

**KURUM İÇİ İLETİŞİM VE ALGILANAN GÜÇ KAYNAKLARININ
KURUMA VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATIONS ON THE PERCEIVED
POWER SOURCES ON TRUST IN SUPERVISOR AND ORGANIZATION
Dr. Melda KEÇECİ^{1*} - Dr. F. Ceyda SÜER² - Dr. K. Bahar MERİÇ³-
Yrd.Doç. Uzey DURAL⁴ -Eda ÇALIŞKAN⁵**

Geliş Tarihi: 23.06.2017

Kabul Tarihi: 21.07.2017

Özet: Kişiler arası ilişkilerin temelini oluşturan güven kavramının önemi, son zamanlarda birçok firma tarafından da anlaşılmakta ve kurum içi güven çalışmaları yaygınlık kazanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, kuruma ve yöneticiye duyulan güven ile şirket içerisinde kullanılan iletişim kanallarının ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının ilişkisini incelemektir. Araştırma sonucunda hem kurum içi iletişimin hem de algılanan güç kaynaklarının, kuruma ve yöneticiye duyulan güven ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları yöneticiye ve şirkete duyulan güveni en çok açıklayan etmenin şirketin formal iletişim şekli olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin uzmanlık ve özdeşim gücü de güven düzeyinde artışı açıklamaktadır. Yöneticilerin yıkıcı güç kullandığına dair algılama düzeyi çalışanların hem yöneticiye hem de şirkete duydukları güven düzeyindeki düşüşü açıklamaktadır. Bulgular önceki literatür sonuçları bağlamında ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: kurum içi iletişim, kurum içi güven, yöneticiye duyulan güven, güç, güç kaynakları

Abstract: Recently, the importance of trust which is the base of interpersonal communication, is better understood by the companies and the number of internal trust studies have accelerated. The purpose of this study is to investigate the relationship between trust in supervisor and trust in organization, and internal communications channels and perceived sources of power. The study results revealed that both internal communication and perceived sources of power are related to trust in supervisor and trust in the company. The analyses shows that formal communication contributes to the level of trust in both supervisor and company the most. The increase in referent and expert

¹ Marmara Üniversitesi, Örgütsel Davranış Doktora Programı, kececi.melda@gmail.com

² Marmara Üniversitesi, Örgütsel Davranış Doktora Programı, ceydaaydogdu@yahoo.com

³ Marmara Üniversitesi, Örgütsel Davranış Doktora Programı

⁴ Yrd.Doç., Doğu Üniversitesi, Psikoloji

⁵ Marmara Üniversitesi, Örgütsel Davranış Doktora Programı

power of the supervisor also increases the level of trust in both supervisor and company. However, when employees sense that their supervisors are using coercive power, their trust in both supervisor and organization decrease. The findings are discussed in detail.

Key words: internal communication, internal trust, trust in supervisor, power, sources of power

GİRİŞ

Güven, yaratılan, geliştirilebilen bir eylem ve süreçtir. Bu süreç kişilerden, kurumdan ve sistemden etkilenebilmektedir. Günlük yaşantımızda karşılaştığımız rekabet ortamı ve buna bağlı gelişen kuşku, kaygı, çıkar peşinde koşma, bencillik gibi davranışlar güven erezyonuna sebep olabilir. Güven olgusunun hakim olduğu ortamlarda verimlilik, saygı ve performans artışı olduğundan kurumlar, verimliliklerini, başarılarını ve etkinliklerini arttırmak için güven duygusu üzerinde önemle durmaktadır.

Güç kavramı, karşılıklı etkileşimin olduğu her yerde varlığını hissettirmektedir. İnsanlar doğaları gereği bir şeylere hükmetme veya etkisi altına alma eğilimindedirler. Günlerinin büyük bir kısmını iş yerlerinde geçiren ve karşılıklı iletişim halinde olan kişilerden birinin diğerine olan bağımlılığı, güç kavramının alt yapısını oluşturmaktadır.

Kurumlarda çalışanların ne türlü güç kaynaklarını algıladıklarının, bu güç kaynaklarının kullanılmasının ve kurum içinde var olan iletişim süreçlerinin, kuruma ve yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkilerinin inceleneceği bu çalışma, dört bölümden meydana gelmektedir.

Çalışmanın birinci kısmında, kurum içi iletişim kavramı; örgütsel yapının düzenli olarak işlemesini sağlayan bir teknik olarak ele alınmıştır. İletişim, kurumun bütünlüğünü sağlayan ve etkisi altına alan bir ağ sistemidir. Bu çalışmada iletişim, güven kavramının varlığını etkileyen, biçimsel ve biçimsel olmayan şekliyle ele alınacaktır.

İkinci bölümde, sosyal güce ilişkin teorik bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bunun için güç kavramı üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, kurum içi iletişimde güven konusu ve kurumda uygulanan güç kaynakları, çalışanların kullanılan güç kaynakları algıları ve bu algılarının kuruma ve yöneticiye duyulan güven üzerinde ki etkileri üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise, çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle çalışanların kullanılan güce karşı algıları, kurumda kullanılan iletişim kanalları ve bu iki değişkenin güven boyutları üzerindeki etkilerinin açıklanmasına çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve analizlerden elde edilen bulgulara dayanılarak ortaya konulan sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

Kurum İçi İletişim Ortamları

İletişim, Drenth & Thierry & DeWolff (1998) tarafından, kısaca, semboller aracılığı ile mesaj iletme ve mesaj alma olarak tanımlanmıştır. Yüz ifadeleri, vücut hareketleri, fiziksel görünüm bu simgeler içersinde yer almaktadır ve yapılan ya da yapılamayan her etkinlik başkalarına bir mesaj iletir. (Sayers ve diğerleri, 1993). Bir başka deyişle iletişim alıcının zihninde yollayıcı tarafından tasarlanan detayların oluşturulmasıdır (Vecchio, 2006). İletişimin en önemli işlevlerinden biri insanların duygu ve düşüncelerini ifade etmesini sağlamasıdır. Sıklıkla bireyler ve gruplar ruhsal durumlarını diğerleriyle rahatlıkla paylaşabilirlerse amaçlarına daha iyi ulaşabilirler (Robson ve Tourish, 2005).

Kurum içi iletişim; kurumların hedeflerine ulaşmaları için geçirdikleri üretim ve yönetim süreçleri içinde eşgüdüm, bilgi akışı, denetim, karar alma vb. amaçlar ile belli kurallar içerisinde gerçekleşen iletişim biçimi olarak tanımlanmıştır. (Ersen,1996). İletişim, kurumu bir arada tutan ve kurum için hayati öneme sahip bir unsurdur. Kurumsal iletişimin önemi ve kurumlarda iletişimin kullanılış amaçları, sırasıyla a)Bilgi sağlama, b) Kurum üyelerini motive etme, c) Bireysel çabaları kontrol etme ve işbirliği içerisine koyma d) Duygu ve düşünceleri ifade etme olarak sıralanabilir. Yöneticiler, çalışanlarının hangi amaçlar için çalıştıklarını ve bunlara ulaşmak için çalışmalarında nasıl ilerlediklerini bildirmek için iletişimi kullanırlar (George ve Jones, 1999).

Thayer (1961), iletişimin performans üzerindeki önemine şu şekilde dikkat çekmiştir; “Herhangi bir kurumun yönetimi ancak iletişim aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Bir organizasyonun iletişiminin etkinliği, organizasyonun yönetim etkinliği açısından en iyi ölçümdür.” İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği kurumdal ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stresi, tatminsizliği getirmekte, kuruma karşı güvensizlik, düşük seviyede kurumsal bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991).

