



**PERSONELİN YÖNETİCİLERE DAİR GÜVEN DÜZEYLERİ İLE İLETİŞİM DOYUM
DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa Çağrı DEMİR

Eskişehir 2021

**PERSONELİN YÖNETİCİLERE DAİR GÜVEN DÜZEYLERİ İLE İLETİŞİM
DOYUM DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: DUMLUPINAR
ÜNİVERSİTESİ’DE BİR UYGULAMA**

Mustafa Çağrı DEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Haziran 2021

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



ÖZET

PERSONELİN YÖNETİCİLERE DAİR GÜVEN DÜZEYLERİ İLE İLETİŞİM DOYUM DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA

Mustafa Çağrı DEMİR

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2021

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Bu çalışmada insan ilişkileri açısından önemli olduğu düşünülen iletişim ve güven konuları ele alınmıştır. Özellikle yönetici pozisyonundaki bireylerin vakitlerinin çoğunu geçirdikleri iş yerlerindeki personeli ile kurdukları ilişkilerin sağlıklı yürümesinin hem bireysel hem kurumsal fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiler güven ve iletişim perspektifinde araştırılmaya değer görülmüştür.

Yapılan çalışmanın temel amacı akademik bir kurumda görev yapmakta olan personelin iletişim doyumu ile güven düzeylerinin incelenmesi ve personelin güven düzeyi ile iletişim doyum düzeyleri arasında ilişkinin varlığının ve yönünün tespittir.

Araştırmanın ilk kısmında personelin iletişim doyum düzeyleri örgütsel algı, iletişim iklimi, örgütsel bütünleşme, medya kalitesi, bireysel geribildirim, yatay iletişim ve üstlerle iletişim boyutlarıyla ele alınmış; iletişim doyum düzeyi en yüksek olan boyutun örgütsel bütünleşme olduğu görülmüştür. Ayrıca personelin en düşük doyum elde ettiği boyut ise bireysel geribildirimdir. Dumlupınar üniversitesi personelinin genel iletişim doyum düzeyine bakıldığında 3,66 puan orta seviye bir doyuma sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın ikinci kısmında yöneticilere duyulan güven düzeyi incelenmiştir. Personelin yöneticilere duyduğu güven düzeyini arttıran en önemli kriterin yöneticinin dürüstlüğü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uyum sağlama boyutunun ise güven düzeyini en az etkilen boyut olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın son kısmında İletişim doyum düzeyi ile güven düzeyi arasındaki ilişkiye bakılmış ve aralarında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Güven, İletişim Doyumu, Yönetici personel ilişkisi

ABSTRACT

AN EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST AND COMMUNICATION SATISFACTION BETWEEN PERSONNEL AND MANAGERS: AN APPLICATION AT DÜMLÜPINAR UNIVERSITY

Mustafa Çağrı DEMİR

Department of Communication Design and Management
Anadolu University, Institute of Social Sciences, June 2021
Supervisor: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

This work discusses two concepts that are essential to interpersonal relationships: communication and trust. It is thought that healthy relationships between managers and their personnel who spend considerable amounts of time together at their workplace are crucial in benefiting both personal and corporate aspects in a work environment. Hence, exploring the relationship between managers and personnel from the perspective of trust and communication is deemed valuable and worthy of research in this paper. The main goal of this research is to investigate the levels of trust and communication satisfaction of the personnel working in an academic institution, and to identify the presence and direction of the relationship between these metrics.

In the first part of this research, the levels of communication satisfaction of the personnel is explored within the dimensions of organizational perception, communication climate, organizational integration, quality of media, personal feedback, lateral communication and upward communication; this exploration has shown that the highest levels of communication satisfaction occur within the dimension of organisational integration. Moreover, it is seen that the lowest levels of communication satisfaction occur within the dimension of personal feedback. When the overall communication satisfaction level of Dumlupınar University personnel is taken into account, it is seen that the level is at a medium level score of 3.66 points. In the second part of this research paper, the trust levels of the personnel towards their managers are investigated. It has been concluded that the most important criterion that increases the level of trust towards managers is the honesty of the managers. Managers' conformance has been found as the dimension with the smallest impact on the levels of trust. In the final part of the paper, the relationship between the communication satisfaction level and the trust level has been discussed and it has been found that there is a positive relationship between these two metrics.

Keywords: Trust, communication satisfaction, relationship between managers and personnel

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mustafa Çağrı DEMİR

İTHAF

Beni Ben Yapan Canım Annem, Babam ve Aileme İthafen...

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	4
1.2.1. Araştırmanın amacı	4
1.2.2. Araştırmanın önemi.....	5
1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıklar	6
2. ALANYAZI	7
2.1. Güven, Kurumsal Güven Kavramı ve Kurumsal Güven Düzeyleri	7
2.1.1. Güven kavramı	7
2.1.2. Kurumsal güven kavramı	11
2.1.3. Kurumsal güven düzeyleri	13
2.1.3.1. Yöneticiye güven.....	16
2.1.3.2. Kuruma duyulan güven	17
2.1.3.3. Çalışanlar arası güven	18
2.1.4. Kurumsal güven modelleri.....	19
2.1.4.1. Mishra güven modeli.....	19
2.1.4.2. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli.....	20
2.1.4.3. Bromiley ve Cummings örgütsel güven modeli.....	22
2.1.4.4. Whitener ve diğerleri yönetsel güvenilirlik modeli.....	23
2.1.5. Kurumsal güveni etkileyen faktörler.....	24
2.1.6. Kurumsal güvenin sonuçları	26
2.2. Doyum, İletişim Doyum Düzeyleri ve Kurumsal İletişim Doyumu.....	30
2.2.1. Doyum Kavramı.....	30

2.2.2. İletişim doyumu kavramı	31
2.2.3. İletişim doyumunun düzeyleri	37
2.2.3.1. İletişim iklimi	37
2.2.3.2. Kurumsal algı	40
2.2.3.3. Kurumsal bütünleşme.....	41
2.2.3.4. Üstlerle iletişim	42
2.2.3.5. Astlarla iletişim	43
2.2.3.6. Yatay ve resmi olmayan iletişim.....	44
2.2.3.7. Kişisel geri bildirim.....	45
2.2.3.8. Medya (Araç) kalitesi.....	45
2.2.4. Kurumsal yapı ve iletişim doyumu ilişkisi	47
2.2.5. İletişim doyumunu etkileyen faktörler	48
2.2.6. İletişim doyumunun önemi	51
3. YÖNTEM	54
3.1. Araştırma Yöntemi ve Modeli	54
3.2. Çalışma Kümesi	54
3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	54
3.3.1. Araştırmada kullanılan ölçekler	55
3.1.1.1. İletişim doyum ölçeği.....	55
3.1.1.2. Güven düzeyi ölçeği.....	57
4. BULGULAR VE YORUMLAR	60
4.1. Demografik Bulgular	60
4.2. Araştırma Bulguları	61
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA.....	80
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Tarihsel süreç içerisinde güven kavramının gelişimi	10
Tablo 2.2. Bromiley ve Cummings güven matrisi	22
Tablo 2.3. Örgütsel güveni etkileyen faktörler	26
Tablo 2.4. Örgütsel güvenin sonuçları	28
Tablo 3.1. İletişim doyum ölçeği alt boyutları ve anket ifade numaraları	56
Tablo 3.2. İletişim doyum düzeyi ölçeği güvenilirlik testi değeri	56
Tablo 3.3. İletişim doyum düzeyi ölçeği alt boyutları güvenilirlik testi değerleri.....	57
Tablo 3.4. Güven düzeyi ölçeği güvenilirlik testi değeri	58
Tablo 3.5. Güven düzeyi ölçeği alt boyutları ve anket ifade numaraları	58
Tablo 3.6. Güven düzeyi ölçeği alt boyutları güvenilirlik testi değerleri	59
Tablo 4.1. Demografik özellikler tablosu	61
Tablo 4.2. İletişim doyum düzeyi boyutları ortalama değer tablosu.....	62
Tablo 4.3. İletişim doyum düzeyi ile unvan arasındaki ilişki anova testi sonucu.....	63
Tablo 4.4. İletişim doyum düzeyi ile personel yaş grupları arasındaki ilişki anova testi sonuçları	64
Tablo 4.5. İletişim doyum düzeyi ile cinsiyet faktörü ilişkisi t testi sonuçları	65
Tablo 4.6. İletişim doyum düzeyi ile medeni durum ilişkisi t testi sonuçları	65
Tablo 4.7. İletişim doyum düzeyi ile görev süresi arasındaki ilişki anova testi sonuçları	66
Tablo 4.8. İletişim doyum düzeyi ile görev yeri arasındaki ilişki anova testi sonuçları	66
Tablo 4.9. Kurumsal algı boyutu tukey post hoc testi sonucu	67
Tablo 4.10. Güven düzeyi boyutları ortalama değer tablosu	68
Tablo 4.11. Personelin cinsiyeti ile güven düzeyi arasındaki ilişki t testi sonuçlar.....	69
Tablo 4.12. Personelin medeni durumu ile güven düzeyi arasındaki ilişki t testi sonuçları	69
Tablo 4.13. Personelin unvanı ile güven düzeyi ilişkisi anova testi sonuçları.....	70
Tablo 4.14. Personelin yaşı ile güven düzeyi ilişkisi anova testi sonuçları	71
Tablo 4.15. Personelin son mezuniyet durumu ile güven düzeyi ilişkisi anova testi sonuçları	71

Tablo 4.16. Güven düzeyi boyutları ile genel iletişim doyum düzeyi pearson analiz verileri	72
Tablo 4.17. İletişim doyum düzeyi boyutları ile genel güven düzeyi pearson korelasyon analiz verileri.....	73



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd kurumsal güven parametreleri.....	21
---	----



1. GİRİŞ

Güven kavramı, insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Diğer yandan, günümüzde güven, kurumların hayatlarını sürdürerek gelişebilmesi için de oldukça gerekli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumların omurgası olan yönetici, personel ilişkisinde güven duygusunun oluşması oldukça önemlidir. İnsanların birbirlerine güvenmesi hem insanlar hem de kurumlar bakımından ilk izlenim ve davranışlarla bire bir ilişkilidir. Bir kişi kendisine duyulan güvenin düzeyini, geçmişte insanlarla olan ilişkilerinden ve davranışlarından çıkartabilir. Çünkü insanların birbirlerine olan güven dereceleri, onların geçmişteki tutum ve faaliyetleriyle bire bir örtüşmektedir. Kurum ve insan ilişkilerinde, özellikle de yöneticiler ve personel iletişimi söz konusu olduğunda dikkate alınması gereken güven kavramı literatürde de önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda bu çalışmanın da temelini kurumlardaki personel ile yöneticiler arasında kurulan güven duygusu ve kurulan iletişimlerde sağlanan iletişim doyumları oluşturmaktadır.

Kurum içerisindeki personel ile yöneticiler arasındaki güven ve iletişim doyum düzeyini birlikte ele alan bu tez çalışmasının giriş bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma problemi, sınırlılıklar ve varsayımlara yer verilmiştir. Ardından alanyazının ilk bölümünde; öncelikle güven kavramına yer verilmiştir. Ardından kurumsal güven ve kurumsal güven düzeyleri ele alınmış, son olarak da kurumsal güven modellerinden bahsedilerek bölüm sonlandırılmıştır.

Alanyazının İkinci bölümde ise, çalışmanın bir diğer basamağını oluşturan doyum ve iletişim doyumunu üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda ilk olarak doyum kavramından bahsedilmiş ve sonrasında iletişim doyumunu ele alınmıştır. Konunun daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için iletişim doyumunun düzeylerinden bahsedilmiş olup iletişim doyumunu etkileyen faktörler ve iletişim doyumunun önemi ele alınarak bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın son kısmında, çalışmanın temelini oluşturan güven ve iletişim doyumunu Dumlupınar Üniversitesi 'de gerçekleştirilen bir uygulama çerçevesinde analiz edilerek sonuca ulaşılmıştır. Son kısımda yer alan yöntem, bulgu ve sonuçlar bölümünde araştırma yöntem ve modeli, çalışma kümesi, verilerin nasıl toplandığı ve analiz edildiğine yer verilmiş daha sonra bu toplanan verilerden elde edilen bulguların sonuçları paylaşılmıştır.

Bu araştırmanın Türkiye’de daha sonra gerçekleştirilecek olan kurumlardaki personel ile yöneticiler arasındaki güven ve iletişim doyumu çalışmalarına önemli ve güvenli bir kaynak oluşturacağı umulmaktadır. Çalışmanın bulguları örnek olarak seçilmiş bir üniversite temelinde elde edilmiş olduğu için, bu hem diğer üniversiteler için hem de pek çok örgüt için örnek olacak bir niteliğe sahiptir. Bu bağlamda, bu araştırmanın akademik bir katkı sağlayarak uygulayıcılara da yol göstermesi umulmaktadır.

1.1. Problem

Güven günümüzde gerek ikili ilişkilerde gerekse kurumlarda ve şirketlerde insanların yaşadığı en büyük problemlerden birisidir. Güven duygusu yüksek toplumlarda insan ilişkilerinin ve örgüt etkinliklerinin daha verimli olduğu görülürken buna karşın güvenin olmadığı toplumlarda toplumun düzenini sağlamak amacıyla birçok kural ve düzenleme sistemlerinin hayata geçtiği görülmektedir. Elbette insanlar açık sistemlerdir ve hayatta kalabilmek amacıyla çevresi ile sürekli temasta bulunurlar. Bunu kesintisiz olarak kurdukları iletişimlerle gerçekleştirirler. Her birey gün içerisinde yüzlerce iletişim diyalogunun içerisinde kendini bulmaktadır. Kurdukları bu iletişimlerin tamamı istenilen ve beklenen doğrultuda gerçekleşmeyebilir ve hedeflenen doyum düzeyine ulaşamayabilir. Böyle bir durumda doyumun sağlanmasına engel olan faktörler ortadan kaldırılmaya çalışılır ve yeniden iletişim süreci başlar. Amaçlanan kurulan iletişimde maksimum doyumu elde etmektir. İletimden en yüksek düzeyde doyum sağlama bireyler arası iletişimde olduğu kadar, ortak bir amaca ulaşmada gruplar, kurumlar, şirketler ve topluluklar içinde önemlidir. Örgütler belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insan toplulukları olduğundan canlı ve dinamik yapılardır. Yapıların sürdürülebilirliği ve sağlıklı bir biçimde faaliyetlerine devam edebilmesi örgütleri meydana getiren insanların örgüt içerisindeki ve dışındaki ilişkilerinin sağlıklı olmasına bağlıdır. Bu sebeple kurum içerisindeki iletişim üzerindeki araştırmalar günden güne artmakta, iletişimin kurumlar için önemi bu araştırmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Toplulukların ortaya koydukları etkinliklerin amacına ulaşması, yeni sağlıklı organizasyonların kurulabilmesi, kurulan organizasyonların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için kurum içi iletişimin sağlıklı kurulması ve personelin kurdukları iletişimlerde doyuma ulaşması gerekmektedir (Vural,2003:139-140). Örgütsel iletişim üzerinde yapılan araştırmalarda örgüt içerisinde kurulan iletişimin performansı ile iş

tatmini, verimlilik ve örgüte bağlılık arasında ilişki olduğunu ortaya konulmuştur (Raile, 2005 ; Ehlers, 2003; Goris vd., 2000; Pincus,1986; Oh, vd.,1991).

Bu tez çalışmasında insan ve kurumlar için oldukça önemli iki değişken olan güven ve iletişim doyum düzeyleri birlikte incelenecektir. Personelin yöneticilere dair güven düzeyleri ile iletişim doyum düzeylerinin değerlendirilmesi araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Özellikle kurum içerisinde yönetici ile çalışanlar arasında kurulan iletişimlerde güven unsurunun etkisinin bilinmesi işletmelerin ve kurumların performansına katkı sağlayacağından araştırılmaya değerdir. Günümüzde artan rekabet ortamında kurumların başarısında önemli yeri bulunan kurum içi iletişimin ölçülmesi ve değerlendirilmesi özellikle üniversiteler gibi sosyal ilişkilerin yoğun olduğu ve çalışan sayısı yüksek kurumlarda önemle takip edilmesi gereken bir unsurdur. Üniversiteler her ne kadar eğitim odaklı kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olsalar da tercih edilirlilik, kalite ve başarı kriteri sıralamalarında diğer kurumlarla rekabet halindedirler.

Başarılı, toplumun ve kurumların ihtiyaçlarını karşılayabilecek donanımlı ve nitelikli bireylerin eğitilmesinden sorumlu olan Üniversitelerin kalitesi, tüm paydaşlar tarafından yakından takip edilmekte ve öğrenciler tarafından tercih edilmede önemli rol oynamaktadır. Üniversite bünyesinde çalışan akademik ve idari personelin davranışları ve kurumu algılayış biçimleri, kalite ve başarı üzerindeki etkili olduğundan dolayı büyük öneme sahiptir. Bu sebeple başarı ve yüksek kalite hedefleyen kurumlarda kurum içi iletişim, çalışan yönetici ilişkisi, kuruma bağlılık ve bütünleşme sağlıklı bir biçimde kurulmalıdır. Sağlıklı iletişim kurmak ve iletişim doyumunu sağlayabilmek amacıyla iletişim doyumunu etkileyeceği düşünülen tüm yönler detaylı araştırılmalıdır. Tez araştırmasına karar verilmeden literatür incelenmiş ve iletişim doyumunu ile kurum bağlılığı, özdeşleşme gibi alanlarda birçok araştırma ile karşılaşılmış, ancak bununla birlikte insanların günümüzde en çok sorun yaşadıkları güven sorunu ile iletişim doyumunun personel-yönetici perspektifinde birlikte ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile insanların yöneticilerine duydukları güven düzeyleri ile iletişim doyum düzeyleri birlikte ele alınarak literatürdeki boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

1.2.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmada ortaya koyulmak istenen temel amaç Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin yöneticilerine karşı duydukları güven düzeyi ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu temel amaç perspektifinde alt amaçlar belirlenmiştir. Bunlar;

1. Dumlupınar Üniversitesi 'de görev yapan akademik ve idari personelin iletişim doyum düzeylerinin belirlenmesi
2. Dumlupınar Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin yöneticilerine karşı duyduğu güven düzeylerinin belirlenmesi
3. Dumlupınar Üniversitesinde görevli akademik ve idari personelin iletişim doyum düzeyleri ile güven düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanması

Yukarıdaki temel amaç ve alt amaçlar çerçevesinde cevap aranan araştırma soruları ise aşağıda belirtilmiştir.

- 1.a. Akademik ve idari personelin yöneticileri ve birbirleriyle kurdukları iletişimde en yüksek doyum sağladıkları boyutlar hangileridir?
- 1.b. İdari personel ile akademik personel arasında iletişim doyum düzeyleri arasında fark var mıdır?
- 1.c. Akademik personelin unvanının iletişim doyum düzeyi üzerinde etkisi nedir? Sorusuna yönelik elde edilen bulgular
- 1.d. Akademik ve idari personelin demografik özelliklerinin (yaş, kurumda çalışma süresi vs.) ve çalıştıkları birimin iletişim doyum düzeyleri üzerinde bir etkisi bulunmakta mıdır? Sorusuna yönelik elde edilen bulgular
- 2.a. Akademik ve idari personelin güven düzeyleri üzerinde demografik faktörlerin etkisi var mıdır?
- 2.b. Kurum personelinin güven düzeyi üzerinde personelin unvanının, görev süresinin, görev yaptığı birimin etkisi var mıdır?
- 3.a. Akademik ve idari personelin yöneticilerine duyduğu güven düzeyi ile onlarla kurdukları iletişimden sağladıkları iletişim doyumları arasında anlamlı bir ilişki mevcut mudur?

1.2.2. Araştırmanın önemi

Güven ve iletişim kavramı uzun yıllardır birbirini etkilediği düşünülen iki kavramdır. İnsanların birbirlerine duydukları güven ile kurdukları iletişimlerin arasında merak edilen bu bağ birçok araştırmaya da farklı açılardan konu olmuştur. İletişim elbette insanların doğumu, hatta anne karnında nefes alışıyla birlikte başlayan bir süreçtir. Hayatı boyunca insanlar bu en temel yetisini karşılarındaki kişiye bilgi vermek ve kendi zihnindekileri karşısındakine aktarabilmek amacıyla kullanmıştır. Kurulan iletişimin amacı her ne olursa olsun temel amaç kurulan iletişimden doyum almak ve iletişimi verimli şekilde sürdürmektedir, ancak bu şekilde karşılıklı olarak kurulan iletişim amacına ulaşmış olacaktır. Kişilerin birbirleri ile kurdukları iletişimde doyuma ulaşmada etkili olduğu düşünülen, iletişimin doğru, verimli ve istenilen doğrultuda sürdürülebilir olmasında katkısı bulunan kavramların başında güven ilişkisi ve güven ortamının olduğu düşünülmektedir (Karadoğan,2003). İletişim kurulurken güven ortamı sağlanamıyor, kişiler birbirine güvenmiyorsa o ortamda kurulan iletişimin sağlıklı ve etkili olacağı elbette düşünülemeyecektir. Bu noktadan hareketle çoğu araştırmacı güven olgununun tanımlanması ve güvenin nasıl sağlanacağı konusunda araştırmalarda bulunmuş. Araştırmalar güvenin insanların eylemleri ile doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymuş, gerçekleştirilen eylemlerin kişilere güvenip güvenmeme noktasında belirleyici kıstas olduğu gözlenmiştir (Karadoğan,2003).

Yapılacak araştırmanın amacı personelin yöneticilere duygunu güvenin onunla kurduğu iletişimden aldığı doyumunu etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesidir. Bu amaçla güven ölçeğinin 9 boyutu ile iletişim doyum ölçeğinin 7 boyutu arasında hangi yönlü ve nasıl bir ilişkinin olduğu araştırılacaktır.

Güven ile iletişim doyumunu arasında daha önce yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. İlk olması sebebiyle güven ve iletişim doyumunu üzerine yapılacak çalışmalara kaynak oluşturacağından araştırma önem taşımaktadır.

Araştırma alanı olarak insanların vakitlerinin çoğunu geçirdikleri iş ortamı tercih edilmiştir. Kurum içi iletişim kapsamında ele alınan araştırmada personelin yöneticilere duyduğu güven ile kurdukları iletişimden sağlayacakları doyum arasındaki ilişki araştırılacaktır. Böylelikle araştırma ile elde edilecek sonuçların personeli ile verimli, etkili iletişim kurmak isteyen ve kurdukları iletişimlerde doyuma ulaşmak isteyen yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir. Son olarak araştırmanın özellikle iletişim doyumunun oldukça önemli olduğu yükseköğretim kurumlarından birisinde yapılmış

olması sebebiyle üniversitelerde iletişim doyumunu arttırmada güvenin hangi boyutuna odaklanması gerektiği ile sonuçlar tüm yükseköğretim kurumları açısından önem taşımaktadır.

1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıklar

Yapılan araştırmada her ne kadar doğru, tarafsız ve genellenebilir sonuçlara ulaşmak istense de araştırmanın bazı sınırlılıklara sahip olduğu ve bazı varsayımlara dayandığı göz ardı edilmemelidir. Araştırma sadece Kütahya Dumlupınar Üniversitesi ile sınırlandırılmıştır. Elde edilen sonuçlar sadece Kütahya Dumlupınar Üniversitesi bünyesinde çalışan akademik ve idari personelden toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya koyulmuştur. Çalışmanın tek bir üniversite ile sınırlı tutulması araştırma açısından bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bir diğer sınırlılık araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutları ile sınırlı kalınmasıdır. Kullanılan ölçeklerde Downs ve Hazen'in (1977) yaratıcısı olduğu, Gülnar (2007) tarafından revize edilen iletişim doyum ölçeğinin 7 boyutu ile iletişim doyumunu ölçülmeye çalışılmaktadır. Aynı şekilde güveni ölçmek amacıyla Karadoğan'ın (2003) geliştirdiği güven ölçeği 9 boyut ile sınırlandırılmıştır. Araştırma bu ölçeklere bağlı kalınarak yürütülmüş bu kapsamda araştırmalar yapılmıştır. Ölçeklerin boyutlarının her konuyu kapsayamayacağı sebebiyle bu durum da sınırlılık kabul edilmektedir. İletişim doyumunu üzerinde etkisi olacağı düşünülen birçok etken olduğu düşünülmektedir ancak bu araştırmada sadece güven düzeyi ile birlikte değerlendirilmesi bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. Son olarak araştırma verileri 2020 yılının Kasım ayında toplanmıştır. Bu sebeple personelin kasım ayındaki görüş ve düşüncelerini yansıtmakta olması sınırlılık olarak görülebilir. Aynı zamanda 2020 yılı kasım, aralık ayları covid-19 salgınının ülkemizde yoğun olarak görüldüğü aylardır. Araştırma açısından bu durum çeşitli zorluklar getirmekle birlikte bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulanmıştır. Katılımcıların anket sorularının tamamını doğru bir şekilde anladıkları ve verdikleri cevaplarda samimi, doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır. Aynı zamanda araştırmada kullanılan ölçme araçları bu araçları geliştiren ve uygulayanlar tarafından daha önce test edilmiştir. Kullanılan ölçme araçlarının güvenli geçerli olduğu bu kişilerce ortaya koyulmuştur. Bu sebeple araştırmada kullanılan ölçme araçlarının doğru ve geçerli olduğu varsayılmış test etmeye gerek görmeden araştırmada kullanılmıştır.

2. ALANYAZI

2.1. Güven, Kurumsal Güven Kavramı ve Kurumsal Güven Düzeyleri

2.1.1. Güven kavramı

Güven kavramı, sosyal bilimler alanında tanımlanması oldukça zor kavramlar arasında yer almaktadır. Taylor'un (1989) görüşleri bağlamında, güven ifadesi, neredeyse herkesin anladığı düşünülen ama tanımlanması zor olan bir ifadedir. Güven ifadesinin tanımlanması konusunda ortaya çıkan zorluğun yanında güvene delil bulunması oldukça zordur. Çünkü güven, birden fazla kişiyi ilgilendiren bir kavram olarak görülmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212). Bununla beraber, "kişiler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama" gibi mikro ve makro seviyedeki pek çok süreci açıklama konusunda güvenin kilit bir ifade olduğu ortaya konulmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 633-645).

İnsanların gereksinimlerinin arasında güvenmek ve güvenilmek dikkate değer bir yere sahiptir. Maslow, motivasyonun sağlanması adına, insan gereksinimlerinin belirlenmesi, bu durumların belirli sıraya konulmasıyla bireyin hangi gereksinim seviyesinde olduğunun belirlenmesinin önemini vurgulamış olduğu "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında" güvenlik gereksinimlerini, temel fizyolojik gereksinimlerinden hemen sonraki sıraya yerleştirmiştir. Bireyin birincil gereksinimleri yani fizyolojik gereksinimlerinin sonrasında güvenlik gereksinimlerinin önemini ifade etmiştir (Topaloğlu, 2010: 42).

Psikolojik bir kavram da olarak bilinen "güven" ifadesinin temel kökleri on üçüncü yüzyıla dayanmaktadır. Etimolojik köklerini bağlılık ve sadakatle ortaya koyan daha eski deyimlerden almaktadır. Ancak güven kavramı, ilk insan topluluklarını var oluşları kadar eski bir kavramdır (Möllering vd., 2004: 557). Türk dilindeyse kavram anlamı şeklinde güven "korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat" biçiminde ortaya konmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Güvenle alakalı alan yazın incelendiği zaman çeşitli tanımlar olduğu fark edilmektedir. "Psikoloji, sosyoloji, politika, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyobiyoloji" gibi çeşitli alanlar güven kavramını, kendisinin disiplin süzgeciyle merceğini kullanarak

analiz etmişlerdir. Worchel (1979) tarafından söz konusu bakış açıları üç farklı kategoride toplanmıştır (Bilgiç, 2011: 8-9):

1. “Kişilik teorisyenleri, güvenmeye hazır olma konusunda, bireysel kişilik farklılıklarına ve bu hazır oluşu şekillendiren gelişimsel ve sosyal faktörlere odaklanmaktadır. Bu bağlamda güven, bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir”.
2. “Ekonomistler ve sosyologlara göre güven, kurumsal bir olgudur. Bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olgudur”.
3. “Sosyal psikologlar ise kişiler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da yıkan, bireyler arası hareketlere yoğunlaşmaktadır. Bu durumda, güven diğer tarafın hareketlerdeki beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir”.

Pek çok psikolog da güven kavramına katkıda bulunan pek çok kişisel davranışlara; ekonomistler rasyonel seçimlerle hesaplanan kararlara, sosyologlarsa kurum içi güvenin toplum ve kişiler arasında ortaya çıkan ilişkilerin oluşumlarına etkilerini inceleyen araştırmaları gerçekleştirmişlerdir (Omarov, 2009: 4).

