bir çevrede esnek ve adapte olabilen dokusal yapılarıyla, bir anlamda yeniden uyarlanmayı da bünyelerinde barındırdıklarını görebilmekteyiz (Sagel, 1974: 217). Doğal olarak ortaya konmaya çalışılan ilişkilerin karmaşık görüntüsü, bir anlamda örgütün içsel yapılanmasına yani iç dokusuna da ışık tutmaktadır. Bunların yanı sıra bütün toplumsal yapıların ilişkisel bağların işleyişini ve örgütün çevreyle olan ilişkisini Cooksey (2003), şekil 1'de (p.58) verilen model kapsamında göstermiştir.

Doğal olarak hem verilen modeller, hem de açık sistemin tabiatı gereği örgütsel dokunun karmaşık yapısındaki ana unsurlar, dokunun nasıl oluşması gerektiğinin belirleyicisi olarak göze çarpmaktadır. Morgan (1989)'ın örgütsel karakteristiklerin profillerini ortaya koymaya çalıştığı modelde de hatlar, yönetsel, yapısal, insani/kültürel, teknolojik, stratejik ve çevresel bağlam

örgütsel dokunun yapılanmasında ayırt edici nitelikler olarak göze çarpmaktadır. Ancak hangi model ele alınırsa alınsın; liderlik ve vizyon, yapı ve dizayn, kaynaklar ve dayanaklar, kültür ve örgütsel iklim gibi kurumun kişiliğinin oluşumuna etki eden karakteristik donanımlar, örgütsel dokuya ana şekli veren nitelikler olarak dikkatleri çekmektedir. Bunların yanı sıra Cooksey'in de belirttiği gibi bu organik dokunun çevreden öğrendiklerini uygulayabilme ve geliştirebilme özelliği, stratejik açıdan vizyon ve liderliğin önemini de gözler önüne sermektedir. Bilhassa çevredeki değişimler karşısında örgütsel dokunun yapısında da değişiklikler olabileceği unutulmamalıdır. Örneğin bugünkü bilim ve teknolojideki gelişimlerle birlikte gittikçe esneklenen yapılanmalar, buna örnektir. Bu yapılanmalarla beraber bilişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlar, bir anlamda örgütsel dokunun emmiş olduğu resmi kodlamaları doğurmuş ve örgütsel eylemlerin gidişatını belirleyen etkenlerin başında gelmeleriyle (Tsivacou, 2004: 49), bu dokuların yapılarına ve işleyişlerine etki etmiştir.

Paydaş Teorisi Açısından Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisi

Paydaş kavramı; örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyebilen veya etki eden kendi içerisindeki kişi ya da gruplar gibi, örgütün de dahil olduğu ve kendini kuşatan içsel ilişkiler sistemindeki kişi ya da grupları da ifade etmektedir. Bu nedenle Freeman, 'örgütün amaçlarını başarmasını etkileyebilen ve etki eden herhangi grup ya da kişiler' olarak paydaş tanımlamaktadır (Sternberg, 1997: 3). Metcalfe (1998: 30)'ye göre paydaş teorisi, sadece şirketler bağlamında

hissedarlara önem vermemekte, kurumun diğer paydaşlarına da haklar tanımaktadır ve kurumun paydaşları; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, hükümet, yerel toplum, toplum, bankacılar, özel ilgi grupları ile çevresel ve teknolojik süreçleri kapsamaktadır.

Aslında paydaşlar, şirketin örgütsel çevre unsurları içerisinde yer alırlar ve bütün açık sistemlerdeki gibi örgüt, kendisiyle ilgili çevre sistemleriyle sürekli olarak etkileştiğinden, kendisinin etkilediği ve etkilendiği diğerleriyle -örgütsel çevre unsurları/kurum paydaşları- 'etkileşim takımları' kurarak, varlığını bu takımlardaki üyelerin isteklerine uygun bir şekilde sürdürmeye yönelmektedir (Başaran, 1982: 46). Bu yönüyle 'Etkileşim takımları', Leblebici (2004: 296)'nin belirttiği gibi örgütün dinamik çevresel unsurlarını üstünde bulunduran bir kalıba benzer, ancak her ne kadar bu kalıbın kendisi statik bir yapıda ise de, üzerinde yer alan çevresel unsurlar dinamik bir özelliğe sahiptir. Ayrıca paydaş teorisine göre dinamik örgütsel çevre içerisindeki paydaşlar ve onların oluşturduğu paydaşlar toplumu, iki grup biçiminde yer almaktadır. Bu gruplardan öncelikli olarak kurumun faaliyetlerinden doğrudan etkilenen ve kurumu etkileyebilen paydaşlara birincil paydaşlar; kurumla doğrudan bağlantısı olmamakla birlikte medya ve baskı grupları gibi kurumun varlığını sürdürebilmesinde önemli bir etkiye sahip olanlara ise ikincil paydaşlar denilmektedir (Özalp ve Tonus, 2003: 163). Bu sınıflandırmanın daha ayrıntılı bir versiyonunu ise Wheeler ve Sillanpää (1997: 167-168) yapmışlar ve paydaş sınıflandırmasını sosyal olan ve olmayan bağlamında öncelikle ikiye daha sonra da kendi aralarında birincil ve ikincil olarak

