

BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM, YÖNETİCİ İLE KURUMA DUYULAN GÜVEN VE ÜSTÜN UZMANLIK GÜCÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nurdan Özarallı *

Alev Torun **

Özet: Çalışanlar arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleşmesi gerektiği örgüt şeması tarafından belirlenir ve biçimsel iletişim dikey ve yatay yönlü kanallar aracılığıyla ortaya çıkar. Ancak örgüt şeması dışında gelişen, çalışanların arasına karışarak yönetme, açık kapı politikası, söylenti ve dedikodu gibi biçimsel olmayan iletişim kanalları da mevcuttur. İletişim literatürü incelendiğinde, biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim tarzlarının olumlu ve olumsuz etkilerini gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Türkçe örgütsel iletişim yazınında bu iki kanallın etkinliği konusunda yapılmış karşılaştırmalı çalışmalar oldukça sınırlıdır. Yazına katkıda bulunmak amacıyla, bu araştırmada, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tarzlarının; kişilerarası ilişkilerin kalitesi ve kurum başarısı açısından büyük önem taşıyan bir değişken olan güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, yöneticinin sahip olduğu uzmanlık gücünün iletişim ve güven ilişkisi üzerindeki etkisi de ele alınmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yoluyla çeşitli kurumlarda orta ve alt kademelerde çalışan 131 kişilik bir katılımcı grubuna elektronik posta bağlantısı yoluyla ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, biçimsel iletişim tarzı yöneticiye ve kuruma güven ile olumlu ilişki gösterirken, biçimsel olmayan iletişim tarzının yönetici ve kuruma güven ile olumsuz bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Üstün özel bilgisinden, yeteneğinden ve deneyiminden kaynaklanan uzmanlık gücü ise, biçimsel olmayan iletişim ile yöneticiye ve kuruma duyulan güven arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

Anahtar kelimeler: Biçimsel iletişim, biçimsel olmayan iletişim, üstün uzmanlık gücü, yöneticiye güven, kuruma güven

A STUDY ON THE RELATIONSHIPS AMONG FORMAL AND INFORMAL COMMUNICATION, TRUST IN SUPERVISOR AND ORGANIZATION, AND SUPERVISORY EXPERT POWER

Abstract: Formal communication channels are determined by the authority structure of the organization and information flows in upward, downward, and horizontal directions. Outside the chain of command, however, employees communicate through informal channels such as Management By Wandering Around, Open-Door Policy, and Grapevine. Formal and informal channels both have positive and negative qualities. Studies conducted in Turkey on the effectiveness of formal and informal channels are rather limited. For the purpose of contributing to the literature, the influence of formal and informal communication over trust is examined. Organizational trust is a critical variable in terms of interpersonal relationships and organizational performance. Besides, the moderating effect of supervisory expert power on the relationship between organizational communication and trust is also studied. The survey form was distributed by electronic mail to 131 respondents who worked in organizations in different sectors. Research findings indicate that formal communication is positively related with both trust in supervisor and trust in organization. Informal communication, on the other hand, is negatively related with both trust in supervisor and trust in organization. Finally, supervisory expert power moderates the relationship between informal communication and trust in supervisor and trust in organization.

Key words: Formal communication, informal communication, supervisory expert power, trust in supervisor, trust in organization

* Doç. Dr. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, nozaralli@marmara.edu.tr

** Doç. Dr. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, atorun@marmara.edu.tr

1. Giriş

Kurumların hedeflerine ulaşmalarında önemli rol oynayan sistemlerden biri iletişim sistemidir. Planlanan amaçların gerçekleştirilmesi; yöneticiler, çalışanlar, tüketiciler ve tedarikçiler gibi çeşitli paydaşlar arasındaki örüntüye bağlıdır. Kurumsal etkinliklerin eşgüdümünün sağlanması, gerek kurumun içinde yer alan bireyler arasında gerekse dış çevreyle kurulan haberleşmede yeterli ve doğru bilgi aktarımına dayanır. İletişimin miktar ve kalite açısından istenen düzeyde olması işe devam, üretkenlik, çalışan morali gibi çıktılar açısından olumlu sonuçların elde edilmesine katkıda bulunur.

Örgüt şemasına dayalı olarak dikey ve yatay yönlü kanallar aracılığıyla gerçekleşen biçimsel iletişim, çalışanlar ve birimler arasında resmi nitelik taşıyan bilgilerin paylaşılmasını sağlar. Yukarıdan aşağıya yönelen iletişim işle ilgili talimatların iletilmesi, örgütsel uygulama ve yöntemler hakkında bilgilendirme yapılması, görevle ilgili olarak çalışandan beklenenlerin açıklığa kavuşturulması, performansla ilişkin geribildirim verilmesi ve çalışanların örgüt hedeflerini benimsemelerinin sağlanması gibi işlevleri yerine getirir (Katz ve Kahn, 1978: 440). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların iş ve kurumla ilgili duygu ve düşüncelerini, sorunlarını, önerilerini ve performanslarıyla ilgili bildirimlerini üst kademelere taşır (Luthans, 1995: 432; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000: 344). Aynı örgütsel düzeyde bulunan çalışanlar arasında gerçekleşen yatay iletişim ise yürütülen etkinliklerin eşgüdümünü sağlama amacına yönelik olup bölümlerarası komiteler, takım çalışmaları, matriks yapı gibi düzenlemelerle daha etkin kılınmaya çalışılmaktadır (Greenberg, 2002: 201; Schermerhorn ve ark., 2000: 344).

Bireyler arasında çeşitli kişisel, politik ve kültürel nedenlerle kurulan bağlar aracılığı ile ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim ise kişiler arasında örgütteki konumlarından bağımsız olarak iş ve iş dışı konularla ilgili bir bilgi alışverişini mümkün kılar (Greenberg, 2002: 200, 202; Guimera, Danon, Diaz-Guilera, Giralt ve Arenas, 2006: 653). Kandlousi, Ali ve Abdollahi (2010: 52) yaptıkları literatür taramasında, biçimsel iletişimin üretkenlik ve iş tatminini artırırken eşgüdüm giderlerini ve çatışmayı azalttığını belirtmişlerdir. Biçimsel olmayan iletişim de çalışanlara kendilerini ilgilendiren her konuda etkileşim imkanı sağlamakta ve biçimsel iletişim yoluyla edinilemeyen bilgilere ulaşma fırsatı kazandırmaktadır.