Kurumsal iletişimin örgütsel yapı içerisinde formal (biçimsel), informal (biçimsel olmayan) iletişim olarak ikiye ayrılır. Örgütsel yapı içerisinde biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim birbirini tamamlayan niteliktedir (Tutar, 2003; Uzcan, 1996; Slaughter ve Bell,1990).

Formal (Biçimsel) İletişim: Formal iletişim ağları, bir işin yapılması için kimin kiminle konuşması gerektiğini belirleyen yönetim tarafından tasarlanmış sistemlerdir; raporlar, kayıtlar, prosedürler, vb. Biçimsel iletişim ağını en iyi organizasyon şemaları tanımlayabilir. Organizasyon şemaları ile, verilen bir görevden kimin sorumlu olduğunu ve hangi çalışanın performansından kimin sorumlu olduğu çok açık görülür (Adler, 2005).

Kurumdaki formal iletişim yapısı bu çalışmada dikey ve yatay iletişim olarak ayrılmıştır. Dikey iletişim, kurumun hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan, hiyerarşi içinde hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya kurulan iletişim biçimidir (Fleet,1988).

Aşağı doğru iletişim: Bu iletişim şekli, yönetimin en üst basamağından başlayarak en alt basamağına kadar mesajın akışını ifade eder. Örnek olarak çalışanların performans değerlendirmeleri, is tanımları, yeni çalışanlar için uyum, övgü ve takdir, şirket stratejileri ve hedefler, şirket kural ve prosedürleri aşağı doğru iletişim şekli olarak sayılabilir (Robbins, 2005).

Yukarı Doğru İletişim: Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimde kurum hiyerarşisi içinde komuta zincirini takip ederek yukarı doğru gider ve yukarıdan aşağıya iletilen mesajların algılanıp algılanmadığı hakkında geri bildirim sağlanır (Kenneth,1984). Williams ve Eggland (1991)'e göre yukarı doğru iletişimde ortaya konulan mesajlar; verilen görevlerle ilgili durum raporları, karar alma ve sorunları çözme durumunda yardım talepleri, kurum geliştirme ile ilgili öneriler, mesai programındaki değişimler, yıllık izinlerle ilgili sürekli karşılaşılan istekler ve kurumla ilgi duygular şeklinde ortaya konulmaktadır. Bu tarz iletişim çalışanlar arasında beceri ve yeterliliklerin paylaşılmasına olanak sağladığından daha da önemli hale gelmeye başlamıştır.

Geçmiş araştırmalar, yukarı doğru iletişimin, aşağı doğru iletişime göre çok daha az gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bir araştırma, çalışanların %70'inin yöneticisi ile ayda ortalama bir kereden daha az sayıda iletişim kurmayı denediğini göstermiştir. (Greenberg, 2002) Çalışanları, iyi haberi iletme kadar, kötü haberi de paylaşma konusunda cesaretlendirmek, yönetici becerisine olan güveni arttırmaya katkı sağladığı görülmüştür. (Hersey, 1996).

Yatay iletişim: Yatay iletişim, kurum içerisinde alıcı ve gönderenin aynı seviyede olmasıdır. Bu durum özellikle aynı takımın, üyeleri, takımlar arası üyeler, farklı ünitelerdeki çalışanlar arasında görülür. (Robbins, 2005). Yatay iletişim, yüksek düzeyde koordinasyon gerektiğinde önem kazanır. Çalışanların tüm kurum işlemleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar, çalışanların aynı tür sorunlar yaşamaktan kurtarır, örgüt iklimine olumlu katkısı olur, kurumda koordinasyonu iyileştirir ve kurumsal işleyişi hızlandırır (Tutar, 2003; Vural,2003).

Informal (Biçimsel Olmayan) İletişim: Informal (biçimsel olmayan) iletişim, kurumun önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişim biçimidir. Informal iletişim, formal iletişim kanallarının iyi işlememesi ve çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucu ortaya çıkar (Vural, 2003; Tutar, 2003).

Kurumlarda informal iletişim genellikle söylenti ve dedikodu şeklinde ortaya çıkar. Resmi kanallarla çalışanlara ulaşması beklenen mesajlar günler sürebilirken resmi

olmayan söylenti yoluyla mesajın ulaşması daha kısa sürede gerçekleşebilmektedir (Boone ve Kurtz, 2003). Informal iletişim kanalındaki bilgilerin doğruluk payı olsa bile, eksik bilgi olduğunda ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara neden olabilir, çoğu kez yanlış ve abartılmış söylentiler taşıyabilir. Kurumlarda endişe ve güvensizlik dönemlerinde, informal iletişim artabilir. Yöneticilere düşen görev, informal iletişimi kurum lehine çevirmek, informal iletişimi yönetmektir (Gürgen,1997; Tutar, 2003; Uzcan,1996).

Güç ve Güç Kaynakları

Güç, her kişi için farklı anlamlar ifade etmekle birlikte günümüzde her alanda, her grupta daimi olarak önemli bir kavram olarak karşımıza gelmektedir. Kurumlarda ise yöneticiler için çok daha önemlidir. Gücü etkin ve etkili kullanabilmeleri güç kaynaklarının farkına varmalarıyla mümkün olacaktır. Güç basit olarak “başkalarını etkileyebilme yeteneği” veya “bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesi” olarak tanımlanır (Hunt, 1994). Quigley ise gücü “planlananı gerçekliğe dönüştüren, hareketi başlatacak ve sürdürecektel bir enerji” olarak tanımlanmaktadır (Quigley, 1993).

Bu tanımlardan da görüldüğü gibi, araştırmacılar gücün tanımını yaparken, bazıları “bir yetenek”, bazıları için “isteklere ulaşmak için kullanılan bir araç”, bazıları için “davranışları etkileme” gibi olarak tanımlamışlardır. Her bir tanımının ortak noktası ise gücün insanlar arasındaki ilişkilerle bir anlam ifade etmesi, etkileşime dayanması olarak görülebilir. Bu tanımlardan yola çıkarak, diğerlerini etkilemede kullanılan güç kaynakları ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış, fakat en fazla dikkat çeken ve sonraki araştırmaların üzerinde açık bir etkisinin olduğu görülen çalışma French ve Raven (1959) tarafından yapılan çalışmadır.

French ve Raven (1959) tarafından yapılan çalışmalar neticesinde; 5 farklı güç kaynağından söz edilmiştir. Bunlar, ödüllendirme gücü; zorlayıcı güç, yasal güç, özdeşim gücü ve uzmanlık gücüdür. Güç araştırmacılar tarafından “P’yi etkilemek için O’nun sahip olduğu maksimum potansiyel”yetenek” olarak tanımlamışlar ve bunları; ödüllendirme gücü; P’nin O’nun kendisini ödüllendirme yetkisine sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır, zorlayıcı güç; P’nin O’nun kendisini cezalandırma yetkisine sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır, yasal güç; P’nin O’nun kendisinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır; özdeşim gücü; P’nin kendisi O ile özdeşleşmesine dayanır, uzmanlık gücü; P’nin O’nun konusunda uzman olduğu yönündeki algılamasına dayanır, şeklinde tanımlamışlardır. (French ve Raven 1959)

Kuruma ve Yöneticiye Duyulan Güven

Farklı disiplinlerden gelen akademisyenler, farklı zaman dilimlerinde “güven” kavramıyla ilgili tanımlamalar getirmiştir. Bu tanımların çoğunda göze çarpan ortak özellikler; bilinçli olarak savunmasız hale gelmek ve pozitif beklentidir (Mayer, Davis ve

Schoorman, 1995; McKnight, Cummings ve Chervany, 1998; Rousseau, 1998). Hosmer (1995) güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti olarak tanımlamıştır. Literatürdeki en kapsamlı tanımlardan biri “bir tarafın, onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarlarıyla ilgili konularda diğer tarafın kendi beklentileri doğrultusunda hareket edeceği yönündeki olumlu beklentisinden dolayı, bilinçli olarak ve kendi isteğiyle, diğer tarafın hareketlerine karşı savunmasız hale gelmesidir” (Mayer ve diğerleri, 1995).

