

**T.C**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**



**İLETİŞİM ÇATIŞMALARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİDE EMPATİNİN ARACILIK**  
**ROLÜ: ELAZIĞ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL**

**HAZIRLAYAN**  
**Tuğba Şadiye ÇİTİL ŞAP**

**Elazığ 2021**

**ÖZET****Yüksek Lisans Tezi****İLETİŞİM ÇATIŞMALARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
EMPATİNİN ARACILIK ROLÜ: ELAZIĞ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ****Tuğba Şadiye ÇİTİL ŞAP****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı**

Elazığ 2021; Sayfa XVI+184

İnsanoğlu var olduğundan beri sürekli çevresi ile iletişim halindedir. İnsan, yaşamı boyunca sürekli kurduğu iletişim sayesinde ilişkilerini iyi ya da kötü yönde sürdürmektedir. Bu süreçte, kaçınılmaz olan iletişim çatışmaları insan ilişkilerinin olduğu her yerde karşımıza çıkmaktadır. İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde güven ve empati de iletişimin olmazsa olmazlarından. İletişim çatışmalarının doğru bir şekilde yönetilmediği örgütlerde kaçınılmaz olan çatışmanın olumsuz etkileri, karşılıklı empati ve güven ortamı oluşturularak ortadan kaldırılabilir. Güven ortamının hâkim olduğu örgütlerde iletişim çatışmaları en az seviyede görülmektedir. Aynı zamanda empati yeteneğinin zayıf olduğu örgütlerde iletişim çatışmaları oldukça fazla görülmektedir. Kısacası iletişim çatışmalarının boyutu kişiler arası, örgütsel ve toplumsal iletişim, güven ve empatinin senteziyle belirlenmektedir.

Bu bilgiler ışığında iletişim çatışmaları ve güven kavramı arasındaki ilişkide empatinin aracılık rolünün değerlendirilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreni Elazığ il merkezinde bulunan kamuya (Sağlık Bakanlığı ve Fırat Üniversitesi) ait hastanelerin çalışanlarından oluşmaktadır. Bu hastanelerde toplam 3712 sağlık çalışanı istihdam edilmektedir. Çalışmanın verileri gerekli veriler, 3 adet sağlık kuruluşuna yönelik olacak şekilde, Ocak-Şubat 2020 tarihlerinde anket tekniği ile temin edilmiştir.

İletişim çatışmaları ölçeği, empatik eğilim ölçeği ve örgütsel güven ölçeği 5’li likert sistemine göre derecelendirilmiştir. Empatik beceri ölçeği, 6 kısa hikâye ve bunların her biriyle ilgili 12’şer tepki yer almaktadır. Değerlendirilen anket sayısı ise 352’dir.

Araştırma bulguları iletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati becerileri aracı değişken rolü oynamaktadır. Tespit edilen aracılık etkisinin, orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki toplam etkisi %20,06 iken; bu etkinin %5,03’sini doğrudan etki ve %15,23’ü dolaylı etki oluşturmaktadır. Ayrıca, iletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati eğilimi aracı değişken rolü oynamaktadır. Tespit edilen aracılık etkisinin, orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki toplam etkisi %20,03 iken; bu etkinin %6,59’sini doğrudan etki ve %13,44’ü dolaylı etki oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim çatışmaları, iletişim, güven, empati.

**ABSTRACT****Master Thesis****THE MEDIATING ROLE OF EMPATHY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN  
COMMUNICATION CONFLICTS AND ORGANIZATIONAL TRUST: THE  
CASE OF ELAZIĞ HEALTH WORKERS****Tuğba Şadiye ÇİTİL ŞAP****The University Of Fırat****The Institute Of Social Science****The Department Of Healthcare Management**

Elazığ 2021; Page XVI+184

Mankinds have been continuously in communication with their environment since their existence. People maintain their relations positively or negatively thanks to the communication that they establish throughout their lives. Communication conflicts, which are inevitable within this process, appear in front of us anywhere in which human relations exist. Trust and empathy are among the prerequisite for communication anywhere in which there are human relations. The negative influences of conflict, which is inevitable in organizations where communication conflicts are not managed properly, can be disappeared by creating mutual empathy and trust. Communication conflicts are seen minimum in organizations where environment of trust dominates. At the same time, they are seen quite a lot in organizations in which empathy skill is weak. Briefly, the size of communication is identified by the synthesis of interpersonal and organizational communication, trust and empathy.

In the light of such information, the mediating role of empathy in the relationship between communication conflicts and trust notion constitutes the aim of this study.

The research sample includes professionals working in public (The ministry of health and Fırat University) and private hospitals in the province of Elazığ. 3712 health professionals are employed in these hospitals in total. The research data were collected in January-February 2020 through survey technique for the three health institutions.

Communication Conflicts Scale, Empathic Tendency Scale and Organizational Trust Scale are graded in accordance with 5-point Likert system. There are empathic skill scale, 6 short stories and 12 responses about each of them. The number of surveys evaluated is 352.

According to the research data, empathy skills have a role of mediating variable in the relationship between communication conflicts and organizational trust. The mediating effect which was identified was at a moderate level. The total effect of communication conflicts was 20.06% on organizational trust; 5.03% of it was direct effect and 15.23% was indirect effect. In addition to, tendency to empathize have a role of mediating variable in the relationship between communication conflicts and organizational trust. The mediating effect which was identified was at a moderate level. The total effect of communication conflicts was 20.03% on organizational trust; 6.59% of it was direct effect and 13.44% was indirect effect.

**Keywords:** Communication conflicts, communication, trust, empathy

## İÇİNDEKİLER

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| ÖZET .....               | II  |
| ABSTRACT.....            | IV  |
| İÇİNDEKİLER .....        | VI  |
| TABLolar LİSTESİ .....   | XIV |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | XV  |
| ÖNSÖZ .....              | XVI |
| GİRİŞ .....              | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. İletişim Çatışmaları .....                                       | 5  |
| 1.1.1.İletişim Kavramı .....                                          | 5  |
| 1.1.1.1. İletişim Kavramının Özellikleri .....                        | 5  |
| 1.1.1.2. İletişim Süreci .....                                        | 7  |
| 1.1.1.2.1. Kaynak.....                                                | 7  |
| 1.1.1.2.2. Mesaj.....                                                 | 8  |
| 1.1.1.2.3. Kanal .....                                                | 9  |
| 1.1.1.2.4. Alıcı .....                                                | 9  |
| 1.1.1.2.5. Geribildirim .....                                         | 10 |
| 1.1.1.2.6. Gürültü .....                                              | 10 |
| 1.1.1.3. İletişim Kanalları .....                                     | 11 |
| 1.1.1.3.1. Formel İletişim Kanalları.....                             | 11 |
| 1.1.1.3.1.1. Dikey İletişim .....                                     | 12 |
| 1.1.1.3.1.2. Yatay İletişim.....                                      | 13 |
| 1.1.1.3.1.3. Çapraz İletişim.....                                     | 14 |
| 1.1.1.3.1.4. Dışa Dönük İletişim .....                                | 14 |
| 1.1.1.3.2.İnformel İletişim Kanalları .....                           | 14 |
| 1.1.1.4. İletişim Araçları .....                                      | 16 |
| 1.1.1.4.1. Yazılı İletişim Araçları .....                             | 16 |
| 1.1.1.4.1.1. Yazılı Genelgeler, Duyurular, Belgeler ve Raporlar ..... | 17 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.1.4.1.2. Örgüt Gazetesi ve Dergisi .....                               | 17 |
| 1.1.1.4.1.3. Broşür, Bülten ve El Kitapları .....                          | 17 |
| 1.1.1.4.1.4. Afişler, Posterler ve Duvar Toplulukları .....                | 18 |
| 1.1.1.4.1.5. İlan (Duyuru) Panoları ve Mektuplar.....                      | 18 |
| 1.1.1.4.2. Sözlü İletişim Araçları .....                                   | 18 |
| 1.1.1.4.2.1. Görüşme ve Toplantılar .....                                  | 18 |
| 1.1.1.4.2.2. Konferans ve Seminerler .....                                 | 19 |
| 1.1.1.4.2.3. Telefon Görüşmeleri .....                                     | 19 |
| 1.1.1.4.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları.....                           | 19 |
| 1.1.1.4.4. Elektronik İletişim Araçları .....                              | 20 |
| 1.1.1.4.4.1. Bilgisayar .....                                              | 20 |
| 1.1.1.5. İletişim Modelleri .....                                          | 21 |
| 1.1.1.6. İletişim Engelleri.....                                           | 24 |
| 1.1.1.7. Örgütsel İletişim Kavramı .....                                   | 25 |
| 1.1.2. Çatışma Kavramı .....                                               | 26 |
| 1.1.2.1. Çatışmanın Oluşumu.....                                           | 27 |
| 1.1.2.2. Çatışma Türleri .....                                             | 27 |
| 1.1.2.2.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar .....                         | 28 |
| 1.1.2.2.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar .....                      | 29 |
| 1.1.2.2.3. Taraflarına Göre Çatışma.....                                   | 29 |
| 1.1.2.2.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma ( Bireysel Çatışma) ..... | 30 |
| 1.1.2.2.3.2. Kişilerarası Çatışma .....                                    | 31 |
| 1.1.2.2.3.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar .....                     | 31 |
| 1.1.2.2.3.4. Grupların kendi bünyesinde ve gruplar arası çatışmalar .....  | 31 |
| 1.1.2.2.3.5. Organizasyonlar Arası Çatışma .....                           | 32 |
| 1.1.2.2.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....            | 32 |
| 1.1.2.3. Çatışma Kaynakları.....                                           | 32 |
| 1.1.2.3.1. Kişisel Özellikler .....                                        | 33 |
| 1.1.2.3.2. Örgütsel Özellikler.....                                        | 33 |
| 1.1.2.3.3. Durumsal Özellikler.....                                        | 34 |
| 1.1.2.4. Çatışmanın Örgütsel ve Bireysel Çıktılara Etkileri .....          | 35 |
| 1.1.2.4.1. Çatışmanın Bireysel Çıktılara Etkisi.....                       | 35 |

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.2.4.1.1. Kişilik Farklılıkları .....                                               | 36 |
| 1.1.2.4.1.2. Amaç Farklılıkları.....                                                   | 36 |
| 1.1.2.4.1.3. Statü ve Güç Farklılıkları .....                                          | 36 |
| 1.1.2.4.1.4. Algılama ve Yorumlama Farklılıkları.....                                  | 37 |
| 1.1.2.4.2.Çatışmanın Örgütsel Çıktılara Etkisi .....                                   | 37 |
| 1.1.2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü .....                                                     | 38 |
| 1.1.2.4.2.2. Katılım .....                                                             | 38 |
| 1.1.2.4.2.3. Fonksiyonel Bağımlılık.....                                               | 38 |
| 1.1.2.4.2.4. Ödül Sistemlerindeki Farklılık.....                                       | 39 |
| 1.1.2.4.2.5. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği.....                                | 39 |
| 1.1.2.4.2.6. Örgütsel Değişimin Etkisi.....                                            | 39 |
| 1.1.2.4.2.7. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet .....                                          | 40 |
| 1.1.2.4.2.8. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılıklar .....                              | 40 |
| 1.1.2.4.2.9. İş Bölümünden Kaynaklanan Farklılıklar.....                               | 40 |
| 1.1.2.4.2.10. Kriz Dönemlerinden Kaynaklanan Sorunlar.....                             | 41 |
| 1.1.2.4.2.11. Örgüt İçi Güç Mücadelesi.....                                            | 41 |
| 1.1.2.4.2.12. Uzmanlaşma (Yeni Uzmanlıklar) .....                                      | 41 |
| 1.1.2.4.2.13. Ortak Karar Verme .....                                                  | 42 |
| 1.1.2.4.2.14. Denetim Biçimi.....                                                      | 42 |
| 1.1.2.4.2.15. Yenileşme .....                                                          | 42 |
| 1.1.2.4.2.16. Norm ve Değerler .....                                                   | 43 |
| 1.1.2.5. Çatışma Yönetimi Stratejileri .....                                           | 43 |
| 1.1.3. İletişim Çatışması .....                                                        | 44 |
| 1.1.3.1. İletişim Çatışmalarında Sınıflamalar .....                                    | 45 |
| 1.1.3.1.1. Harary ve Batell'in İletişim Çatışmaları Modeli .....                       | 45 |
| 1.1.3.1.1.1. Yönelim Çatışmaları .....                                                 | 46 |
| 1.1.3.1.1.2. Kapsam Çatışmaları .....                                                  | 47 |
| 1.1.3.1.1.3. Karma Çatışmalar .....                                                    | 47 |
| 1.1.3.1.2. Transaksiyonel Analize Göre İletişim Çatışmaları.....                       | 48 |
| 1.1.3.1.2.1. Transaksiyonel Analiz Açısından Kişilerarası İletişim ve Çatışmalar ..... | 50 |
| 1.1.3.1.3. Gibb'e Göre İletişim Çatışmaları.....                                       | 50 |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.3.1.3.1 Savunucu İletişim Ortamı .....                                     | 50 |
| 1.1.3.1.3.2. Açık İletişim Ortamı .....                                        | 52 |
| 1.1.3.1.4. Norton'a Göre İletişim Çatışmaları .....                            | 53 |
| 1.1.3.1.5. Dökmen'e Göre İletişim Çatışmaları .....                            | 53 |
| 1.1.3.2. Kişilerarası İletişim Çatışmalarının Nedenleri .....                  | 54 |
| 1.1.3.3. Kişilerarası İletişim Çatışmalarının Sonuçları .....                  | 55 |
| 1.2. Güven .....                                                               | 56 |
| 1.2.1. Güven Kavramı .....                                                     | 56 |
| 1.2.2. Güven Duygusu .....                                                     | 57 |
| 1.2.2.1. Güven Duygusunun Özellikleri .....                                    | 58 |
| 1.2.2.2. Güven Duygusunun Öncülleri ve Ardılları .....                         | 58 |
| 1.2.2.2.1. Güven Duygusunun Öncülleri .....                                    | 58 |
| 1.2.2.2.2. Güven Duygusunun Ardılları .....                                    | 59 |
| 1.2.3. Güven İklimi .....                                                      | 60 |
| 1.2.3.1. Güven İkliminin Özellikleri .....                                     | 60 |
| 1.2.3.2. Güven İkliminin Öncülleri ve Ardılları .....                          | 62 |
| 1.2.3.2.1. Güven İkliminin Öncülleri .....                                     | 62 |
| 1.2.3.2.2. Güven İkliminin Ardılları .....                                     | 62 |
| 1.2.4. Güven Kültürü .....                                                     | 63 |
| 1.2.4.1. Güven Kültürünün Özellikleri .....                                    | 64 |
| 1.2.4.2. Güven Kültürünün Öncülleri ve Ardılları .....                         | 66 |
| 1.2.4.2.1. Güven Kültürünün Öncülleri .....                                    | 66 |
| 1.2.4.2.2. Güven Kültürünün Ardılları .....                                    | 67 |
| 1.2.5. Örgütsel Güven .....                                                    | 68 |
| 1.2.5.1. Örgütsel Güvenin Temelleri .....                                      | 69 |
| 1.2.5.1.1. Lewis ve Weigert'in Güven Temelleri .....                           | 69 |
| 1.2.5.1.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin ile Coutu'nun Güven Temelleri ..... | 70 |
| 1.2.5.1.3. McAllister'in Güven Temelleri .....                                 | 71 |
| 1.2.5.1.4. Mishra'nın Güven Temelleri .....                                    | 71 |
| 1.2.5.1.5. Jones ve George'un Güven Temelleri .....                            | 71 |
| 1.2.5.1.6. Kramer'in Güven Temelleri .....                                     | 72 |