Bilginin yayılması açısından, biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim tarzlarının olumlu ve olumsuz etkilerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Biçimsel iletişim kanalları, iletilen bilginin doğruluğu; biçimsel olmayan kanallar ise ulaştırılma hızı yönünden üstünlük taşımaktadır. Öte yandan, bilgi akışının hiyerarşik kademelere bağımlı kalması esnekliği önlemekte; bu kademelerin dışında gerçekleşmesi ise dedikodu ve söylentilerin yayılmasına yol açmaktadır. Araştırmacılar (Andersen, 2006: 92, 94; Dahl ve Pedersen, 2004: 1673, 1685), sosyal sermaye üzerinde odaklanan güncel yönetim politikaları doğrultusunda geliştirilmesine önem verilen örgüt içi ve dışı kişisel ilişkilerin, üstün ve zayıf yönleri açısından araştırılması gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Örgütsel davranış yazınında biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim tarzlarının birbirlerine göre üstünlüğü konusunda yapılmış karşılaştırmalı çalışmalar oldukça sınırlıdır. Kirkhaug (2010: 23, 30), biçimsel ve dikey ilişkiler ile biçimsel olmayan ve yatay ilişkileri, örgüt üyelerinin iletişim ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri açısından incelemiştir. Araştırma sonuçları, katılımcıların, iş ve kurumla ilgili yeterli bilgi alma ve iş arkadaşlarına önemli bilgileri iletme açısından, biçimsel olmayan ve yatay ilişkilerden daha fazla memnuniyet duyduklarını ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada (Kandlousi ve ark., 2010: 56), her iki tarzın da doyurucu bulunduğu, ancak bilgi alışverişine, biçimsel olmayan tarzın kişilerarası ilişkiler düzeyinde, biçimsel tarzın ise grup ve örgüt düzeyinde daha yüksek katkıda

bulunduğu saptanmıştır. Green ve Brock (2005: 20, 21) ise örgütsel yapı içindeki biçimsel etkileşim ile sosyal ilişkiler yoluyla kurulan biçimsel olmayan etkileşimi, üyelerin elde ettiği kazanımlar açısından karşılaştırmışlardır. Araştırma bulguları, örgütsel yapıların üyelerini, takım çalışması, liderlik, topluluk karşısında konuşma, atılganlık becerileri yönünden daha çok geliştirdiğini; sosyal ağların ise elemanlarına, uzlaşma, görüş paylaşımı, yakınlık, duygusal destek gibi konularda daha fazla katkı sağladığını göstermiştir.

Bu çalışmaların da işaret ettiği gibi, biçimsel olmayan iletişim, sosyal ilişkileri geliştirici bir yön taşımakta, biçimsel iletişimi güçlendirmekte ve sosyal sermaye üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Örneğin, yöneticilerin açık kapı politikası izlemeleri, ofislerinden dışarı çıkıp çalışanların arasına karışarak onları yönetmeleri gibi uygulamalar işgörenleri yöneticileriyle rahat iletişim kurmaları yönünde cesaretlendirecektir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç mesafesini daraltmaya dönük bu tür yaklaşımlar, kademeler arasında açık ve serbest bir bilgi akışına olanak sağlar (Luthans, 1995: 431; Schermerhorn ve ark., 2000: 342). Aralarında herhangi bir statü farkı bulunmayan çalışanlar arasında resmi pozisyonlarına bağlı olmadan kurulan iletişim de arkadaşlıkları geliştirir ve bilgi akışını çabuklaştırır.

Biçimsel olmayan iletişim, işgörenler arasında yakın ve dostça ilişkiler kurulmasına yol açarken bir yandan da dedikodu ve söylentilerin iletilmesine aracı olur. Yılmaz'ın (2009: 259, 260, 261) yaptığı literatür taramasına göre, dedikodu ve söylentiler, yönetim için geribildirim sağlar, güncel haberleri iletir, mesajları daha anlaşılır duruma getirir, çalışanların örgütle ilgili gerçek algılarını açığa çıkarır, deneyimlerin paylaşılmasını kolaylaştırır, kurumun değerlerini tanıtır ve kuruma aidiyet duygusu yaratır. Bu yönüyle dedikodu ve söylentiler, iletişim boşluklarını doldurur ve örgütün eylemlerine anlam kazandırır.

Örgütlerde dedikodu ve söylentilerin çalışanlar ve kurum açısından yarattığı zarar da araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Crampton, Hodge ve Mishra (1998: 576), gerçekliği tartışmalı bilgilerin belirsizlik dönemlerinde, çalışanların önemli bulduğu konular gündemde olduğunda ve biçimsel iletişim kanalları yetersiz kaldığında arttığını gözlemlemişlerdir. Çalışanların kendilerini tehdit altında hissettiği böyle durumlarda, bilgiye duyulan ihtiyaç söylenti ağıyla giderilme yoluna gidilmektedir. İşgörenler arasında söylenti aracılığıyla yayılan konuların niteliği de araştırmalarda ele alınmıştır. Özel sektör ve kamu sektörü halkla ilişkiler çalışanlarından veri toplanan bir araştırmada (Aertsen ve Gelders, 2011: 4, 5), kurumun iç ve dış çevresinde ortaya çıkan söylentiler incelenmiştir. Söylentilerin en çok çalışma koşullarının güvenliği, çalışma saatleri, izin süreleri, yeni makinelerin kullanıma girmesi, ücretlerde kesinti, yatırımlar, kurumun mali durumu, işyerinin taşınması, birleşme ve satın almalar, kurumsal itibar gibi konularda çıktığı ortaya koyulmuştur. Bu söylentilerin yöneticiler ve çalışanlar arasında güven kaybına, yüksek strese ve düşük morale yol açtığı belirlenmiştir. Dedikodu ve söylentilerin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesi konusunda da çalışmalar yürütülmektedir. Subramanian (2006: 1) ile Shahaida ve Nargundkar (2006: 21), kaçınılmaz bir biçimde ortaya çıkan bu tür haberleşmelerin, yöneticilerin dinleme ve yorumlama becerilerinin geliştirilmesini hedefleyen “biçimsel olmayan iletişimin etkinliği” eğitimleriyle daha az zararlı hale gelebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Yazın ile ilgili incelemelerin işaret ettiği gibi, biçimsel olmayan iletişim hem çalışanlar arasında sosyal bağların kurulmasına hem de dedikodu ve söylentiler yardımıyla bilgi akışına aracı olmaktadır. Bu yolla sağlanan iletişimin çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları bildirilmiştir. Araştırmamızda kullanılan anlamı ile biçimsel olmayan iletişim “çalışanların iş ve kurumla ilgili bilgilere söylenti ağı aracılığıyla ulaştığı ve sorunlarını kişisel ilişkiler yoluyla çözdüğü bir iletişim tarzı”nı ortaya koymaktadır.