McAllister (1995) güveni bilişsel (cognitive) ve duygusal (affective) olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Bilişsel güven, karşı tarafın yetkinliği, içtenliği ve bilgi seviyesi gibi özelliklere bağlı iken duygusal güven karşılıklı ilgi göstermeden doğan kişisel bir ilişkiye bağlıdır.

Güveninin örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık, kuruma bağlılık, iş performansı, kurumda kalma isteği, risk alma, bilgi paylaşma isteği ile olumlu; kurum içi zararlı davranışlarla ise olumsuz ilişkisi olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002; Jones ve George, 1998; Stoner ve Hartmon, 2000; Wasti ve diğerleri, 2007; Nyhan, 2000, Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998). Çalışanlar, üstlerine ve iş arkadaşlarına güven duyarlarsa, dikkatlerini kendilerini olası tehlikelerden korumak yerine işlerine verebilirler. Dolayısıyla güven ortamında çalışanların performansları olumlu etkilenir (Blau, 1964).

Yöneticiye duyulan güven kavramı, çalışanların gün içerisinde sürekli iletişim içerisinde oldukları bir üst yöneticilerine duydukları güveni tanımlamaktadır. Yöneticilerinin güvenilir olduğuna inanan astlar, onun aldığı kararlara daha çok güvenir ve bu kararlara karşı daha pozitif dururlar. Yöneticiler, çalışanların beklentileri doğrultusunda davrandığında çalışanlar da karşılık olarak olumlu davranışlar gösterirler. Dolayısıyla iş tatmini, kuruma bağlılık artar, işten ayrılma niyeti azalır. Üstün dürüst, içten olduğuna, astlarından faydalanmayacağına inanan astlar, üstün koyduğu hedeflere ulaşmada daha istekli olur ve onlardan gelen bilginin doğruluğuna daha çok inanır. (Dirks ve Ferrin, 2002) İş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve iş performansını etkileyen en önemli unsurun yöneticiye duyulan güven olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2007; Dirks ve Ferrin, 2002). Çalışanlar, yöneticilerine duydukları güveni tüm kuruma genelleme eğiliminde oldukları için yöneticiye duyulan güven, kurumsal güven üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Konovsky ve Pugh, 1994; Tan ve Tan, 2000). Bu nedenler, kurumsal düzeyde güveni sağlamada esas sorumluluk yöneticilere düşmektedir (Whitener ve diğerleri, 1998).

Kuruma duyulan güven, kurumun çalışanlar tarafından algılanan güvenilirliğidir. Diğer bir deyişle, çalışan kurumuna güven duyduğunda, kurumun kendisine faydası dokunacak şekilde davranacağına veya en azından zarar vermeyecek davranışlar içinde olacağına inanmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Çalışanların kuruma duydukları güven, diğer çalışanlarla aralarındaki ilişki, kendi deneyimleri ve kurum içerisindeki rolleri

doğrultusunda oluşur (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Literatürde yönetim ve çalışanlar arasında oluşan karşılıklı güven duygusunun kuruma duyulan güveni arttıran bir güç olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Argyris, 1973; McGregor, 1967; Likert, 1967). Kuruma duyulan güven ile iş tatmini ve kuruma bağlılık arasında olumlu, isten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişki vardır (Tan ve Tan, 2000; Huff ve Kelley, 2003). Ancak kuruma bağlılığı en çok etkileyen unsur kuruma duyulan güvendir (Colquitt ve diğerleri, 2007; Dirks ve Ferrin, 2002).

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİ

Daha önce yapılan çalışmalar bilgi akışı ile güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Becerra ve Gupta, 2003; Munchinsky, 1977; O'Reilly, 1977). Çalışanlar yöneticilerinden, astlarından ve diğer iş arkadaşlarından doğru bilgi aldıklarında belirsizlik azaldığı için zarar görme ihtimalleri azalır, bu da güven üzerinde olumlu bir etki yaratır. Mishra ve Morrissey de 1990 yılında yaptıkları çalışmada güveni etkileyen 4 faktör olarak (1) açık iletişim, (2) çalışanların karar almaya daha fazla katılımı, (3) önemli bilgilerin paylaşımı, (4) duygu ve algılamaların doğru şekilde paylaşımı ortaya koymuşlardır. Bu açıklamadan yola çıkarak iletişimin kuruma duyulan güveni arttırdığı sonucuna ulaşılabilir.

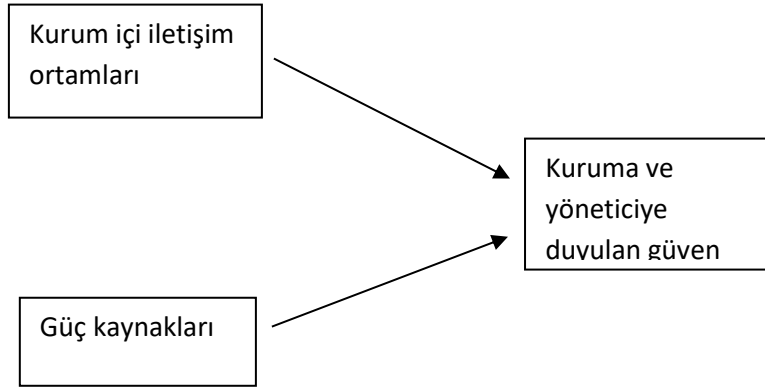
Kurum içinde güvenin sağlanması ve devam ettirilmesi devamlı ve kaliteli iletişim ile sağlanabilmektedir. Butler ve Cantrell'in (1994) yapmış olduğu bir çalışmada, iletişimin güven üzerine etkisi araştırılmış ve burada, görev, kariyer ve geribildirim güven ile ilişkili olduğu, kişisel iletişimin güven ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, iş ile ilgili iletişim güven yaratmada özellikle etkili olabilir. Tekrarlanan etkileşimler, açık ve görev odaklı iletişim başkasına güvenmek için veri sağlar, oluşturulan güven de ilişki ve düzenli iletişim ile sürdürülür. (Bradach ve Eccles, 1989; Powell, 1996; Ring ve Van de Ven, 1994). Önceki araştırmalar, açık iletişimin bireyler arasındaki güven düzeyinde önemli bir rol oynadığını gösterirken, çalışanlar arasında böyle bir iletişimin olup olmayacağını etkileyen faktörün organizasyonun kendisi olduğu görülmüştür. Organizasyondaki açık iletişim ortamı güveni yaratırken, güven ortamı da açık iletişimi sağlamaktadır. Kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması, işgörenlerin liderlerine ve bir bütün olarak kurumlarına güven duyması; kurumlarına duygusal açıdan bağlı, kendilerini kurumları içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve kurumlarından ayrılmayı istemeyen işgörenler yaratabilir.

Bu araştırmada, güç odaklarının ve iletişimin yöneticiye ve kuruma duyulan güveni nasıl etkilediği araştırılacaktır. Güven kavramının öncelleri ve sonuçlarıyla ilgili Türkiye'de yapılmış çalışmalara literatürde rastlanmaktadır (İslamoğlu, Bırsel ve Börü, 2007; Wasti, Tanb, Browerc ve Önder, 2007; Fındıklı, Gülden ve Semerciöz, 2010, Asunakutlu, 2006)).

