



Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi (FÜHAD)  
Cilt: 12, Sayı: 24, Eylül 2025, s. 73-112, ISSN: 2148-2527

Journal of Harput Studies, Vol. 12, Issue 24, March 2025, pp. 73-112

*Araştırma Makalesi/Research Article*

## İLETİŞİM ÇATIŞMALARIYLA ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE İLETİŞİMDE AÇIKLIĞIN ROLÜ: ELAZIĞ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ\*

*The Role of Clarity in Communication in The Relationship Between  
Communication Conflicts and Organizational Trust: The Case of  
Healthcare Workers In Elazığ*

**Ali ATAŞ\*\* Erkan Turan DEMİREL\*\*\***

*Geliş/Received: 23.09.2025*

*Kabul/Accepted: 20.10.2025*

### **Öz**

*Bu çalışma, sağlık sektöründe çalışanlar arasındaki iletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki etkisini ve iletişimde açıklığın bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemektedir. İletişimin sağlık hizmetlerinde kritik bir bileşen olduğu düşünüldüğünde, etkili iletişim kuramamanın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açabileceği öngörülmektedir. Örgüt içerisindeki güven ortamının sağlanması, çalışanların iş memnuniyeti ve kuruma bağlılığını artırırken, iletişim çatışmalarının kontrolsüz bir şekilde yönetilmesi güven zedelenmesine ve iş verimliliğinde düşüşe neden olabilir.*

*Araştırmanın yöntemi nicel bir yaklaşıma dayanmaktadır. Elazığ il merkezinde bulunan kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmıştır. Anket formu dört ana bölümden oluşmakta olup, demografik faktörlerin belirlenmesi, "İletişim Çatışmaları Ölçeği", "Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Johari Penceresi Testi" kullanılarak veri analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 366 sağlık çalışanından elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir.*

*Araştırmanın bulguları, iletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle güven eksikliği ve İşbirliğinden kaçınma, çalışanların örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına duyduğu güveni zayıflatmaktadır. Ancak, iletişimde açıklığın bu olumsuz etkinin düzeyini*

\* Bu makale, ilk yazarın Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda kabul edilen aynı başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Bilim Uzmanı, Elazığ Fethi Sekin Şehir Hastanesi, [hmatas2354@gmail.com](mailto:hmatas2354@gmail.com), Orcid: 0009-0003-2040-6008

\*\*\* Prof. Dr., Fırat Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, [edemirel@firat.edu.tr](mailto:edemirel@firat.edu.tr), Orcid: 0000-0001-7754-774X

azalttığı belirlenmiştir. Bir başka ifadeyle, iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkide iletişim açıklığının düzenleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Açık iletişimin, çalışanların birbirlerini daha iyi anlamalarına, yanlış anlamaları azaltmalarına ve güven inşa etmelerine katkı sağladığı görülmüştür.

Bu çalışma, sağlık yönetimi alanında iletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki etkisini anlamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle sağlık kuruluşlarında liderlerin ve yöneticilerin açık iletişimi teşvik etmesi ve çalışanlar arasında güven ortamını güçlendirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışmanın bulguları, sağlık kurumlarında etkili iletişim politikalarının geliştirilmesi açısından yol gösterici olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, İletişim Çatışmaları, Örgütsel Güven, Johari Penceresi, Sağlık Çalışanları.

#### **Abstract**

This study examines the impact of communication conflicts among employees in the health sector on organizational trust and the moderating role of openness in communication in this relationship. Considering that communication is a critical component in health services, it is predicted that failure to communicate effectively can lead to negative outcomes at both individual and organizational levels. While establishing an environment of trust within the organization increases employees' job satisfaction and commitment to the organization, uncontrolled management of communication conflicts can lead to damage to trust and a decrease in work efficiency.

The method of the research is based on a quantitative approach. Data were collected from healthcare employees working in public hospitals in the city center of Elazığ through a survey. The survey form consists of four main sections, and data analysis was performed using the "Communication Conflicts Scale", "Organizational Trust Scale" and "Johari Window Test". The data obtained from 366 healthcare employees within the scope of the study were evaluated with statistical analysis methods.

The findings of the study show that communication conflicts have a negative effect on organizational trust. In particular, lack of trust and avoidance of cooperation weaken the trust that employees have in the organization, managers and coworkers. However, it has been determined that openness in communication reduces the level of this negative effect. In other words, it has been determined that openness in communication plays a moderating role in the relationship between communication conflicts and organizational trust. It has been observed that open communication contributes to employees understanding each other better, reducing misunderstandings and building trust.

This study provides important contributions to understanding the effects of communication conflicts on organizational trust in the field of health management. It emphasizes that leaders and managers in health institutions in particular should

*encourage open communication and strengthen the environment of trust among employees. The findings of the study can be guiding in terms of developing effective communication policies in health institutions.*

**Keywords:** *Communication, Communication Conflicts, Organizational Trust, Johari, Healthcare Workers.*

### **Giriş**

İletişim, bireyler ve örgütler arasında bilgi, duygu ve düşünce aktarımını sağlayan temel bir süreçtir. Örgütlerde sağlıklı iletişim, güvenin oluşmasına, işbirliği kültürünün gelişmesine ve verimliliğin artmasına katkı sunar. Ancak her süreç sorunsuz ilerlemez; iletişim kopuklukları ve yanlış anlamalar çatışmalara yol açabilir. Sağlık sektöründe yoğun tempo, çok disiplinli yapı ve zaman baskısı, iletişim aksaklıklarını daha kritik hale getirir. Çatışmalar yalnızca iş ilişkilerini değil, hasta güvenliği ve hizmet kalitesini de olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle çalışmanın amacı, iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iletişimde açıklığın rolünü incelemektir.

Literatürde örgütsel güvenin motivasyon, iş tatmini ve bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu, güvenin azalmasının ise aidiyet kaybı, işten ayrılma niyeti ve verimlilik kayıplarına yol açtığı vurgulanmaktadır. İletişim çatışmaları güveni zedeleyerek işbirliği yerine savunma mekanizmalarını tetikler. Ancak iletişimde açıklık, bu olumsuz etkileri azaltarak güveni güçlendirebilir (Temel, 2017; Asunakutlu & Safran, 2004; Karip, 2005).

Araştırmanın konusu “iletişim çatışmalarıyla örgütsel güven arasındaki ilişkide iletişimde açıklığın rolüdür”. Çalışma, Elazığ’daki kamu hastanelerinde görev yapan sağlık profesyonelleri üzerinde anket tekniği ile veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Bulgular, iletişim çatışmalarının örgütsel güveni olumsuz etkilediğini; açıklığın artırılması durumunda ise bu etkinin azaldığını ve güvenin yükseldiğini göstermektedir. Açık iletişim, şeffaflığı artırarak örgütsel güveni destekleyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Sonuçlar, sağlık yönetimi ve örgütsel davranış alanına katkı sunmakta; yöneticilerin iletişimde açıklığı teşvik ederek güven ortamını güçlendirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Etkili iletişim politikaları, çalışan memnuniyetini ve hasta güvenliğini artırmada kritik rol oynar. Bu bağlamda, iletişimi verimli hale getirecek ve güveni destekleyecek stratejilerin belirlenmesi, hem çalışanlar hem de hizmet alan bireyler için yarar sağlayacaktır.

### **1. Kavramal Çerçeve**

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal dayanakları ve değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan çerçeve sunulmaktadır. İletişim çatışmaları, örgütsel

güven ve iletişimde açıklık kavramları; sosyal değişim yaklaşımı, psikolojik güvenlik ve Johari Penceresi ile ilişkilendirilerek ele alınmakta; ayrıca çatışma yönetimi yazınındaki bulgularla bütünleştirilmektedir.

### **1.1. Örgütsel İletişim ve İletişim Çatışmaları**

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi ve siyaset bilimi gibi birçok disiplinle etkileşim içinde gelişmiş, farklı değişkenlerle anlamlandırılmış bir olgudur (Şişman, 1994). Sosyal bir yapı olarak örgüt, ortak vizyon ve misyon etrafında birleşen insani ilişkiler, kültürel kimlik ve karşılıklı etkileşimden oluşur.

İletişim kavramı, yönetim açısından 1950'lere kadar ön planda değilken, davranışsal yaklaşımın yükselişiyle birlikte insan temelli yönetim anlayışlarının gelişmesi sonucunda literatürde yer bulmuştur (Bakan & Büyükbeşe, 2004, 1-30). 1980'lerden itibaren daha da önemsenen örgüt kavramı, planlanmış ilişkiler topluluğu ve faaliyetlerin organize edilmesi olarak tanımlanmıştır (İşcan & Timuroğlu, 2010). Araştırmalara göre yöneticiler zamanlarının büyük kısmını toplantılar, telefon görüşmeleri ve rapor analizleri gibi iletişim faaliyetlerine ayırmaktadır (Ertürk, 1998, 157-158).

Çatışma yalnızca bireyler ve örgütlere özgü olmayıp; ekonomi, felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi bilimlerde de ele alınan bir olgudur (Kamışoğlu, 2003, 23). Grup ya da kişiler arasındaki anlaşmazlıklar çatışmayı doğurmaktadır (Türkel, 2000, 82). Bireyler arası çatışma ise engelleme, müdahale veya zarar verme eğilimini içermektedir (Mutlu, 1998, 79). Çatışma çoğunlukla olumsuz çağrışımlar yapsa da yapıcı sonuçlar doğurması olasılıklar arasında yer almaktadır. Önemli olan, çatışmanın olası zararlarını azaltarak olumlu yönlerinden faydalanmaktır (Karip, 2003, 2). Düzenli çatışmalar, örgütsel yaşamın doğal bir unsuru olarak görülmekte ve sorunların birikmesini önleyici bir işlev üstlenmektedir (Mutlu, 1998, 80). Bununla birlikte çatışmalar, bireyin kendi iç dünyasındaki uyumsuzluklardan ya da çevresiyle olan etkileşimlerinde ortaya çıkan davranış farklılıklarından da kaynaklanabilmektedir (Erdoğan, 1990, 8).

Çatışma, genellikle bireylerin amaç ve arzularının engellenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Mutlu, 1998, 79). Yapısal kuram çatışmayı rekabetçi amaçlara vurgu yaparak açıklarken, psiko-kültürel kuram psikolojik ve kültürel etkenlerin belirleyici rolüne dikkat çeker (Karip, 2003, 12). Dökmen (2018, 102) ise çatışma nedenlerini; biliş, algı, duygu, bilinçdışı süreçler, ihtiyaçlar, iletişim becerileri, kişisel ve kültürel faktörler, roller ile sosyal ve fiziksel çevre unsurları şeklinde özetlemektedir.

Çatışma, çoğunlukla olumsuz çağrışımlar uyandırır da uygun düzeyde yaşandığında örgütsel ve bireysel açıdan olumlu sonuçlara da zemin hazırlayabilmektedir. Kontrollü çatışma, bireylerin yeteneklerini ortaya çıkarmalarına, psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına, yenilikçiliğin artmasına ve güçlü sosyal bağların gelişmesine katkı sağlayabilecektir (Türkel, 2000: 106; Telman & Ünsal, 2005, 223-224). Ancak çatışma düzeyinin aşırıya kaçmasının, güvenin zedelenmesine yol açarak düşmanlık ve şiddet davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabileceği unutulmamalıdır (Telman&Ünsal, 2005, 116–119).