Güven, sosyal ilişkilerin temelindeki bir kavram olarak, kişilerin karşısındakilerin hedeflerine, beklentilerine, sözlerine ve iyi niyetlerine karşılık duyduğu itimat olarak görülmektedir (Lewicki vd., 1998: 439). Bir diğer deyişle güven, bir kişinin bir başka kişiden bireysel şekilde yarar sağlayacağına veya en azından zarar ya da istismarla karşı karşıya kalmayacağıyla ilgili olumlu bir beklenti içerisinde olması durumudur (Rousseau vd., 1998: 395).

Mishra ise güven kavramını; “bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” şeklinde ortaya koymaktadır (Mishra, 1996: 265). Fukuyama (2005: 42-43) tarafından güven kavramı; “ortak değerlerin, kültürel ahlâk kurallarının ve sosyal ağların bir fonksiyon” olarak tanımlanmaktadır. Güven ifadesinin, kişilerin ortak olarak paylaşmış olduğu normlara dayanan, dürüst, düzenli ve iş birliği tarafında davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenmektedir. Güvenin ortaya çıkışı sosyal bağdaşma ile ekonomik büyümeyi getirmektedir. Sosyal sermaye kavramı, bir toplum içerisinde güven duygusunun egemen

olmasıyla ortaya çıkan bir yeti olarak görülmektedir. Toplum tarafından ortaya konan endüstriyel ekonominin doğası üstünde belli sonuçlara yol açmaktadır. Bir kurumda çalışan kişiler, ortak ahlak değerleriyle uyumlu davranış sergilemeleri yüzünden birbirlerine güven duyarlarsa, o kurumda iş yürütmenin maliyeti daha az olmaktadır. Buna karşılık, toplum içerisinde ortaya çıkan bir güvensizlik, tüm ekonomik aktivitelere bir bakıma vergi şeklinde eklenmektedir (Tüzün, 2006). Güven kavramı tanımlarından bazıları kronolojik sıra ile aşağıdaki tabloda görülmektedir (Polat, 2007: 31-33).



Tablo 2.1. Tarihsel süreç içerisinde güven kavramının gelişimi

Yazar	Yıl	Tanım
Deutsch	1958	“Kişinin, gelecekteki olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve bir olayın sonucunun diğerinin tutumuna bağlı olduğu durumlarda sonuç ile ilgili iyimser beklentisidir. Bireyin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inancıdır”.
Griffin	1967	“Kişinin, riskli bir durumda istenen amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına olan inancıdır”.
Zand	1972	“Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararıdır”.
Golembiewski ve Mc Conkie	1975	“Bireysel algılamaya ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inançtır”.
Gabarro	1978	“İki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına, tersine iyi niyetle davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi olarak tanımlanmaktadır”.
Luhmann	1979	“Kişinin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır”.
Meeker	1983	“Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin diğerinden yardım ve iş birliği yapma davranışı beklentisidir”.
Lewis ve Weigert	1985	“Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır”.
Coleman	1990	“İki aktör arasında bazen üçüncü kişilerin müdahalesine (özetlemek, sözleşdirmek vb. için) bağlı olarak gelişen ilişkidir”.
Bromiley ve Cummings	1992	“Kişinin (ya da bir grup kişinin) karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancıdır”.
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	“Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur”.
McAllister	1995	“Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancıdır”.
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	“Bir bireyin diğer bir bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklentisidir”.
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	“Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklentidir”.
Fukuyama	2000	“Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve iş birliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir”.
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	“Bir tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olmasıdır”.
Gefen	2002	“Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir”.
Wech	2002	“Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir”.
Yılmaz, Kabadayı	2002	“Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir”.

2.1.2. Kurumsal güven kavramı

Kişisel ilişkilerde güven kavramı dikkate değer olduğu kadar kişinin kurumla ve kurumun bireyle olan ilişkileri açısından çok dikkate değerdir. Çünkü ortak hedeflere ulaşma safhasında karşı karşıya kalınan kayıplarla maliyetler, yaratılacak güven ortamı ile en alt safhaya çekilebilmekte ve kurumların geleceklerine yönelik belirsizlikleri de azaltılabilmektedir (Yücel ve Samancı, 2009: 117-118). Genel hatlarıyla kurum çalışanlarının güvene yatkın eğilimleri kişisel ve kurumsal ilişkilere dayalı olmaktadır. Güvene yönelik yönelme kişilerce bireysel bir özellik şeklinde düşünülse dahi gerçekte toplumların kültürleri tarafından biçimlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, toplumların kültürel özelliklerinin güven olgusunu etkilediği söylenebilecektir (Huff ve Kelley, 2003: 82).

Yönetim bilimindeki gelişme, 1900’lü yılların başlarından bugüne dek incelendiği zaman, iş ilişkilerinde bu bağlamda da toplumsal yapılarda dikkate değer değişikliklerin ortaya çıktığı dikkati çekmektedir. Konuyla ilgili olarak, yönetim tarihindeki “Klasik ve Neo-Klasik” dönemlerde değişiklik gösteren çalışma biçimleriyle toplumsal ilişkiler içerisinde çalışanlarla yöneticiler arasında ortaya çıkan güven ilişkisi analiz edilmiştir (Asanakutlu, 2001: 13). Gerçekleştirilen araştırmalar güven kavramının “Klasik ve Neo-Klasik” dönemde farklı hale gelmesine neden olan sebebin kurum içerisinde kişi faktörüne yüklenmiş mananın farklı hale gelmesi olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu farklılaşma durumu, Neo-klasik uygulamalarda personelin soyut hale gelmiş psikolojik varlıklar değil, davranışları önemli seviyede grup normlarıyla değerleriyle kontrol edilen grup üyeleri şeklinde anlaşılmalı olarak görünmektedir. Birey faktörüyle ilgili bahsi geçen algılama Neo-klasik düşünce bağlamında personelle ilgili güven algısının pozitif tarafta biçimlenmesini sağlamaktadır. Klasik teori oldukça ayrıntılı şekilde biçimlendirilmiş ve belirli standartlara bağlı olan iş yapısıyla güven kavramını sınırlı hale getirirken, Neo-klasik teori bünyesinde ileri düzeyde standardizasyon ile katı kurallara bağlı bir yapının ötesinde personelin önemseniyor oluşu güven kavramını pekiştirmektedir. Böylece güven faktörü, Neo-klasik anlayışla biçimlenen kurumsal yapılar içerisinde klasik anlayışla biçimlenen kurumsal yapılarla kıyaslandığında daha ileri seviyede bulunmaktadır (Asanakutlu, 2001: 14).

1990’lı yıllarda ise kurumsal güvene yönelik gerçekleştirilen incelemelerin çok fazla artış gösterdiği dikkati çekmektedir. Bu senelerde kurumsal güvenin yoğun şekilde ilgi görmüş olmasının sebebi, çağdaş kurumlarda dikey bir yapılanmanın ötesinden daha

fazla yatay yapılanmalara gidilmesi ve yöneticilerle personelin ortam bir zemin üzerinde buluşturulmasının hedeflenmiş olmasıdır. Kurumlar açısından kurumsal güven kavramının önem kazanmasıyla “ekonomik ve çevresel değişimlerin yoğun olması, iş birliğine ve esnekliğe duyulan ihtiyacın artması, takım çalışmalarına olan inancın artması, çalışanlar ile ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi” sebep olmuştur (Shamir ve Lapidot, 2003: 463).

Kurumsal güven, kurum içi adaletin sağlanması, üst yönetimin personele olan destekleri, personelin gereksinim ve isteklerinin karşılanması, kurum içi sosyal ilişkilerin istendik seviyeye ulaştırılması, personel arasında iş birliğinin gelişimini sağlamaktadır (Neves ve Caetano, 2006: 355). Bir diğer tanımda ise kurumsal güven, personelin sonucu net olmayan ya da riskli bir durum ile karşılaştığında kurumun kendisine vermiş sözler ve taahhütleri ile yerine getirdiği davranışlarının tutarlı olup olmadığıyla ilgili düşünceleri olarak ifade edilmektedir (Matthai, 1989: 29).

Kurumsal güven, kurumun ortaya çıkışı, kültürü, içerisinde bulunduğu koşul ve çevreye dayanan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Pek çok araştırmacı tarafından ifade edilen manada kurumsal güven; “kültürel kökleri olan, çok düzeyli, dinamik ve iletişim temelli, çok boyutlu bir olgudur” (Altınöz ve Çöp, 2013: 253). Söz konusu unsurların temelinde kurumsal güven “çok düzeyli” bir yapıyı ifade etmekte olup bu düzeyler arasında “Çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşim” bulunmaktadır. Diğer yandan kurumsal yapı “iletişime dayalıdır: Kararlarla ilgili açıklama yapma, doğru bilgi sağlama, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur. Dinamiktir: Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde süreçli değişim göstermektedir. Kültür temellidir: Örgüt kültürünün normlarına, değerlerine, inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Çok boyutludur: Her bir bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır” (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Kurumsal güvenin ileri seviyede olduğu kurumsal yapılar içerisinde “güvenli iklim, örgütsel bağlılık, tutarlılık olduğu gibi yaratıcı ve yeni fikirlerin gelişimi de” ileri düzeydedir. Liderler ve personel arasında ortaya çıkan güven ilişkisi, personelin yapmış olduğu işe odaklanmasına destek vermektedir. Böylece, kurumsal görevlere katılım seviyesinin de yüksek olduğu fark edilmektedir (Olcay, 2010: 37).

2.1.3. Kurumsal güven düzeyleri

Kurumsal güvenle alakalı alan yazına bakıldığında zaman, konunun pek çok kurumsal seviyede ele alınmış olduğu fark edilmiştir. Konuyla ilgili araştırma yapmış olan Tan ve Tan (2000) temelde kurumsal düzen düzeyleriyle ilgili yapılmış olan araştırmaları; “kişilerarası güven”, “lidere/yöneticiye güven” ve “üst yönetime güven” olmak üzere üç temel alanda toplamışlardır. Araştırmacı, söz konusu seviyeleri yöneticilere duyulan güven, personel arası güvenle örgüte olan güven şeklinde sıralamıştır. Söz konusu üç seviye birbirlerinden ayrı şekilde görünse dahi, aslında bir arada durumdadır. Örneğin; “çalışanların yöneticiye duydukları güven örgüte duydukları güven” biçiminde genel hale getirilebilmektedir (Reyhanoğlu, 2006: 43).

Personel yöneticisine güvenirken çalıştığı kuruma kimi zaman güvenmeyebilir. Personel ve yöneticisi arasında var olan iyi çalışma ilişkileri, personeli yöneticisini, dost ve/veya arkadaş gibi görebilmesini sağlayabilmektedir. Personelin kuruma olan güveniyse, kurumda çalışan personelin katılımlarının tanınıyor olmasına ya da farkında olmalarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Buna karşılık personelin kuruma ve amirine aynı anda güvenebilmesi de mümkün olmaktadır. Personelin yöneticisini kurumun temsilcisi şeklinde algılamasıyla güveni kuruma yönelik genelleştirebilmesi de olası olabilmektedir (Tan ve Tan, 2000 içinde Tüzün, 2006: 35).

Tschannen-Moran ve Hoy (1999)’ın görüşü bağlamında güvenin kurumsal seviyeleri arasında; “yöneticiye duyulan güven, iş arkadaşlarına duyulan güven ve müşteriye karşı duyulan güven” bulunmaktadır. Söz konusu araştırmada yöneticilere yönelik güven, çalışma arkadaşlarına yönelik güvenle kurumun kendisine yönelik güven ele alınmaktadır. Kurumlardaki personelin birbirleri ile ve üstleriyle karşılıklı güven ilişkisi içerisinde bulunması, bir diğer deyişle kurum kültürünün güven üstünde oturması, kurumları bir bütün şeklinde hedeflerine ve vizyonlarına ulaştırma konusunda en dikkate değer etkenler arasında bulunmaktadır (Günaydın, 2001: 2).

Kurumsal güven “kurumun işlevsel kültürünün bir parçası şeklinde” dikkate değer bir faktör olarak görülmektedir. Kurum içi bütün departmanlarda üst yönetimle personel arasında sürekli bağlantı olması gerekmektedir. Pek çok yönetim araştırmacısı bütün seviyelerdeki kurum üyelerinin arasında ortaya çıkan güven paylaşımının iş yerlerinde güvenin gelişimiyle bire bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir (Kouzes, Posner, 1993; Lewicki, Bunker, 1996; Rotter, 1967, 1971 içinde Tanner, 2007: 11).

Astlar üstlere, yöneticiler personele, personel de birbirlerine güvendikleri zaman, kurum içerisinde herkes sadece görevleri ve sorumluluklarıyla ilgilenmekte olup kurum için çok fazla çalışmaktadırlar. Bu durumda genel kurumsal başarı üzerinde etkiye bulunmaktadır. Karşılık güven bütün kurumlar için iş birlikçi ilişkilerin oluşturulabilmesi bakımından oldukça önemli görünmektedir. Kurumlar için, personelin birbirlerinin yeteneklerine güveniyor olmaları, personelin karşılıklı yardımlaşma içinde olması dikkate değer görünmektedir. Söz konusu kurumun personeli yönetimin de çalışanlarla kurum için en iyi kararları alabilme becerisiyle bağlılığı olduğuna güvenmektedirler. Bu bakımdan da yönetim de yaratıcı, verimli ve doyumlu iş gücüne sahip personeline güvenme gereksinimi duymaktadır. Personel kurumun karar alıcılarının davranışlarından korkmadıklarında kurum amaçlarını gerçekleştirme konusunda yardım için kolay konsantre olmaktadır. Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) görüşleri bağlamında kişiye olan güven, bireysel ilişkilerle davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmekte olup, kuruma güvense kişilerin kuruma ilişkin geliştirmiş oldukları ilişkilerle sergiledikleri davranışların sonucundaki beklentilerini yansıtmaktadır (Ayan, 2004: 44).

Kurumsal başarı için bu her iki güven seviyesinin yüksekte olması gerekli olmaktadır. Kurum içinde üst yönetim, alt kademe çalışanlar tarafından birer model şeklinde görülmektedir. Bir kurumda üst yönetim saygı duyulduğu kadar, güven duygusu oluşturulan bireyler olmak zorundadırlar. Güvenin kurum geneline yayılması konusunda bu tarz bir bakış açısının model şeklinde görülen üst yönetimden gelmesi dikkat çekici olmaktadır. Yöneticiler tarafından yapılan yanlışlar, alt kademede çalışmaya devam eden çalışanların kendilerine saygılarının yanı sıra güvenlerinin de kaybolmasına sebep olabilmektedir. Çünkü üst yönetimin bütün davranışları alt kademeye kurumun diğer çevresi tarafından gözetim altında bulunmaktadır (Şimşek ve Taşçı, 2005: 8).

Kurum içerisinde verilen görevlerin tam manasıyla yerine getirilip getirilmediğinin kontrolünü gerçekleştirecek olan o kurumun yönetim kademesi olmasına karşın, üretilen ürün ya da verilen hizmetin usulüyle uyumlu bir biçimde yapılıp yapılmadığı gibi denetime bağlı çeşitli endişelere yer vermemek adına, bununla beraber verilen hizmet ya da üretilen ürünün kaliteli bir hale gelebilmesi için üst yönetim, çalışanlarına güven duygusunu hissetmek zorundadır (Şimşek ve Taşçı, 2005: 9).

Personel açısdansa, güven önceliği gerekli kılan bir duygu olarak ortaya çıkmaktadır. Personel, işini en çabuk ve doğru biçimde yapabilmek adına ilk olarak üst

yönetime ve çalıştığı kuruma güvenmek durumundadır. Çalışanların kurumlarına güven hissetmek zorunda olmasının sebebiyse, gelecek dönemde iş kaybı gibi olumsuz bir durumla karşılaşmayı istememeleridir. Personel üstüne ve yöneticisine güvenmeyi istemektedir çünkü yapmış oldukları işlerde kendisinin desteklenmesini, kendisine sahip çıkılmasını ve yapmış olduğu yanlışlarının doğrularının kendisine gösterilmesiyle bir daha aynı hatalarını tekrar etmesinin engellenmesini istemektedir (Şimşek ve Taşçı, 2005: 8).

İstendik seviyedeki kurumsal güven kurumun istenilen yere ulaşabilmesine katkı sağlamaktadır. Çünkü personel arasında ortaya çıkan yüksek güven duygusu bütün kişilerin kurumun iyiliği için çalıştığı fikrini ve imajını oluşturmuştur (Stewart, 2004: 22). Üst düzeyde güvene sahip olan kurumlar, güven duygusunu koruyabilmek adına daha fazla çaba harcamalı, güven seviyesinin azalmaması adına insan kaynakları uygulamalarını iyice düşünerek tasarlamalıdır. Çünkü Covey (2004) tarafından “düşük güvenin örgüt için yüksek fiyatı” olduğunun ifade edilmesi oldukça önemli bir bulgu olarak görünmektedir (Adam ve Bevan, 2005: 25).

Azalma eğilimi gösteren güven seviyesi kurum adına kötü bir sinyal oluşturmaktadır. Çünkü ilk olarak kurumsal havanın zedelenmesine neden olan düşük güven sonrasındaysa kurum içerisinde güvensizliğin hızlıca bir virüs şeklinde yayılmasına neden olabilecektir. Bu durumun bir sonucu olarak üst yönetime duyulan güven, çalışma arkadaşlarının birbirlerine duydukları güven ve kurumun kendisine duyulan güven duyguları onarılamaz bir şekilde zarar görebilmektedir.

Alan yazında gerçekleştirilmiş olan konuyla ilgili araştırmalar incelendiği zaman, kurumlarda öne çıkan kurumsal düzen seviyeleri “örgütün kendisine duyulan güven, yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven” şeklinde üç farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Personelle kurum arasında güven olmadığında personel kendisini güvende ve emin hissetmemekte olup onların güven duygularını geliştirmek de üst yönetime ve çalışma arkadaşlarına düşmektedir. Çünkü kurum içerisinde güven pek çok gelişim ve değişimin dikkate değer bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır (Saruhan, 2013: 16). Aşağı kısımda söz konusu olan konu başlıklar halinde daha detaylı bir şekilde incelenmektedir.

2.1.3.1. Yöneticiye güven

Güven ifadesi, kurumlarda kendi kendine ortaya çıkmış olan bir ifade değildir. Güven ortamının oluşturulabilmesi içinse yönetimin güven duygusunu kurum çalışanları üstünde yapılandırmasıyla sonrasında yönetmesi gerekli olmaktadır. Bu bağlamda en önemli sorumluluk üst yönetimde bulunmaktadır. Yöneticiler uyguladıkları ve yaptıklarıyla, vermiş oldukları sözler ile kurumsal güveni oluşturabilmekte ya da yok edebilmektedir (Tüzün, 2006: 37).

Whitener ve diğerleri, oluşturmuş oldukları “yönetimsel güvenilir davranış” modelinde yöneticilerin kurumlarda güven oluşturabilmek adına yapması gerekli olan davranış biçimlerini analiz etmişlerdir. Yönetimsel güvenilir davranış modeli bağlamında personelin algılarını etkilemiş olan yönetici davranışları “davranışlarda tutarlılık, davranışta bütünlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, iletişim, ilgi gösterme” şeklinde beş farklı başlıkta toplanabilmektedir. Söz konusu davranış biçimleri, yöneticilerin personelin güvenlerini oluşturma konusunda tek başına yeterli olmasa dahi gereken idari davranışlardır ve uygulandığı zaman personelin yöneticilerine güven duymasıyla karşılık vermesi olasılığını artırmaktadır (Whitener vd., 1998: 516).

Kurumlarda güven ortamının oluşturulabilmesi adına üst yönetimin yapması gerekenler Shea Gordon tarafından sıralanmıştır (Morrissey ve Mishra, 1990: 449);

1. “Yöneticiler mümkün olan her durumda astlarına yetki devri yapmalı ve onlara karşı zorlayıcı güç kullanmaktan kaçınmalıdırlar”.
2. “İş fırsatları iyi analiz edilip astlar arasında adil bir dağılıma gidilmelidir. Yüksek ama gerçekçi beklentiler ile çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri sağlanmalıdır”.
3. “Katı politikalardan ve prosedürlerden kaçınarak çalışanların makul şekilde risk almalarına izin verilmeli ve yapılan işin nasıl yapıldığından çok ne yapıldığına odaklanılmalıdır”.
4. “Hatalı veya yanlış bir iş yapıldığında ceza için vakit ve çaba harcamak yerine sorunun çözümüne odaklanılmalıdır”.
5. “Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktan vazgeçip işlerin gelecekte doğru gitmesi için organize olunmalıdır. İşin ve iletişimin doğru yapılacağı şekil gösterilmelidir”.

6. “Yardımcı personel iyi eğitilmelidir. Olası tehlikeler ve kabul edilebilir sonuçlar çalışanlara açıklanmalı, sonrasında ise çalışanlar görevlerinde serbest bırakılmalıdır”.
7. “Yöneticiler astlarını desteklemeli, onların kazanan olmaları için gerekli yardımları yapmalıdırlar. Çünkü astlar, kendilerini iyi hazırlayan, başarmaları için onları destekleyen, kendilerine gerçek fırsatlar yöneltten ve kendilerinin ne yapabileceklerini göstermelerine izin veren yöneticilerine güvenirlir”.

2.1.3.2. Kuruma duyulan güven

Somut bir işletmenin işleyişlerine karşılık bir niyet gösterisi olan kuruma duyulan güven, bireylerden daha fazla kuruma odaklı olmaktadır. Personele kurumda güven kavramının onlara ne ifade etmiş olduğunu sorgulayan Wilmont (1986), hedeflerin ve değerlerin kurum ve çalışanlar arasında paylaşılması yanıtını almıştır. Bu bağlamda Gambetta (1998) tarafından da tanımlanmış olduğu gibi, eğer personel, çalışmış olduğu kurumun kendi lehinde veya en azından kendisine zarar vermeyecek biçimde kararlar alacağı konusunda inanca sahipse, o kurumun kendisine güven duymaktadır (Günaydın, 2001: 27; Tekingündüz, 2012: 55).

Personel tarafından kuruma duyulan güven, üst yönetime duyulan güvenle özdeş hale gelmiş şekilde algılanmaktadır. Tan ve Tan yapmış olduğu araştırmada, kuruma ve yöneticilere güvenin birbirleri ile ilişkili faktörler olduğunu ama farklı öncülleriyle sonuçları olabildiğini ifade etmişlerdir. Üst yönetime güvenin, yöneticinin yeteneği, yardımseverliği, saygınlığı gibi yakın değerler ile ilişkili olduğunu, kuruma güveninse kurumsal adalet, kurumsal destek gibi kurumun tamamını etkileyen global değişkenlerle ortaya konulabileceğini ifade etmişlerdir. Çeşitli sonuçlardan kastedilirse kuruma duyulan güven, kurumsal bağlılığı arttırarak “personel devir hızı” eğilim seviyesini etkilerken üst yönetime güven, yaratıcı davranış sergilemeyi, personel memnuniyetini etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000).

Güvensizliğin egemen olduğu kurumlarda personel, aynı bir memur gibi sabah iş yerlerine gelmekte ve gün içerisinde rutin işlerini yerine getirip mesai bitiminde gitmektedirler. Dışarıdan bakan bir kişi için personel “sanki mecbur olduğu için” o kurumda çalışmaktadır düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Kuruma bağlılık bulunmamakta ve güven seviyesi de oldukça düşüktür. Ancak kuruma güven duymadığından dolayı sinik şekilde isimlendirilen bu tarz davranışlar göstermektedirler. Güvenin istenilen bir

şey olmadığını ve yavaş yavaş kazanabileceğini ifade eden Madison (2002), bunun için kurumlarda kişilerin inanmış oldukları ortak değerlere duyarlı bir kültüre gereksinim duyulduğunu ifade etmektedir. Bu durum için üst yönetime ve personele dikkate değer sorumluluk ve görevler düşmektedir. Söz konusu sorumluluk ve görevler, kurum içerisinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması, kurum yönetimi bakımından etkin yetki devriyle görüşlere katılım sisteminin oluşturulması, iş ortamında etkin ve uyum sağlanabilir düzenleme ve kurallarla oluşturulması, bireylerin üstün yetenekler ile donatılmasını sağlayacak sürekli eğitim sistemlerinin kurulmasıyla etik değerlere önem verilmektedir. Söz konusu sorumluluk ve görevlerin sağlanmış olduğu kuruma duyulan güven seviyesi de çok yüksek olmaktadır (Asunakutlu, 2002: 11).

2.1.3.3. Çalışanlar arası güven

İş arkadaşlarına karşı duyulan güven, “iş arkadaşlarının hakkaniyetli, güvenilir ve ahlâklı davranışlar sergileyeceğine inanma ve onların yetkinliğine itimat etme” şeklinde ifade edilmektedir. Bahsi geçen tanımdan hareketle iş arkadaşlarına güven duyan kişi, iş arkadaşlarının kendine yanlış bilgi vermeyeceği, kendisinden gereken bilgileri saklamayacağı, kendisi ile alakalı dedikodu çıkarmayacağı, kendini suiistimal etmeyeceğiyle ilgili eminlik bulunmaktadır. Personel arasında ortaya çıkan etkileşimin sonucunda, birbirlerini “ahlaklı, itimat edilebilir, dürüst ve yetkin” şekilde algılasa personel arasında güven ortaya çıkmaktadır (İslamoğlu vd., 2007: 37).

Kişiler, çalışmalarını sürdürdükleri kurum içinde özel yaşamlarında olduğu şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde bulundukları, belli bir işi yapabilmek adına bir araya geldikleri, beraber sosyal aktivitelere katılarak özel şeyler paylaştıkları biçimsel veya biçimsel olmayan gruplara eklenmektedir. İçerisinde bulundukları grupların içerisindeki personel, “biz ruhuyla” davranış gösteren bir yapıyı oluşturmaktadır. Kurumda varlığını sürdüren söz konusu çalışma gruplarının devamlı olmasının ön koşuluysa güven olarak görülmektedir. Birbirlerine güven duymayan personelden oluşan grupların ortak hedefler bağlamında davranış göstermesi olası görünmemektedir. Dolayısıyla personelin yalnızca yöneticilere değil iş arkadaşlarına da güven duyması kurumun devamlı olması bakımından çok önemli görülmektedir (Büte, 2011: 177).

Kurum personelinin kendisine ve birbirlerine olan ileri düzeyde güven duygusu çalışma şartlarını da pozitif şekilde etkileyen bir kurumsal ortamın oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Kurum yönetimi bakımından çok pozitif değerlendirilebilecek olan söz

konusu güven ortamı bir yandan karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırırken diğer yandan da personelin performanslarını artırıcı bir etkide de bulunabilecektir. Güven duygusunun egemen olduğu bir yerde faaliyetlerini sürdüren ve bunun sayesinde psikolojik bakımdan belli ölçülerde doyuma erişen personelin verimliliğinin de artması beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10).

2.1.4. Kurumsal güven modelleri

Bu başlığın altında kurumsal güvenle ilgili oluşturulan modellerden bahsedilmiştir.

2.1.4.1. Mishra güven modeli

Güvenle alakalı alan yazın incelendiği zaman, güvenin kişi ve kurum seviyesinde oluşmasına karşın hem bireye hem de kuruma duyulan güvenin birbirlerinden farklı kavramlar olduğu dikkati çekmektedir. Kişisel güven, bireyin kişisel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıttığı sırada; kurumsal güven, bireyin kurumsal ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisini ortaya koymaktadır. Mishra, kişiler ve kurumlar adına uyumlu görünen dört boyuttan oluşan bir güven modeli ortaya koymuş olup söz konusu boyutların güven algılamasını ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Tüzün, 2007: 110). Bahsi geçen boyutlar aşağıda sıralanmıştır (Mishra, 1996: 266-269).