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.5.2. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Ardılları .....                                           | 73 |
| 1.2.5.3. Örgütsel Güvenin Boyutları.....                                                         | 74 |
| 1.2.5.3.1. Örgüte Güven.....                                                                     | 74 |
| 1.2.5.3.2. Yöneticiye Güven .....                                                                | 75 |
| 1.2.5.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven .....                                                     | 75 |
| 1.3. Empati.....                                                                                 | 76 |
| 1.3.1. Empati Kavramı.....                                                                       | 76 |
| 1.3.1.1. Empati Kavramının Özellikleri.....                                                      | 77 |
| 1.3.1.2. Empatinin Benzer Kavramlarla İlişkileri.....                                            | 78 |
| 1.3.1.2.1. Empati ve Sempati.....                                                                | 78 |
| 1.3.1.2.2. Empati ve Özdeşleşme.....                                                             | 78 |
| 1.3.1.2.3. Empati ve İçtenlik.....                                                               | 79 |
| 1.3.1.2.4. Empati ve Sezgisel Tanı .....                                                         | 79 |
| 1.3.2. Empati Eğilimi.....                                                                       | 79 |
| 1.3.3. Empati Becerisi.....                                                                      | 80 |
| 1.3.4. Aşamalı Empati Sınıflaması ve Bu Sınıflamaya Dayanılarak Geliştirilen Ölçme Araçları..... | 81 |
| 1.3.4.1. Aşamalı Empati Sınıflaması .....                                                        | 81 |
| 1.3.4.1.1. Onlar Basamağı.....                                                                   | 82 |
| 1.3.4.1.2. Ben Basamağı .....                                                                    | 82 |
| 1.3.4.1.3. Sen Basamağı.....                                                                     | 82 |
| 1.3.4.2. Ölçme Araçları.....                                                                     | 84 |
| 1.3.5. Empatinin Öncülleri.....                                                                  | 84 |
| 1.3.6. Empatinin Ardılları .....                                                                 | 85 |
| 1.4. Kavramlararası İlişkiler .....                                                              | 86 |
| 1.4.1. İletişim – Çatışma İlişkisi (İletişim Çatışmaları).....                                   | 86 |
| 1.4.2. İletişim Çatışmaları – Güven İlişkisi .....                                               | 88 |
| 1.4.2.1. İletişim Çatışmaları – Güven Duygusu İlişkisi.....                                      | 89 |
| 1.4.2.2. İletişim Çatışmaları – Güven İklimi İlişkisi .....                                      | 91 |
| 1.4.2.3. İletişim Çatışmaları – Güven Kültürü İlişkisi.....                                      | 93 |
| 1.4.2.4. İletişim Çatışmaları-Örgütsel Güven İlişkisi .....                                      | 95 |
| 1.4.3. İletişim Çatışmaları – Empati İlişkisi .....                                              | 97 |

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.4.4. Empati – Güven İlişkisi .....                                                                                      | 98  |
| 1.4.4.1. Empati – Güven Duygusu İlişkisi .....                                                                            | 99  |
| 1.4.4.2. Empati – Güven İklimi İlişkisi.....                                                                              | 101 |
| 1.4.4.3. Empati – Güven Kültürü İlişkisi .....                                                                            | 101 |
| 1.4.4.4. Empati-Örgütsel Güven İlişkisi .....                                                                             | 102 |
| 1.4.5. Çatışma, Empati ve Güven Kavramları Arasındaki İlişkinin Sebep – Sonuç İlişkisi Bağlamında Değerlendirilmesi ..... | 104 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.YÖNTEM

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1. Veri Toplama Yöntemi.....                                                             | 107 |
| 2.2. Araştırmanın Problem Durumu .....                                                     | 108 |
| 2.3. Araştırmanın Amacı .....                                                              | 110 |
| 2.4. Araştırmanın Önemi, Özgün Değeri Ve Yaygın Etkisi.....                                | 111 |
| 2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                     | 112 |
| 2.6. Araştırmanın Varsayımları .....                                                       | 112 |
| 2.7. Evren Ve Örneklem .....                                                               | 113 |
| 2.8. Araştırma Modeli.....                                                                 | 114 |
| 2.9. Veri Toplama.....                                                                     | 116 |
| 2.10. Veri Analizi .....                                                                   | 117 |
| 2.11. Bulgular .....                                                                       | 117 |
| 2.11.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....                             | 117 |
| 2.11.1.1. İletişim Çatışmaları Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirliği .....                | 118 |
| 2.11.1.2. Örgütsel Güven Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirliği .....                      | 118 |
| 2.11.1.3. Empatik Eğilim ve Empati Becerisi Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği ..... | 119 |
| 2.11.2. Ölçek Puanları.....                                                                | 120 |
| 2.11.2.1. İletişim Çatışmaları Ölçeği Puanları.....                                        | 121 |
| 2.11.2.2. Örgütsel Güven Ölçeği Puanları .....                                             | 122 |
| 2.11.2.3. Araştırma Ölçeklerinin Test Değerleri .....                                      | 123 |
| 2.11.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları .....                   | 124 |
| 2.11.2.5. Aracılık Etkisi Analizi ve Regresyon Analizleri .....                            | 125 |
| 2.11.2.6. Regresyon Analizleri .....                                                       | 128 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b> | <b>131</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>        | <b>140</b> |
| <b>EKLER .....</b>            | <b>173</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>         | <b>184</b> |



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|                 |                                                                                         |     |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.</b> | İletişim Sürecinin İşleyişi. ....                                                       | 7   |
| <b>Şekil 2.</b> | İnformel İletişim Kanalları .....                                                       | 15  |
| <b>Şekil 3.</b> | Örgütsel Güvenin Öncülleri Ve Ardılları .....                                           | 74  |
| <b>Şekil 4.</b> | Aşamalı empati sınıflaması.....                                                         | 81  |
| <b>Şekil 5.</b> | İletişim Çatışmaları, Örgütsel Güven ve Empatik Eğilim Aracılık Test<br>Bulguları ..... | 127 |
| <b>Şekil 6.</b> | İletişim Çatışmaları, Örgütsel Güven ve Empatik Beceri Aracılık Test<br>Bulguları ..... | 128 |



## TABLOLAR LİSTESİ

|                  |                                                                                           |     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.</b>  | Evrenin Ünvanlara Göre Dağılımı Ve Büyüklüğü.....                                         | 113 |
| <b>Tablo 2.</b>  | Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri .....          | 117 |
| <b>Tablo 3.</b>  | İletişim Çatışmaları Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....                      | 118 |
| <b>Tablo 4.</b>  | İletişim Çatışmaları Ölçeği Model Uyum İyiliği Değerleri .....                            | 118 |
| <b>Tablo 5.</b>  | Örgütsel Güven Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....                             | 119 |
| <b>Tablo 6.</b>  | Örgütsel Güven Ölçeği Model Uyum İyiliği Değerleri .....                                  | 119 |
| <b>Tablo 7.</b>  | Empatik Eğilim ve Empati Becerisi Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları ..... | 120 |
| <b>Tablo 8.</b>  | Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesinde Esas Alınan Aralıklar .....                        | 120 |
| <b>Tablo 9.</b>  | İletişim Çatışmaları Ölçeği Puanları .....                                                | 121 |
| <b>Tablo 10.</b> | Örgütsel Güven Ölçeği Puanları .....                                                      | 122 |
| <b>Tablo 11.</b> | Empatik Eğilim Ölçeği Test Değerleri .....                                                | 123 |
| <b>Tablo 12.</b> | Empatik Beceri Ölçeği Test Değerleri .....                                                | 123 |
| <b>Tablo 13.</b> | İletişim Çatışmaları Ölçeği Test Değerleri .....                                          | 123 |
| <b>Tablo 14.</b> | Örgütsel Güven Ölçeği Test Değerleri .....                                                | 124 |
| <b>Tablo 15.</b> | Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları .....                            | 124 |
| <b>Tablo 16.</b> | Aracılık Testi Bulguları .....                                                            | 126 |
| <b>Tablo 17.</b> | Aracılık Testi Bulguları .....                                                            | 127 |

**KISALTMALAR LİSTESİ**

|            |                               |
|------------|-------------------------------|
| <b>EBÖ</b> | : Empatik Beceri Ölçeği       |
| <b>EEÖ</b> | : Empatik Eğilim Ölçeği       |
| <b>İÇÖ</b> | : İletişim Çatışmaları Ölçeği |
| <b>ÖGÖ</b> | : Örgütsel Güven Ölçeği       |



## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasını öneren ve çalışmalarımın her aşamasında sahip olduğu bilgi birikimi, değerli görüşleriyle gelişimime katkı sağlayan, her türlü destek ve yardımlarını esirgemeyen çok değerli danışmanım Sayın Hocam Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL'e

Sonsuz teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Ayrıca eğitimim sürecinde manevi destek ve ilgilerini esirgemeyen sevgili eşim Osman ŞAP'a, aileme teşekkür ederim.

**ELAZIĞ-2021**

**Tuğba Şadiye ÇİTİL ŞAP**



## GİRİŞ

Latince “communis” olan iletişim kavramı, İngilizce “communication” olarak dilimize geçmiştir. İletişim konusunun çeşitli yaklaşımların incelenmesi, iletişim kavramının oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Gökçe, 2001:58). İletişim, durağan olmayan, tam tersi aktif işleyen bir süreçtir. İnsanoğlu, iletişimi yaşanmışlıklar, değerler ve öznel ifadeler çerçevesinde yorumlamaktadır (Sözen, 1997:107). İnsanoğlu sosyalleşebilmek, kendilerini ifade edebilmek ve anlaşılabilirlik için toplumsallaşabilmek için iletişim bağı kurmaktadır (Gürgen, 1997:5).

Çatışma kavramı, birbiri ile etkileşim halinde olan gruplar ya da bireyler arasındaki alâka, istek, düşünce, gaye, değer ya da algı tezatlaşmalarından meydana gelen anlaşamama hali şeklinde tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda çatışmalar, bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimin doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir (Koçak, 2012:3).

İletişim hem çatışma nedeni hem de çatışmanın çözümünde etkili bir rehber olarak ifade edilmektedir. Dikkat edilmesi gereken, çatışmaların örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayacak şekilde yönetilebilmesidir. Çatışmanın her aşamasında etkili olan iletişim, çatışmanın fonksiyonel niteliğe getirilmesinde de etkilidir. Bu sonucun ortaya çıkması ise çatışan taraflara bağlıdır ve tarafların fonksiyonel iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir. (Ellis ve Maoz, 2003).

Son yıllarda güvenin tanımı konusunda sosyal bilimciler tarafından pek çok araştırma yapılmıştır. Buna rağmen ortak bir tanım oluşturulamamıştır. Fisman ve Khanna ve Gambetta’ nın görüşlerinden yola çıkarak güven “*Bir kişiye güvendiğimiz veya bir kişinin güvenilir olduğunu söylediğimiz zaman, o kişinin faydalı bir harekette bulunacağını ima ederiz ve bunun onunla işbirliği yapmamız için yeterli olacağını düşünürüz. Benzer biçimde bir kişinin güvenilemeyeceğini söylediğimizde ise kendisinden uzak durulacağını ima ederiz.*” şeklinde tanımlanabilmektedir (Fisman ve Khanna, 1999:80).

Empati; bireyin karşıdaki kişinin içinde bulunduğu durumu ve duygularını anladığı bir tepki durumu olarak ifade edilmektedir (Liew vd., 2003:585). Rosenberg, empatiyi diğerlerinin içinde bulundukları duygusal durum ve düşünsel hali

anlamlandırma çabalarını içeren açık sosyokültürel çaba olarak tanımlamaktadır (akt. Schierman ve Gundy, 2000:154).

Empatik beceri, günlük yaşamda empati kurma eğiliminde bulunma ve iletişim kurabilmek için gerekli olan temel becerilerdendir. Empatik eğilim ise bireylerin günlük yaşamında empati kurabilme yeteneğidir. Empati becerisi bilişsel ve duygusal alanları içerirken, empatik eğilim duygusal öğeleri daha fazla içermektedir (Dökmen, 1987; Dökmen, 1988; Dökmen, 2018).

Empatik iletişim sayesinde bireylerin yaşamının her alanında ve her evresinde, yardıma ihtiyacı olmaktadır (Öz, 1992:23). Empati, çoğunlukla yardımsal ilişkinin kilit taşı olarak bilinmektedir (Barrett-Lenuard, 1981; Cüceloğlu, 1998).

Güven kavramı, sağlık hizmetleri sürecinin her döneminde ve her aşamasında daha kaliteli hizmet üretmek adına sağlık çalışanları arasında işbirliğini sağlayan aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkinin temelini oluşturan en önemli parçası olarak kabul edilmektedir (Firth-Cozens, 2004). Sağlık alanında güvenin çıktılara yönelik yapılmış olan birçok araştırma, güven faktörünün işbirlikçi ortamları artırdığını göstermektedir (Kath vd., 2010). Bunun yanında iş doyumunu sağladığı (Poon vd., 2007), tükenmişliği azalttığı (Özgür ve Tektaş, 2018), örgüte bağlılığı artırdığı (Ferreş vd., 2005) dolayısıyla işten ayrılma niyetini azalttığı (Uslu, 2016) ve özgür ortamlar yaratarak çalışanları güçlendirdiği, yaratıcılığı teşvik ettiği (Spence vd., 2002), sonuç olarak verimli ve kaliteli hasta bakımı sağlandığı görülmektedir.

