



İTİBAR YÖNETİMİ: HALKLA İLİŞKİLERDE GÜVEN YARATMA

REPUTATION MANAGEMENT: CONFIDENCE CREATION IN PUBLIC RELATIONS

Doç.Dr. Selma KARATEPE

İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi skaratepe@inonu.edu.tr

Güven tıpkı bir ruh gibidir; bir kez gitti mi,
asla geri dönmez. (Publilius Syrus / Özdeyiş)

ÖZ

Çağdaş yönetim anlayışı, ürün veya hizmet sunulan kişi ve kurumların, yönetim sürecinde dikkate alınacaklar listesinin başında yer almasını sağlamış ve bu durum, “ben ne üretirsem satılır” düşüncesinin de sonu olmuştur. Günümüzün rekabet koşullarında ürettiğini satabilmek; karşı taraftan beğenilmeyi, güvenilmeyi ve tercih edilmeyi gerektirmektedir. Toplum tarafından “beğenilen ve güvenilen” bir örgüt olmak ise kolay değildir. Kurumun ürün kalitesinden, çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluklarına kadar uzayan geniş bir alana sahiptir. Bu sorumluluklarının bilincinde davranan kurumların belli bir itibar kazandıkları ve bu itibarı sürdürebildikleri sürece başarılı oldukları görülmektedir.

Anahtar Kavramlar: Halkla İlişkiler, İtibar, İtibar Yönetimi

ABSTRACT

Contemporary management approach created on understanding about persons and institutions, which are received product and service, to be taken into account in the first place by management process, and that means the end of the understanding of “what is produced can be sold”. Within the conditions of competition in our days, the ability of selling what you produced is depend on the fact of being admired, trusted and preferred. In fact to be an “admired and trusted” organization by the community is not an easy task. This task requires many interrelated factor within a broad area that may be extended from the quality of product to the responsibility of its workers towards society. In this respect, the institutions which are aware of their responsibilities are becoming more successfully in term of obtaining and continuing the confidence of the people.

Keywords: Public Relations, Reputation, Reputation Management



GİRİŞ

Robert Bosch “insanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim” anlamlı sözünü söylediği zaman, dünyada itibarla ilgili çok fazla araştırma yapılmamıştı. Bu nedenle itibarın, işletmelerin ürün satış fiyatına, insan kaynaklarına ve karşılaştığı krizlere etkisinin ne kadar büyük olduğu da bilinmiyordu. Oysa, bugün yapılan araştırmalar göstermektedir ki; Bosch’un daha o dönemlerde vurguladığı gibi; örgütlerin itibarı, onların sosyal ve ekonomik faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir.

İtibar yönetimi, kurum ve kuruluşların öz değerlerini nasıl değerlendireceklerinden başlayıp nasıl koruyacaklarına kadar uzanan geniş bir süreci araştırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında, örgütlerin yönetim anlayışlarında yenilikler yapmak ve itibarın tesadüflere bırakılmadan yönetilmesini sağlamak kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Temel olarak bakıldığında, itibarın özünde güven yatmaktadır. Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik taşımasına rağmen, somut olarak hissedar değeri yaratmaktadır. (C.J.Fomburn / İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma Konferansı / PRCI / 11 Ekim 2002). Çünkü, itibar diğer tüm kazanımlarının yanı sıra; bir kurumun iç ve dış rekabet gücüne de katkıda bulunmaktadır

1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

Görüş ve davranışları etkileyen bir anlayış yaratarak duyarlılık ve saygınlığa sahip çıkan ve geliştiren bir disiplin (Vartanyan, http://www.reklamdergisi.com/detay.asp.?haber_id=98) olarak kabul edilen halkla ilişkilerin şimdiye kadar çok sayıda tanımı yapılmış olmasına karşın, 1978 yılında Mexico City’de yapılan Birinci Dünya Halkla İlişkiler Kongresi’nde görüş birliğine varılan halkla ilişkiler tanımı, uluslar arası anlamda en fazla kabul gören tanım olmuştur. Buna göre, “halkla ilişkiler çalışmaları; eğilimleri çözümlenme, sonuçlarını önceden kestirme, kuruluşların liderlerine danışmanlık yapma ve hem kuruluş hem de kamu yararına planlı faaliyet programlarını uygulama sanatı ve sosyal bilimidir” (Schukies, 1998, 16).

Aslında, tanımı nasıl yapılmış olursa olsun halkla ilişkiler; kamu tutumlarının saptanması için araştırmalar yapan, sonra da kamudan anlayış ve kabul görme hedefini güden iletişim



programları planlayıp, uygulayan bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilir. Sözü edilen çalışmaların görünürdeki amacı; belirlenen hedef kitlelerce kabul görme, kabul görmenin sonucu ise; toplumda belli bir itibara sahip olmaktır. Aslında kabul görmenin sonucu gibi, sebebi de itibarın kendisidir.

Karalar'ın (Karalar, 2006, 74) da belirttiği gibi; sağlanmış olan kurumsal itibarın sarsılma riskinin olduğu “bunalım dönemlerinde” iletişimin sağlanması görevi kurumların halkla ilişkiler işlevlerinin en önemlisidir. Sonuç olarak; itibar yaratarak onay alma, bu onayla itibarı artırma ve sağlanan bu itibarı korumaya yönelik olan tüm çalışmalar, birbirini besleyen ve sebep-sonuç ilişkisi ile devam eden bir süreci kapsamaktadır.

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişiminde itibar ile ilgili kaygıların her aşamada farklı biçimde kendini gösterdiği görülmektedir. Örneğin, halkla ilişkilerin tarihsel seyrine yönelik çok önemli çalışmaları bulunan James Grunig, arkadaşları ile birlikte yazdığı bir makalesinde (J.E. Grunig ve Hunt, 1984) dört halkla ilişkiler modeli üzerinde durmaktadır. Söz konusu çalışma, halkla ilişkilerde asimetrik ve simetrik dünya görüşlerine yer vermektedir. Bu tartışmada yer verilen modellere göre; kurumlar halkla ilişkiler yürütürken farklı düşünce ve hedefleri temel almaktadırlar. Uygulayıcılara göre, kurumlarda zaman zaman tümünün ya da bazılarının hayata geçirildiği bu modeller incelendiğinde son model olarak kabul edilen ve gelişme anlamında gelinen en iyi nokta denilebilecek “çift yönlü simetrik model”in günümüz koşullarında kurumun itibarını geliştirmede daha fazla geçerli olan çalışma yöntemlerine sahip olduğu görülmektedir.