Crosby, Evans ve Cowles (1990) yaptıkları araştırmalarda meşru gücü ve güven arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Yöneticiye duyulan güven ile yıkıcı güç arasında

pozitif, legitimate güç ile ise negatif bir ilişki vardır (Aguinis ve diğerleri, 1996). Diğer bir deyişle, yıkıcı gücü az olan veya meşru gücü fazla olan yöneticiler, astları tarafından daha güvenilir olarak algılanmaktadır. Yıkıcı güç kullanımı, sosyal takas kuramı doğrultusunda ilişkileri zayıflatır ve güvenin azalmasına neden olurken (Raven ve Kruglanski 1970), yıkıcı olmayan güç kullanımı ilişkileri güçlendirerek güvenin de artmasını sağlar (Hunt ve Nevin, 1974; Zemanek ve Pride, 1996). Bozaykut'un (2009) yakın zamanda yaptığı çalışmalar, yöneticinin algılanan güç odağının, yöneticiye duyulan güveni etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına Gore meşru güç dışındaki tüm güç odaklarıyla yöneticiye duyulan güven arasında bir ilişki bulunmakta ve yöneticiye duyulan güveni açıklamada en yüksek pay algılanan yıkıcı güçtedir (Aktaran: Güzel, 2009).

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER



Araştırma Soruları

1. Kurum içi İletişim Ortamları, çalışanların yöneticiye duydukları güveni ve kuruma duydukları güveni ne derece etkilemektedir?
2. Yöneticilerin kullandıkları Güç Kaynakları, çalışanların kuruma duydukları güveni ve yöneticiye duydukları güveni ne derece etkilemektedir?

YÖNTEM

Örneklem ve veri toplama yöntemi

Araştırmanın örnekleme, çeşitli kurumlarda orta ve alt kademedeki çalışan toplam 112 kişiden oluşmuştur. Anketler katılımcılara online bir anket dağıtım servisi aracılığıyla gönderilmiş, toplamda 424 kişi ankete katılmış ancak anketlerin çoğunu tam doldurmayan 312 kişinin verileri analizden çıkarılmıştır. Katılımcıların 60'ı erkek (% 53,6) ve 52'si kadındır (% 46,4). Yaşları 23 ile 66 yıl arasında değişmektedir (Ort.: 35,5 yıl). Katılımcıların 73'ünün (% 65,1) lise ve üniversite mezunu olduğu, 39'unun (% 34,8) ise yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Çalışanların

67'si evli, 45'i ise bekârdır. Katılımcıların iş hayatında geçirdikleri süre 1 yıl ile 40 yıl arasında değişmektedir (Ort.: 13,20 yıl). Çalışma sürelerinin ise 1 yıl ile 25 yıl arasında değiştiği görülmektedir (Ort.: 4,21). Katılımcıların yöneticilerinin 91'i (%81,2) erkek, 21'i (%18,8) ise kadındır. Demografik veriler Tablo 1.'de özetlenmiştir.

Çalışmanın verileri SPSS.17 analiz programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin faktör yapısını ve güvenilirliğini ortaya koymak için faktör analizi ve iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Sürekli değişkenler arası ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi ve gruplar arası karşılaştırma için t-test uygulanmıştır. Şirkete ve yöneticiye duyulan güven algısının, kurum içi iletişim ve güç kaynakları tarafından açıklama oranını belirlemek için adımsal regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Veriler

Demografik değişkenler	Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma	Maksimum-Minimum
Çalışan cinsiyeti				
Erkek	53,6			
Kadın	46,4			
Eğitim durumu				
Lise ve Üniversite	65,1			
Yük. Lisan ve doktora	34,8			
Medeni durum				
Evli	59,8			
Bekar	40,2			
Yaş (yıl)		35,5	9,17	23-66
İş tecrübesi (yıl)		13,02	9,01	1-40
Mevcut pozisyonundaki kıdem (yıl)		5,8	5,17	1-25
Mevcut yönetici ile çalışma süresi (yıl)		4,21	3,71	1-18

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kurum İçi İletişim Ölçeği: Kurum içi iletişim ölçeği, çalışanların çalıştıkları kurumlardaki “biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim yapısını” nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek toplam 11 maddeden oluşmaktadır. İlk 6 madde Albrecht (2001), 7, 8, 9. maddeler Çubukçu (2003) ve son iki madde Köylüoğlu, Erbaydar ve Sönmez (2006)'ın çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Her madde “Hiç

katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” arasında değişen 6’lı Likert tipli ölçeklendirme üzerinden değerlendirilmektedir.

Güç Kaynakları Ölçeği: Güç Kaynakları ölçeği çalışanların yöneticilerin güç kaynağı algılarını ölçmek için Hinkin ve Schriesheim (1989) tarafından geliştirilmiştir. Raven ve French (1959)’in güç kaynakları ölçeğine dayanan bu ölçek yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını özdeşim gücü, uzmanlık gücü, yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç olarak beş grupta sınıflandırmaktadır. Ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Her bir beş güç kaynağı için dört ifade vardır. Ölçeğin her maddesi “Hiç katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” arasında değişen 6’lı Likert tip ölçeklendirme üzerinde değerlendirilmektedir. Yüksek puanlar çalışanların algılanan güç kaynaklarının da yüksek olduğunu göstermektedir. Alt ölçeklerin iç geçerliliği .60 ile .85 arasında değişmektedir (Hinkin & Schriesheim, 1989). Ölçeğin, Türkçeye uyarlanması araştırmacılar tarafından bu çalışma kapsamında yapılmıştır.

Kuruma ve Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği: Kuruma ve yöneticiye duyulan güven ölçeği Nurdan Özarallı (2010) ’nın geliştirdiği çalışanların kuruma ve birinci derecen bağlı bulundukları yöneticiye duydukları güvenin düzeyini belirlemek amacıyla tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 21 maddeden oluşmaktadır. Kuruma duyulan güven “Başarı” ve “Adalet/ilgi” alt boyutlarıyla toplam 10 madde ile ölçülmüştür. Yöneticiye duyulan güven “Bilgi/Beceri”, “İlgi”, “Yardım”, “Tutarlılık” ve “Adalet” alt boyutlarıyla toplam 11 madde ile ölçülmüştür. Her madde “Hiç Katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” arasında değişen 6’lı Likert tip ölçeklendirme sisteminde değerlendirilmektedir. Yüksek puanlar çalışanların güven düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

BULGULAR

Faktör Analizleri

Kurum İçi İletişim

Kurum İçi İletişim Ölçeği’nin faktör yapısını ölçmek için Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Kurum İçi İletişim Ölçeği’nin faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısı ve çizgi grafiği literatürle uyumlu bir şekilde iki faktörlü yapıyı desteklemektedir. Bu iki faktör toplam varyansın % 66’sını açıklamaktadır. KMO değeri (0,898) ve Bartlett's Testi p değerinin istatistiksel anlamlılık düzeyinde olması faktör yapısının uygunluğunu göstermektedir. Tablo 2’de ölçeğin faktör analiz sonucu ve iç tutarlılık analiz sonuçları (Cronbach alfa katsayısı) görülmektedir.