### **1.2. Güven ve Örgütsel Güven**

Güven, insan ilişkilerinin ve iletişimin en temel dayanak noktalarından biridir. Sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi ve felsefe gibi farklı disiplinlerde ele alınan güven kavramı, bireyler arasındaki olumlu beklenti sürecini ifade etmekte; tarafların birbirlerine zarar vermeyecekleri ve hatta yarar sağlayacakları varsayımına dayanmaktadır (Perks & Halliday, 2003; İşcan & Sayın, 2010). Shaw'a (1997) göre güven, bireylerin beklenildiği şekilde davranacaklarına yönelik duygudur. Günaydın (2001) ve Asunakutlu'ya (2002) göre kişisel nitelikler, riskler ve çıkarlara bağlı karmaşık bir yapı taşımaktadır. Güven duygusu bireyin önce kendisine, ardından çevresine yönelen bir süreç olup (Poussard, 2006), varlığında pek hissedilmese de yokluğunda eksikliği iletişim ve etkileşimi doğrudan olumsuz etkilemektedir (Erdem, 2003). Örgütlerde güven, merkezileşmeyi azaltarak karar süreçlerini tabana yayarken (Sargut, 1994), güvensizlik ise aşırı kontrolü artırmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin adil ve kapsayıcı tavırları güven ortamının inşasında belirleyici rol oynamaktadır (Shaw, 1997). Bununla birlikte güven, durağan bir yapı değil; zaman içerisinde gelişen, bireylerin davranışlarındaki tutarlılıkla pekişen ve karşılıklı etkileşim süreçleriyle biçimlenen dinamik bir olgu niteliğini taşımaktadır (Tüzün, 2007). Güvenin oluşmasında bilişsel süreçler, algılar, ihtiyaçlar ve kültürel faktörler etkili olmakta (Young & Daniel, 2003) ve psikoloji güveni birey/grup düzeyinde, sosyoloji de daha geniş toplumsal bağlamda incelemektedir (Rousseau vd., 1998). Takım çalışmasında güven, sağlıklı iletişimin temel kaynağı sayılmaktadır; yokluğu ise işbirliği ve motivasyonu zayıflatmaktadır (Baltaş, 2000). İnsanlar geçmiş deneyimlere bakarak geleceğe ilişkin beklenti oluşturmaktadırlar (Özbek, 2006). Bu nedenle güven, bireysel mutluluğun ve toplumsal barışın da temelinde yer almaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde güven iklimi kavramını öne çıkarmaktadır (Enli Kalmaz, 2018).

Güven iklimi, bireylerin birbirine güvenmesini kolaylaştıran sosyal ve bilişsel ortamdır (Miller, 2000) ve özellikle karşılıklı bağımlılığın arttığı günümüz toplumlarında işbirliği için kritik bir çerçeve sunmaktadır

(Solomon & Flores, 2001). Çalışanlar fırsatları değerlendirmek adına risk olarak güven ilişkileri kurarlar (Taşpınar vd., 2015) ve bu iklim motivasyonu, performansı, problem çözmeyi ve yöneten-yönetilen etkileşimini güçlendirmektedir (Becker vd., 1996; Gabarro, 1978). Yüksek güven iklimi, çalışanların sadakatini artırırken (Çetinel, 2008), liderlere duyulan şüphe, sinizm, korku ve seçici iletişim gibi etmenler de güvenin zayıf olduğuna işaret etmektedir (Sally & Kourdi, 2004). Örgütlerde güven iklimi, paylaşılan misyon ve vizyon ile güçlenirken (Yılmaz & Karahan, 2011); adil yönetim ile şeffaf karar süreçleri bu ortamı beslemektedir (Tüzün, 2007). Güvenin olmadığı yapılarda sürtüşme ve çatışmalar artarken (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008), güvenin hakim olduğu örgütlerde bilgi ve yeteneklerden en yüksek fayda sağlanabilmektedir (Demirel, 2008). Böylece güven, bireysel güven ile kurumsal güven arasında karşılıklı etkileşim yaratmakta (Altunkaya, 2011) ve örgüt kültürünün bir parçası olarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Aksoy, 2009).

Güven kültürü, dürüstlük, bağlılık ve iyilikseverlik gibi paylaşılan değerler üzerine inşa edilerek (Tschannen-Moran & Hoy, 2000) ve örgüt içindeki işbirliğini güçlendirmektedir (Fairholm, 1994). Güven kültürünün hakim olduğu örgütlerde ortak amaçlara yönelim, açık liderlik, gönüllülük, dürüst iletişim ve öğrenmeye açıklık öne çıkmaktadır. Buna karşılık sinizm, liderlere güvensizlik, korku ve şeffaflık eksikliği güven kültürünün düşük olduğunu göstermektedir (Sally & Kourdi, 2004). Sonuçta güven kültürü, hem örgütsel başarıyı hem de çalışanların psikolojik iyilik halini etkileyen kritik bir unsur haline gelmektedir.

Örgütsel güven, örgüt içi ve dışı tüm ilişkilerde belirleyici bir kavramdır. İç güven, çalışanların birbirlerine ve yönetime duydukları inancı; dış güven ise müşterilere, tedarikçilere ve ortaklara yönelik güveni ifade etmektedir (Huff & Kelly, 2002, 97). Güven, korkusuz inanma ve bağlanma olarak da tanımlanmaktadır (Güney, 2019). Örgütsel güven; vizyon ve misyonun benimsenmesi, adaletin sağlanması, yöneticilerin sözünde durması ve çalışanların gönüllü performans göstermesi ile ilgilidir (Tutar, 2016; Tüzün, 2006; Memduhoğlu & Zengin, 2017). Güven düzeyi yüksek olduğunda bağlılık, moral ve motivasyon artmakta ve devamsızlık azalmaktadır (Gilbert & Tang, 1998).

Örgütsel güvenin oluşumunda geçmiş deneyimler (Levicky ve Bunker, 1996), bireysel ve kurumsal yetenekler (Butler, 1991), açıklık ve paylaşılan değerler (Gabarro, 1978; Shockley vd., 2010), dürüstlük ve iyi niyet (Mishra, 1996), iletişim (Fairholm, 1994), adalet algısı (Mayer vd., 1995; Greenberg, 1997) ve dönüştürücü liderlik (Pillai vd., 1999) gibi faktörler öne çıkmak-

tadır. Güvenin sonuçları ise oldukça çeşitlidir. Bu sonuçlar, bağlılık ve uzun vadeli kararlılığın artması, verimlilik ve moralin yükselmesi, işgücü devrinin azalması, yenilikçilik, karar alma süreçlerinde etkinlik, toplam kalite yönetiminin uygulanması, stres düzeyinin azalması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması şeklinde ifade edilmektedir (Demircan & Ceylan, 2003, 144-145). Öte yandan güven, tükenmişliği azaltarak (Aykan, 2007; Blumenthal vd., 1998) takım çalışmasını teşvik ederken; güvensizlik ise örgüt içinde bireysel çıkarların öne çıkmasına, etkileşimlerin zayıflamasına ve sosyal bağların kopmasına neden olmaktadır (Çetinel, 2008, 38-40).

Literatürde örgütsel güven, yöneticiye güven, kuruma güven ve iş arkadaşına güven olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Büte, 2011). Yöneticiye güven, çalışanların yöneticilerinin bilgi ve uzmanlıklarına dayanarak doğru karar alacağına inanmalarıyla şekillenmekte (Yıldız, 2015) ve yöneticilerin açıklamaları, verdikleri sözler, teşvik edici davranışları ya da terfi gibi ödülleri, bu güvenin gelişiminde belirleyici rol oynamaktadır (Akgündüz ve Güzel, 2014; Whitener vd., 1998). Yöneticiler güven ortamının oluşmasında yol gösterici konumda olup, sorumluluklarını bilerek şeffaf, adil ve tutarlı davranışlar sergilediklerinde, örgüt içi güveni artırırılar (Begenirbaş & Turgut, 2014; İşcan & Sayın, 2010). Örgütsel başarı için yöneticilerin güvenli bir ortam tesis etmesi zorunluluk olarak görülmektedir (Özan & Özdemir, 2013). Kuruma güven ise, çalışanların kurumun kendilerine zarar vermeyeceği ve faydalarına olacak girişimlerde bulunacağına ilişkin algılarına dayanmaktadır (Kalemci-Tüzün, 2007). Ancak adaletin sağlanıp sağlanmadığı, kararların çıkar gözetilmeksizin alınması ve kaynakların eşit dağılımı çalışanların kuruma güvenini doğrudan etkilemektedir (Şakar, 2010). Kuruma güven arttıkça çalışanların performansı, kurum hedeflerine bağlılığı, memnuniyeti ve sadakati artmaktadır (Huff & Kelley, 2003; İslamoğlu vd., 2007). Örgütsel güvenin üçüncü boyutu olan iş arkadaşlarına güven ise, bireylerin iş yaşamında en fazla vakit geçirdikleri mesai arkadaşlarıyla kurdukları ilişkiler üzerinden gelişmektedir. İşbirliğinin güçlü olduğu, iletişimin sağlıklı yaşandığı ortamlarda çalışanlar birbirlerine güven duymaktadırlar (Tanışman, 2018). Buna karşın güvensizlik, bireylerin gruplar arası iletişimden dışlanmasına, yabancılaşmasına, performans ve motivasyon kaybına neden olmaktadır. Sonuç olarak iş arkadaşlarına güven, çalışan bağlılığını, kurumsal verimliliği ve örgütsel başarıyı destekleyen kritik bir unsur olarak bilinmektedir (Erkutlu, 2015).

### **1.3. Johari Penceresi ve İletişimde Açıklık**

Johari Penceresi, bireyin kendisini başkalarına ne ölçüde açtığını, başkalarını ne kadar anladığını ve bu süreçten doğan çatışmaları açıklayan bir modeldir (Yıldızoğlu, 2013). Joseph Luft ve Harry Ingham'ın isimlerinin

birleşiminden oluşan kavram, örgütlerde kişilerarası iletişim seviyelerini belirlemeyi ve psikolojik ortamı anlamayı amaçlamaktadır (Uysal, 2003). Model, kişisel açılım ve geri bildirim boyutlarına dayanmakta; bu iki boyutun birleşiminden açık alan, gizli alan, kör nokta ve belirsiz alan olmak üzere dört bölüm ortaya çıkmaktadır (Horine, 1990).

Kişisel açılım, bireyin duygu, düşünce ve bilgilerini dürüstçe paylaşması olarak ifade edilmektedir. Açılım arttıkça açık alan genişler, gizli alan daralmaktadır. Ancak, güven zedelenirse beklenenin aksi yönünde olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Yıldız, 2013). Geri bildirim ise bireyin başkalarının kendisi hakkındaki görüşlerini öğrenmesi, eksiklerini fark etmesi ve iletişimini geliştirmesi anlamını taşımaktadır. Bu sayede açık alan genişlemekte, kör alan daralmaktadır (Kılıç & Önen, 2011).

Modeldeki dört bölüm şöyledir: (1) **Açık Alan**, bireyin kendisi ve başkaları tarafından bilinen, güven ve samimiyetin hâkim olduğu alandır. (2) **Gizli Alan**, bireyin başkalarından sakladığı, endişe ve korkuların bulunduğu alandır; güven geliştikçe daralır. (3) **Kör Alan**, bireyin farkında olmadığı ama başkalarının bildiği özellikleri içermekte; geri bildirimle daralmaktadır (4) **Belirsiz Alan**, her iki tarafın da bilmediği potansiyel özellikleri kapsamaktadır (Yıldız, 2013).

Johari Penceresi'nde amaç, açık alanın genişletilmesidir. Bireyin kendisini samimi biçimde açması ve geri bildirimlere açık olması, gizli ve kör alanları daraltarak iletişimde karşılıklı anlayışı artırmaktadır. İnsanlar kendileriyle ilgili bilgileri paylaştıkça bilinmeyen alan daralacak, yeni öğrenmeler gerçekleşecek ve ilişkiler daha sağlıklı hale gelecektir (Koçel, 2010).

**Şekil 1:** Johari Penceresi

		GERİ BİLDİRİM	
		Kendimizce Bilinenler	Kendimizce Bilinmeyenler
KİŞİSEL AÇILIM	Başkaları Tarafından Bilinenler	1. Açık Alan	3. Kör Alan
	Başkaları Tarafından Bilinmeyenler	2. Gizli Alan	4. Belirsiz Alan

Kaynak: Yıldız, 2013

#### **1.4. Değişkenlerarası İlişkiler**

Bu bölümde, kavramsal çerçevede tartışılan kuramsal dayanaklar ışığında araştırmanın temel değişkenleri arasındaki yönlü ilişkiler açıklanmaktadır. İletişim çatışmalarının örgütsel güveni zayıflatacağı, buna karşılık iletişimde açıklığın (kişisel açılım) bu olumsuz etkiyi azaltıcı/düzenleyici bir rol oynayacağı varsayılmaktadır.

