

Güven Geliştirmede İletişimin Rolünü ve Örgütsel Hedeflere Katılım Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Yol Analizi

A Path Analysis of the Role of Communication in Developing Trust and Its Effects on Employee Involvement

Öğr. Grv. Dr. Müge Leyla Yıldız - Hatice Canan Bürüngüz

Öz

Güven, örgütsel performansı etkileyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim güven geliştirmede oldukça önemli bir role sahiptir. Örgüt içinde güven ortamının oluşabilmesi de çalışanlar arasındaki iletişimle ilişkilidir. Bu nedenle birçok araştırma güven ile iletişim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ancak bu çalışma, diğerlerinden daha kapsamlı olarak, bilginin niceliğinin, bilginin niteliğinin ve iletişimde açıklığın, güven ile ilişkisinde çalışan katılımı çıktısıyla birlikte bütüncül bir ilişki modelde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma modeli 176 hastane çalışanı üzerinde yol analiziyle test edilmiştir. İletişim, güven, iletişimde açıklık ve çalışan katılımı ilişkisini konu alan araştırma modeli doğrulanmıştır. Çarpıcı bir sonuç olarak paylaşılan bilginin niceliğinin güven geliştirmede bilginin niteliğinden daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güven, İletişim, İletişimde Açıklık, Çalışan Katılımı, Bilginin Kalitesi, İletişimin Niteliği, Bilginin Yeterliliği, İletişimin Niceliği.

Abstract

Trust is an important concept in social science research as a key factor in organizational success. Communication plays an important role in the development of trust within an organization. Number of researchers have been studied the relationship between trust and communication. This study tests the specific linkages among quality of information, quantity of information, openness, trust, and outcomes such as employee involvement in 176 employees of a hospital. Using path analysis, the research model about the relationship between trust, openness, communication (sharing infor-

mation) and employee involvement was confirmed in Turkey. We also found that in developing trust the role of quality of information has more effect than the role of quantity of information.

Keywords: Trust, Communication, Openness, Employee Involvement, Quality of Information, Communication Quality, Enough Information, Communication Quantity.

Giriş

Güven, örgütsel performansta oldukça etkili bir değişken olarak giderek önem kazanmaktadır. Luhman'a (1979) göre güven, sosyal dünyanın karmaşıklığını azaltan ve istikrarını sağlayan bir iletişim mesajıdır. Modern dünyadaki karmaşıklık ve istikrarsızlık, güvene olan ihtiyacı arttırmakta ve sosyal sistemleri oluşturan iletişimin etkili araçlarından biri olarak güven kavramı karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 2007:69). Nooteboom'a (2002) göre güven, ilişki temellidir. Bu bağlamda güvenden bahsediyorsak bir iletişim söz konusudur. İletişim, göndericinin bilgilerini, duygularını, düşüncelerini ve isteklerini alıcıya ulaştırabilmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Ancak etkin bir iletişimde dikkat edilmesi gereken husus, alıcının mesajı doğru anlayıp anlamadığıdır. Güven ile iletişim aslında karşılıklı bir etkileşim içerisindedir. Karşı tarafa duyulan güvenin iletişimi artırmasının yanı sıra iletişim, güven ortamı oluşturmada önemli öncüllerden de biridir.

Güven ilişkisinde güvenilen (trustee) ve güvenen (trustor) olmak üzere iki taraf söz konusudur. Bu ta-

raflar; kişi, grup, sistem ya da örgüt olabilir. En çok kabul gören Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995:712) tanımına göre güven, bir tarafın (güvenen) doğrudan kontrol edemeyecek olmasına rağmen karşı tarafın (güvenilen) kendisinden beklediği gibi davranma konusunda gönüllü ya da istekli olmasıdır. Bir örnek vermek gerekirse, çalışanın (güvenen taraf) yöneticisinin (güvenilen taraf) toplantıda nasıl bir açıklama yaptığını bilemeyecek olmasına rağmen konuyla ilgili yalan söylemeyeceğine (çalışanın yöneticisinden beklediği davranış) inanmaya istekli olmasıdır.

Araştırmalar gösteriyor ki güven, bilgi alışverişinin genel olarak artmasına, bu alışverişin daha az maliyetli olmasına, iş arkadaşlarından kazanılan bilginin yeterli olarak anlaşılmasına imkân tanır ve kişinin bu bilgiyi uygulamaya koymasındaki ihtimalini artırır (Abrams ve diğerleri, 2003:65). Ayrıca güven, etkin iletişim, örgütsel bağlılık, risk alma, problem çözme gibi kavramlarla da doğrudan ilişkilidir (Bijlsma ve Bunt, 2003:639).

Çalışan katılımı; kalite yönetimi, yönetim değişikliği toplantıları, ekip kurma programları gibi geniş çaplı örgütteki biçimsel faaliyetlere katılım olarak tanımlanmaktadır. Bilginin paylaşımının, etkin iletişimin ve yönetsel açıklığın (yeni fikirleri ve aksi görüşleri kabul edebilme) ve yüksek düzeyde çalışan katılımının var olduğu bir iklimde çalışanların fikirlerini söyleyebilme (employee voice) derecesi yükselebilecektir (Huang ve arkadaşları, 2003:5). **Çalışanların fikirlerini söyleyebilme düzeyi arttıkça sayesinde birçok kararın daha etkin bir şekilde verilmesi mümkündür.** Ayrıca bu durum çalışan motivasyonunu ve performansını arttıracaktır. Böylece çalışan katılımıyla insan kaynağının değeri artacak ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır (Richardson ve Vandenberg, 2005:563).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel iletişimin iki boyutu olan paylaşılan bilgi kalitesinin ve bilginin yeterliliğinin güven, iletişimde açıklık ve çalışanların örgütsel amaçlara katılımı üzerindeki etkisini incelemektir. Türkiye'de bilgi kalitesi, bilgi yeterliliği ve güven arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma bulunmaması, güvenin iletişimde açıklık ve **çalışan katılımı** arasındaki bir bütün ilişkiler ağı olarak ele alınmaması nedenleriyle Thomas, Zolin ve Hartman'ın (2009) modelinin uygulanması amaçlanmıştır. Thomas, Zolin ve Hartman (2009:287) yeterli bilgi ve bilgi kalitesi kavramlarını ayrı ayrı incelemeye almış, güven, açıklık

ve katılım değişkenleriyle bütüncül bir modelde söz konusu ilişkileri araştırma modeli yardımıyla incelemiştir. Çalışma, örgüt içinde bulunan tüm çalışan ve yöneticiler arasındaki paylaşılan bilginin nitelik ve niceliğinin güven ile iletişimde açıklık ve **çalışan katılımı değişkenleriyle bütüncül bir modelde** değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Literatür Taraması ve Hipotezler