Tablo 2. Kurum İçi İletişim Ölçeği Faktör Analiz Yapısı

Faktör Adı	Kurum İçi İletişim Ölçeği Soru İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Cronbach Alfa
Formal İletişim	S 2. Bu kurumdaki insanlar serbestçe bilgi ve fikir alışverişi yapar.	,839	44,71	,927
	S 3. Bu kurumdaki insanlar iş hedeflerinin ve amaçlarının ne derecede gerçekleştirildiği konusunda bilgilendirilirler.	,838		
	S 1. Bu kurumdaki insanlar birbirlerine karşı gerçekten açık ve dürüst olmaları için cesaretlendirilirler.	,831		
	S 4. Bu kurumdaki insanlar kurumun gittiği doğrultu (yön) konusunda bilgilendirilirler.	,831		
	S 5. Bu kurumdaki insanlar işyerindeki değişimler konusunda bilgilendirilirler.	,830		
	S 10. Bu kurumda sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde üstlerime ulaşabiliyorum.	,682		
	S 6. Bu kurumdaki insanlar bilgileri dedikodu ağındaki arkadaşlarından duymadan önce resmi kanallardan (resmi kanallar aracılığıyla) duyarlar.	,682		
	S7. Bu kurumda çalışanları doğrudan ilgilendiren konular zamanında iletilir.	,625		
İnformel İletişim	S 9. Bu kurumdaki insanlar, kurumla ilgili bilgileri resmi olmayan (informal) iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, fısıltı gazetesi v.b.) öğrenirler.	,864	21,29	,682
	S 8. Bu kurumda yöneticiler, resmi olmayan (informal) iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, fısıltı gazetesi v.b.) etkilenirler.	,815		
	S 11. Çalıştığım kurumda işle ilgili sorunlarımı daha çok kişisel ilişkiler yoluyla çözüyorum.	,551		
Toplam Faktör Açıklayıcılığı			66%	

Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,898; Bartlett Küresellik Testi X²: 756,77; df: 5; p değeri < 0.001

Birinci faktöre yüklenen maddelerin çoğunun içeriği “formal iletişim” ve ikinci faktördeki maddelerin içeriği ise “informal iletişim” kavramı ile uyumlu olduğu görülmüştür (Bkz, Tablo 2). Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde formal iletişim

faktörünün yüksek güvenilirliğe (0,927) ve informal iletişim faktörünün ise kabul edilebilir düzeyde güvenilirliğe (0,682) sahip olduğu görülmüştür.

Güç Kaynakları

Güç Kaynakları Ölçeği'nin faktör yapısını ölçmek için Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Faktör analiz sonucu üç faktörlü yapı vermiştir, fakat faktör yapısı ve faktör çizgi grafiği incelendiğinde ise literatürle uyumlu bir şekilde 5 faktörlü yapının istatistiksel olarak daha uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi, 5 faktörlü-Varimaks-rotasyonu ile tekrar edilmiştir. Beş faktör, toplam varyansın % 83,19'unu açıklamaktadır. KMO değeri (0,867) ve Bartlett's Testi p değerinin istatistiksel anlamlılık düzeyinde olması faktör yapısının uygunluğunu göstermektedir. Tablo 3'te ölçeğin faktör analiz sonucu ve iç tutarlılık analiz sonuçları (Cronbach alfa katsayısı) görülmektedir.

Tablo 3. Güç Kaynakları Ölçeği Faktör Analiz Yapısı

Faktör Adı	Güç Kaynakları Ölçeği Soru İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alfa
Benzeşim Gücü	S 14. Yöneticim, beni onayladığını hissettirebilir.	,852	18,75	,965
	S 15. Yöneticim, beni bir birey olarak kabul ettiğini hissettirebilir.	,842		
	S13. Yöneticim bana değerli olduğumu hissettirebilir.	,833		
	S 16. Yöneticim kendimi önemli hissettirebilir.	,829		
Zorlayıcı Güç	S7. yöneticim buradaki bazı şeyleri tatsızlaştırabilir.	,936	17,13	,922
	S6. yöneticim çalıştığım iste bana zorluk çıkartabilir.	,908		
	S8. yöneticim işyerinde olmayı çekilmez hale getirebilir.	,877		
	S5. yöneticim bana istenmeyen bir iş verebilir.	,735		
Ödüllendirici Güç	S2. yöneticim maaşımın artmasında etkili olabilir.	,907	16,31	,896
	S1. yöneticim maaşımı arttırabilir.	,904		
	S3. yöneticim özel yan haklar sağlayabilir	,816		
	S4. yöneticim terfi etmemi etkileyebilir.	,692		
Uzmanlık Gücü	S18. yöneticim benimle deneyim ve birikimlerini paylaşabilir	,853	15,80	,931
	S19. yöneticim bana işle ilgili uygun tavsiyelerde bulunabilir.	,851		
	S 17. yöneticim bana teknik anlamda iyi öneriler sunabilir,	,733		

	S 20. yöneticim gereken teknik bilgiyi bana sağlayabilir.	,659		
Meşru Güç	S 11. yöneticim bana yerine getirmem gereken sorumluluklarım olduğunu hissettirebilir.	,892	15,20	,889
	S 10. yöneticim bana isimle ilgili yapmam gerekenleri hatırlatabilir.	,882		
	S 12. yöneticim bana tamamlamam gereken görevleri fark ettirebilir.	,790		
	S 9. yöneticim bana yerine getirmem gereken taahhütler olduğunu hissettirebilir.	,686		
Toplam Faktör Açıklayıcılığı		83,19%		

Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,867; Bartlett Küresellik Testi X2: 2222,387; df: 190; p değeri < 0.001

Beş faktöre yüklenen maddelerin içerikleri incelenmiştir. Birinci faktöre yüklenen maddelerin tamamı “benzeşim güç” kavramı ile örtüşmektedir. Diğer faktörlere yüklenen maddelerin içerikleri faktör sırasına göre “yıkıcı güç”, “ödüllendirici güç”, “uzmanlık gücü” ve “meşru güç” kavramları ile uyumlu olduğu görülmüştür (Bkz., Tablo 3). Her bir faktörün Cronbach alfa katsayısı incelendiğinde iç tutarlılığın 0,889 ile 0,965 arasında değiştiği ve ölçek faktörlerinin yüksek geçerliliğe sahip olduğu görülmektedir.

Kuruma ve Yöneticiye Duyulan Güven

Güven Ölçeği’nin faktör yapısını ölçmek için Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Faktör analiz sonucunda elde edilen faktör yapısı ve faktör çizgi grafiği literatürle uyumlu bir şekilde iki faktörlü yapıyı desteklemektedir. Bu iki faktör toplam varyansın %73,37’sini açıklamaktadır. KMO değerinin 0,938 ve Bartlett's Testi p değerinin 0.001’den küçük olması faktör yapısının uygunluğunu göstermektedir. Tablo 4’de ölçeğin faktör analizi ve iç tutarlılık analiz sonuçları (Cronbach alfa katsayısı) görülmektedir.

Faktör Adı	Yöneticiye ve Şirkete Duyulan Güven Ölçeği Soru İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı(%)	Cronbach Alfa
Yöneticiye Duyulan Güven	S 9. Yöneticim çalışanlarına adalet ve hakkaniyetle davranır.	,864		,967
	S 4. Yöneticim çalışanlarına değer verir ve onları önemser.	,855		
	S 7. Yöneticimin söyledikleriyle davranışları arasında tutarlılık vardır.	,844		
	S 11. Yöneticim dürüst ve güvenilir biridir.	,843		
	S 10. Yöneticim çalışanlarının hakkına saygı duyar.	,841		