gerçekleştirmişlerdir (Podnar& Jancic, 2006: 299)⁴.

Grunig ve Repper (2005: 140)'e göre hangi paydaş kategorisinde yer alırsa alsın insanların geneli pasiftir ve farkındalıkları ile aktiflikleri yüksek olanlar ya da zamanla yükselenler, 'kamu' olarak tanımlanabilmektedir. Aslında kamular, seçtikleri kurumun kendileriyle ilgilenmesi için kendi başlarına ortaya çıkarlar; çünkü onlar gündemler kapsamında birleştiklerinden⁵, bu gündemleri ortaya çıkaran kurumları takip ederek kuluçkadan aktifliğe geçmektedirler (Grunig ve Repper, 2005: 142). Kurumlar için her bir paydaşın tanımlanması, sadece onların varlıklarını koruyabilmesi adına edindikleri yetenekleri ve kaynaklarını korumaları bağlamında değil, ayrıca kurumun farklı paydaşlarınca meydana getirilen örümcek ağına benzer bir ağla çevrelenmiş olması ve bu ağ içerisinde kaynakların akışını sağlamaya çalışarak, onlarla etkileşimi kontrol edebilmeleri, ihtiyaç duyulan kaynaklara sahip olabilmeleri ve bunların örgütlerinin yaşamını -özellikle itibar boyutuyla- güçlü şekilde etkileyebilme gücüne sahip olmaları açısından önemlidir (Pajunen, 2006: 1263).

Bunlar bağlamında kurumsal itibar, hem iç hem de dış paydaşlar tarafından düzenli biçimde kurumun statüsünü ve eylemlerini mukayese etmelerine yarayan bir ölçü olarak yararlı bilgiler üstünde temellendiği gibi, aynı zamanda kurumun sinyal faaliyetlerinin bir sonucunu da ifade eder (Dentchev ve Heene, 2004: 57). Bilhassa bir şirket olarak örgütlerin içinde buldukları piyasalardaki itibari statülerini korumak ve kendi etkinlikleri hakkında hükme varılmasını sağlamak

için, bir seçici olarak farklı informal işaret ya da sinyallere iştirak etmeleriyle diğer deyişle informal asimetriyle kendi çoklu kamularının her birini –ki bunların her biri aktif paydaşlardır-bilgilendirmektedirler (Fombrun ve Shanley, 1990: 234). Dolayısıyla paydaşlar için bir kurumun itibarı, kurumun bilinçli olarak faaliyetlerini sunmasıyla birlikte kendi yeteneklerini ortaya koyması nedeniyle paydaşlarca değerlendirilmiş bir sonuçtur ve bu yüzdendir ki bir şirketin itibari sermayesi, hergün paydaşlarla yaşanan etkileşimden kaynaklanan bir riski taşıdığı için şirketin yani bir anlamda kurumun değerini de yansıtmaktadır (Fombrun, Gardberg ve Barnett, 2000: 87). Ayrıca kurumların temsil ettikleri siyasi veya kamusal güç ya da sermaye kapsamında hem kendi, hem de paydaşlarının menfaatlerini çok yönlü olarak yönetmeleri (Göksel, 1994: 84) ile kendi paydaşlarının zihinsel algılamalarının güçlü ve etkili biçimde yönetilmelerinin (Saydam, 2005:90) bir sonucu olarak kurumların itibarlarının şekilleneceği gerçeği de, itibarlarının yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Doğal olarak örgütün çevresiyle olan ilişkileri ve etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan dokusal yapı, kurumun sadece örgütsel niteliklerini değil, aynı zamanda kurumun davranışsal açıdan kendini nasıl ortaya koyduğuna yönelik ipuçlarını da verecektir. Özellikle kurumların diğerlerinden yapısal olarak dokusal farklılıklarının getirdiği rekabetçi avantajları daha fazla geliştirmek amacıyla bazı sosyal çevrelerle ve piyasalarla ilişki kurduklarını (Kay, 1995: 84) göz önüne aldığımızda, kurumu diğerlerinden ayıran bu dokusal niteliklerin sergilenmesinin onların