Sağlık çalışanlarından hemşirelik hizmetleri alanında yapılan bazı araştırmalar; hemşirelerin iş doyumunu (Durmuş ve Günay, 2007), memnuniyet (Lu vd., 2005) ve örgütsel bağlılığın düşük (Sevinç ve Şahin, 2012) ve tükenmişliğin (Kavlu ve Pınar, 2009) yüksek olduğu yönünde olduğu somut veriler ortaya çıkmaktadır. Aslında hemşireler sağlık ekiplerinin en aktif çalışan ve hastalar ile en uzun temas halinde olan üyeleri olarak hastane imajını topluma yansıtan ayna görevi gören sağlık profesyonelleridir (Chen vd., 2015). Bu sebeple sağlık kurumlarında çalışan hemşire, doktor, teknisyen, tekniker ve diğer sağlık çalışanlarının verimliliği oldukça önemlidir. Bunu sağlamanın en etkin yolu ise güven ortamları oluşturmaktan geçmektedir. Çünkü güven iklimi içinde çalışan bireyler kurumları ile özdeşleşmekte ve özverili davranışlar sergilemeye istekli olmaktadır (Tokgöz ve Seymen 2013). Dolayısıyla sağlık çalışanlarının özerkliğini sağlayan çalışma ortamlarının ve işbirliği içinde çalışmanın

memnuniyeti artırdığı belirtilmektedir (Pekdemir vd., 2014). Örgütsel güvenin bu doğrultudaki yararlı çıktıları çeşitli araştırmalarda elde edilen verilerle doğrulanmaktadır (Özgür ve Tektaş, 2018; Spence vd., 2002; Basit ve Duygulu, 2018).

Tüm kurumlar maliyet artışı olmadan, güvenilir çalışma ortamları oluşturarak amaç ve hedeflerine daha kolay ve etkin şekilde ulaşabilmektedirler. Bu bağlamda sağlık alanında güven ikliminin önemini ve sağlık çalışanları üzerinde güven ortamlarının etkisini değerlendirmek önemli olmaktadır. Bazı çalışmalara bakıldığında, örgütsel güvenin genellikle vatandaşlık davranışları (Tokgöz ve Seymen 2013; Sjahruddin ve Sudiro, 2013; Lin ve Hsiao, 2014), iş doyumu (Top, vd. 2013; Semercioğlu vd. 2012), bağlılık düzeyi (Chen vd., 2015; Top vd., 2015; Durukan vd., 2010) ve adalet algıları (Motlagh, 2012; Khiavi vd., 2016; Kılıçlar,2011) ile ilişkisi araştırılmaktadır.

Sağlıklı iletişim, empati yeteneği yüksek örgütlerde güven kültürü yerleştirilerek sağlanabilmektedir. Aksi takdirde iletişim çatışmaları kaçınılmaz olmaktadır. İşte bu noktadan hareketle araştırmamızın iletişim çatışmalarının olumsuz özelliklerinin azaltıldığı, empati kabiliyeti yüksek bireylerden oluşan, güven kültürünün yerleştiği örgütlerde iletişimin süreci incelenmektedir.

İletişim çatışmaları ne yapılırsa yapılsın her örgütte az da olsa vardır. Bu durum her zaman olumsuz olmamakla birlikte örgütlerdeki farklılıklardan kaynaklanan zenginlikten oluşmaktadır. İletişim çatışmalarının dozu belli miktarlarda örgütü geliştirebilmektedir. Ancak bu çatışmaların örgüte zarar verecek boyuta gelmemesi için empati yeteneği yüksek bireyler oluşturulması önem arz etmektedir.

İletişim çatışmaları aynı zamanda güven ikliminin hâkim olduğu toplumlarda da olumsuz olmaktan çıkarak azalmaktadır. Bu noktalardan hareketle bu üç anahtar kavramı harmanlayarak empati yeteneği yüksek, güvenin hakim olduğu örgütlerde iletişim çatışmalarının ne yönde hareket edeceği araştırılmış ve literatür taranarak bu sorulara cevap aranmaktadır.

Bu çalışmada yukarıda ifade edilen görüşlerin oluşturduğu temel açısından bu çalışmanın özgünlüğü, “örgütsel güven, iletişim çatışmaları, empatik eğilim ve empati becerilerinin” sağlık çalışanları bağlamında ele alındığı öncü çalışmalardan olduğu iddiasına dayanmaktadır. Bu bağlamda şu temel hipotezler sınanmıştır: “İletişim çatışmaları ile çalışma arkadaşlarına güven ilişkisinde empatik eğilim aracı değişken

rolü oynamaktadır.”; “İletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati becerileri aracı değişken rolü oynamaktadır.” Çalışma metni, kavramsal çerçevenin ardından yöntem ile devam etmekte olup; sonuç ve önerilerle sona ermektedir.

**NOT:** Tez savunma sınavına girmeden önce, verilerin ve kavramsal çerçevenin bir kısmı kullanılarak hazırlanan bildiri, 18. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi’nde (10-12 Aralık 2020, çevrimiçi) sözlü olarak sunulmuştur. Söz konusu bildirinin künyesi aşağıda görülmektedir:

Çitil Şap, T. ve Demirel, E. (2020). *İletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkide empatik eğilimin aracılık rolü: Elazığ sağlık çalışanları örneği*. 18. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metin Bildiriler Kitabı. (ss.881-887). İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı. ISBN: 978-975-498-264-0

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. İletişim Çatışmaları

##### 1.1.1. İletişim Kavramı

İletişim, durağan olmayan tam tersi aktif bir süreçtir. İnsanoğlu, iletişimi yaşamışlıkları, değerleri ve öznel ifadeleri çerçevesinde yorumlamaktadır (Sözen, 1997:107). İnsanoğlu sosyalleşebilmek, kendilerini ifade edebilmek ve anlaşılabilmek yani; toplumsallaşabilmek için iletişim bağı kurmaktadır (Gürgen, 1997:5). Başka bir deyişle iletişim, kişilerin kendini anlatabilme ve kendilerini dikkate aldırma ihtiyaçlarından doğmaktadır (Kanter vd., 1992:388).

Geleneksel olarak iletişim çoğunlukla duyguların, bilgilerin vb. değişimi olarak görülmektedir. Kısaca, iletişim bir nevi kişisel bir şekilde yapılan gönderici-alıcı arasındaki değişimdir. Yani iletişim, alışveriş olarak belirtilmektedir (Griffin, 1997:40). İletişim hakkında genel bir tanımlamaya gidilirse, iletişim; toplumun farklı katmanları arasında değer yargılarının, bilginin, haberlerin ve fikirlerin değişimini sağlayan karşılıklı etkileşim süreci olarak belirtilmektedir (Demiray, 1994:14-16). İletişim, rol, değer yargısı, fikir ve inanç açısından farklı olan kişiler arasında ortak paydaların kurulmasını da sağlamaktadır (Gordon, 1993:223).

##### 1.1.1.1. İletişim Kavramının Özellikleri

Bireyler ve toplumlar açısından hayati düzeyde önem içeren iletişimin ve özellikle de kişilerarası iletişimin temel özellikleri, Watzlawick(1969)'e göre, görüş ve düşüncelerinden hareketle şöyle incelenmekte ve iletişimin beş temel özelliğinden söz edilmektedir (Watzlawick vd., 1969:50-70; akt. Gökçe, 2015:28-29):

- *İletişimsizlik olası değildir.*

İletişim ile davranış, birbirlerinin paralelidirler. Davranışın aksi bulunmayıp, hiçbir eylemde bulunmama bile davranış niteliğindedir. Bu açıdan, bir eylemde bulunmak kadar hareketsiz kalmak da iletişim özellikleri taşımaktadır. Dolayısıyla, aynı iletişim ortamlarında bulunan bireylerin birbirlerini anlayabilmeleri sonucu iletişim

olanaklı hale gelmektedir. Diğer bir ifadeyle iletişim, zaman ve yer sınırlaması olmaksızın gerçekleşebilmektedir (Watzlawick vd., 1969:51; akt. Gökçe, 2015:28-29).

Sosyal çevre içinde insanlar isteğe bağlı olmaksızın belli bir iletişim yapısı içinde olmaktadır. Bu iletişim şekli, bireysel olabileceği gibi toplumsal bir şekilde de olabilmektedir. Toplumsal değerler, ilişki biçimlerini sürekli olarak etkilemektedir. Bundan dolayı kişiler yaşadıkları toplumlarla sürekli ilişki içinde olmaktadır (Watzlawick vd., 1969:51; akt. Gökçe, 2015:28-29).

• ***Her iletişim faaliyetinin bir içerik ve bir ilişki olmak üzere iki boyutu vardır.***

Her ileti, bir içerik boyutunun ötesinde, kaynağın hedef tarafından nasıl algılanmak ve anlaşılacak istendiği yönünde bilgileri de içermektedir. Bu bağlamda ileti, kaynağın kendisi ile hedef arasındaki ilişkiyi nasıl gördüğünü açıklamaktadır. Dolayısıyla her iletişimde bir içerik ve bir de ilişki boyutu (kültürel boyut) karşı karşıya bulunmaktadır (Watzlawick vd., 1969:53; akt. Gökçe, 2015:31).

• ***İletişimde iletinin yapısında bulunan unsurların yapılandırma biçimleri, iletişim içindeki ilişkileri hayati ölçüde belirlemektedir.***

İletişim, karşılıklı olarak anlamların paylaşımı sürecidir. Bu bağlamda iletişim iki önemli süreci gerekli kılmaktadır. İlki, anlam alış-veriş süreci; diğeri ise birbirleri ile ilişkisi olan anlamlı öğeler, yani iletiyi yapılandırma sürecidir. İletişim sürecinde, iletinin nasıl konumlandırıldığı, kısacası iletilerin sıralamasının nasıl yapılacağı, iletinin manasını şekillendirmektedir. Bu durum iletişimin her aşamasında mevcuttur ve kişiler iletişimsel tanımlamalarını bu şekilde yapmaktadırlar (Cüceloğlu, 2004b:23).

• ***İletişimde iletiler, sözlü ve sözsüz olarak iki şekildedir.***

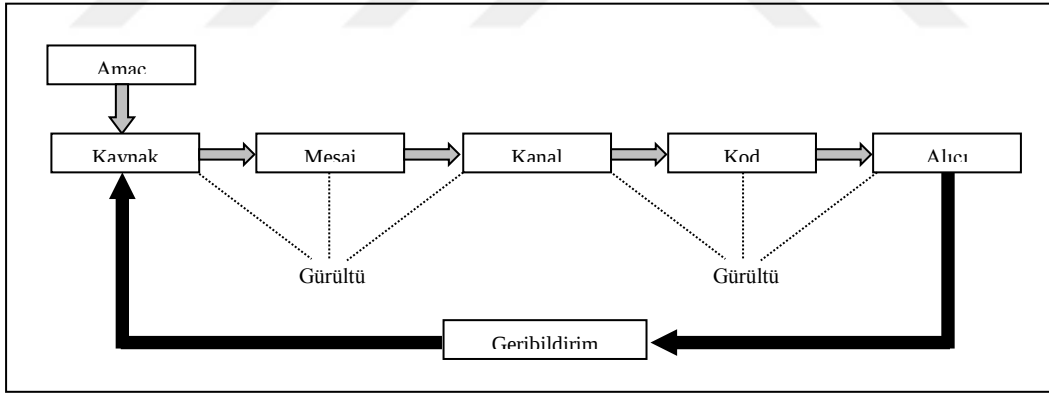
Sözlü yapılan iletişimde ileri derecede dilbilgisine gerek duyulmaktadır. Böylece gerekli çıkarımlar kolayca yapılabilir. Sözsüz iletişim öğeleri (jest ve mimikler vb.) ile gerçekleştirilen iletilerin ise, dilbilgisi kuralları bulunmamaktadır. Bu nedenle, içerik boyutu ağırlıklı ve ön planda olan iletişim, sözlü iletiler, yani dijital olarak; duygu, tutum, hislerin anlatımı ise, sözsüz iletiler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Gökçe, 2015:34). İletişimde her ikisi de birbirini tamamlayıcı şekilde yani aynı anda kullanılmaktadır. Yaygın bir görüşe göre literatürde sözlü iletişim ifadeleri, sözsüz iletişim ifadelerinden daha az yer kaplamaktadır (Cüceloğlu, 2004b:33).

- *İletişimde bulunan taraflar, ya eşit ya da eşit olmayan ilişkiler içindedir.*

Toplumsal ilişkiler genellikle kabullenme-kabullenmeme ya da vurdumduymazlık şeklinde oluşmaktadır. İnsanların iyi ve mutlu bir hayat sürdürebilmeleri için ağırlığın kabullenme şeklinde olması gerekmektedir (Watzlawick vd., 1969:70; akt. Gökçe, 2015:35). Toplumdaki ilişkiler çoğunlukla kabullenmeme şeklindeyse, o toplumda anarşi, kavga ve yanlış anlaşılmalara artar; çoğunlukla vurdumduymazlığın hâkim olduğu sosyal yapılarda ise psikolojik rahatsızlıklarda, normal olmayan hal ve hareketlerde artış gözlemlendiği bilinmektedir (Cüceloğlu, 2004a:29).

#### 1.1.1.2. İletişim Süreci

İletişim bir süreçtir ve bu sürecin gerçekleşmesini sağlayan öğelerin ve iletişim eyleminin yapılabilmesi için kullanılan araç ve metotların olması gerekmektedir. İletişimin temel unsurları sırasıyla kaynak, mesaj, kanal, gürültü, alıcı ve geribildirim (feedback) şeklinde ifade edilmektedir. İletişim süreci öğeleri ve işleyişi aşağıda Şekil 1.'de verilmiştir.



Şekil 1. İletişim Sürecinin İşleyişi.

Kaynak: Michael vd., 1989:411.

##### 1.1.1.2.1. Kaynak

İletişimde kaynak önemli bir role sahiptir. Çünkü iletişim sürecinin ilk aşaması kaynağın iletiyi kodlayıp, yollamasıyla başlamaktadır (Preston, 1989:4). Kaynak bir kişi olabileceği gibi toplumun bir ögesi de olabilmektedir (Gürgeç, 1997:14).

İletişim sürecinde kaynak önemli bir unsurdur. Çünkü kaynak konumundaki kişi çeşitli nedenlerle alıcılar üzerinde güven oluşturmuyorsa, iletişim sürecinin başlamadan başarısızlığa uğraması beklenmektedir. Kaynağın, güvenilir bir ileti göndermek için gerekli donanıma sahip olması gerekmektedir (Bingöl, 1998:292).

Kaynağın alıcı tarafından olumlu bir şekilde tanınırlığı arttığı sürece iletişimin de sağlıklı olacağı ifade edilmektedir (Yüksel, 1994:28). Yapılan araştırmaların çoğunda, mesajın inanırlığı yüksek dereceli kaynaklardan geldiği durumlarda iletişimin kalitesinin de arttığı gözlenmektedir (Adler, 1991:64).