İletişim ve Güven

Folger ve Konovsky (1989:126) yapmış olduğu araştırmada geribildirim dürüst, tutarlı ve etik olmasının ve Konovsky ile Cropanzano (1991:702) ise bilgilerin doğruluğunun yönetime olan güvenle ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Whitener ve arkadaşları (1998:517), yöneticinin güvenilir davranışları arasında iletişimin yer aldığını belirtmiş ve iletişimi; doğruluk, kararlar hakkında izahat ve açıklık boyutu ile ele almıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanlarını mevcut durum ve aldıkları kararlar hakkında bilgilendirmesinin ve bu bilgilerin kalitesinin güven ile ilişkili olduğu söylenebilir. Ball, Coelho ve Macahas (2004:1284) iletişim ve güvenin müşteri sadakatini etkilediğini ortaya koymuş ve iletişimin, güvenin bir öncülü olduğunu belirtmiştir. İletişimin sıklığı ve kalitesi güven atmosferi yarattığını vurgulamaktadır. De Ridder'a (2004) göre; çalışanların duygusal bağlılığı ve duydukları güven, çalışan katılımını etkilediği lemektedir. Ayrıca göreve ilişkin iletişim kalitesinin örgüte bağlılığı, göreve ilişkin olmayan iletişim kalitesinin de yönetime olan güveni etkilediğini bulmuştur (De Ridder, 2004: 26)

İletişimin güven sağlamasındaki etkisi belirsizliği azaltma ve inanırılık sağlamaya kadar uzanmaktadır. İnanırılık kavramı da dürüstlük, şeffaflık ve bilginin tutarlılığı algısı ile doğrudan ilişkilidir (Raskovic, Brencic ve Moerec, 2011:171). Çalışanların yöneticilerden gelen bilgiyi doğru olarak değerlendirmesi ile yöneticisinin başarılı olduğu algısı arasında bir ilişki vardır. Bu olumlu ilişki, çalışan yöneticisine çok güvendiği takdirde ondan gelen bilginin doğru olarak algılandığını ifade etmektedir. Güven duyma, etkileşimde olma arzusuna ve iletişimden duyulan memnuniyete bağlıdır. Düşük güven söz konusuysa çalışanlar, bilgiyi saklama ve bilgi akışını engelleme eğilimindedir. Çalışanların bu davranışı da örgütte özellikle yukarıya doğru bilgi akışının bozulmasına yol açar (Roberts ve O'Reilly, 1974:209). Diğerlerine

güvenmeyen kişi yararlı bilgileri gizleyip çarpıtacak ve olayları, fikirleri, sonuçları açıklamaktan kaçacak ya da bunları değiştirecektir. Böylece eksik ve yanlış bilgileri doğrularından ayırmak da giderek zorlaşacaktır (Zand, 1972:230). Güven, kişinin iletişimde bulunulan karşı tarafla paylaşılan bilgiye dair inancına bağlıdır. Örgüt içinde bilginin paylaşımı güven yaratabilecek ya da arttırılabilecekken; bilgisizlik, karşıdaki kişiye duyulan güveni azaltacaktır (Thomas, Zolin, Hartman, 2009:288). Literatürde iletişim sürecindeki bilgi paylaşımının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar *bilginin kalitesi ya da niteliği (quality of information)* ve *bilginin yeterliliği ya da niceliği (quantity of information)*'dir. Bu boyutlar çalışanın aldığı iletişimin niteliği ve niceliğini ifade etmektedir.

Bilginin kalitesi; bilgi alışverişinin zamanında, doğru, yeterli ve tam (eksiksiz) olmasıdır. Bstieler ve Hemmert (2010:311) yaptıkları araştırmada bilginin kalitesinin güven oluşumunu etkilediğini tespit etmiştir. Her konuda (görev ile ilgili ya da özel koe nelerde) paylaşılan yararlı bilgi ile bireysel bağlar ve paylaşılan bir grup bilinci yaratılır. Bunun yanı sıra, bu paylaşım güven miktarını ve örgütün bir üyesi olma düşüncesini de arttırır (Bstieler ve Hemmert, 2010:303). Birçok çalışma bilgi kalitesi ile güven arasında ilişki olduğunu öne sürmüştür (Simons, 2002:18; Whitener ve diğerleri, 1998:517; Sapienza ve Korsgaard, 1996:567). Bu doğrultuda araştırma hipotezi aşağıdaki gibi kurgulanabilir:

H₁: Bilginin kalitesi çalışanın yöneticiye duyduğu güveni olumlu yönde etkiler.

Bilginin yeterliliği başka deyişle bilginin niteliği örgüt üyelerinin yeterli bilgiye sahip olup olmadığıyla ilgilidir (Thomas, Zolin ve Hartman, 2009:290). Yapılan araştırmalarda bilgi akışı (miktarıyla) güven arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur (Becerra ve Gupta, 2003; Shockley-Zabalak, 2001; O'Reilly ve Roberts, 1974).

Delahaye (2000) grup üyeleri arasında bilgi paylaşımı için güvenin önemli bir şart olduğunu, güvenin artması ile insanlar arasındaki iletişim hızının ivme kazandığını ve bilgi paylaşma isteğini arttırdığını ortaya koymuştur (Hu ve diğerleri, 2012:784). Wu ve arkadaşları (2009:91) çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvenin bilgi paylaşımıyla ilişkili olduğunu ve sosyal etkileşim ortamına etkisinin varlığını tespit etmişlerdir. Argyris (1962) güvenin, grup içi ve örgütsel ilişki-

lerden geliştiğini ve bu bağlamda; açıklık, duygulara hâkim olma, yeni davranışlar deneyimleme ve eleştirel olmayan geri bildirim paylaşımı gibi konular grup tarafından benimsendiğinde güven artışı oluştuğunu belirtmiştir (Farris, Senner ve Butterfield, 1973:145). Butler'a (1991) göre ise; doğru ve eksiksiz bilginin paylaşımı ve iletişimde açıklık, güvenilirliği etkilemektedir. Başka deyişle, doğru ve sürekli iletişim söz konusu olduğunda çalışanlar yöneticilerini güvenilir olarak algılamaktadırlar. Benzer şekilde O'Reilly'nin (1974:214) ve Muchinsky'nin (1977:602) çalışmalarına göre, bilgi akışı ile yöneticiye duyulan güven arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Shockley-Zabalak, Ellis ve Winograd, 2000:38). Becerra ve Gupta (2003:41) ise iletişim sıklığının iletişimin güven üzerindeki etkisinde aracı bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Ellis ve Shockley-Zabalak (2001:393) yöneticinin örgüt veya işle ilgili paylaştığı bilgi miktarının çalışanların yöneticiye olan güveniyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Çalışanların örgütsel politikalar, performans değerlendirme kriterleri, ödeme ve ek haklar, terfi, gelişim fırsatları, örgütün uzun vadeli stratejileri gibi örgütsel ve işle ilgili konularda yöneticilerin kapsamlı bilgi paylaşımı önemlidir. Karşı tarafın kontrol edilemeyen davranışlarına karşı alınan bilgi paylaşımıyla azalmaktadır. Ayrıca paylaşılan bilgi miktarı artışıyla karşılıklı münazaraların başarısı da artmaktadır (Butler, 1999:217-219). Yapılan çalışmalardan yola çıkarak kurulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₂: Bilginin yeterliliği çalışanın yöneticiye duyduğu güveni olumlu yönde etkiler.