çekiciliği üzerinde önemli rol oynadığı rahatlıkla görülebilir. Şekil 2'deki (p.58) modelden anlaşılacağı üzere örgütsel dokunun niteliklerine göre şekillenen ve adeta hem bir koruyucu tabaka, hem de örgütü dışarıya çekici yönleriyle yansıtmaya çalışan bir kabuk görünümündeki kurumsal dokunun, paydaşlarla etkileşimde en önemli etken faktör olduğu görülmektedir. Oysa ki onu besleyen ve güçlendiren ana unsur ise örgütsel dokudur. Bu yüzdendir ki paydaşlar üzerinde onun doğrudan etkilerinden bahsedemiyor olsak da, dolaylı etkileriyle beraber ana şekil verici unsur olarak yarattığı diğer etkilerden kurumsal davranış bağlamında rahatlıkla bahsedebilmekteyiz. Bilhassa örgütsel dokudan ve onun şekillendirdiği kurumsal dokudan istenilen şekilde faydalanılması için kurumsal itibarın tasarımında önemli rol üstlenen iletişimin, hem halkla ilişkiler/kurumsal iletişim uygulamaları hem de kitle iletişiminde/medyada yer alma kapsamında (Kioussis, Popescu ve Mitrook, 2007: 148) paydaşlara arzu edilen boyutlarıyla onu aktarması gerekmektedir.

Aslında Hutton ve arkadaşlarının (2001) belirttiğine benzer olarak Davies (2006)'in de üzerinde durduğu bir nokta olarak kurumsal iletişim, paydaşlarla iletişimi yönetme sorumluluğunu üstlenmekle birlikte itibarı etkileyebilen diğer faktörler ve reklamlar gibi etkileri en aza indirmeye boyutundaki çabaları da kapsayan ciddi bir role sahiptir. Bilhassa itibar yönetimi açısından kurumsal iletişim, bir işletme fonksiyonu olarak itibarın başlangıcında yer alır ve doğası stratejik olmaktan ziyade daha çok reaktif ve taktikeldir (Davies, 2006). Ancak Hanlon (2004)'ün

'piyasalar, bürokrasiler ve klanlar' biçiminde ifade ettiği kontrol mekanizmalarına uygun şekilde baktığımızda kurumların, bir klan yapısı olarak tıpkı, ekonomik özerkliktekilere benzer yönde işleme⁶, onların sosyal bir sistem olarak örgütsel çevrelerinde yer alan paydaşlarla etkileşimleri sonucunda yaşadıkları krizler anlarında ikilemlere düşebildikleri gerçeğini de gözler önüne sermektedir. Böyle durumlarda kurumların kararsız kalmaları, genel olarak bünyelerinde meydana gelen dalgalanmalar sayesinde kendi geliştirdikleri ilkelerle işleyişlerini ve ilişkilerini düzenlemelerine ve bunları da genellikle kendi olanakları ile gereklilikleri bağlamında bir diyalektik/eytişim üstünde temellendirerek aşmaya çalıştıkları görülmektedir (Smith ve Graetz, 2006: 854). Dolayısıyla Zey-Ferrell'in (1981: 193-194) de belirttiği üzere kurumlar, tek başlarına ne yapısal kısıtlamaların ne de fonksiyonel zorunluluklarının bir sonucu değil; 'baskın koalisyon' olarak adlandırılan ve güçleri içerisinde onların politik eylemleriyle birlikte yaptıkları tercihleri ile diğer bahsedilenleri de kapsayan bir yapıyı da ifade etmektedir. Bu yönden bakıldığında ise hem kurumsal, hem de örgütsel dokularda meydana gelen aşınma ya da yıpranmalar sonucunda kurumların bir örgüt olarak yeniden yapılandırılmaya ihtiyaç duyduğunu söylememiz mümkündür. Ancak Dentchev ve Heene (2004: 57)'nin de belirttiği gibi firmaların bu tarz durumlar ya da artan belirsizlik ortamlarında yeniden örgütlenme bağlamında firmaların yeniden yapılandırma sürecine karar verilmesinde içine düşülen paradoksla beraber iki önemli –geçmiş ve arzulanmış gelecek-