	S 5. İşle ilgili sorunlar yaşadığımda yöneticimin yardıma hazır olduğuna güvenebilirim.	,834	41,18	
	S 8. Yöneticim verdiği sözleri tutacağı konusunda kendisine güvenirim.	,834		
	S 6. Yöneticim ihtiyaç duyulduğunda çalışanlarına her türlü bilgi ve desteği sağlar.	,825		
	S 3. Yöneticim çalışanlarıyla ve sorunlarıyla birebir ilgilenir	,753		
	S 2. Yöneticimin işle ilgili doğru kararlar alabileceğine güvenirim	,683		
	S 1. Yöneticim yaptığı işle ilgili yeterli bilgi, beceri ve uzmanlığa sahiptir	,672		
	S 13. Yönetimimiz, her türlü soruna karşı çözüm üretebilecek yetkinlikte ve kapasitededir.	,604		
Kuruma Duyulan Güven	S 17. Bu işyerinde çalışanlara eşitlik, adalet ve hakkaniyetle davranılır	,804	32,19	,949
	S 21. Şirketimize ve şirket yönetimimize çalışanlar olarak güvenimiz tamdır.	,830		
	S 18. Şirket yönetimimiz, çalışanlarının hak ve çıkarlarını korur ve gözetir.	,828		
	S 20. Bu işyerinde üst yönetim çalışanlara değer verir, sevgi ve saygıyla yaklaşır.	,821		
	S 19. Bu işyerinde çalışanlara verilen sözler her zaman tutulur.	,815		
	S 15. Bu işyerinin yönetim kadrosu tahsilli, tecrübeli ve tam anlamıyla profesyoneldir.	,797		
	S 16. Çalıştığım işyerinin bütün uygulamaları kanun, kural ve prosedürlere uygundur.	,793		
	S 14. Çalıştığım işyeri, hedefleri doğrultusunda istikrarlı ve başarılı bir grafik çizmektedir.	,623		
	S 12. Yönetimimiz, şirketin geleceği ile ilgili zamanında ve doğru önlem ve kararlar alır.	,587		
Toplam Faktör Açıklayıcılığı:			73,37%	

Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,938; Bartlett Küresellik Testi X²: 2776,48; df: 21; p değeri < 0.001

Birinci faktöre yüklenen maddelerin büyük çoğunlukla içeriği “yöneticiye duyulan güven”; ikinci faktördeki maddelerin içeriği ise “kuruma duyulan güven” kavramları ile uyumlu olduğu görülmüştür (Bkz, Tablo 4). Cronbach alfa katsayısı incelendiğinde her iki faktörün yüksek iç tutarlılığa (0,967 ve 0,949) sahip olduğu görülmüştür.

Tekli Değişkenli Analizler

Demografik Değişkenlerin Analizleri

Güven düzeyi, iletişim düzeyi ve güç kaynakları düzeylerinin çalışanların cinsiyeti, yöneticilerinin cinsiyeti, çalışanın eğitim durumu ve çalışanın medeni durum gibi kategorik demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine Bağımsız t-test ile bakılmıştır. Çalışanın cinsiyeti, çalışanın medeni durumu, yöneticinin cinsiyetine ve çalışanların eğitim düzeyine göre yöneticiye güven, şirkete güven, formal iletişim, informal iletişim ve beş güç kaynakları değişkenleri için gruplar arası istatistiksel anlamlılık düzeyinde bir fark görülmemiştir ($p > .05$).

Çalışanların yaş, aynı şirkette çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve yöneticisi ile çalışma süresi ile güven düzeyi, iletişim düzeyi ve güç kaynakları düzeylerinin ilişkisi korelasyon analizleri ile incelenmiştir. Buna göre güven, iletişim ve güç kaynakları değişkenleri ile çalışanın yaşı ve toplam iş tecrübesi arasında istatistiksel anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların aynı şirkette çalışma süresi ile ödüllendirici güç ($r = -.204$, $p < .05$) ve zorlayıcı güç ($r = -.213$, $p < .05$) algılamaları arasında düzeyinde zayıf ama anlamlılık düzeyinde negatif; formal iletişim ($r = -.278$, $p < .05$) ve şirkete duyulan güven ($r = -.274$, $p < .05$) değişkenleri arasında ise zayıf ama istatistiksel anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki vardır. Aynı şirkette çalışma süresi ile diğer değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişki yoktur.

Çalışanların yöneticileri ile çalışma süresi ile benzeşim güç ($r = .209$, $p < .05$) ve uzmanlık gücü ($r = .192$, $p < .05$) algılama düzeyleri; yöneticiye güven ($r = .198$, $p < .05$) ve şirkete duydukları güven ($r = .290$, $p < .05$) arasında zayıf ancak istatistiksel anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki vardır.

Güven, Güç Kaynakları ve İletişim Değişkenleri Arası İlişki

Kuruma güven, yöneticiye güven, güç kaynakları ve iletişim düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz., Tablo 5). Tablo 5 incelendiğinde, “Yöneticiye Duyulan Güven” bağımlı değişken ile Güç Kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” arasında zayıf ancak pozitif; “Benzeşim Gücü” arasında orta ve pozitif, “Uzmanlık Gücü” arasında ise orta ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. “Yöneticiye Duyulan Güven” ile “Zorlayıcı Güç” arasında zayıf ancak anlamlı düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. “Yöneticiye Duyulan Güven” ile “Meşru Güç” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 5. Güven, Güç Kaynakları ve İletişim Değişkenleri Arası Korelasyon

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Ödüllendirici Güç	1							
2.Zorlayıcı Güç	,111	1						
3.Meşru Güç	,223*	,479**	1					
4.Benzeşim Gücü	,513**	-,184	,209*	1				
5.Uzmanlık Güç	,436**	-,159	,292**	,747**	1			
6.Formal İletişim	,220*	-,457**	-,132	,529**	,562**	1		
7.Informal İletişim	-,061	,569**	,276**	-,171	-,124	-,510**	1	
8.Yöneticiye Güven	,304**	-,481**	-0,045	,633**	,677**	,678**	-,289**	1
9.Şirkete Güven	,293**	-,438**	-,139	,518**	,538**	,737**	-,460**	,710**

*p< .05; **p< .01

“Kuruma Duyulan Güven” ile Güç Kaynaklarından “Ödüllendirme Gücü” arasında zayıf ancak pozitif, “Benzeşim Gücü” arasında orta ve pozitif, “Uzmanlık Gücü” arasında ise orta ve pozitif ilişki bulunmaktadır. “Kuruma Duyulan Güven” ile “Zorlayıcı Güç” arasında zayıf ancak negatif bir ilişki bulunmuştur. “Şirkete Duyulan Güven” ile “Meşru Güç” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “Kuruma Duyulan Güven” ve “Yöneticiye Duyulan Güven” bağımlı değişkenleri ile İletişim Kanallarından “Formal İletişim” arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır, ama “Informal İletişim” ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Çoklu Değişkenli Analiz

Bağımsız değişkenlerin alt faktörlerinin şirkete ve yöneticiye duyulan güven bağımlı değişkenindeki toplam varyansı hangi oranda açıkladığını incelemek için Adımsal Regresyon analizi yapılmıştır. Her bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle aralarındaki korelasyon incelendiğinde oto-korelasyon olmadığı; ve her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle olan korelasyonu incelendiğinde çoklu korelasyon olmadığı görülmüştür. Tablo 6 yöneticiye güven bağımlı değişkeninin ve Tablo 7 kuruma güven bağımlı değişkeninin adımsal regresyon analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6. Yöneticiye Duyulan Güveni Yordayan Kurum İçi İletişim ve Güç Kaynakları Değişkenlerinin Adımsal Regresyon Analiz Sonuçları

	β	t	p	ΔR^2	<i>Düzeltilmiş</i> R^2	F	df	p
Bağımsız Değişkenler								
1.Formal İletişim	,259	3,35	,001	,460***				
2.Uzmanlık Gücü	,351	3,93	0	,128***	0,648	52,17	4	< .001
3.Yıkıcı Güç	-,273	4,28	0	,059**				
4.Özdeşim Gücü	,184	2,13	,035	,014*				
Bağımlı Değişken: Yöneticiye duyulan güven; *p < .05, **p < .01, ***p < .001								

Yöneticiye duyulan güven değişkeninin varyansının hangi oranda bağımsız değişkenlerce açıklandığını bulmak için kurum içi iletişim ve güç kaynakları bağımsız değişkenlerin alt faktörleri adımsal regresyon testine sokulmuşlardır. Tablo 5'e göre yöneticiye duyulan güven değişkeninin % 65'ini formal iletişim, yöneticinin uzmanlık gücü, yıkıcı gücü ve özdeşim gücü istatistiksel anlamlılık düzeyinde açıklamaktadır (F [4] = 52,170, p < .001). Yöneticiye duyulan güven değişkenini pozitif olarak en çok formal iletişim değişkeni (% 46 oranında) yordamaktadır. Bunu yöneticinin uzmanlık gücü (% 13) takip etmektedir. Yöneticinin yıkıcı gücü (% 0.59) ise bağımlı değişkeni negatif olarak; özdeşim gücü (% 0.14) ise pozitif olarak yordamaktadır.