Grunig ve arkadaşlarının geliştirdiği söz konusu modellere göre (Grunig, 2005, 52);

1. Basın ajansı modeli; bu modelde halkla ilişkiler, örgütle ilgili olarak olabilecek her yolla medyada yer bulmaya çalışır,

2. Kamuoyu modeli; bu modelde halkla ilişkiler, yerleşik gazetecilerden yararlanarak örgütle ilgili nesnel ama yalnızca olumlu bilgileri kamuoyuna ulaştırır,

3. Çift yönlü asimetrik model; bu modelde örgütler kamuları örgütün istediği gibi davranmaya ikna edecek mesajlar geliştirmek amacıyla kamuoyu araştırmalarından yararlanır,

4. Çift yönlü simetrik model; bu modeli kullanan bir örgüt, çatışmaları yönetmek, karşılıklı



anlayışı geliştirmek ve kamularla ilişkiler inşa etmek için araştırma ve diyalogdan yararlanır. Simetrik modelde hem örgüt hem de kamular ikna edilebilir; ama her ikisi de davranışını değiştirmek zorunda kalabilir.

Görüldüğü gibi, özellikle simetrik halkla ilişkiler, prensipler adına halkla anlaşmayı (L'Etang, 2002, 75) önermekte ve halkı yanıltmadan geliştireceği ilişkiler aracılığı ile kurumun itibarı açısından doğru olanı yapmaktadır.

2. HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVLERİ

2.1. Kurumsal İletişim

Bugünün iş ortamında doğru iletişim stratejileri tasarlama, doğru yöntemler bulma ve hayata geçirme kaygısı, halkla ilişkiler bölümlerinin üstlendiği rolü çok kritik bir konuma taşımaktadır. Buna paralel olarak, iletişim uzmanları, strateji oluşturma ve karar verme süreçlerinin giderek ayrılmaz bir parçası haline gelmekte (Aydede, 2004, 53) ve iletişimcilerin sorumlulukları yalnızca çalıştıkları kişi ya da kurumlar ve onların muhatap oldukları kitlelerle sınırlı kalmayıp, tüm topluma karşı da hızlı bir biçimde artmaktadır.

Kurum için kritik nokta, iletişim kanallarını etkin olarak yönetebilmektir. Bu nedenle örgütçe, fonksiyonel birimler, pazar ve medya ile koordinasyonunun sağlanması; iletişim planının hazırlanması, yönetilmesi ve takip edilmesi ve bunun sürekli bir sistem haline getirilmesi esastır (Kuyucu, 2003, 20, www.arge.com). Bu konudaki çalışmalarından birinde Jefkins (Jefkins, 1992, 155) örgütsel iletişimin temel amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır;

1. Örgütün politika ve kararlarını yönetilenlere duyurmak,
2. Örgüt ile ilgili bilgileri çevreye duyurarak, örgüte olan güvenin artmasını sağlamak,
3. Örgütün yeni yönetim anlayışını anlatarak, bilgilendirme yoluyla destek sağlamak,
4. Örgütün birim ve bölümlerine bilgi verilerek, örgütsel bütünlük ve uyum sağlamak,
5. Ücret artışları, primler, burslar ve tatil olanakları gibi iş görenleri yakından ilgilendiren konulara ilişkin bilgilerin verilerek, çalışanların güdülenmesini sağlamak,
6. Yönetimi ilgilendiren her türlü mevzuatı personele duyurarak, olası hataları önlemek,
7. Örgütsel tutumların yönlendirilmesi ve iş görenlerin yönetsel amaçlar doğrultusunda



güdülenmesini sağlamak.

Belirtilen bu amaçların yanı sıra, örgüt içinde “bir sistem olarak iletişimin temel amacı” (Karatepe, 2005, 64); kopuk ve dağınık ilişkileri düzenlemek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamaktır.

2.2. Kurumsal Kültür

Kavram olarak kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmektedir. Kurumsal kültür ise, belirtilen bu değer, özellik ve semboller topluluğunun kurumlardaki görüntüsüdür. Bu kavram kurumlarda; “rasyonel” ve “görüntüsel” olmak üzere çeşitli araçlarla kendini göstermektedir.

Koçel’e göre (Koçel, 2005, 31); rasyonel araçlar; işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, politika, planlama, kontrol, ödül, ceza ve terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleridir. Görüntüsel araçlara örnek olarak; kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, organizasyon içi merasimler, geçmiş başarılarla dönük hikayeler, tecrübeler ile giyim-kuşam gösterilebilir.

Dünyanın en büyük iletişim ajanslarından BBDO'nun dünyaca ünlü genç CEO'su olan Andrew Robertson, Türkiyeyi ziyaretinde yaptığı bir röportajda, BBDO'nun kurumsal kültürünü oluşturan 10 altın kuraldan bahsetmektedir ki; bu kurallar sadece iletişim sektörü değil, her sektörden örgütleri ilgilendiren özelliğe sahip bulunmaktadır. Robertson'a göre; kurumsal kültürün 10 altın kuralı (<http://arsiv.sabah.com.tr./2006/06/18/yaz101-30-139.html>);

1. Yapılan işi severek ve diğerlerinden daha iyi yapmak,
2. Hizmet verilen kişilerce seviliyor olmak,
3. Kurumunu iyi temsil etmek,
4. Çevreye enerji veren bir özelliğe sahip olmak,
5. İşleri sürüncemede bırakmamak,
6. "Ben" değil "biz" diyebilmek,
7. Sorumluluklarının bilincinde olmak,
8. Kriz durumlarında hemen toparlanabilmek,



9. Sağlıklı bir şüphe içinde olmak,

10. İstedğini değil, doğru olanı yapmak.