1. **“Yeterlilik Boyutu”:** Birey veya kurumdan beklenen standartları yerine getirebilme yeteneğiyle ilgili eminlik durumunu yansıtmaktadır. Yeterlilik, kurumsal güvene uyarlandığı zaman kurumun pazar içerisindeki hayatını devam ettirebilme yeteneğiyle birlikte “liderlikte etkinlik varsayımı” algısını genelleştirmektedir. Kurumsal güvenin yeterlilik boyutu diğer yandan personelin kurumlarının liderlik yeterliliğiyle ilgili emin olabilme kapsamını da ortaya koymaktadır.
2. **“Açıklık Boyutu”:** Güvenen ve güven duyulanlar arasında ortaya çıkan iletişimin dürüst ve açık algılanmasını yansıtmaktadır. Açıklık durumunun güveni besleyebilen yapısı itibari ile olmadığı durumlarda güvenin gelişmesiyle korunması zorlaşmaktadır. Bu yüzden açıklıkla güven birbirleriyle bağlı olgulardır. Güven kavramının farklı boyutlar ile ilişkisini kurabilmek amacıyla açıklık boyutunu kavrayabilmek, yöneticilerle personel arasında bulunan çalışma ilişkilerinde temel konuma sahiptir. Mishra’nın görüşü bağlamında, açıklığın oluşturulmasında en dikkate değer rol liderlere düşmektedir. Çünkü kurum

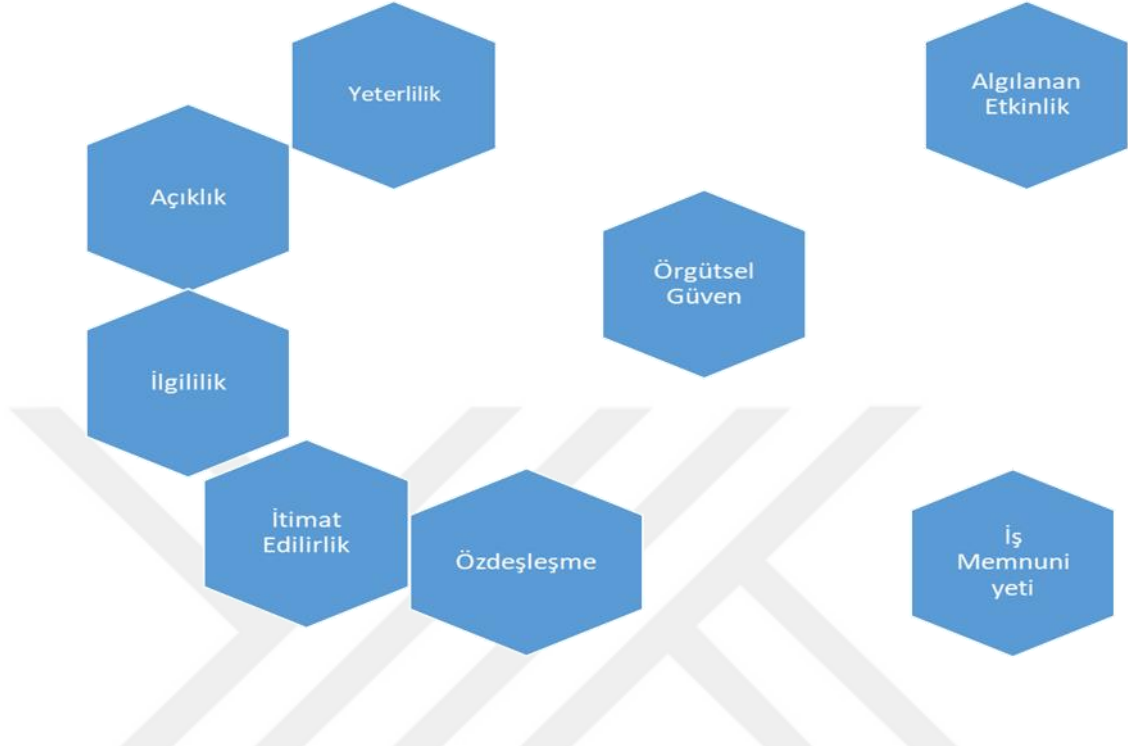
içerisindeki açıklığın algılanışı üst yönetim veya liderler aracılığıyla oluşturulabilmektedir.

3. **“İlgililik Boyutu”**: Mishra ilgililik durumunu; kurum, grup veya sosyal seviyede bir kişinin bireysel menfaatleriyle diğerlerinin menfaatlerini dengelemiş olduğu durum biçiminde ortaya koymaktadır. İçtenlikle şefkat açıklıkla birleştirilerek “ilgililik algısını” oluşturmaktadır. Söz konusu boyut, kurum çalışanlarının liderlerinin ilgililiğini algılayabildiği zaman oluşmaktadır. İlgililik boyutu içerisinde güven yalnızca hiyerarşiye dayalı olan ilişkiler de bulunmamakta olup, aynı seviyedeki hiyerarşinin içerisinde de geçerli olmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerin, onların menfaat ve refahlarını koruyacakları konusunda güven duymayı istemekte ve bu durumu da ilgililik şeklinde algılamaktadırlar.
4. **“İtimat Edilirlik Boyutu”**: İtimat edilme durumu, güvenilir ve tutarlı davranış beklentisiyle alakalıdır. Eylemlerde ve söylemlerde uygunluk ve tutarlılık güven hissiyatını oluşturmaktadır. Liderin veya yöneticinin güvenilirliği itimat edilebilirliğiyle tanımlanmaktadır. Yöneticiyle personel arasında bulunan güven tutarlı davranışla gerçekleşmekte olup iş ilişkilerinde verilen kararlar da bu davranışlardan etkilenmektedir. İtimat edilirlilik, tutarlılık ve güvenilirlik konusu diğer yandan kurum ve onun müşterileri, tedarikçileri, çalışma ortaklarıyla ortaya çıkan güven seviyesinde etkili olmaktadır.

2.1.4.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli

“Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd”, Mishra tarafından oluşturulan güven modelinde bulunan dört farklı güven boyutuna “yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik”, çalışma memnuniyetiyle iletişim alan yazınına incelemek suretiyle beşinti boyut olan “özdeşleşmeyi” eklemiştir.

Özdeşleşme ifadesi, bir kurum çalışanı olarak kişilerin birleşebilirlik kavramıyla sıkı bir ilişkiye sahip olma paradoksunu ne şekilde yönetmiş olduğuyla alakalı görünmektedir. Eğer kurum çalışanı kurumla özdeşlemekteyse raporlarda yüksek seviyede güven düzeyiyle etkinlik olası olmaktadır. Tersine, eğer kurum üyesi kuruma yabancılaşmışsa, kurumsal güvenle etkinliği düşük seviyede çıkmaktadır. En yakın manasıyla “özdeşleşme boyutu”, kurum çalışanlarının kurumsal hedefler, değerler, inançlar ve normlar ile birleşerek birleşmediğini ölçmeye yönelik geliştirilmiş olan bir boyuttur (Shockley-Zalabak vd., 2000: 40-41).



Şekil 2.1. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd kurumsal güven parametreleri (Shockley-Zalabak, Ellis, ve Winograd, 2000: 35-48).

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere “Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın” tanımlanmış olduğu modelde, güven seviyeleri kurumsal güven durumunu direkt olarak etkilemekte olup, kurumsal güvenin oluşumu da algılanmış olan etkinlikle çalışma memnuniyeti üstünde bir etkiye sahip bulunmaktadır.

“Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd”, Mishra tarafından ortaya konan modelin geliştirilmesi suretiyle kurumsal güven ölçeği oluşturmuşlardır. Geliştirilmiş olan kurumsal güven ölçeği, beş boyutta kurumsal güveni ölçümlemeyi hedeflemiştir. Kurumsal güven ölçeği bağlamında “yeterlilik boyutu”, kurum personelinin kurumun yeterliliği ve devamlılığına olan inançlarını ve personelin çalışma arkadaşlarıyla liderlerinin yeterliliğini ne şekilde algılamış olduklarını ölçümlerken “açıklık boyutu”, paylaşılan bilginin doğru olması, uygun iletişimin gerçekleşmesine yönelik algıyı ölçümlemektedir. “Personelin korunma, güvenlik, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçen boyut ise ilgililik boyutu” şeklinde ifade edilmiştir. “İtimat edilirlik boyutu” ise, “takımların, çalışma arkadaşlarının, örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını” ölçümlemektedir. En son kısımda bulunan “özdeşleşme boyutu” ise, kurum

üyelerinin kurumsal hedefler, inançlar, normlar, değerlerle birleşip birleşmediğini” ölçümlemektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 43-44).

2.1.4.3. Bromiley ve Cummings örgütsel güven modeli

Kişisel ve kurumsal güven ayrımı “Bromiley ve Cummings’in (1996: 303) oluşturmuş oldukları güven modelinde de dikkatleri çekmektedir. “Bromiley ve Cummings’in” görüşleri bağlamında, kişisel güven, kişinin ilişkilerindekiyle davranışlarındaki beklentilerini ortaya koymaktadır. Kurumsal güvence kişilerin kurumsal ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerine odaklı bir tavır sergilemektedir. Model içerisinde personelin tecrübeleri bağlamında kurumsal güvenin, farklı şekil ve seviyelerde algılanabileceği de ifade edilmiştir.

“Bromiley ve Cummings” modeli bünyesinde güven “duygusal, bilişsel ve niyetel” parçalardan oluşmuş olan bir ifade şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlanmış olan söz konusu üç güven faktörü personel davranışlarını tanımlamaya yönelik olmaktadır.

Tablo 2.2. *Bromiley ve Cummings güven matrisi (Bromiley, ve Cummings, 1996: 302-319).*

Güven Boyutları	Güven Parçaları			
		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde Tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Tablo 2.2’de bulunan güven matrisinde de fark edileceği üzere Bromiley ve Cummings güven kavramını, kişinin veya kişi grubunun diğer kişi veya kişi grupları üstündeki ortak inançları şeklinde değerlendirmişlerdir. Güvenin açık bir şekilde veya gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma uğraşı, dürüst olmayı, uygun koşullar ortaya çıksa dahi avantaj sağlamaktan kaçınmayı beraberinde getirmiş olduğu ortaya konulmaktadır.

Bromiley ve Cummings güven ifadesinin ilk boyutu olan açık bir şekilde veya gizli şekilde biri için iyi bir inanca sahip olabilme çabasıyla kişinin “itimat edilir davrandığını” veya bağlılığı oluşturmaya yönelik davranış sergilediğini iddia etmektedir. Tanımlamanın ikinci seviyesi olan “dürüst olma”, birinci seviyesini de kapsayarak, güvenli kişi davranışlarının kişilerin istekleri ile tutarlı olduğunu ifade etmektedir.

Üçüncü boyutuysa güvenli kişinin faydacı davranışlar göstermeyeceğini öne sürmektedir. Bromiley ve Cummings güven modelinde “güvenilir davranış” yukarı kısımda ortaya konulan güven seviyelerini kabul eden, söz konusu boyutlar bağlamında uygulanan davranış şeklinde ifade etmiştir (Tüzün, 2006: 39-41).

2.1.4.4. Whitener ve diğerlerinin yönetsel güvenilirlik modeli

Üst yönetimin davranışları, yöneticilerle personel arasındaki güvenin gelişmesinde oldukça dikkate değer bir etkiye sahiptir. Whitener ve diğerleri (1998), üst yönetimin güven oluşturabilmek adına uygulayabileceği davranış tarzlarını analiz edebilmek üstüne bir model oluşturmuşlar ve söz konusu davranış tarzlarına “yönetsel güvenilir davranış” ismini vermişlerdir. Personelin yönetimine olan güven algılarını etkileyen davranışları beş farklı kategoride toplanmış olup bunlar aşağı kısımda sıralanmıştır (Whitener vd., 1998: 516-518):

1. **“Davranışta Tutarlılık”**: Üst yönetimin zaman içerisinde karşılaşmış oldukları durumlarda tutarlı davranış sergilemeleri, personelin gelecek dönemde yönetici davranışlarını tahmin etmesini sağlayabilecektir. Söz konusu durum, personelin yöneticileri ile olan ilişkilerinde daha çok risk almalarını kolaylaştırmaktadır. Tahmin edilebilen pozitif davranışlar, ilişkideki güven seviyesini arttırmaktadır.
2. **“Davranışta Bütünlük”**: Personelin üst yönetimin davranışlarıyla sözlerinin arasında ortaya çıkan tutarlılıkla ilgili gözlemleri, onların doğruluk, dürüstlük ve ahlaksal değerlere yönelik bakış açılarını etkilemektedir. Personelin üst yönetime güven duyarak almış olduğu riskleri azaltan etkisi bakımından benzerlik göstermesine karşın davranışlarda tutarlılık ile davranışlarda bütünlük farklı boyutları ifade etmektedir. Bu bağlamda davranışlarda tutarlılık, üst yönetimin davranış biçimlerinin geçmişini temel almak suretiyle tahmin edilebilirlik durumlarını ortaya koyarken, davranışta bütünlükse üst yönetimin davranışlarıyla ifadeleri arasında bulunan uyumu ortaya koymaktadır.
3. **“Kontrolün Paylaşımı ve Dağılımı”**: Karar alma süreçlerine katılım durumunun oluşmasına destek olan kontrollerin dağılım ve paylaşımı, personelin güven algılarının ortaya çıkmasında ana noktalardan biri olarak görülmektedir. Üst yönetimin personelin karar almak süreçlerine katılımına izin verme seviyesi güvenin gelişimine etkide bulunmaktadır. Bu vasıta ile personel kendisini etkileyen kararlarla ilgili kontrol sahibi olmaktadır. Sosyal değişim teorisi

bağlamında durum incelendiğinde, kontrolün dağılım ve paylaşımı, sosyal ödül şeklinde nitelenebilecektir. Söz konusu ödüller, sosyal yararın değişimini ortaya koyduğu için personelin yöneticisine olan güvenini yükseltmektedir.

4. **“İletişim”**: Güvenilirlik bakış açısı üzerinde etkide bulunan iletişimle ilgili unsurlar, doğru ve tam bilgi, alınan kararlarla ilgili açıklık ve açıklamalardır. Kararlara yönelik doğru açıklamaların yapılması, zamanında ve doğru geri bildirim sağlanması güven seviyesinin üstlerde olmasına katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan, üst yönetimin çalışanları ile duygu ve düşünce alışverişinde bulunabildiklerini ortaya koyan “açık iletişim faktörü”, yöneticiyle çalışanlar arasında ortaya çıkan güven duygusunu da yükselten bir diğer etken olarak görülmektedir.

5. **“İlgi Gösterme”**: Personelin istek ve gereksinimlerine karşılık ilgi göstermek, duyarlı olmak, çıkarlarını koruyabilecek biçimde davranış sergilemek, kendisinin çıkarlarını koruyabilmek adına personelin istismar edilmesinden kaçınmak gibi davranış biçimleri, yönetsel güvenilirlikle ilgili davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum üst yönetimini güvenilir görülmesini sağlamaktadır.

Whitener ile diğerlerinin görüşleri bağlamında kurumsal manada güven ilişkisinin başlamasını sağlayan ilk adım yönetici davranışı olarak görülmektedir. Bir diğer deyişle, güven sürecinin başlatılması üst yönetimin sorumluluğunda olan bir edim olarak görülmektedir. Kurumsal hayatta güvenin ne seviyede algılanmış olduğunun anlaşılmasının yöntemi “yönetsel güvenilirlik modeli” bağlamında, üst yönetime güven duygusunun sorgulanmasıdır.

2.1.5. Kurumsal güveni etkileyen faktörler

Bugüne dek gerçekleştirilen araştırmalar incelendiği zaman, kurumsal güven kurumlarla personel üstünde çok önemli bir etken şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal güven üzerinde etkili olan unsurların ne olduğuyla ilgili bir araştırma yapıldığı zamansa ortaya çıkan ana unsurların “insani değerler ve iletişim (yardımseverlik, sezgi, tahmin edilebilirlik), profesyonellik (yetenek, uzmanlık, yeterlilik) ve grup özellikleri (dinamikler, normlar, paylaşılan değerler)” biçiminde olduğu dikkati çekmektedir (Başaran ve Akbaş, 2012: 22).

Bir kurumda bulunan insan kaynakları politikaları, personelin yöneticilerle kuruma karşı güvenini etkileyen en kritik politikalar arasındadır. Bu yüzden “nedenle işe alma,

terfi, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, disiplin, ödüllendirme” vb. bilinen insan kaynakları politikalarının tatmin edici, adaletli ve eşitlikçi olması gerekli görülmektedir. Diğer yandan koordinasyon ilişkileriyle işlerin açık bir şekilde tanımlanması, formel ve informal karşılaştırmaların oluşturularak kurum personeli arasında “çok yönlü iletişimin sağlanması”, kurumda bilginin herkes açısından ve her daim ulaşılabilir olması da kurumsa güven üzerinde etkili olan insan kaynakları politikalarının arasında bulunmaktadır (Whitener, 1997: 399; Korsgaard vd., 2002: 313; Erdem, 2003: 177-178).

Kurumsal güven üzerinde etkide bulunan unsurlar pek çok kuramcı tarafından çalışılmış olmakla beraber çok fazla sonuca da ulaşılmıştır. Söz konusu sonuçlar aşağıda yer alan tabloda ayrıntılı olarak paylaşılmıştır (Çubukcu, 2010: 25; Büte, 2011: 188; Altınöz ve Çöp; 2013: 257).

Tablo 2.3. Örgütsel güveni etkileyen faktörler

Yazar	Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	
Muchinsky, 1977 Asunakutlu, 2002	“İletişim”	“İletişimin kalitesiyle, iletişim miktarının kuvvetiyle ve daha fazla iletişim tatminiyle güvenin ilişkili olduğu görülmektedir. Bireylerin, bilginin kaynağına güven duyup duymadıklarına bağlı olarak mesajı algılayışları değişmektedir”.
Sztompka, 1999	“İş birliği”	“Güven, iş birliği için önkoşul olmakla beraber başarılı bir iş birliğinin de ürünüdür”.
Fukuyama, 2000	“Etik Değerler”	“Etik değerler konusunda uzlaşma, örgütte çalışanların birbirlerine karşılıklı olarak güvenmeleri için bir ortam sağlar ve örgütsel etik yöneticiye güvenden ziyade örgüte güven üzerinde etkilidir”.
Nyhan, 2000 Halis vd., 2007	“Yetkilendirme, Geribildirim, Katılım”	“Yetkilendirme, olumlu geribildirim ve iş görenlerin katılımı güvenin temelinde yer almaktadır. Yöneticilerin otoritelerini kabul edilemez bir biçimde güce dayandırmaları ise örgüte güvenin ortadan kalkmasına neden olabilmektedir”.
Demircan, 2003 Wong vd., 2006	“Adalet Algıları”	“Örgütsel güven üzerinde etkili kavramlardan birisi de örgütsel adalet kavramıdır. Güvenin ilk şartı herkese haklarının eşit ve adil bir şekilde verildiği örgütsel bir ortamdır”.
Özbek, 2006	“Yaş, Eğitim, Örgütte Geçen Süre”	“Yaş, eğitim düzeyi ve örgütte geçen süre değişkenleri güveni açıklamada etkili değişkenler olarak saptanmıştır”.
Özbek, 2006	“Ödül, Yükseltme”	“Evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güveni doğrudan etkilemektedir”.
Dinç, 2007	“Örgüt Kültürü”	“Örgütlerde güvenin yaratılması ve devamı bireylerin inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültürün yaratılmasıyla başlayacaktır”.
Büte, 2011	“Etik İklim”	“Örgütlerde etik ilkeler ve kuralların uygulanması (etik bir iklimin oluşturulması) belirsizliği azaltarak, çalışanlara güvenli bir ortam sunması suretiyle, örgütsel güvenin yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları üzerinde olumlu etkilere yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır”.
Altınöz ve Çöp, 2013	“İnsan Kaynaklarını Güçlendirme”	“İnsan kaynaklarını güçlendirme politikalarından olan iş gören güçlendirme uygulamalarının, çalışanların örgütsel güven algısında olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir”.

2.1.6. Kurumsal güvenin sonuçları

Yöneticiyle personelin arasında ortaya çıkan ilişkinin derinden etkilenmesini sağlayan dikkate değer faktörler arasında kurumsal güven bulunmaktadır. Kurumsal güven varlığıyla ne kadar pozitif sonuç ortaya çıkarıyorsa yokluğuyla da bir bakıma daha çok negatif sonuca sebep olmaktadır. Güvenin olmadığı pek çok ortamda personelde

takım çalışmasının olması mümkün değildir. Çünkü bu durumda herkes kendi çıkarlarını gözetmektedir. Güvenli olmayan kurumlarda personelin ve üst yönetimin verimli ve yaratıcı fikirler geliştirmesinin mümkün olmayacağı ortaya koyulmaktadır. Çünkü güvenli olmayan ortamlarda bireyler birbirlerini kontrol etme konusunda zaman harcamakta ve söz konusu durum onların strese girmesine neden olmaktadır. Güvenin başat olduğu kurumlardaysa stres faktörü olmadığından personel bütün dikkatini kolaylıkla yaptığı işe verebilmektedir (aktaran Demirci, 2010: 50; Gezegen, 2010: 72).

Kurumsal güven, personelin davranış ve tutumlarıyla ilgili özellikleri, kurumları ve işleriyle karşılıklı şekilde ilişkili görülmektedir. Yüksek seviyede güvenin kurumsal bağlılıkla iş tatmini, kurum misyonunun etkin iletişim ve iş birliğinin gelişmesiyle yakın bir ilişki içerisinde bulunduğu yapılmış olan araştırmaların sonuçları arasında yer almaktadır. Bununla beraber kurumsal güven, yenilikler konusunda teşvikte bulunmak adına personeli güçlendirmenin vurgulandığı ve personele işlerini tehlikeye atma riski olmaksızın hata yapabilme şansı tanıyan toplam kalite yönetimi açısından da dikkate değer bir faktördür (Demircan ve Ceylan, 2003: 144-145).

Kurumsal güvenin sonuçları pek çok araştırmacı tarafından araştırılmış olup pek çok sonuç elde edilmiştir. Bahsi geçen sonuçlar aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır (Çubukcu, 2010: 26; Özler vd., 2010: 48; Kamaşak vd., 2013: 264);

Tablo 2.4. Örgütsel güvenin sonuçları

Yazar	Örgütsel Güvenin Sonuçları	
Curral and Judge, 1995	“İşlem Maliyeti”	“Güven düzeyi düşük olan örgütlerde işlerin maliyeti artmaktadır. Güvenin olduğu ortamlar, güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi imkânı sağlar. Çalışanlar kendi çıkarlarını korumak için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyacakları için işlem maliyetleri ve bilgi aktarımının maliyeti düşük olacaktır”.
Barker and Camarata, 1998	“Örgütsel Öğrenme”	“Güven, örgütsel öğrenme için öncelikli bir durumdur. Güvenin var olduğu bir çalışma çevresi, bilgi üretmeyi, yeni bilgilere başvurmayı ve birlikte öğrenmeyi sağlayacaktır”.
Martin, 1998	“Liderlik”	“Etkili bir liderlik ile vizyon ve güven oluşturma arasında oldukça yüksek bir ilişki vardır”.
Hardy vd., 1998	“İş birliği”	“Güven, fırsatçı davranışlara son vererek karmaşayı azaltacaktır. Çalışanlar arasında uyumu ve iş birliğini teşvik ederek örgüt içi ilişkileri daha etkili hale getirecektir”.
Kramer, 1998	“İş birliği”	“Güven, iş birliğinin ön koşuludur. İş birliği ise, ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel sorunların çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önemlidir”.
Hardy vd., 1998	“Risk”	“Güven, ilişkilerde tahmin edilebilirlik oranını yükseltmekte, risk ve belirsizliği azaltmaktadır”.
Nyhan, 2000	“Sorumluluk Almak”	“Çalışanların kuruma karşı güven duyması sorumluluk bilincini de beraberinde getirecektir. Eğer çalışanların kuruma karşı güven duygusu azalır ise örgüte karşı sorumluluk duygusu da azalacaktır”.
Nyhan, 2000	“Verimlilik”	“Çalışanlarda örgüte karşı güven duygusunun var olması işin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesini önleyen tutum ve davranışları yok etmektedir ve bu durumda verimlilik söz konusu olmaktadır. Örgütsel güvenin az olduğu durumda da verimlilik az olacaktır”.
Reinke, 2003	“Değişim”	Güvensizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar değişime direneceklerdir. Oysaki örgüte daha çok güvenen yöneticiler ve çalışanlar önemli bir role sahip olduklarını düşünmekle kalmayacaklar değişim konusunda da daha istekli davranacaklardır.
Wong vd., 2005	“Performans”	“Örgütsel güven arttıkça çalışanların performansları artacak, örgütsel güven azaldıkça çalışanların performansları da düşecektir”.
Özbek, 2006	“Bağlılık”	“Örgüt içinde güven ve astın üstüne duyduğu güven, örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynar. Duyusal ve bilişsel güven düzeyi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir”.
Yazıcıoğlu, 2009	“İş Tatmini ve İşten Ayrılma”	“Örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı fakat eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı derecede farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır”.
Özler vd., 2010	“Örgütsel Sinizm”	“Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir. Güvenin olduğu yerde sinik duygular gelişecek uygun koşulları bulamadığı için yok olacaktır”.
KamaÇak vd., 2013	“Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti”	“Örgüte karşı duyulan güven arttıkça, tükenmişlik hissinin azaldığı ve bu durumun çalışanların mevcut işlerinde daha uzun süreli kalma niyetlerini olumlu etkilediği görülmüştür”.

Üstte güven seviyesine sahip kurumlarda aşağıdaki özellikler dikkat çekici görünmektedir (Tekingündüz, 2012: 59-60);

- “Çalışanların moralleri yüksektir”,
- “Bireyler takım çalışmasına daha isteklidir”,
- “Merkezileşmenin azaldığı ve içsel denetimin öne çıktığı görülmektedir”,
- “Örgüte karşı sorumluluk duygusu yüksektir”,
- “Yönetmel sorun çözme etkililiği artmaktadır”,
- “Personel devir hızı ve işe devamsızlık azalır, iş tatmini artar”,
- “Çalışanların davranışlarının izlenmesi ve prosedürleri azaltır”,
- “Örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir, performans, motivasyon, verimlilik artar”,
- “Karmaşayı azaltır, uyum ve iş birliği teşvik edilerek örgüt içi ilişkiler daha etkili hale gelir”,
- “İnsanlar çevrelerine güvendikleri için düşüncelerini korkmadan dile getirebilirler”,
- “Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanmasına olanak tanır”,
- “Çalışanlar arasında sürtüşme azdır ve örgütte büyüme fazladır”,

Düşük güven seviyesine sahip kurumlardaysa aşağıdaki özellikler dikkat çekici olmaktadır (Tekingündüz, 2012: 58);

- “İşyeri genellikle sessizdir”,
- “Statü çok önemlidir”,
- “İnsanlar sürekli işlerine gömülüdür”,
- “Merkezileşme artar, katı dışsal denetim devreye sokulur”,
- “Çalışanların enerjileri ve bağlılıkları düşük düzeyde olur”,
- “Herhangi bir değişim şüphe ve kaygıyla karşılanır”,
- “Bürokratik kurallar fazladır”,
- “Çalışanlar şikâyet ettiklerinde cezalandırılacaklarını veya kovulacaklarını düşündüklerinden çatışmaya girmezler”,
- “Kararlar yukarıdan aşağıya iletilir”,
- “Bireyler arası ilişkilerde, sorunların algılanmasında yanlışlık ve çarpıtma olabilir”,
- “Çalışma süreçleri büyük oranlarda gözetlenir ve izlenir”,

- “Bireyler kişisel çıkarlarının peşine düşerler ve bunun sonucunda takım çalışmasından kaçarak bağımsız olmak isterler”,
- “Örgütsel performans, örgütsel bağlılık, iş gören morali düşük düzeydedir”,
- “Çalışanlar örgütten ayrılmaya niyetli, işe devamsızlık ve personel devir hızı fazladır”.

2.2. Doyum, İletişim Doyum Düzeyleri ve Kurumsal İletişim Doyumu

2.2.1. Doyum Kavramı

Kurumsal iletişimin dikkate değer bir parçası olarak görülen “iletişim doyumu” ifadesini detaylı bir şekilde ele almanın öncesinde doyum ifadesinin anlaşılması faydalı görünmektedir. Davranış bilimleriyle psikoloji başlangıçta olmak kaydıyla pek çok alanda konu edilen doyum ifadesi, temelde kişilerin gereksinimlerinin giderilmesi durumunda elde edilen “tatmin duygusu” şeklinde açıklanabilmektedir.

İngilizce’de karşılığı “satisfaction” olan doyum ifadesinin Oxford sözlüğünde yer alan açıklaması “beklentilerin, isteklerin karşılanması” şeklinde yer almakla beraber (Şahin, 2015: 30), Türk Dil Kurumunda “eldekenden hoşnut olma durumu, yetinme, kanma, kanaat, bazı istekleri giderme, tatmin” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Doyum ifadesinden ilk kez bahseden Karapetoff, ifadeyi zaman içerisinde “ulaşılan, istendik şeyler” biçiminde ortaya koymuş olup elde edilenin geçici rahatlamadan ziyade, kazanılan değişimler olduğunu da eklemiştir. Fromm’un görüşü bağlamındaysa, “doyumun temelini yoksunluk ve eksiklik oluşturmaktadır ki, bu eksiklikten kaynaklanan ihtiyaçlar giderildiğinde kişinin gerginliği azalmakta ve tatmin duygusu yaşamaya başlamaktadır” (Şahin, 2015: 29).

Meintjes ise doyum kavramını; “kişisel bir başarı olarak görmüş, bu nedenle türetilme biçimi objektif olduğundan doyumun farklı derecelere sahip olduğunu ve kişiden kişiye farklılık gösterdiğini” ortaya koymuştur (Raaff, 2013: 48).

Bununla beraber doyum, inanç, bilgi, davranış ve duygularla biçimlendirilmekte, bu durumun bir sonucu olarak da bireyin bir olguya, nesneye ve olaya karşılık sergilemiş olduğu tutumu da ortaya koymaktadır. Doyumun yüksek olduğu durumlarda bahsi geçen nesne, olay veya olguya karşı tutum pozitif, doyumun düşük olduğu durumlardaysa tutum negatif olarak görülmektedir (Öztaban, 2014: 7).