Güven ve İletişimde Açıklık

İletişimde açıklık, örgütteki genel görüşün aksine dahi olsa, çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmesidir. Çalışmalar iletişimde açıklığın güven yaratmada diğer bir faktör olduğunu göstermektedir (Thomas, Zolin ve Hartman, 2009:292).

Çalışanlara üst yönetim ve yöneticiler tarafından iş ve örgütle ilgili bilgilerin iletilmesi güven yaratmaktadır (Shockley-Zabalak, Ellis ve Winograd, 2000:42-43; Mishra ve Morrisey, 1991:451). Selnesè (1998:317) göre; dürüst ve zamanında iletişim ve bilgi paylaşımı sadece güveni değil, aynı zamanda çalışanların tatmin ve memnuniyet düzeyini de etkilemektedir. Raskovic, Brencic ve Moerec (2011:178), kriz zamanlarında yönetimin açık, sürekli ve şeffaf bir iletişim kurmasının yönetici ve çalışan arasındaki güven için

önemli olduğunu vurgulamıştır. Wulandari ve Burgess (2011:66) güven ve iş tatmini arasındaki pozitif bir ilişki bulunduğunu ve iletişimde açıklığın bu ilişkiyi etkileyen bir değişken olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Robin (2007) açık, şeffaf ve doğru iletişimin gruplar içinde güvenilirlik kanısının oluşması ve gelişimi için önemli olduğunu belirtmiştir (Schiller ve Cui, 2010:38).

Koosgard, Brodt ve Whitener (2002:317) ise bir çalışmada açık iletişim ve bilgilenme boyutunun güven yaratan yönetici davranışı olduğunu belirtmiştir. Ruppel ve Harrington (2000:325) ve Tzafirir ve arkadaşları (2004:639) çalışmalarında yönetici ve çalışanları arasındaki açık iletişimin güveni artıracaklarını söylemiştir. Benzer şekilde Roberts ve O'Reilly (1974:214) de çalışanın yöneticisine güven duymasının iletişimde açıklıkla ilişkili olduğunu, güvenin de örgütte yukarı doğru iletişimin açık ve doğru olmasını kolaylaştırdığını belirtmiştir. Smidts (2006) ise iletişim ortamının çalışanların açık sözlü ve katılımcı olmaya teşvik ederek örgütsel özdeşleşme yarattığını öne sürmektedir (Mahajan, Bishop ve Scott, 2012:174). Bu çalışmalar doğrultusunda da örgüt içerisinde açık iletişim algısını güven ile ilişkilendirilen araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₃: Yöneticiye duyulan güven iletişimde açıklıklı olumlu yönde etkiler.

İletişimde Açıklık ve Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı işletmedeki kalite çemberleri, takım çalışmaları, proje yönetimi uygulamaları gibi çeşitli aktivitelere uyum sağlama, fikrilerini söyleme, karar süreçlerine ve faaliyetlere katılma düzeylerini ifade etmektedir. Çalışan katılımının en önemli unsurları kararlara katılım, takım çalışması ve iletişimidir (Shadur, Kienzle ve Rodwell, 1999:480).

Lawler'a (1992, 1996) göre; **çalışan katılımının** güç, enformasyon, bilgi ve ödüller olmak üzere dört örgütsel unsuru bulunmaktadır. *Güç* örgütsel süreçlerdeki karar vermeyi, *enformasyon* çalışanlar arasında paylaşılan her türlü iletişim tipini ifade etmektedir. *Bilgi* çalışanın sahip olduğu bilgisini, yeteneklerini ve becerilerini; *ödüller* ise etkin çalışan katılımının önemli bir değişkenini ifade etmektedir (McMahon ve arkadaşları, 1998:154). Çalışan katılımının temel değişkenleri, gücün dağılımı ve karar verme süreçleridir. Bu iki kavram da birbirine bağlıdır. Çünkü gücün dağılımı karar verme süreçlerinde

söz sahibi olacak kişi ya da kişileri belirlemektedir (Morgan ve Zeffane, 2003:60). Çalışan katılımının insan kaynağı üzerindeki motivasyon ve performans artışı sağladığı dolayısıyla da iş süreçlerinin etkinliğini ve işletmenin verimliliğini arttırmak tadır. İnsan kaynağının performansı işletmenin genel performansı için en önemli unsurdur. Çalışan katılımının örgütsel bağlılıkla (Cappelli ve Rogovsky, 1998), iş performansı (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989), müşteri tatminiyle (Oakland ve Oakland, 1998; Bowen ve Schneider, 1999) pozitif yönlü ilişkisi vardır (Holman ve diğerleri, 2005:164). Birçok büyük çok uluslu işletme yüksek katılımdaki işletmelerde önemli ölçüde büyüme olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmalar (Arthur, 1994; Lawler ve diğerleri, 1995) örgütsel uygulamalar (kalite çemberleri, eğitim, öneri sistemleri gibi) ile bazıları da (Vandenberg, Richardson ve Eastman, 1999) katılım iklimiyle çalışan katılımı çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

İletişim ve bilginin paylaşımı çalışan katılımında etkili değişkenlerden biridir (Morgan ve Zeffane, 2003). Caldwell (1993) çalışan katılımını, çalışanları örgütün gidişatına dair konularda fikrinin alınmasından (en yüksek seviye) çalışanları örgütün gidişatından bile gilendirme ya da onları ilgilendiren konularda fikirlerini almaya (en düşük seviye) kadar bir ölçekte değerlendirmektedir. İletişim tarzlarını da daha çok biçimsel yapılarda kullanılan, hiyerarşik yapıda emir ve talimatlar şeklinde kurulmuş olan "üretim iletişimi (product communication)" ve yüz yüze, doğrudan iletişimi içeren, çalışanların aktif şekilde katılabildiği, soru sormasının teşvik edildiği, geri bildirim yapabildiği "süreç iletişimi (process communication)" olarak ikili şekilde sınıflandırmıştır. Katılım ve iletişim tarzları arasındaki ilişkiyi de Şekil 1'de görüldüğü gibi bir matrisle açıklamıştır (Caldwell, 1993:136):