2.3. Kurumsal Kimlik

Sözlük anlamı ile kimlik (Lull, 2001, 240); “bir kimsenin, bir grubun üyesi olarak hissettiği aidiyet, güven, bilinme ve önemden hareketle gruptaki diğer insanlarla ortak değerleri ve yaşam biçimlerini paylaşması durumu”, kurumsal kimlik ise (Brotzen, 1999, 53); “örgütün karakteri ve değerler sistemi” olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kimlik, örgütün kendisiyle ilgili düşünceleridir. Yani, örgütün kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder. Aynı zamanda, itibarı güçlendirmek amacıyla girilen kurumsal iletişim faaliyetlerini içermektedir.

Örgütlerin üç çeşit kimliğinden söz edilmektedir (Karaköse, 2007, 20);

1. Örgütün ne olduğu (mevcut hali),
2. Örgütün ne olmak istediği (ideali),
3. Başkalarının örgütü nasıl gördüğü (dış görünüşü).

Kurumsal kimlik açısından yapılan araştırmalar, örgütün dış görünüşünü ifade eden; başkalarının “özellikle çalışanların” örgütü nasıl gördüklerinin önemine vurgu yapmaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için; öncelikle çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almak zorunda olduğu kabul edilmektedir.

Terrance Deal ve Allan Kennedy, kurumların çalışanlarının davranışlarına, hareketlerine, tavırlarına ve beklentilerine işaret eden kurumsal değerleri vurgulayarak, başarılı şirketlerin bu değerler üzerinde durduklarını belirtmektedir. Deal ve Kennedy’ye göre (Hodgetts, 1997, 338); örgütlerin çekirdeğini oluşturan bu değerler, örgütün temel özelliklerini yansıtmakta ve çoğu kez örgütlerin sloganları ile bütünleşerek “örgütsel kimlik” olarak ortaya çıkmaktadırlar.



2.4. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj; paydaşların örgütü nasıl gördüğüdür. Başka bir deyişle, dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarıdır (Brotzen, 1999, 53).

Çalışanlar, lider özellikleri, müşteri/ vatandaş memnuniyeti, satış sonrası hizmet, reklamlar, endüstriyel ilişkiler ve fiziksel görünümün doğrudan etkilediği kurumsal imaj (Peltekoğlu, 2007, 574) uzun vadeli başarı için en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Güçlü bir kurum imajı yabancı kaynakların ve öz sermayenin artırılabilmesi için önemlidir. İmajın, satışları ve fiyatları yükseltebilme gücü üzerinde de olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak imaj (Schukies, 1994, 31); kuruluş için önemli bir varlıktır ve doğru yönetilmezse değerini kaybedecek bir yatırım olarak kabul edilmektedir. İmaj, kurumsal itibarın oluşmasında önemli parametrelerden birisidir. Halkla ilişkiler; sosyal faaliyetler, topluma yarar sağlayan projeler ve çeşitli iletişim kanalları ile kurumsal imajın oluşmasına katkıda bulunur. Bu katkı ise, istikrarlı ve ilkeli yönetim politikaları ile birleşerek itibarın yapısını şekillendirmektedir (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020302/10976/3, 08.06.2007).

2.5. Kurumsal İtibar

Kadıbeşegil tarafından yapılan açıklamaya göre (Kadıbeşegil, 2006, 55); “kurumsal itibar, bir örgütün yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Kurumun elle tutulamayan değerlerinin karşılığıdır. Bu karşılığın bedelini hesaplayabilecek herhangi bir para birimi henüz icat edilmemiştir”. Kurumların işleyişinde bu kadar hayati öneme sahip olan “kurumsal itibar” çevreye duyarlılık, kalite bilinci, şeffaflık, müşteri memnuniyeti, ilkeli ve tutarlı işletme politikaları gibi düşünce ve uygulamalarla yükselmektedir.

Kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetimi için (Kuyucu, www.arge.com);

1. Süreç içinde kurum için önem taşıyan zihinlerin hangileri olduğunu saptamak,
2. Kurumun rakipleri arasındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmek,



3. Konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki faktörlerin hangisinin kullanılacağına karar vermek,
4. Kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşip ulaşmadığını, hedef pazar dilimleri açısından iyi bir konuma ulaşip ulaşmadığını ve hedef pazar dilimleri açısından özellikle değer taşıyan konumlar olup olmadığını belirlemek,
5. Son olarak, hedef müşterilerin zihnine ve kalbine etki eden yolları belirlemek üzere geniş iletişim taktiklerinden yararlanmak gerekmektedir.

Uygulamada imaj ve itibar yönetimi birbirine çok karıştırılan kavramlar olmasına rağmen, Peltekoğlu (Peltekoğlu, 2007, 589); tüm iletilerin imaja etkisinden dolayı, imajın olumlu ya da olumsuz olabileceğini, ancak bir kurumun itibarından söz edilmesi durumunda, sözcüğün yüklendiği olumlu anlam nedeniyle herhangi bir olumsuzluğu çağrıştırmadığını kabul etmek gerektiğini, belirtmektedir.

3. İTİBAR VE İTİBARIN YÖNETİMİ

3.1. İtibar Kavramı

Fomburn'a göre itibar, "kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer" (Formburn, 1996, 37)'dir. Eylemlerin, söylemlerle tutarlı olması itibar kazanmanın esasını oluşturur.

İtibar, güvenilir olmaktır. Güven, kişilere olduğu gibi kurumlara da güç kazandırır. Ancak, güvenilir olabilmek uzun bir zaman içinde elde edilebilen, diğer yandan çok kısa sürede yitirilebilen, yanılma ve aldatılma riskini de içerdiğinden dolayı kırılabilir bir değerdir.

1900'lerin başlarında yöneticilerin planlama, örgütlenme, düzenleme, denetleme gibi çok klasik işlevleri bulunmaktadır. Daha sonraları bu işlevlere, halkla ilişkiler, yenilikçilik ve değişim yöneticiliği gibi kavramlar eklenmiştir. Günümüzde ise; üst düzeydeki yöneticinin esas işi, kamuoyunda her yönüyle "iyi bir firma" izlenimi yaratmak ve bunu sürdürmektir.