##### **1.4.1. İletişim-Çatışma İlişkisi (İletişim Çatışmaları)**

İletişim, örgütlerde ortak amaçlara yönelen bireysel ve grup çabalarını bütünleştiren temel bir süreçtir; etkili bir iletişim olmaksızın örgütsel amaçlara ulaşmak mümkün değildir (Aydın, 1988; Aktaran: Özkurt, 2010: 63). Çatışmalarını sağlıklı iletişim yoluyla çözmeyi tercih eden bireyler, karşı tarafı dinler, ihtiyaçları dikkate alır, gerilimden kaçınarak ortak akılla çözüm arayışına girerler. Buna karşılık iletişim kurmadan çatışmaları çözmeye çalışan bireyler ise öfkeye kapılabilir, sonuca ulaşmak için yapıcı olmayan yöntemlere başvurabilir, inkâr ve engelleme davranışları sergileyebilir (Öner, 1999; Aktaran: Özkurt, 2010, 64). Bu bağlamda etkili iletişim, örgütlerde çatışmaların önlenmesi ve yönetilmesinde temel bir kaynak niteliği taşımaktadır (Karip, 2003, 120-121).

##### **1.4.2. İletişim Çatışmaları – Örgütsel Güven İlişkisi**

Güven, hem toplumsal yaşamda hem örgütlerde giderek daha kritik bir belirleyicidir (Yücel & Samancı, 2009: 116). İletişim ve güven karşılıklı olarak birbirini beslemektedir. Güven için iletişim, faydalı iletişim için de güven zorunlu sayılmaktadır (Halis vd., 2007: 187-205). Güven eksikliği, örgüt içinde iş birliğini zayıflatmakta ve çatışma düzeyini artırmaktadır. Bu durum, çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmalarına, uyumsuzlukların artmasına ve işten ayrılma niyetinin yükselmesine yol açmaktadır (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008: 213; Baş & Şentürk, 2011: 36). Örgütsel güven, yönetilen-yöneten ilişkilerinde karşılıklı inanma sürecidir (Mishra & Morrissey, 1990: 446) ve yüksek olduğunda dürüst paylaşım, katılım ve etkililik artmaktadır (Tschannen-Moran, 2001: 313). Düşük güven; bağlılık, sadakat, üretkenlik ve performansı düşürmekte ve çalışanları görüş bildirmekten alıkoymaktadır (Tekingündüz, 2012: 58; Asunakutlu, 2007: 249). Güvensiz yapılarda bireyler engellemeye yönelmekte, duygu ve düşüncelerini gizleyerek zaman/enerji kaybı yaşamaktadır (Fukuyama, 2000; Akbaş, 2005: 278).

Güven düzeyi yüksek örgütlerde katılımcılık, sorumluluk paylaşımı, verimlilik, sadakat ve uzlaşma artarken; çalışan devri oranı azalmaktadır (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008: 213). Açık ve samimi ilişkiler kurulması, verilen sözlerin yerine getirilmesi, beklentilerin karşılanması ve ortak değerlerin benimsenmesi örgütsel güveni güçlendiren temel unsurlardır

(Asunakutlu, 2002: 1–13). Örgütlerde çatışmanın kaynakları ise büyük ölçüde yapısal ve iletişimsel unsurlara dayanmaktadır. Bu nedenle etkili iletişim kanalları, güven temelli bir örgütsel zemin oluşturmak açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Aytekin, 2018: 61; Tuna, 2012: 18; Argun, 2009: 1; Kılıç, 2007: 111; Gürgen, 1997: 39).

#### 1.4.3. İletişim Çatışmaları – Johari Boyutları İlişkisi

Çatışma, çok disiplinli bir olgu olup genellikle bireyler/gruplar arası engelleme ve alan ihlallerinden doğmaktadır (Şimşek & Kınır, 2006). **Açık alan** genişledikçe şeffaflık artmakta, yanlış anlamalar ve çatışmalar azalmaktadır (Luft & Ingham, 1955). **Gizli alan** genişlediğinde bilgi eksikliği güvensizlik ve çatışmaya yol açmaktayken; uygun açıklık ve geri bildirim bunu terse çevirebilmektedir (Luft & Ingham, 1961; Jung & Beebe, 2016; Goleman, 1998; Robbins & Judge, 2019; DeVito, 2019). **Bilinmeyen alan**, deneyim ve farkındalıkla daralmakta olup, sonrasında iletişim ve işbirliği güçlenmektedir. **Kör alan**, geri bildirim kültürüyle küçültülmediğinde yanlış algılar sürmekte ve çatışma riski artmaktadır (Luft, 1984).

#### 1.4.4. Örgütsel Güven – Johari Boyutları İlişkisi

Güven, kavramsal sınırları kesin çizgilerle belirlenemeyen, çok boyutlu ve ampirik olarak kanıtlanması güç bir olgu olarak ele alınmaktadır (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008: 212). Adil davranış beklentisini içermesi nedeniyle normatif bir boyuta sahip olduğu belirtilmektedir (Dede, 2017: 36). Ayrıca güvenin, örgütsel ilişkilerin düzenlenmesinde iletişim süreçlerinin etkinliğini artıran işlevsel bir unsur olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Lewicki vd., 1998; Aktaran: Demir, 2021: 8). Öte yandan güvenin, örgüt içindeki belirsizlik düzeyini azalttığı, güven ikliminin oluşumuna zemin hazırladığı, katılımcı süreçleri teşvik ettiği ve çalışanların motivasyon ile yaratıcılık düzeylerini olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur (Olcay, 2010: 37).

Kurumsal güvenin oluşumunda adalet, örgütsel destek, beklentilerin karşılanması ve iş birliği temel belirleyici unsurlar arasında yer aldığı belirtilmiştir (Güler, 2014: 14). Güven, bireysel ilişkilerden örgüte yayılan bir ağ etkisiyle güçlenmektedir (Büte, 2011: 175). Güvenli ortamlarda düşünceler özgürce paylaşılmakta; güvensizlik ise iletişim kopukluğu yaratmaktadır (Mishra & Morrissey, 1990: 14). Şeffaflık, doğru/zamanında

bilgi iletimi ve geri bildirim “açık iletişim faktörü” üzerinden güveni artırmaktadır (Yılmaz, 2006: 28; Demir ve İnandı, 2023). Pozitif iletişim iklimi, aidiyeti ve örgütsel kimliği güçlendirmektedir. Buna bağlı olarak, yöneticilere duyulan güven de şekillenmektedir (Nakra, 2006: 48; Hazelrigg, 1990: 299). Johari çerçevesinde **açık alan** genişledikçe güven/işbirliği artmaktadır (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995). **Gizli alanın** yönetimi şüpheyi azaltıcı etkiyaratmaktadır (Kramer, 1999; Dirks & Ferrin, 2002). **Bilinmeyen alanın** keşfi, güvenle mümkün olmaktadır (Edmondson, 1999); **Kör alanın** geri bildirimle küçültülmesi ise bağlılığı ve güveni desteklemektedir (Robbins & Judge, 2019; Dirks & Ferrin, 2001).

**Kör alan**, bireyin kendisinin farkında olmadığı fakat çevresinin gözlediği tutum ve davranışları kapsamaktadır. Bu alan genişledikçe kişi başkalarının kendisiyle ilgili algılarını gözetemediği için geri bildirim sinyallerini kaçırmakta ve yanlış kararlar alma riski yükselmektedir. Bununla birlikte, ekip çalışmalarında yanlış anlaşılmalarda artmakta, empati ve duygusal farkındalık gerilemekte, dolayısıyla iletişim çatışmaları ve güven kaybı tetiklenmiş olmaktadır. Kör alan büyümesi, şikâyet ve algı farklılıkları biriktirmektedir. Zamanla, verimlilik ve işbirliği de zayıflamaktadır (Luft & Ingham, 1955; 1961; Goleman, 1998; Ashkanasy vd., 2016). Özellikle liderlik pozisyonlarında farkında olunmadan sergilenen davranışların, çalışanların motivasyonunu ve güven duygusunu zedelediği belirtilmiştir. Geri bildirim mekanizmalarının zayıf olduğu örgütsel ortamlarda ise şeffaflığın azaldığı ve buna bağlı olarak ‘çifte standart’ algısının ortaya çıkabildiği ifade edilmiştir (Ashkanasy vd., 2002; Dirks & Ferrin, 2002).

Kör Alanın örgütsel güveni nasıl aşındırdığı üç ana yolla özetlenebilir: (1) **Algı-gerçeklik uyumsuzluğu**: Kişi, çevrenin kendisine dair algısından habersiz kaldıkça güvensizlik artmaktadır. (2) **Geri bildirim kapalılık**: Düzenli ve yapıcı geri bildirim olmayınca kör alan genişlemekte, şeffaflık ve güven zayıflamaktadır. (3) **Güven kaybı-iletişim boşluğu**: Farkında olunmayan davranışların yarattığı olumsuz deneyimler çatışmayı ve kuşkuyu beslemektedir (Dirks & Ferrin, 2002; Ashkanasy vd., 2002). Bu tür durumların çözümünde, Johari Penceresi modeli, açık alanın genişletilmesini ve kör alanın daraltılmasını önermektedir. Bu doğrultuda açık iletişim süreçlerinin güçlendirilmesi, sistematik geri bildirim döngülerinin (örneğin düzenli bire bir görüşmeler, 360° geri bildirim uygulamaları ve geri bildirim eğitimleri) oluşturulması ile psikolojik güven ve empati düzeylerinin artırılmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu uygulamaların, örgüt içinde farkındalığı artırdığı, yanlış anlamaları azalttığı ve güven ile iş birliğinin yeniden tesis edilmesine katkı sağladığı da ifade edilmektedir (Luft

& Ingham, 1955; 1961; Goleman, 1998; Ashkanasy vd., 2016; Dirks & Ferrin, 2002).

#### **1.4.5. Çatışma, İletişimde Açıklık ve Güven Arasındaki Nedensellik/Düzenleyicilik**

Çatışma olumsuz çağrışımlara rağmen doğru yönetildiğinde karar kalitesinin geliştirilmesine katkı sunabilmektedir (Sarpkaya, 2002: 416). İletişim, çatışma sürecinin her evresinde etkili olup, tarafların becerileri ölçüsünde sonuçları belirleyebilmektedir (Çitil Şap ve Demirel, 2021: 104). Literatürde, iletişim yetkinliği yüksek liderlerin örgütlerde fonksiyonel çatışma yönetimi süreçlerini daha etkin biçimde yürüttükleri ifade edilmektedir (Gross & Guerrero, 2000; Aktaran: Çitil Şap ve Demirel, 2021: 104). İletişim doyumu ve kaynağa güven, mesaj algısını ve güven düzeyini belirlemektedir (Asunakutlu, 2002: 2). Güven arttıkça merkezileşme azalmaktayken; güven zayıfsa dışsal denetim ve katı kurallar artmaktadır (Sargut, 1994: 101-102). İletişim engellerini güveni zayıflattığı, karar süreçlerini olumsuz etkilediği bildirilmektedir (Madison, 2002; Aktaran: Asunakutlu, 2002: 5). Tam/doğru bilgi, şeffaflık, zamanında geri bildirim ve açık iletişim güveni yükseltmektedir (Demir ve İnandı, 2023). Sonuçta Johari modelindeki **açık alanın** genişletilmesi, şeffaflığı, güveni ve işbirliğini artırarak iletişim çatışmalarını azaltan **düzenleyici** bir rol oynamaktadır. **Gizli/kör/bilinmeyen** alanların daraltılması da aynı yönde etki yaratmaktadır (Luft & Ingham, 1955; Robbins & Judge, 2019; Mayer vd.,1995; Dirks & Ferrin, 2001; DeVito, 2019; Cantekin, 2014; Kocak, 2016; Bağış, 2018).

## **2. Yöntem**

Bu çalışma, sayısal verilerle genellenebilir sonuçlara ulaşmayı amaçlayan **nicel** bir araştırmadır. Başlıca veri toplama teknikleri anket ve deneydir. Geniş örneklem ve yapılandırılmış araçlar kullanılmaktadır. Nicel araştırmaların gücü tekrarlanabilirlik ve ölçümde nesnellik, zayıflığı ise insan davranışı ve sosyal gerçekliği sınırlı açıklayabilmesinde yatmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2016, 105).