Örgütün varlığını sürdürmesinde yaşamsal rol oynayan sistemlerden biri olan iletişim, örgütsel etkinliğe olumlu katkı sağlayan çeşitli tutum ve davranışlar üzerinde etkilidir.

Bunlardan biri olan güven, “bir kişi, grup ya da kurumun beklenen doğrultuda davranacağına duyulan inanç” (Ammeter, Douglas, Ferris ve Goka, 2004: 49) olarak tanımlanabilir. Örgütlerde güvenin temel boyutları ise doğruluk, bağlılık ve sözünde durmadır. Çalışanlara gerçekler açıklıkla söylendiği, işletmede kalıcı olmaları için çaba gösterildiği ve tutarlı davranıldığı takdirde iş ortamıyla ilgili olumlu bir algılamaya geliştirebilecekleri belirtilmiştir (Chathoth, Mak, Sim, Jauhari ve Manaktola, 2011: 234). Bu olumlu algılamının en önemli unsurları, izlediği politikalar ve uygulamalar ile kurumun kendisi ve kurum ile işgören arasında köprü görevi üstlenen yöneticilerdir.

İslamoğlu, Birsell ve Börü'nün (2007: 45, 47, 118, 119), kurum içinde güvenin öncellerini belirlemek amacıyla yürüttükleri çalışmada, araştırmacıların bir Türk örneklem grubu üzerinde çalışarak geliştirdiği güven ölçeği kullanılmıştır. Farklı örgüt ve sektörlerde mensup katılımcılardan elde edilen veriler, kuruma güven duyulması için gerekli öncelleri, “dürüst ve hakkaniyetli işleyişe sahip”, “pozitif imaja sahip”, “huzurlu ve adil bir ortama sahip”, “işe alım ve oryantasyonu önemseyen”, “bağlılık yaratan”, “mali güce sahip”, “çalışanlarına ilgili ve saygılı”, “objektif performans değerlendirmesi yapan”, “çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan” ve “uzun süreli istihdam sağlayan” olarak ortaya koymuştur. Yöneticiye duyulan güvenin öncelleri arasında ise “çalışanlarını destekleyen”, “dürüst ve adil”, “takım lideri”, “olumlu çalışma ortamı yaratan”, “kendine güvenen”, “bilgi paylaşan”, “gerginlik yaratmayan”, “güven veren”, “yetkin”, “yetki veren ve astını önemseyen” bulunmaktadır. Araştırmacılara göre, bu önceller, literatürde yer alan örgütsel adalet, kurumsal destek, yetkinlik, açıklık, dürüstlük, ilgili olma, yardımseverlik gibi güven öncülleriyle örtüşmektedir.

Çalışanların gerek kurum gerekse yöneticilerle olan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek zarar ve yararlarla ilgili beklentileri kurum içi iletişimin özelliklerine göre şekillenir. Bu bağlamda, dikey ve yatay yönlerde etkin biçimde işleyen bir iletişim sisteminin güven iklimini hazırlaması, bu kanalların iyi işlemediği ve biçimsel olmayan yolların ağırlık kazandığı durumlarda ise güvenin zedelenmesi beklenebilir.

Güvenin özünü oluşturan boyutlar, çalışanların, doğru bilgilendirildikleri, ilgi gördükleri ve tutarsız davranışlarla karşılaşmadıkları takdirde kuruma ve yöneticilerine güvenebileceklerini göstermektedir. Biçimsel iletişimin görevler hakkında yeterli bilgiyi sağlama, yapılan işlerin örgütün hedeflerine sağladığı katkıları netleştirme, performans standartlarını ortaya koyma, sorunları ve çözüm yöntemlerini belirtme gibi işlevleri belirsizliğin giderilmesi yoluyla güven oluşumuna katkıda bulunur. Biçimsel iletişim kanallarının yetersiz olduğu ve işgörenlerin söylenti ağı ile birbirlerinden hatalı ya da abartılmış duyular aldığı ortamlarda ise güven duygusu yerini kaygı ve memnuniyetsizliğe bırakır. Çalışanlar arasında biçimsel yollarla kendilerine ulaştırılmayan bilgilerin tamamlanması ihtiyacı ile ortaya çıkan dedikodu niteliğindeki haberler onları daha da korunmasız bir duruma düşürebilir.

Araştırmalar, üstlerin astları ile biçimsel yollarla kurduğu bağların, astların duyduğu güven ile olumlu bir ilişkisi olduğuna işaret etmektedir. Örneğin, performans değerlendirmelerinin biçimsel yollarla yapılmasının astların aldığı geribildirim kalitesini yükseltmenin yanı sıra yönetsel adalet algısını da geliştirdiğini ve bu yolla güvenin arttığını ortaya koymuştur (Hartmann ve Slapnicar, 2009: 733). Öte yandan, örgütsel ortamlarda yeniden yapılanma dönemlerinde ortaya çıkan söylentilerin hem çalışanlarla yöneticiler hem de iş arkadaşları arasında güveni azalttığı; hiyerarşik kademelerden uygun zamanda gelen tutarlı, kısa, düzenli ve anlam bütünlüğü olan bilgilerin ise söylentileri zayıflattığı bildirilmiştir (DiFonzo ve Bordia, 2000: 173, 181, 189).