Tablo 7. Kuruma Duyulan Güveni Yordayan Kurum İçi İletişim ve Güç Kaynakları Değişkenlerinin Adımsal Regresyon Analiz Sonuçları

	β	t	p	ΔR^2	<i>Düzeltilmiş</i> R^2	F	df	p
Bağımsız Değişkenler								
1.Formal İletişim	,572	7,04	,001	,543***				
2.Uzmanlık Gücü	,189	2,56	,012	,023**	0,57	50,054	3	< .001
3.Yıkıcı Güç	-,142	-2,02	,045	,016*				
Bağımlı Değişken: Kuruma duyulan güven; *p < .05, **p < .01, ***p < .001								

Kuruma duyulan güven değişkeninin varyansının hangi oranda bağımsız değişkenlerce açıklandığını bulmak için kurum içi iletişim ve güç kaynakları bağımsız değişkenlerin alt faktörleri adımsal regresyon testine sokulmuşlardır. Tablo 6'ya göre kuruma duyulan güven değişkeninin % 57'sini formal iletişim, yöneticinin uzmanlık gücü ve yıkıcı gücü

istatistiksel anlamlılık düzeyinde açıklamaktadır ($F [3] = 50,054$, $p < .001$). Yöneticiye duyulan güven değişkenini pozitif olarak en çok formal iletişim değişkeni yordamaktadır. Formal iletişim, yöneticiye duyulan güven değişkeninin % 54'ünü açıklamaktadır. Yöneticinin uzmanlık gücü (% 0,23) bağımlı değişkeni pozitif olarak ve yıkıcı güç ise (% 0,16) bağımlı değişkeni negatif olarak yordamaktadır.

TARTIŞMA

Bu araştırmada, Şirkete ve Yöneticiye duyulan güvenin, şirket içerisinde kullanılan iletişim kanalları ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile açıklanması amaçlanmıştır. Demografik değişkenlerin bağımlı değişken ile olan ilişkileri ile ayrıca incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların yöneticiye duydukları güveni en çok şirketteki formal iletişim biçimi açıklamaktadır. Yöneticiye duyulan güvenin yaklaşık % 46'sını bu etmen yordamaktadır. Şirketteki formal iletişim biçimi arttıkça yöneticiye duyulan güven de artış göstermektedir. Çalışanların şirkete duydukları güvenini en güçlü açıklayan etmen ise şirketin formal iletişim düzeyidir. Bu etmen, şirkete duyulan güveninin % 54'ünü açıklamaktadır. Şirketin formal iletişim düzeyi arttıkça çalışanların şirkete duydukları güven de artış göstermektedir. Formal iletişimin hem yönetici ile olan güven ile hem de şirkete karşı duyulan güven ile pozitif ilişkili olması, Butler ve Cantrell'in (1994), iletişimin güven üzerine etkisini araştırdığı bir çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Butler ve Cantrell'in (1994) bu çalışmalarında; görev, kariyer ve geribildirim güven ile ilişkili olduğu, kişisel iletişimin güven ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, iş ile ilgili iletişim güven yaratmada özellikle etkili olabilir. Tekrarlanan etkileşimler, açık ve görev odaklı iletişim başkasına güvenmek için veri sağlar, oluşturulan güven de ilişki ve düzenli iletişim ile sürdürülür. (Bradach ve Eccles, 1989; Powell, 1996; Ring ve Van de Ven, 1994).

Yöneticiye duyulan güveni açıklayan diğer etmenler çalışanların yöneticilerinin hangi güç kaynaklarını kullandığı algılarıdır. Yöneticilerin uzmanlık gücünü ve özdeşim gücünü yüksek gören çalışanlar yöneticiye daha çok güven duymaktadırlar. Bu bulgular daha önceki bölümlerde tartışılan Raven ve Kruglanski (1970), Hunt ve Nevin (1974), Zemanek ve Pride (1996) ve Bozaykut (2009) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla da benzerlik göstermektedir. Yöneticinin yıkıcı gücü olduğuna dair algılama yüksek ise çalışanların yöneticilerine olan güvenleri düşmektedir. Adımsal regresyon analiz sonucunda yöneticinin ödüllendirme ve meşru gücü ise yöneticiye duyulan güveni istatistiksel anlamlılık düzeyinde yordamamaktadır.

Çalışanların şirkete duydukları güveni açıklayan diğer etmenler ise çalışanların yöneticilerinin uzmanlık gücü ve yıkıcı gücüdür. Çalışanların yöneticilerinde gördükleri uzmanlık gücü artış gösterdikçe çalışanların şirkete duydukları güven de artmaktadır. Burada ortaya çıkan bulgular, çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile yöneticinin güç odağı arasındaki ilişkiye benzer şekildedir. Bununla beraber çalışanlar

yöneticilerinde yıkıcı gücü yüksek görüyorlarsa şirkete duydukları güven düşmektedir. Yöneticinin ödüllendirici gücü, benzeşim gücü ve meşru gücü ise şirkete duyulan güveni istatistiksel anlamlılık düzeyinde yordamamaktadır.

Formal iletişim yapısında şirket içerisinde kimin kiminle hangi konularda nasıl iletişim kuracağı, yetkinin kimlerde olduğu ve bilgi akış şekli belirli prosedürler çerçevesinde belirlidir. Formal iletişim ağının hakim olduğu şirketlerde bireysel güvenden ziyade sisteme ve işleyişe güvenilir. Formal iletişimde emir komuta zinciri belirlidir. Kimin kimden sorumlu olduğu, iş dağılımları, sorun anında ilk paylaşılması ve çözüm araması gereken kişiler ve merciler belirlidir. Ne var ki eğer formal iletişim enformal iletişim ile desteklenmez ise üyelerin ve çalışanların ihtiyaç duydukları kişilerarası ilişki ve paylaşımda eksiklik yaşanır. Şirket içerisinde enformal iletişim, kurum içerisinde çalışanlar arası arkadaşlık, paylaşım, formal iletişime göre daha hızlı işleyen bazen de dedikodu boyutuna gelen iletişim biçimidir. Eğer formal iletişim eksik veya yavaş ilerleyip belirsizlik durumu gelişirse, enformal iletişim çok hızlı ilerler. Sorunların çözümü için etkili bir yol olsada manipülasyona uğrayıp şirketlere yıkıcı zararlar verebilir. Dolayısıyla enformal iletişim belirli bir kontrol ve denetleme düzeninde devam ettirilmelidir. Enformal iletişim şirket içerisinde güvenin yaratılmasında formal iletişim yapısıyla birlikte, denetimli yaratılmasında etkilidir.