### **2.1. Araştırmanın Problem Durumu**

İletişimin örgüt içi çatışmalar, örgütsel güven ve iletişimde açıklıkla ilişkisi incelenmektedir. Negatif/eksik iletişim güven ve verim kaybına yol açarken, yöneticilerin hakkaniyetli, çözüm odaklı tutumu ve güvenli iklimi çatışmaları azaltmaktadır. Sağlık örgütlerinde çok yönlü iletişim (çalışan-çalışan, çalışan-hasta) bakım/tedavi kalitesini doğrudan etkilemektedir. Kalite birimlerinin önemi de bu nedenle büyümektedir. Güvenli ve açık

iletişim hasta memnuniyetini yükseltmektedir. Çatışma ve güvensizlik ise hastalarla ilgili süreçleri olumsuz etkileyebilecektir. Çalışma, sağlık çalışanlarında **iletişim çatışmaları-güven-açıklık** ilişkisini ele alırken ve şu sorulara odaklanmaktadır:

- İletişim çatışmaları ile örgütsel güvenin ilişkisi nedir?
- Örgütsel güven-çatışma ilişkisi nasıldır?
- Açıklığın bu ilişkide düzenleyici etkisi var mıdır?

## 2.2. Araştırmanın Amacı

Elazığ İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı kamu hastaneleri ve Fırat Üniversitesi Hastanesi sağlık çalışanlarında, **örgütsel güven-çatışma-iletişim** ilişkilerinde **iletişime açıklığın rolünü** değerlendirmek; güven/iletişim eksikliğinde çatışmayı azaltacak uygulamaları tartışmaktır.

## 2.3. Araştırmanın Önemi, Özgün Değeri ve Yaygın Etkisi

Sağlık hizmetinde çalışan-hasta ve çalışan-çalışan iletişimi kritiktir. Bireysel tutum/davranışlar da bu etkileşimi belirlemektedir. Etkili iletişim, çatışmayı önler, güveni ve bağlılığı artırmaktadır. Bunun için dinleme, empati ve güven veren iletişim gereklidir. Çatışmanın kaçınılmaz olduğu sağlık kurumlarında iletişime açıklık verimliliği yükseltmektedir. Literatürde "İletişim Çatışmaları-Örgütsel Güven ilişkisinde İletişimde Açıklığın Rolü"nü doğrudan ele alan çalışma bulunamadığından araştırma **özgün** olup ileri çalışmalara temel oluşturacaktır.

## 2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma yalnızca Elazığ il merkezindeki kamu hastanelerini kapsamaktadır. Bu nedenle, bulgular, sağlık sektörünün tamamına değil erişilebilen evrene (örneklem) genellenebilecektir. Yoğun iş temposu, özel hastanelerden izin alınmaması, ilçe hastanelerinin dışlanması, zaman-mekân-bütçe kısıtları ve **anket** yöntemi (iki ay) başlıca sınırlılıklardır. Kuramsal sınırlılık rapor edilmemiştir; metodolojik sınırlılıklar örneklem kapsamı ve veri toplama koşullarından kaynaklanmaktadır (Özkan & Kaya, 2015).

## 2.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları şu şekilde ifade edilebilir:

- Değişkenler arası ilişkiler evreni gerçekçi biçimde yansıtacaktır.
- Katılımcı yanıtları samimi ve gerçektir.
- Yanıtlar akran etkisinden bağımsızdır.

- Elazığ, sağlık hizmetlerinde Doğu Anadolu'yu temsil eden merkezi bir saha varsayılmaktadır.

## 2.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Elazığ il merkezinde yer alan kamu hastaneleri ile Fırat Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrenden veri toplamak amacıyla anket tekniği uygulanmıştır. Özel hastanelerden izin alınamadığından dahil edilememiştir. Elazığ; bölgesel çekim merkezi olması, göç alması, 38 yıllık üniversite hastanesi ve 1945'ten beri hizmet veren devlet hastanesinin 1 Ağustos 2018'de Fethi Sekin Şehir Hastanesi'ne dönüşümüyle gelişmiş bir sağlık altyapısına sahiptir. Eylül 2023 itibarıyla merkez hastanelerde 3460 sağlık çalışanı istihdam edilmektedir; veriler, yasal izin veren kurumlardan toplanmıştır.

Evren büyüklüğü 3460 olarak alındığında aşağıdaki formüle göre örneklem büyüklüğü (n) en az 346 olmalıdır. Bu büyüklükteki bir örneklem büyüklüğünün %95 güven düzeyinde evreni temsil gücünün olacağı söylenebilecektir (Baş, 2008, 39-42).

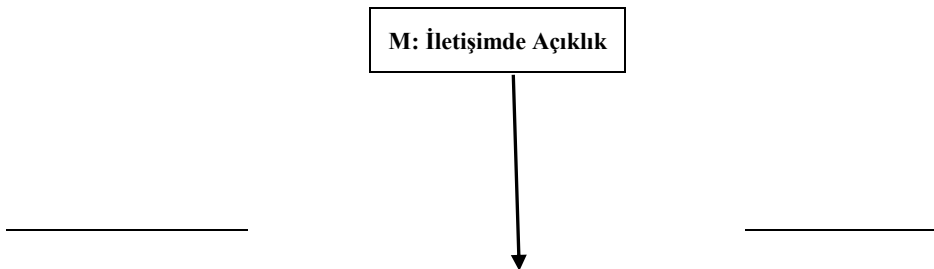
$$\text{Örnek hacmi (n)} = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{((N - 1) \times d^2) + (t^2 \times p \times q)}$$

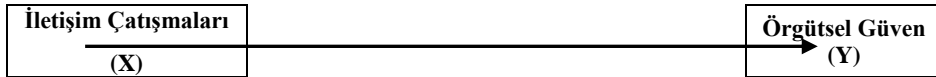
**N:** evren büyüklüğü (3460); **t:**  $\infty$  serbestlik derecesinde teorik **t** tablo değeri (1,96); **p:** incelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,5); **q:** incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5); **p<sub>x</sub>q:** varyans (0,25) **d:** kabul edilen örneklem hatası (0,05) alındığında **n:** 346 hesaplanmıştır.

## 2.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmanın modeli ise literatür taramasından elde edilen sonuçlar Şekil 5' teki gibi oluşturulmuştur:

Şekil 2: Çalışmanın Modeli





**X:** Bağımsız değişken, **Y:** Bağımlı değişken, **M(1):** Düzenleyici (moderatör) değişken

Yukarıda ifade edilen Model 1 açısından araştırma hipotezleri şöyle belirlenmiştir:

**H1:** İletişim çatışmaları, örgütsel güven üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

**H2:** İletişimde açıklık, iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi düzenler. (İletişimde açıklığın yüksek olduğu durumlarda, iletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki negatif etkisi azalır.)

## 2.8. Veri Toplama

Veri toplama, yasal izin ve gönüllülük esasına uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. Veriler, anket tekniği ile toplanmıştır. Anket tekniği değişik nitelikte basılı formlar kullanılarak bilgi toplama yöntemidir. Katılımcıların belirli bir konuda düşünce tutum ve davranışlarını daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda hazırlanmış sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlamaktadır. Diğer taraftan anketler, daha fazla kişiden bilgi toplanılması istendiği durumlarda ideal bir veri toplama yöntemidir. Ankette bulunan sorulara katılımcılar kendi kişisel değerlendirmelerine dayalı cevap vermektedirler. Bu sebeple anketler kişilerin kendilerini değerlendirmede kullanabilecekleri bir veri sağlama yöntemidir (Gürbüz & Şahin 2016, 179)

Çalışmada kullanılan anket formu (Ek-1), dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 9 ifade içeren “iletişim çatışmaları” ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek, Düşükcan (2003, 2018) tarafından geliştirmiştir. Söz konusu çalışmada Cronbach’s Alfa (iç tutarlılık katsayısı) değeri 0,85 ve açıklanan varyans ise %56 olarak tespit edilmiştir. Ölçek, 9 maddeden ve iki boyuttan (işbirliğinden kaçınma ve güven eksikliği, güven eksikliğine tepki) oluşmaktadır. Maddeler, 5’li Likert tipi derecelendirilmiştir. Ölçekte, ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Whitener vd.’nin (1998) geliştirdikleri ve Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “örgütsel güven ölçeği” yer almaktadır. Söz konusu çalışmada Cronbach’s Alfa (iç tutarlılık katsayısı) değeri 0,95 ve açıklanan varyans %73,2 olarak tespit edilmiştir. Ölçek, 28 maddeden ve 3 boyuttan (örgüte güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven) oluşmaktadır. Maddeler, 5’li Likert tipi derecelendirilmiştir. Ölçekte, ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde, Kişisel Açılım Uygulama envanteri yer almaktadır. Bu envanter (Johari Penceresi Testi) Uysal (2003, 143) ile Demir ve Okan (2009, 501) ile çalışmalarında kullanılmış olup, James Roiger'in (2012)'in geliştirdiği bir ölçektir. Demir ve Okan'ın (2009, 502) çalışmasında alfa güvenirlik katsayısı (Cronbach  $\alpha$  değeri) 0,77 olarak hesaplanmıştır. Ancak, bu çalışmada yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda Kişisel Açılım ve Geri Bildirime ait iki farklı faktör elde edilememiştir.

Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmek amaçlı toplam 12 soru yer almaktadır. Yaklaşık olarak 15 dakika süren anket internet ortamında elektronik olarak uygulanmış ve 366 kişi katılım sağlamıştır.

## 2.9. Veri Analizi

Veri analizleri yapılırken ölçeklerin toplam puanları esas alınmıştır. Normallik testleri, ortalama ve standart sapma hesapları ile faktör analizleri yapılarak ölçek puanları değerlendirilmiştir. Düzenleyici etki analizi için de Process Macro Model 1 kullanılmıştır.

## 3. Bulgular

Bu başlık altında çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Düzenleyici testleri, anova analizleri ve frekans test değerleri gösterilmiştir.

### 3.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Geçerlilik analizi için ikinci derece doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model uyum iyiliği değerleri, Tablo 1'de aktarılan değerlere göre yorumlanmıştır.

**Tablo 1:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks	Eşik değeri	
	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
$\chi^2/sd$	< 3	$3 < \chi^2/sd < 5$
RMSEA	< 0,05	< 0,08
GFI	> 0,95	> 0,90
AGFI	> 0,95	> 0,90
TLI	> 0,95	> 0,90
NFI	> 0,95	> 0,90
CFI	> 0,95	> 0,90

**Kaynak:** Gürbüz ve Şahin, 2016

### 3.1.1. İletişim Çatışmaları Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirliği

İletişim çatışmaları ölçeği, faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerinin iki boyutta kümeleştiğini göstermektedir. Tablo 2' de de görüldüğü gibi bu iki faktörlü yapı, toplam varyansın %67,05'ini açıklamaktadır. Ölçeğin tümünün ve boyutlarının güvenilirlikleri de yüksek düzeydedir. Dokuz madde ve iki boyuttan oluşan iletişim çatışmaları ölçeğine, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 2'de aktarılmakta olup; yapının doğrulandığını göstermektedir.