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

- *Hipotez 1: Biçimsel yollarla kurulan iletişim çalışanların yöneticiye ve kuruma duydukları güven ile pozitif ilişki içinde olacaktır.*
- *Hipotez 2: Biçimsel olmayan yollarla kurulan iletişim çalışanların yöneticiye ve kuruma duydukları güven ile negatif ilişki içinde olacaktır.*

Bu çalışmada, iletişim-güven ilişkisini etkilemesi beklenen bir değişken olarak yöneticinin uzmanlık gücü de ele alınmıştır. Uzmanlık gücü, bir bireyin ihtiyaç duyduğu bilgi, deneyim ve görüşlere sahip olan bir kişinin, diğerinin davranışlarını kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Schermerhorn ve ark., 2000: 312). Bir çalışana uzmanlık gücü atfedilmesi için bilgisini kanıtlaması, iyi bildiği konularda başkalarına tavsiyede bulunması ve dürüst bir kimse olarak tanınması gerekir. Örgütlerde giderek teknolojik açıdan daha karmaşık bir yapının ortaya çıkması ve işgörenlerin her biri için özel görev alanlarının belirlenmesi, bu tür güce sahip kişilerin kurum açısından önemini arttırmaktadır (Luthans, 1995: 324, 325). Uzmanlık gücünü kullanan yöneticiler, çalışanlar ve birimler arası bilgi paylaşımını hızlandırarak ve paylaşılan bilginin katma değer üretme sürecine katkısını arttırarak kurumun rekabet üstünlüğünü korumasında vazgeçilmez bir rol oynamaktadır (Liao, 2008: 1881, 1889).

Bilgi toplumu olarak adlandırılan toplumsal yapıda, yöneticilerin bilgiyi yapılandırılmaları, işletme faaliyetlerinin yönlendirilmesinde etkili olan unsurlardan biridir. Bu bağlamda, yöneticinin “iletime anlam kazandırma” işlevi, kesinlik taşımayan durumlarda, bilgiye yorumlama yoluyla açıklık getirme amacına dönüktür (Ellis ve Hopkinson, 2010: 413, 414). Uzmanlık gücüne sahip olan yöneticilerin böyle bir amacı gerçekleştirmeye daha yatkın oldukları söylenebilir. Bu noktadan hareketle, çalışmamızda, yöneticinin sahip olduğu uzmanlık gücünün iletişim ve güven ilişkisini düzenleyici rolü incelenmiştir. Üstün birikiminden kaynaklanan uzmanlık gücü ile biçimsel kanallar yoluyla ilerleyen iletişim birleştiğinde, çalışanların yöneticilerine ve çalıştıkları kuruma besledikleri güvenin artacağı ileri sürülebilir. Herhangi bir zorlamaya dayanmayan ve astlara gerek duydukları rehberliği sağlayan bu kişisel güç kaynağının, örgütsel kademeler arasında gerçekleşen açık, doğru ve zamanında bilgilendirmelerle birlikte güven duygusunu pekiştirmesi beklenmektedir. Öte yandan, bilgiye biçimsel kanallar ile ulaşamadığı ve haber kaynağı olarak söylenti ağının ön plana çıktığı iş ortamlarında doğması beklenen güvensizliği, yöneticinin sağladığı katkıların hafifleteceği düşünülmektedir. Uzmanlık gücü taşıyan bir yönetici, ortamdaki belirsizliği kendi sahip olduğu donanım ile ortadan kaldırarak astlarda yetersiz ve saptırılmış bilgilerin yarattığı olumsuz duygu ve tutumları azaltabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

- *Hipotez 3: Üstün özel bilgisinden, yeteneğinden ve deneyiminden kaynaklanan uzmanlık gücü; biçimsel iletişimin yöneticiye ve kuruma güven üzerindeki pozitif etkisini arttıracaktır.*
- *Hipotez 4: Üstün özel bilgisinden, yeteneğinden ve deneyiminden kaynaklanan uzmanlık gücü; biçimsel olmayan iletişimin yöneticiye ve kuruma güven üzerindeki negatif etkisini azaltacaktır.*

2. Yöntem

2.1. Örneklem

Bu araştırmada, İstanbul'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışmakta olan 131 kişiden veri toplanmıştır. Katılımcıların 72'si erkek (% 55) ve 59'u kadındır (% 45). Yaşları 23 ile 66 yıl arasında değişmektedir (Ort.: 35,4 yıl). Katılımcıların 85'inin (% 64'9) lise ve üniversite mezunu olduğu, 46'sının (% 35,1) ise yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Katılımcıların iş hayatında geçirdikleri toplam süre 1 yıl ile 40 yıl arasında değişmektedir (Ort.: 12,88 yıl). Şu andaki işyerlerinde çalışma sürelerinin ise 1 yıl ile 25 yıl arasında değiştiği görülmektedir (Ort.: 6,07). Katılımcıların 48'inin (%36,6) yöneticilik pozisyonu vardır.

2.2. Veri toplama araçları

Katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla demografik bir bilgi formu hazırlanmıştır. Formda, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştıkları pozisyon, toplam çalışma süreleri ve şu anda çalıştıkları şirketteki çalışma süreleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

Ayrıca Kurumiçi İletişim, Yöneticinin Uzmanlık Gücü ve Yöneticiye ve Kuruma Duyulan Güven ölçekleri kullanılmıştır. *Kurumiçi İletişim Ölçeği*, işgörenlerin çalıştıkları kurumlardaki "biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim yapısını" nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla Yılmaz (2007) tarafından iletişim yazınındaki araştırmacıların çalışmalarından yararlanarak hazırlanmış bir ölçektir ve toplam 11 maddeden oluşmaktadır.

Çalışanların yöneticilerinin bilgilendirme gücü algılarını ölçmek için ise, Hinkin ve Schriesheim'in (1989), French ve Raven'in (1959) beş boyuttan oluşan güç kaynakları ölçeğine dayandırarak geliştirdikleri Güç Kaynakları Ölçeği'nin *Yöneticinin Uzmanlık Gücü* alt boyutu kullanılmıştır. Dört maddeden oluşan ölçeğin Türkçeye çevirisi bu çalışma kapsamında araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Ölçek, "yöneticim benimle deneyim ve birikimlerini paylaşabilir", "yöneticim bana işle ilgili uygun tavsiyelerde bulunabilir", "yöneticim bana teknik anlamda iyi öneriler sunabilir" ve "yöneticim gereken teknik bilgiyi bana sağlayabilir" ifadelerinden oluşmaktadır.