Çeşitli akademik alanlarda üstünde araştırmalar yapılmış ve ele alınmış olan doyum ifadesi, bugün en fazla inceleme yapılan alanlardan biri olan iletişim biliminin içerisinde de bulunmaktadır. Örgütlerin bulunması, başarıya erişmesi ve ayakta durabilmesinin en önemli sebebi olan iletişimin, örgütteki eksikliği, kalitesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi ve araştırılması önemli görülmektedir. Onyekwere, örgütsel bağlamda doyum ifadesinin bireyin çalışmış ve yaşamış olduğu ortamın üstündeki anlayış, kontrol ve öngörülerıyla alakalı olduğunu iddia etmiştir. Schneider'in görüşleri bağlamında örgütte ortaya çıkan iletişimin sonucu olarak, istenilen sonuca verilen duygusal tepkilerdir. Bu bağlamda daha özel bir şekilde tanımlanması ve geniş seviyede incelemesi yapılması gerekli olan kavramsa iletişim doyumudur (Güllüoğlu, 2011: 99).

Doyum, bir kişinin beklentilerini karşıladığı zaman veya daha da fazlası ele geçirildiğinde ortaya çıkan memnuniyet hissi biçiminde tanımlanabilmektedir. Aklın isteklerine uyumunun bir sonucu olarak bir iç huzurdan bahsedilmektedir. Doyum, “içsel bir duygu değerlendirmesini ifade eder ayrıca örgütte gerçekleşen iletişimin bir neticesi olarak arzulanan bir sonuca verilen duygusal tepkimeleri de” ifade etmektedir (Schneider 1975: 461).

Doyum, çoğunlukla rahatlıkla alakalı bir ifadedir; bu durumun bir sonucu olarak iletişim doyumunu bir kişinin organizasyon içerisinde mesajlardan, ortamdan ve ilişkilerden tatmin olabilmesi manasına gelmektedir. Memnuniyet, çalışma performansında artışa neden olup, çoğunlukla başarısız olsa dahi o anda kişileri çalışmaya yöneltme eğiliminde bulunmaktadır. Doyum, kişilerin daha yüksek performans gösteriyor olmalarını teşvik etmemesine karşın iletişim doyumunu açık bir biçimde çalışma doyumuna katkı sağlamaktadır (Pincus 1986: 412-413).

2.2.2. İletişim doyum kavramı

Kurumların ortak özellikleri hepsinin tek bir hedefi, şekilsel ve şekilsel olmayan bir yapısı, bir yönetim şeklinin olmasıdır. Bu ortak özellikleri bünyesinde taşıyan bir kurumu diğerinden ayırabilen en dikkate değer faktörse o kurumda bulunan iletişim karakteridir. Kurumu hedefine ulaştırabilecek, kurumun iç ve dış etkinliklerini yerine getirmesini sağlayabilecek, personelin örgütten ve işten memnuniyetlerini sağlayabilecek olan iletişim sistemi iyi kurulmazsa ilk olarak çalışanlar arasında kopukluklar oluşacak bu durumun bir sonucu olan huzursuzluk ve belirsizliklerle beraber

kurum yok olmaya ve başarısızlığa mahkûm olacaktır. Dolayısıyla, bakıldığı zaman yaşamımızın her sahasında olduğu şekilde kurum içerisinde de iletişimin yaşamsal bir önemi olduğu fark edilmektedir. Tam da bu aşamada örgütsel iletişimin bir aşaması olarak iletişim doyumu kavramı ele alındığında Sefton'un düşüncesi bağlamında kavram, "kurumsal iletişim döngüsü içerisinde, çalışanların hem ilişkiler boyutunda yaşadığı doyum düzeyini ifade etmekte hem de kurumlar için amaçlara ulaşmada bir rehber görevi görmektedir" (Sefton, 1999: 59).

İletişim doyumu kavramı, ilk defa Level'in araştırmalarında 1959 senesinde ortaya atmış olduğu ve yapı tek boyutlu şekilde incelenmiştir (Varona, 1991: 10). Level'in araştırmalarından günümüze pek çok bilim insanı ve araştırmacının çalışmalarıyla kavramın pek çok tanımlaması yapılmıştır. Yapılmış olan bu tanımlamalar kronolojik şekilde Güllüoğlu'nun araştırmalarında aşağıdaki biçimde sıralı olarak yer almaktadır (Güllüoğlu, 2011: 101-102);

- Level (1959): Level tarafından, "iletişim doyumu, kişinin başarılı bir iletişim tecrübesi yaşaması ve bireysel olarak tatmini" biçiminde tanımlanmıştır.
- Downs ve Hazen (1977): "İletişim doyumu bilişsel bir davranıştır. Var olan çevre içinde uzun süreli yaşanan ve yaşatılan istikrar, belirsizliğin azaltılması, beklentilerin tatmini olarak ifade edilmiştir. İletişim doyumu, iletişime katılan kişiler arasında kurulan başarılı iletişime karşı kişisel bir doyumu temsil etmektedir" (Gülnar, 2007, s: 57). Bir kurumda personel ve üst yönetim arasında ortaya çıkan iletişim, çalışanlarla çalışanlar arasında ortaya çıkan iletişim, işin kendisi ile alakalı bilgiyi, birimler arası iletişimi ve geri bildirimleri ortaya koyan bir kavramdır (Akgöz, 2013: 95).
- Crino ve White (1981): "Çalışanın kurumdaki farklı iletişim ortamlarına yönelik elde ettiği doyumdur".
- Pinkus (1986): "Kişinin organizasyondaki iletilerden, ortamdan ve ilişkilerden tatminkâr olması" manasında kullanılan huzur ile alakalı bir terimdir.
- Hamilton (1987): "Kişinin diğerleriyle girdiği başarılı ve etkin iletişim sürecidir".
- Putti (1990): "Kurumun, iş, görev ve kuruma ait bilgileri çalışanına yeterli oranda, düzenli ve zamanında ulaştırmasıdır".
- Myers (1998): "Beklentilerin tatmini noktasında alınan olumlu etkilere yönelik algıdır".

- Yi Fu ve Mount (2002): “Çalışanın kurum içindeki pozisyonuyla ilgili olarak yaşadığı tatmin düzeyidir”.
- Nakra (2006): “Kişinin kurumdaki genel iletişime, kurum içindeki ilişkilere, yöneticilere yönelik algısına dayalı tatmin düzeyidir”.
- Tuleja ve Greenhalgh (2008): “Kurum içinde neyin, kime, nasıl, neden söylendiğinin hedef tarafından algısıdır”.
- Eroğlu ve Özkan (2008): “Çalışanın kurum içinde yüz yüze geldiği tüm iletişim kanallarından ve içeriklerinden tatmin olmasıdır”.

Yukarı kısımda sıralanmış olan tanımların yanında Hecht iletişim doyumu kavramını sosyo-duygusal bir sonuç olarak ortaya koymaktadır. Söz konusu sonuç, kişinin psikolojik uyumunu da belirleyen iletişim etkileşimlerini bünyesinde taşımaktadır. Yaşamları içinde iletişim tecrübeleri sayesinde doyuma ulaşan kişiler, uyum problemi yaşamıyorken, iletişimden yeteri miktarda doyuma ulaşamayan kişiler uyum problemi yaşamaktadır (Köksal, 2012: 7). Bununla beraber Hecht, iletişim süreçleriyle ilgili olarak personelin kurumlarından beklentilerinin ve bu beklentilerin karşılanmasının sonucunda personelin elde etmiş olduğu doyum seviyesinin belirlenmesinin dikkate değer olduğu öne çıkarmıştır. Bilhassa eğitim kurumlarındaki akademisyen ve öğretmenlerin iletişimden ne beklendiğinin belirlenmesi, beklentilerinin karşılığında elde etmiş oldukları doyum hissini ifade edilmesi durumu söz konusu olduğunda eğitim kurumlarının daha verimli hale gelebileceğini ortaya koymaktadır (Köksal, 2012: 9,10).

İletişim doyumu kavramı Meintjens tarafından, “bir kurumun personelinin alınan iletişim miktarı, türü ve kalitesinden ne kadar memnun kaldığı” şeklinde tanımlanmaktadır. Meintjens tarafından yapılmış olan bu tanım Redding’in yapmış olduğuyla oldukça benzerdir, diğer bir ifadeyle “iletişim doyumu, bir çalışan tarafından toplam iletişim ortamında algılanan genel memnuniyet düzeyidir”. Söz konusu tanım, kurum çalışanlarının kendi iletişimleri bağlamında ortaya çıkan deneyimlerin bir sonucu olarak bir miktar memnuniyet hissettikleri bir kurumsal sistemin içinde iletişim memnuniyetinin bulunduğunu ifade etmektedir (Raaff, 2013: 48).

İletişim doyumu kavramı Redding tarafından, kişinin çalışmaya devam ettiği kurumdaki bütün iletişim çevresine yönelik algısı şeklinde ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra Redding, iletişimin kurumlar adına en dikkate değer ayırt edici özelliğe sahip olduğunu ortaya koymuş, kurumsal iletişim süreci içerisinde de mesajla mesajın

niteliğinin önemli olmasından bahsetmiştir. Mesaj gönderip alma süreçlerini inceleyen kuramcı, iletişim doyumunun ilişkide bulunduğu konuları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- “Örgüt politikalarının açıklanması”,
- “Çalışanların, iş performansından bekleneni anlaması”,
- “Değişikliklerin bildirilmesi”,
- “Yöneticilere öneri getirebilmenin sağlanması”,
- “Çalışanlara, örgütsel konularla ilgili gerekli bilginin verilmesi”,
- “Önemli bilgilerin iletişim araçlarından elde edilmesi”,
- “Şikâyetle bulunabilmenin sağlanması”,
- “Yöneticilerin ulaşılabilir olması”,
- “Yöneticilerin astlarının duygularını ve sorunlarını anlamaya çalışmaları”,
- “Yöneticilerin astlarının performansını değerlendirmesi”,
- “Yönetimin iletişim sürecinde istekli olması” (Bitmiş, vd. 2014: 59 ve Gülnar, 2007: 60).

Bir diğer bakış açısı ile de Thayer, “iletişim mesajın ya da mesajı gönderen kaynağın iletişim sürecindeki başarısının tek başına iletişim doyumuna ulaştırmayacağı” konusuna dikkatleri çekmektedir. Thayer’in görüşü bağlamında, mesajın iletimini sağlayan birey iletişim süreci içerisinde yüksek performansa sahip olabilmesine karşın söz konusu başarı mesajı alandan bağımsızdır. Bu durum iletişim etkileşimleri içinde verimlilik bakımından başlı başına yeterli görülmemektir. Dolayısıyla iletişim doyumuna ulaşmak ve iletişim sonucunda verimliliğe ulaşabilmek adına, kişilerin gereksinim duymuş olduğu bilgi alışverişinden ve çevresindekiler ile kurmuş olduğu iletişimden hedeflerini ne şekilde gerçekleştirildiğine bakılması gerekmektedir. Thayer tarafından iletişim doyumu, “başarılı bir iletişimden ya da bir başkası ile gerçekleştirilen iletişimden kişisel doyum, haz elde etmek” biçiminde ifade edilmektedir. Kişi, iletişim sürecinin içinde gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda doyumsuzluk hissi yaşayabilmektedir (Köksal, 2012: 8).

Pearce ile Segal iletişim doyumu kavramını işletmedeki verimlilik üstünde etkisiyle ayırt edici gücü olan bir terim şeklinde ortaya koymuştur (Akgöz, 2013: 96). Laidlaw ile Gray de, “iletimden doyum elde etmede bilgi aktarımı ve bunun geliştirilmesi” konusunu öne çıkarmıştır. Kurumsal iletişim, personel adına görev ile rol tanımlaması yapabilmek, dolayısıyla personel gereksinim duymuş olduğu bilgileri elde etmelerini sağlayabilmek adına kullanılmaktadır (Köksal, 2012: 8-9). Faules ile Pace ise,

işletmelerde iletişim doyumunu işletmelerdeki bilgi miktarı, bilginin ne şekilde işlenmiş olduğunu ve var olan bilginin kurumsal ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşılamış olduğuyla alakalı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla beraber, Putti, Aryee ve Phua da kurumdaki bilgiden memnuniyet seviyesiyle iletişim doyumunun arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Otaivites, 2004: 50-51).

Kurumsal iletişim doyumunu, kurum içerisinde bulunan enformasyon alışverişinin kalitesini de ortaya koymaktadır. Etkili enformasyon paylaşımının sağlanabilmesi, bilginin doğru, güvenilir ve zamanında sunulması personelin verimliliğiyle de direkt olarak ilişkili görülmektedir. st yönetim de dahil olmak üzere personel kurumsal iletişimden doyum sağladığı zaman daha verim olabilmektedir (Eroğlu ve zkan, 2009: 52-53). Kurumsal iletişim bu bağlamda kullanıldığı zaman, personel iletişimden doyum elde edebilecek bu durumun sonucunda daha iyi çalışma ilişkileri geliştirmeleri ile beraber (Köksal, 2012: 8-9), etkili bir iletişim sistemi ile yeterli seviyedeki söz konusu bilgilendirme aynı zamanda kurumun da performansının artmasını sağlamaktadır (Bitmiş, vd. 2014: 62). Bu durumun sağlanabilmesi adına da kurumsal iletişim süreçlerinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir (Köksal, 2012: 8-9). Bu durumun yanı sıra Varona, bir kişinin kariyer durumuyla kurum içindeki konumunun iletişim memnuniyetinin belirleyicisi olabileceğini ifade etmiştir (Otaivites, 2004: 51).

İlerleyen teknolojik imkanlar ile beraber üretimde gittikçe artış gösteren otomasyon ve makineleşme sistemlerine geçiş süreçlerinde hızlanma olsa dahi, söz konusu sistemlerin işletilmesi konusunda insan faktörü kurumların olmazsa olmaz bir tarafı haline gelmiştir. Kurumları bir araya getiren kişilerin kurmuş ve geliştirmiş olduğu ilişkilerde benzer biçimde kurum yapısında daha çok belirleyici olmaya başlamıştır. Gittikçe büyüyüp karmaşık hale gelen kurum yapısı içinde, insan ilişkilerinin bozulmak suretiyle kurumsal iletişimin etkisiz hale gelmesi, kurumun zarar görmesine ve bu olumsuz durumun sürmesi durumunda kurumun yok olmasına neden olabilmektedir (Chang 2006: 4). Bu durumun karşılığında kurumsal iletişimin kalitesinin yanı sıra, iletişim doyumunun yüksekte olması kurumsal verimliliğin artırılması konusunda dikkate değer bir rolü olmaktadır (Cascio, 2000: 81). Bu bağlamda, personelin gerçekleştirmiş oldukları iletişimin sonucunda elde etmiş oldukları memnuniyetin, insan ilişkileri geliştirilmesine ve bu durumun pozitif bir yansıması şeklinde kurumsal iletişimin istendik boyuta taşınmasına dikkate değer bir katkısı olmaktadır.

Görüldüğü üzere kurumlar için son derece önemli olduğu açık olan iletişim doyumu teriminin ayrıntılarıyla beraber ele alınması bu kısımda dikkate değer görülmektedir.

Bir insanın beklentilerinin karşılanması durumu söz konusu olduğunda ya da beklentisinden daha çoğunu elde etmesinin sonucunda ortaya çıkan memnuniyet hissi şeklinde tanımlanmış olan doyum kavramı, (Gülner, 2009: 53) kurumsal iletişim bakımından ele alındığı zaman; çalışanların çalıştıkları kurumların içindeki bütün iletişim kanallarından ve bu kanallar ile aktarılan bilgiler aracılığıyla sağlamış olduğu memnuniyet biçiminde tanımlanabilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2008: 801).

İletişim doyumuyla alakalı bilinen ilk araştırma Level tarafından 1959 senesinde yapılmış olup, “şehir bankasında çalışan insanların çalışma prosedürleri, değişiklikler ile diğer çalışma bilgilerine karşı neler hissettiklerine ilişkin” olarak gerçekleştirilmiştir (Kongchan, 1985: 116-117). Söz konusu araştırmada iletişim doyumu bireyin yaşamış olduğu başarılı iletişim tecrübesiyle bu durumdan tatmin olması biçiminde ifade edilmektedir.

Level’in (1959) senesinde tek boyut ile açıklamaya çalıştığı iletişim doyumuyla alakalı sonraki dönemlerde pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir (Zhen, 2013: 24). Downs ve Hazen (1977) tarafından iletişim doyumuyla alakalı bir ölçek geliştirilmiş olup, pek çok sektörde çalışan toplam 510 personele uygulanmış ve bunun sonucunda iletişim doyumu sekiz boyut aracılığıyla ifade edilmiştir. Araştırmacılar tarafından iletişim doyumu, bireyin çalışmaya devam ettiği kurumda gerçekleşen iletişimin pek çok tarafıyla ilgili memnuniyeti şeklinde ifade edilmiştir. Rodding (1978) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise iletişim doyumu “bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi” şeklinde ortaya konmuştur (Akt. Bal, 2013).

Bahsi geçen tanımlamalar çoğaltılabilmektedir. Yapılmış olan pek çok tanımlama bağlamında kurumsal iletişim doyumu; kurum içinde pek çok kanal vasıtasıyla oluşan kurumsal iletişimle iletilmiş olan mesajdan, iletişim kanallarının yeterliliğinden, söz konusu iletişimin sonucunda kendini etkileyen durumdan algılamış olduğu toplam bir memnuniyet derecesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Pincus, 1986: 412; Downs vd. 1995: 8; Myers, 1998: 309; Nakra, 2006: 42).

Kurumda bulunan yöneticilerle diğer personel, kurumda ortaya çıkan iletişim sonucunda doyum elde ettikleri zaman daha verimli çalışma eğilimindedirler. Bununla beraber diğer bir araştırmada; kurumsal iletişimin etkin şekilde işletilemediği

kurumlarda, çalışma tatmininin alt seviyelerde kalmış olduğu ve bu durumun çalışma verimliliğini negatif etkilemiş olduğu bildirilmektedir (Soysal vd., 2017: 247).

İletişim doyumu genel olarak çok boyutlu bir ifade şeklinde düşünülmektedir. Personelin kurumsal iletişim sonucunda elde etmiş oldukları toplam memnuniyet derecelerinin ayrıntılı biçimde ele alınmasını sağlayan bu aşamalar bir sonraki kısımda ifade edilmiştir.

2.2.3. İletişim doyumunun düzeyleri

Kurumsal iletişim doyumuyla ilgili gerçekleştirilmiş olan en detaylı çalışmayı Downs ile Hazen (1977) yapmıştır. Bahsi geçen araştırmada kuramcılar iletişim doyumunun seviyesinin belirlenmesi adına “İletişim Doyum Anketi” isminde bir ölçek geliştirmiş, iletişim doyumunun boyutlarını analiz etmiş ve toplam sekiz farklı boyut olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sırasıyla söz konusu boyutlar “İletişim İklimi”, “Örgütsel Algı”, “Örgütsel Bütünleşme”, “Medya/Araç Kalitesi”, “Yatay ve İformel İletişim”, “Üstlerle İletişim”, “Astlarla İletişim” ve son olarak “Bireysel Geri Bildirim” boyutları şeklinde ifade edilmiştir (Gülner, 2009: 64).

Söz konusu unsurlar sonrasında Pincus’un (1986) çalışmalarıyla sınıflandırılarak “Bilgisel Faktör”, “İlişkisel Faktör” ve “Bilgisel İlişkisel Faktör” halini almışsa da araştırmada bahsi geçen sınıflandırmanın ötesinde sekiz boyut ayrı şekilde ele alınmıştır. Downs ve Hazen (1977: 66-68) yapmış oldukları araştırmada iletişimin unsurlarını aşağıdaki şekliyle ifade etmiştir.

2.2.3.1. İletişim iklimi

İletişim doyumunun boyutları arasında görülen “İletişim İklimi” kurumsal iletişim seviyesiyle beraber kişisel iletişim seviyesini de ortaya koymaktadır. Kurumsal iletişimin kurumdaki çalışanları kurumsal amaçlara yönlendirmek suretiyle, kurumsal amaçların içselleştirilmesini ne kadar teşvik ettiğiyle kurumsal iletişimin personelleri kurumları ile özdeşleştirme seviyesi gibi soruları içermektedir. Kurumun içerisinde ve dışında kurum iklimine etkide bulunan ve çalışanların kuruma karşı olan algılarını biçimlendiren dikkate değer bir iletişim doyumu bileşeni olarak görülen bu düzey, diğer yandan personelin kurumdaki iletişimle ilgili tutumlarının algılanmasını sağlamaktadır (Aytaş ve Koca, 2019: 44).

Diğer yandan bu düzey, kurumda yer alan yöneticilerle personelin karşı karşıya kalmış olduğu problemleri ve bu problemlerle ne şekilde baş edebileceklerini bilmeleri ve çalışanların kurumla alakalı konularda ne şekilde değerlendirilecekleriyle alakalı bilgileri sağlayabilmelerini de kapsama almaktadır. Söz konusu düzeyle alakalı dikkati çeken konunun; kurum personeline iletişim ile ilgili genel bir soru sorulduğu zaman, iletişim ikliminin akla gelmiş olduğu algılanmıştır (Downs ve Hazen, 1977: 66-68).

Örgütsel bağlılık konusuna üst seviyede etkide bulunan iletişim iklimi düzeyi, personele erişen bilginin zamanlamasının doğru olmasını ve bilginin iletilmesi kısmında kanaldan kaynaklı olan sorunların aşılmasını hedeflemektedir (Kongchan, 1985).

İletişim iklimi düzeyi, personeli kurumsal amaçları gerçekleştirmek, personelin kendisine kurumla özdeş hale gelmelerini sağlayabilmek üzere teşvik ve motive eden kurumda iletişim demektir (Tuazon & Padiernos, 2016: 51). İletişim iklimi, kurumun psikolojik atmosferi şeklinde isimlendirilmekte ve kurum üyelerinin görev almış oldukları örgütle ilgili sahip oldukları genel algı ve inançları temsil etmektedir (Raaf, 2013: 51).

İletişim iklimi düzeyi kurumsal ve bireysel boyuttaki iletişimi ifade etmektedir. Sadece kurumsal seviyede amaçları karşılama konusunda teşvikte bulunan iletişim düzeylerini değil (Mount & Back 1999: 404), bununla beraber kişisel seviyede de iletişim süreciyle ilgili tutumları da konu edinmektedir. Personelin bakış açıları da tamamıyla kurumdaki iletişim şekillerine dayalı olmaktadır (Seven, 2012: 8,41). Çünkü, bir kurumun içindeki ortamı çalışanların hissiyatını, gözlemlerini, algılarını ve kurum içerisinde ortaya çıkan olay, iletişim ve mesajlarla ilgili değerlendirmeleri içermektedir. Çalışanların bireysel fikirleri, kişisel memnuniyetleriyle yorumları iklim bakımından dikkate değer görülmektedir (Raaf, 2013: 54). Personelin iletişim kurma tutumlarının bir kurum için sağlıklı olup olmadığıysa üç farklı sahada irdelenmektedir;

1. “Kişilerarası ilişkiler, müşteri, meslektaş ve denetçilerle olan ilişkileri kapsayan iletişim memnuniyetinin ana kaynaklarını içeren iletişim iklimi”,
2. “Yöneticilere güvenmek, dinlemek ve yeni fikirleri kabul etmek konularını içeren üst düzeylerle iletişim ve”,
3. “İşin niteliği ve organize edilmesi gibi konuları kapsayan iş yönü kategorisidir” (Varona, 1991: 116).

Yöneticiler ideal bir iletişim ortamı oluşturamadıkları zaman, personel kurumsal iletişimden memnuniyet duymamakta, kurumsal amaçlarını algılamakta zorlanmakta,

daha zayıf bir kurumsal bağlılık ortaya koymakta ve sonuçta işlerinden ayrılmayı düşünmeye başlamışlardır (Seven, 2012: 41).

İdeal ve sağlıklı bir iletişim ortamı “destekleyici olma, katılımcı karar verme, beklentileri karşılama, karşılıklı güven oluşturma, açıklık ve yüksek performans” amaçları gibi özellikleri bünyesinde taşımaktadır. Söz konusu özellikleri bünyesinde taşıyan iletişim ortamının oluşturulması ve personelin iyi bir hizmet sunmasının sağlanması adına çalışanların yöneticilerce “beklenti, amaç, iş, görev, ihtiyaçlar konusunda açık, net ve zamanında” bilgilendirilmesi gerekli olmaktadır. Çünkü personelin kendisini kurumun bir parçası olarak hissedebilmeleri ancak hedef ve amaçların farkında olmasına bağlı olmaktadır (Sadıa ve diğ., 2017: 173).

İletişim iklimiyle ilgili, iletişim doyumunun temel kaynağı bireylerarası ve üst yönetimle iyi ilişkilerken, memnuniyetin önüne geçen unsurlarsa iletişim eksikliği, karar alma süreçlerine katılım eksikliği ve olumsuz tutumlardır. Memnuniyetin artırılması adınaysa insan ilişkileri, motivasyonla iletişim üstünde durulmalıdır (Varona, 1991: 246).

Etkin ve güçlü bir kurumsal iletişim kurumsal performans gelişimine sebep olabilmektedir. Motivasyonsa belirli bir gereksinimi, istekleri ya da objektif amaçları karşılamaya yönelik çalışanların davranışlarında itici güç ya da etki şeklinde kabul edildiği için, iletişim ikliminin kendisine has dikkate değer bir kısmını oluşturmaktadır. Motivasyon ifadesi direkt olarak kişisel ve grup hedeflerine ulaşabilme ve amaçları gerçekleştirmeye alakalıdır (Raaf, 2013: 57).

Stringer ve Litwin’in görüşü bağlamında bir kurumda iletişim iklimini etkileyebilen ve üst yönetim tarafından kontrol edebilmekte olan sekiz farklı unsur vardır;

1. “Yapı ve Kısıtlama: Kaynak, olasılıklar, görev, risk ve sınırlamalar hakkında ayrıntılı bilgi sağlanmasını ifade etmektedir. Bu tanımlama ve yapılandırmalar işin zorluklarını azaltmakta ve başarıyı arttırmaktadır”.
2. “Bireysel Sorumluluk Vurgusu: Bir kişiye verilen sorumluluk, kişinin başarılı olma duygusunu, başarıya ulaşma da örgüte olan aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Kişisel sorumluluk derecesindeki artış bireysel performans ve dolayısıyla örgütünde performansının artmasına neden olmaktadır”.
3. “Sıcaklık ve Destek: Yöneticiler ve astlar arasında sıcak, birbirine bağlı ve sevecen bir ilişki yaratma, üstlere ulaşmada iletişim kanallarını açık tutma ve

böylece çalışanların kendilerini örgütten ayrı ve izole olmuş hissetmelerini engelleyerek bağlılık oluşturmaya ifade etmektedir”.

4. “Eleştiri ve Eleştiriye Hoşgörü: Örgüt içerisinde çatışma ve eleştirilerin yapılmasına izin verilmesi ve teşvik edilmesi, ilgililere bilgi akışını artırma ve performans geribildirimini alınmasını sağlamaktadır”.
5. “Performans Standartları ve Beklentileri: Yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini ifade etmektedir”.
6. “Örgütsel Kimlik ve Grup Sadakati: Bireyler, amaç ve hedeflerinin desteklendiği gruplara dahil olmak istemektedirler. Birey kendini bir grupla özdeşleştirdiğinde, grubun hedeflerini kendi hedefleri olarak görmektedir. Bir örgüt içinde de bireyler grup amaç duygusu içinde olduklarında, herkesin aynı amaca yönelik olarak çalışacak olması genel performansı arttırmaktadır”.
7. “Risk ve Risk Alma: Örgütün risk almaya yönelik tutumuna atıfta bulunmaktadır. Hesaplı ve dengeli risk alarak hareket etmek, karar verme süreçlerinde örgüt için faydalı olmaktadır” (Raaf, 2013: 55-57).

Genel hatlarıyla bakıldığı zaman iletişim iklimi, bir kurumda hangi iletişim stiline olması gerektiğiyle kişilerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı (Hopper, 2009: 25), “resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarının sağlıklı işleyip işlemediği” (Jones, 2006: 22), kurum içerisindeki iletişimin personeli çalışma aşamalarına kişisel ve organizasyon seviyesinde teşvikte bulunup bulunmadığıyla alakalı (Zhen, 2013, s:30) bir iletişim doyum faktörüdür.

İletişim içeriğiyle stili personel üzerinde etkili olmaktadır. Pozitif bir iletişim iklimi, “personeler sunmuş olduğu açık iletişim kanalları, dinleme, ciddiye alınma, üstlerle iletişim kurabilme, karar alma süreçlerine katılabilme gibi deneyimlere fırsat vererek, çalışanda kendini geliştirme ve bir grubun parçası olma duygusunu” arttırmak suretiyle kurumsal kimlik üzerine etkide bulunmaktadır (Nakra, 2006: 48).