#### **1.1.1.2.2. Mesaj**

Mesaj, en sade şekilde karşı tarafa iletilmek istenen olgu şeklinde ifade edilmektedir. İletişimin sağlıklı sayılabilmesinin şartı, gönderilen mesaj ile alınan mesajın aynı olması şeklinde bildirilmektedir. Kaynağın ifade etmek istediği, alıcı tarafından anlaşılmıyorsa ya da yanlış anlaşılıyorsa, mesajın seçiminde ya da iletilmesinde bir hatanın varlığı belirtilmektedir (Kaşıkçı, 2002:22).

Mesajın(iletinin), içerik ve ilişki olmak üzere iki yönü vardır. İçerik, kaynak tarafından gönderilen mesajın taşıdığı düz ve yüzeysel anlamıdır. Kelimelere veya kavramlara atfedilen ve toplumun çoğunda ortak olan anlam, mesajın içerik anlamıdır. Diğer yandan, iletişim kurallar arasındaki ilişkiden kaynaklanan ve iletişimde bulunanların kelime veya kavramlara yüklediği ve yalnızca birbirleriyle paylaştıkları anlamlar, iletinin ilişki boyutundaki anlamları meydana getirmektedir (Hellriegel vd., 1989:181).

Mesajın önem taşıyan bir başka yönü de iletinin kodlanmasıdır. Sembollere belirli anlamlar kaynak ve alıcı tarafından verilmektedir (Hellriegel vd., 1989:181). Mesajın dili olarak da adlandırılan kod, bir kültürün veya alt kültürün temsilcileriyle ortaklaşa kabul edilen simgeleri adlandırmak ve bu simgeleri belirleyen kuralları ve fikir birliğini içermektedir (Zıllıoğlu, 1993:112).

Kodlama iletilmek istenen sözcük ya da yazı formuna dönüştürülmesi, jest ya da mimiklerle desteklenmesi olarak ifade edilebilmektedir. İnsanlar yazılı veya sözlü olarak da mesaj iletebilmektedir (Preston, 1989:14). Sözcük için ses, yazı için harf, anlam güçlendirmesi için ses tonlandırması ya da vücut hareketleri birer kodlama

örnekleridir. Kodlama örneği olarak bir bayrak, bir renk, bir işaret de verilebilmektedir (Gökçe, 2001:134-135).

Kodlama aşamasında dikkat edilmesi gereken noktalar arasında kodlamanın kaynak ve alıcının ortak kullanımına (ortak anlam alanına) uygun olması gelmektedir. Mesaj göndericinin kişiliğinden önceki tecrübelerinden, çeşitli konulardaki tutumlarından, mevcut konumdan, insanların o anki duygusal durumundan ve mesajın öneminden etkilenmektedir (Steers, 1991:405).

#### **1.1.1.2.3. Kanal**

İletişim süreci içinde kaynak tarafından kodlanarak alıcıya ulaştırılmak istenen mesaj, bir kanal kullanılarak alıcıya iletilebilmektedir. Kanal veya kanallar insan eliyle yapay üretilmesinin yanı sıra, doğal kanallar yoluyla da olabilmektedir. Doğal kanal olarak, insan vücudu başı çekmektedir. Konuşma yoluyla yapılan iletişimde bireyin konuşması ses yoluyla olmaktadır. Ses ise insan bedeninin organlarından meydana gelmektedir (Cüceoğlu, 1998:70).

Ses gırtlakta bulunan ses tellerinin titreşmesi ile ortaya çıkan bir fiziksel olaydır. Söz konusu edilen teller belli bir eğitime tabi tutularak, anlamlı hale getirir bu sesler ise belli anlamları ifade etmeye yarayan sözcüklere dönüşmektedir. Sözcüklerin ifade ettiği anlamlar, kültürle belirlenir ve toplumun genelinin aynı anlamı paylaşması koşulu bulunmaktadır (Cüceoğlu, 1998:70).

İletişimin başarılı olabilmesinde, kanal seçimi önemli görülmektedir. Kanal seçimi iletişimin amaçları doğrultusunda alıcının özellikleri ile zaman ve mekân sınırlarına bağlı şekilde değişmektedir. İletişim sürecinin etkililiğini artırmak için, iletişim kanallarının doğru ve etkili seçilmesi gerekmektedir (Luthans, 1994:469).

#### **1.1.1.2.4. Alıcı**

Alıcı, kaynak tarafından başlatılan iletişim sürecinin ulaşmak istediği kişiler ya da gruplardır. Gönderilen mesaj tek olsa da o mesajın sayısız alıcısı olabilmektedir (Stoner ve Freeman, 1989:534). İletişim sürecinde kaynak tarafından gönderilen kodlanmış mesaj, kanallar aracılığıyla alıcıya ulaşmaktadır. Duyu organlarıyla kodlanan mesaj sembolleri akıl yoluyla çözümlenerek bir anlam oluşturulmaktadır (Sorrels, 1984:10).

Alıcı anlamlandırabilecek algılayabilecek çeşitli yeteneklere sahip olmalıdır (Ertürk, 2000:144). İletişimin sağlıklı yapılabilmesi için alıcının entelektüel seviyesi önemli bir unsurdur. Eğer alıcı kodu veya mesajın içeriğini bilmezse mesajı anlaması zor olacaktır. Bu ise iletişimin amacının gerçekleşmemesi anlamına gelmektedir (Gürgen, 1997:23).

Alıcının, kendisine gönderilmiş olan iletinin kodunu açabilmesi için iletinin kodlandığı sistemi de biliyor olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, aynı değerleri, düşünceleri ve lisanı bilmek gerekmektedir. Ancak bu yollar iletinin kodunu açabilir ve iletişim sürecinin sürmesi için gerekli olan tepkiyi gösterebilmektedir. Etkili iletişimde alıcının iyi bir dinleyici olması sürecin başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2002:24).

#### **1.1.1.2.5. Geribildirim**

İletişim sürecinin en son adımı olan geribildirim, alıcının mesajı yorumlama ve kaynağa iletmek istediği mesajda başarılı olup olmadığını anlatmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2002:29). Geri bildirim çift yönlü iletişimin oluşmasında bir gereklilik olarak da ifade edilmektedir (Hellriegel vd., 1989:181).

Geribildirim kimi zaman olumlu kimi zaman ise olumsuz olabilir. Geribildirim içeriği her ne olursa olsun, yansıması iletişim süreci için önem taşımaktadır. İletişim süreci, işbirliği ve paylaşım sürecidir. Bu süreç, kodlamayı ve kod açmayı da içermektedir. İletişim sürecindeki işbirliğinin, planlanması ve denetlenmesi ancak yansıma ile sağlanmaktadır (Adler ve Elmhorst, 1996:36-42).

#### **1.1.1.2.6. Gürültü**

İletişim sürecini bozan (zorlaştıran, yavaşlatan, amacından saptıran) her türlü engelleyici hâl gürültü şeklinde tanımlanmaktadır (Gordon, 1997:228). Gürültü, mesajın içeriğini bozan ve anlaşılmasını engelleyen unsurlardır şeklinde ifade edilmektedir (Hellriegel vd., 1989:181).

Gürültü, iletişim sürecinin hangi unsurundan kaynaklanırsa kaynaklansın; kaynağın iletişimi gerçekleştirme amaçlarını bozduğu ifade edilmektedir (Gürgen, 1997:25). Gürültü üç farklı açıdan ele alınmaktadır. (Sayers vd., 1993:11):

**Kesinti:** İletişim süreci devam ederken herhangi bir uyarıcı tarafından göndericinin veya alıcının dikkatinin mevcut konudan uzaklaştırarak başka bir konuya çekilmesidir. Bu durumda yapılması gereken kesinti gerçekleştikten sonra mesajı tekrar göndermektir.

**Zaman Kısıtlaması:** Alıcının veya göndericinin yeterli zamanları yoksa iletişim sırasında zaman baskısı altında olacaklarından iletişimin etkinliği azalacaktır.

**Fiziksel Uzaklık:** Yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda fiziksel uzaklık bir iletişim engeli olarak ortaya çıkabilmektedir. Telefon ile görüşme esnasında bireylerin yüz ifadelerini görülmemektedir. Yazılan bir raporun dikkatli okunmasını sağlamak için yapılabilecek fazla bir şey bulunmamaktadır.

Kaynak ile alıcının iletişimde bulunduğu ortamın aşırı gürültü, sıcak, soğuk olması mesajın alıcıya iletilmesinde etkinliği azaltabilmektedir. Telefon hatlarındaki parazitlenmeler, kesilme, kaynağın mesajı kodlama yeteneği, bilgisinin yeterli olmaması, kaynak ile alıcının farklı kültürel yapılarda bulunmaları iletişim sürecinde gürültü etkisi oluşturabilmektedir (Sayers vd., 1993:11).

### 1.1.1.3. İletişim Kanalları

Örgütlerdeki iletişim ilk olarak örgütün hiyerarşik yapısıyla orantılı formel (biçimsel) bir yapıdadır. Formel iletişim kurallara bağlı bir yapı şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte örgütte formel yapının dışında gerçekleşen iletişim de bulunmaktadır. (Gürgen, 1997:20; Tutar ve Yılmaz, 2002:29).

#### 1.1.1.3.1. Formel İletişim Kanalları

Formal kelimesiyle eş anlamlı şekilde ifade edilen “resmi”, “biçimsel” gibi kelimeler de dilimizde kullanılmaktadır (Erdem vd., 2017:6). Örgüt içerisinde görevli bireylerce önceden oluşturulan kurallara göre devam ettirilen bilgi akışına formal iletişim denilmektedir (Gönen vd., 2008:139). Formal iletişimde ana işleyiş mekanizmasının unsuru hiyerarşidir (Bursalıoğlu, 1987:163). Örgüt içindeki iletişimde ast- üst ilişkileri şeklinde kimin neyi nasıl ve ne zaman yapacağı gibi davranış şekilleri genellikle yazılı olarak çalışanlara iletilir ve aynı zamanda çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda koordine olması planlanmaktadır (Atak, 2005:62; Dal, 2014:108).

Örgütte artan bürokrasiyle birlikte hiyerarşi basamakları belirginleşerek her işin resmi olan prosedürü belirlenerek ve formalite kavramı ön plana çıkmaktadır (Erdem, vd., 2017:7). Bu nedenle daha önceden belirtilmiş yazılı kuralların yanında uyulması gereken hiyerarşik çatı çalışanların belli bir davranış içerisinde girmelerine neden olmaktadır (Atak, 2005:62).

Formal iletişim araçlarından sanal iletişim araçları ise e-posta ve e-evrak gibi internet aracılığıyla gerçekleştirilen resmi uygulamaları içermektedir (Akkirman, 2004:147). Belirlenen içeriklerin yanında örgüt ihtiyaçlarının karşılanması ve örgütün hedeflerine ulaşılması amaçlanmaktadır (Şahan, 2017:73). Örgüt içi formal grupların varlığı da mümkün olmaktadır. Bu gruplar örgütün ihtiyaçları dahilinde planlı bir şekilde önceden belirlenen ihtiyaçları yerine getirmek üzere örgüt tarafından oluşturulmaktadır (Koçel, 2015:712-714). Grup üyelerinin iş yapmaları standart olarak bürokratik yapı nedeniyle iş kurallarına uygun olarak daha önceden belirlenmiştir (Eren, 2015:119). Bu standartlara uyum sağlamayan grup üyeleri ise yine daha önceden belirlenmiş kurallar dâhilinde cezalandırılmaktadırlar (Ergeneli, 2006:141). Yönetimin etkin olabilmesi için iyi işleyen bir iletişim ağının bulunması gerekmektedir. Açık iletişim sistemi ile bilgi akışı kolayca sağlanabilmektedir (Karcıoğlu vd., 2009:66). Certo (1989), örgütlerde formal iletişimi; dikey, yatay ve çapraz iletişim olarak üç gruba ayırıldığı dile getirilmektedir (Bektaş, 2014:91).

#### **1.1.1.3.1.1. Dikey İletişim**

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim; amirlerin çalışanlarına işi nasıl yapmaları gerektiğini ifade ettikleri süreçtir. Organizasyonlarda kurumun yapısı yukarıdan aşağıya sağlıklı iletişimi düzenli bir şekilde oluşturabilmektedir. (Eggland, 1991:31).

Aşağıdan yukarıya iletişim; hiyerarşik yapıda çoğu zaman komuta zincirini bozmayarak yukarıya doğru yol almaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim bir örgütte hiyerarşik yapısında daha alt basamaklardan, üst basamaklara giden iletişimin gidişatını ifade etmektedir (Schermerhorn, 1989:340). Aşağıdan yukarıya yönlü iletişimde çalışanlardan amirlerine giden pozitif veya negatif olabilen iletiler çoğu zaman şu bilgileri ihtiva etmektedir (Eggland, 1991:60):

- Verilen görevlerin yerine getirilip getirilmediği,
- Karar alma ve problem çözümlerinde üst yönetimden yardım isteme,

- Örgütsel yapıyı geliştirmeye ilişkin öneriler,
- Mesai ve yıllık izin programı değişiklikleri ile ilgili çalışan talepleri,
- Örgütle alakalı ilanlar.

Aşağıdan yukarıya sağlıklı iletişimde kullanılan araçlar; çoğunlukla yüz yüze toplantılar, rapor, notlar ve telefon şeklindedir. Bazı örgütler de ise, bunlardan başka anket formları, işçi ve sendika temsilcileriyle görüşmeler, şikayet ve teklif kutuları veya işçiler ile direk görüşecek özel araştırma ekipleri gibi araçlar da kullanılabilmektedir (Eggland, 1991:60).

Örgütlerdeki otokratik hava ve yöneticinin olumsuz tutumu yukarıya doğru olan iletişimi engelleyebilmektedir (Luthans, 1994:479). Yöneticilerin aşağıdan gelen bilgilere karşı duyarsız olması çalışanların yaratıcılığını engeller, sorunların gizlenmesini sağlamaktadır ve verimliliği azaltabilmektedir. Bu nedenle yukarıya doğru iletişime en çok önem veren bireylerin üst kademeye yükselme isteği aşırı olan yetenekli ve başarılı çalışanlar olduğu dikkate alınırsa yapılan hatanın daha da büyük olduğu görülebilmektedir (Greenberg, 1997:314).

#### **1.1.1.3.1.2. Yatay İletişim**

Yatay iletişim, bir örgütte çalışma gurupları arasındaki döngü şeklinde görev akışını takip eden iletişim, şeklinde tanımlanmaktadır. Yatay iletişim, örgütte hiyerarşik yapılanmada benzer konum veya hiyerarşik olarak ast-üst ilişkisi olmayan farklı konumdaki kişiler arasında gerçekleştiği ifade edilmektedir. Yatay iletişimin kurumsal çalışmaları düzenlemede, eşdeğer seviyedeki başka yöneticileri etkilemede ve yapılan iş ile duyguları ve bilgileri edinmede kullanıldığı ifade edilmektedir (Aldag ve Stearns, 1987:490). Yatay iletişim aynı seviyedeki çalışanlar arasında gerçekleştiğinden daha kolay gerçekleşir, samimi ve dürüst bir özellik taşır ve daha fazla bilgi aktarımı gerçekleşmektedir (Greenberg, 1997:315).