Örgütler; üretimi yönlendirebilmek için talimat şeklinde bir iletişim, diğer birimlerin iş planlarına katılımını sağlamak için eşgüdümlü bir iletişim, bilgi akışının yaratılması için erişilebilir bir iletişim ve çalışanların örgütün hedef ve değerlerini fark ederek daha fazla katılımını teşvik etmek için ise açık bir iletişim uygulamalıdır (Caldwell, 1993:138). Bazı araştırmalara göre; açık bir iletişim, çalışanların kararlara katılımı ve kaliteli kararlar vermesi için gereklidir. Çünkü bilgi olmadan insanlar sorumlu davranışlar sergilemeye gönüllü değildirler (Riordan, Vandenberg ve Richardson, 2005:473).



Şekil 1. İletişim Tarzları

Açık ve doğrudan iletişim stratejisi izleyen örgüt, çalışanlarını sorumluluk almaya ve özerklik kazanmaya yönlentmektedir (Caldwell, 1993:138). Mahajan, Bishop ve Scott (2012:174) çalışmasında üst yönetime olan güvenin, iletişim ve örgütsel bağlılık arasında aracı bir rolü olduğunu, yine üst yönetime olan güvenin çalışan katılımı ve bağlılık arasında kısmen bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Butler (1991:659), Driscoll (1978:54) ile Whitener ve arkadaşları (1998:517) çalışanlarla açık bir iletişim kurulduğunda ve çalışanların karar verme süreçlerine katılımı için çabaladığında çalışanların üst yönetime olan güvenilirlik algısının arttığını belirtmiştir. Morgan ve Zeffane (2003:70) çalışanın dolaylı katılımından ziyade doğrudan katılımının güven yaratmada etkin olduğunu, üst kademedeki yöneticilere doğrudan danışabilmenin, sürdürülebilir güveni sağlamada en başarılı yol olduğunu belirtmişlerdir.

Farris, Eldon ve Butterfield (1973:156) bankalarda yapmış olduğu çalışmada yüksek derecede güven duyan çalışanların katılımcı bir iklimde, işleriyle daha ilgili ve örgütle daha uyumlu olduklarını tespit etmişlerdir. De Ridder (2004), örgütsel iletişimi göreve ilişkin olan ve ilişkin olmayan iletişim kalitesi olarak ele almıştır. Göreve ilişkin iletişim kalitesi bağlılık, göreve ilişkin olmayan iletişim kalitesi de güven yaratmada önemli bir değişkendir. Ayrıca çalışanlar, bağlılık ve güven dereceleri arttıkça örgütsel stratejileri daha çok desteklemektedirler (De Ridder, 2004:20). Eğer yönetim örgütsel değişiklikler, personel yönetimi, örgütün performansı, stratejisi ve diğer fonksiyonları ile ilgili bilgileri çalışanlarla paylaşırsa örgüte olan katılımı da artmaktadır.

Trombetta ve Rogers'ın (1988) hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmada çalışanların kararlara katılımının, iletişimde açıklığın ve doğru bilgilerin paylaşıldığı bir örgütte çalışanların örgüte bağlanma eğiliminde olduğunu tespit etmişlerdir. Thomas, Zolin ve Hartman (2009:306) güven, açıklık ve örgütsel hedeflere bağlılık değişkenleri arasında bir ilişki olduğunu ispat etmiştir. Literatür araştırmaları doğrultusunda araştırma hipotezi şu şekilde düzenlenmiştir:

H₄: İletişimde açıklık çalışan katılımını olumlu yönde etkiler.

Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında öncelikli olarak araştırmanın modeli sunulmuştur. Daha sonra araştırmanın örnekleme ve örnekleme dair demografik bilgilere yer verilmiştir. Veri toplama aracı başlığı altında çalışmada kullanılan ölçekler ve araştırma değişkenleri ele alınmıştır. Yapılan yol analizi sonucu elde edilen bulgular incelenmiştir. Son olarak sonuçlar değerlendirilmiş, örgütlere kullanım alanı ve ileriki çalışmalar ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Ampirik bir çalışmada değişkenler arası ilişkiler genel olarak doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkiler olarak iki grupta incelenmektedir. Bu amaçla kullanılan korelasyon ve klasik regresyon analizleri çoklu değişkenler arasındaki dolaylı ve dolaysız ilişkileri bir arada belirlemede yetersiz kalmaktadır. Bu durumlarda kullanılan yol analizi (path analysis) değişkenler arasındaki dolaylı ve dolaysız nedensel ilişkilerin önemi ve büyüklüğünü tahmin edebilmeyi sağlamaktadır.

(Bal, 2000:376; Ekşi, 2012:880). Klasik istatistikî yöntemlerden farklı olarak, araştırmada değişkenlerinin birbirleriyle ilgili dolaylı ve dolaysız ilişkilerini bütüncül bir şekilde bir arada değerlendirmesi olanağı tanıdığı için yol analizi yapılmıştır. Araştırmada modeli değerlendirmek amacıyla SPSS 17 ve Lisrel 8 paket programları kullanılmıştır.

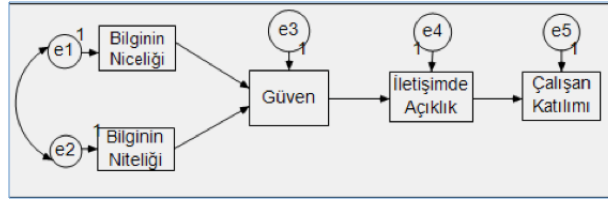
Araştırmanın Modeli

Araştırmada Thomas, Zolin ve Hartman'ın (2009) araştırma modeli Şekil 2'de görüldüğü gibi Türkiye'de test edilmek amacıyla aynı şekilde kullanılmıştır. Çalışmanın kuramsal modeli, bilginin kalitesi ve bil-

ginin yeterliliği değişkenlerinin güveni doğrudan iletişimde açıklığı ise dolaylı olarak yordadığı şeklinde hipotez edilmiştir. Ayrıca güvenin iletişimde açıklık ve çalışan katılımının da bir yordayıcısı olduğu ön görülmektedir. Şekil 2'de görüldüğü gibi, model iki gözlemlenen değişkenin üç gözlenen değişkeni yordaya-bildiğine ilişkin regresyon eşitliği üzerine kurulmuştur.

Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, kurum içi iletişimin zamanla sistemli hale gelebileceği düşüncesiyle beş yıldan fazla faaliyet gösteren özel üniversite hastaneleri çalışanları olarak belirlenmiştir. İstanbul'da beş yıldan fazla süredir faaliyet gösteren üç özel üni-



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

versite hastanesi olan Maltepe, Yeditepe ve Başkent Üniversite Hastaneleri arasında kura yöntemi ile Yeditepe Üniversite Hastanesi çalışanları araştırma örneklemi olarak belirlenmiştir. Araştırma anketleri, 09.07.2012–22.07.2012 tarihleri arasında Yeditepe Üniversite Hastanesi Başhekimliği'nin izni alınarak dağıtılmıştır. Örneklemi oluşturan hastane belli aralıklarla ziyaret edilerek tüm bölümlerdeki personel ve yöneticilere anketin dağıtılması sağlanmıştır. Dağıtılan 250 anketten 176 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır ve geri dönüş oranı %70,4'tür. Araştırmaya dâhil edilen katılımcılara ait demografik bilgileri sıklık ve yüzde oranlarıyla Tablo 1'de görüldüğü gibidir:

Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak Thomas, Zolin ve Hartman'ın 2009 yılında yayınlamış olduğu makalede Uluslararası İletişim Derneğinin oluşturduğu 112 soruluk ölçek yazarlara elektronik posta yoluyla anket ve kullanım izni istenilerek alınmış ve kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan ölçekte, bilginin yeterliliği, bilginin kalitesi, güven, açıklık, katılım değişkenleriyle ilgili sorulara ve araştırmaya katılan kişiler hakkındaki demografik bilgilere yer verilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0,764 ve Barlett testi anlamlı (p=0,001) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	107	61%
	<i>Erkek</i>	69	39%
Medeni Durum	<i>Bekâr</i>	83	47%
	<i>Evlî</i>	93	53%
Yaş	<i>18 - 24</i>	20	11%
	<i>25 - 34</i>	111	63%
	<i>35 - 44</i>	38	22%
	<i>45 - 54</i>	5	3%
	<i>55 +</i>	2	1%
Eğitim Durumu	<i>İlköğretim</i>	11	6%
	<i>Lise</i>	59	34%
	<i>Lisans</i>	78	44%
	<i>Yüksek Lisans</i>	17	10%
Kurumdaki Çalışma Süresi	<i>Doktora</i>	11	6%
	<i>0 - 2 yıl</i>	49	28%
İş Hayatındaki Toplam Tecrübe	<i>3 - 5 yıl</i>	58	33%
	<i>6 - 8 yıl</i>	69	39%
	<i>0 - 3 yıl</i>	24	14%
Çalışma Şekli	<i>4 - 7 yıl</i>	49	28%
	<i>8 - 11 yıl</i>	46	26%
	<i>12 - 15 yıl</i>	25	14%
Pozisyon	<i>16 ve üstü yıl</i>	32	18%
	<i>Maaşlı</i>	138	78%
Pozisyon	<i>Sözleşmeli</i>	38	22%
	<i>Yönetici</i>	21	12%
Pozisyon	<i>Çalışan</i>	155	88%

Ölçeğin ilk bölümü, *bilginin yeterliliğine* ilişkin beş boyuttan ve 70 sorudan oluşmaktadır. Boyutlar, bilginin kaynağı, iletişim kanalları, alınan bilgi, gönderilen bilgi ve bilginin takibi/değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir. 1'den 66'ya kadar tek sayılardan oluşan sorular, katılımcıların çalıştıkları kurumda almış olduğu bilginin yeterliliğini, çift sayılı sorular ise alınmak istenen bilgi miktarını değerlendirmektedir. Ayrıca bu bölümdeki 14, 18 ve 70. sorular sadece yöneticilerin doldurması gereken sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçek 4'lü olarak değerlendirilmiştir. Yeterli bilgi ölçeği 1'den 4'e kadar puanlandırılmış olup "çok" 4, "orta" 3, "az" 2 ve "çok az" seçeneği 1 puan olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach alpha kat sayısı hesaplanmış ve 0,971 olarak tespit edilmiştir.

Bilginin kalitesi ile ilgili sorular 20 adettir. Yönetici, iş arkadaşları, üst yönetim, astlar ve dedikodulardan gelen bilginin kalitesi olmak üzere bilginin doğru, dakik, faydalı ve aşırı olması ile ilgili dörder sorudan oluşmaktadır. Bilginin kalitesi ölçeği ise 1: Kesinlikle Katılmıyorum'dan 4: Kesinlikle Katılıyorum'a kadar 4'lü Likert ile değerlendirilmiştir. Güvenilirliği ölçmek için Cronbach alpha değeri hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach alpha 0,789 olduğu tespit edilmiştir.

Kurum İçi İletişim bölümünde güven, açıklık ve katılım ile ilgili 22 soru yer almaktadır. Bu ölçekte 1:Kesinlikle katılmıyorum ve 4:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 4'lü aralık ölçeği kullanılarak ölçülmüş

tür. Ölçeğin güvenilirliği için yapılan analizde Cronbach alpha değeri 0,997'dir.

Ankette çalışanların bağlı bulunduğu yöneticiler, iş arkadaşları ve astlara duyulan güven ile ilgili soruların yer alması, güven kavramının hassas bir konu olması nedenleriyle anketler cevaplandırıldıktan sonra zarf içinde teslim alınmıştır. Veri toplama aracının mümkün olduğunca geçerli sayılması için anket dağıtılan herkese anketin nasıl dolduracağı ile ilgili bilgi verilmiş ve soruların tamamının cevaplanması sağlanmıştır. Yoğun çalışma temposunun neden olduğu zaman kısıdı bazen anketlerin sabah bırakılıp akşam alınmasını gerektirmiştir. Vardiyalı çalışmalar, yoğunluk ve aciliyet gibi nedenler anketlerin bir ya da iki hafta gibi uzun süreler içinde ve bazılarının da doldurulmadan geri alınmasına neden olmuştur. Ayrıca ölçeğin kapsam geçerliliği için yeminli mütercim tercüman tarafından önce Türkçeye sonra İngilizceye ve sonra tekrar Türkçeye çevrilmiştir. Veri toplama ölçeğinin daha önce Thomas, Zolin ve Hartman (2009) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışmada yol analizi yapıldığı için boyutlar önceki çalışmada olduğu gibi kabul edilmiş ve tekrar analize tabi tutulmadan kullanılmıştır.