Çalışanların kuruma ve birinci dereceden bağlı buldukları yöneticiye duydukları güvenin düzeyini belirlemek amacıyla Özarallı'nın (2006) geliştirdiği toplam 21 maddeden oluşan *Yöneticiye ve Kuruma Güven Ölçeği* kullanılmıştır. Yöneticiye duyulan güven "Bilgi/Beceri", "İlgi", "Yardım", "Tutarlılık" ve "Adalet" alt boyutlarını içeren toplam 11 madde ile ölçülmüştür. Kuruma duyulan güven ise, "Başarı", "Adalet" ve "İlgi" alt boyutlarıyla toplam 10 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerde katılımcılardan ifadeleri, "kesinlikle katılmıyorum" dan (1) "tamamen katılıyorum" a (6) doğru uzanan altı basamaklı aralıklı ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

2.3. Uygulama ve analiz

Uygulama sürecinde, internet üzerinden bir anket dağıtım servis sağlayıcısından yararlanılmıştır. Bu servis sağlayıcı yoluyla çeşitli şirketlerde çalışanlara internet üzerinden elektronik posta gönderilmiş ve e-postadaki linkten ulaşabilecekleri anketi gönüllülük esasına göre doldurmaları istenmiştir. Anketleri baştan sona doldurmayan katılımcıların verileri değerlendirmeden çıkarıldıktan sonra 131 kişinin verileri analize sokulmuştur. Veriler, SPSS 17.5 istatistik programından yararlanılarak analiz edilmiştir.

3. Bulgular

Kurum İçi İletişim Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi sonucunda ifadeler iki ayrı faktör altında toplanmış olup, bu faktörler *Biçimsel* ve *Biçimsel Olmayan İletişim* olarak isimlendirilmiştir. Biçimsel İletişim alt faktöründe yer alan ifadelerin bazıları şöyledir: “Bu kurumda çalışanları doğrudan ilgilendiren konular zamanında iletilir”; “Bu kurumdaki insanlar işyerindeki değişimler konusunda bilgilendirilirler”; “Bu kurumda sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde üstlerime ulaşabiliyorum”. Biçimsel Olmayan İletişim alt faktörü ise, “Bu kurumdaki insanlar, örgütle ilgili bilgileri resmi olmayan iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, fısıltı gazetesi v.b.) öğrenirler”; “Çalıştığım kurumda işle ilgili sorunlarımı daha çok kişisel ilişkiler yoluyla çözüyorum” gibi ifadeleri içermektedir. Söz konusu faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %67.15 olarak bulunmuş olup (KMO=0.89; Bartlett Küresellik Testi X^2 : 903,31; df: 55; p değeri < 0.001), sonuçlar literatürle uyumlu bir şekilde iki faktörlü yapıyı desteklemektedir.

Kurumsal Güven Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler *Yöneticiye Duyulan Güven* ve *Kuruma Duyulan Güven* olarak belirmiştir. Yöneticiye Duyulan Güven alt faktöründe yer alan ifadelerin bazıları şöyledir: “Yöneticim çalışanlarına adalet ve hakkaniyetle davranır”; “Yöneticimin verdiği sözleri tutacağı konusunda kendisine güvenirim”; “Yöneticim çalışanlarıyla ve sorunlarıyla birebir ilgilenir”. Kuruma Duyulan Güven alt faktörü ise, “Bu işyerinde çalışanlara eşitlik, adalet ve hakkaniyetle davranılır”; “Çalıştığım işyerinin bütün uygulamaları kanun, kural ve prosedürlere uygundur”; “Şirket yönetimimiz, çalışanlarının hak ve çıkarlarını korur ve gözetir” gibi ifadeleri içermektedir. Söz konusu faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %73.46 olarak bulunmuştur (KMO=0.94; Bartlett Küresellik Testi X^2 : 3255,608; df: 210; p değeri < 0.001).

Yöneticinin Uzmanlık Gücü Ölçeği ise Güç Kaynakları Ölçeği'nin bir alt boyutudur.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik analizleri, ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenlerarası ilişkiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik analizleri, ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenlerarası ilişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5
1. Biçimsel İletişim	3,86	1.09	(.93)				
2. Biçimsel Olmayan İletişim	3,98	1.04	-.39**	(.70)			
3. Yöneticiye Duyulan Güven	4,14	1.14	.67**	-.21*	(.96)		
4. Kuruma Duyulan Güven	3.95	1.06	.73**	-.33**	.74**	(.95)	
5. Yöneticinin Uzmanlık Gücü	4.26	1.26	.57**	-.04	.65**	.57**	(.92)

** p< .001 değerinde anlamlı, * p< .005 değerinde anlamlı, 2-tailed.,

Cronbach alfa değerleri parantezler içinde.

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmada kullandığımız tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmada yer alan *Tüm hakları BEYDER'e aittir*

katılımcılar çalışmamızdaki değişkenler düşünüldüğünde ortalamanın üstünde bir boyutta (ortalama=3,5) değerlendirmeler yapmışlardır. Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda biçimsel iletişim ile yöneticiye duyulan güven, kuruma duyulan güven ve yöneticinin uzmanlık gücü arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Biçimsel olmayan iletişimin ise, yöneticiye duyulan güven ve kuruma duyulan güvenle arasında olumsuz ve anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlar çalışmamızın birinci ve ikinci hipotezlerini doğrulamaktadır.

Araştırmamızda biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ile yöneticiye ve kuruma duyulan güven arasındaki ilişkide yöneticinin uzmanlık gücünün bir moderatör (ılımlaştırıcı, şartlı) değişken olarak işleyip işlemediğini test etmek için ana ve etkileşimsel etkileri gösteren hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Biçimsel iletişim ve yöneticiye/kuruma duyulan güven ilişkisinde yöneticinin uzmanlık gücü bir şartlı değişken olarak işlememektedir. Bu sonuca göre üçüncü hipotezimiz doğrulanmamıştır. Çalışanların biçimsel yollarla bilgilendirilmeleri güçlü bir ana bağımsız değişken olarak yöneticiye ve kuruma duyulan güveni olumlu yönde etkilemektedir.