Yatay iletişimde ana amaç, kurumsal eşgüdüm ve sorunların çözümünde doğruca köprü niteliğinde olmasıdır. Yatay iletişim aynı zamanda kurumda çalışanların meslektaşlarıyla iletişimlerini artırarak çalışanların iş tatminini arttırdığı ifade edilmektedir (Stoner ve Freeman, 1989:539).

#### **1.1.1.3.1.3. Çapraz İletişim**

Örgüt içerisinde farklı çalışma alanlarında ast ve üstlerin arasında meydana gelen iletişim şeklidir. Acil durumlarda hızlı ve pratik bir şekilde ekip çalışma ortamının kurulmasına olanak tanımaktadır (Kaya, 2007:98). Farklı kademe ve farklı çalışma alanlarında çalışanlarla birlikte hızlı bilgi alışverişinde bulunularak oluşan farklı bakış açılarıyla örgüt içi problemlerin kolay çözümü sağlanabilmektedir (Açıkgöz, 1994:47; Dal, 2014:109).

Çapraz iletişimin, bazı konularda yardımlaşma ve işbirliği sağladığı anlatılmaktadır. Ancak, çapraz iletişimin çok fazla kullanılması kimi zaman yetki karmaşası problemine neden olabilmektedir. Bu sebeple örgütlerde çapraz iletişim gerekli durumlar haricinde çok sık kullanmaması gerektiği ifade edilmektedir. Örgütlerde çapraz iletişim gerektiğinde çalışanlar amirlerinden gerekli izinleri almalı ve çapraz iletişimin neticeleri ile ilgili amirlerine bilgi vermeleri gerektiği ifade edilmektedir (Premeaux vd., 1991:367).

#### **1.1.1.3.1.4. Dışa Dönük İletişim**

Örgütler açık sistem içerisinde toplumun bir parçasıdır. Örgütleri toplumdan soyutlamak mümkün değildir. Sürekli değişen, dinamik bir çevrede bulunan örgütler, örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için değişen koşullara uyabilmeli ve toplumsal ilişkiler kurabilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle örgütün sadece içyapı ve çalışanları ile iletişimi yeterli olmayıp, aynı zamanda dış çevre ile de iletişimini kuvvetlendirip geliştirmesi gerektiği anlatılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1982:179).

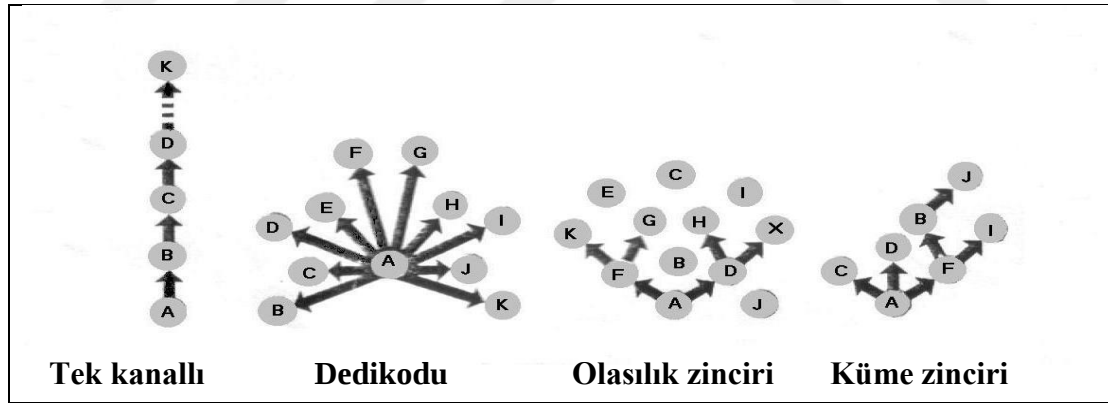
Dışa dönük iletişim ile örgüt toplumsal bütünleşmeyi sağlayarak, örgütün içinde ve dışında bulunan insanlara örgütün varlığı hakkında gerekli olumlu imajı oluşturmasını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 1982:179).

#### **1.1.1.3.2.İnformel İletişim Kanalları**

Örgütlerdeki iletişim bilginin örgüt içinde gayri resmi olarak dedikodu, fısıltı biçiminde yayıldığı informel (biçimsel olmayan) iletişimi ifade etmektedir. İnfomel iletişim, birbirini tanıyan aynı çalışma ortamındaki çalışanların yöneticilerinin bilgisi dışında olan iletişimi şeklinde ifade edilmektedir (Bennett, 1994:182).

İnformel iletişimin temel görevi sosyal ilişkileri koruması ve bireysel enformatiğin kurumda yayılması şeklindedir. Ancak söylentilerin büyük bir kısmı yanlış olduğundan ve hızlı bir şekilde örgüte yayılabildiğinden örgüte zarar verebilir. Bu nedenle söylentilere karşı sabırlı ve tutarlı mücadele vermek gerekmektedir (Davis, 1984:379).

İnformel iletişim, informal iletişim zincirleri şeklinde isimlendirilerek dört şekilde incelenmektedir (Şekil 2) (Hitt vd., 1989:420). Tek kanallı zincirde şekilde görüldüğü gibi (A), (B)'ye, (C)'ye (C)'de (D)'ye bilgi aktarmakta böylece bilgi aktarımı devam edip sürmektedir. Tek kanallı zincir bilgi aktarım doğruluğunun en zayıf olduğu zincirdir. Dedikodu zinciri, bir bireyin duyduğu bir bilgiyi işletme içinde herkese iletmesidir. Olasılık zincirinde bireylerin bilgi öğrenmesi bütünüyle rastlantı sonucu olmaktadır. (A)'nın şans eseri (F) ve (D) ile iletişim kurması gibi. (F) ve (D) çevrelerinde kime rastlarsa onunla iletişim kurmaktadır. Bu iletişim biçiminde herhangi bir kural yoktur. Bunlardan birkaçı da iletilen bilgiyi seçtikleri diğer bireylere duyurarak iletişimin devam edip geniş bir çerçeveye yayılmasına olanak tanımaktadırlar (Hitt vd., 1989:420-421).



Şekil 2. İnformel İletişim Kanalları

Kaynak: Michael vd., 1989:420).

Örgütlerdeki informal iletişimi oluşturan dört özellik bulunmaktadır. Bunlar (Premeaux vd., 1991:367):

- İnformel iletişim ile örgüt içerisindeki bilgi her yönden gönderilebilir. Yani bu bilgi trafiği; çapraz, yatay, yukarıdan aşağıya ya da tam tersi şekilde gerçekleşeceği ifade edilmektedir. Dolaylı ilişkileri çok fazla olan örgütleri bu hususiyet birbirine bağlamaktadır.

- İnfornel iletişimin örgüt içindeki bilgiyi hızlı bir biçimde gönderebilmektedir. Çünkü infornel iletişim formel işlem ve kural ile sınırlandırılmamıştır ve emir-komuta zincirini izleme zorunluluğu da yoktur.
- İnfornel iletişim bilgiyi göndereceği bireyde seçicilik göstermektedir. Örgütteki bazı bireylerin bu bilgileri almaları gerçekleşirken diğer bireylerin bu bilgilerden habersiz kalmaları sağlanabilmektedir. Bu nedenle örgütte bilgilerin gönderilmediği bireylerde bulunmaktadır. Örgütte oluşan infornel iletişimin yöneticiler bile farkına varmamaktadır.
- İnfornel iletişim formel örgütün dışını da kapsayacak biçimde geniş bir alana yayılabilmektedir. Örgüt içinde çok önemli olan bazı bilgiler iş dışında da ortaya çıkmaktadır.

Örgüt ile ilgili problemlerin örgüt çalışanlarına duyurulması ve çalışanların tartıştıkları durumlarda infornel iletişimin sakıncalı yönlerinin azaldığı görülmektedir. Başarılı şirketleri konu alan araştırmaları sonucunda mükemmel şirketlerin açık, geniş ve infornel iletişim alanına sahip oldukları görülmektedir (Schermerhorn, 1989:339).

#### **1.1.1.4. İletişim Araçları**

Bir takım bilgilerin ya da sembollerin üretilmesi ve geniş kitlelere iletilmesi ve bunlar tarafından yorumlanması süreci örgüt ya da kitle iletişimi denilmektedir. Belirtilen örgüt iletişim sürecinde kaynak ve hedef arasındaki kanallara da iletişim araçları olarak ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 2017:549). Örgütlerde iletişim süreci boyunca çokça araç kullanılmaktadır. Bunların sayıca fazlalığından daha çok örgütün isteklerini sağlaması önemli görülmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013:224).

##### **1.1.1.4.1. Yazılı İletişim Araçları**

Yazılı iletişim araçları, iletişim süreçlerinin başarılı işleyişinde önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Bilhassa tepe yönetim basamaklarından gelen resmi kural ve politikaları içeren bilgiler her zaman yazılı olmaktadır. Örgütlerde gönderilen mesajların kalıcı olması isteniyorsa yazılı iletişim araçları kullanılmalıdır (Premeaux vd., 1991:363-365).

Belli örgütsel basamaklardan geçerek iletilen bilginin gerçek içeriğini kaybetmemesi için yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Bununla birlikte yazılı

iletişim araçları kırtasiyeciliğe ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Mesajı alan bireyin metni anlamakta zorlanması durumunda ise yazılı iletişim yanlış uygulamalara neden olabilmektedir. Örgütlerde yararlanılacak önemli yazılı iletişim araçları şu başlıklar altında toplanmaktadır (Premeaux vd., 1991:363-365):

#### **1.1.1.4.1.1. Yazılı Genelgeler, Duyurular, Belgeler ve Raporlar**

Örgütlerde hiyerarşik yapılanmada dikey iletişimin en önemli araçlarından yazılı genelgeler, emirler, duyurular, raporlar ve belgeler şeklinde ifade edilmektedir (Tabak, 2019:18). Örgütlerdeki duyurunun içeriğinde büyük yazı karakteri ile “duyuru” kelimesi kime iletildiği, duyuruyu gönderinin adı, konu başlığı, tarihi ve geçerlilik süresi mutlaka bulunmalıdır (Eggland, 1991:28).

#### **1.1.1.4.1.2. Örgüt Gazetesi ve Dergisi**

Örgüt vasıtasıyla yayınlamakta olan gazete ve dergi gibi yayınlar örgütsel iletişimin resmi ve gayri resmi taraflarını birleştiren mühim yazılı iletişim araçlarıdır. Bu yayınlar sayesinde çalışanlar hem örgüt hakkındaki üretim, çalışma hayatı gibi genel bilgilere hem de çeşitli kutlama, tebrik ve özel günler hakkında özel bilgilere sahip oldukları ifade edilmektedir (Newson ve Carrell, 1991:192).

#### **1.1.1.4.1.3. Broşür, Bülten ve El Kitapları**

Broşürler örgütü, örgüt içinde ve dışında tanıtım amacıyla sayfa sayısı az olan, renkli ve mini boyutlu basılı iletişim araçları olarak tanımlanır. Broşürlerin dikkat çekiciliğini arttırabilmek için içeriğin fotoğraf, resim ve görsellikle desteklenmesi gerektiği ifade edilmektedir. (Wilcox ve Nolte, 1990:287).

Bültenler, örgütte çalışanları belli aralıklarla yapılan faaliyetler hakkında bilgilendirme amacıyla yayınlanan çok sayfalı mektuplar şeklinde tanımlanabilmektedir. Bültenler hem örgüt içinde hem de dışında kullanılan etkili iletişim araçları olarak ifade edilmektedir. El kitapları ise bazı konuların anlatımı ve açıklanması için hazırlanmış, resim yerine yazının daha fazla ağırlıkta olduğu iletişim araçlarıdır. El kitapları önemli bir bilgi kaynağı niteliğindedir. Örgüte yeni gelen bireylerin çalıştırılmasında kullanılır, örgüt şeması ayrıntılı olarak el kitaplarında yer alabilir. (Gürgen, 1997:99).

#### **1.1.1.4.1.4. Afişler, Posterler ve Duvar Toplulukları**

Örgütte askılarda bulunan afişler, posterler ve duvar toplulukları gibi materyallerin içerikleri, çalışan ve müşterilerin dikkatini çekmektedir. Yazılı ya da resimli içerikleriyle ilgili grubun dikkatini çekmek durumundadırlar. Vermek istedikleri mesajların detayları konunu içeriğine göre değişmektedir. Uygun yere konumlandırıldıklarında örgütün atmosferine olumlu katkı sağladıkları ifade edilmektedir (Tabak, 2019:19).

#### **1.1.1.4.1.5. İlan (Duyuru) Panoları ve Mektuplar**

İlan panoları sayesinde hem formel iletişim geliştirilmekte hem de informal iletişimin belli seviyelerde denetlenmesi sağlanmaktadır (Tabak, 2019:19). Mektuplar ise örgütlerde daha çok üst basamaktaki yöneticilerin kullandığı bir iletişim aracıdır. Üst kademenin astlarına herhangi bir konu hakkında bilgilendirme ya da konunun önemini belirtmek amacıyla yazılan metinler olarak tanımlanmaktadır. Kişisel ve iş olarak ikiye ayrılan mektuplar başka yazılı iletişim araçlarına kıyasla daha içten ve kişisel olduğu ifade edilir (Gürgeç, 1997:101).

#### **1.1.1.4.2. Sözlü İletişim Araçları**

Sözlü iletişimi, yöneticilerin çalışanları ile karşılıklı yaptıkları iletişim biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Güllüoğlu, 2012: 36). Bu iletişim araçlarının örgütlerdeki kullanım biçimleri; yüz yüze görüşme, toplantılar, telefon görüşmeleri, konferans ve seminerler şeklinde gerçekleşmektedir (Ekici, 2013:117).

##### **1.1.1.4.2.1. Görüşme ve Toplantılar**

Bu araçlar sözlü iletişim materyalleri içinde en kapsamlı ve etkileyici kullanılanlarıdır. Görüşme, bir amaç doğrultusunda iki ya da daha fazla birey arasında yapılan iletişimsel durum olarak tanımlanmaktadır. Görüşmede amaç genelde bir kişinin davranışlarının değiştirilmesi için duygu ve düşünce yapısına müdahale edilmesi olarak ifade edilmektedir (Sayers vd., 1993:90).

Görüşmede görüşmeci ve görüşenin belli konulara itina göstermesi gerekmektedir. Bunlar sade bir dil kullanmak, içten olmak, görüşmeye önceden

hazırlanmak, iyi bir dinleyici olmak, dinlediği konulara uygun cevaplar verebilmek, etik konulara duyarlı olmak ve konuşmayı canlandırmak şeklindedir (Sayers vd., 1993:90).