**Tablo 2:** İletişim Çatışmaları Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha	$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
(1) Bireyler arasında işbirliğinden kaçınma ve güven eksikliği	42,60	0,892	0,550	0,999	0,992	0,995	0,992	0,995	0,015
(2) Birey ve işletme arası güven eksikliğinin sonucu oluşan tepkiler	24,45	0,882	1,464	0,994	0,976	0,995	0,994	0,998	0,036
	<b>67,05</b>	<b>0,908</b>	<b>1,310</b>	<b>0,943</b>	<b>0,908</b>	<b>0,937</b>	<b>0,948</b>	<b>0,960</b>	<b>0,025</b>
KMO = 0,915 Df = 36 App. Chi Square = 1822,863 p= 0,000									

### 3.1.2. Örgütsel Güven Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Örgütsel güven ölçeği, faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerinin üç boyutta kümeleştiğini göstermektedir. Tablo 3'te de görüldüğü gibi bu üç faktörlü yapı, toplam varyansın % 63,40'sını açıklamaktadır. Ölçeğin tümünün ve boyutlarının güvenilirlikleri de yüksek düzeydedir. Yirmi yedi madde ve üç boyuttan oluşan örgütsel güven ölçeğine, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 14'te aktarılmakta olup; yapının doğrulandığını yani model uyum iyiliği değerlerinin İyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3:** Örgütsel Güven Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha	$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
Yöneticiye Güven	24,78	0,984	4,804	0,923	0,909	0,972	0,977	0,981	0,049
Çalışma Arkadaşlarına Güven	22,35	0,976	4,777	0,940	0,902	0,970	0,976	0,981	0,046
Kuruma Güven	16,27	0,968	3,386	0,962	0,915	0,982	0,985	0,989	0,039
	<b>63,40</b>	<b>0,983</b>	<b>2,997</b>	<b>0,903</b>	<b>0,908</b>	<b>0,955</b>	<b>0,941</b>	<b>0,960</b>	<b>0,036</b>

KMO = 0,972 Df = 351 App. Chi Square = 15345,262 P = 0,000									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 3.1.3. Johari Ölçeği' nin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Johari ölçeği, faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerinin iki boyutta kümeleştiğini göstermektedir. Tablo 4'te görüldüğü gibi bu iki faktörlü yapı, toplam varyansın %57,71'ini açıklamaktadır. Ölçeğin tümünün ve boyutlarının güvenilirlikleri de yüksek düzeydedir. Tablo 17'de aktarılan bulgular, ölçeğin iki boyutlu yapısının doğrulandığını ve model uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4:** Johari Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

Faktör	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha	$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
Kişisel Açılım	32,25	0,732	4,042	0,976	0,928	0,910	0,901	0,905	0,072
Geri Bildirim	25,46	0,780	4,087	0,975	0,925	0,906	0,901	0,903	0,071
	<b>57,71</b>	<b>0,725</b>	<b>4,115</b>	<b>0,935</b>	<b>0,905</b>	<b>0,904</b>	<b>0,903</b>	<b>0,901</b>	<b>0,074</b>
KMO = 0,915 Df = 36 App. Chi Square = 1822,863 p= 0,000									

### 3.2. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Ölçek puanlarının değerlendirildiği Tablo 5'e göre ölçek ortalaması düşük düzey iletişim çatışmalarına işaret etmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların %56,83'ünün iletişim çatışmaları algıları düşük iletişim çatışmaları algıları da yüksek düzeydedir. Normallik bulguları ise ölçek verilerinin normallik varsayımına uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.** İletişim Çatışmaları Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

		Betimleyiciler	Düzeyleyler		
			Düşük düzey	Orta düzey	Yüksek düzey
İletişim Çatışmaları	Ortalama	22,45	208 (%56,83)	88 (%24,00)	70 (%19,17)
	Medyan	22,00			
	Mode	19,00			
	Std. Sapma	8,73			
	Çarpıklık	0,382			
	Basıklık	-0,408			
	En Düşük Puan	9,00			
En Yüksek Puan	45,00				
Örgütsel Güven	Ortalama	90,10	77 (21,04)	67 (%18,31)	222 (%60,65)
	Medyan	93,50			
	Mode	108,00			
	Std. Sapma	29,79			
	Çarpıklık	-0,313			
	Basıklık	-0,771			

	<b>En Düşük Puan</b>	27			
	<b>En Yüksek Puan</b>	135			

Ölçek puanlarının değerlendirildiği Tablo 5'e göre ölçek ortalaması yüksek düzey örgüte güveni işaret etmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların %21,04'ünün örgütsel güven algıları düşük düzeyde, %18,31'inin örgütsel güven algıları orta düzeyde ve %60,65'inin örgütsel güven algıları da yüksek düzeydedir. Normallik bulguları ise ölçek verilerinin normallik varsayımına uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6:** Johari Penceresi Grafiği

		<b>Geri bildirim</b>	
		0	17,72
		0	25
<b>Kişisel Açılım</b>	0	<b>AÇIK</b>	<b>KÖR</b>
	17,36	<b>GİZLİ</b>	<b>BİLİNMEYEN</b>
	25		

**Tablo 7:** Kişisel Açılım ve Geri Bildirim Puanlarının Değerlendirilmesi

		<b>Açık (Arena)</b>	<b>Kör (Kör Nokta)</b>	<b>Gizli (Sahte Yüz)</b>	<b>Bilinmeyen (Bilinçaltı)</b>
<b>Kişisel Açılım</b>	<b>N (366)</b>	22	26	33	285
	<b>%</b>	6,01	7,10	9,02	77,87
	<b>Ortalama (17,36)</b>	9,14	10,00	15,56	18,87
	<b>Mod</b>	20,00			
	<b>Medyan</b>	18,00			
	<b>SS</b>	4,63			
	<b>Basıklık</b>	-0,338			
	<b>Çarpıklık</b>	0,111			
<b>Geri Bildirim</b>	<b>N (366)</b>	22	26	33	285
	<b>%</b>	6,01	7,10	9,02	77,87
	<b>Ortalama</b>	10,14	16,42	10,30	19,29

	(17,72)			
<b>Mod</b>			25,00	
<b>Medyan</b>			18,00	
<b>SS</b>			4,72	
<b>Basıklık</b>			-0,208	
<b>Çarpıklık</b>			-0,511	

Tablo 6 ve Tablo 7 Johari Penceresi'ni görselleştirmektedir. Grafik, kişisel açılım (17,36) ve geri bildirim (17,72) değerlerine göre 0-25 aralığında düzenlenmiştir.

Kişisel Açılım puanı 17,36 ve Geri Bildirim puanı ise 17,72 olarak elde edilmiştir. Bu kapsamda Kör Alan, Gizli Alan ve Açık Alanların daraldığı, Bilinmeyen Alanların ise genişlediğinden bahsedilmesi mümkündür.

Hem Kişisel Açılım hem de Geri Bildirim değerlendirilmesinde açık, kör ve gizli alanlar ortalamanın altında iken bilinmeyen alan ortalamanın oldukça üstünde yüzde 77,87 olarak hesaplanmıştır. Bu oran çalışanlarda cevapsız soruların fazla olduğu bilinmeyenlerin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 3.3. Korelasyon, Regresyon ve Düzenleyici Etki Analizleri

Tablo 8 incelendiğinde, iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -.342$ ,  $p < .01$ ). Bu bulgu, iletişim çatışmalarının arttığı durumlarda örgütsel güven düzeyinin azaldığını göstermektedir. Diğer yandan, iletişim çatışmaları ile kişisel açılım (johari penceresi) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r = -.015$ ,  $p > .05$ ). Benzer şekilde, Örgütsel Güven ile Kişisel Açılım arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $r = -.023$ ,  $p > .05$ ).

Bu bulgular doğrultusunda, iletişim çatışmalarının özellikle örgütsel güven üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunduğu söylenebilirken, kişisel açılım değişkeniyle olan ilişkilerin zayıf ve anlamsız düzeyde kaldığı gözlemlenmiştir. Elde edilen korelasyon değerleri, ilerleyen analizlerde regresyon ve düzenleyici etki testlerine temel teşkil edecek şekilde değerlendirilmiştir.

**Tablo 8:1** Korelasyon Sonuçları

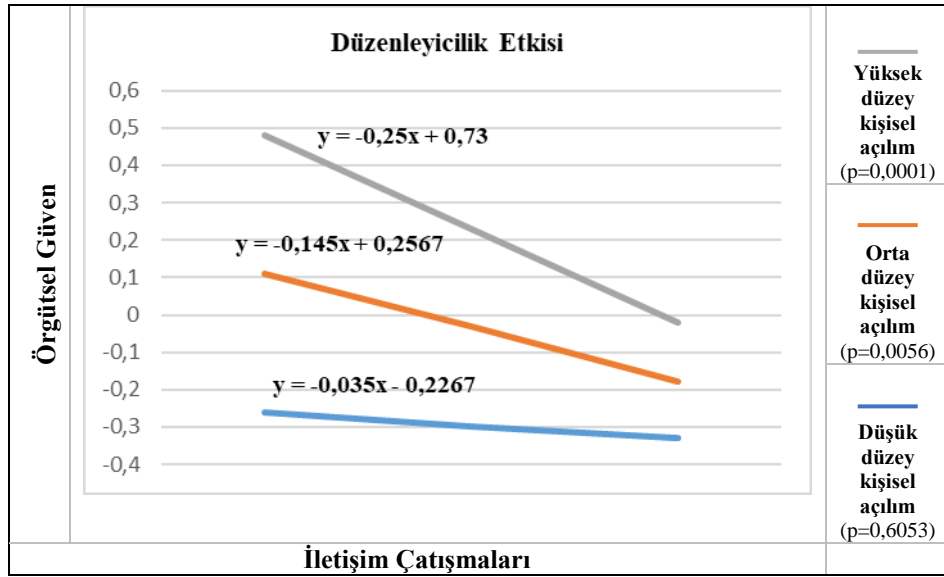
	İletişim Çatışmaları	Örgütsel Güven	Kişisel Açılım
İletişim Çatışmaları	1	-.342**	-.015
Örgütsel Güven	-.342**	1	-.023

<b>Kişisel Açılım</b>	-.015	-.023	1
-----------------------	-------	-------	---

\*\*p < .01

Düzenleyicilik hipotezini test etmek için Process Makro Model 1 kullanılmıştır (Hayes, 2022). Elde edilen bulgulara göre; kişisel açılım, iletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki etkisini negatif yönde düzenlemektedir [(b=-0,1066) (se=0,0458) (p=0,0205)]. Başka bir ifadeyle, iletişim çatışmalarının örgütsel güveni azaltıcı etkisi, kişisel açılım düzeyi yükseldikçe ters yönde değişim sergilemektedir. Düzenleyicilik etkisi, düzenleyici değişkenin düzeyi düşükken anlamlı değildir. Bununla birlikte düzenleyici değişkenin düzeyi orta ve yüksek olduğunda düzenleyici etki de anlamlı olmaktadır.

Şekil 3: Düzenleyici Etkinin İrdelenmesi



Tablo 2: Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	-0,03	0,05	-0,63	0,05	-0,13	-0,07
X (İletişim çatışmaları)	-0,14	0,05	-2,79	0,01	-0,25	-0,04
W (Kişisel açılım)	0,26	0,05	5,12	0,00	0,16	0,37
X.W	-0,11	0,05	-2,33	0,02	-0,20	-0,02
<b>R=0,3603* R<sup>2</sup>=0,1298* R<sup>2</sup>-Chng=0,013 (*p&lt;0,05)</b>						

Tablo 9’da verilen sonuçlara göre regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, örgütsel güven üzerindeki değişimin yaklaşık olarak %13’ünü ( $r^2=0,1298$ ) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel güvene, kişisel açılımın pozitif yönde ( $B=0,26 \mid p<0.01$ ) ve iletişim çatışmalarının ise negatif yönde ( $B=-0,14 \mid p<0.01$ ) anlamlı düzeyde etkileri tespit edilmiştir. Kişisel açılımın etkisi de anlamlı düzeydedir ( $B=-0,11 \mid p<0.05$ ). Güven aralıklarının sıfır değerini içermemesi de etkilerin anlamlı olduğunun bir başka göstergesidir.

Tablo 10’da görülen iletişim çatışmaları toplam puanının bağımsız değişken ve örgütsel güven toplam puanının bağımlı değişken olduğu Model 1’in bulguları, iletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerinde negatif yönde ve zayıf yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Model bütün olarak anlamlı iken iletişim çatışmaları örgütsel güvendedeki değişimlerin %11,5’ini açıklamaktadır.