Kurumsal itibar, başlangıçta iletişim dünyasında küçük bir kavram gibi kabul edilirken günümüzde, "toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü" (Kadıbeşegil, 2006, 30) olarak kabul edilmektedir. Şirketler artık sadece finansman



sermayeleriyle değil, ahlak sermayeleriyle birlikte değerlendirilmektedir

http://www.rekabet.gov.tr/word/perskonferans/20/14_UmitBerkman.doc).

3.2. İtibarın Yönetimi

Kadıbeşegil “İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?” (Kadıbeşegil, 2006, 29) diye sorarken, itibarın ne kadar önemli ve vazgeçilmez olduğunu vurgulamakla birlikte, kurumsal itibara duyarsızlığın ya da kötü bir itibarın kurumun varlık nedenlerini ortadan kaldıracabilecek güce sahip olduğunu da anlatmaktadır.

20. yüzyıl ile birlikte şirketler “iyi kurumsal vatandaş” olma zorunluluğuyla karşılaşmıştır. Bugün, bu durum “zaten iyi birer kurumsal vatandaş olmak zorundasınız, bunun dışında ne yapıyorsunuz?” sorusuna dönüşmüştür. Bu düşünceler doğal olarak, uygulamada bazı gelişmeleri peşi sıra getirmektedir. Örneğin; Faruk Yazar’ın da belirttiği gibi; (<http://www.cember.net/forums/showarticle/114517> - 08.06.2007) Amerikalı Profesör Charles Fomburn, geliştirdiği Reputation Quotient (İtibar Katsayısı) modeli ile halka açık şirketlerin itibarını ölçmekte ve sonuçlar saygın ekonomi dergilerinde yayınlanmaktadır. Bu sonuçlara göre yayınlanan listenin üst sıralarındaki firmalar marka değerlerini yükseltmektedirler.

Benzer şekilde, ülkemizdeki popüler dergilerden aylık “Capital Dergisi”, nin 2002’den bu yana “en itibarlı olarak kabul edilen şirketler sıralaması” yapmaya başladığı (http://www.rekabet.gov.tr/word/perskonferans/20/14_UmitBerkman.doc), şirketlerin bu listeyi önemseydiği ve sıralamada yer almaya dikkat ettiği görülmektedir.

Ürün ya da kurum tanıtımından öte bir kavram olan “itibar yönetimi” ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabilmektedir. Bu görevin kurum içinde bir bölüme ya da ücretli ajanslara devredilmesi yerine bütün olarak yönetilmesi ve doğru olarak konumlandırılması durumunda başarı sağlanabilmektedir.

Argüden’e göre (Argüden, www.arge.com.) itibar açısından önemli risk alanları şunlardır;



1. Çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi,
2. Ürünün beklenmedik etkilerinin sorun yaratması,
3. Ürün tasarım hatası nedeniyle ürünlerin geri toplanması,
4. Kurumsal yönetim konusundaki sorunlar,
5. Etik olmayan davranışların ortaya çıkması,
6. Satılan ürüne/hizmete servis verilememesi,
7. Hükümet politikalarının değişmesi gibi konulardır.

Bu alanlardan her biri için risk planlaması yapmak; kurumsal itibarı korumak için gereklidir.

İtibar yönetiminin dünyadaki öncülerinden olan Fombrun itibarını; nitelikli insanları, fon sağlayacak büyük yatırımcıları, kaliteli tedarikçileri şirkete çekmek, sadık müşteriler oluşturmak, kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerin olması gereken düzeyde kurulmasını sağlamak için bir davetiye olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde, ülkemizde halkla ilişkilerin başarılı uygulayıcılarından; ORSA Stratejik Danışmanlık / İcra Kurulu Başkanı Salim Kadıbeşgil kendisi ile yapılan bir söyleşide “ itibar, topluma karşı bir duruş’tur. Topluma karşı duruş da olumlu ya da olumsuz olabilir. En kötüsü de olumsuz olmasıdır. Giden itibar kolay kolay geri gelmez” demektedir (www.milliyet.insankaynaklari.com.html - 10.6.2007).

4. İTİBAR YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ

Ronald J. Alsop (J. Alsop, 2004, 10); kurumsal itibarın sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilir bir şey olmadığını ama bu iki unsurun itibarın önemli bileşenleri olduğunu ifade etmektedir. Alsop'a göre; finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve vizyon itibarı etkileyen bileşenlerdir. Kuşkusuz CEO'nun kendi itibarı da kurumu etkilemektedir.



4.1. Etik Sorumluluk

Kurumlar açısından, büyük ve karlı olmak itibarlı olmak için yeterli değildir. Hukuk kurallarına ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uymak zorundadırlar.

Budd'a göre (Budd, 1998, 20); yöneticilerin etik ikilemi yaşayarak bocalamaları ya da duraksamalarının nedenlerinden birisi, felsefi bir temele sahip olmamalarıdır. Bir diğeri ise, açık ve içten olmalarını engelleyen kötü danışmanlık hizmeti almalarıdır. Yöneticilerle kamuoyu arasında oluşan algılama farkları gayet doğaldır. Önemli olan boşluklar ve algı farkları arasında köprülerin kurulmasıdır. Eğer bu başarılamazsa, kamuoyunun kuruma ve yöneticiye yönelik kuşkuları oluşmaya başlar ve bunu önlemek güçleşebilir.

Aydede'nin de haklı bir şekilde belirttiği gibi (Aydede, 2004, 54); halkla ilişkiler uygulamalarında etik ilkelerin göz ardı edilmesi mesleğin geleceğini tehlikeye atacak kadar sakıncalı sonuçlar doğurabilmektedir. Etik olmayan davranışlar her şeyden önce mesleğin itibarını zedeler, halkla ilişkileri modası geçmiş çağdışı bir meslek konumuna düşürür. Meslek uygulayıcılarının kamuoyunda etik değerlerden yoksun kişiler, hatta hiçbir yeterliliği olmayan dolandırıcılar gibi algılanmasına yol açabilir.