Toplantı ise tarafların önceden belirlenmiş belirli bir gün ve saatte bir araya gelerek belirli konularda görüş alışverişinde bulunmaları ve iletişim kurmaları olarak tanımlanmaktadır (Payne, 1998:6). Her toplantıda amaçlar farklı olsa da çalışanların toplantılara iştirak etmeleri, fikir ve düşüncelerini istedikleri gibi açıklamaları onları mutlu edeceği ifade edilmektedir (Hageman, 1995:44).

#### **1.1.1.4.2.2. Konferans ve Seminerler**

Konferans ve seminerler, çalışanlara istenilen bir konu hakkında bilgi vermek için kalabalık dinleyicilere sözlü bilgi vermek amacıyla yapıldığı ifade edilmektedir. Konferans sayesinde çok kısa bir sürede başka yöntemlerle daha fazla zaman kaybettirecek mesajların kitlelere ulaştırabileceği ifade edilmektedir. Seminerler ise konferanslara kıyasla daha uzun vadeli ve eğitim vermek amacıyla yapılmaktadır. Seminerlerde çalışanların mesleki, metod, toplumsal ve uygulamalı bilgileri arttırılmaya çalışıldığı ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:40-41).

#### **1.1.1.4.2.3. Telefon Görüşmeleri**

Bir iletişim aracı olarak telefonu, iletişim kuracak bireylerin birbirleriyle konuşmalarına olanak sağlayan iki yönlü bir iletişim aracıdır. Telefon iletişimde kullanılan tek araç sesimizdir. Bu nedenle konuşma sırasında ses tonunun mümkün olduğunca sıcak ve iyi olmasına dikkat edilmelidir. Telefon konuşmasındaki bu davranış iki tarafında kendisini iyi hissetmesini sağlamaktadır (Weiss, 1993:5). Bununla birlikte telefonla konuşurken ses tonuna duyarlı olmak koşuluyla geri bildirim sağlanabilmektedir (Sillars, 1995:93).

#### **1.1.1.4.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları**

Bu araçlar teknolojik buluşlar ile birlikte iletişim ve eğitim alanında ses ve resim teknolojisi içeren araçlar şeklinde ifade edilmektedir. Bu araçlar işitsel, görsel veya hem işitsel hem de görsel araçlar şeklinde olabileceği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:42).

Bu araçlar iletişimde kullanılan diğer iletişim araçlarını destekleyici bir özellik taşımaktadır. Sesler ve resimler kullanılarak iletişim daha etkin ve anlaşılır olmaktadır. Örgütteki iletişim bu araçlar ile daha basit bir hale gelir ve bunun sonucu olarak ta iletişimde zaman kaybı engellenmektedir. Bununla birlikte bu araçlar tek başına kullanıldığı zaman etkili olmamaktadır. Geri bildirimin uygulanmaması durumunda mesajın etkinliğinin denetlenmesi zor olabilir. Görsel-işitsel araçların yüksek maliyette olması örgüt açısından sakınca doğurabildiği ifade edilmektedir (Usluata, 1997:23).

#### **1.1.1.4.4. Elektronik İletişim Araçları**

Bunların dışında günümüzde yazılı ve sözlü iletişim genellikle bilgisayar vasıtası ile elektronik formlarla da gerçekleşmektedir. Sosyal medya, e-posta, hızlı ileti ve kısa mesaj, ağ yazılımı, bloglar ve video konferanslar şeklinde belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2013:351-355).

##### **1.1.1.4.4.1. Bilgisayar**

Bilgisayar, basit bir tanımlama mukayese ve hesap işlemleri yapan cihaz olarak ifade edilmektedir. Genel bir ifadeyle bilgiyi alan, çeşitli yöntemlerle işleyen ve çıktı veren cihaz olarak tanımlanmıştır. (Tekin vd., 2000:102).

Bilgisayarlar ile artık günümüzde coğrafik olanaklar ve fiziksel uzaklıklar bir sorun olmaktan çıkmıştır. Artık bilgisayarlar internet ve intranet gibi teknolojik gelişmeler ile sınırsız sayıda veriyi iletişimi hızlandıracak şekilde kullandığı bilinmektedir (Lewis vd., 1995:393).

İnternet kavramı da bilgisayar teknolojisiyle eşdeğer gelişen bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Kabaca internet, bilgisayarları birbirine bağlayan bir ağ olarak tanımlanmaktadır (Grove, 1997:118). Başka bir tanımlamayla internet, teknolojik gelişmelerle dünya genelinde sayısız ağın bilgisayarlar üzerinden iletişime geçmesi şeklinde tanımlanmıştır (Çelik ve Akgemici, 1998:170).

Bilgisayar ağları farklı coğrafyalar arası yatay iletişim bağıni oluştururken, örgüt içinde dikey iletişim bağıni oluşturacağı ifade edilir. Bilgisayar ağları sayesinde işbirliği sağlanıp, iletişim sorunlarının önüne geçerek girişimci ruhun kazanacağı ifade edilmektedir (Şimşek ve Akın, 2003:200-201).

#### 1.1.1.5. İletişim Modelleri

İletişim modelleri, İletişim olgusunu daha iyi açıklamak ve birbiri ile iletişim halinde olan insanlara iletişim süreci boyunca yardımcı olmak ve eksiklerini gidermek için geliştirilmektedir (Ergin, 2012:283-284; Tutar ve Yılmaz, 2008:114).

**Aristo Modeli (M.Ö. 4. YY.)** Bu iletişim modelinde kaynak, mesaj ve alıcı olmak üzere üç unsurdan oluştuğu ifade edilmektedir. Bu modelde karşı tarafın istendik şekilde ikna edilmesi üzerinde odaklanılır. Bu modelde, kaynağın mesajlarını oluşturabilmesi, alıcının da istendik tepkileri verebilmesi sözkonusudur (Tutar ve Yılmaz, 2008:118). Bu modelin, iletişim sürecini açıklayamadığı ileri sürülmektedir (Ergin, 2012:286-287).

**Shannon- Weaver Modeli (1949)** Burada, iletişimi sade, aynı doğrultuda bir süreç şeklinde ifade etmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2008:115). Bu modelde kaynak, verici, kanal sonrasında alıcı, gürültü ve hedef şeklindeki unsurların yer aldığı anlatılmaktadır (Lazar, 2001:94). Ergin (2012)' e göre bu modelde, geri bildirimin bulunmaması sorun oluştururken; gürültü unsurunun olması ise pozitif bir şekilde değerlendirilmiştir.

**Newcomb Modeli (1953)** toplumsal ilişkilerdeki rolü üzerinden Newcomb tarafından geliştirilen bu model, denge temeline dayandığı ifade edilmektedir (Bıçakçı, 2008:50). İnsanlar arasındaki ilişkiler temeline dayandığı dile getirilmektedir (Lazar, 2001:98). Tutar ve Yılmaz (2008)'a göre bu model, iletişim kuran iki bireyin karşılıklı iletişimleri sonucu neler olabileceği senaryosu üzerine kurulduğu anlatılmaktadır.

#### **Osgood – Schramm Dairesel Modeli (1954)**

Bu modelde kaynak, yorumlayıcı ve alıcının bulunduğu iletişim, müşterek yorumlanabilen faaliyetler şeklinde incelenmektedir. İletişimi kuran kişiler devamlı ve aynı zamanda kaynak ve alıcı konumundadır (Ergin, 2012:298-299). Modelde kaynak ve alıcı eylemlerinin incelendiği iki ana unsurunun ilişkileri ele alınmıştır (McQuail ve Windahl, 2010:33).

Bu modelde, öğretmen ve öğrenci ilişkilerinin öğretme üzerinde durduğu bir yol izlendiği ifade edilmektedir (Ergin, 2012:299). Öğretmen soru sorduğunda iletiyi öğrenciye gönderir. İletiyi alan öğrenci soruyu yanıtlar veya tekrar soru sorar. Bu defa kaynak, öğrenci; alıcı öğretmen rolüne büründüğü anlatılmaktadır (Ergin, 2012:299).

### **Gerbner Modeli (1956)**

İletişim türü ve şekline göre sınıflandırma, Amerikalı sosyolog George Gerbner tarafından geliştirildiği ifade edilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2008:118-119). Lazar (2001)’a göre bu modeli iki teorem oluşturmaktadır.

İlki gerçeklik ile iletiyi bağdaştırmak. Diğerini ise, iletişimi iki yönü ile irdelemek şeklinde dile getirmiştir. Bunlardan birincisi intiba veya oluşturduğu algıdır. İkincisi ise denetim boyutu veya iletişimdir. Ergin (2012)’e göre, “modelin parçaları, basit iletişim aşamaları kadar, kompleks iletişim aşamalarını tanımlamayı sağlayabilecek yapı taşları gibi kullanılabileceğini ifade eder.” Bilhassa iletişimcilerin mesajı yayma faaliyetinde ve toplumsaldan kişiye doğru mesajların irdelenmesinde yarar sağladığı düşünülmektedir (Lazar, 2001:98).

**Westley ve MacLean Modeli (1957)** kaynağını Newcomb Modelinin oluşturduğu bu model, 1957’ de Bruce Westley ve Malcolm S. MacLean tarafından geliştirildiği dile getirilmiştir (Bıçakçı, 2008:51). Model, sosyal psikoloji, denge ve birlikte yönelim kuramları doğrultusunda yapılandırıldığı ifade edilmektedir (McQuail ve Windahl, 2010:55).

**Berlo Modeli (1960)** Berlo modelinde süreç kaynak, mesaj, kanal ve alıcı şeklindeki unsurlardan oluştuğu dile getirilmiştir. Bu modelde, dönütün bulunmaması ve diğer öğelerin birbirleri ile ilişkisi olmaması sorun olarak karşımıza çıktığı ifade edilmektedir. Bu sebeple iletişim sürecini temsil yeteneği zayıf olduğu açıklanmıştır (Ergin, 2012:290-291).

**Jakobson Modeli (1960)** Bir gramerci olan Jakobson, 1960 senesinde yapılandığı modelinde daha fazla mesajın manası ve dâhilî yapısı üzerinde odaklandığı dile getirilmektedir (Bıçakçı, 2008:53).

**Dance’in Sarmal Modeli (1967)** Bu modele göre iletişim sarmal bir şekildedir. Dairenin eksik kaldığı kimi vaziyetleri açıklamaya olanak sağlar. İletişim, süreci doğrusal hareket eden bir yapıdır. Ayrıca, daha önce iletilen mesajlar, sonradan iletileceklerin ne olacağı hakkında bilgi verdiği ifade edilmektedir (McQuail ve Windahl, 2010:35). Öğretmen ile öğrenci arasındaki bilgi trafiğinde; öğrenilenlerin zamanla daha çoğalmasından dolayı öğretmenin yeni iletilerini bu duruma göre şekillendirdiği ifade edilmektedir (Ergin, 2012:301-302). Bu modelde iletişim sürecinin unsurlarına değinilmemiştir. Bunun sebebi iletişim sürecinin canlı doğası ve hayat

şeklinin herkese ve zamana göre değişebilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Ergin, 2012:302).

**Thayer'in İletişim Sistemleri Özet Modeli (1968)** Bu iletişim modelinde, iletişimin düzeyleri ile bilgi sistemleri arasındaki bağlantıya odaklanıldığı anlatılmaktadır. İletişim düzeyleri, kişinin kendisiyle, kişilerarası, örgütsel analiz ve teknolojik analiz şeklinde belirtilmiştir (Ergin, 2012:310).

**Tubbs'un Kişiler Arası İletişim Modeli (1970)** Bu modelin bir sınıftaki öğretme-öğrenme serüvenine benzediği dile getirilmektedir. Çünkü ilk aşamada birbirlerini tanımayan kişilerin ortak yaşamışlıklarının artmasıyla beraber birbirlerini tanımaları ve iletişimlerinin artmasıyla sonuçlanacağı bir serüven ifade edilmektedir. (Ergin, 2012:303).

**Çilenti Modeli (1979)** Bu modelde, iletişim sürecinin unsurlarından kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim bulunmaktadır. Çilenti modelinde, kaynak ile alıcı iletişim sürecine âdeta birbirini takip eden bir sırayla katıldığı anlatılmaktadır. Kaynak ile alıcı iletişim faaliyetlerinde aynı anda birçok görevde olabilmesi bu modelin amacını iyi açıklayabileceği dile getirilmiştir. Birçok kısıtı olsa da öğrenme- öğretme sürecini iyi yansıttığı anlatılmaktadır. (Ergin, 2012:300-301).

**Lasswel Modeli** Amerikalı siyaset bilimcisi Lasswel'in geliştirdiği bu modelde, iletişim sürecinin işleyişine ehemmiyet verildiği ifade edilmektedir. Lasswel modelinde, bazı soru kalıplarıyla ve sorulan soruların sıralamasına dikkat edilerek kitle iletişiminin önemine vurgu yaptığı dile getirilmiştir (Tutar ve Yılmaz, 2008:119). Kim, ne, kime, hangi vasıta ile ve nasıl bir hedefle iletildiği sorularının yanıtı, iletişim sürecinin gidişatı yönünden önem arz ettiği ifade edilmektedir (Güngör, 2011:39).

Lasswel iletişim sürecini, bir yönlü bir serüven olduğunu ifade etmektedir. Lasswel, karşıdaki kişide farklı sonuçlara neden olabilecek değişken olan etkiyi ana problem olarak ele almaktadır. Lasswel mesajları sürekli etkileyici bulmaktadır. Kaynak vasıtasıyla iletilen mesaj, kanal aracılığıyla alıcıya gider ve alıcıda eylem değişikliği oluşturmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2008:120). Toplu iletişim araştırmacılarının büyük bir kısmı Lasswel modelini rol model aldığı görülmektedir (Lazar, 2001:96).

### 1.1.1.6. İletişim Engelleri

Gibb'e göre iletişim, insani ilişkileri gerektiren ve sadece konuşma ile ilgili olmayan bir süreç olduğu ifade edilmektedir. İletişimde gelişme sadece kullanılan dilin kalitesi ile değil, kişiler arası ilişkileri sağlamlaştırarak olmaktadır (Cüceloğlu, 2004 a:154). İçerik ve ilişki şeklinde dâhil olan dil engelleri, ya iletişim halindeki kişilerden herhangi birinin kendini anlatamaması ya da yanlış anlaşılmasına sebep olmaktadır (Gökçe, 2006:64). İletişimin yıkıcı manileri, bir iletinin verilir-alınmasını menfi etkileyen manilerdendir (Tutar ve Yılmaz, 2008:71).

İletişimin en önemli noktalarından biri, etkili iletişime engel olan faktörlerin farkında olmak ve bunların ortadan kaldırmanın ve çözüm yollarını bulmaktır. İletişim engelleri olarak adlandırılan bu faktörler iletişim sürecinin çeşitli unsurlarını etkileyerek, aynı zamanda iletişim eksikliğini ortaya çıkarttığı öne sürülmektedir (Nazik ve Bayazıt, 2004:108).