Bulgular ve Analiz Sonuçları

Araştırma değişkenleriyle ilgili ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arası ilişkiler Tablo 2'de görüldüğü gibidir:

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1. Güven	2,86	0,502	1				
2. Bilginin Yeterliliği	2,82	0,339	0,449*	1			
3. Bilginin Kalitesi	2,55	0,371	0,382*	0,365*	1		
4. İletişimde Açıklık	2,97	0,513	0,395*	0,395*	0,317*	1	
5. Çalışan Katılımı	3,17	0,581	0,265*	0,232**	0,057*	0,262*	1

*p< 0,05 ** p< 0,01

Değişkenler arası korelasyonun istatistik olarak pozitif yönde anlamlı oldukları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Korelasyon tablosuna bakıldığında en yüksek korelasyon katsayısının güven ile yeterli bilgi düzeyi arasındadır. Ayrıca örgütsel amaçlara katıla

mın ortalamasını 4 üzerinden 3,17 ile en yüksek değerleri aldığı görülmektedir.

Yol analizi yapılırken modelin uygunluğu (model fit) için gerekli ölçütler incelenmiştir. Modelin uygun-

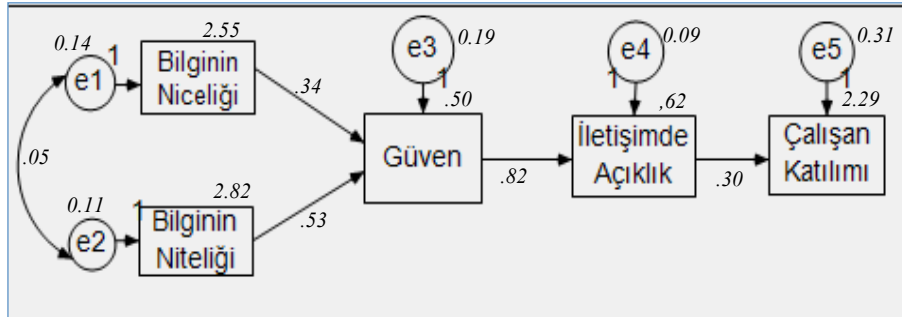
luğu incelenirken RMSEA (the Root Mean Square Error of Approximation), NFI (Normed-Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerleri, kritik ölçüt olarak alınmıştır (Ekşi, 2012:1688) ve modelin doğruluğu sınanmıştır. Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri Tablo 3'de görüldüğü gibidir:

Model uyum iyiliğinde yaygın olarak kullanılan Ki-kare/df (χ^2/Sd), RMSEA, NFI, TLI ve CFI değerleri

ne bakılmıştır. Ki kare/sd değerinin 0 ile 2 arasında, RMSEA değerinin 0,05'den küçük, NFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,95 ile 1 arasında olması iyi uyum değerlerini ifade etmektedir (Kline, 2005; Hu ve Bentler, 1999; Thompson, 2000:270-71). Tablo 3'e bakıldığında modelin bütün değerlerinin uyum durumlarının iyi olduğu görülmektedir. Bu durumda modelin yeterli uyum iyiliği değerleri ürettiği görülebilir. Yapılan analiz sonucu kurulan model doğrulanmıştır. Desteklenen modelin katsayıları Şekil 3'de görüldüğü gibidir:

Tablo 3. Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değeri	Uyum Durumu
χ^2/Sd	$0 < \chi^2/S < 2$	$2 < \chi^2/Sd < 5$	5,977/5=1,195	İYİ UYUM
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,034	İYİ UYUM
NFI	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$	0,977	İYİ UYUM
TLI (NNFI)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,992	İYİ UYUM
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,996	İYİ UYUM



Şekil 3. Araştırma Modelinin Kabul Edilen Değişkenlerin Katsayıları

Model tahmin değerleri için p değeri 0,00 ve tablo da görüldüğü gibi uyum iyiliği endekslerinin tamamı kabul edilebilir sınırlarda çıkmıştır. Ayrıca tüm modeller için değişkenlerin anlamlı katkı yapıldığı t testi incelenmiştir. Regresyon analizinde bağımsız değiş-

kenlerin modele anlamlı katkı yaptığını test ettiğimiz t değerleri de aşağıdaki tabloda görülmektedir. Tablo 4'de model tahmin değerleri ve standart hata oranları detaylı şekilde görülmektedir:

Tablo 4. Model Tahmin Değerleri

			Tahmin (β)	S. Hata	t	P
Güven	<---	Yeterli Bilgi	0,529	0,107	4,967	0,000**
Güven	<---	Bilginin Kalitesi	0,341	0,097	3,509	0,000**
İletişimde Açıklık	<---	Güven	0,822	0,047	17,545	0,000**
Çalışan Katılımı	<---	İletişimde Açıklık	0,296	0,085	3,493	0,000**

Oluşturulan modelde tüm ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Buna göre Yeterli Bilgi'deki her 1 birimlik artış güvende 0,529 birimlik bir artışa, bilginin kalitesindeki her 1 birimlik artış, güvende 0,341 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Modeldeki güven değişkenindeki 1 birimlik artış iletişimde açıklıkta 0,822 birimlik bir artışa ve iletişimde Açıklıktaki 1 birimlik artış katılımı 0,296 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Sonuçlar ve Tartışma

İletişim örgütsel güven sağlamada önemli bir öncüdür. Bu çalışmada güvenin öncülü olan iletişim bilginin niteliği ve niceliği olarak iki boyutla ve iletişimde açıklık ile çalışan katılımı değişkenleriyle bütüncül bir modelle test edilmiştir.

Delahaye (2000) grup üyeleri arasında bilgi paylaşımı için güvenin önemli bir şart olduğunu, güvenin artması ile iletişim hızının ivmelendiğini ve bilgilerini paylaşma isteğini arttırdığını ortaya koymuştur (Hu ve diğerleri, 2012:784). Benzer şekilde Becerra ve Gupta (2003), Abrams (2003), Ellis ve Shockley-Zalabak (2001), çalışanlar ile kurulan yeterli bilgi akışının güvenle ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Massey ve Kyriazis (2007:1164) çift yönlü iletişimin ve iletişim kalitesinin bireyler arasındaki güven üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğunu öne sürmüştür. Kottila ve Roni (2008:376) de gıda zinciri ortaklığı olan şirketler arasında yapmış olduğu araştırmada işbirlikçi ilişkilerde güven yaratmada iletişim kalitesinin iletişim sıklığından daha önemli olduğunu göstermiştir. Thomas, Zolin ve Hartman (2009:292) ise iletişim kalitesinin güven unsurunu belirleyen ögenin bilgi miktarından çok bilgi kalitesi olduğunu bulmuştur. Oysa bizim çalışmamızda diğer çalışmalardan farklı olarak güven geliştirmede bilginin niceliğinin niteliğinden daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu

bağlamda Türkiye'de sağlık çalışanları üzerinde test edilen modelin Thomas, Zolin ve Hartman (2009) çalışmasından da farklı sonuçlar elde etmesinin nedeninin paylaşılan bilgiye bakış açısındaki farklılıklar olduğu söylenebilir. Ayrıca bizim çalışmamızda bu sonucun farklılık göstermesi araştırmanın yapıldığı sektörden de kaynaklanabilmektedir. Thomas ve arkadaşları (2009) çalışmasını üretim sektöründe gerçekleştirmişken bizim çalışmamızda bir hizmet sektörü olan sağlık alanında yeterli bilginin daha ön plana çıktığı söylenebilir. Ayrıca Sağlık Bakanlığının 2009 yılından bu yana tüm özel, kamu ve üniversite hastanelerinde uygulanmasını zorunlu kıldığı Sağlıkta Kalite Standartları da çalışanların beklentilerini değiştirmiş olabilir. Bu standartların, sağlık çalışanlarının iletişim ve bilgi paylaşım süreçlerinin nasıl olması gerektiğini tanımlamış olması da sağlık çalışanları arasındaki yeterli bilgi alışverişini ön plana çıkartan bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu standartlar gereği, çalışanlar arası iş süreçlerindeki bilgi paylaşımının nasıl olacağı tanımlanmıştır (Tosun ve diğerleri, 2012:146). Literatürde de "sağlık hizmetlerinde iletişim" veya "sağlık iletişimi" başlığında söz konusu sektöre dair doktor ve hemşire arasındaki iletişim üzerine birçok inceleme mevcuttur. İlgili literatür incelendiğinde hemşirelerin gerek hastalarla gerekse hekimlerle iletişim yetersizliğinden dolayı zaman zaman sorunlar yaşadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışma ortamında da iletişimin nasıl etkili kullanılabileceğine ilişkin açık ve tam bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Kumcağız, 2011:50). Bu bağlamda araştırma bulgularına göre, H_1 ve H_2 hipotezleri kabul edilmiş ve bilginin niteliğinin ve niceliğinin güven üzerinde etkin öncüller olduğu tespit edilmiştir.

Güvenin iletişimde açıklık üzerindeki etkisini değerlendirdiğimiz H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Tho-

mas, Zolin ve Hartman'ın (2009) çalışmasına benzer şekilde yüksek derecede bir ilişkiden söz edilmektedir. Çalışanlarda yöneticilere güvendikçe iletişimde daha fazla açıklık söz konusu olmaktadır. Örgütsel iletişimde açıklık ile çalışan katılım arasında da anlamlı düzeyde bir etki tespit edilmiştir. Bu nedenle H_4 'de kabul edilir.

Güvenin bireysel, grup ve örgütsel performansı oldukça arttıran bir değişken olduğu yaygın şekilde kabul edilmektedir. Ancak örgütlerde güven ortamının nasıl oluşturulacağına dair oldukça az sayıda analiz bulunmaktadır (Mayer ve Davis, 1999). Bu çalışma; örgütsel başarı sağlamada iletişim, iletişimde açıklık ve çalışan katılımı artırma ile güven ilişkisini hoş delize ederek Türkiye'de faaliyet gösteren bir örgütte güven yaratabilmenin yöntemlerinden birini göstermektedir. Referans alınan modelin aksine Türkiye'de bilginin niceliğinin güven üzerinde bilginin niteliğinden daha fazla bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanlar bilgilerin saklanmasıyla ziyade daha fazla ve daha nitelikli bilginin paylaşılması durumunda daha çok güven duymakta ve bu durum iletişimde açıklık algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda da örgütsel amaçlarla daha fazla bütünleşmekte daha fazla katılım göstermektedirler.

Çalışmada kullanılan ölçekten ve anket yönteminin kaynaklanan bir takım dezavantajlar, örneğin yalnızca tek bir işletme çalışanlarından oluşması şeklinde, birçok araştırmada olduğu gibi, bir takım kısıtlar söz konusudur. İleriki çalışmalar araştırmacının bu kısıtlarını ortadan kaldırarak ve araştırma modeline yeni değişkenler eklenerek literatüre daha fazla katkı sağlayabilirler.

Çalışmanın yönetim uygulamalarına katkısı, bilginin niteliğinden ziyade yönetimin çalışanlara daha fazla bilgi vermesinin güven, açıklık ve katılımı daha fazla etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmamızın sonucuna göre bilginin; tam, eksiksiz, zamanında ve doğru olarak iletilmesi gerekliliğinin yanı sıra belirsizlik ortamını ortadan kaldıracak yeterlilikte olması gerekmektedir. Bu açıdan çalışmamız, yöneticilere iletişimi güven geliştirmede nasıl etkin kullanabileceğine dair ipucu da vermektedir.

Kaynakça

- Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E. Levin, D.Z. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4): 64-77. Doi: 10.2307/4166007
- Bal, C., Doğan İ. (2000). *Path Analizi ve Bir Uygulama*, 5. Biyoistatistik Kongresi Bildirileri, OGU Basımvi.
- Ball, D., Coelho, P.S., Machas, A. (2004). The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty, An Extension The ECSI Model. *European Journal of Marketing*, 38(9/10): 1272-1293. Doi: 10.1108/03090560410548979
- Becerra, M., Gupta, A.K. (2003). Perceived Trustworthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*, 14(1): 32-44. Doi: 10.1287/orsc.14.1.32.12815
- Bijlsma, K.M., Van de Bunt, G.G. (2003). Antecedent of Trust in Managers: A Bottom up Approach. *Personnel Review*, 32(5): 638-673. Doi: 10.1108/00483480310488388
- Bowen, B., D. Schneider (1999). Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan Management Review*, 41(1): 35-45.
- Bsietler, L., Hemmert, M. (2010). Trust Formation in Korean New Product Alliances: How Important Are Pre-Existing Social Ties? *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 299-319. Doi: 10.1007/s10490-008-9124-1
- Butler Jr, J.K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group Organization Management*, June, 24(2): 217-238. Doi: 10.1177/1059601199242005
- Caldwell, R. (1993). Employee Involvement and Communication. *Journal of Strategic Change*, 2: 135-138. Doi: 10.1002/jsc.4240020304
- Caldwell, R. (1995). Closed Or Open? Four Styles of Employee Communication. *Journal of Strategic Change*, 4: 39-45. Doi:10.1002/jsc.4240040105