Biçimsel olmayan iletişim ve yöneticiye/kuruma duyulan güven ilişkisi üzerinde yöneticinin uzmanlık gücünün etkili olup olmadığını test etmek için aynı analiz tekrarlanmıştır. Tablo 2’de yöneticinin uzmanlık gücünün biçimsel olmayan iletişim ve yöneticiye duyulan güven ilişkisi üzerindeki etkisi görülmektedir

Tablo 2

Biçimsel olmayan iletişim ve yöneticiye duyulan güven ilişkisinde yöneticinin uzmanlık gücünün şartlı değişken etkisi

Değişkenler	beta	t
1. Adım		
Biçimsel Olmayan İletişim	-.182	-.2.792*
Yöneticinin Uzmanlık Gücü	.644	9.887**
$R^2 = .45$, Düzeltilmiş $R^2 = .45$		
2. Adım		
Biçimsel Olmayan İletişim* Yönet.Uzmanlık Gücü	.192	2.999*
$R^2 = .49$, Düzeltilmiş $R^2 = .48$		
F	41.365**	
df	3, 127	

Beta değerleri * $p < .01$ ve ** $p < .001$ seviyelerinde anlamlı

Tablo 2’de görüldüğü gibi, ilk adımda biçimsel olmayan iletişim ve yöneticinin uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olarak modele sokulmuştur. İkinci adımda ise, biçimsel olmayan iletişim ve yöneticinin uzmanlık gücünün çarpımlı etkileşim terimi modele dahil edilmiştir. Ana etkiyi test eden birinci adımda biçimsel olmayan iletişimin yöneticiye duyulan güveni anlamlı ve olumsuz bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yöneticinin uzmanlık gücünün de yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi mevcuttur. Bu iki bağımsız değişken birlikte yöneticiye duyulan güven değişkeninin varyansının % 45’ini açıklamaktadır. İkinci adımda çarpımlı etkileşim teriminin modele dahil edilmesiyle yöneticiye duyulan

güven değişkeninin varyansında %4'lük bir artış görülmektedir. Etkileşim teriminin beta katsayısı anlamlı ve olumludur. Bu da göstermektedir ki, biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla bilgilenme yöneticiye duyulan güveni olumsuz yönde etkilerken yöneticinin uzmanlık gücünün devreye girmesi bu olumsuz etkiyi olumluya çevirmektedir. Analizin bir sonraki aşamasında etkileşimin niteliğini değerlendirebilmek için veriler yöneticinin uzmanlık gücü değişkeninin medyanından ikiye bölünmüştür. Böylece yöneticinin uzmanlık gücünün düşük ve yüksek olduğu iki grup elde edilmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, biçimsel olmayan iletişim ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki uzmanlık gücünün düşük olduğu durumda daha güçlüyken (beta= -.42, p<.000), uzmanlık gücünün yüksek olduğu durumda bu ilişki anlamsız hale gelmektedir (beta= -.080, n.s).

Benzer bir etkinin biçimsel olmayan iletişim ve kuruma duyulan güven üzerinde de mevcut olup olmadığını anlamak için aynı analizler tekrarlanmıştır (Tablo 3).

Tablo 3

Biçimsel olmayan iletişim ve kuruma duyulan güven ilişkisinde yöneticinin uzmanlık gücünün şartlı değişken etkisi

Değişkenler	beta	t
1. Adım		
Biçimsel Olmayan İletişim	-.305	-4.538**
Yöneticinin Uzmanlık Gücü	.560	8.321**
R ² = .42, Düzeltilmiş R ² = .41		
2. Adım		
Biçimsel Olmayan İletişim* Yönet.Uzmanlık Gücü	.262	4.069**
R ² = .48, Düzeltilmiş R ² = .47		
F	40,488**	
df	3,127	

Beta değerleri * p< .005 ve ** p< .001 seviyelerinde anlamlı

Tablo 3'de görüldüğü gibi, ilk adımda biçimsel olmayan iletişim ve yöneticinin uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olarak modele sokulmuştur. İkinci adımda ise, biçimsel olmayan iletişim ve yöneticinin uzmanlık gücünün çarpımlı etkileşim terimi modele dahil edilmiştir. Ana etkiyi test eden birinci adımda biçimsel olmayan iletişimin kuruma duyulan güveni anlamlı ve olumsuz bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yöneticinin uzmanlık gücünün ise kuruma duyulan güven üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi mevcuttur. Bu iki bağımsız değişken birlikte kuruma duyulan güven değişkeninin varyansının % 42'sini açıklamaktadır. İkinci adımda çarpımlı etkileşim teriminin modele dahil edilmesiyle kuruma duyulan güven değişkeninin varyansında %6'lık bir artış görülmektedir. Etkileşim teriminin beta katsayısı anlamlı ve olumludur. Bu da göstermektedir ki, biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla bilgilenme kuruma duyulan güveni olumsuz yönde etkilerken yöneticinin uzmanlık gücünün devreye girmesi bu olumsuz etkiyi olumluya çevirmektedir. Analizin bir sonraki aşamasında etkileşimin niteliğini değerlendirebilmek için veriler yöneticinin uzmanlık gücü değişkeninin medyanından ikiye bölünmüştür. Böylece yöneticinin uzmanlık gücünün düşük ve yüksek

olduğu iki grup elde edilmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, biçimsel olmayan iletişim ile kuruma duyulan güven arasındaki ilişki uzmanlık gücünün düşük olduğu durumda daha güçlüyken ($\beta = -.56$, $p < .000$), uzmanlık gücünün yüksek olduğu durumda bu ilişki anlamsız hale gelmektedir ($\beta = -.18$, n.s). Tablo 2 ve Tablo 3’de ortaya koyulan bulgular dördüncü hipotezimizi doğrulamıştır.