2.2.3.2. Kurumsal algı

Kurumu tamamıyla alakalı şekilde en geniş çeşitliliğe sahip enformasyonuyla ele alan söz konusu boyut, kurumun hedefleriyle politikaları, finansal durumu, kurumdaki farklılıklar, kurumun hedefleriyle ilgili detaylı bilgiler ve işleyiş ile ilgili bütün prosedürlere hâkim olmaktadır (Gülner, 2009: 64).

Kurumla ilgili çok geniş enformasyon yelpazesinin karşılığındaki söz konusu boyut içerisinde ortaya konan hususların yanı sıra kurumu etkileyen hükümetle gerçekleştirilen ilişkiler gibi dış etkenlerle kurumla ilgili başarı ve başarısızlık durumlarının personel tarafından bilinmesi bu boyut içerisinde değerlendirilmektedir. Benzer şekilde kurumsal bilgileri edinme ve sonrasında politika ve amaçların idrak edilmesi noktasında “bilgi düzeyi, örgütsel bütünleşme boyutu ile” beraber ele alınmaktadır (Downs ve Hazen, 1977: 66-68).

“Kurumsal bütünleşme, örgütün misyonu, hedefleri, örgütsel amaçları, politikaları ve planları ile ilgili çalışanların, karar alma sürecine dahil edilmelerinden elde ettikleri memnuniyeti” ortaya konmaktadır. İş ortamıyla alakalı olan söz konusu boyut bağlamında bütün personelin “örgütsel politika, plan, prosedür ve iş tanımlarının farkında olması” gerekli olmaktadır (Seven, 2012: 149).

Personellere kendisini kurumun bir parçası şeklinde hissettirebilen bilgi öğeleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- “Bireysel ilerleme ile ilgili bilgi”,
- “Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi”,
- “Personel haberleri”,
- “İşin gerekleriyle ilgili bilgi”,
- “Ücretlendirme ve ödemeler hakkında bilgidir” (Akkirman ve Harris 2005: 408).

Bahsi geçen kurumsal bilgiler personele, kurumun olmazsa olmaz bir parçası olduğunu hissettirmeler beraber (Jones, 2006, s:40), işin kendisi, diğer kısımların işlevleriyle kurumla alakalı verilen yeterli bilgi personelde kuruma ve iletişim süreçlerine karşı memnuniyet oluşumunu sağlamaktadır. Kurum içerisinde bu bilgilerin taşıyıcısı olan pek çok bilgi kaynağıyla medya kalitesi de (Zhen, 2013: 30) personelin süreçle ilgili tutumlarının pozitif olmasında önemli bir paya sahiptir.

2.2.3.3. Kurumsal bütünleşme

Kurumsal bütünleşme boyutu, çalışanların kurumsa kendisine en yakında bulunan çevresinden ve bu bağlamda kurumla ilgili edinmiş oldukları bilgi düzeyiyle ilgilenmektedir. Bunlar; “çalıştıkları birim/bölüm/departmanlarına ait iş planlamaları, kendilerinden beklenen işin gereklilikleri ve diğer iş görenlere dair haberlerdir”. Benzer şekilde, personelin kariyeriyle ilgili kurumda sağlanan fırsatların neler olduğu, personel

hakları ve ücretlerle alakalı bilgilerde kurumsal bütünleşme boyutunun altında toplanmış ve sıralanmıştır (Downs ve Hazen, 1977: 66-68).

Bahsedilen bilgilerle ilgili elde edilen doyum seviyesiyle kurumsal bütünleşmenin arasında belirli bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda Clarke (2002: 120) kurumsal bütünleşme durumunun gerçekleştirilebilmesiyle çalışanların kurum içinde ne şekilde davranması gerektiğinin algılanabilmesi açısından ilk olarak resmi olmayan iletişim mekanizmalarının ne şekilde çalıştığının bilinmesinin gerekli olduğunu iddia etmektedir. Bu durum da ancak yakın çevre aracılığıyla toparlanabilen bilgiler sayesinde mümkün olabilmektedir.

2.2.3.4. Üstlerle iletişim

Üstlerle iletişim boyutu, çalışanların yöneticileriyle “yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişimini” kapsamaktadır. Bu kısımda çalışanlara karşı iletişim algıları ve astlarıyla sağlıklı iletişim kurabilmek için ne kadar uğraş verdikleri bu boyutun temelini oluşturmaktadır (Nakra, 2006: 43).

Yöneticilerin çalışanlarını ne kadar önemsedikleri, üst yönetim tarafından “dinlenme seviyeleri, üstlerin çalışanların olası sorunlarına çözüm getirme noktasındaki rehberlik çabaları, aynı zamanda iş görenlerin yeni fikirlerine ne kadar açık oldukları gibi tutumlarından oluşan bu boyut, yine üstler tarafından verilen yetkinin çalışanı tatmin etme düzeyi ile” ilişkilendirilmek suretiyle düşünülmektedir.

Üstlerle iletişim boyutuyla ilgili üç dikkate değer nokta sırasıyla aşağıdaki kısımda görülmektedir (Downs ve Hazen 1977: 67-68; Kongchan, 1985: 12; Nuss, 2005: 24; Nakra, 2006: 42; Gülnar, 2007: 63):

- “Üstlerin çalışanlarla iletişime açık olmaları”,
- “Üstün astları dinlemeye yönelik gayretli ve istekli olmaları”,
- “Üstlerin çözüm odaklı olma kabiliyetleri”.

İletişim doyumunu bakımından üst yönetimle iletişim kapsamı, hiyerarşiyle bağlantılı şekilde aşağı ve yukarı tarafta iletişimi kapsamaktadır. Bahsi geçen boyut içerisinde ana belirleyenler üst yönetimin görüşlere açık olması, astlarını ne derece dikkatli şekilde dinledikleri, problemlerin çözümü konusunda rehber olmaları (Varona, 1991: 80), üstlere yönelik güven, üstler ile etkileşimde bulunabilme isteği, bilginin doğruluğu, bilgi yüküyle iletişimin ne şekilde yönlendirildiğidir (Ehlers, 2003: 9).

Astların talepleri ve görüşleriyle alakalı mesajlarını üst yönetimle paylaşmayla ilgili algılarıyla üstlerin yeterli seviyedeki bilgiyi doğru bir biçimde astlarına gönderip göndermedikleri iletişim doyumu bakımından dikkate değer görülmektedir (Seven, 2012: 51). Varona'nın görüşü bağlamında, iletişim memnuniyetinin önüne geçen unsurlar, astlarına güven duymayan yöneticiler, yeni öneri ve görüşlere kapalı olma, problem ve gereksinimlerin zamanında çözümlenmemesi, olumsuz tutum ve dürüstlük eksikliğidir (Varona, 1991: 118).

Personelin üstleriyle olan iletişiminde memnuniyet duyması işlerine karşı duymuş olduğu memnuniyeti de ifade etmektedir. Denetim veya gözetimin bulunmadığı durumlar astların yapmış olduğu işi önemsiz kılabilir. Bu yüzden üst yönetim, personel adına örgütteki en dikkate değer iletişim bağlantısıdır. Söz konusu iletişim etkileşimi üç bağlam içerisinde ele alınabilmektedir; “kişilerarası güven, yukarı doğru iletişim ve iletişim tarzı”. Bireylerarası güven, iletişimin içeriğini, kalitesini, tarafını ve seviyesini etkilemekte olup, personelin üstlerine karşı olan güven seviyesini belirlemektedir (Hazelrigg, 1990: 299).

Dürüstlük ve güven adına açıklık, bütünlük ve sadakat diğer bir ifadeyle bütün bilgi türlerinin kurum geneli içerisinde işlevsel şekilde bütün hiyerarşik seviyelerde paylaşılması gerekli olmaktadır. Personel üstlerinin güveninden emin oldukları zaman, üstlerinin isteklerini isteyerek yerine getirmektedirler. Yöneticiyle personel arasında söz konusu güven ortamını oluşturabilmek ve devamlılığını sağlamanın kılavuzu ise iletişimdir. Bahsi geçen iletişimse doğrunun söylenmesi, personelin bilgilendirilmesinin sağlanmasıyla doğru dönüt verme konularını da kapsamaktadır (Sadıa vd., 2017: 174).

Üst iletişim yönetici-çalışan ilişkisiyle yukarıya doğru iletişimin standartlarını ifade etmektedir. Açık bir iletişim iklimi çalışanların yöneticileriyle olan iletişimi destekledikleri zaman, kapalı iletişim iklimi çalışanların üst yönetimle olan iletişimlerini sınırlandırabilmektedir. İletişim tarzıysa üst yönetimin çalışanlarıyla iletişimlerinde kullandıkları yolu ortaya koymaktadır (Hazelrigg, 1990: 299).

2.2.3.5. Astlarla iletişim

Astlarla iletişim boyutunda sadece üst yönetimin yanıtlaması gerekli olan pek çok ifadeden yola çıkmak suretiyle yönetici kademesindeki personelin, yukarıdan aşağı doğru iletişim kurabilmeye ilgili istekliliğini ve bu iletişimde yukarıya doğru geri bildirim sürdürme konusundaki isteklilikle yeteneklerin değerlendirilmesini

kapsamaktadır. Aynı şekilde dönütle ele geçirilen bilgilerin üst yönetim tarafından kullanılabilir olduğu ve kurum içerisinde ne denli faydalı olduğu konusunda gereksinim duyulan inanç bu boyutta anlaşılmaya çalışılmaktadır (Nuss, 2005: 41).

Astlarla iletişim boyutu, üst yönetimin astlarıyla yukarı ve aşağı doğru iletişim kurma biçimlerini ortaya koymaktadır. Astlar ile hem aşağı hem de yukarı doğru kurulan iletişimle bilginin aktarılmasına imkân sağlayan söz konusu boyut, daha çok üst seviyeden direkt aşağı iletilen bilgilere odaklanmaktadır (Seven, 2012: 44). Aşağı kısma doğru akma meyli olan söz konusu iletişim süreci çalışma talimatları, gerekçeleri, dönüt, motivasyon ve bilgi kategorilerinden oluşmaktadır (Mount ve Back 1999: 402).

2.2.3.6. Yatay ve resmi olmayan iletişim

Yatay ve Resmi olmayan iletişim boyutu, kurumun hiyerarşik yapılanmasının da içinde ortaya çıkan iletişim süreçlerinin tersine önceden planlanmadan kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkan iletişim şeklinde tanımlanmakla beraber (İzgüden, 2017: 57), resmi olmayan ve yatay iletişimle ilgili doyum düzeyiyle ilişkilidir.

Eşit veya aynı seviyedeki çalışanların arasında ortaya çıkan formel ve formel olmayan iletişimin tam ve kısıtlamaya tabi tutulmama seviyesiyle söz konusu iletişim sonucunda hissedilen memnuniyet seviyesini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde kurumda aynı düzeydeki personelin uyum içerisinde çalışma seviyesinin ölçülmesini sağlayan bu boyutta dedikodu ve söylenti seviyelerinin kurumsal iletişim içinde kaplamış olduğu saha dikkate alınmaktadır (Downs ve Hazen, 1977: 67-68).

Benzer hiyerarşik seviyedeki personelin birbirleri ile kurmuş olduğu iletişim şekli olarak bilinen yatay iletişimden veya resmi olmayan diğer ismiyle informal iletişimden duyulan memnuniyet, örgüt içerisindeki personel arasında ortaya çıkan arkadaşlıklara, aynı hiyerarşik seviyedeki personelin eşitlik algısına ve sosyal uyumlarına odaklı olmaktadır (Raaf, 2013: 52). Bununla beraber “yatay iletişim, kurumdaki söylenti, dedikodu gibi resmi olmayan iletişim kanalları” ile de ilişkili görülmektedir (Seven, 2012: 42). Yatay iletişim personelin kendisi ile aynı seviyedeki diğer personel ile iletişimlerinden duyduğu memnuniyetin değerlendirmesinin gerçekleştirildiği boyut olarak görülmektedir. Dedikodu ve söylentinin örgütte ne seviyede yaygınlık gösterdiği, bu vasıta ile dolaşım gösteren bilginin ne seviyede doğru ve hatasız olduğu, çalışma grubunda bulunan bireylerin birbirleri ile uyumları yatay iletişim sonucunda elde edilecek doyum üstünde belirleyici olmaktadır (Akkirman ve Harris, 2005: 409).

2.2.3.7. Kişisel geri bildirim

Çalışanların üst yönetim tarafından ne şekilde algılanmış oldukları, iş performanslarının ve çalışma şekillerinin ne şekilde değerlendirildiğiyle alakalı bilgi seviyesini ortaya koyan “kişisel geri bildirim” boyutunda; personelin diğer personel ile karşılaştırılmasının sonucunda ne şekilde değerlendirildikleri, kurumla ilgili faaliyet ve işlerin yerine getirilmesi sırasındaki gayret ve çabaların ne seviyede takdir edildiğiyle ilgili bilgilerde bulunan doyum derecesiyle ilgilenilmektedir (Downs ve Hazen, 1977: 68; Nuss, 2005: 24).

Benzer şekilde personelin işini yaparken karşı karşıya kaldığı problemlerin kurum tarafından ne şekilde ele alındığıyla üst yönetimin çalışanların karşı karşıya kaldığı sorunları ne seviyede bilip algıladıkları da “kişisel geri bildirim” boyutu sahasında değerlendirilmektedir. Sağlıklı bir iletişim ortamının oluşabilmesi adına dönüt sürecinin önemiyle (Çiftçınar, 2001: 84) ilgili iletişimin dikkate değer bir evresi olan dönütlerin sağlanmasıyla en üstteki seviyede sistematik ve çift taraflı bir iletişimin geliştirilmesiyle ilgili kişisel geri bildirim boyutunun önemi büyüktür (Güllüoğlu, 2012: 102).

Kişisel dönüt, personelin performansının ne şekilde değerlendirildiğiyle ilgili bilinmesi gerekenler ile alakalıdır (Mount ve Back, 1999: 405). Karar alma süreciyle görev başarısı bakımından çok dikkate değer görülmektedir (Seven, 2012: 25). Kişisel dönüt diğer bir ifadeyle geribildirim en güçlü iletişim doyum boyutları arasında yer almaktadır. Çünkü personelin iş yerlerinde ilerlemeleri, ne şekilde değerlendirildikleri (Sadıa vd., 2017: 176), söz konusu ilerlemeyle değerlendirme hakkında sahip oldukları bilgi çalışma tatminiyle kurumsal özdeşleşmeye olumlu katkıda bulunmaktadır.

Diğer yandan personelin değerlendirilmesi, zayıf ile güçlü tarafların ortaya konulması, bireysel amaçların belirlenmesi ve gelecek planları oluşturulması adına da imkân oluşturmaktadır. Ayrıca, ölçümü yapılan performansın güvenilir ve doğru olması, personelle üst yönetim arasındaki ilişkide güven duygusunun güçlenmesini de sağlamaktadır (Hopper, 2009: 24).

2.2.3.8. Medya (Araç) kalitesi

Kurumsal iletişimde araç ve/veya kanal görevi gören, yazılı yönergelerin kısa ve net olabilmesi, kurumsal toplantıların zamanlama ve içerik bakımından iyi organize edilmesiyle örgütteki genel iletişim seviyesinin yeterlilik düzeyiyle alakalı bir boyuttur.

Mohr ve Sohi (1995), iletişim kanalının taşıdığı enformasyonun kaliteli olmasının yanı sıra, iletişim kanalının formatının alıcının doyumunun üstünde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Akt. Güllüoğlu, 2012). Söz konusu boyutla kendine iletilmiş olan bilginin ne tür bir kanal ile iletilmiş olduğu, kanalın etkinliği, kanalın özelliklerinin personel özellikleri ile uyumlu olması gibi konular önemli olmaktadır (Downs ve Hazen 1977: 66-68).

Benzer şekilde kurum içinde yapılan iletişimin derecesinin yeterli derecede ve hedefine uygun şekilde sağlıklı olarak anlaşılıp anlaşılmadığı söz konusu boyutun içerisinde bulunmaktadır.

Medyanın kalitesi boyutu kurum genelinde bilgi ve mesajların aktarılmış olduğu iletişim kanalları (Seven, 2012: 42) ile iletişimin doğruluk seviyesi, direktiflerin net ve kısa olmasıyla ilişkilidir (Mount ve Back, 1999: 404).

Kurumlarda kullanılan yazılı veya sözlü iletişim kanalları “toplantılar, e-postalar, bültenler, raporlar, yayınlar, broşürler, el kitapçıkları” vb. olmaktadır. Genellikle kamu kurumlarında yazılı iletişim kanalları öne çıkmakta ve kullanılmaktadır. Seçilen iletişim kanalı ne olursa olsun, iletilen bilginin anlaşılır, öğretici ve eğitici olması gerekli olmaktadır (Seven, 2012: 42). “Örneğin, çalışma ortamlarının en etkili iletişim araçlarından biri olan toplantılar iyi organize edilmelidir”. “Görüşlerin teşvik edildiği, eylem planlarının oluşturulduğu, ekip çalışmasının yapılabildiği, verimliliğin arttırıldığı, çalışanların güçlendirildiği ve tüm organizasyonda sürekli bilgi akışının sağlandığı toplantılar” iletişim bakımından önemli görülmektedir.

Bir mesajdan belirli bir mananın çıkarılması, kaynağın amacının doğru bir şekilde yorumlanması alıcının elinde olmaktadır. Bu yüzden hedef adına “doğru iletişim kanalı kullanılmalı, mesajlar konunun özünü içermeli, net ve kısa olmalıdır”. Medyanın kalitesi de personelin iletişim formatıyla kanalına yönelik reaksiyonlarını ortaya koymakta (Sadıa vd., 2017: 174), personelle iletişim kurulması adına kullanılan araçların etkin olarak kullanılıp kullanılmadığının ifade edilmesidir (Ramirez, 2010: 61). Medya kalitesinde doyum kavramı “toplantıların, yazılı talimatların iyi organize edildiği, örgütsel yayınların faydalı olduğu, örgütsel iletişimin” doğruluğuyla ilişkilidir (Downs ve Hazen, 1977: 67).

2.2.4. Kurumsal yapı ve iletişim doyumu ilişkisi

Teknolojinin üstünde belirli bir etkide bulunan alanlar arasında kurumsal yapı yer almaktadır. Pek çok araştırmacı kurumlardaki var olan şekilsel yapıyla gelişmekte olan yapının her ikisinin üstünde de çeşitli araştırmalar yapılmaktadır.

Jablin (1987 aktaran Sturgill 1998: 17) tarafından şekilsel yapıdaki dört farklı anahtardan bahsedilmekte olup bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. “Yapılanma (hiyerarşi)”,
2. “Karmaşıklık”,
3. “Biçimlendirme”,
4. “Merkezilik”.

Boyutlar arasında ilki olan “yapılanma boyutu”, “hiyerarşik seviye (sayısal bir zincirde bireyin pozisyonu), büyüklük (tam zamanlı çalışanların toplam sayısı) ve alt birim büyüklüğü (bölüm büyüklüğü)” vb. konulardan oluşmaktadır.

İkinci boyut olan “karmaşıklık boyutuysa dikey (örgütsel büyüklükle ilgili hiyerarşik seviyelerin sayısı) ve yatay (bir örgütteki bölüm sayısı)” olmak kaydıyla iki kısımda incelenmektedir.

Üçüncü boyut “biçimlendirme de iş sırasındaki davranışların resmi kurallar ve politikalar tarafından yönetilme düzeyi” olarak açıklanmaktadır.

Son kısımda yer alan “merkezilik” boyutuysa “otoritenin daha yüksek yönetim pozisyonlarında toplanma düzeyi” anlamına gelmektedir.

Pek çok teorisyenin görüşüne göre yapı, örgütün çoğunlukla “yeni gelişmekte olan özellikler” olarak açıklanmakta olup diğer bir ifadeyle kurumun çalışabilmek adına ne şekilde tasarlanacağını yerine kurumun gerçekte ne şekilde çalıştığını öne çıkarmayı amaçlamaktadır. Monge ve Eisenberg (1987 aktaran Sturgill 1998: 19-20) tarafından “pozisyonlar ve bu pozisyonların yerine getirdiği roller arasındaki ilişki modeli olan iletişim yapısının klâsik görüşü” öne çıkarılarak dikkatler bu konuya çekilmiştir. Söz konusu klasik fikir, formel yapının iletişim modellerini öngörmesini içermektedir. Diğer yandan, “daha ilişkisel gelenek insanlar arasında daha (kendiliğinden) gelişmekte olan modelleri (yapıları)” önermektedir. Bahsi geçen yaklaşım bağlamında, bireyler kendilerinin yapılarını yine kendileri geliştirmektedirler. “İlişkisel gelenek, insanların diğer insanlarla nasıl bağlantı kurduklarını ve bu bağlantılarını nasıl sürdürdüklerini, organizasyonun temellerini oluşturan bu ilişki yapılarını nasıl oluşturdıklarını” incelemektedirler.

Kurumsal yapıyla alakalı olarak öne çıkarılan söz konusu iki farklı yaklaşım, Burns ile Stalkers (1961) tarafından bu durum “mekanik ve organik” kurumlar ayrımıyla kavramsal bir boyuta sahip olmuştur. Teorisyenlerin temel dayanak noktaları, çevrenin değişim şartları farklılaştığından dolayı, kurumlar çeşitli kontrol sistemlerine, enformasyon iletimine ve yetkilendirmeye gereksinim duymaktadırlar (Burns ve Stalker 1961: 67, aktaran Courtright ve ark. 1989: 773).

Kurumların mekanik yapıları (hiyerarşik kontrol tarafından tanımlanmaktadır) durgun çevreler açısından daha uygun görünmekle beraber bu durum da görevlerin üstünde yüksek seviyede bir kontrol imkanı sağlamaktadır. Organik kurumsal yapılar (yayılmış diğer bir ifadeyle dağıtılmış kontrol tarafından tanımlanmaktadır) yeniliklere hızlı bir şekilde uyum gösterebilen, durağan olmayıp değişken olan şartlar söz konusu olduğundan daha uygun görünmektedir (Courtright ve ark. 1989: 773).

2.2.5. İletişim doyumunu etkileyen faktörler

İletişim doyumunu, kurumsal bakımdan kurumun içerisindeki iletişim sistemlerinin “ne kadar kaliteli, verimli ve amaca yönelik olduğunu, bireysel açıdan ise kurum çalışanlarının bu iletişim sisteminin bireysel beklentilerini ne derece karşıladığını” ortaya koymaktadır. Kurum içindeki iletişim aşamalarını ve çalışanların iletişimle ilgili bakış açılarını etkileyebilecek pek çok değişken vardır. Bugüne dek pek çok alanda hizmetlerini sürdüren eğitim, sağlık, ticari vb. alanlardaki çeşitli kurumlar iletişim doyum çalışmaları gerçekleştirmiş ve personelin iletişim doyumları üstünde bireysel özellikleri ile de beraber eğitim, yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, pozisyon gibi demografik özelliklerle yönetim stili, bireylerarası ilişkiler, iş ortamı, hedef, beklenti ve amaçlar gibi örgütsel unsurların iletişim doyumunu etkilediği fark edilmiştir. Bunlar aşağı kısımda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

- **“İletişim Doyumu – Yaş”:** Allman 1994 ile Yi Fu ve Mount 2004 senelerinde yapmış oldukları araştırmalarda yaşla iletişim doyumunun arasında manalı bir ilişki olduğunu fark etmiş olup her iki teorisyen de yaş arttığında iletişim doyum seviyesinin de arttığını bulmuştur. Konchan tarafından gerçekleştirilen çalışmada yaş unsurunun iletişim doyum boyutlarından yalnızca kurumsal bütünleşmeyi etkilemiş olduğu ve yaş ilerledikçe kurumsal bütünleşme doyum seviyesinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Güllüoğlu, 2011: 134).

Bir diğ er araştırma da 1980 senesinde Nicholson, 1985 senesinde de Monaco ile 2009 senesinde Geçikli'nin çalışmalarıyla da yaşla iletişim doyumunun arasında olumlu tarafta bir ilişki bulunduğu, yaş ilerledikçe iletişim doyum seviyesinin de arttığı bulgusuna ulaşılmıştır (Gülnar, 2007: 80). Diğ er yandan, 2009 senesinde Eroğlu ile  zkan, 2013 senesinde Bal tarafından gerçekleştirilen araştırmada yaşla iletişim doyumunu (Mart, 2014: 13) ile 1981 senesinde Jones tarafından gerçekleştirilen araştırmada hiçbir demografik özellikle iletişim doyumunun arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır (Gülnar, 2007: 80).

- **İletişim Doyumu – Cinsiyet:** Gregson araştırmasında cinsiyet kavramının iletişim doyumunu üstünde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda kadınlarla erkekler kıyaslandığında yatay iletişim unsurlarından elde edilen doyum seviyelerinin daha çok olduğu tespit edilmiştir. Diğ er yandan, Gregson ile beraber Lamude de 1988 senesinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında bilhassa yönetici pozisyonunda bulunan personelin cinsiyetinin, iletişim doyumunu etkilediğini fark etmiş, personelin kendileri ile aynı cinsiyete sahip yöneticileri arasında iletişim doyum seviyelerinin daha yüksekte olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Mart, 2014: 14).

Allen ile Meyer araştırmalarında kadınların karar alma süreçlerinde erkeklerle kıyaslandığında daha az etkide bulundukları, örgüt içi iletişimden daha az memnuniyet duydukları ve yöneticilerinden daha az destek gördükleri bulgusuna ulaşmıştır (Gülnar, 2007: 81).

Penley ise, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle kıyaslandığında iletişim ile alakalı konular söz konusu olduğundan daha çok kaygılı olduklarını tespit etmiştir. Sheil iletişim doyumuyla cinsiyet arasında manalı bir ilişki olduğu ve Peltokorpiyse cinsiyetin kişiler arası iletişim üstünde negatif bir etkide bulunduğunu bulmuştur. Geçikli ise yapmış olduğu araştırmasında erkeklerin, üstleri ile iletişim sonucunda elde etmiş olduğu doyum duygusunun kadınların elde ettiğinden daha çok olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Köksal da erkeklerin iletişim doyum boyutlarından kişisel dönüt unsurundan elde etmiş oldukları doyum seviyesinin kadınların elde etmiş olduğu seviyeden daha çok olduğunu belirlemiştir. 2009 senesinde Eroğlu ile  zkan, 2010 senesinde Pişiren, 2011 senesinde Alanezi ile 2013 senesinde Bal gerçekleştirmiş oldukları araştırmaların bulgularında cinsiyetle iletişim doyumunu arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamamıştır (Mart, 2014: 15).

- **İletişim Doyumu – Eğitim Düzeyi:** 2013 senesinde Bal tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada eğitim seviyesiyle iletişim doyumunun arasında bir ilişki olduğu bulgusuna erişilmiş olup, eğitim seviyesinin iletişim doyum boyutlarından kişisel dönüt ile kurumsal bütünleşme unsurlarından doyum seviyesini etkilemiş olduğunu da fark etmiştir. Araştırmasından elde etmiş olduğu sonuç bağlamında, eğitim düzeyi artış gösterdikçe, kurumsal bütünleşmeyle kişisel dönütten ele geçirilen doyum düzeyinde azalma olmaktadır. Diğer yandan, Özkan ile Eroğlu tarafından 2009 senesinde gerçekleştirilmiş araştırmalarda cinsiyetle iletişim doyumunun arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır (Mart, 2014: 16).
- **İletişim Doyumu- Görev Alanı:** 1979 senesinde Kio tarafından yapılan bir araştırma bağlamında, yönetim bölümünde çalışan kişiler iletişimden, üretim bölümünde çalışan kişilerden daha çok doyuma ulaşabilmektedirler (Güllüoğlu, 2011: 134). Miles, yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin üstlerle iletişim unsurundan ele geçirdikleri doyumun diğer personelle kıyaslandığında daha çok olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fantozzi tarafından yapılan bir çalışmada görev alanıyla iletişim doyum boyutlarından kişisel dönütle kurumsal perspektif arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna erişilmiştir. Varona tarafından 1996 senesinde yapılan araştırmada, üst yönetimin doyum seviyelerinin, diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha üst düzeyde olduğu, Geçikli tarafından yapılmış olan araştırmadaysa görev alanıyla iletişim doyum boyutlarının arasında bulunan yatay iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve son olarak Özkan ile Eroğlu tarafında yapılmış olan araştırmadaysa benzer biçimde iletişim doyumuyla pozisyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgularına erişilmiştir (Mart, 2014: 16).
- **İletişim Doyumu– Çalışma Süresi:** Bal tarafından 2013 senesinden beri devam ettirilen araştırmaya göre, iletişim doyumuyla meslekte çalışma süresi ve örgütte çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna erişilmiştir. Araştırmanın sonuçları bağlamında, meslekte çalışma sürelerinde artış oldukça, iletişim doyum boyutlarından iletişim iklimiyle kişisel dönüt faktörlerinden ele geçirilen doyum seviyesi de azalmaktadır. Benzer biçimde, örgütte çalışma süreleri artış gösterdikçe, iletişim doyum boyutlarından kurumsal bütünleşmeyle üst yönetimle iletişim unsurlarından elde edilen doyum seviyelerinde azalma

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanaezi tarafından 2011 senesinde gerçekleştirilen bir çalışmadaysa çalışma süresiyle iletişim doyumu arasında manalı bir ilişkiye ulaşılamamıştır (Mart, 2014: 17).