Weaver'e göre (Weaver, 1997, 291); etik olan aynı zamanda kaliteli olandır ve kaliteye ulaşmanın en güzel yolu; kurumların üretim süreçlerini, üzerinde tekrar çalışmayı gerektirmeyecek biçimde iyileştirmektir. Japonya'dan dünyaya yayılan, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında söz konusu olan; hata bulma değil hata önlemeyi amaçlayan "sıfır hata" üretim felsefesi (Bolat, 2000, 44) ve tüm örgüt bazında kalite anlayışına dayanan "kaliteden herkesin sorumlu olması" felsefesi (Halis, 2000, 114) de Weaver'i destekler niteliktedir.

Günümüzde, ülkeler etik ve uygulama konusunda daha fazla zaman harcamaya başlamıştır. Daha fazla sayıda disiplin komiteleri kurulmaktadır. Cezalar daha ağır hale getirilmektedir. Ulusal kuruluşlardan bazıları özellikle halkla ilişkiler çalışanları arasında etik ilkeleri çiğneyenlerin meslekten çıkarılması yetkisini sağlayabilecek yasal bir dayanak elde etmek için girişimlerde bulunmaktadır (Lloyd, 1998, 14).

Etik açıdan önemli olan, etik prensipler değil, etik davranışlardır (Aydede, 2004, 55);



“güven” kavramı, halkla ilişkiler uygulamalarının merkezinde yattığı için, mesleklerini güven sarsıcı bir şekilde icra edenler, kendilerine olduğu kadar meslektaşlarına da zarar verirler. Etik davranış, uygulayıcılar için iş güvencesi, meslek grubu için saygı, güven ve itibar demektir.

4.2. Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk; “kurumlarca, çeşitli eylemlerinin sosyal paydaşlarına karşı oluşturduğu çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri ölçmek; oluşan olumsuz etkileri azaltmak ve toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmek” (Chandler, 2004, 11) olarak tanımlanmaktadır.

Dünyada 1990’larda başlayan ve ülkemizde de 2000’lerin başından itibaren kendini gösteren sosyal sorumluluk düşüncesi; özellikle büyük şirket ve kuruluşları, kendilerine toplumsal sorumluluğu yüksek olan bir vatandaş imajı yaratmak için yarışır hale getirmiştir (http://www.rekabet.gov.tr/word/perskonfeserans/20/14_UmitBerkman.doc).

Bunun yanı sıra, toplumdaki yaşamı zenginleştirmek, renklendirmek daha tatmin edici hale getirmek üzere kültür, sanat, spor etkinliklerine katkıda bulunmak, çevrenin güzelleştirilmesi gibi konularda şirketlerin ve büyük kuruluşların aktif olarak rol almaları beklenir hale gelmiştir.

Kurumların faaliyet alanları ve maddi güçlerine göre üstlenebilecekleri birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Carroll (Carroll, 1991, 26); örgütlerin sorumluluk alanlarını toplam yedi başlık altında toplamıştır. Bu sorumluluklar ana başlıkları ile şunlardır;

1. Sahiplere karşı sorumluluklar,
2. Müşterilere karşı sorumluluklar,
3. Çalışanlara karşı sorumluluklar,
4. Topluma karşı sorumluluklar,



5. Rakiplere karşı sorumluluklar,
6. Destekleyicilere karşı sorumluluklar,
7. Sosyal gruplara karşı sorumluluklar.

Yukarıda sayılanlara, doğaya karşı sorumlulukları da eklemek gerekmektedir. Çünkü kurumların bu sorunlara duyarsız kalması yüzünden günden güne çevre sorunları artmaktadır. Örgütlerin bu gruplara karşı sorumluluklarını adaletli bir şekilde yerine getirmesi çoğu zaman mümkün olmayabilir. Grupların çıkarları birbirleriyle çatışabilir. Bu durumda kurum, hangisini ön planda tutacak, hangisine öncelik vereceğini, halkla ilişkiler birimiyle yönetimin birlikte saptayacağı strateji belirlemektedir.

Günümüzde belirtilen sorumluluklarını yerine getirmeyen kuruluşlar toplum tarafından çeşitli şekillerde uyarılmaktadırlar. Çalışanlarının haklarını istismar eden, müşterilerini önemsemeyen bir örgüt, kalifiye eleman sıkıntısı çekmekle veya pazara sunduğu mal ve hizmetlere yönelik boykotlarla cezalandırılmaktadır (Newel, 1995, 7).

4.3. Finansal Performans

Finansal performans, bir örgütün karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım yetersizliğidir. Ekonomik yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olmakta ve daha başarılı olmaktadır.

Ayrıca Karaköse'ye göre (Karaköse, 2007, 47) finansal performansı iyi olan bir kurum;

1. Güçlü karlılık boyutlarına sahiptir,
2. Riski düşük yatırımlar yapar,
3. Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar,
4. Rakiplerinden daha üstün performans gösterir.

Kişilerde olduğu gibi; kurumların performansında da güven ortamının oluşturulması birincil şart olarak kabul edilmektedir. KalDer tarafından da önerilen “iş mükemmelliği modeli”



bu konudaki performansın sürekli olarak geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, itibarlarını korumak için şirketlerin standartlar oluşturması ve bunlara uyumun gözetilmesi gibi yaklaşımlar da itibar yönetimi açısından önem kazanmaktadır.

Sonuçları 2006 yılı başlarında alınan ve dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Hill& Knowlton'ın uzunca bir süredir yürütmekte olduğu "Reputation Watch" araştırması bu gerçeği daha güncel sonuçlarla ortaya koymaktadır. Araştırmanın 2005 sonuçlarına göre; Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'da önde gelen finansal analistlerin % 86'sı bir firmaya yatırım yapıp yapılamayacağı konusunda değerlendirme yaparken finansal verilere bakmaktadır. Aynı analistler % 86 oranında lider ve yönetim ekibinin kalitesine baktıklarını ifade etmektedir. Söz konusu araştırmada, konu kurumsal itibara geldiği zaman akan sular durmaktadır. Kuzey Amerika'da analistlerin % 88'i, Avrupa'da % 91, İngiltere'de % 93 ve Asya Pasifik'te ise % 94 oranında, şirketlerin itibarlarını yönetmek konusunda yeterlilik göstermemeleri halinde finansal darboğaza gireceklerini belirtmektedirler (Kadıbeşegil, 2006, 55-56).