**Tablo 10:** Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası Regresyon – I

Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p	Tolerance	VIF
Örgütsel Güven	116,32	4,05		28,74	0,00		
İletişim Çatışmaları	-1,17	0,17	-0,34	-6,95	0,00	1,000	1,000
$R = -0,342 \quad R^2 = 0,115 \quad F(1, 364) = 48,316 \quad p = 0,000$							
$\text{Örgütsel Güven} = 116,320 - 1,168 * \text{İletişim çatışmaları}$							

Tablo 11’de görülen iletişim çatışmaları boyutlarının bağımsız değişkenler ve örgütsel güven toplam puanının bağımlı değişken olduğu Model 2’nin bulguları, iletişim çatışmaları boyutlarının örgütsel güven üzerinde negatif yönde ve zayıf yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Model bütün olarak anlamlı iken iletişim çatışmaları örgütsel güvendedeki değişimlerin %11,9’unu açıklamaktadır. Ancak, iletişim çatışmalarının işbirliğinden kaçınma ve güven eksikliği boyutunun modele katkısının anlamlı olmadığı görülmektedir.

**Tablo 11:** Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası Regresyon – II

Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p	Tolerance	VIF
Örgütsel Güven	115,29	4,08		28,23	0,00		
İletişim	-0,27	0,57	-	-0,47	0,64	,416	2,402

<b>Çatışmaları Faktör 1</b>			0,04					
<b>İletişim Çatışmaları Faktör 1</b>	-1,83	0,43	-0,32	-4,26	0,00	,416	2,402	
<b>R = -0,352 R<sup>2</sup> = 0,119 F (2, 363) = 25,671 p = 0,000</b>								
<i>Örgütsel Güven = 115,292 - 0,266* İletişim Çatışmaları Faktör 1 - 1,829* İletişim Çatışmaları Faktör 2</i>								

### Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, iletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki etkisi ve bu ilişkide iletişimde açıklığın düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal katkıları, literatürle örtüşen bulguları ve literatüre kazandırdığı özgün açıklamalar ile gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler, izleyen bölümlerde kapsamlı biçimde ele alınmaktadır. Bulgular, sağlık kurumlarında açık iletişimin, çatışmaların olumsuz etkilerini azaltarak örgütsel güveni güçlendirdiğini göstermektedir.

Korelasyon, regresyon ve düzenleyici etki analizlerine göre H<sub>1</sub> (İletişim çatışmaları, örgütsel güven üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.) ve H<sub>2</sub> (İletişimde açıklık, iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi düzenler.) hipotezlerini doğrulayan bulgulara erişilmiştir. İletişim çatışmalarının arttığı örgütlerde kuruma ve yöneticilere güven arasında negatif bir ilişkiden söz edilmektedir. Örgütsel güven azaldıkça iletişim çatışmaları artmakta, kişisel açılım ve geri bildirim de negatif etkilenmektedir.

Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin tesis edilmesinde etkili iletişimin belirleyici bir unsur olduğu ortaya konmuştur. İletişim çatışmalarının örgüt içinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceği, ancak açık ve şeffaf iletişim ortamlarının bu olumsuzlukları minimize ederek güveni pekiştirdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda Johari Penceresi Modeli, çalışanlar arasındaki açıklığı artırarak “bilinmeyen alanları” daraltmakta ve örgütsel güvenin güçlenmesine katkı sunmaktadır (Luft & Ingham, 1955; Edmondson, 1999).

Çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir; ancak yapıcı yönetildiklerinde örgütsel işleyişi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Rahim, 2002; Tjosvold, 2008). Bulgular, iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasında negatif ilişki bulunduğunu, buna karşılık kişisel açılım ve geri bildirim bu etkiyi düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Güvenin olduğu örgütlerin özelliklerine bakıldığında çalışanların katılımcı olması, sorumlulukların paylaşılması, verimin ve örgüte sadakatin yüksek düzeyde olması, uzlaşmacı kültüre sahip olması, karar verme sürecinde katılım sağlanması, iş görenler arasındaki çatışmaların azalması, üretkenliğin

artması, isteklendirmeyi arttıran, iş gören devir hızının düşmesi, üretkenliğin egemen olması gibi durumlar sayılabilir. (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008, 213).

Elde edilen sonuçlar, güvenin bireyler arası ilişkilerde sigorta işlevi gördüğü görüşünü destekler niteliktedir (Dirks & Ferrin, 2002). Güven kültürünün oluştuğu örgütlerde çalışanların katılım, motivasyon ve performans düzeylerinin yükseldiği bilinmektedir. Güven iklimi, kuruma güven, yöneticiye güven ve iş arkadaşına güven boyutlarıyla örgütün sağlam temeller üzerinde yükselmesini sağlamaktadır (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008; Newman vd., 2020).

İletişimde açıklık, Johari Penceresi'ndeki kişisel açılımı ifade etmektedir. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımının artmasına, yanlış anlamaların azalmasına ve örgüt içinde daha şeffaf bir yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda Johari Penceresi Modeli'nin açık alan boyutu, çalışanların kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağlayarak güven ortamının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bulgular, örgüt içindeki kişisel ve profesyonel açıdan açıklığın, örgütsel güveni artıran temel faktörlerden biri olduğunu göstermiştir. Ancak çalışanlar arasında yeterli şeffaflığın sağlanamadığı ya da iletilen bilgilerin öznel çıkarlar doğrultusunda manipüle edildiği durumlarda çatışmanın artabileceği ve güvenin zarar görebileceği de gözlemlenmiştir. Bu nedenle, örgüt içindeki iletişim şeklinin ve içeriğinin, şeffaflık ve dürüstlük esasına dayanması kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın bulgularının, örgütsel davranış literatürü bağlamında dört farklı kuram açısından anlam ifade ettiği düşünülmektedir. Sosyal Değişim (mübadele) Kuramı (Blau, 1964) bağlamında, açık iletişimin güveni artırarak çalışanlar arasında karşılıklılık esasına dayalı uzun vadeli ilişkileri desteklediği görülmektedir. Bu durum, güvenin yalnızca bireylerarası değil, örgütsel düzeyde de sürdürülebilir bir sosyal mübadele unsuru olduğunu göstermektedir. Psikolojik Güvenlik Yaklaşımı (Edmondson, 1999) doğrultusunda, çalışanların açık iletişim ortamlarında risk almaktan çekinmeden fikir beyan edebildikleri ve bunun örgütsel güveni pekiştirdiği ortaya konmuştur. Bu katkı, sağlık kurumları gibi hata toleransının düşük olduğu alanlarda kritik önemdedir. Çatışma Yönetimi Kuramları (Rahim, 2002; Tjosvold, 2008) çerçevesinde, iletişimde açıklığın yıkıcı çatışmaları azaltmanın yanı sıra, yapıcı tartışma ve öğrenme süreçlerini mümkün kıldığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılamayacağı; ancak uygun yönetim stratejileriyle örgütsel güveni güçlendiren bir mekanizmaya dönüşebileceğini göstermektedir. Johari Penceresi Modeli (Luft & Ingham, 1955) açısından, "açık alan"ın genişlemesinin örgütsel güvenin temel belirleyici-

lerinden biri olduğu bulgusu önemlidir. Kör alanların daraltılması ve geri bildirim sistematik olarak desteklenmesi, örgütsel güvenin inşasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu sonuç, Johari Penceresi'nin örgütsel davranış alanındaki açıklayıcı gücünü ampirik bulgularla pekiştirmektedir.

Çalışmanın bulguları, mevcut literatürle karşılaştırıldığında da üç temel düzlemde anlamlı sentezler ile karşılaşılmaktadır:

Mayer vd. (1995), güvenin bütünleşik modelinde güvenin dürüstlük, iyilikseverlik ve yetkinlik boyutları öne çıkmaktadır. Bu araştırma, özellikle açıklığın dürüstlük ve şeffaflık algısını güçlendirdiğini göstererek modele katkı sunmaktadır.

Tourish ve Robson (2006), aşırı açıklığın bilgi kirliliği ve güvensizlik yaratabileceğini belirtmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, dengeli açıklığın güveni artırdığını, aşırı açıklığın ise yeni çatışmalar doğurabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, açıklık-güven ilişkisinin örgüt bağlamı ve kültürel değerler çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Bunlara ek olarak çalışmanın bulguları, literatürdeki mevcut araştırmalarla bir ölçüde örtüşmektedir. Örneğin, Argyris ve Schön (1996), örgütsel öğrenme süreçlerinde iletişim açıklığının güven ortamının oluşumuna katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Çift döngülü öğrenme yaklaşımında ifade edildiği gibi, iletişimde açıklık hataların fark edilmesini ve düzeltici aksiyonların geliştirilmesini kolaylaştırır. Bulgular, sağlık kurumlarında açık iletişimin öğrenme kültürünü beslediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Tjosvold (2008) çalışmasında, yapıcı çatışma yönetiminin örgüt içi güveni artırmada kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Doğru yönetilen çatışmaların örgüt içi güveni artırabileceğini savunmaktadır. Bulgular, açıklığın çatışmaları yapıcı tartışmalara dönüştürdüğünü ortaya koyarak bu görüşü desteklemektedir.

Johari Penceresi Modeli ile ilgili literatür de araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Luft ve Ingham (1955) tarafından geliştirilen modelde, açık alanın genişlemesinin örgütsel etkileşimi artırdığı ve güven seviyesini yükselttiği ifade edilmektedir. Buna ek olarak, Edmondson (1999) psikolojik güven ortamlarının, çalışanların kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağladığını ve örgüt içindeki açıklığın güven duygusunu güçlendirdiğini göstermiştir.

Bununla birlikte, literatürde bazı çalışmalar iletişim açıklığının her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığını da göstermektedir. Örneğin, Tourish ve Robson (2006) dengeli açıklığın güveni artırdığını, aşırı açıklığın da çatışmaları ve bilgi kirliliğini artırabileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın bulguları literatürdeki genel eğilimleri doğrularken, açıklık ve

güven arasındaki ilişkinin örgüt bağlamına göre değişebileceğini de ortaya koymaktadır. Ayrıca, açıklık-güven ilişkisinin örgüt bağlamı ve kültürel değerler çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin sağlanabilmesi için etkili iletişimin önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir. İletişim çatışmalarının, örgüt içinde olumlu ya da olumsuz yönde etkiler yaratabileceği, ancak açık ve şeffaf bir iletişim ortamının bu olumsuz etkileri minimize edebileceği görülmüştür. Johari Penceresi Modeli'nin çalışanlar arasındaki açıklığı artırıp, örgüt içindeki bilinmeyen alanları azaltarak güven ortamını güçlendirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, çatışmaların ak yapıcı bir şekilde yönetilmesi durumunda örgüt içindeki işleyişi olumlu yönde etkileyebileceği bir kez daha görülmüştür. Bu nedenle, örgütlerin çatışma yönetimi stratejilerini etkin bir şekilde belirleyerek uygulamaları gerekmektedir.

İletişim, insanlık tarihi boyunca bireylerin birbirlerini anlamalarını sağlayan en temel süreçlerden biri olmuş; gerek sözlü gerek yazılı biçimleriyle toplumsal yaşamın merkezinde yer almıştır. Yokluğu veya yetersizliği ise bireyler arasında yanlış anlamalara, çatışmalara ve toplumsal uyumun bozulmasına yol açmaktadır (Craig, 1999; Gudykunst, 2004). Aslında iletişim, bireyin kendini bulması, kimliğini inşa etmesi ve başkalarıyla bağ kurarak benliğini tamamlamasının temel aracıdır (Littlejohn & Foss, 2011).

Toplumda her bireyin kendini kabul ettirme ve varoluşunu değerli kılma çabası vardır. Bu çaba ancak diğer paydaşlarla etkili ve sağlıklı iletişim kurulmasıyla mümkün olmaktadır. Etkili iletişim, yanlış anlamaları azaltmakta, bireyler arası barışı güçlendirmekte ve güven ortamı yaratmaktadır. Güven, ilişkilerde kuşkuları ortadan kaldıran, sadakati artıran ve etkileşimlerde sigorta görevi gören temel bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995; Dirks & Ferrin, 2001). Güvenin yokluğu, iletişimi temelden sarsmakta ve kalıcı ilişkilerin kurulmasını engellemektedir (Shockley-Zalabak, Ellis & Cesaria, 2000).