- Cappelli, P., N. Rogovsky (1998). Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and "Lean Production". *Industrial and Labor Relations Review*, 51(4): 633-653.
- Çelik, C. (2007). Niklas Luhmann'da Sosyal Sistem Olarak Toplum ve Modern Toplumun Karmaşıklığı Sorunu. *Bilimname*, Ocak, 12: 51-74.
- De Ridder, J.A. (2004). Organisational Communication and Supportive Employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3): 20-30. Doi: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x
- Driscoll, J.W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making As Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1): 44-56. Doi: 10.2307/255661
- Ekşi, F. (2012). Narsistik Kişilik Özelliklerinin İnternet Bağımlılığı ve Siber Zorbalığı Yordama Düzeyinin Yol Analizi ile İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3): 1683-1706.
- Ellis, K., Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving. *Communication Quarterly*, Fall, 49(4): 382-398. Doi: 10.1080/01463370109385637
- Farris, G.F., Senner, E.E., Butterfield, D.A. (1973). Trust, Culture and Organizational Behavior Symposium: Cross-National Research. *Industrial Relations*, 12: 144-157. Doi: 10.1111/j.1468-232X.1973.tb00544.x
- Folger, R., Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130. Doi: 10.2307/256422
- Holman, D., T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard (2005). *The Essentials of the New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, John Wiley & Sons: West Sussex.
- Hu, L., Bentler P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55. Doi: 10.1080/10705519909540118
- Hu, M.M., Ou, T., Chiou, H., Lin, L. (2012). Effects of Social Exchange and Trust on Knowledge Sharing and Service Innovation. *Social Behavior and Personality*, 40(5): 783-800. Doi: http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.783
- Huang, X., Van De Vliert, E., Van Der Vegt, G. (2003). Break The Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide? *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.
- Kline, Rex B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Second Edition, NY: Guilford Press.
- Konovsky, M.A., Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as A Predictor of Employee Attitude and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698-707. Doi:10.1037/0021-9010.76.5.698
- Kottila, M.R., Rönni, P. (2008). Collaboration and Trust in Two Organic Food Chains. *British Food Journal*, 110(4/5): 376-394. Doi: 10.1108/00070700810868915
- Kumcağız, H., Yılmaz, M., Çelik, S.B., Avcı, İ.A. (2011). Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği. *Dicle Tıp Dergisi*, 38(1): 49-56.
- Mahajan, A., Bishop, J.W., Scott, D. (2012). Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships? *Journal of Managerial Issues*, Summer, 24 (2): 173-190.
- Massey, G.R., Kyriazis, E. (2007). Interpersonal Trust between Marketing and R&D during New Product Development Projects. *European Journal of Marketing*, 41(9): 1146-1172. Doi: 10.1108/03090560710773381

- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734. Doi: 10.5465/AMR.1995.9508080335
- McMahan, G.C., M.P. Bell, M. Virick (1998). Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues. *Human Resource Management Review*, 8(3): 193-214.
- Meyer, J., S. Paunonen, I. Gellatly, R. Goffin, D. Jackson (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74:152-156.
- Mishra, J., Morrisey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4): 443-485.
- Morgan, D.E, Zeffane, E. (2003). Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management. *International Journal of Human Resource Management*, February 14(1): 55-75. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190210158510>
- Muchinsky, P. (1977). Organizational Communication Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4): 592-607. Doi: 10.2307/255359
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Oakland, J., S. Oakland (1998). The Links between People Management, Customer Satisfaction and Business Results. *Total Quality Management*, 9(4, 5): 185-190.
- Raskovic, M., Brencic, M., Moerec, B. (2011). Trust and Management-To-Employee Communication in Slovenian Companies: Some Evidence from the Current Economic Crisis. *Market (Trziste)*, 23(2): 165-187.
- Richardson, H.A., R.J. Vandenberg (2005). Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26:561-589.
- Riordan, C.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. (2005). Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resources Management*, 44(4): 471-488. Doi: 10.1002/hrm.20085
- Roberts, K.H., O'Reilly, C.A. (1974). Failures in Upward Communication in Organizations, Tree Possible Culprits. *Academy of Management Journal*, 14: 205-215. Doi: 10.2307/25497
- Ruppel, C.P. Harrington, S.J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25: 313-328. Doi: 10.1023/A:1006290432594
- Sapienza, H.J., Korsgaard, M.A. (1996). Procedural Justice in Entrepreneur-Investor Relations. *Academy of Management Journal*, 39(3): 544-574. Doi: 10.2307/256655
- Schiller, S.Z., Cui, J. (2010). Communication Openness in the Workplace: The Effects of Medium (F2F and IM) and Culture (U.S. and China). *The Journal of Global Information Technology Management*, 13(1): 37-75.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4): 305-322. Doi: 10.1108/03090569810204580
- Shadur, M.A., R. Kienzle, J.J. Rodwell (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support. *Group and Organization Management*, 24(4): 479-503
- Shockley- Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4): 35-48.
- Simons, T. (2002). The High Cost of Lost Trust. *Harvard Business Review*, 80(9):18-19.
- Thomas, G.F., Zolin R., Hartman, J.L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effects on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, July, 46(3): 287-310. Doi: 10.1177/0021943609333522

- Thompson, B. (2000). Ten Commandments of Structural Equation Modeling, pp. 261-284 in L. Grimm, P.R. Yarnell (Eds.) *Reading and Understanding More Multivariate Statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Tosun, N., Demirtaş, İ., Şencan, İ., Güler, H., Öztürk, A., Tarhan, D. (Ed.) (2012). *SKS İşğinde Sağlıkta Kalite*, Ankara: Pozitif Matbaa. ISBN: 978-975-590-437-5
- Trombetta, J.J., Rogers, D.P. (1988). Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation. *Management Communication Quarterly*, 1(4):494-514. Doi: 10.1177/0893318988001004003
- Tzafrir, S.S., Harel, G.H., Baruch, Y., Dolan, S.L. (2004). The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers. *Personnel Review*, 33(6): 628-647. Doi: 10.1108/00483480410561529
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530. Doi: 10.5465/AMR.1998.926624
- Wu, Wei-Li, Chien-Hsin Lin, Bi-Fen Hsu, Ryh-Song Yeh (2009). Interpersonal Trust and Knowledge Sharing Moderating Effects of Individual Altruisms and a Social Interaction Environment. *Social Behavior and Personality*, 37(1): 83-94. Doi: 10.5465/AMBPP.2003.13792602
- Wulandari, M.P., Burgess, J. (2011). The Linkage between Trust, Communication Openness in The Workplace and Employees' Job Satisfaction: An Indonesian Case Study. *Employment Relations Record*, 11(2): 56-74.
- Zand, D.E. (1972). Trust Managerial Problem Solving, *Administration Science Quarterly*, 17: 229-239.