4.4. Kaliteli İş Ortamı

İş gören için; düzen ve temizlik, iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç-gereç temini, müzikli çalışma olanağı, dinlenme sürelerinin yeterliliği gibi konularda morali artırıcı uygulamalar verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur (Sapançalı, 1993, 63). İş yerinde çalışanlara duyulan güven; kurumların diğer uygulamalarında kolaylık sağladığı gibi, tutarlı strateji uygulamaları gerçekleştirebilmelerini de sağlamaktadır.

İş gören ile örgüt arasındaki fiili etkileşimi incelerken en geçerli yol, bu etkileşimi bir psikolojik anlaşma boyutları içinde ele almaktır. H. Levinson buna,"karşılıklı hareket etme" (reciprocation) süreci adını vermektedir. H. Levinson'a göre (Schein, 1976, 54); örgütün kendisi, çalışanları için bazı şeyleri yaparken, bazı şeyleri yapmaktan kaçınmaktadır. Örneğin, iş görenlere ücretlerini öderken ve statü ve iş güvenliği sağlarken, onlardan da kendi iş tanımlarını aşan işler yapmaktan kaçınmalarını istemektedir. İş gören ise; çok çalışmak, verimli olmak ve kurum imajını bozmaktan kaçınarak karşılık vermektedir. Örgüt, çalışanlarından beklentilerini; sahip olduğu güç ve yetkiyi kullanarak ortaya koyarken, örgüt çalışanları örgütü etkileyecek



olumsuz girişimlerde bulunmak, örgüte karşı yabancılaşmak ve işbirliğini örgütten esirgemek gibi yöntemlerle beklentilerini kabul ettirmeye çalışmaktadırlar.

4.5. Kaliteli İşgücü

Yapılan işin monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres ve işe yabancılaşma gibi sorunlar yaratmaktadır. Kişilerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların; örgüt içinde devamsızlık, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişilerarası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar (Truman, 1999, 39); işin içeriğindeki çekiciliğin, örgütsel etkinlik için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Örneğin, örgüt-çalışan ilişkilerini inceleyen Etzioni'nin, çalışanların örgüte ilgi derecesini ölçmeyi amaçlayan araştırmaları bu önemi vurgular niteliktedir. Etzioni iş görenlerin örgüte ilgi derecesi ile oluşan "iş gören tutumu"nu üç grupta incelemektedir (Schein, 1976, 56);

1. Yabancılaşmış tutum; kişi psikolojik olarak örgüte ilgi duymamakta fakat kendisini örgütte bulunmaya zorunlu hissetmektedir.
2. Hesapçı tutum; kişi örgüte "verilen ücrete göre iş ilkesi" kapsamında ilgi göstermektedir.
3. Ahlaklı tutum; kişi örgüt amacına ve kendi görevinin önemine inanarak çalışmaktadır.

4.6. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Kurumlar kendi itibarını yaratmak ve bu itibarı kaybetmemek için ürün ve hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sürekli olarak artırmak zorundadırlar. Rekabetin şartları da bunu gerektirmektedir. Uygulamada kurumların yürüttüğü halkla ilişkiler kampanyalarında kullanılan "iletişim-algılama yaklaşımı" na göre Schukies (Schukies, 1998, 22) beş ayrı kalite anlayışından söz etmektedir. Bunlar;

- 1 Amaçlanan kalite,
2. Yakıştırılan kalite,
3. Kanıtlanmış/ yerleşmiş kalite,
4. Kabul edilen kalite,



5. Yaşanmış kalite'dir.

Bu yaklaşıma göre kalite; beş farklı bakış açısından değerlendirilse de, söz konusu kalite anlayışlarının her biri, örgütsel süreçte aynı anda var olabilmektedir.

Günümüz koşullarında geçerliliği reddedilemeyen “insanların beyinlerinde bir ürün, kişi veya organizasyon hakkında olumlu düşünceler yerleştirme” anlamına gelen “imaj yaratma” (Erdoğan, 2006, 225) ve bu amaçla gerçekleştirilen çalışmaları kapsayan “imaj yönetimi” (Erdoğan, 2006, 233), ayrıca Saydam'ın da belirttiği gibi “ne yaptığınız değil, nasıl algılandığınız önemlidir” felsefesinden hareketle ortaya çıkan “algılama yönetimi” (Sipahi, <http://www.milliyet.com.tr/2006/03/26/ege/yazsipahi.html> 12.09.2007) ve itibar yönetimi ile ilgili tanımlar incelendiğinde asıl olanın “karşı taraftan anlaşılma” biçimi olduğu ve bu nedenle “yakıştırılan kalite ile kanıtlanmış/yerleşmiş ve yaşanmış kalite”nin bu süreçte ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

4.7. Duygusal Algı ve Çağrışımlar

İletişim Sözlüğü'ne göre algı; “duyularla alımlanan, beyin tarafından işlenen, bellekte depolanan ve fiziksel veya zihinsel bir tepki biçimini üreten enformasyon” (Mutlu, 2004, 17) olarak tanımlanmakta, itibar ile ilgili tanımlara bakıldığında ise; itibar bir kurumun çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir varlık olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle itibar, kamuoyunun örgütle ilgili izlenimleridir. Bu durumda, örgütün itibarı daha çok algılamalardan teşekkül etmekte; sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini kapsamaktadır (Karaköse, <http://www.akademikbakis.org/sayil1/makale/itibar.doc.html> - 01.07.2007).

Sonuç olarak; kamuoyu üzerinde yaratılmış olan etkiler, algı ve çağrışımlar kurumun itibarını oluşturmakta ve böylece haklı olarak; “kamuoyunun örgüte ilişkin algısı = örgütün itibarı” denklemi ortaya çıkmaktadır.