Birbirleriyle etkili iletişim kuran bireyler, örgütler ve toplumlar arasında güven ikliminin oluşmaması düşünülemez. Güven iklimi, çalışanların kuruma, yöneticilere ve iş arkadaşlarına duydukları güvenin bütünleşik hâlidir ve bu iklimin varlığı örgütlerde motivasyonu, sinerjiyi ve performansını artırmaktadır (Burke vd., 2007; Newman, Donohue & Eva, 2020). Bu üç güven boyutunun varlığı, bir örgütün sağlam temeller üzerinde yükseldiğinin göstergesidir.

Etkili iletişim, yalnızca bilgi alışverişi değil, aynı zamanda uzlaşma, çatışmaların yıkıcı etkilerini minimize etme ve güveni pekiştirme süreçlerini

de kapsamaktadır. Çatışmaların yönetilemediği örgütlerde güven yoksunluğu, iletişim bozukluklarının ve örgütsel huzursuzluğun kaynağı olmaktadır. Buna karşılık yapıcı iletişim, çatışmaları fırsata dönüştürerek farklı bakış açılarını örgütsel gelişime katkı sağlayacak şekilde ortaya çıkarabilmektedir (Rahim, 2002; Jehn & Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008).

Johari Penceresi Modeli de bu bağlamda önemlidir. Model, açık iletişimin artırılmasının ve kör alanların daraltılmasının güveni güçlendirdiğini, yönetenler ile yönetilenler arasındaki yanlış anlamaları azalttığını ortaya koymaktadır (Luft & Ingham, 1955; Northouse, 2019). Çalışma yaşamında bireylerin sorun yaşamaması beklenemez; ancak liderlerin çalışanlara güven aşılması, performansı artırıcı stratejiler geliştirmesi ve iletişimi şeffaflaştırması, örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde motivasyonu artırmaktadır. İletişime açık toplumlarda çatışma düzeyi hiçbir zaman sıfırlanmaz; fakat düşük seviyelerde kaldığında verimlilik, kalite ve bağlılık artmaktadır (Dirks & Ferrin, 2001; Newman vd., 2020).

Çatışmalara yalnızca olumsuz bir süreç olarak yaklaşmak doğru değildir. Doğru yönetilen çatışmalar örgütleri ve bireyleri geliştirmekte, olaylara farklı bakış açıları kazandırmakta ve öğrenme süreçlerini desteklemektedir (Jehn & Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008). Çatışmanın kaynağını doğru tespit edip yıkıcı etkiler yerine yapıcı boyutlara odaklanmak, örgütlerin sürdürülebilirliği için kritik önemdedir.

Sağlık profesyonelleri açısından bakıldığında, ekip çalışmasının doğası gereği iletişim çatışmaları kaçınılmazdır. Ancak bu çatışmalar, güven ortamı tesis edildiğinde yapıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışmalar, sağlık ekiplerinde güven ve iletişimin hasta güvenliği, iş doyumunu ve ekip verimliliği açısından kritik rol oynadığını göstermektedir (Manojlovich, 2005; Nembhard & Edmondson, 2006; O'Daniel & Rosenstein, 2008). Bu nedenle sağlık yöneticilerinin görev tanımlarını netleştirmesi, geri bildirim süreçlerini güçlendirmesi ve psikolojik güven ortamı yaratması, iletişim çatışmalarının olumsuz etkilerini azaltarak örgütsel yapıya katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Sağlık sektörünün multidisipliner bir anlayışla hizmet ettiği bilinmekle beraber çok yönlü ve diğer kurumlarla etkileşim ve iletişim halinde olması sebebiyle çatışma yaşanması her zaman muhtemel bir olgudur. Bu çatışmaların negatif etkilerini azaltmak sağlık profesyonellerinin ve özellikle sağlık yöneticilerinin önemini arttırmaktadır. Sağlık yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki güven etkisi ve iletişime açık olmaları çalışanların kuruma güvenini arttıracaktır.

Çatışma beraberinde güven sorununu tartışmaya getirir. Örgüt/kurum içerisinde meydana gelebilecek bir çatışma süreci çalışanlar arasında güven problemi teşkil edeceği de muhtemeldir. Ancak iletişimin ve etkileşimin giderek önem kazandığı günümüzde çatışmaya olan bakış açımız, iletişime açık olmamız çatışmanın neticelerini ve seyrini lehimize çevirecektir.

Bu sonuçlar yola çıkılarak düşünülen araştırma beklentilerini desteklemektedir. Dolayısıyla literatüre eklenmesi hedeflenen özgün katkının gerçekleştiği ve “İletişim Çatışmalarıyla Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide İletişimde Açıklığın Rolü” kavramları arasındaki ilişkileri farklı açılardan ele alacak ilgili disiplinlere özgü yeni çalışmalara ışık tutacağı ifade edilebilir.

Araştırmanın sonuçları, sınırlılıklardan etkilenmesi doğal karşılanabilir. Analizlerin, Elazığ merkezindeki kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde verilerin elde edilmiş olması, genelleme yapmaya imkân bırakmamıştır. Farklı illerde ve sağlık alanı dışında farklı kurumlardan daha fazla veri elde edilerek, sonuçlara hem kıyaslama hem de daha ölçülebilirlik açısından pozitif katkı verecektir.

Ayrıca; araştırmaya sadece kamu hastaneleri sağlık çalışanları üzerinden veri alındığından, özel hastane sağlık çalışanlarının ilgili araştırma ve analiz sonuçlarına dâhil edilememesi çalışmayı sınırlandırmıştır. Özel hastane yöneticilerinin ilgili araştırmalara izin vermemesi bu kurumların ticari kaygı taşımaya bağlanabilir. Bu ticari kaygı yöneticilerde yönetim stratejisini etkilemekte bu stratejiler ise çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sebep olacağından akademik çalışmalara izin verilmemektedir. Özel hastane çalışanlarının araştırmalara dâhil edilmesi çalışanlar arasındaki iletişim kavramından ziyade örgütsel güven ve yöneticiye güven sonuçlarına etki edeceği düşünülmektedir. Özel sağlık kuruluşlarının dâhil edilmesi kamu sağlık kuruluşları ile kıyaslama imkânını doğuracağından önem arz etmektedir.

Zaman ve bütçenin kısıtlı olması nedeniyle araştırma yalnızca bir hizmet sektörü olan sağlık sektörü ile sınırlı kalmıştır. Çalışmaların üretim ve diğer hizmet sektörlerine yayılması özgünlük açısından konuyu daha önemli hale getirebilmekte ve daha güçlü veriler elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Örneklem büyüklüğü ve karmaşası yaşanacağı düşüncesiyle hasta ve hasta yakınları da çalışmaya dâhil edilmemiştir. Farklı çalışmalar ve daha detaylı bir araştırma ile hasta ve hasta yakınları üzerinde yapılacak araştırmaların da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sağlık çalışanlarının yoğun çalışma temposu, vardiya çeşitliliği ve zaman kısıtlılığı nedeniyle veri toplama yalnızca anket yöntemiyle yapılmıştır. Bu durum yüzyüze görüşme, deney ve gözlem gibi araştırma tekniklerinin kullanımına engel olmuştur. Anket gibi nicel bir tekniğin nitel tekniklerle desteklendiği karma bir desenle yapılacak araştırmaların üreteceği bulguların, geçerlilik ve güvenilirlik açısından diğer bir ifadeyle özgünlük açısından çok daha sağlam temellere dayanacağı düşünülmektedir. Veri toplama işlemine iki aylık süre ile sınırlandırılmıştır. Bu süre, daha geniş bir örneklemden veri toplamasına engel olmuştur. Daha uzun bir süre ayrılabilmesi halinde hem daha geniş hacimli örnekleme ulaşma hem de örnekleme hatası daha düşük ve isabet oranı daha yüksek bulgulara erişebilmek mümkün olacaktır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, araştırma kapsamının daha fazla bölge, il ve sektöre; ayrıca kamu ve özel kurum/kuruluşlara genişletilmesi önerilmektedir. Zaman kısıtlılığı ve vardiya çeşitliliği nedeniyle araştırmaya dâhil edilemeyen sağlık çalışanlarının da katılımının sağlanması, örneklemin büyütülmesine katkı sağlayacaktır. Kuruma güven boyutu açısından üst kademe yöneticilerin desteğiyle hasta ve yakınlarının da araştırma kapsamına alınması, güven olgusunun çok boyutlu olarak incelenmesine imkân tanıyabilir. Literatürde bu konuya ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunması nedeniyle, sağlık sektörü dışındaki hizmet, üretim, sanayi, giyim ve tarım gibi farklı sektörlerde benzer araştırmalar yapılarak örnekleme büyütülebilir; böylece hata payı azaltılarak bulguların genellenebilirliği artırılabilir. Hofstede'nin (2001) kültürel boyutları dikkate alınarak açıklık-güven ilişkisinin farklı kültürel bağlamlarda test edilmesi, özellikle yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda liderlerin açıklığı artırmaya yönelik stratejilerinin incelenmesi açısından önemli bir araştırma alanı sunmaktadır. Ayrıca dönüştürücü ve etik liderlik gibi farklı liderlik biçimlerinin açıklık ve güven ilişkisine etkileri araştırılabilir. Dijital platformların (ör. kurumsal e-posta, WhatsApp grupları, tele-sağlık sistemleri) iletişimde açıklık ve örgütsel güven üzerindeki rolleri de gelecekteki çalışmalar için önemli bir inceleme alanı oluşturmaktadır. Son olarak, iletişim çatışmaları ile güven arasındaki ilişkinin zaman içerisinde izlenmesi, açıklığın güven üzerindeki dinamik etkilerinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

### **Öneriler ve İlintili Bulgular**

**1. Eğitim Programları:** Çalışanlara ve yöneticilere yönelik olarak, etkili iletişim teknikleri ve çatışma yönetimi konusunda eğitimler verilmelidir. Bu öneri, araştırmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların iletişim becerilerinin zayıf olması nedeniyle yanlış anlamaların arttığı ve örgütsel güvenin olumsuz etkilendiği sonucuyla ilişkilidir.

**2. Şeffaf İletişim Politikaları:** Örgüt içinde bilgi akışının açık ve erişilebilir olması için net iletişim politikaları belirlenmelidir. Bulgular, iletişim eksikliklerinin örgüt içi güveni zayıflattığını ve çalışanların belirsizlik nedeniyle iş süreçlerinde stres yaşadığını göstermektedir.

**3. Johari Penceresi Modeli'nin Kullanımı:** Çalışanların açıklığını artırmak için Johari Penceresi Modeli'nden faydalanarak farkındalık eğitimleri verilmelidir. Araştırma sonuçları, açık iletişim ortamına sahip çalışanların daha yüksek güven düzeyine sahip olduğunu ortaya koymuştur.

**4. Düzenli Geri Bildirim Toplantıları:** Çalışanlar arasındaki şeffaflığı artırmak ve çatışmalara zamanında müdahale edebilmek adına düzenli toplantılar organize edilmelidir. Bulgular, örgüt içi geri bildirim mekanizmalarının eksikliğinin çalışanlar arasında güvensizliğe neden olduğunu ortaya koymuştur.

**5. Liderlik Geliştirme Programları:** Yöneticilerin, çalışanlar arasındaki iletişim engellerini ortadan kaldıracak şekilde liderlik becerilerini geliştirebilecekleri programlara katılmaları teşvik edilmelidir. Araştırmada, yöneticilerin iletişimde açıklığı destekleyen liderlik tarzlarının, çalışanların güven seviyesini artırdığı tespit edilmiştir.

**6. Güven Ortamını Destekleyen Politikalar:** Örgüt içinde psikolojik güvenliği artıracak, çalışanların kendilerini ifade etmelerini destekleyecek politikalar geliştirilmelidir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların kendilerini açıkça ifade edemedikleri ortamlarda güven düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir.

#### **Kaynakça**

Akbaş, O. (2005). Lise birinci sınıf öğrencilerinin sınıf içi güven düzeylerinin belirlenmesi. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25(2), 275–292.

Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(3), 1–18.

Aksoy, M. (2009). **İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi** [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.