olarak firmanın ele alınmasını gerektiren dinamik bir değerlendirmenin de yapılmasını gerektirmektedir. Çünkü iyi bir yapılandırma ve değişimin yönetilmesi, tüm paydaşların sorunsuz biçimde beklentilerini üst yönetime, üst yönetimin de kurumun paydaşlarından beklentilerini yansıtacak şekilde iletişim kanallarını ve çabalarını yani kurumsal iletişimi düzenlenmesini de beraberinde getirmektedir. Bu yönüyle kurumsal iletişimin sadece kurumsal itibarı besleyen ana damarlardan biri değil, kurumsal doku ile örgütsel dokuyu da besleyen kanallardan biri olduğu gerçeğiyle karşılaşırız.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Her kurum taşıdığı olduğu örgütsel nitelikler ve yapı taşlarıyla birlikte kendi bünyesinde geliştirdiği ilişkiler örüntüsüyle işlenen yapısını dışarıya bir kurumsal doku olarak yansıtmaktadır. Kurumun tüm paydaşlarınca istenilen yönde algılanması için örgütsel dokuda öne çıkarılması gereken niteliklerin, geliştirilen bazı kurumsal araçlarla adeta makyajlanarak işlendiği görülmektedir. Örneğin örgütsel esnekliğin ve hareket kabiliyetinin öne çıkarılmasını düşünen yönetimlerin, kurumsal logolarından başlayarak kurumun marka sloganlarında, mimari yapısında, kıyafet tarzlarında, reklamlarında vb. gibi paydaşlar üzerinde etkili olarak kullanabileceği görsel araçlarla bu yeteneklerinin istenilen yönde algılanmasına çalıştıkları görülebilmektedir. Ayrıca paydaşlar, sergilenen kurumsal iletişim politikalarının bir sonucu olarak da kurumsal ve örgütsel dokunun duyarlılığının nasıl ve ne yönde işlediğine yönelik izlenime sahip olabilmektedirler. Doğal olarak bütün bunların

artalarında, edinilmek istenen itibarın yer aldığı görülmektedir.

Algılamalar toplamı olarak itibarın, arzulanan yönde oluşturularak geliştirilmesi ise onun ne kadar iyi yönetildiği ile ilişkilidir. Ancak burada önemli olan nokta ise var olan örgütsel dokunun bütün niteliklerinin doğru olarak teşhisiyle ilişkilidir. Çünkü örgüt kişiliğinin mevcut olan örgütsel dokuyla bütünleşmesi sonucunda sergilenen kurumsal kimliğin, paydaşlar üzerinde yaratacağı etki derecesinin büyüklüğü ve yönü ölçüsünde itibarın istenilen yönde yönetilmesi kolaylaşacaktır. Burada unutulmaması gereken noktalardan biri, kurumun her bir paydaşının kurumu aynı yönde algılamayacağı gerçeğidir. Doğal olarak kurumsal itibar-örgütsel doku ilişkisini paydaş teorisi bağlamında değerlendirdiğimizde, her paydaşın kurumları hissettiği ya da algıladığı dokuları ile kurumsal davranışlarına göre kurumlara değer biçtiği gerçeği görülecektir. Bu değerlerin olumlu ya da olumsuz oluşunda ise örgütsel doku, dışarıya karşı verdiği tepkilerle örgütsel hassasiyetleri yansıttığı gibi, kendisinin çevreye karşı duyarlılığı sebebiyle olaylardan nasıl etkilendiğini göstermesi yönüyle de ilişkili olmaktadır. Genel olarak paydaşların, duyarlılığını yüksek buldukları kurumları daha olumlu değerlendirecekleri ise bir gerçektir. Bu bağlamda kurumsal dokunun hassasiyetini bir anlamda örgütsel dokunun yapısı şekillendirmektedir. Tıpkı her hangi bir meyvenin iç dokusundaki yapıların, aynı zamanda dış kabuğu besleyip, şekil vermesi gibi. Çünkü örgütsel doku, yukarıda ifade edildiği üzere kurumun bir örgüt olarak nasıl bir bütün olduğunu, şekil verdiği kabuk

görünümündeki kurumsal dokuyla dışarıya yansıtmaktadır.