4.8. Kurumsal Liderlik

Kurumsal itibarın inşasında ve güçlendirilmesinde liderin rolü yadsınamaz. Son yıllarda yapılan araştırmalar, itibarın yönetiminden, örgüt yöneticilerinin sorumlu olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bunun için yöneticilerin, çalışanların desteğini de arkasına alarak örgütün itibarını güçlendirmesi ve hedeflere ulaşmaya çalışması önemlidir. İyi itibara sahip örgütler, rakiplerine kıyasla daha iyi performans göstererek etkili ve verimli olabileceklerdir. Bu aşamada, örgütlerin güçlü bir itibara sahip olmalarının yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilişkili olduğu açıktır (Karaköse, 2007, 49). Uygulamada, kurum yöneticilerinin bu yönüyle de; gerekli yeterliliğe sahip olmaları beklenmektedir.

Argüden'e göre (Argüden, www.arge.com) kurumlarının itibarını yükseltmek isteyen liderlerin, dikkat etmeleri gereken konular şunlardır;

1. Ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermek,
2. Verilen sözlerden dönmek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak,
3. Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek,
4. Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmek,
5. Üst yönetimin kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlı olmasını sağlamak,
6. İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasına ve mantıksal bir çerçeveye oturtulmasına dikkat etmek.

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar kurum liderinin bilgi, görgü ve misyon gibi önemli özelliklerini tamamlayan ve birleştiren ve hatta bu özelliklerin kullanılabilmesine yardımcı olan en önemli faktörün; lider açısından kurum içinde ve dışında gerekli olan güvenin sağlanması olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, Gardner tarafından yapılan bir araştırmada (Gardner, 1990); "lider güvenilirliği"nin, diğer tüm özelliklerden "önce" geldiği özellikle vurgulanmaktadır.



4.9. Kurumsal Vizyon

Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon; mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır. Başka bir deyişle vizyon, “işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir” (Koçel, 2005, 130).

Net bir vizyonu olan, bunu kurum içinde ve dışında açık bir şekilde paylaşan ve kurumun bu vizyonla uyumlu hareket etmesini sağlayan kurumların itibarı artmaktadır.

Kurumun hayat seyri bir bütün olarak düşünüldüğünde, hayatta atılan her adım, sadece o adımda elde edilen sonuçlarıyla değil, aynı zamanda itibar etkisiyle birlikte değerlendirilmelidir. Kısa vadeli kazançlar için itibarını yitirenler, değerlerinden de kaybetmektedirler. Şirketlerinin itibarını yükselten liderler, itibarın şirketin en önemli varlığı olduğunu anlayan kişilerdir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki (Sorohan, 1994, 11); başarılı ve sağlıklı örgütler toplumun ihtiyaç duyduğu alanlara yatırımlarını yönlendirmeyi bilen vizyon sahibi örgütlerdir. Toplumun ve ülkenin yararını gözeterek işletmenin geleceğini öngörebilen ve planlayan, ayrıca bunu çalışanlarının aktif katılımı ile paylaşan örgütler her zaman daha başarılı olmuşlardır

4.10. Yöneticinin Kendi İtibarı

Çoğu kez “güven” kavramı ile eşanlamda kullanılan “dürüstlük” kurumun içinde başlamak zorundadır. Kurumun dışındakilerden önce, kurum çalışanları yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmeli ve alınan kararların yerinde olduğuna, verilen emirlerin gerekli olduğuna, yapılan çalışmaların doğruluğuna inanmalıdır (Budd, 1998, 22). Bunu sağlayan ise; yöneticinin kurum içindeki uygulamaları ile kendi adına yarattığı itibarıdır.

Bu nedenle, günümüzde halkla ilişkilerin içinde olan tüm kurum yöneticilerinin hedefi, kurumların ve hedef kitlelerinin imajlarını korumanın yanı sıra giderek, çağdaş liderler olarak kendi itibarlarını da korumayı içine alacak şekilde genişlemektedir. Bu anlayışla dünyada sürekli toplantılar düzenlenmekte, araştırmalar yapılmakta ve ortak değerlerin ortaya çıkarılmasına çalışılmaktadır (Aydede, 2004, 53). Yapılan bu çalışmalar ile gelinen son dönem yönetim



anlayışında, örgütü yönetenlerin üç temel görevinin olduğu kabul edilmektedir (Kadıbeşegil, 2006, 155); çağdaş yöneticinin söz konusu olan bu temel görevleri şunlardır;

1. Örgütün yarımını tanımlamak ve vizyonunu belirlemek,
2. Örgütü yarınlar taşıyacak olan nitelikli insan kaynaklarını seçmek,
3. Örgütün itibarını yönetmek.

5. SONUÇ

Heraklitus'un çok bilinen bir sözü vardır: "Bir insanın geleceğini, onun karakteri belirler" Bu söz, kurumlar açısından da doğrudur ve kurumların geleceğini; dayandığı kültür ve değerlerden oluşan karakterleri belirlemektedir. Kurumların karakterini oluşturan değerler ise; kurumun etik anlayışı, sosyal sorumluluk konusunda gösterdiği duyarlılık, kaliteli iş ortamı, kaliteli iş gücü, kaliteli ürün ve/veya hizmet konusunda gösterdiği hassasiyet, kurumsal vizyon ve kurumsal liderlik uygulamalarında gösterdiği başarılarıdır. Kurumların belirtilen bu örgütsel değerlere yaklaşım biçimi, aynı zamanda sahip oldukları itibarın da düzeyini belirlemektedir.

Halkla ilişkiler kullandığı tekniklerle oldukça önemli işlevleri yerine getirmektedir. Bu işlevlerden birisi de; örgütlerin itibarını yönetmektir. Bugün artık "stratejik iletişim yönetimi" olarak kabul edilen modern halkla ilişkilerin ilkeleri, yararlandığı teknikler ve yaptığı çalışmalar incelendiğinde görülmektedir ki; "kurumların itibarı, halkla ilişkilerin hedeflediklerinin toplamı"ndan başka bir şey değildir. Elde edilen bu toplamın kaybedilmemesi ve geliştirilerek devam ettirilmesi, halkla ilişkiler tekniklerinin bilinçli, sağlıklı ve dürüst bir biçimde kullanılabilmesine bağlıdır.