Altunkaya, K. (2011). **Örgütsel güven ile insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama** [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Argun, Ç. (2009). **Yerel yönetimlerde kurumsal güvenin algılanması: Bir alan araştırması** [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Härtel, C. E. J. (2016). **Managing emotions in the workplace**. London: Routledge.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (9), 1-13.

Asunakutlu, T. (2007). Güven, kültür ve örgütsel yansımaları. In R. Erdem & C. Ş. Çukur (Ed.), **Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış** (ss. 231-265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma: Marmaris turizm sektörü örneği. **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(1), 26-49.

Aykan, E. (2007). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. In **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** (ss. 159-170). Sakarya.

Aytekin, H. (2018). **İnsan ilişkileri ve iletişim**. Ankara: Pegem Akademi.

Bağış, M. (2018). Dinamik yeteneklerin mikro temelleri olarak etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(4), 1163-1185.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4(7), 1 – 30.

Baltaş, A. (2000). **Ekip çalışması ve liderlik** (ss. 20-57). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baş, T. (2008). **Anket: anket nasıl hazırlanır?: anket nasıl uygulanır?: anket nasıl uygulanır?**. Seçkin Yayıncılık.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. **Academy of Management Journal**, 39(2), 464-482.

Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. **İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 16(3), 131-149.

Blau, P. M. (1964). **Exchange and power in social life**. New York, NY: Wiley.

Blumenthal, S., Lavender, T., & Hewson, S. (1998). Role clarity, perception of the organisation and burnout amongst support workers in residential homes for

people with intellectual disability: A comparison between a National Health Service trust and a charitable company. **Journal of Intellectual Disability Research**, 42(5), 409–417.

Bökeoğlu, Ö. Ç., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 14(54), 211–233.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. **The Leadership Quarterly**, 18(6), 606–632.

Butler, J. K., Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. **Journal of Management**, 17(3), 643–663.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(1), 171–192.

Cantekin, M. (2014). **Türk kuyumculuk sektöründe güvenin karanlık yüzü: Nitel bir değerlendirme** [Yayımlanmamış doktora tezi]. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. **Communication Theory**, 9(2), 119–161.

Çetinel, E. (2008). **Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay** [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dede, E. (2017). **İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma** [Doktora tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, H., & Okan, T. (2009). Johari penceresi ve özdeşleşme. In Ö. Torlak, E. Erdemir, Ö. Uzun, & S. Çorbacıoğlu (Ed.), **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler kitabı** (ss. 498–505). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.

Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. **Yönetim ve Ekonomi**, 10(2), 139–150.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. **Yönetim ve Ekonomi**, 15(2), 179–194.

DeVito, J. A. (2019). **The interpersonal communication book** (15th ed.). Boston, MA: Pearson.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, 12(4), 450–467.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 611–628.

Dökmen, Ü. (2018). **Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati** (60. bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Düşükcan, M. (2003). **Örgütlerde çatışma yönetimi sürecinde örgütsel iletişimin etkinliği: Kuramsal ve uygulamalı bir çalışma** [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Düşükcan, M. (2018). İş örgütlerinde çatışmaların oluşum kaynakları ve türleri: Büyük ölçekli sanayi işletmelerinde bir uygulama. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 40, 32–43.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350–383.

Enli Kalmaz, P. (2018). **Örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme ve mesleki özdeşleşme üzerine etkileri hakkında bir araştırma** [Doktora tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. In F. Erdem (Der.), **Sosyal bilimlerde güven** (ss. 153-182). Ankara: Vadi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1990). **İşletme yönetiminde kişiye bağlı çatışma: Stres ve çözüm yolları**. Ankara: Bizim Büro Yayınları.

Erkutlu, H. V. (2015). **Pozitif örgütsel davranış**. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Ertürk, M. (1998). **İşletmelerde yönetim ve organizasyon** (2. bs.). İstanbul: Beta.

Fairholm, G. W. (1994). **Leadership and the culture of trust**. Westport, CT: Praeger.

Fukuyama, F. (2000). **Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması** (A. Buğdaycı, Çev.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları. (Özgün eser 1995'te yayımlandı.)

Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence and expectations. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), **Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships** (pp. 290–303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. **Public Personnel Management**, 27(3), 321–338.

Goleman, D. (1998). **Working with emotional intelligence**. New York, NY: Bantam.

Greenberg, J. (1997). **Behavior in organizations** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Gudykunst, W. B. (2004). **Bridging differences: Effective intergroup communication** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Güler, S. (2014). **Örgütlerde güven algılamasının örgütsel sinizm üzerine etkisi ve bir araştırma** [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Günaydın, S. C. (2001). **İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisi** [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güney, S. (2019). **Yönetim ve organizasyon el kitabı** (2. bs.). Ankara: Nobel.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin.

Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde iletişim kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.

Halis, M., Gökgez, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(17), 187–205.

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.

Hazelrigg, P. J. (1990). **Job satisfaction and communication satisfaction in volunteer organizations** [Unpublished master's thesis]. University of Nebraska, Omaha.

Hofstede, G. (2001). **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Horine, L. (1990). The Johari Window: Solving sport manager communication problems. **Journal of Physical Education, Recreation & Dance**, 61(6), 49–51.

Huff, A. L., & Kelley, L. (2002). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study. **Journal of Business Research**, 58(1), 96 – 102.

İslamoğlu, G., Birsnel, M., & Börü, D. (2007). **Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (Alan araştırması ve sonuçlar)**. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 195–216.

İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2010). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(1), 119–135.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict–outcome relationship. **Research in Organizational Behavior**, 25, 187–242.

Jung, C., & Beebe, J. (2016). **Psychological types**. London: Routledge.

Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2007(2), 93–118.

Kamışoğlu, İ. (2013). **Sosyal medyada kişilerarası iletişim çatışmaları** [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.

Karip, E. (2003). **Çatışma yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Kılıç, E. D., & Önen, Ö. (2011). Öğrenen örgütlerde Johari Penceresi: Burdur örnekleme. **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(5), 1–13.

Kılıç, M. (2007). **Yönetim ve organizasyon** (S. Güney, Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kocak, O. E. (2016). How to enable thriving at work through organizational trust. **International Journal of Research in Business and Social Science**, 5(4), 40–52.

Koçel, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği (16. Baskı)**. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, 50, 569–598.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research** (pp. 114–139). Thousand Oaks, CA: Sage.

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). **Theories of human communication** (10th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.

Luft, J. (1984). **Group processes: An introduction to group dynamics**. Palo Alto, CA: Mayfield.

Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari Window: A graphic model of interpersonal awareness. In **Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development** (pp. 2003 - 2014). Los Angeles, CA: UCLA.

Luft, J., & Ingham, H. (1961). The Johari Window. **Human Relations Training News**, 5(1), 6–7.

Manojlovich, M. (2005). Linking the practice environment to nurses' job satisfaction through nurse-physician communication. **Journal of Nursing Scholarship**, 37(4), 367-373.

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.

Memduhoğlu, H., & Zengin, M. (2017). Örgütsel güven.(3. Baskı). HB Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Editörler). **Yönetimde yeni yaklaşımlar** içinde, 261-273.

Miller, J. (2000). Trust: The moral importance of an emotional attitude. **Practical Philosophy**, Kasım, 45-54.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research** (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. **Seidman Business Review**, 6(1), 443-486.

Mutlu, E. (1998). **İletişim sözlüğü** (3. bs.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. **Vision: The Journal of Business Perspective**, 10(2), 41-51.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of Organizational Behavior**, 27(7), 941-966.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2020). Psychological safety: A systematic review of the literature. **Human Resource Management Review**, 30(1), 100693.

Northouse, P. G. (2019). **Leadership: Theory and practice** (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

O'Daniel, M., & Rosenstein, A. H. (2008). Professional communication and team collaboration. In R. G. Hughes (Ed.), **Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses** (pp. 271-284). Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality.

Olçay, B. (2010). **Değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi ve bir araştırma** [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özan-Boydak, M., & Özdemir, T. Y. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri: Nitel bir çalışma. **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 12(3), 469–486.

Özbek, M. F. (2006). **Çalışma ilişkilerinde güven: Yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması** [Doktora tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.

Özkan, Ö., & Şermet Kaya, Ş. (2015). Bilimsel makalede “sınırlılıklar” neden ve nasıl yazılır [Why and how to write “limitations” in scientific paper?]. **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 14(6), 496–505.

Özkurt, S. (2010). **Terapötik iletişim becerileri kazandırma eğitiminin kamu çalışanlarının iletişim çatışmalarına girme eğilimlerine etkisi** [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Perks, H., & Halliday, S. V. (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. **European Management Journal**, 21(3), 338–350.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. **Journal of Management**, 25(6), 897–933.

Poussard, M. J. (2006). **İş yaşamında güvenli davranış**. İstanbul: Morpa Yayınları.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. **International Journal of Conflict Management**, 13(3), 206–235.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Organizational behavior** (18th ed.). Boston, MA: Pearson.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, 23(3), 393–404.

Sally, B., & Kourdi, J. (2004). Building a culture of trust. In *Trust Matters: For Organisational and Personal Success* (pp. 119-130). London: Palgrave Macmillan UK.

Sargut, A. S. (1994). **Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim**. Ankara: V Yayınları.

Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 31(8), 414–429.

Shaw, R. B. (1997). **Trust in balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. **Organization Development Journal**, 18(4), 35–48.

Solomon, R. C., & Flores, F. (2001). **Güven yaratmak** (Türkçe çev. baskısı). İstanbul: BZD Yayın ve İletişim (MESS Yayın No: 369). (Özgün eser: Building trust, 2001).

Şakar, M. (2010). **İş hukuku ve sosyal güvenlik hukuku** (2. bs.). İstanbul: Beta.

Şap, T. Ş. Ç., & Demirel, E. T. (2021). Sağlık Çalışanlarının Görüşleriyle İletişim Çatışmalarının Empati Becerisi Yoluyla Örgütsel Güven Üzerindeki Dolaylı Etkisi: Elazığ Örneği. **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 10(4), 633-643.

Şimşek, Ş., & Kınır, S. (2006). **Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler**. Ankara: Nobel.

Şişman, M. (1994). **Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tanışman, İ. (2018). **İşletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş tatminine etkisi: Bir alan araştırması** [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Taş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 17(1), 29–62.

Taşpınar, Y., Şahin, A., & Örselli, E. (2015). Kamu kurumlarında güven iklimi–etik iklim ilişkisi: Konya ili örneği. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 18(1), 117–136.

Tekingündüz, S. (2012). **Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması** [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Telman, N., & Ünsal, P. (2005). **İnsan ilişkilerinde iletişim**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Temel, M. (2017). Sağlık örgütlerinde çatışma: Nedenleri, yönetimi ve çözüm önerileri. **İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 5(2), 31–43.

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. **Journal of Organizational Behavior**, 29(1), 19–28.

Tokgöz, E., & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. **Öneri Dergisi**, 10(39), 61–76.

Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. **Journal of Management Studies**, 43(4), 711–730.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. **Journal of Educational Administration**, 39(4), 308–331.

Tuna, Y. (2012). İletişim. In İ. Vural (Ed.), **İletişim** (bölüm). Ankara: Pegem Akademi.

Tutar, P. D. (2016). **Örgütsel davranış** (1. bs.). Sakarya: Detay Yayıncılık. [Not: Yazar ad/başlık doğrulaması gerekebilir.]

Türkel, A. U. (2000). **Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Tüzün, İ. K. (2006). **Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma** [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2007(2), 93–118.

Uysal, G. (2003). Rol farklılaşmasının iletişime etkisi ve Johari modeli. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(1), 137–147.

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(3), 513–530.

Yıldız, F. F. (2013). **Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirim etkisi** [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, H. (2015). **Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması** [Doktora tezi]. Balıkesir Üniversitesi.

Yıldızoğlu, H. (2013). **Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki** [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, E. (2006). **Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi** [Doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, H., & Karahan, A. (2011). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması: Afyonkarahisar’da bir araştırma. **İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(3), 95–118.

Young, L., & Daniel, K. (2003). Affectual trust in the workplace. **International Journal of Human Resource Management**, 14(1), 139 – 155.

Yücel, C., & Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(1), 113 – 132.