Ayrıca örgütsel dokunun yapısı, kurumsal çekicilik kapsamında daha farklı bir önem taşımaktadır. Bilhassa kurumsal itibarın oluşumunda önemli bir etkiye sahip olan kurumsal çekicilik, örgütsel hassasiyetler ve duyarlılık bağlamında kurumun organik yapısının hangi yönde algılandığıyla doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple kurumsal dokuya şekil vermesi yönüyle örgütsel dokunun, cezp ediciliği sağlayan bir rol üstlendiğini söyleyebilmemiz mümkündür. Bilhassa örgütsel kültüre yön veren değerler ve ilişkilerle beslenen örgütün iç yapısı, dokusal olarak bütünlüğünü kendi geliştirdiği ilkelere, yöntemlere, yaratıcılığına, hassasiyet ile duyarlılığına davranışsal olarak aktaracağından, bunların her birinin kurumsal davranışın önemli birer unsuru olarak paydaşlarca değerlendirileceği gerçeğini de bize göstermektedir. Ayrıca kurumsal hassasiyetlerin –sosyal sorumluluk, etik, paydaşlara demokratik yaklaşım, vb.- biçimlerde bir kurumsal itibar bileşeni olarak da değerlendirildiği düşünüldüğünde, kurumun edinmek için zaman harcadığı saygınlığın kurumsal ya da örgütsel dokunun davranışsal tepkileri olarak da ele alınabileceği gerçeğiyle karşı karşıya kalınmaktadır.

Diğer bir unsur ise kurumsal ya da onu besleyen örgütsel dokunun görsel araçlarla kişiliği oluşturan temel bir faktör olarak kimliğe nasıl yansıdığıyla ilişkilidir. Örneğin dokusundaki hassasiyetlerle beraber esnek bir yapıya sahip olan kurumun, kurumsal dizaynından logosuna kadar kendi anlayışını bir dil olarak aktarabileceği

tüm görsel ve davranışsal unsurlarla nasıl ve ne şekilde yansıtmasının paydaşlar üzerinde istenilen etkiyi yaratacağı gerçeğidir. Bu yönüyle de kurumsal iletişim ve itibar yönetimi politikalarının oluşturulmasında örgütsel dokunun dolayısıyla da kurumsal dokunun fark yaratan bir unsur olarak göz önünde bulundurulması gerekir.

Sonuç olarak paydaş teorisi kapsamında kurumsal itibar-örgütsel doku ilişkisi, bize kurumun dokusal yapılanmasında temel belirleyici unsurlardan birisi olarak paydaşların olduğunu ve paydaşların beklentisini karşılamaya yönelik olarak dokusal yapıların koşullara bağlı olarak kendiliğinden ya da bilinçli olarak geliştirildiğini gösterir. Çünkü dış çevreyi biçimlendiren etmenlerden biri olan paydaşlar, kurumlardan bekledikleri performans, değer ve davranışlara göre onlara değer biçerek kurumların toplumdaki statülerini belirlemektedirler. Kurumların, istedikleri (ve arzuladıkları)

statüyü elde edebilmelerinin ön koşulu olarak, öncelikle paydaşlarının istediği yönde hareket etmeleri gerektiğinin farkında olmaları ve kurumsal yapılarının bu beklentilere cevap verebilmesi, gerektiğinde uygulamaya konulacak hızlı gelişim ve değişim yetenekleriyle mümkündür. Ancak bütün bunların olabilmesi için öncelikle kurumsal iletişim uzmanlarının kurumun kendi bünyesini tanmasına yönelik çabalar harcamalarında yöneticilere yardımcı olmaları ve onun ihtiyaçlarını doğru tespit edilmesine yönelik uygulamalara destek vermeleriyle mümkündür. Bu ise tüm paydaşlarla etkin bir etkileşimin sağlanarak onların beklentilerinin doğru tespit edilmesiyle olabilir. Bu bağlamda kurumsal iletişim politikalarının bu yönde nasıl şekillendiği ve işlediği, kurumsal açıdan önem taşımaktadır. Çünkü proaktif bir itibar yönetimi için kurumsal iletişim politikalarının yönü ile işleyişi, doğru bilgi akışını sağlayıcı bir unsur olarak görülmesiyle ilişkilidir.