2.2.6. İletişim doyumunun önemi

Taylor ve Cooren, Allen ve Brady, Reardon gibi pek çok teorisyen iletişim doyumunun kurum adına oldukça dikkate değer olduğunu öne çıkarmaktadır. İletişim yalnızca bir kaynaktan bir başkasına mesaj veya ileti aktarılması anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte kişilerin “tutumlarını, algılarını, davranışlarını, güven duygularını, kendilerini, kurumlarını ve iş arkadaşlarını tanımalarını hem bireysel hem örgütsel beklentilerini karşılamalarını sağlayan” dikkate değer bir yapı taşı olarak da ortaya çıkmaktadır.

İletişim doyumunu çalışmaları incelendiği zaman iletişim doyumunun;

- “İş doyum”,
- “Örgütsel kimlik”,
- “Lider-Üye takas kuramı”,
- “İş performansı ve işten ayrılma”,
- “Örgüt Kültürü”,
- “Örgüt Kültürü ve bireysel özellikler”,
- “Üretim”,
- “İş değerleri”,
- “Örgütsel bağlılık”,
- “İletişim Becerileri”,
- “Örgütsel öğrenme”,
- “İşe devamsızlık”,
- “Örgütsel vatandaşlık”,
- “Örgüt iklimi”,
- “Yönetici iletişim biçimleri”,
- “Yaratıcılık algısı (Gizir ve Köksal, 2014: 94),
- “İş problemlerinin algılanışı”,
- “Verimlilik”,
- “Motivasyon” (Tuna ve Derin, 2017: 113),

- “Yaşam doyumu” (Eroğlu, 2011: 138),
- Kurumsal özdeşleşme gibi çeşitli değişkenlerle alakalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim doyumunun söz konusu değişkenler üstündeki etkisinin algılanması kurum ve personel açısından faydalı olmaktadır.

Kurumda iletişimin; “bilgi sağlama, çalışanlar arasında ortak bir dil oluşturma, örgüt kültürünün aktarılmasını sağlama, çalışanların kurumlarını tanımlamalarını ve ona bağlanmalarını sağlama” (Yalın, 2015: 125), “öğretme ve emretme, eğitim, iş birliği ve koordinasyon sağlama, kontrol etme imkânı tanıma gibi fonksiyonları” bulunmaktadır. İletişim söz konusu fonksiyonların yerine getirilmesi suretiyle personelin bir uyum içinde vazifelerini yerine getirmelerini ve kurumun ayakta kalmasını, başarılı olmasını sağlamaktadır.

İletişim doyumuysa kurumun sağlıklı bir şekilde işlerlik göstermesini ve kurumsal unsurların yerine getirildiğinin dikkate değer bir göstergesidir (Tuna ve Derin, 2017: 112). Kurumdaki iletişim, çalışanların görev ve rol tanımlamalarını idrak etmelerini, çalışma gereksinimlerine yönelik bilgi sahibi olmalarını, uyumlu çalışma ilişkileri geliştirmelerinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, iletişim süreçlerinin ve iletişim sonucunda elde edilen doyumun değerlendirilebilmesi, kurumsal manada güçlü veya zayıf tarafların, eksiklerinin belirlenebilmesi manasında bilgi toplama, çalışma ilişkilerini uyumlu hale getirme, paylaşımın geliştirilmesini sağlamak suretiyle kurumsal ve kişisel verimliliği artırma konusunda dikkate değer görülmektedir. Halis’in görüşü bağlamında personelin örgüte olan bağlılıkları, aralarındaki koordinasyon, gereksinim ve beklentilerin karşılanması, sorunların çözümü, kişisel başarı hissiyatı iletişimden elde edilen doyumla ilişkilidir (Halis, 2000, s:217).

Bir örgütteki iletişim süreçlerindeki kaliteyle, o iletişim süreçlerinde ele geçirilen doyum seviyesi arasında olumlu bir orantı bulunmaktadır. Eroğlu’nun görüşü bağlamında kurumsal iletişim ne denli etkin, kaliteli ve verimliyse, kurum personelinin söz konusu iletişim süreçlerinden elde etmiş olduğu doyum da o kadar fazla olmaktadır. Hatta, iletişim doyumu personelde yüksek motivasyon ortaya çıkarma niteliğine de sahiptir (Eroğlu, 2011: 146).

Bir kurumun ana faktörlerinden biri de kültür olarak bilinmektedir. Kurumsal kültür, birbirlerine bağlı ve ilişkilerini iletişimle sürdüren kişiler tarafından sağlanmaktadır. Örgütte iletişim aracılığıyla ele geçirilen doyum, kurumsal kültürün benimsenmesine, kurumsal kültürün benimsenmesi durumu da personelin kuruma bağlı

olmasına, ortak amaç ve değerler çevresinde toplanmaya, güven hissiyatının oluşturulmasına sebep olmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2009: 50).

Kurumlardaki iletişim süreçleri kurumsal özdeşleşme durumunu da beraberinde getirmektedir. Bireyin kendi çalıştığı örgüte bağlı hissetmesi, kendi örgüt ile beraber algılaması, örgütün başarısını da başarısızlığını da kendisininmiş gibi hissetmesi şeklinde ifade edilen “kurumsal özdeşleşme” terimi, iletişimin yeterliliğinin hissedilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Tuna ve Derin, 2017: 115).

Kişilerin, kendisini örgüte ait hissetme gereksinimleri, örgütün de personelin özdeşleşmesini sağlamak suretiyle kurum performansını artırma hedefleri bulunmaktadır. Kurumlar bahsi geçen hedefleri gerçekleştirebilmek adına iletişim olgusunu kullanmakta, psikolojik bakımdan personelin kendini kurumun bir parçası şeklinde hissedebilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Smidths, Pyruyn ve Van Riel tarafından iletişim içeriğinin diğer bir ifadeyle iletişim sonucunda elde edilen enformasyon seviyesinin ve iletişim ikliminin kurumsal özdeşleşme konusuna olan etkisi üstüne araştırmalar yapılmış olup söz konusu iki değişken iletişim doyum boyutlarından ikisini oluşturmaktadır. Teorisyenler iletişim doyum boyutlarından mesajın içeriğiyle paylaşılan bilgi ne derece doğru ve yeterliyse kurumsal özdeşleşme durumunun da o kadar artış göstereceğini öne sürmektedirler. Bir diğer araştırmayı gerçekleştiren Scott, Cormon ve Cheney ise iletişim ağlarının özdeşleşme konusunu etkilemiş olduğunu ortaya koymaktadırlar (Tüzün ve Çağlar, 2008:1020-1023).

İletişim doyumunun bir başka yararı da bireylerin hayat doyumunu üstünde de etkili bir değişken olmasıdır. Tatmin sağlayan kişisel ilişkiler, nitelikli sosyal paylaşımlar, kişilerin hayat doyumları üzerinde etkide bulunabilmektedir. Kişilerin iletişim sonucunda elde etmiş oldukları doyum seviyesi diğer yandan psikolojik durumlarının da sağlıklı olmasına, iletişim sonucunda doyumsuzlukla karşılaşıldığındaysa bazı nörolojik ve fizyolojik hastalıklar ortaya çıkabilmektedir. İletişim sonucunda doyuma ulaşamayan kişi sosyal hayatında deneyimlerini zorluk içinde gerçekleştirebilmektedir. Söz konusu zorlu deneyimler diğer yandan aile, arkadaş ve çalışma çevrelerinde sorunlu ilişkilere de neden olabilmektedir (Eroğlu, 2011:138).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi ve Modeli

Tez çalışması içerisinde yer alan araştırmada araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli genel anlamıyla var olan bir olayın veya durumun olduğu şekliyle araştırılmasını amaçlayan çalışmalarda kullanılan bir modeldir (Karasar, 2012). Tez çalışmasında Dumlupınar Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin yöneticilerine duydukları güven düzeyleri ile iletişim doyum düzeyleri olduğu şekliyle araştırılmıştır.

3.2. Çalışma Kümesi

Bu çalışmanın amacı Dumlupınar Üniversitesi personelinin yöneticilerine duyduğu güven düzeyi ve iletişim doyum düzeyi ilişkisini araştırmaktır. Araştırma sonuçlarının genelleme durumu olmadığından bu araştırmanın evreni ve örneklemini bulunmamaktadır. Araştırmada çalışma kümesi kullanılmış olup çalışma kümesini 14 Yüksekokul, 11 Fakülte, 1 enstitü ve Rektörlüğe bağlı 3 idari birimden 150 personel oluşturmaktadır.. Araştırma anketi 400 kişiye ulaştırılmış ancak 150 kişiden geri dönüş alınmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Yapılan araştırmada veri toplamak amacıyla birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma nicel bir araştırmadır. Kütahya'da bulunan Dumlupınar Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademik ve idari personel ile araştırma gerçekleştirilmiştir. 2020 yılı Kasım ayı boyunca üniversitenin farklı birimlerinde çalışan, farklı unvanlara sahip 150 çalışanın bir kısmı ile yüz yüze görüşerek diğer kısmı ile mail yolu ile çevrim içi form yardımıyla anket uygulanmıştır. Toplanan anketlerde herhangi bir eksiklik ve hata tespit edilmemiş ve tamamı araştırmada kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla kullanılan anket 3 bölüme ayrılmaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcılardan demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 5 adet kapalı uçlu, 3 adet açık uçlu olmak üzere 8 adet soruya cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde katılımcıların iletişim doyum düzeylerini ölçmek amacıyla her boyut için 5 soru olacak şekilde toplamda 35 ifadeye yer verilmiştir. İletişim doyumunu ölçmek amacıyla 5'li likert ölçeği kullanılmış, katılımcıların 1'den 5'e kadar

1 en düşük tatmin düzeyi, 5 en yüksek tatmin düzeyini olmak üzere ifadeleri puanlamaları istenmiştir. Güven düzeyinin tespiti amacıyla ise üçüncü bölümde 9 boyutu ölçmek amacıyla toplamda 34 ifadeye yer verilmiştir. İletişim doyum düzeyi ölçümünde olduğu gibi güven düzeyi ölçümünde de 5 'li likert ölçeğin başvurulmuş katılımcılardan yöneticilerine güvenebilmeleri için anket formunda verilen özelliklerden hangilerinin en az gerekli ve en çok gerekli olduğunu işaretlemeleri istenmiştir. 1 çok gerekli, 2 gerekli, 3 farketmez, 4 gerekli değil, 5 hiç gerekli değil ifade etmektedir. Anket soru formu ekler kısmında verilmiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Çözümlenen veriler tablolar yardımıyla bir araya getirilmiş ardından analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır.

3.3.1. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmada iletişim doyum düzeyini ölçmek ve güven düzeyini belirleyebilmek amacıyla 2 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekler hakkında detaylı bilgi aşağıda verilmiştir.

3.1.1.1. İletişim doyum ölçeği

Araştırmada iletişim doyum düzeyini ölçmek amacıyla Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen ve kullanım alanı oldukça geniş olan iletişim doyum düzeyi ölçeği kullanılmıştır. Ancak anket sorularının çok genel ifadeler içermesinden dolayı üniversite personeline uygulanmak üzere Gülnar (2007) tarafından düzenlenen Downs ve Hazen(1977) 'i temel alarak oluşturulmuş anket soruları kullanılmıştır. Anketinin Downs ve Hazen (1977) tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik testinde güvenilirlik katsayısı 0.94 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Bu ölçek Hecht(1988), Pincus(1988) ve Gülnar(2007) tarafından kullanılmış güvenilirlik ve geçerlilikleri doğrulanmıştır.

Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirdiği daha sonra Gülnar (2007) tarafından Üniversitelere uygulanan ölçekte iletişim doyumunun 8 boyutu test edilmektedir. Bunlar; iletişim iklimi, örgütsel bütünleşme, örgüt algı, medya (araç) kalitesi, üstlerle iletişim, astlarla iletişim, yatay iletişim, bireysel geri bildirimdir. Bu 8 boyuttan astlarla iletişim boyutuna ait sorular sadece yöneticilere sorulması gerektiğinden ve anketin tüm personelin yöneticilere dair iletişim doyum düzeyini ölçmeyi hedeflemesinden dolayı anketten çıkarılmış araştırmada iletişim doyum düzeyi 7 boyutu ile ele alınmıştır.

Ankette yer alan ifadelerin karşılığında katılımcılardan 1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5 ‘li likert tipi ölçeğe dayanan cevapları işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcılara her ifade için sadece bir adet seçeneği işaretleme hakkı verilmiştir. Araştırma anketinde yer alan 10.ifadeden başlayarak 45.ifadeye kadar olan kısım iletişim doyum düzeyi ifadelerinden oluşmaktadır. Tablo 3.1.’de araştırmada kullanılan iletişim doyum düzeyi ölçeğinin boyutları ve ankette bulunan ifadelerin hangi boyutlara ait olduğu belirtilmiştir.

Tablo 3.1. *İletişim doyum ölçeği alt boyutları ve anket ifade numaraları*

İletişim Doyum Ölçeği Alt Boyutları	Ankette Bulunan İfadelerin Numaraları
Örgütsel Algı	12-18-19-22-23
İletişim İklimi	25-27-29-32-33
Örgütsel Bütünleşme	10-11-16-17-21
Medya Kalitesi	31-39-41-42-44
Bireysel Geribildirim	13-14-15-20-24
Yatay İletişim	34-36-37-38-43
Üstlerle İletişim	26-28-30-35-40

Çalışmada iletişim doyum düzeyi ölçeğine ve alt boyutlarına güvenilirlik testi uygulanmış ve Cronbach Alfa (α) değerlerine bakılmıştır. Güvenilirlik testi iç tutarlılık anlamında da kullanılmaktadır. Bu test tek bir ölçme aracının tek bir uygulama ile ölçek içerisindeki ifadelerin psikolojik anlamdaki kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini belirtmektedir (Baykul,1979). Ayrıca Baykul (1979)’a göre cronbach alfa (α) değerinin yüksek çıkması ölçe aracının güvenilir olduğunu gösterdiği kadar yapı geçerliliğini de doğrulamaktadır.

Tablo 3.2 de genel olarak iletişim doyum düzeyi güvenilirlik değeri Tablo 3.3’te ise alt boyutların güvenilirlik değerleri verilmiştir.

Tablo 3.2. *İletişim doyum düzeyi ölçeği güvenilirlik testi değeri*

Ölçek	Cronbach Alfa Değeri
İletişim Doyumu	0,967

Tablo 3.3. İletişim doyum düzeyi ölçeği alt boyutları güvenirlik testi değerleri

İletişim Doyum Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel Algı	0,827
İletişim İklimi	0,925
Örgütsel Bütünleşme	0,752
Medya Kalitesi	0,905
Bireysel Geribildirim	0,868
Yatay İletişim	0,698
Üstlerle İletişim	0,919

Araştırmada iletişim doyumunu ölçeği güvenirliği cronbach alfa güvenirlik yöntemi kullanılarak hesaplanmış ve hesaplanan iletişim doyum düzeyi genel cronbach alfa katsayısı α :0,967 bulunmuştur. 0,967 α değeri ölçeği oluşturan ifadeler arasında yüksek oranda bir iç tutarlılık olduğunu göstermektedir. Cronbach alfa değeri ölçeğin homojenliğini göstermektedir. Alfa (α) değerinin 1' e yaklaştıkça tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir diğer bir ifade ile değer 1'e ne kadar yakınsa ölçeğin güvenirliği o derecede artmaktadır (Özdamar, 1999). Özdamar (1999)' a göre ölçütler aşağıda verilmiştir.

- $0.00 < \alpha < 0.40$ olduğunda ölçek güvenirli değildir.
- $0.41 < \alpha < 0.60$ olduğunda ölçek düşük güvenirliktedir.
- $0.61 < \alpha < 0.80$ olduğunda ölçeğin orta düzey güvenirlidir.
- $0.81 < \alpha < 1$ olduğunda ölçek yüksek düzey güvenirlidir.

Tablo 3.1 ve tablo 3.2 de yer alan değerler incelendiğinde yukarıdaki ölçütler kapsamında iletişim doyum ölçeğinin tüm boyutlarının çoğunun yüksek güvenirlikte bazılarının ise orta düzey güvenirlikte olduğu görülmektedir. Hinton, Brownlow, McMurray, Cozens, (2004) cronbach alfa değerinin 0,60 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenirli olduğunu belirtmiştir.

3.1.1.2. Güven düzeyi ölçeği

Çalışmada kullanılan güven ölçeği Karadoğan (2003) tarafından geliştirilmiş olup çalışmada güven ve ikna arasındaki ilişkinin tespiti için kullanılmıştır. Karaoğlu (2003) bir insanın karşısındaki insana güvenebilmesi için gereken özelliklerin neler olduğunu yaptığı araştırmada 9 başlık altında toplamış ve güven ölçeğini bu 9 ana boyut çerçevesinde geliştirmiştir. Bu boyutlar yardımseverlik, kendine güven, dürüstlük, uyum

sağlama, samimiyet açıklık, birikim, dedikodu yapmamak ve tutarlık olmaktır. Karadoğan (2003)'ın geliştirmiş olduğu ölçeğin cronbach alfa değerinin 0,9086 olduğu belirtilmiştir.

Çalışmada katılımcıların güven düzeyi boyutlarından hangisinin karşısındaki kişiye güvenebilmesinde daha etkili olduğunu belirleyebilmek amacıyla anket formunun güven ölçeği kısmında 9 boyuta ait 40 adet ifadeye yer verilmiştir. Katılımcılardan bu ifadelerin karşısında yer alan kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevaplarından birini seçmesi istenmiştir. Bu yolla katılımcıların güven boyutlarından hangisinin onlar için önemli olduğu tespit edilecektir. Tablo 3.5. de anket içerisinde yer alan güven düzeyi ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin hangi boyutu temsil ettiği belirtilmektedir.

Tablo 3.4. *Güven düzeyi ölçeği güvenilirlik testi değeri*

Ölçek	Cronbach Alfa Değeri
Güven Düzeyi	0,947

Tablo 3.5. *Güven düzeyi ölçeği alt boyutları ve anket ifade numaraları*

Güven Düzeyi Ölçeği Alt Boyutları	Ankette Bulunan İfadelerin Numaraları
Yardımseverlik	45-46-47-48
Kendine Güven	49-50-51-52-53-54-55-56
Dürüstlük	57-58-59-60
Samimiyet	61-62-63-64
Uyum Sağlama	65-66-67-68-69-70
Açıklık	71-72-73-74-75
Birikim	76-77-78-79
Dedikodu Yapmama	80-81
Tutarlı Olma	82-83-84

İletişim doyum düzeyi ölçeğine uygulanan cronbach alfa güvenilirlik testi güven düzeyi ölçeğinin de güvenilirliğini test etmek amacıyla uygulanmıştır. Güven ölçeği genel cronbach alfa katsayısı (α) 0,947 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca her bir güven düzeyi boyutuna yönelikte güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 3.6 da verilmiştir.

Tablo 3.6. *Güven düzeyi ölçeği alt boyutları güvenilirlik testi değerleri*

Güven Düzeyi Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach Alpha Değeri
Yardımseverlik	0,777
Kendine Güven	0,892
Dürüstlük	0,903
Samimiyet	0,838
Uyum Sağlama	0,817
Açıklık	0,780
Birikim	0,876
Dedikodu Yapmama	0,685
Tutarlı Olma	0,847

Ölçeğin genel cronbach alfa katsayısı 1 değerine oldukça yakın olduğundan dolayı yüksek oranda bir iç tutarlılık olduğu görülmüş ölçeğin güvenilirliği doğrulanmıştır. Güven düzeyi boyutlarının cronbach alfa katsayılarının çoğunun yüksek güvenilirlik limitlerinde olduğu 3 tanesinin orta düzey güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir. Her iki ölçeğe uygulanan güvenilirlik testlerinde araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu ve güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu başlık altında araştırmada kullanılan ankete katılımcıların verdikleri cevapların istatistiksel çözümlmeleri ve bu istatistiksel çözümlmelerin tablolara aktarılmış haliyle yorumları yer almaktadır. Ayrıca belirlenen araştırma soruları katılımcıların cevapları perspektifinde yorumlanmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın sonucunda elde edilen demografik bilgiler tablo 4.1.de verilmiştir. Tablo 4.1’de de belirtildiği üzere araştırmaya dahil olan kişilerin büyük çoğunluğunu erkek katılımcılar (%71,3) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir oranı evli (%81,3) ve 30-45 yaş aralığında (%66) bulunmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu üniversitede eğitim almış olup yalnızca %3,3 lük kısım lise mezunudur. Üniversitede eğitim alan katılımların 77,3’ü lisansüstü eğitimi almıştır. Araştırma katılımcılarının büyük bir çoğunluğu akademik personeldir. (%79,3). Akademik personel içerisinde en büyük payı Öğr. Gör. /Arş. Gör. (%41,3) ve Dr.Öğr.Gör. (%18) unvanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %20,7 si akademik personel dışında kalan idari personelden oluşmaktadır. Birimleri açısından değerlendirildiklerinde katılımcıların çoğu Fakülte-Enstitü de görev yapmaktadır (%64). Katılımcıların %54 ünün 10 yıldan daha az süredir bulundukları kurumda çalıştıkları görülmektedir.25 yıldan uzun süredir kurumda çalışanların oranı ise %5,3 tür.

Tablo 4.1. Demografik özellikler tablosu

DEĞİŞKENLER	FREKANS (N)	YÜZDE(%)	DEĞİŞKENLER	FREKANS (N)	YÜZDE(%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	107	71,3	Bekar	28	18,7
Kadın	43	28,7	Evli	122	81,3
Toplam	150	100	Toplam	150	100
Yaş			Unvan		
20-25 Yaş	1	0,7	Profesör	15	10
26-30 Yaş	21	14	Doçent	15	10
31-35 Yaş	37	24,7	Dr. Öğr.Üyesi	27	18
36-40 Yaş	32	21,3	Öğr. Gör. / Arş. Gör.	62	41,3
41-45 Yaş	31	20,7	İdari Personel	31	20,7
46-50 Yaş	12	8	Toplam	150	100
50 + Yaş	16	10,7	Görev Süresi		
Toplam	150	100	0-5 Yıl	32	21,3
Eğitim Durumu			6-10 Yıl	49	32,7
Lise	5	3,3	11-15 Yıl	23	15,3
Önlisans	7	4,7	16-20 Yıl	23	15,3
Lisans	22	14,7	21-25 Yıl	15	10
Yüksek Lisans	51	34	25 + Yıl	8	5,3
Doktora	65	43,3	Toplam	150	100
Toplam	150	100	Çalışılan Birim		
			Myo	36	24
			Fakülte-Enstitü	96	64
			Rektörlük İdari Birim	18	12

4.2. Araştırma Bulguları

4.2.1. İletişim Doyum düzeyine ilişkin bulgular

Akademik ve idari personelin yöneticileri ve birbirleriyle kurdukları iletişimde en yüksek doyumun sağladıkları boyutlar hangileridir? İdari personel ile akademik personel arasında iletişim doyum düzeyleri arasında fark var mıdır? Akademik personelin unvanının iletişim doyum düzeyi üzerinde etkisi nedir? Sorusuna yönelik elde edilen bulgular

Araştırmanın ilk amacını iletişim doyum düzeyinin akademik ve idari personel açısından değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Bu amaç ile bağlantılı ilk araştırma sorusu daha önce belirtildiği gibi akademik ve idari personelin en yüksek ve en düşük doyumun sağladıkları iletişim doyum düzeylerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Katılımcıların cevapları çözümlenerek analiz edilmiş ve iletişim doyum düzeyi boyutları ortalama puanlarına ulaşılmıştır. Tablo 4.2 de iletişim doyum düzeyi boyutları ortalama puanları verilmektedir. Dumlupınar Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin iletişim doyum düzeyi alt boyutlar incelenmiş en düşük ve en yüksek doyum elde ettikleri

boyutlar saptanmıştır. Buna göre akademik ve idari personelin en yüksek doyuma ulaştığı iletişim doyum düzeyi boyutu örgütsel bütünleşme olmuştur.

Tablo 4.2. *İletişim doyum düzeyi boyutları ortalama değer tablosu*

İletişim Doyum Ölçeği Alt Boyutları	Ortalama Değer
Örgütsel Algı	3,621
İletişim İklimi	3,568
Örgütsel Bütünleşme	3,872
Medya Kalitesi	3,710
Bireysel Geribildirim	3,494
Yatay İletişim	3,710
Üstlerle İletişim	3,677

Örgütsel bütünleşme üniversite içerisinde alınan kararlara katılım derecesini ifade etmektedir. Diğer bir anlamıyla çalışan bireylerin en yakın çevreleri hakkında elde ettikleri bilgi miktarına odaklanır (Down ve Hazen, 1977) İkinci en fazla doyum sağlanan boyut ise 3,710 değeri ile yatay iletişim ve medya kalitesi olmuştur. Değerleri eşit olduğundan dolayı bu iki boyut katılımcıların en fazla doyum elde ettikleri ikinci boyut olmuştur. Yatay iletişim çalışma arkadaşları ile olan iletişimin kalitesine odaklanırken medya (araç) kalitesi ise iletişimin doğru kanallar aracılığı ile kurulup kurulmamasına, kurum içerisinde toplantıların iyi organize edilip edilmemesine ve yazılı kuralların ve yönergelerin net olup olmamasına odaklanmaktadır. Ayrıca medya kalitesi kurum içi kurulan iletişim miktarının(düzye) yeterli olup olmama düzeyine de odaklanmaktadır (Down ve Hazen, 1977).

En düşük doyum düzeyi ise bireysel geribildirim boyutunda görülmektedir. Bireysel geri bildirim boyutu çalışanların kendilerinin ve çalışma performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilme isteğine odaklanmaktadır. Bireysel geri bildirimden sonra gelen en düşük doyum ise iletişim iklimidir. İletişim iklimi ise genel olarak kurumda kurulan iletişimin çalışanları motive etme, hedeflere yönlendirme ve bütünleştirme ile ilgili sorulardan oluşmakta olup kurum içerisinde kurulan iletişimin sağlıklı olup olmadığını ölçmektedir (Down ve Hazen, 1977).