4. Tartışma

Bu araştırma, yöneticiye ve kuruma duyulan güvenin, kurum içerisinde kullanılan biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla bilgi edinilmesi durumundan ve yöneticinin uzmanlık gücünden ne şekilde etkilendiğini göstermek amacıyla yapılmıştır. Yaptığımız korelasyon analizi sonuçlarına göre, biçimsel kanallar aracılığıyla çalışanların kurumun hedefleri ve amaçları, ilerlediği doğrultu, değişimler ve kendilerini doğrudan ilgilendiren konular hakkında bilgilendirilmeleri; çalışanlar arasında bilgi ve fikir alışverişinin olması; ve çalışanların gerektiğinde sorunlarını iletmek üzere üstlerine ulaşabiliyor olmaları gerek yöneticiye ($r = .67$) ve gerekse de kuruma ($r = .73$) duyulan güveni olumlu şekilde etkilemektedir. Öte yandan, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla (söylenti, dedikodu, saptırma, fısıltı gazetesi v.b.) edinmeleri; çalıştıkları kurumda işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkiler yoluyla çözüyor olmaları gerek yöneticiye ($r = -.21$) ve gerekse de kuruma ($r = -.33$) duyulan güven üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Biçimsel iletişimin hem yöneticiye olan güven ile hem de kuruma karşı duyulan güven ile pozitif ilişkili olması, Butler ve Cantrell’in (1994), iletişimin güven üzerine etkisini araştırdığı bir çalışmanın bulguları ile de paralellik göstermektedir. Araştırmacılar bu çalışmalarında görev, kariyer ve performansla ilgili geribildirim alanlarında çalışanlarla kurulan iletişimin güven yaratmada özellikle etkili olduğunu saptamışlardır. Tekrarlanan etkileşimler, açık ve görev odaklı iletişim karşı tarafa güvenmek için veri sağlamakta, oluşturulan güven de ilişki ve düzenli iletişim ile sürdürülmektedir (Powell, 1996; Ring ve Van de Ven, 1994). İletişim-güven ilişkisinde güvenin iki taraflı etkilerine dikkat çeken Butler’a (1983) göre de, güven güveni doğurmaktadır. Aynı şekilde, söylentilerin yayılması güvensizlik ortamına yol açarken, güvensizliğin baskın olduğu bir iklim de söylentilerin sıklığını arttırmaktadır (DiFonzo ve Bordia, 2000).

Türk katılımcılar ile yapılan çalışmalar da biçimsel iletişim ve güven arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir. Yalçınkaya (2007: 67), porselen ve cam sektörü çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde yürüttüğü araştırmasında, yöneticilerin iletişim araçlarını etkin kullanmalarının, geribildirimde bulunmalarının ve astlarını bilgilendirmelerinin yöneticiye olan güveni arttırdığını bulmuştur. Uz (2006: 107), kamu kuruluşlarında memur olarak çalışan katılımcılarla yaptığı araştırmasında, amir-memur ilişkilerinde iletişim ve güven arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada, biçimsel olmayan iletişimin, biçimsel iletişimin eksikliğini gidermek üzere ortaya çıktığına dikkat çekilmiş; aşağıdan yukarıya iletişimin etkin bir biçimde gerçekleşmediği durumlarda resmi kanallardan beden diline ve dedikoduya kaymalar olduğu belirlenmiştir.

İletişim-güven ilişkisinde önemli olabileceğini ve bu ilişkiyi etkileyebileceğini varsaydığımız doğrudan bağlı olunan yöneticinin (amirin) uzmanlık gücü biçimsel iletişim-yöneticiye/kuruma duyulan güven ilişkisinde bir etki yaratmamaktadır. Öyle görünmektedir ki, çalışanların biçimsel kanallar aracılığıyla uygun şekilde bilgilendirilmeleri amirin uzmanlık gücüyle birleştiğinde bir fark oluşturmamaktadır. Zira çalışanlar zaten gerekli ve yeterli bir şekilde bilgilendirilmektedirler. Ne var ki, biçimsel olmayan iletişim-yöneticiye/kuruma duyulan güven ilişkisi söz konusu olduğunda bu ilişki anlamlı bir şekilde etkilenmektedir (Tablo 2 ve Tablo 3). Bir başka deyişle, çalışanların bilgiyi biçimsel kanallar

yerine söylenti, dedikodu ve fısıltı gazetesi gibi belirsiz kaynaklar aracılığıyla edinmeleri gerek yöneticiye ve gerekse de kuruma duydukları güveni olumsuz yönde etkilerken amirin uzmanlık yani çalışanı bilgilendirme gücünün devreye girmesi bu ilişkiyi olumlu yöne çevirmektedir. Bu sonuç ise, özellikle kurumun biçimsel kanallarıyla yeterince bilgilendirilmeyen çalışanlar için doğrudan bağlı olunan amirin bilgi sağlayabilme gücünün önemine dikkat çeker mahiyettedir.

5. Sınırlılıklar ve Öneriler

İnsanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan ve son yıllarda örgütsel çalışmalar açısından da değer kazanmaya başlayan güven kavramını açıklamayı, iletişim-güven ilişkisini daha yakından incelemeyi amaçlayan çalışmamızın bazı sınırlılıkları da mevcuttur.

Katılımcı sayısının göreceli olarak az oluşunun ve dolayısıyla bulguları genelleyebilme zorluğunun yanı sıra, örgüt içi iletişim örüntülerini etkileyebilecek çeşitli etkenler, örneğin, örgütün yapısı, bilgi teknolojisi araçlarının mevcudiyeti ve kullanım kolaylığı, çalışanların bu araçlara bilişsel ve davranışsal yaklaşımları bu çalışmada incelenmemiştir. Teknolojik yatırımların iletişimi olumlu yönde etkilediğini ve bu yatırımlar aracılığıyla sanal örgütlerde güven ortamının oluşmasına katkı sağlanabileceğini öngören araştırma bulguları (İnce, 2007: 229) göz önüne alındığında, bilgi teknolojisini konu edinen çalışmalara önem verilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, hiç kuşkusuz yöneticinin tek güç kaynağı uzmanlık gücü değildir. French ve Raven'ın (1959) işaret ettiği diğer güç kaynaklarının (ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, özdeşim gücü) etkisi de iletişim ve güven alanındaki başka çalışmalarda incelenebilir.