SON NOTLAR

- ¹ Örneğin Whetten ve Mackey (2002: 407); Lewellyn (2002: 452); Fombrun (2006); Gotsi ve Wilson (2001: 29); Clardy (2005: 284); Mahon (2002: 419); Fillis (2003: 243); Markwick ve Fill (1997: 400); Balmer ve Gray (2000: 260); vb.
- ² Bkz. Dowling 'in Kurumsal İtibarın Formasyonu Modeli (Dowling, 2004: 21).
- ³ Mintzberg (1983: 22-23), örgütlerin işleyişini, basit yapı; temel olarak mekanik bürokrasi; profesyonel bürokrasi; bölümlendirilmiş formlar; adhokrasi biçiminde adlandırmıştır ve bunların nasıl bir arada işlediğini göstermeye çalışmıştır.
- ⁴ *Birincil sosyal paydaşlar*: hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, yerel toplum, tedarikçiler ve ortaklar); *İkincil sosyal paydaşlar*: hükümet, sosyal baskı grupları, ticari gruplar, kentsel kurumlar, medya ve akademik yorumcular, rakipler; *Birincil sosyal olmayan paydaşlar*: doğal çevre, gelecek nesil, insan olmayan türler; *İkincil sosyal olmayan paydaşlar*: çevresel baskı grupları, hayvan refahı örgütleri vb.'dir (Podnar ve Jancic, 2006: 299).
- ⁵ Bilgi elde etmek, mağduriyetlerini gidermek, örgütlere baskı yapmak ya da hükümetlerden yasal düzenlemeleri talep etmek amacıyla yapmaktadırlar (Grunig ve Repper, 2005:142).

⁶ Ekonomik özerklikteki gibi işin nasıl idare edileceğine yönelik kolektif resmi ve resmi olmayan anlaşmalarla bir sosyal yapı olarak işleyen bir piyasa dizaynında değiştirilen kurallar ile mutabık kalınan normlar içerisinde gömülü olduğu görülmektedir (Hanlon, 2004: 191)

KAYNAKLAR

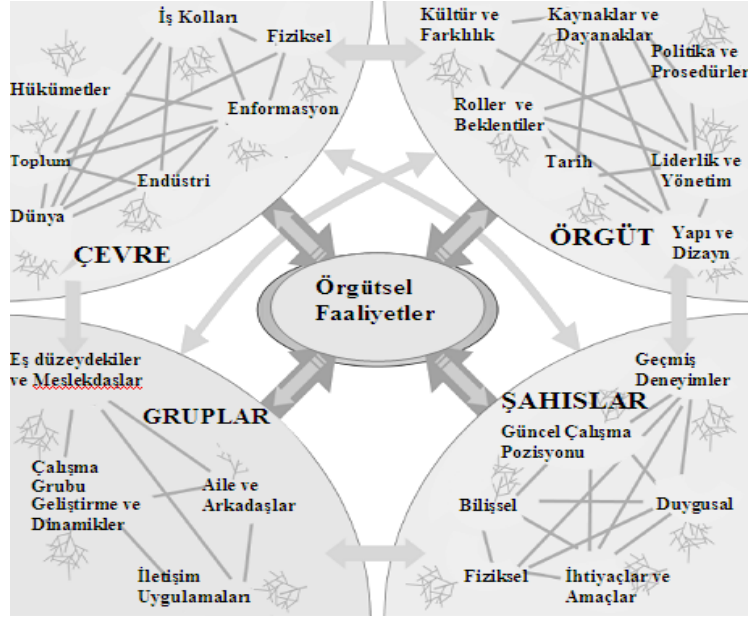
- Balci, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kavram ve Uygulama*. Ankara: Pagem A Yayıncılık Tic. Ltd.
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2000). Corporate Identity and Corporate Communication: Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32/1, 256-261.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 108.
- Baum, J. A. C. & Rowley, T. J. (2002). Companion to Organizations: An Introduction. J. A. C. Baum (Editör). *The Blackwell Companion to Organization*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. (2002).
- Brucato, P. F. & Smith, Jr. D. M. (1997). An Analysis of the Role of Firm Reputation in the Market's Reaction to Corporate Dividends. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 37, 3, pp. 647-665.
- Carmeli, A. & Cohen, A. (2001). Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 6/4, 122-165.
- Chreim, S. (2005). The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity. *Journal of Management Studies*, 42/3, 567-593.
- Clardy, A. (2005). Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation. *Human Resource Development Review*, 4, 279-304.
- Cooksey, R. W. (2003). "Learnership" in complex organizational textures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24/4, 204-214.
- Davies, G. (2006). Corporate Reputation. C. L. Cooper (Editör). *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Malden: Blackwell Publishing. Şubat 16, 2007 http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g978140511828610_ss19-2.
- Dentchev, N. A. & Heene, A. (2004). Managing the reputation restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder. *Journal of Public Affairs*, 4/1, 56-72.
- Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26/6, 1091-1112.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations: Should You Compete On Yours? *California Management Review*, 46/3, 19-37.
- Fillis, I. (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. *Corporate*