Araştırma sorusunun devamında belirtildiği üzere katılımcıların unvanları ile iletişim doyum düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmek amacıyla One-Way Anova testi uygulanmıştır. Yapılan analizin sonuçları tablo 3.4 de verilmiştir. Tabloda verilen Sig. Değerine (p) bakıldığında değerlerin hiçbirisinin 0,05’den küçük

olmadığı görülmüş ve anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sebeple üniversitede çalışan katılımcıların unvanları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tablo 4.3. *İletişim doyum düzeyi ile unvan arasındaki ilişki anova testi sonucu*

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORTorgutselbutunlesme	Between Groups	2,711	4	,678	1,323	,264
	Within Groups	74,271	145	,512		
	Total	76,982	149			
ORTbireyselgeribildirim	Between Groups	5,439	4	1,360	1,485	,210
	Within Groups	132,777	145	,916		
	Total	138,216	149			
ORTüstileiletişim	Between Groups	8,107	4	2,027	1,769	,138
	Within Groups	166,116	145	1,146		
	Total	174,223	149			
ORTiletişimiklimi	Between Groups	9,430	4	2,358	2,039	,092
	Within Groups	167,616	145	1,156		
	Total	177,046	149			
ORTmedyakalitesi	Between Groups	8,565	4	2,141	2,060	,089
	Within Groups	150,758	145	1,040		
	Total	159,323	149			
ORTyatayiletişim	Between Groups	2,867	4	,717	1,467	,215
	Within Groups	70,856	145	,489		
	Total	73,723	149			
ORTörgütselalgıkurbil	Between Groups	4,513	4	1,128	1,624	,171
	Within Groups	100,699	145	,694		
	Total	105,212	149			

Akademik ve idari personelin demografik özelliklerinin (yaş, kurumda çalışma süresi vs.) ve çalıştıkları birimin iletişim doyum düzeyleri üzerinde bir etkisi bulunmakta mıdır? Sorusuna yönelik elde edilen bulgular

İkinci araştırma sorusunda iletişim doyum düzeyi üzerinde üniversite personelinin yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenleri ile görev süresi ve görev yaptığı birimin etkisi incelenmiştir. İletişim doyum düzeyi ile yaş grupları arasında ilişkinin olup olmadığının saptanması amacıyla one-way Anova testine başvurulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre yaş grupları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 4.4. İletişim doyum düzeyi ile personel yaş grupları arasındaki ilişki anova testi sonuçları

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORTorgütselbutunleşme	Between Groups	4,779	6	,797	1,578	,158
	Within Groups	72,203	143	,505		
	Total	76,982	149			
ORTbireyselgeribildirim	Between Groups	2,955	6	,493	,521	,792
	Within Groups	135,261	143	,946		
	Total	138,216	149			
ORTüstileiletişim	Between Groups	4,151	6	,692	,582	,745
	Within Groups	170,072	143	1,189		
	Total	174,223	149			
ORTiletişimiklimi	Between Groups	5,449	6	,908	,757	,605
	Within Groups	171,597	143	1,200		
	Total	177,046	149			
ORTmedyakalitesi	Between Groups	3,257	6	,543	,497	,810
	Within Groups	156,066	143	1,091		
	Total	159,323	149			
ORTyatayiletişim	Between Groups	2,750	6	,458	,923	,480
	Within Groups	70,973	143	,496		
	Total	73,723	149			
ORTörgütselalgıkurbil	Between Groups	3,332	6	,555	,780	,587
	Within Groups	101,880	143	,712		
	Total	105,212	149			

Üniversite personelinin medeni durumu ve cinsiyet faktörünün iletişim doyum düzeyleri üzerindeki etkisini görmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Tablo 4.5'te cinsiyetin iletişim doyum düzeyleri üzerindeki etkisinin tespiti amacıyla uygulanan t testi sonuçları verilmiştir. Tablodaki bulgulara göre personelin cinsiyet faktörü ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Tablo 4.6 da ise medeni durum ile iletişim doyum düzeyleri ilişkisine bakılmış ve elde edilen bulgulara akademik personelin medeni durumunun iletişim doyum düzeylerinden örgütsel bütünleşme düzeyi üzerinde anlamlı farklılaştığı görülmektedir ($p < .05$). Cinsiyet ile iletişim doyum düzeyinin diğer boyutları arasında ise anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4.5. İletişim doyum düzeyi ile cinsiyet faktörü ilişkisi t testi sonuçları

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ORTorgutselbutunlesme	Equal variances assumed	,231	,631	1,538	148	,126
	Equal variances not assumed			1,572	81,257	,120
ORTbireyselgeribildirim	Equal variances assumed	7,724	,006	,387	148	,699
	Equal variances not assumed			,443	106,109	,659
ORTüstileiletişim	Equal variances assumed	5,145	,025	-,612	148	,541
	Equal variances not assumed			-,670	95,068	,505
ORTiletişimiklimi	Equal variances assumed	6,848	,010	-,227	148	,821
	Equal variances not assumed			-,251	97,295	,802
ORTmedyakalitesi	Equal variances assumed	5,378	,022	-,286	148	,775
	Equal variances not assumed			-,311	94,149	,756
ORTyatayiletişim	Equal variances assumed	5,248	,023	1,068	148	,287
	Equal variances not assumed			1,211	103,925	,229
ORTörgütselalgıkurbil	Equal variances assumed	1,109	,294	,669	148	,505
	Equal variances not assumed			,714	89,965	,477

Tablo 4.6. İletişim doyum düzeyi ile medeni durum ilişkisi t testi sonuçları

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ORTorgutselbutunlesme	Equal variances assumed	2,423	,122	-2,128	148	,035
	Equal variances not assumed			-1,853	35,366	,072
ORTbireyselgeribildirim	Equal variances assumed	,514	,475	-,837	148	,404
	Equal variances not assumed			-,887	43,209	,380
ORTüstileiletişim	Equal variances assumed	2,449	,120	-,651	148	,516
	Equal variances not assumed			-,686	42,902	,497
ORTiletişimiklimi	Equal variances assumed	,096	,757	-1,136	148	,258
	Equal variances not assumed			-1,119	39,674	,270
ORTmedyakalitesi	Equal variances assumed	,318	,573	-,870	148	,385
	Equal variances not assumed			-,842	38,947	,405
ORTyatayiletişim	Equal variances assumed	,614	,435	-1,770	148	,079
	Equal variances not assumed			-1,758	40,046	,086
ORTörgütselalgıkurbil	Equal variances assumed	,015	,904	-1,097	148	,274
	Equal variances not assumed			-1,106	40,708	,275

Tablo 4.7. İletişim doyum düzeyi ile görev süresi arasındaki ilişki anova testi sonuçları

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORTorgutselbutunlesme	Between Groups	3,891	5	,778	1,533	,183
	Within Groups	73,092	144	,508		
	Total	76,982	149			
ORTbireyselgeribildirim	Between Groups	7,393	5	1,479	1,628	,156
	Within Groups	130,822	144	,908		
	Total	138,216	149			
ORTüstileiletişim	Between Groups	4,137	5	,827	,700	,624
	Within Groups	170,086	144	1,181		
	Total	174,223	149			
ORTiletişimiklimi	Between Groups	4,055	5	,811	,675	,643
	Within Groups	172,991	144	1,201		
	Total	177,046	149			
ORTmedyakalitesi	Between Groups	2,866	5	,573	,527	,755
	Within Groups	156,457	144	1,087		
	Total	159,323	149			
ORTyatayiletişim	Between Groups	2,194	5	,439	,884	,494
	Within Groups	71,529	144	,497		
	Total	73,723	149			
ORTörgütselalgıkurbil	Between Groups	5,220	5	1,044	1,503	,192
	Within Groups	99,992	144	,694		
	Total	105,212	149			

Tablo 4.8. İletişim doyum düzeyi ile görev yeri arasındaki ilişki anova testi sonuçları

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORTorgutselbutunlesme	Between Groups	1,176	2	,588	1,140	,323
	Within Groups	75,806	147	,516		
	Total	76,982	149			
ORTbireyselgeribildirim	Between Groups	1,218	2	,609	,654	,522
	Within Groups	136,997	147	,932		
	Total	138,216	149			
ORTüstileiletişim	Between Groups	6,531	2	3,266	2,863	,060
	Within Groups	167,692	147	1,141		
	Total	174,223	149			
ORTiletişimiklimi	Between Groups	3,021	2	1,511	1,276	,282
	Within Groups	174,025	147	1,184		
	Total	177,046	149			
ORTmedyakalitesi	Between Groups	3,272	2	1,636	1,541	,218
	Within Groups	156,051	147	1,062		
	Total	159,323	149			
ORTyatayiletişim	Between Groups	,668	2	,334	,672	,512
	Within Groups	73,055	147	,497		
	Total	73,723	149			
ORTörgütselalgıkurbil	Between Groups	4,482	2	2,241	3,271	,041
	Within Groups	100,730	147	,685		
	Total	105,212	149			

Tablo 4.7 de yer alan bulgulardan hareketle üniversite personelin görev süreleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Tablo 4.8 da ise personelin görev yerleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında ilişkinin olup olmadığının tespitine yönelik yapılan Anova testi sonucunda İletişim doyum düzeyi boyutu kurumsal algının personelin görev yerine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < .05$). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla tukey post hoc testine başvurulmuştur. Meslek Yüksekokulu personeli ile rektörlük personeli arasında kurumsal algı boyutunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Elde Edilen post hoc testi sonuçları tablo 4.9 da verilmiştir.

Tablo 4.9. Kurumsal algı boyutu tukey post hoc testi sonucu

ORTÖrgütselalgıkurbil	Tukey HSD	Myo	fakülte					
			rektörlük	,19931	,16178	,436	-,1837	,5823
				,61111*	,23896	,031	,0453	1,1769
		fakülte	Myo	-,19931	,16178	,436	-,5823	,1837
			rektörlük	,41181	,21262	,132	-,0916	,9152
		rektörlük	Myo	-,61111*	,23896	,031	-1,1769	-,0453
			fakülte	-,41181	,21262	,132	-,9152	,0916

4.2.2. Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci bölümünde akademik ve idari personelin güven düzeyini etkileyen boyutların ortalama değerlerinin saptanması amaçlanmıştır. Kullanılan ölçekten elde edilen 9 boyutun personelin güven düzeyini nasıl etkilediği incelenmiştir. Akademik ve idari personelden elde edilen verilerin ortalama değerleri tablo.4.10 da yer almaktadır. Üniversite personelinin karşısındaki kişiye güvенеbilmesi için taşıması gereken güven düzeyi boyutlarından dürüstlük ve tutarlı olmak en yüksek ortalama değere sahiptir. Uyum sağlama ve açıklık boyutları ise güven düzeyini en az etkileyen faktörler olmuştur.

Tablo 4.10. *Güven düzeyi boyutları ortalama değer tablosu*

Güven Düzeyi Ölçeği Alt Boyutları	Ortalama Değer
Yardımseverlik	4,028
Kendine Güven	4,185
Dürüstlük	4,636
Samimiyet	4,091
Uyum Sağlama	3,649
Açıklık	3,826
Birikim	3,931
Dedikodu Yapmama	4,193
Tutarlı Olma	4,504

Akademik ve idari personelin güven düzeyleri üzerinde demografik faktörlerin etkisi var mıdır? Kurum personelinin güven düzeyi üzerinde personelin unvanının, görev süresinin, görev yaptığı birimin etkisi var mıdır?

Akademik ve idari personele uygulanan anketin ikinci kısmında yer alan güven düzeyi sorularına ile demografik, yaş cinsiyet, görev yeri, unvan, görev süresi gibi cevaplar birlikte analiz edilerek bu faktörlerin kişilerin güven düzeyi boyutlarında farklılığa neden olup olmadığı araştırılmıştır. Öncelikle cinsiyet durumunun güven düzeyi boyutlarında farklılık yaratıp yaratmadığının tespiti amacıyla t testi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlar tablo 4.11 da gösterilmiştir. Verilerden hareketle güven düzeyi boyutlarından 8 tanesinin cinsiyet faktörü ile arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak kendine güven faktörü ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir fark vardır ($p < .05$). Cinsiyet faktörünün ardından personelin medeni durumunun güven düzeyi boyutlarına etkisine bakılmış bu amaçla t testi uygulanmıştır. Uygulanan testin sonuçları tablo 4.12 da verilmiştir. Personelin medeni durumu ile güven düzeyleri boyutları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4.11. *Personelin cinsiyeti ile güven düzeyi arasındaki ilişki t testi sonuçları*

		Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ORTtutarlıolmakd	Equal variances assumed	,179	,673	-1,460	148	,146
	Equal variances not assumed			-1,464	77,928	,147
ORTdedikoduyapmamakd	Equal variances assumed	,670	,414	-,813	148	,417
	Equal variances not assumed			-,800	75,003	,426
ORTbirikimd	Equal variances assumed	,215	,644	-,640	148	,523
	Equal variances not assumed			-,637	76,768	,526
ORTacıklıkd	Equal variances assumed	,212	,646	,487	148	,627
	Equal variances not assumed			,490	78,570	,625
ORTuyumsaglamad	Equal variances assumed	,004	,949	-,026	148	,979
	Equal variances not assumed			-,026	76,455	,979
ORTsamimiyetd	Equal variances assumed	1,102	,296	-1,980	148	,050
	Equal variances not assumed			-1,962	76,096	,053
ORTdürüstlükd	Equal variances assumed	10,755	,001	-2,405	148	,017
	Equal variances not assumed			-2,712	102,442	,008
ORTkendinegüvend	Equal variances assumed	2,970	,087	-2,984	148	,003
	Equal variances not assumed			-2,779	67,443	,007
ORTyardımseverlikd	Equal variances assumed	,070	,791	-1,512	148	,133
	Equal variances not assumed			-1,571	84,416	,120

Tablo 4.12. *Personelin medeni durumu ile güven düzeyi arasındaki ilişki t testi sonuçları*

		Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ORTtutarlıolmakd	Equal variances assumed	,014	,905	-1,359	148	,176
	Equal variances not assumed			-1,194	35,651	,240
ORTdedikoduyapmamakd	Equal variances assumed	,310	,579	-,715	148	,476
	Equal variances not assumed			-,768	44,005	,447
ORTbirikimd	Equal variances assumed	,176	,675	-,784	148	,434
	Equal variances not assumed			-,730	37,473	,470
ORTacıklıkd	Equal variances assumed	,140	,709	,731	148	,466
	Equal variances not assumed			,773	43,139	,444
ORTuyumsaglamad	Equal variances assumed	,211	,647	-,001	148	,999
	Equal variances not assumed			-,001	37,576	,999
ORTsamimiyetd	Equal variances assumed	,436	,510	-,504	148	,615
	Equal variances not assumed			-,464	37,152	,645
ORTdürüstlükd	Equal variances assumed	3,205	,075	1,045	148	,298
	Equal variances not assumed			1,162	46,131	,251
ORTkendinegüvend	Equal variances assumed	1,375	,243	-,382	148	,703
	Equal variances not assumed			-,360	37,991	,721
ORTyardımseverlikd	Equal variances assumed	1,638	,203	,729	148	,467
	Equal variances not assumed			,651	36,145	,519

Tablo 4.13. Personelin unvanı ile güven düzeyi ilişkisi anova testi sonuçları

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORTtutarlıolmakd	Between Groups	1,398	4	,350	1,230	,301
	Within Groups	41,210	145	,284		
	Total	42,608	149			
ORTdedikoduyapmamakd	Between Groups	2,755	4	,689	1,394	,239
	Within Groups	71,639	145	,494		
	Total	74,393	149			
ORTbirikimd	Between Groups	,367	4	,092	,157	,960
	Within Groups	84,995	145	,586		
	Total	85,362	149			
ORTacıklıkd	Between Groups	2,425	4	,606	1,474	,213
	Within Groups	59,628	145	,411		
	Total	62,053	149			
ORTuyumsaglamad	Between Groups	1,387	4	,347	,769	,547
	Within Groups	65,344	145	,451		
	Total	66,730	149			
ORTsamimiyetd	Between Groups	4,545	4	1,136	2,822	,027
	Within Groups	58,383	145	,403		
	Total	62,927	149			
ORTdürüstlükd	Between Groups	2,044	4	,511	2,234	,068
	Within Groups	33,155	145	,229		
	Total	35,198	149			
ORTkendinegüvënd	Between Groups	1,922	4	,480	1,257	,290
	Within Groups	55,443	145	,382		
	Total	57,365	149			
ORTyardımseverlikd	Between Groups	,549	4	,137	,336	,853
	Within Groups	59,268	145	,409		
	Total	59,817	149			

Personelin unvan durumu, idari personel veya akademik personel olup olmama durumlarının güven düzeyi boyutları üzerinde değişikliğe neden olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan Anova testinin sonuçları tablo 4.13 de verilmiştir. Güven düzeyi boyutlarından Samimiyet boyutu ile unvan arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Güven düzeyinin diğer boyutlarının unvan durumu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tablo 4.14 de personelin yaşı ile güven düzeyi boyutları arasındaki ilişkinin Anova sonuçları yer almaktadır. Yapılan testin sonuçlarına göre akademik ve idari personelin yaşı ile güven düzeyi boyutlarından tutarlı olmak arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Personelin son mezuniyet durumu ile güven düzeyi boyutları arasında ilişkinin olup olmadığını saptamak için yapılan Anova testi sonucunda dürüstlük ve kendine güven boyutları ile son mezuniyet durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < .05$). Veriler tablo 4.15 de yer almaktadır.

Tablo 4.14. *Personelin yaşı ile güven düzeyi ilişkisi anova testi sonuçları*

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORTtutarılmakd	Between Groups	4,113	6	,686	2,546	,023
	Within Groups	38,495	143	,269		
	Total	42,608	149			
ORTdedikoduyapmamakd	Between Groups	3,997	6	,666	1,353	,238
	Within Groups	70,396	143	,492		
	Total	74,393	149			
ORTbirikimd	Between Groups	2,178	6	,363	,624	,711
	Within Groups	83,184	143	,582		
	Total	85,362	149			
ORTacıklıkd	Between Groups	2,602	6	,434	1,043	,400
	Within Groups	59,451	143	,416		
	Total	62,053	149			
ORTuyumsaglamad	Between Groups	1,959	6	,326	,721	,634
	Within Groups	64,772	143	,453		
	Total	66,730	149			
ORTsamimiyetd	Between Groups	4,820	6	,803	1,977	,073
	Within Groups	58,107	143	,406		
	Total	62,927	149			
ORTdürüstlükd	Between Groups	2,829	6	,472	2,083	,059
	Within Groups	32,369	143	,226		
	Total	35,198	149			
ORTkendinegüvend	Between Groups	4,719	6	,787	2,136	,053
	Within Groups	52,645	143	,368		
	Total	57,365	149			
ORTyardımseverlikd	Between Groups	2,834	6	,472	1,185	,317
	Within Groups	56,983	143	,398		
	Total	59,817	149			

Tablo 4.15. *Personelin son mezuniyet durumu ile güven düzeyi ilişkisi anova testi sonuçları*

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ORTtutarılmakd	Between Groups	2,653	4	,663	2,407	,052
	Within Groups	39,955	145	,276		
	Total	42,608	149			
ORTdedikoduyapmamakd	Between Groups	2,893	4	,723	1,467	,215
	Within Groups	71,500	145	,493		
	Total	74,393	149			
ORTbirikimd	Between Groups	1,707	4	,427	,740	,566
	Within Groups	83,655	145	,577		
	Total	85,362	149			
ORTacıklıkd	Between Groups	1,292	4	,323	,771	,546
	Within Groups	60,761	145	,419		
	Total	62,053	149			
ORTuyumsaglamad	Between Groups	2,956	4	,739	1,680	,158
	Within Groups	63,775	145	,440		
	Total	66,730	149			
ORTsamimiyetd	Between Groups	3,353	4	,838	2,040	,092
	Within Groups	59,574	145	,411		
	Total	62,927	149			
ORTdürüstlükd	Between Groups	4,173	4	1,043	4,875	,001
	Within Groups	31,026	145	,214		
	Total	35,198	149			
ORTkendinegüvend	Between Groups	4,281	4	1,070	2,923	,023
	Within Groups	53,084	145	,366		
	Total	57,365	149			
ORTyardımseverlikd	Between Groups	,890	4	,222	,547	,701
	Within Groups	58,927	145	,406		
	Total	59,817	149			

4.3.3. İletişim Düzeyi ile Güven Düzeyi İlişkisine Yönelik Bulgular

Akademik ve idari personelin yöneticilerine duyduğu güven düzeyi ile onlarla kurdukları iletişimden sağladıkları iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki mevcut mudur? Sorusuna yönelik bulgular

Araştırmanın son alt amacı akademik ve idari personelin güven düzeyleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Bu amaçla Pearson korelasyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen veriler tablo 4.16 ve tablo 4.17 de verilmiştir. Tablo 4.16 da genel iletişim düzeyi ile güven düzeyi boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi incelenmiştir. Bu tablodan hareketle genel iletişim doyum düzeyi ile güven düzeyi boyutlarından;

- Uyum Sağlama ($r = 0,243$; $p \leq 0,01$),
- Açıklık ($r = 0,210$; $p \leq 0,01$),
- Dedikodu Yapmama ($r = 0,147$; $p \leq 0,05$),
- Samimiyet ($r = 0,136$; $p \leq 0,05$),
- Toplam Güven Düzeyi ($r = 0,163$; $p \leq 0,05$) ile arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.16. *Güven düzeyi boyutları ile genel iletişim doyum düzeyi pearson analiz verileri*

Güven Düzeyi Boyutları ile Genel İletişim Doyum Düzeyi Pearson Korelasyon Analiz Verileri											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. OrtYardımsverlik	1	0,329 **	0,261 **	0,363 **	0,341 **	0,423 **	0,239 **	0,263 **	0,312 **	0,536 **	0,037
2. OrtKendinegüven		1	0,512 **	0,589 **	0,578 **	0,555 **	0,605 **	0,579 **	0,601 **	0,864 **	0,81
3. OrtDürüstlük			1	0,262 **	0,204 **	0,284 **	0,254 **	0,365 **	0,411 **	0,512 **	-0,08
4. Ortsamimiyet				1	0,531 **	0,587 **	0,411 **	0,390 **	0,452 **	0,727 **	0,136 *
5. Ortuyumsağlama					1	0,636 **	0,606 **	0,556 **	0,429 **	0,801 **	0,243 **
6. Ortaçıklık						1	0,494 **	0,464 **	0,481 **	0,786 **	0,210 **
7. Ortbirlikim							1	0,500 **	0,439 **	0,734 **	0,710
8. Ort.Dedikoduyapmama								1	0,575 **	0,691 **	0,147 *
9. Orttutarlıolmak									1	0,687 **	0,071
10.Genelgüvëndüzeyi										1	0,163 *
11. Geneliletişimdoyumu											1
** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed) / * Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)											

Tablo 4.17 de ise genel güven düzeyi ile iletişim doyum düzeyi boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi incelenmiştir. Bu tablodan hareketle genel güven düzeyi ile iletişim düzeyi boyutlarından;

- Örgütsel Bütünleşme ($r = 0,193$; $p \leq 0,01$),
- İletişim İklimi ($r = 0,157$; $p \leq 0,05$),
- Medya Kalitesi ($r = 0,151$; $p \leq 0,05$),
- Örgütsel Algı ($r = 0,140$; $p \leq 0,05$),
- Toplam İletişim Doyumu ($r = 0,163$; $p \leq 0,05$) ile arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.17. İletişim doyum düzeyi boyutları ile genel güven düzeyi pearson korelasyon analiz verileri

İletişim Doyum Düzeyi Boyutları ile Genel Güven Düzeyi Pearson Korelasyon Analiz Verileri									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. OrtÖrgütselBütünleşme	1	0,695 **	0,558 **	0,610 **	0,563 **	0,548 **	0,807 **	0,767 **	0,193 **
2. OrtBireyselgeribildirim		1	0,758 **	0,786 **	0,751 **	0,647 **	0,711 **	0,885 **	0,121
3. OrtÜstileiletişim			1	0,914 **	0,915 **	0,724 **	0,575 **	0,917 **	0,127
4. Ortİletişimiklimi				1	0,912 **	0,746 **	0,670 **	0,945 **	0,157 *
5. OrtMedyakalitesi					1	0,761 **	0,590 **	0,922 **	0,151 *
6. OrtYatayiletişim						1	0,519 **	0,809 **	0,107
7. OrtÖrgütselalgı							1	0,790 **	0,140 *
8. Geneliletişimdoyumu								1	0,163 *
9.Genelgüvëndüzeyi									1
** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed) / * Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)									

Elde edilen sonuçlardan hareketle, genel güven düzeyi ile genel iletişim doyum düzeyi ($r = 0,163$; $p \leq 0,05$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte genel iletişim doyum düzeyi ile güven düzeyi boyutları arasında ilişki kuvveti dikkate alınarak sırasıyla uyum sağlama, açıklık, dedikodu yapmama ve samimiyet boyutlarıyla pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır. Genel güven düzeyi ile iletişim doyum düzeyi boyutları arasında ise ilişki kuvveti dikkate alınarak sırasıyla örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, medya kalitesi ve örgütsel algı boyutla pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular neticesinde araştırmanın son araştırma sorusu olan akademik ve idari personelin yöneticilerine duydukları güven düzeyleri ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmiş, bu ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanoğlu dünyaya geldiği andan itibaren çevresini anlamak, algılamak ve ona uyum sağlamak için çaba göstermektedir. Sosyal bir varlık olmanın gerekliliği olarak bu uyum sürecini doğduğu andan itibaren kurmaya başladığı iletişim sayesinde sürdürmektedir. Gerek iş hayatında gerek sosyal hayatta insanlar en temel yeteneği olan iletişim kurma kabiliyetini kullanarak hayatlarını sürdürmektedirler. Kurulan iletişimlerde amaç maksimum doyum elde etmektir. Ancak böylelikle yaşam standartları yükseltilip, yaşamdan alınan doyum artırılabilir. Kurulan sağlıklı iletişimler verimli ilişkileri beraberinde getirecektir. Sağlıklı ilişkiler mutlu, yaşam doyumunu yüksek bireyler ortaya çıkaraktır. Kurulan iletişimde en yüksek seviye doyum elde edebilmenin yolu elbette onu etkileyen unsurların neler olduğunu ve nasıl etkilediğinin bilinmesinden geçilmektedir. Yapılan çalışmada bu sebeple iletişim doyum düzeyi ile ilişkili olabileceği düşünülen güven konusu incelenmiştir. Güven ve iletişim kavramları sosyal bir varlık olan insanın ilişkilerini düzenleyen iki önemli faktör olması sebebiyle araştırılmaya değer bulunmuştur. Özellikle insanların vakitlerinin çoğunu geçirdikleri kurumlarda yöneticileri ile olan ilişkilerinde onlara duydukları güvenin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişimlerde elde ettikleri doyum düzeyi ile ne derecede ilişkili olduğu tespit edilmek istenmiştir.

Ayrıca bu çalışmada iletişim doyum düzeyleri ve güven düzeyleri ayrı ayrı incelenmiş çalışanların yöneticileri ile kurdukları iletişimde en yüksek doyum sağladıkları düzeyler ile çalışanlar üzerinde yöneticilerin güven sağlayabilmesi için taşıması gereken özellikler ortaya koyulmuştur. Kurumsal iletişim bağlamında yöneticiler bu araştırmanın sonucundan faydalandığı takdirde çalışanları ile olan ilişkilerini kuvvetlendirebileceklerdir.

Araştırma yapılan kurum özellikle üniversite seçilmiştir. Demografik ve hiyerarşik yapı açısından oldukça zengin olan bu kurumlar bizlere iletişim doyumunu ve güven açısından farklı perspektifler sunduğundan araştırmayı zenginleştirmiştir.