SINIRLAMALAR

Bu araştırmada sınırlardan biri katılımcı sayısının göreceli olarak az olmasıdır. Bu bulgular doğrultusunda bir genelleştirme yapılamamaktadır. Diğer bir sınırlama ise, örneklemin kar topu yöntemiyle oluşturulması ve homojen bir grup oluşturulamamasıdır. Daha sistematik olarak oluşturulmuş bir örneklem ile daha geçerli sonuçlar elde edilebilir.

Bu çalışma, korelasyonel bir çalışma olduğu için, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi kurulamamıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, neden-sonuç ilişkisini ortaya çıkaran başka bir araştırma ile yeni araştırmaların yapılması önerilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma bulguları açısından bakıldığında, formal iletişim kanalları ile yapılan iletişim ne kadar fazla ve açık olursa, yönetici ve işletmeye olan güven o kadar arttığı görülmüştür. Bu sebeple yöneticilerin ve şirketlerin, formal iletişim kanalları ile olan iletişimin önemini anlayarak, bu kanallarla olan iletişimi arttırmaları ve daha da açık hale getirmeleri önerilmektedir. Böylece çatışma ve sorun döneminde belirsizlik kısmen azalacak ve yönetici ve işletmeye olan güven olumlu yönde artması beklenecektir. Bu araştırma kapsamında bulunan bir bulgu olmasa da, formal iletişim düşük olduğu durumlarda, informal iletişim yani ağırlıklı olarak dedikodu ve söylenti gibi iletişim kanalları artarak güvenin azalmasına neden olabilir. Bu sebeple, ileride konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda, iletişim kanallarının yöneticiye ve işletmeye olan güveni hangi açılardan etkilediği irdelenip, şirket içerisinde güven ortamı sağlamak için iletişim

kanallarının ne şekilde kullanılması gerektiği konusunda daha detaylı analizler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adler, R. & Elmhorst, J. (2005). *Communicating at Work*, McGraw-Hill, New York, p.14
- Aguinis, H., Nesler, M. S., Quigley, B. M., Lee, S. J., & Tedeschi, J. T. (1996). Power bases of faculty supervisors and educational outcomes for graduate students. *Journal of Higher Education*, 67.
- Argyris, C. (1973). *On organizations of the future*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Asunakutlu, T. (2006). “Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: turizm sektöründe bir uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33
- Becerra, M., & Gupta, A. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14.
- Blau, P. (1964). “Exchange and power in social life”. New York: Wiley
- Boone L., E. & Kurtz, D., L. (2003). *Contemporary Business*. Thomson-South Western.
- Bradach, J. L. & Eccles R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15.
- Butler, J. K. and Cantrell R. S. (1994). *Communication Factors and Trust: An Exploratory Study*, *Psychological Reports* 74.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in service selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 299-303.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice”. *Journal of Applied Psychology*, 87:611-628
- Drenth, P.J.D., Thierry, H & deWolff, C.J. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd Edition). East Sussex: Psychology Press Ltd
- Ersen, H. (1996). *Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. 1.Basım. İstanbul: Yön Matbabacılık.
- Fındıklı, M.A., Güliden, A. & Semerciöz, F. (2010). “Subordinates trust in supervisor and organization: Effects on subordinate perceptions of psychological empowerment”. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1)
- Fleet, D. (1988). *Contemporary Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander. Group dynamics. New York: Harper & Row.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1999). Understanding and Managing Organizational Behavior, Second Edition, United States: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Greenberg, J. (2002). Managing Behavior in Organizations, Prentice Hall, U.S.A., p:200.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- Güzel, Ö. (2009). "The relationship between social power bases and organizational commitment: the moderating effect of trust in organization" Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yayınlanmış yüksek lisans tezi
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1996). Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, U.S.A., 1996.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the bases of social power. Journal of Applied Psychology, 74, 561-567.
- Hosmer, L. (1995). "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics". Academy of Management Review, 20(2): 379-403
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study". Organizational Science, 14(1): 81-90
- Hunt, S. D. & John R. Nevin (1974), "Power in Channels of Distribution: Sources and Consequences," Journal of Marketing Research, 11 (May), 186-93,
- İslamoğlu, G., Birsal, M & Börü, D. (2007). Kurum İçinde Güven, İnkılap Kitabevi, İstanbul
- John, W. H. (1994). Yönetici İçin Örgüt içindeki davranış klavuzu, çev. Mesut Odman, Öteki Yayınları, Ankara, s.38
- Jones, G.R. & George, J.M (1998). "The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork". Academy of Management Review, 23:3
- Kenneth N. W. (1984). Organizational Behaviour and Personnel Psychology. Irvin:Homewood.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. Academy of Management Journal, 37.
- Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.

- Mayer, R.C., Davis, J.H & Schoorman, F.D. (1995). “An integrative model of organizational trust”. *Academy of Management Review*, 20(3):709-734
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). “Initial trust formation in new organizational relationships”. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490
- Mishra, J. & Morrissey, M.A. (1990). “Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers”. *Public Personal Management*, 61, 25-31
- Nyhan, R.C. (2000). “Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations”. *American Review of Public Administration*, 30(1): 87-109
- O'Reilly, C.A., III. (1977). Supervisors and peers as information sources, group supportiveness, and individual decision-making performance. *Group & Organization Studies*, 15.
- Powell. W. W. (1996). Trust-Based Forms of Governance. In T. R. Tyler, and R. M. Kramer (eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (Sage Publications, Thousand Oaks. CA).
- Quigley, J. V. (1993). *Vizyon oluşturmaları, geliştirilmesi ve korunması*, Çev. Berat Çelik, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, s.35
- Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). Control and power. In Paul Swingle (Ed.), *The structure of conflict*. New York: Academic.
- Raven, B., Schwarzwald, J. & Koslowsky M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, 4, 307-332.
- Ring, P S. & A. H. Van de Ven: 1994, 'Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships', *Academy of Management Review* 19(1)
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robson, Paul J.A. & Denis Tourish. (2005) “Managing Internal Communication: an Organizational Case Study”. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3).
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). “Not so different after all : Across discipline view of trust”. *Academy of Management Review*, 23:393-404

- Sayers, F., Bingaman, C., E. Graham, R. ve Wheeler, M. (1993). Yöneticilikte İletişim. Çeviren: Dogan Sahiner, İstanbul: Rota Yayınları. Salovey
- Schweiger, D.M. & Denisi, A.S. (1991) Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Slaughter, K. & Bell, A. (1990). *Business Communication Process and Practice*. Canada: Gage Education Publishing Company.
- Stoner, C.R. & Hartman R.I. (2000). "Team building: answering tough questions". *Research Technology Management*, 34(4), 12-18
- Tan, H.H & Tan C.S. (2000). "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126:241-260
- Thayer, L. O. (1961). *Administrative Communication* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uzcan, G. (1996). "İşletmelerde Bir Yönetim Aracı olarak Örgütsel İletişimin Etkin Kullanımıyla Yönetimin Başarısına Sağlayabileceği Faydalar ve İlgili Öneriler." Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vecchio, R., P. (2006). *Organizational Behavior*. 6th Edition. Thomson South Western.
- Vural, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wasti, A.S., Tanb, H.H., Brower, H.H. & Önder, Ç. (2007). "Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures". *The Leadership Quarterly*, 18:477-489
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23.
- William, J. W. & Eggland, S. A. (1991). *Örgütlerde İletişim*. Çeviren: Yılmaz Büyükersen, San Öz-Alp, Hikmet Seçim, ve Ali Atıf Bir. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. No: 628.
- Zemanek, J. E. & Pride, W. M. (1996), "Distinguishing Between Manufacturer Power and Manufacturer Salesperson Power," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11 (2), 1-14.