- Reputation Review*, 6/3, 239-251.
- Fombrun, C. J. (1986). Structural Dynamics within and between Organization. *Administrative Science Quarterly*, 31/3, 403-421.
- Fombrun, C. J. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33/2, 233-258.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Bernett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105/1, 85-106.
- Fombrun, C. J., (2006). Corporate Reputations as Economic Assets. M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison (Editörler). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Malden: Blackwell Pub. Şubat 16, 2007, http://Blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9780631218616_chunk_g978063121861614.
- Fombrun C. J. & van Riel C. B. M. (2003). *Fame Fortune:How Successful Companies Build Winning Reputations* Upper Saddle River: FT Press.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6/1, 24-30.
- Gillespie, D. F & Perry, R. W. (1975). The Influence of an Organizational Environment on Interorganizational Relations. *American Journal of Economics and Sociology*, 34/1, 29-42.
- Göksel, A. B. (1994). *Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları 4.
- Green, P. S. (1996). *Şirket Üniünü Korumanın Yolları*. Abdullah Ersoy (Çeviren). İstanbul: Milliyet Yayınları (1993).
- Gruning, J. E. & Repper, F. C. (2005). Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler. J. E. Gruning (Editör). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. Elif Özsayar (Çeviren). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. (1992).
- Hanlon, G. (2004). Institutional Forms and Organizational Structures: Homology, Trust and Reputational Capital in Professional Service Firms. *Organization*, 11/2, 187-210.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55/8, 989-1018.
- Hutton, J.G., Goodman, M.B., Alexander, J.B., Genest, C.M. (2001). Reputation Management: the new face corporate public relations? *Public Relations Review*, 27/3, s.247.
- Kay, J. (1995). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford: Oxford University Press.
- Kiouis, S., Popescu, C., Mitrook, M. (2007). Understanding Influence on Corporate Reputation: An Examination of Public Relations Effects, Media Coverage, Public Opinion, and Financial Performance From an Agenda-Building and Agenda-Setting Perspective. *Journal of Public Relations*