Çalışmamızda anket tekniği kullanılmış olup, araştırma bulguları tamamen çalışanların öznel algılarına dayandırılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda nesnel ölçütlere de başvurulması uygun olacaktır.

6. Sonuç

Araştırmamız kısıtlılıklarına rağmen, günümüz örgütlerinin mevcut rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmeleri için çalışanların ihtiyaç duydukları alanlarda tam, doğru ve zamanında bilgilendirilmelerinin, biçimsel iletişim kanallarının açık ve verimli çalışmasının ve kurumda güven ortamı oluşturulmasının önemine dikkat çekmektedir. Bu anlamda üstlerin özellikle de biçimsel kanalların kapalı ya da tam verimli çalışmadığı kurumsal iletişim ortamlarında astlarıyla deneyim ve birikimlerini paylaşabilmeleri, işle ilgili uygun tavsiyelerde bulunabilmeleri, teknik anlamda öneriler sunabilmeleri ve gereken teknik bilgiyi sağlayabilmeleri mikro düzeyde yöneticiye ve makro düzeyde kuruma duyulan güvenin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin güvene dayalı bir ortam yaratmaları ise günümüz iş dünyasında hayattır diyebiliriz.

KAYNAKÇA

- Aertsen, T. ve Gelders, D. (2011). "Differences between the Public and Private Communication of Rumors: A Pilot Survey in Belgium", **Public Relations Review**, doi:10.1016/j.pubrev.2011.03.009.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Ferris, G. R. ve Goka, H. (2004). "A Social Relationship Conceptualization of Trust and Accountability in Organizations", **Human Resource Management Review**, 14: 47-65.
- Andersen, P. H. (2006). "Listening to the Global Grapevine: SME Export Managers' Personal Contacts as a Vehicle for Export Information Generation", **Journal of World Business**, 41: 81-96.
- Butler, J. K. (1983). "Reciprocity of Trust between Professionals and Their Secretaries", **Psychological Reports**, 53: 411-416.
- Butler, J. K. ve Cantrell, R. S. (1994). "Communication Factors and Trust: An Exploratory Study", **Psychological Reports**, 74: 33-34.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. ve Manaktola, K. (2011). "Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels", **International Journal of Hospitality Management**, 30: 233-242.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. ve Mishra, J.M. (1998). "The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity", **Public Personnel Management**, 27: 569-584.
- Dahl, M. S. ve Pedersen, C. O. R. (2004). "Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myth or Reality?", **Research Policy**, 33: 1673-1686.
- DiFonzo, N. ve Bordia, P. (2000). "How Top PR Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects, and Strategies to Manage Them", **Public Relations Review**, 26:173-190.
- Ellis, N. ve Hopkinson, G. (2010). "The Construction of Managerial Knowledge in Business Networks: Managers' Theories about Communication", **Industrial Marketing Management**, 39: 413-424.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power": **Studies in Social Power** içinde. D. Cartwright (ed.). University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor.
- Green, M. C. ve Brock, T. C. (2005). "Organizational Membership versus Informal Interaction: Contributions to Skills and Perceptions that Build Social Capital", **Political Psychology**, 26: 1-25.
- Greenberg, J. (2002). "**Managing Behavior in Organizations**" (3rd ed). Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall.
- Guimera, R., Danon, L., Diaz-Guilera, A., Giralt, F. ve Arenas, A. (2006). "The Real Communication Network behind the Formal Chart: Community Structure in Organizations", **Journal of Economic Behavior and Organization**, 61: 653-667.
- Hartmann, F. ve Slapnicar, S. (2009). "How Formal Performance Evaluation Affects Trust between Superior and Subordinate Managers", **Accounting, Organizations and Society**, 34: 722-737.
- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (1989). "Development and Application of New Scales to Measure the Bases of Social Power", **Journal of Applied Psychology**, 74: 561-567.
- İnce, E. (2007). **Sanal Örgütlerde Güven Unsurunun Sağlanmasında İletişimin Rolü ve Kitabevleri Üzerine Bir Uygulama**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007). "**Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (Alan araştırması ve sonuçları)**". İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J. ve Abdollahi, A. (2010). "Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication", **International Journal of Business and Management**, 5: 51-61.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1978). "**The Social Psychology of Organizations**" (2nd ed). New York: Wiley.
- Kirkhaug, R. (2010). "Conditions for Communication in Risk Exposed Organisations", **Journal of General Management**, 36: 23-36.
- Liao, L. (2008). "Knowledge-Sharing in R&D Departments: A Social Power and Social Exchange Theory Perspective", **The International Journal of Human Resource Management**, 19: 1881-1895.
- Luthans, F. (1995). "**Organizational Behavior**" (7th ed). New York: McGraw-Hill.

- Özarallı, N. (2006). “Örgütsel Güven, Bilgi Paylaşımı ve İşbirliği Yapma Eğilimini İnceleyen Bir Çalışma”, **5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi / Knowledge, Economy and Management Congress**, 3-5 Kasım 2006, Kocaeli/Türkiye.
- Powell, W. W. (1996). “Trust-Based Forms of Governance”: **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** içinde. T. R. Tyler. ve R. M. Kramer (eds.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ring, P. S. ve Van de Ven, A. H. (1994). “Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships”, **Academy of Management Review**, 19: 90-118.
- Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2000). “**Organizational Behavior**” (7th ed). New York: John Wiley and Sons.
- Shahaida, P. ve Nargundkar, R. (2006). “Training Managers for “Between You and Me” Experiences”, **VISION-The Journal of Business Perspective**, 10: 21-27.
- Subramanian, S. (2006). “An “Open Eye and Ear” Approach to Managerial Communication”, **VISION-The Journal of Business Perspective**, 10: 1-10.
- Uz, O. (2006). **T.C. Kamu Sektöründe Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim ve Güven**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi.
- Yalçınkaya, M. (2007). **Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Yılmaz, E. (2007). **Kurum İçi İletişim Ortamı İle Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi.
- Yılmaz, G. (2009). “Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti”: **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar** içinde. A.Keser, G.Yılmaz ve S. Yürür. (ed.), 245-276. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.