Örgüt içerisinde çalışan personelin birbirine ve yöneticilerine güven duyduğu, örgütsel amaçların benimsendiği, grupça çalışma ortamlarının başarılı bir şekilde sürdürülebildiği, çalışanların iletişim doyumunun yüksek olduğu ortamlar kurumlar tarafından yaratılmak istenen ortamlardır. Bu sebeple kurum yöneticileri güven yaratıcı ve iletişim doyumunu yükseltecek unsurlarının neler olduğunu bilmelidir. Özellikle eğitim kurumlarında motivasyonu yüksek çalışanlar arasında kurulan güvene dayalı

sağlıklı iletişim gelecek nesillerin daha iyi eğitim almasında önemli bir rol üstlenmektedir. Özellikle eğitim hayatının son basamağı yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik ve idari personelin kurumlarına ve yöneticilerine karşı algıları, güven düzeyleri, kendilerini kuruma ait hissetmeleri, kurum içerisinde yöneticileri ile kurdukları iletişimlerden sağladıkları doyum personelin mutlu ve motivasyonu yüksek bireyler haline dönüştürecektir. Bu durum hem öğrencilerin gelişimi hem de toplumun geleceği açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada akademik ve idari personelin iletişim doyum düzeyi ile güven düzeyleri incelenerek aralarındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu sebeple Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nin farklı birimlerinde çalışmakta olan akademik ve idari personele demografik özelliklerini, güven düzeylerini ve iletişim doyum düzeylerini ölçmek amacıyla anket uygulanmıştır. Araştırma neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Araştırmanın ilk bölümünde iletişim doyum düzeyi üzerinde durulduğundan dolayı ilk olarak iletişim doyum düzeyi ile ilgili sonuçlar değerlendirilmiştir. Buna göre belirlenmiş alt amaçlara cevap bulmak amacıyla sorulan '*Akademik ve idari personelin yöneticileri ve birbirleriyle kurdukları iletişimde en yüksek doyum sağladıkları boyutlar hangileridir?*' sorusu değerlendirilmiş, Dumlupınar üniversitesinde çalışan personelin en yüksek iletişim doyumunu elde ettiği boyutun örgütsel bütünleşme olduğu saptanmıştır. Literatürde daha önceki araştırmalara bakıldığında Avery (1977) , Gordon ve Duke (1981)'ün de iletişim doyum düzeyi üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında elde ettikleri bulgular incelendiğinde bu çalışmada olduğu gibi çalışanların en fazla doyum elde ettiği iletişim doyum boyutunun yine örgütsel bütünleşme olduğunu görülmüştür. Örgütsel bütünleşme boyutu kurumda alınan kararlara katılım, örgütün misyon, hedef, örgütsel amaç ve planları belirlenirken personelin bu kararların alınma sürecine dahil edilmesi ve bu durumlardan duydukları memnuniyeti ölçmektedir (Seven,201, s:149). Bu çalışmada görülmektedir ki Dumlupınar Üniversitesi personeli üniversite ile ilgili alınan kararlarda belirlenen hedef ve örgütsel amaçlarda sürece dahil edilmekten memnuniyet duymaktadır. En yüksek doyum elde edilen diğer boyutlar ise medya kalitesi ve yatay iletişim boyutları olmuştur. Her iki boyut içinde personelin doyum düzeyleri birbirine çok yakın bulunmuştur. Yatay iletişim boyutu ile personelin aynı statüde birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla kurmuş olduğu iletişimde sağladıkları doyum düzeyleri ölçülmüştür. Araştırma verileri Dumlupınar üniversitesi personelinin

çalıştıkları birimlerde aynı statüde bulunan çalışma arkadaşları ile kurdukları iletişimden doyum sağladıklarını göstermektedir. Dumlupınar Üniversitesi personelinin aynı statüde çalışan personelinin birbirileri arasında kurmuş olduğu iletişimin kalitesinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer en yüksek doyum sağlanan boyutlardan bir diğeri ise medya kalitesidir. Bu sonuç Dumlupınar Üniversitesi yöneticilerinin çalıştıkları birimlerde iletişim kurarken kullandıkları kanalların personeli tatmin ettiğini, kurulan iletişimlerde doğru kanalların seçildiği, toplantıların iyi organize edildiğini ve Üniversite birimlerince ortaya koyulan yazılı kuralların ve yönergelerin yeterince açık anlaşılır olduğunu ve personelin bu durumdan memnun kaldığını göstermektedir. Ayrıca Down ve Hazen (1977)'in araştırmalarında medya kalitesi boyutunun kurum içinde kurulan iletişim miktarının yeterli olup olmama düzeyi vurgulanmaktadır. Bu açıklamadan hareketle Dumlupınar Üniversitesi birimlerinde çalışanları tatmin edecek ve yüksek doyum sağlayacak ölçüde iletişimin kurulduğu görülmektedir. Yukarıda bahsedilen boyutların ardından gelen en yüksek doyuma sahip boyut ise üstlerle iletişim boyutudur. Bu boyut personelin üstleriyle kurmuş oldukları iletişimlerden elde ettikleri doyum düzeyine odaklanmaktadır. Veriler Dumlupınar üniversitesinde çalışan personelin en yüksek düzeyde olmasa da yöneticiler ile kurdukları iletişimlerinde memnun edici bir doyuma ulaştıkları görülmektedir. Literatür incelendiğinde Pincus (1986), Varona (1991) ve Ahmad (2006)'in iletişim doyum düzeyi üzerine yaptıkları araştırmalarında personelin en yüksek doyum düzeyine ulaştıkları boyutun üstlerle iletişim boyutu olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışma sonucunda veriler incelendiğinde Dumlupınar Üniversitesi personelinin en düşük doyum düzeyine sahip olduğu boyutun bireysel geribildirim olduğu görülmüştür. Buradan hareketle personelin değerlendirme kriterleri konusunda tatmininin diğer boyutlara göre daha düşük olduğu, kendilerinin ve çalışma performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilme isteklerinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Personeler kendilerinin ve yaptıkları işlerin değerlendirilme kriterleri konusunda bilgi verilmesinin ve bu konuda tatmin edilmelerinin onların iletişim doyum düzeylerini arttıracakları öngörülmektedir. Genel iletişim doyum düzeyine bakıldığında Dumlupınar üniversitesi personelinin genel iletişim doyum düzeyi ortalamasının 3,66 olduğu görülmektedir. Bu veriden hareketle Dumlupınar üniversitesinde çalışan personelin orta düzey bir iletişim doyum düzeyine sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırmanın devamında “İdari personel ile akademik personel arasında iletişim doyum düzeyleri arasında fark var mıdır? Akademik personelin unvanının iletişim doyum düzeyi üzerinde etkisi nedir?” sorusundan hareketle elde edilen bulgular incelendiğinde Dumlupınar Üniversitesinde çalışmakta olan personelin idari veya akademik personel olmasının onların iletişim doyum düzeyleri üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yapılan araştırmada üniversite personelinin unvanının da iletişim doyumlarını etkilemediği unvan ile iletişim doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Üniversite personelinin demografik özellikleri ve kurumda çalışma süreleri ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla akademik ve idari personelden veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu bağlamda iletişim doyumunu ile personelin yaşı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Üniversitede çalışan personelin yaş durumunun iletişim doyumunu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte cinsiyet farklılığının da akademik personelin iletişim doyum düzeyi üzerinde farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Ancak medeni durumları açısından iletişim doyum düzeyleri incelendiğinde bekar veya evli olma durumlarına göre akademik ve idari personelin iletişim doyum düzeylerinden örgütsel bütünleşme düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Bu durum Dumlupınar Üniversitesinde çalışmakta olan bekar ve evli personelin üniversitede alınan kararlara katılımından ve örgütün misyon ve hedefleri belirlenirken personelin bu kararlara katılım derecelerinden memnun kalma durumlarının farklılaştığı sonucuna varılmaktadır. İletişim doyum düzeylerini etkilediği düşünülen diğer iki değişken görev süresi ve görev yerleri ile iletişim doyum düzeyi ilişkisi toplanan veriler bağlamında incelenmiş ve personelin görev süresinde meydana gelen değişikliklerin personelin iletişim doyum düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Görev yeri açısından araştırmayı kolaylaştırmak amacıyla üniversite çalışanları 3 ana kategori içerisinde değerlendirilmiştir Bunlar rektörlük birimine bağlı çalışanlar, fakültede çalışanlar ve meslek yüksek okulları çalışanlarıdır. Personelden toplanan anket verileri incelendiğinde bu birimler arasında Kurumsal algı düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve post hoc analize başvurulmuştur. Analiz sonucunda meslek yüksek okulunda görevli personel ile rektörlükte görevli personel arasında kurumsal algı boyutunda anlamlı farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal algı boyutu üniversitenin tamamıyla alakalı en geniş türdeki bilgiyi ele alan boyuttur. Üniversitenin finansal

durumu, genel politikaları, hedefleri hakkında bilgilere sahip olma derecesi bu doyum düzeyine etkilemektedir. Sonuçlar meslek yüksekokulu çalışanları ile rektörlük birimi çalışanlarının bu düzeyde birbirinden farklı seviyelerde doyuma ulaştıklarını göstermektedir. Verilerin toplandığı yüksekokulların çoğunun ilçelerde yer alması ve rektörlük çalışanlarının kurumsal algıyı ortaya koyan, hedef ve politikaları belirleyen rektörlük makamı bünyesinde görev yapmalarının bu farkı oluşturabileceği düşünülmektedir. Elde edilen tüm bu bilgiler ile “Akademik ve idari personelin demografik özelliklerinin (yaş, kurumda çalışma süresi vs.) ve çalıştıkları birimin iletişim doyum düzeyleri üzerinde bir etkisi bulunmakta mıdır? Araştırma sorusuna yanıt bulunmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde Dumlupınar Üniversitesi personelinin yöneticilerine duydukları güven düzeyi ile bu güvenin oluşmasında etkisi olan boyutların hangi oranda etkili olduğu incelenmiştir. Ankete verilen cevaplar bağlamında üniversite personelinin yöneticilerine olan güvenini arttıran en önemli boyutun dürüstlük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarının kendisine güven duymasını isteyen veya kendilerine duyulan güveni arttırmak isteyen yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ön planda tutması önerilmektedir. Güven düzeyini en fazla etkileyen diğer bir boyut ise tutarlı olma boyutudur. Araştırma verilerinden hareketle Dumlupınar Üniversitesi personelinin yöneticilerine duyduğu güvenin yöneticinin tutarlı davranışları ile artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada güven düzeyini etkileyen diğer boyutlar incelendiğinde personelin dürüstlük ve tutarlı olma boyutları dışında en fazla önem verdiği boyutların yöneticinin dedikodu yapmaması ve kendine güvenmesi olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra personelin güvenini en az etkileyen boyutun uyum sağlama olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akademik ve idari personelin güven düzeyleri üzerinde demografik faktörlerin etkisi var mıdır? Kurum personelinin güven düzeyi üzerinde personelin unvanının, görev süresinin, görev yaptığı birimin etkisi var mıdır? Araştırma sorusuna yanıt verebilmek amacıyla yapılan analizler göstermektedir ki Dumlupınar Üniversitesi personelinin medeni durumunun güven düzeyleri ile ilişkisi saptanamamıştır. Bu durum personelin evli veya bekar olmasının yöneticilerine duyduğu güven düzeyini etkileyen boyutlarda farklılığa neden olmayacağını göstermektedir. Personelin cinsiyet durumunun farklılığa neden olup olmadığı araştırıldığında kendine güven boyutu ile anlamlı bir fark görülmüştür. Bu durum personelin cinsiyetine göre yöneticinin kendine güveninin

olmasının güven düzeyini değiştirici bir faktör olup olmama durumu değişiklik göstermektedir. Diğer boyutlar ile personelin cinsiyeti arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Personelin unvanına, idari veya akademik personel olma durumuna göre yöneticisine duyduğu güveni etkileyen boyutlarda anlamlı bir değişiklik olup olmadığına bakıldığında güven düzeyi boyutlarından samimiyet düzeyinde anlamlı fark görölmüştür. Bu verilerden hareketle Dumlupınar üniversitesinde çalışmakta olan farklı unvanlardaki akademik veya idari personelin samimiyet boyutunun yöneticilerine duydukları güven düzeyini etkilediği görüşünde farklı fikirlere sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Personelin yaşları dikkate alındığında güven düzeyi boyutlarından tutarlı olma boyutunun güven üzerinde anlamlı bir fark olduğu görölmüştür. Dumlupınar üniversitesi personelinin yaş grupları değiştiğinde yöneticilerine duyulan güvenin de arttığı yönündeki düşüncelerinin değiştiği sonucuna varılmıştır. Son olarak personelin son mezuniyet durumunun yöneticilerine duyduğu güven düzeyi boyutları ile olan ilişkisine bakılmıştır. Dürüstlük ve kendine güven boyutlarının güveni arttırdığına yönelik düşüncenin mezuniyet durumuna göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın son kısmında yapılan korelasyon analizi ile “*Akademik ve idari personelin yöneticilerine duyduğu güven düzeyi ile onlarla kurdukları iletişimden sağladıkları iletişim doyumunu arasında anlamlı bir ilişki mevcut mudur?*” sorusuna yönelik çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda Dumlupınar üniversitesi personelinin iletişim doyum düzeyi ile güven düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle iletişim doyum düzeyi ile güven düzeyinin birlikte aynı yönde hareket ettiği varsayıldığından yöneticilerin bu bilgiyi dikkate alarak personeli ile ilişkilerini düzenlemesi önerilmektedir. Personelin yöneticilere duyduğu güven düzeyinde meydana gelecek bir azalmanın kurulacak iletişimlerde elde edilen doyum düzeyinde azalmaya neden olacağı, aynı zamanda iletişimde yeterli doyuma ulaşılamadığı takdirde güven problemlerinin ortaya çıkacağı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Adam, C.S. & D.L. Bevan (2005), "Fiscal Deficits and Growth in Developing Countries", *Journal of Public Economics*, 89, 571-597.
- Akgöz, B. E. (2013). Denison'ın Kurum Kültürü Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkirman, A. D. ve Harris, D. L. (2005). Organizational Communication Satisfaction In The Virtual Workplace. *Journal of Management Development*. 24 (5), 397- 411.
- Altınöz, M., ve Çöp, S. (2013). İnsan Kaynaklarını Güçlendirmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Muğla: Sage Yayıncılık, 253-257.
- Asunakutlu, T. (2001). *Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme*, Muğla Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Ayan, A.S. (2004). *Örgüt kültürünün örgütsel güven üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaş, M. ve Koca, S. (2019). Örgütsel İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması: Mvd İnan Makina Örneği. *Uluslararası Balkan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 39-54.
- Bal, C.G. (2013). Sağlık Kurumlarında İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması. *S.Ü., İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25, 107-125.
- Başaran, S., ve Akbaş, O. (2012). Genel Lise Müdürlerinde Örgütsel Güvensizlik Algısı Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 21-32.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bitmiş, M. G., Güney, S., Demirel, H. (2014). İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32 (2), 57-74.

- Bökeoğlu, Ö. Ç., ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, *Educational Administration: Theory and Practice* (54), 211-233.
- Bromiley, P. ve L.L. Cummings, 1996, The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations*: 302-319. Thousand Oaks: Sage.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 171-192.
- Cascio, W. (2000). Managing a Virtual Workplace. *Academy of Management Executive*, 14 (3), 81-90.
- Chang, J. C. (2006). *Communication Satisfaction in The Privatization Process: The Experience of Taiwan Agency*, Unpublished Doctoral Dissertation, Touro University, UMI Dissertation Service, California.
- Clarke, J. (2002). *İşyerinde İletişim ve Politika: Maymunculuk*. (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Mess Yayınları.
- Çiftınar, B. (2001). Çalışan İnsanların İletişim Dili. *Selçuk İletişim Dergisi*, 2 (1), 82-87.
- Courtright J A, Fairhurst G T ve Rogers L E (1989) Interaction Patterns in Organic and Mechanic Systems, *Academy of Management Journal*, 32 (4), 773-802.
- Çubukcu, K. (2010). *Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derin, N., Tuna, H. (2003). Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi. *Selçuk İletişim Dergisi*. 9 (4), 119-128.
- Duke P O (1981) *Communication Satisfaction of Business Education Teachers in An Urban School System*, Unpublished Doctoral Dissertation, Vanderbilt University, UMI Dissertation Service.

- Downs C. W. and Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal Of Business Communication*, 14 (3), 63–73.
- Downs CW, Downs A, Potvin T, Varona F, Gribas JS and Ticehurst W. (1995). A Cross-Cultural Comparison Of Relationships Between Organizational Commitment And Organizational Communication. *International Communication Association Convention, Albuquerque, NM, USA*, 46, 1-22.
- Ehlers, L. N. (2003). *The Relationship Of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, And Self Reported Absenteeism*. Unpublished Master Thesis. Ohio: Miami University.
- Erdem, F., ve İşbaşı, J. Ö. (2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşullu Güven mi, Optimum Güven mi? *Erciyes Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 633-645.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, F. Erdem (Editör) içinde, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları, 153-182.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2008). Analyzing The Relationship Between The “Organizational Culture” and “Organizational Satisfaction” and An Application In Eskişehir Woodlands Administration. *6th International Symposium Communication In The Millennium*, İstanbul.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu le Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*. 5 (4), 50-61).
- Eroğlu, E. (2011). Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 26, 137-149.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gezegen, S. (2010). *İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gizir, S., Köksal, E. K. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İletişim Doyumlarının İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15 (2), 89-108.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.

- Güllüoğlu Ö. (2012). *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gülner, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülner, B. (2009). İletişim Doyumu Boyutları ile Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 5, 62-82.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İş birliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hazelrigg, P. J. (1990). *Job Satisfaction And Communication Satisfaction In Volunteer Organizations*. Unpublished Master Thesis. Omaha: The University Of Nebraska.
- Hinton, P. R., & Brownlow, C. McMurray. I. & Cozens, B. 2004. *SPSS Explained*.
- Hopper, M. (2009). *Communication Satisfaction, Job Satisfaction, Organisational Commitment And Intention To Leave*. Unpublished Master Thesis. New Zealand: The University of Waikato.
- Huff, L., and Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven- Nation Study, *Organization Science*, 81-90.
- İslamoğlu, G., Birsell, M., ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- İzgüden, D. (2017). *Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi*. Yüksel Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Jones, C. T. (2006). *In Search Of Communication Satisfaction At The State Bar Of Georgia*. Unpublished Master Of Art. ABD: Georgia State University.
- Kamaşak, R., Bulutlar, F., ve Yozgat, U. (2013). İşten Ayrılma Niyeti İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkide Kuruma Duyulan Güvenin Rolü: Güvenlik

- Görevlileri Üzerine Bir Araştırma, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Muğla: Sage Yayıncılık, 261-265.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (24. baskı). Ankara: Nobel Yayınevi
- Kongchan, A. (1985). *Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Business College Faculty*. Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., and Whitener, E. M. (2002). Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- Köksal, K. E. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Doyumlarının Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., and Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Mart, M. (2014). *Hemşirelikte İletişim Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting*, (Basılmamış Doktora Tezi), George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, R. Kramer, and T. Tyler (Edit) içinde, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, 261-288.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Mount, D. J. Ve Back, K. (1999). A Factor Analitic Study Of Communication Satifaction In The Lodging Industry. *Journal of Hospitality&Tourism Research*.23 (4), 401- 418.
- Möllering, G., Bachmann, R., and Lee, S. H. (2004). Introduction: Understanding Organizational Trust- Foundations, Constellationas, and Issues of Operationalisation, *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.

- Myers, S. A. (1998). Sibling Communication Satisfaction As A Function Of Interpersonal Solidarity, *Individualized Trust, And Self-Disclosure. Communication Research Reports*, 15 (3), 309-317.
- Nakra, R. (2006). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study. *The Journal of Business Perspective*, 10 (2), 41-51.
- Neves, P., and Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The roles of Trust and Control, *Journal of Cahange Management*, 6(4), 351-364.
- Nuss, M. D. (2005). *A Longitudinal Case Study Of Organizational Commitment And Communication Satisfaction In A Police Department* (Order No. 3203264). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304992797). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/304992797/accountid=37146>.
- Olcaý, B. (2010). *Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Otaivites, S. (2004). *Communication Satisfaction as a Moderatör of the Relationship Between Organizational Commitment and Willingness to Participate in Planned Organizational Change: A Case Study in Two Thai Organizations*. Unpublished Master Thesis. China: Bangkok University.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Pincus J. D. (1986). Communication Satisfaction, *Job Satisfaction, and Job Performance, Human Communication Research*, 12 (3), 395-419.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Raaf, D. (2013). *Communication Satisfaction Within The Lecturer And Student Relationship*. Unpublished Coursework Masters, South Africa: Johannesburg University.
- Raile, A.N.W. (2005). *An Initial Exploration of The Effects of Expectations About Work Values and Work Value Attainment on Organizational Communication Satisfaction*, Unpublished Master Dissertation, Michigan State University, UMI Dissertation Service.
- Ramirez, D. L. (2012). *Organizational Communication Satisfaction And Job Satisfaction Within University Food Services*. Unpublished Master Thesis, Manhattan: Kansas State University.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., Sanif, S. (2017). Communication Satisfaction Among Academic Staff In Malaysian Public Universities. *International Review Of Management And Marketing*, 7 (3), 171-178.
- Saruhan, N. (2013). Organizational Change: The Effects of Trust in Organization and Psychological Capital During Change Process, *Journal of Business, Economics and Finance*, 2(3), 13-35.
- Schneider B (1975) Organizational Climates: An Essay, *Personnel Psychology*, (28), 447- 479.
- Sefton, L. A. (1999). *Does Increased Employee Participation Affect Job Satisfaction, Communication Satisfaction and Organizational Commitment: A Quantitative Study Incorporating The Views of Both Management and Non-management*. Unpublished Doctoral Dissertation. Southern Illinois University at Carbondale, UMI Dissertation Service.
- Seven, H. (2012). *An Analysis of the Effect of Internal Communication Satisfaction on Organizational Commitment in the Turkish National Police*. Unpublished Doctor of Public Administration. Maryland: University of Baltimore.
- Shamir, B., and Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations, *Organizations Studies*, 24(3), 463-491.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, *Organization Development Journal*, 35-48.

- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F. ve Tunç, M. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 243-253.
- Stewart, R. B. (2004). *Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the Employee-Employer Relationships*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University School of Communication and Arts.
- Sturgill A F C (1998). *Relationship of Telecommuting to Organizational Communication: A Preliminary of Group Process and Communication Satisfaction*, Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, UMI Dissertation Service.
- Şahin, E. (2015). *Spor Eğitimi Veren Fakülteler ve Yüksekokullarda Öğrenim Gören Öğrencilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Eğitim Hizmetlerine İlişkin Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2008). *Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi*. www.ikademi.com. (13.09.2020)
- Tan, H. H., and Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor And Trust in Organization, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 241-260.
- Tanner, B. M. (2007). *An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Francisco: Saybrook Graduate School and Research Center.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuazon, A. P., Padiernos, M. P. (2016). Communication Satisfaction And Working Relationship Between Public School Heads And Teachers In Calamba City, *Philippines. Prism*, 21 (2).

- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmet Bey İİBF Dergisi*, 93-118.
- Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ., (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3 (9), 1011-1027.
- Varona, F. (1991). *Communication Satisfaction And Organizational Commitment: A Study In Three Guatemalan Organizations*. Unpublished Doctor Thesis. Kansas: University of Kansas.
- Vural, Z.V.A. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları
- Yalım, F. (2015). Mavi Yakalı Çalışanlarda İletişim Doyumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Esaktif Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi 'academia'*, 4 (2), 124-140.
- Yücel, C., ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 113-132.
- 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, 513-530.
- Zhen Y.A. (2013). *The Impact of Communication Satisfaction and Emotional Exhaustion on Organizational Commitment*. Unpublished Masters Thesis, University Tunku Abdul Rahman Faculty of Accountancy and Management, Malaysia,
- www.tdk.gov.tr

EKLER

Sayın katılımcı,

Bu anket formu “Personelin Yöneticilere Dair Güven Düzeyleri ile İletişim Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi ve Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Personeli Üzerinde Bir Uygulama” konulu çalışma ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak katılımınızla vereceğiniz destek, söz konusu çalışmamız ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak olup anonim olarak araştırmada sonuca ulaşmak için kullanılacaktır.

İlginiz için teşekkür eder, akademik ve idari hayatınızda başarılar dileriz.

Mustafa Çağrı Demir

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1-Kurumdaki Ünvanınız:

A. Profesör B. Doçent C. Dr.Öğr.üyesi D. Öğr.Gör/ Arş.Gör E. İdari Personel F. Diğer (.....)

2-Kaç Yıldır Bulunduğunuz Kurumda Çalışıyorsunuz:

.....

3-Yaşınız :

.....

4-En Son Mezuniyetiniz

A. Lise B. Ön Lisans C. Lisans D. Yüksek Lisans E. Doktora

5- Cinsiyetiniz ?

A. Erkek B. Kadın

6-Medeni Durumunuz:

A. Bekar B. Evli

7-Kurumunuzda Hangi Birimde Çalışmaktasınız:

8- Çalıştığınız kurumda eğer varsa anabilim dalınızı belirtiniz. (Yoksa Boş Bırakınız)

A. Sosyal Bilimler B. Fen Bilimler C. Sağlık Bilimleri D. Eğitim Bilimleri

Aşağıdaki Bölümde Kullanılan Ölçek Kurum İçerisindeki Personelin İletişim Doyumunu Ölçmek için tasarlanmıştır. Aşağıda Yer Alan İfadelerden Ne Derece Tatmin Olduğunuzun Anlaşılabilmesi İçin Tatmin Düzeylerinizi Kutucularda Yer Alan 1-2-3-4-5 Rakamlarından Birisini Seçerek Belirtiniz. **1 tatminsizliğinizi, 3 Orta Düzey Tatmini, 5 ise En Yüksek Tatmini** ifade etmektedir. Lütfen İfadeleri kurumunuzda yaşadıklarınızı dikkate alarak puanlayınız. Her soruya ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamın içerisinde bulunan kutucuğu işaretleyiniz

	1= TATMİNSİZLİK	3 = ORTA DÜZEY TATMİN DÜZEYİ	5= EN YÜKSEK TATMİN DÜZEYİ		
İLETİŞİM DOYUMU					
9.İş Doyumum (İşimden aldığım zevk) tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
10.İşimdeki İlerlememle ilgili elde ettiğim bilgi miktarı tatmin edici düzeydedir	1	2	3	4	5
11.Personel haberlerinden yeterince haberdarım	1	2	3	4	5
12.Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum	1	2	3	4	5
13.İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim	1	2	4	4	5
14.Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgi düzeyine sahibim	1	2	3	4	5
15.Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim	1	2	3	4	5
16.Bölüm politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum	1	2	3	4	5
17.İşimin gerekleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
18.Kurumumu etkileyen Hükümet ve Yök faaliyetleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum	1	2	3	4	5
19.Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim	1	2	3	4	5

20.İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim	1	2	3	4	5
21.Yan ödemeler ve ücretlerle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir.	1	2	3	4	5
22.Kurumun akademik başarılarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim	1	2	3	4	5
23.Kurumun başarısızlıklarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim	1	2	3	4	5
24.Yöneticilerin astlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
25.Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.	1	2	3	4	5
26.Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
27.Kurumumda çalışan insanlar iyi bir iletişimci olarak beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
28.Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir	1	2	3	4	5
29.Kurum içi iletişim bende kurumla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır	1	2	3	4	5
30.Kurum yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
31.Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
32.İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum	1	2	3	4	5
33.Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır	1	2	3	4	5
34.Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35.Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
36.Eşit düzey çalışanlar arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür	1	2	3	4	5
37.Kurum içi iletişim uygulamaları olağan üstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir.	1	2	3	4	5

38.Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum	1	2	3	4	5
39.Toplantılarımız iyi organize edilmektedir	1	2	3	4	5
40.Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir	1	2	3	4	5
41.Kurumumdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
42.Kurumumda genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutumlar sağlıklıdır	1	2	3	4	5
43.Kurumumda etkin düzeyde gayri-resmi iletişim kurulmaktadır	1	2	3	4	5
44.Genel olarak kurumumdaki iletişim miktarından tatmin oluyorum	1	2	3	4	5
45. Birim Yöneticim güven konusunda beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5

GÜVEN

Bir Konuda Yöneticinize **GÜVENE BİLMENİZ** İçin Aşağıdaki Unsurlardan Hangisi Gereklidir. 1'den 5'e kadar Numaralandırılmış Rakamlarla Lütfen İşaretleyiniz.

YARDIMSEVERLİK	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
46.Yardımsever Olması	1	2	3	4	5
47. Kötü günümüzde Yanımızda Olması	1	2	3	4	5
48. Her Konuda Yanımda Olacağını Hissettirmesi	1	2	3	4	5
49. Her zaman Yardıma Hazır olması	1	2	3	4	5
KENDİNE GÜVEN	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
50. Kendine güveni olmalı	1	2	3	4	5
51. Kendisine saygısı olmalı	1	2	3	4	5
52..Kendini sevmeli	1	2	3	4	5
53. Gelecekte umutlu olması	1	2	3	4	5
54. Azimli / Kararlı olmalı	1	2	3	4	5
55.Pozitif olması	1	2	3	4	5
56. Kendisiyle barışık olması	1	2	3	4	5
57. Kendi Sorumluluklarının farkında olması	1	2	3	4	5
DÜRÜSTLÜK	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
58. Sözünde durması	1	2	3	4	5
59. Yerine getiremeyeceği sözler vermemesi	1	2	3	4	5
60. Verdiği sözü yerine getirmesi	1	2	3	4	5
61. Yalan Söylememesi	1	2	3	4	5
SAMİMİYET	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
62. Sevgisini çevresiyle paylaşması	1	2	3	4	5
63. İnsancıl olması	1	2	3	4	5

64. Hoşgörülü olması	1	2	3	4	5
65. Güler yüzlü olması	1	2	3	4	5
UYUM SAĞLAMA	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
66. Aynı fikirleri taşıyor olması	1	2	3	4	5
67 Toplum kurallarına uyuyor olması	1	2	3	4	5
68. Değerlerine sahip çıkması	1	2	3	4	5
69. Çok hata yapmaması	1	2	3	4	5
70. Çevresi tarafından sevilen biri olması	1	2	3	4	5
71.Uyumlu olması	1	2	3	4	5



AÇIKLIK	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
72. Açık sözlü olması	1	2	3	4	5
73. Duygularını açıkça belli etmesi	1	2	3	4	5
74. Sözünü sakınmaması	1	2	3	4	5
75. İnanırcı olması	1	2	3	4	5
76. İkna edilebilir olması	1	2	3	4	5
BİRİKİM	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
77. Yeni şeyler öğrenmek istemesi	1	2	3	4	5
78. Yetenekli olması	1	2	3	4	5
79. Bilgili olması	1	2	3	4	5
80. Kültürlü olması	1	2	3	4	5
DEDİKODU YAPMAMAK	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
81. Gereksiz yere konuşmaması	1	2	3	4	5
82.. Dedikodu yapmaması	1	2	3	4	5
TUTARLI OLMAK	ÇOK GEREKLİ	GEREKLİ	FARKETMEZ	GEREKLİ DEĞİL	HİÇ GEREKLİ DEĞİL
83. Söyledikleri ile davranışlarının birbirini tutması	1	2	3	4	5
84. Tutarlı davranması	1	2	3	4	5
85. Davranışlarında düzeyli olması	1	2	3	4	5

ANKETİNİZ BİTTİ
TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

Tez sahibi Mustafa Çağrı Demir Yılı doğumludur. 2008 yılında Anadolu üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne başlamıştır. 2010 yılında Erasmus öğrenci değişim programı ile Ljubljana üniversitesinde eğitim alan Mustafa Çağrı Demir buradaki eğitiminin ardından Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Tasarımı ve Yönetimi bölümüne çift anadal öğrencisi olarak kayıt olmuştur. 2013 Yılında İşletme bölümünden 2014 yılında ise çift anadal programı olan İletişim Tasarımı ve yönetimi bölümünden yüksek onur öğrencisi olarak mezun olmuştur. Lisans eğitiminin ardından Şişecam Baskı ve Ambalaj tesisine Üretim planlama personeli olarak işe başlamış ardından bu fabrikada Fabrika şefi olarak görevini sürdürmüştür. Burada geçirdiği İki yılın ardından işinden ayrılarak İngiltere'nin Oxford şehrinde bulunan Oxford Brookes Üniversitesinde 8 ay dil eğitimi almıştır. Dil eğitimini takiben Kütahya ilinde bulunan bir Uluslararası Dış ticaret firmasında işe başlamış satış ve pazarlama uzmanı olarak iki yıl altı ay çalışmıştır. Tez sahibi 2015 yılında başlamış olduğu pazarlama yüksek lisans eğitimini 2019 yılında tamamlamış ardından Anadolu üniversitesi iletişim tasarımı ve yönetimi alanında ikinci yüksek lisansına başlamıştır. Mustafa Çağrı Demir eylül 2017 tarihinden beri Dumlupınar Üniversitesinde öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.