İletişim sürecinde iletişimin oluşmasını veya başarıyla devamına mani olan birçok unsur bulunmaktadır. İletişim engelleri ya da iletişimini zorlaştıran faktörler (Gökçe, 2006:61):

- İletişim taraflarının ve iletinin yapısından kaynaklı problemler
- Dil engellerinden kaynaklı problemler
- Rol ve mesleki konum farklılıklarından kaynaklı problemler
- Cinsiyet farkından kaynaklı problemler şeklinde ifade edilmektedir.

İletişim engelleri, çoğunlukla kaynak ile alıcı arasında psikolojik anlaşmanın oluşturulamamasından ya da bu anlaşmanın sağlanması için zorunlu olan geri dönüşün hatalı bir şekilde yorumlanmasından kaynaklı olduğu ifade edilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2008:71). Sadece anladıklarımıza anlam verebiliriz ancak anlayamadığımız herhangi bir şeyin boşluğunu da anlayabildiğimiz başka şeylerle doldurmaya çalıştığımız söylenmektedir. Dolayısıyla yanlış anlaşılmalara bu şekilde ortaya çıkmaktadır (Koç, 2006:11).

Herhangi bir mesajın iletilmesinde seçilen kelime ve genel anlamda kullanılan dil, iletişimin kalitesini ortaya çıkarmaktadır. Dil, anlamın bozulması ya da yorumlanması için temel araçtır. Gönderici az bir şekilde dili kullanarak yanlış anlaşılmalara sebep olabilir veya gönderici iletisini çok genellerse, bu durumda iletinin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2008:75).

Göndericinin bilgi eksikliği sebebiyle, iletişim engelinin oluşmaması için, iletinin içeriğin bilmesi gerekmektedir. İletişimde, konuşma veya yazmada ileti şeffaf şekilde yapılmazsa, boşluklar oluşursa, alıcı bu oluşan boşlukları kendisinde oluşan önyargılara göre doldurmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2008:79).

#### 1.1.1.7. Örgütsel İletişim Kavramı

Örgüt iç ve dış çevresi arasındaki ileti alış-verişi anlamına gelen örgütsel iletişim kavramı, örgüt üyelerinin bilgilerini sistematik olarak örgüt çalışanları içinde ilgili bireylere ve diğer örgütlere iletme süreci olarak ifade edilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2002:141). Ayrıca yöneticinin ilettiği mesajın anlamının, çalışanlara aktarılmasının irdelenmesini ve onu eyleme geçirilmesini de kapsamaktadır (Adler ve Elmhorst, 1996:36-42).

İletişim bir amaca yönelik olarak gerçekleştiği gibi, örgütsel iletişim de belli amaçları gerçekleştirmek üzere hayata geçirilmektedir. Örgütsel iletişimin amaçları aşağıda aktarılmaktadır (Jefkins, 1990:158-159):

- Örgüt politikası ve örgütsel kararların iletilmesi, örgütte, söylenti ve dedikodulara mani olur ve aynı zamanda çalışanların birlikteliklerini artırmaktadır.
- Örgüt iş düzeni, uzun süreli ve kısa süreli amaçları, prim ve ücret sistemi, mükafat ve ceza sistemi, görevde yükselme durumu ve kazandığı sosyal haklar şeklindeki konularda bilgilendirilme yapılması ve örgütün iş görenleri vasıtasıyla tanımlanmasını sağladığı belirtilmektedir.
- Örgüt gelirleri, örgütün yıllık bütçesi, proje ve faaliyetleri, çalışanlar ve sendikalara, hissedarlara, müşteriler ve bunlarla ilişkide bulunan çevrelere ve yakın zamanda örgütte çalışma potansiyel olabilecek bireylere duyurulmasını, örgütü tanımasını ve örgüte güvenmesini sağlamaktadır.
- Örgütlerin bir araya gelmesi veya birleşmesi durumunda yanlış anlamalar, kıskançlıklar ve tedirginlikler önlemektedir.
- Örgütler de yeni yönetim anlayışları veya düşündükleri yeni teknolojilere bağlı, çalışanlara ve sendikalara yönelik dağıtım ve bilgilendirme yaparak bireylerin iş güvensizliği çözümlenmeye çalışılmaktadır.

- Örgütlere iş güvenliğiyle ilgili bilgiler sık sık tekrarlanarak çalışanların iş güvenliği konusunda önlem almalarını sağlamaktadır.
- Örgüt çalışanlarına ilgili örgüt yayınları aracılığıyla sıklıkla çalışanları bilgilendirerek örgüt içerisinde aile ortamı, bütünlük ve dayanışmanın yaratılmasında aynı zamanda dostluk, sadakat, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Örgütün, çeşitli kolları ve yöneticileri örgütsel yayın organlarıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgüt ile ilişkin bilgileri artırılmaktadır.
- Zam, primler, ikramiyeler, tatil imkânları, burslar, kurslar ve hizmet içi eğitim olanakları gibi iş görenleri doğrudan alakadar eden mevzulara bağlı bilgiler verilmesiyle çalışanların güdülenmeleri sağlanmaktadır.
- Örgütün, dış bağlantıları, ihracatları, uluslararası anlaşmaları, yurt dışında ki büroları, lisan mukaveleleri gibi konular duyurularak çalışanların örgütün başarılarına ilişkin konularda bilgilenmeleri sağlanmaktadır.
- Örgüt faaliyet alanı ile ilgili her türlü mevzuat çalışanlara duyurularak konu ile ilgili olası hatalar önlenmeye çalışılmaktadır.

Örgütsel iletişim, örgütteki bütün üyelerin örgütün amaçları yönünde etkileşimde kalmasını sağlayarak, örgütün bütünlüğünü gerçekleştirmede çok mühim bir işlev üstlenmektedir (Jefkins, 1990:158-159).

### 1.1.2. Çatışma Kavramı

İnsanın bulunduğu her yerde sürekli karşılaşılan bir hâl olan çatışma, kişilerin ve grupların ihtiyaçlarına bağlı olarak birçok alanlarda ortaya çıkmaktadır. Canlıların hayatlarını devam ettirebilmeleri için devamlı çevreleriyle mücadele halinde olmaları ve yeri geldiğinde çatışmaları gerekmektedir. Darwin, evrim teorisinde tüm doğanın bir savaş içinde olduğunu belirtmiş olup, insanoğlunun gelişmesinin çevresiyle olan çatışmasından dolayı ortaya çıktığına inanmaktadır (Rahim, 1992:3).

Çatışma, bilim insanları tarafından değişik boyutlarıyla araştırıldığından, çatışma ile ilgili genel bir tanım bulmanın oldukça güç olduğu söylenmektedir (Eroğlu, 1992:4). Sadece işletmelere ya da insanlara özgü bir süreç olmayan çatışmanın, çeşitli bilim dallarıyla da ilişkili olması nedeniyle, bu kadar geniş bir bağlamda incelenmesi ve tanımlanması zorluklar içermektedir (Yeniçeri, 2009:38).

Türk Dil Kurumu' na göre çatışma, “aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum” veya “birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da erekların yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da mutluluk vermekten uzak bilinç durumu” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2021).

Çatışma yaygın anlamıyla, her türden itiraz etme ve karşılıklı kötü ilişki manasına gelmekte olup, güç, kaynak veya toplum içindeki pozisyonun noksanlığı ve bunun yanında farklılaşan değer yargılarına dayanan kavram olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2011:23; akt. Uslu, 2015:6). Bir başka deyişle çatışma, insanlar açısından sosyolojik, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçların tatmini için mani olan olaylar ve sıkıntılar sonucu ortaya çıkan gerginlikler olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 1996:261).

#### **1.1.2.1. Çatışmanın Oluşumu**

İki taraf belli bir hususta anlaşmazlığa düştüğü zaman çatışma meydana gelmekte ve en azından bir taraf bu anlaşmazlığın farkında olmaktadır (Keenan, 1994:9). Bununla birlikte, organizasyonda astlar ve üstler arasında bağdaşmayan ya da karşılıklı (farklı) ihtiyaçlardan çıkan zihinsel mücadele, çatışmayı tetikleyebilmektedir (Pondy, 1983:23).

Çatışma ile ilgili çok sayıda tanımlama yapılmasına rağmen, çatışmanın ana öğeleri olarak anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk öğeleri belirtilmiştir (Koçel, 2013:646). Belirtilen bu öğelerin önemli olduğu herhangi bir durumda taraflar istediklerini almak veya fikirlerini karşı tarafa anlatabilmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durumda çatışmalar meydana gelmektedir (Carlisle, 1976:434 ).

#### **1.1.2.2. Çatışma Türleri**

Bireyler arasındaki farklılıklar, sosyal çeşitlilik ve çok çeşitli etkileşimin beklenen neticesi olarak çatışmalar hakkında, ele aldıkları mevzu bakımından çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bu sayede, çatışmalar doğru şekilde anlaşılıp değerlendirilmektedirler (Koçak, 2012:3). Yaygın olarak kabul edilen sınıflandırmaya göre çatışmalar; taraflarına, işlevselliğine, ortaya çıkış şekline, organizasyonda

bulunduğu yere ve amaç, rol, kurumlaşmış ve beliren çatışma ayrımı olarak beş sınıfa ayrılmaktadır (Koçel, 2013:647-650).

#### 1.1.2.2.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Fonksiyonelliğine bağlı olarak oluşan çatışmalar örgüt bünyesinde örgütsel süreçlerin bir parçası şeklinde oluşan örgütsel bir fonksiyonu oluşturan çatışmalar şeklinde oluşabildiği gibi, örgüte zararı dokunan fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak incelenmektedir.

**-Fonksiyonel olan çatışmalar:** Fonksiyonel olan çatışmaların, organizasyon amaçlarının gerçekleştirmesi için katkıda bulunan çatışmalar olduğu görülmektedir. Bu türden çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret eder. Bu nedenle de, ortaya çıkan çatışmalar sayesinde, bu sorunlar yöneticiler tarafından dikkate alınır. Bunun yanında organizasyonu canlandıracak yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırdığı söylenmektedir (Koçel, 2013:647).

Diğer taraftan örgütte yaşanan çatışmaların fonksiyonel şeklinde değerlendirilmesi, tamamen örgüt yöneticilerin bakış açılarına bağlı olmaktadır. Bazı durumlarda örgütte yeniliğin ya da yaratıcılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecek bir çatışma, beceriksiz bir yöneticinin elinde fonksiyonel olmadığı düşüncesiyle bastırılabilir (Başak, 2010:16).

**-Fonksiyonel olmayan çatışmalar:** Fonksiyonel olmayan çatışmalar, genelde çok sayıda kişinin ya da grubun yıkıcı fikir ayrılıkları olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu tür çatışmalar yoğunlaşmayı yapılan iş üzerinden uzaklaştırır, çatışmanın ve çatışmaya dahil olan kişilerin üzerinde odaklanılmasına neden olmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar; negatif önyargılar, zayıf iletişim, verimliliğin düşmesi gibi sonuçlar doğurur ve hatta sabotaja kadar ilerleyebilmektedir (Sims, 2004:246).

İşletmeyi hedeflenen amaçlarına ulaşmaktan uzaklaştırmaya sebep olan çatışmaların, amaçları gerçekleştirmeye pek fazla katkısı olmadığı söylenebilir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlarda, çatışmaların tamamının fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde ele aldığını bilinmektedir (Miles, 1980:123).

#### 1.1.2.2.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Çatışma, süreçsel bir olgu olarak kişi veya kişiler üzerindeki etkilerine göre; potansiyel, algılanan, hissedilen ve aleni çatışma olarak dört başlık altında incelenmektedir (Bobbitt vd., 1974:138):

- Potansiyel çatışma, örgütlerde mevcut olmayan ancak ortaya çıkması muhtemel ve çatışmaya neden olabilecek durumlardır. Örneğin bir işletmede kaynakların sınırlı olması ve bu durumda yaşanacak rekabet, amaçlar konusundaki oluşabilecek farklılıklar gibi durumlar çatışmaya neden olabilen süreçlerdir (Robbins, 2003:168; akt. Uslu, 2015:10).
- Algılanan çatışma, bir veya birkaç kişi tarafından çatışmanın meydana gelmesine neden olan koşulların farkına varılmasıdır. Tarafların, olay ve durumu, bir çatışma ortamı olarak algılamaları ile alakalı olmaktadır (Robbins, 2003:168; akt. Uslu, 2015:10).
- Aleni çatışmada, tarafların birbirlerine karşı verecekleri mücadelenin şekli belirlenmektedir. Taraflar birbirlerine zarar vermeye çalışırlar ve birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarına mani olmaya başlamaktadırlar. Karşılıklı tartışma, birbirine kaldırılamayacak bir dille ve ağır ifadeler kullanma, bazı iletileri karşı tarafa iletmeme, dahası şiddet uygulama şeklinde meydana gelebilmektedirler (Koçel, 2013:648).
- Hissedilen çatışma, çatışma durumundaki tarafların duygularını ifade etmektedir. Bu çatışma türünde bireyler henüz bir eylem gerçekleştirmemiş olsalar da, aşırı kızgınlık, kırgınlık, öfke veya endişe gibi hisler barındırıyor olabilmektedirler. Hissedilen çatışmada taraflar arasında bir kutuplaşma yaşanırsa durum, örgüt verimliliği için zararlıdır. Herkes kendi bakış açısına göre tartışmaktadır. Sorunun aslı bir ölçüde ortaya çıksa da kimse onu çözmek için bir şey yapmaz. Çatışma büyüğünde onu yönetmek daha da zor bir hale gelmektedir. (Jones, 2001:426).

#### 1.1.2.2.3. Taraflarına Göre Çatışma

Yaşanan çatışmaların değerlendirilmesinde çatışmaya taraf olabilecek bireyler de önemli rol oynamaktadırlar. Çatışmaya taraf olan unsurlar beş başlık altında sınıflandırılmaktadır (Stoner, 1978:347):

- Kişilerin kendi içlerindeki (bireysel) çatışmalar,
- Kişilerarası çatışmalar,
- Kişiler ve gruplar arası çatışmalar,
- Grupların kendi bünyesinde ve gruplar arası çatışmalar,
- Organizasyonlar arası çatışmalardır.

#### 1.1.2.2.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma ( Bireysel Çatışma)

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğini tam olarak bilememesi ya da aynı anda birden fazla seçenekle karşılaşması ve bu seçeneklerin kendi içlerinde çelişkili olmaları durumunda ne yapacağına karar verememesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kişiye yapılabileceğinden fazla rol yüklenmesi de bireyin kendi içinde çatışmasına yol açabilmektedir. (Can, 2005:380).