KAYNAKÇA

ALSOP Ronald J. **Immutable Laws of Corporate Reputation**, NY:Wall Street Journal Book - 2004

ARGÜDEN Yılmaz, "İtibar Yönetimi" **İtibar Yönetimi**, ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 04,1. Basım, İstanbul, Ekim- 2003, www.arge.com, Erişim Tarihi: 09.06.2007

AYDEDE Ceyda, **Profesyonel Bir İlişki: Medya ve Halkla İlişkiler**, Rota Yayınları, İstanbul- 2004



BERKMAN Ümit, Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu: Gelişimi ve Uygulama Örnekleri
http://www.rekabet.gov.tr/word/perskonferans/20/14_UmitBerkman.doc,

Erişim tarihi: 07.06.2007

BOLAT Tamer, **Toplam Kalite Yönetimi**”, Beta Basım –Yayım A.Ş., İstanbul - 2000

BUDD John F. Jr., **Halkla İlişkilerde Etik İkilemleri**, (Çeviren: Nur NİRVEN-Ahmet ÜNVER) IPRA Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği / Halkla İlişkiler Danışmanları Derneği (HDD) Altın Kitap- Sayı: 8, Rota Yayınları, İstanbul -1998

BROTZEN D. (1999), **The role of reputation in crisis management**. London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK).

CAROLL B. Archie, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility”, **Business Horizon**, July-August, 1991

CHANDLER Geofferey, **UK The Evoloution of Business and Human Rights Debate in Sullivan Rory Bussiness and Human Rights**, Greenleaf Publishing, London - 2004

ERDOĞAN İrfan, **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Erk Yayınları, Ankara - 2006

FOMBURN Charles J., **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996

GARDNER John W.,**On Leadership**, The Free Pres,Mac Millan Inc., 1990

GRUNIG James E., **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, (Çeviren: Elif Özsayar-Editör:Serra Görpe), Tribeca İletişim-Danışmanlık, Rota Yayınları, İstanbul- 2005

HALİS Muhsin, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul - 2000

HODGETTS Richard M., **Yönetim, Süreç ve Uygulama**, (Çeviren: Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU), Der Yayınları, Yayın No: 201, İstanbul - 1997

<http://arsiv.sabah.com.tr/2006/06/18/yaz101-30-139.html> - Erişim Tarihi: 08.06.2007

JEFKINS Frank, **Public Relations**, Fourth Edition, Pitman Publishing, London - 1992

KADIBEŞEGİL Salim, **İtibar Yönetimi**, MediaCat Yayınları, 2. Baskı, İstanbul - 2006

KARALAR Rıdvan, **İşletme Yönetiminde Halkla İlişkiler**, Eskişehir- 2006

KARAKÖSE Turgut, **Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara- 2007

KARAKÖSE Turgut, **"Örgütlerde İtibar Yönetimi"** www.akademikbakis.org/sayi/11/makale/itibar.doc.html - Erişim Tarihi: 01.07.2007

KARATEPE Selma, **Örgütlerde İletişim – Güdüleme İlişkisi**, Siyasal Kitabevi Yayını, Ankara-2005

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)**, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul - 2005

KUYUCU Burcu Akar, “Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi” **İtibar Yönetimi**, ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 04, 1. Basım, İstanbul, Ekim - 2003 www.arge.com. Erişim Tarihi: 09.06.2007



- L'ETANG Jacque, "Diplomasi Olarak Halkla İlişkiler", **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**, Derleyenler: L'ETANG Jacque ve PIECZKA Magda, (Çevirenler: Gülcan IŞIK, Derya TELLAN vd.; Editör: Sema YILDIRIM BECERİKLİ), Vadi Yayınları, Ankara - 2002
- LLOYD Herbert M., **Halkla İlişkilerde Meslek Ahlakı**, Rota Yayınları, İstanbul - 1998
- LULL James, **Medya-İletişim-Kültür**, (Çev: Nazife GÜNGÖR), Vadi Yayınları, Ankara - 2001
- MUTLU Erol, **İletişim Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara - 2004
- NEWEL Susan, **The Healty Organization: Fairness, Ethics And Effective Management**, New York- 1995
- PELTEKOĞLU Filiz BALTA, **Halkla İlişkiler Nedir?** 5. Baskı, Beta Basım-Yayım, İstanbul- 2007
- SAPANCALI Faruk, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Cilt: 22, sayı: 4, 1993, s.55-65
- SCHUKIES Gert, **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**, (Çeviren: Ahmet ÜNVER) IPRA – Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği / Halkla İlişkiler Danışmanları Derneği (HDD) Altın Kitap- Sayı: 10, Rota Yayınları, İstanbul -1998
- SCHEIN Edgar H., **Organizational Psychology**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1965, Çeviren: Aylin SAĞTÜR, Şan ÖZ-ALP, **Örgütsel Psikoloji**, 2. Baskı, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 167, Eskişehir- 1976
- SİPAHİ Deniz, "**Kurumsal İletişimi Ciddiye Almayan Şirketlerin İşi Artık Daha Zor**", <http://www.milliyet.com.tr/2006/03/26/ege/yazsipahi.html>- Erişim Tarihi: 12.09.2007
- SOROHAN Erica Gordon, "Healthy Companies", **Traning & Development**, Vol: 48, Issue: 3, March-1994
- TRUMAN Bewley, "Work Motivation", **Review: Federal Reserve Bank of Louis**, Volume: 81, Issue: 3, May / Jun 1999, s.35-39
- YAZAR Faruk, "**İtibar Yönetimi**" http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020302/10976/3
Erişim Tarihi: 08.06.2007
- YAZAR Faruk, **İtibar Yönetimi** <http://www.cember.net/forums/showarticle/114517> - Erişim Tarihi: 08.06.2007)
- VARTANYAN Aret, "**PR Nedir?**" http://www.reklamdergisi.com/detay.asp.?haber_id=98,
Erişim tarihi: 12.09.2007
- YÜZÜNCÜYİL Betül T., "**Salim Kadıbeşegil'den Takkeyi Öne Koyduran Bir Soru: İtibarın Sahibi Kimdir?**" www.milliyet.insankaynaklari.com.html - Erişim Tarihi: 10.6.2007
- WEAVER N. Charles, **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, Editör: Celal SEÇKİN (Çeviren: Tuncay BİRKAN ve Osman AKINHAY), Sistem Yayıncılık, İstanbul – 1997.