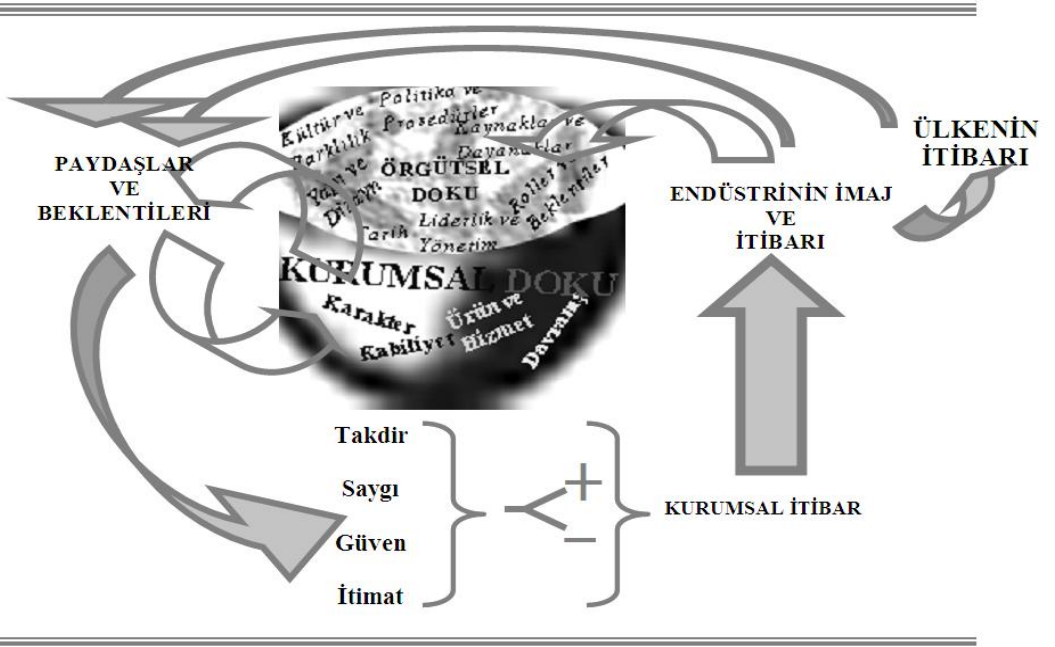
- Research*, 19/2, 147-165.
- Kotha, S., Rajgopal, S., Rindova, V. (2001). Reputation Building and Performance: An Emprical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms. *European Management Journal*, 19/6, 571-586.
- Leblebici, D. N. (2004). Örgüt Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22/2, 285-307.
- Lewellyn, P. G. (2002). Corporate Reputation *Focusing the Zeitgeist*. *Business & Society*, 41/4, 446-455.
- Mahon, J. F. (2002). Corporate Reputation *A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literatüre*. *Business & Society*, 41/4, 415-445.
- Markwick, N. & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31/5-6, 396-409.
- Meijer, M. M. & Kleinnijenjuis, J. (2006). News and corporate reputation: Emprical findings from the Netherlands. *Public Relations Review*, 32, 341-348.
- Metcalf, C. E. (1998). The Stakeholder Corporation. *A European Review Business Ethics*, 7/1, 30-36.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs,
- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory: A Researchbook*, California: Sage Pub.
- Olesen, H. S. (2001). Professional identity as learning processes in life histories. *Journal of Workplace Learning*, 13/7-8, 290-297.
- Özalp, İ. & Tonus, Z. (2003). Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood ve Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Pajunen, K. (2006). Stakeholder influences in Organizational Survival. *Journal of Management Studies*, 43/6, 1261-1288.
- Podnar, K. & Jancic, Z. (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communications*, 12/4, 297-308.
- Rao, H. (1994). The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organization in the American Automobile Industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Saydam, A. (2005). *İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi ALGILAMA YÖNETİMİ*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tic. Ltd.
- Sagel, M. (1974). Organization and Environment: A Typology of Adaptability and Structure. *Public Administration Review*, 34/3, 212-220.

- Smith, A. C. T. & Graetz, F. (2006). Complexity theory and organizing form dualities. *Management Decision*, 44/7, 851-870.
- Soenen, G. & Moingeon, B. (2002). The five facets of collective identities Integrating corporate and organizational identity, B. Moingeon, G. Soenen (Editor) *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*. New York: Routledge.
- Sternberg, E. (1997). The Defects of Stakeholder Theory. *Corporate Governance*, 5/1, 3-10.
- Strati, A. (2000). *Theory and Method in Organization Studies: Paradigms and choices*. London: Sage Pub.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pagem A Yayıncılık Ltd.
- Toms, J. S. (2002). Firm Resources, Quality Signals and The Determinants of Corporate Environmental Reputation: Some UK Evidence. *British Accounting Review*, 34, 257-282.
- Tsivacou, I. (2004). Designing communicaties of ideal for the well-being. B.H. Banathy, P. M. Jenkink (Editör). *Dialogue as a means of collective communication*. New York: Springer.
- Whetten, D. A. & Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41/4, 393-414.
- Wilpert, B. (1992). Organization-Environment Relations: Towards Overcoming Limited Perspectives in Organizational Psychology. J. Misumi, B. Wilpert, H. Motoaki (Derleyenler). *Organizational and Work Psychology*, Proceedings of the 22nd International Applied Psychology, 2, 66-88, Hove: Lawrence Erlbaum Associates Ltd.
- Zey-Ferrell, M. (1981). Criticisms of the Dominant Perspective on Organizations. *The Sociological Quarterly*, 22, 181-205.

ŞEKİLLER



Şekil 1. Örgütsel Faaliyetlerin Bağlamsal Karmaşıklığı
Kaynak: (Cooksey, 2003: 205)



Şekil -2: Paydaş Teorisi Yönüyle Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisi

Kaynak: (Dowling'in "Kurumsal İtibarın Formasyonu" (2004: 21) ile Cooksey'in Şekil-1'de verilen "Örgütsel Faaliyetlerin Bağlamsal Karmaşıklığı" (2003: 205) modellerinden yararlanılarak geliştirilmiştir.