Dolayısıyla bireyin yapmak istediklerini uygulayamadığı ve çevresindeki insanların kendisi ile ilgili beklentilerinin yüksek olduğu böyle durumlarda, kişi kendisini baskı altında hissetmektedir. Bu durum bir süre sonra rahatsızlık yaratacağı için kişi kendisini kızgın ve huzursuz hissetmektedir (Şimşek, 2002:295). Bireysel çatışmalar genel olarak 3 çeşittir (Cüceloğlu, 2004a:282);

- **Yaklaşma–Yaklaşma (Yanaşma- Yanaşma) Çatışması:** Bireyin iki cazip iş fırsatı ile karşılaşması durumunda hangisini seçeceğine karar verememesinden dolayı bu çatışma türü ortaya çıkmaktadır (Yeniçeri, 2009:110). İki durum da birey için olumludur.
- **Kaçınma-Kaçınma Çatışması:** Bireyin hoşuna gitmeyen iki durumdan da kaçınmasına rağmen birini kabul etmek zorunda kaldığı durumlardır (Hicks, 1979:179).
- **Yaklaşma–Kaçınma Çatışması:** Sorunun giderilmesi olasılığı en güç çatışmadır. Bir amaçta bazen hem istenilen hem de istenilmeyen özellikler olmaktadır. Bu durumda kişi amacına hem yaklaşmak ister hem de ondan kaçmak istemektedir. Bu durumda yaklaşma- kaçınma çatışması ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 2004a:283).

#### **1.1.2.2.3.2. Kişilerarası Çatışma**

Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişinin çatışma içinde olması durumudur. Bu türden çatışmalarda kişiler aynı hiyerarşik seviyede olabileceği kadar farklı hiyerarşik seviyede de olabilmektedir. Bu tür çatışmanın en önemli nedenlerinden biri de bireylerin hedeflerinin, takip ettikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgilerin ve hayat görüşlerinin birbirlerinden değişik olması şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2013:649).

#### **1.1.2.2.3.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar**

Bireyler ve gruplar arasındaki çatışma ya da başka bir deyişle birey-organizasyon çatışması ise; kişilerin gruplar tarafından belirli kuralları kabul etmeye zorlanmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Grubun amaçlarını, hedeflerini, normlarını ve izlenecek yolu özümseyen kişiler grup ile çatışma içine girmektedirler. Kişi hem grup üyesi hem de grup içinde çatışmadan bahsedilebilmektedir. Bireyin grup değerleriyle bütünleşemediği hallerde gruptan ayrılması veya çıkartılması karşılaşılabilecek bir haldir. Çoğunlukla böyle bir çatışmada grubun hedefleri ve değer yargılarını kabullenmeyen kişilerin çatışmayı kaybedecekleri ifade edilmektedir (Eren, 2001:551).

Gruplar arası çatışmalar, organizasyonlarda en çok rastlanan çatışma türüdür. Aynı organizasyonda çalışan farklı grupların yapı ve amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar şeklinde dile getirilmektedir (Koçel, 2013:649).

#### **1.1.2.2.3.4. Grupların kendi bünyesinde ve gruplar arası çatışmalar**

Grupların kendi bünyesinde çatışmalar ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden kaynaklanmaktadır. Aynı bölümde çalışan ve aynı görüş ve duyguları paylaşan kişiler kendi içlerinde küçük gruplar oluşturabilmektedirler. Aynı organizasyon içinde yer alan satış personeli ile üretim personeli arasındaki çatışma, gruplar arası çatışmaya iyi bir örnektir teşkil etmektedir (Eren, 1989: 459). Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur, çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan grubuna dahil olabilir (Koçel, 2007: 509).

#### **1.1.2.2.3.5. Organizasyonlar Arası Çatışma**

Organizasyonlar arası çatışma ise, organizasyonun kendisi dışında bulunan diğer organizasyonlar ile olan uyumsuzluklarını kapsayan çatışma türüdür. Rekabet halindeki bazı işletmelerin kendi aralarında çatışmaları veya herhangi bir sendika ile ilgili işletmenin uyguladığı bir kısım personel politikaları yönünden görüş ayrılıklarına düşmeleri organizasyonlar arası çatışma türüne örnek olarak verilebilmektedir (Eren, 2001:552).

#### **1.1.2.2.4. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

McFarland, yaptığı bir çalışmada çatışmaları örgüt içindeki yeri ve seviyesine göre; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde üç sınıfa ayırmaktadır (Dalton, 1979:409).

Örgüt içinde ast-üst konumundaki bireyler arasında oluşan çatışmaya dikey çatışma denilmektedir. Yatay çatışma ise örgüt içindeki aynı seviyedeki birey ve gruplar arasında oluşan çatışmadır şeklinde ifade edilmektedir (Can, 2005: 378).

Örgüt içinde, komuta yöneticileri yetkilerini hiyerarşiden, kurmay yöneticileri ise yetkilerini uzman olmalarından almaktadırlar. Bundan dolayı da; kurmay olan ve danışma biriminde çalışanlar, yürütme yetkisine sahip değildirler. Emir–komuta ile kurmay arasındaki çatışmalar ise, geliştirdikleri kimi teklifleri komuta personellere kabullendirmeye çalışan kurmay personellerle bu tekliflerii kabul etmeyen komuta personellerinin içinde gerçekleşmektedir (Seval, 2006:248-249). Araştırmalar incelendiğinde emirkomuta çalışanı ile kurmay çalışan arasında yaşanan çatışma en sık karşılaşılan çatışma türü olduğu görülmektedir (Koçel, 2013:650).

#### **1.1.2.3. Çatışma Kaynakları**

Örgütsel çatışmanın kaynakları, farklı yazarlar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel çatışmanın kaynaklarını incelerken, “Birey unsuru, çevre unsuru ve örgüt unsuru” göz önünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda örgütsel çatışma sürecini başlatan unsurlar, kişisel özellikler, örgütsel özellikler ve durumsal özellikler şeklinde üç ana başlıkta incelenmektedir (Tokat, 1999:27).

#### 1.1.2.3.1. Kişisel Özellikler

Örgütleri meydana getiren bireylerin; ‘‘kişilik farklılığı, algılama farklılığı, yaşadıkları duygusal durum farklılığı’’ örgütlerde kişisel özelliklerden kaynaklanan çatışmalara sebep olmaktadır. Bireylerin kişiliklerinin farklı olması ve duygusal durum olayları, kişilerin algılama biçimi ve derecesini etkilemektedir. Kişiler örgüte dâhil olurken hem kendi istek ve arzularını gerçekleştirmeyi hem de örgütün amaçlarını yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Örgütün amaçları ile bireyin amaçları ters düşebilir. Bu durum örgütte kişisel özelliklerden kaynaklanan çatışmalara sebep olmaktadır (Tokat, 1999:27).

Algı, duygusal etkilenimi organize ederek ve yorumlayarak çevremize anlam yükleme sürecidir. Algılama süreci ise çevredeki duyuların, duyu organları vasıtasıyla beyne iletilmesi sürecidir. Algılama algılayan kişi, algılanan şey ve algılama ortamına bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Korkmazyürek ve Hazır, 2015:46-49). Bireyler olayları algımlarken kendi süzgeçlerinden geçirirler. Bireylerin algılarında ne kadar farklılıklar var ise çatışma o derece şiddetlidir şeklinde ifade edilmektedir (Tengilimoğlu, 1991:130).

Robbins ve Judge (2013), potansiyel çatışmanın sebebini, örgütteki farklı bireylerin varlığına bağlamaktadır. Aynı zamanda potansiyel çatışmanın kaynağının kişilik, duygu ve değerleri içeren kişisel değişkenlere dayandırmaktadır (Altıntaş, 2018:22).

#### 1.1.2.3.2. Örgütsel Özellikler

Yeni uzmanlık alanlarının oluşması örgütsel farklılaşma derecesini artırır. Örgütteki personelin istihdamı ve dağılımındaki değişiklikler çatışmaya neden olabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel farklılaşma örgütsel çatışmalara neden olabileceği ifade edilmektedir (Akçakaya, 2003:8). İletişim, organizasyonun çeşitli bölümleri ve personelleri arasındaki bilgi, değer yargısı, yaklaşım ve sezgi aktarımı; yazılı, sözlü, sözsüz mesaj şekli ve bir tür mesaj alışverişidir. İletişim alanındaki her tür noksanlıklar (gecikmeler, yanlış anlaşılmalr, mesajların açık anlaşılır olmayışı, gönderici ve alıcı arasındaki bilgi deneyim farkı vs.), hiyerarşik yapıdaki yukarıdan verilen talimatların sıralı amirler tarafından astlarına iletilmesi sırasında bilgilerde meydana gelen bozulma ve eksilmeler çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 2015:611).

Tarafların birbirine bağıllığı durumu örgüt içerisinde çatışma etkileşimini etkiler. Örgüt içerisinde “işgörenlerin birbirine bağıllığı yüksek ise işbirliği, düşük ise rekabet” söz konusu olmaktadır. Tarafların birbirine bağıllık derecesi işgörenlerin birbirlerine karşı davranışlarında anlamlılık seviyesini belirlemektedir. Örgütsel çatışmalarda bireyler arasında çoğu zaman işbirliği ve rekabet dürtüsünün karışımı yaşanmaktadır. (Folger vd., 2013:5)

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için sahip oldukları kaynaklardan (personel, malzeme, araç, bütçe vs.) en yüksek derecede verim almak istemektedirler. Örgütün hedefine ulaşabilmesi için kaynaklarının yeterli olması gerekmektedir. Fakat çoğu zaman bu kaynaklar sınırlıdır. Kaynakların sınırlı olması ve kaynak paylaşımı konusunda bireyler birbirleriyle mücadele etmektedir. Kaynakların kıtlığı kaynaklara olan bağıllığı arttırmaktadır. Kaynakların ortak kullanımı da çatışmaya sebep olmaktadır. Örneğin bir makineyi aynı örgüt içerisindeki farklı birimler kullanıyorsa, birimler arası çatışma meydana gelebilmektedir. Bu durumda hem potansiyel çatışma hem de yatay çatışma vardır denilebilmektedir (Yeniçeri, 2009:90).

Bütün yöneticilerin kendine has bir yönetim şekli bulunmaktadır. Yönetim konusunda yöneticiler astlarıyla görüş ayrılığı yaşayabilir ya da yöneticilerin değişmesi durumunda eski ve yeni yöneticilerin yönetim tarzındaki farklılıklar astları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütteki görev, yetki ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olmayışı kimin hangi alanda kime karşı sorumlu olduğu belirsiz durumlar çatışmalar için uygun ortamı meydana getirmektedir (Koçel, 2015:767).

#### **1.1.2.3.3. Durumsal Özellikler**

Rol ve statü farklılığı, değişen koşullar, sosyal ve kültürel farklılıklar örgütsel çatışmaya kaynak oluşturan birer durumsal özelliklerdir. Rol ve statü farklılığı, çatışmaya sebep olan bir diğer durumsal özelliklerdendir. Statü, kelime anlamı “makam, mesleki, pozisyon” anlamına gelmektedir. Bireyin toplumda olduğu yeri betimlemek amacıyla kullanılabilir. Örgütsel anlamda statü, bireyin örgüt içindeki konumunu temsil etmektedir (Basım vd., 2010:149-150).

Örgütlerde bireyler kendi statülerini diğer bireylerin statüleri ile kıyaslar ve kendilerini daha saygın görebilmektedir. Bireyin statüsü kendi hizmet süresine, yaşına, konumuna uygun değil ise statü uyumsuzluğu meydana gelmektedir. Rol, statünün

dinamik yönüdür. Bireyin görevini yapması, statünün sağladığı hakları kullanmasıdır. Rol ve statü beraber kullanılan kavramlardır. Örgüt içerisinde her bireyin birer rolü mevcuttur. Birey kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen rolü yerine getirmese veya değişen koşullar nedeniyle bireylerin farklı roller oynaması gerektiğinde bireylerde rol çatışması meydana gelebilmektedir (Basım vd., 2010:149-150).

Toplum içerisinde hangi davranışların çatışmaya yol açabileceği kültürden kültüre değişmektedir. Sosyal ve kültürel farklılıklar, insanların davranış farklılığı ve davranış yorumlaması konusunda öncü rol oynamaktadır. Örgütlerde var olan bireylerin sosyal ve kültürel yapıları birbirinden farklıdır. Kişilerin yetiştiği ve yaşadığı ortamların farklılığından dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Kişilerin yetiştiği ortamın farklılığı kişilerin algı, tutum ve değerlerine etki etmektedir (Kozan, 1997:355).

Bunların dışında, işbölümü, kararlara katılım ve ortak karar verme, otorite düzeyi, örgüt içi güç mücadelesi, işçi- işveren kutuplaşması, denetim, performans ve ödül ölçütlerindeki farklılıklar, daha çözülmemiş çatışmalar, ekonomik faktörler, sosyo-demografik faktörler, medeni durum, çalışma ortamındaki fiziksel durum ve madde bağımlılığı gibi unsurlarda örgütsel çatışmaya neden olan kaynaklardır (Özmutaf, 2007:51).

#### **1.1.2.4. Çatışmanın Örgütsel ve Bireysel Çıktılara Etkileri**

Örgütlerde herhangi bir çatışmanın algılanması ve hissedilmesi için çok sayıda neden bulunabilmektedir. Çatışmaların anlaşılması, yönetilebilmesi, çözülmesi ve de örgütün faydasına kullanılabilmesi için çatışmaların sebeplerinin bilinmesi bütün örgütler için çok öneme sahiptir (Öztaş, 2005:11). Çünkü çatışmanın sebebi çatışmanın çözümüne giden pusuladır (Şendur, 2006:7). Bu çatışmalar içerisinde bazısının kaynağı bireylerin kendi içinde, bazısı bireyler arası, kimisi de örgütteki türlü birimlerin arasındadır (Koçel, 2013:766).

##### **1.1.2.4.1. Çatışmanın Bireysel Çıktılara Etkisi**

Slaikeu ve Hassan (1998)'a göre, sosyalleşme sürecinde olan bireylerin olduğu her yerde kişisel farklılıklara bağlı olarak kişiler arasında anlaşmazlık ve çatışmaların olması kaçınılmazdır (Aktaran: Okçu vd., 2016:219). Bireysel farklılıklar arasında

bireysel farklılıkları, gaye farklılıkları, statü ve güç farklılıkları ile algılama ve yorumlama farklılıkları bulunmaktadır.

#### **1.1.2.4.1.1. Kişilik Farklılıkları**

Kişilik, kişinin hayat felsefesini oluşturan ve oluşacak değişik durumlar karşısında bireylerin kendine has tutumlarını anlatmaktadır. Bu bağlamda kişiliğe ait olan özelliklerin değişmediği ve bireyin kendi hayatında önemli bir yerinin olduğu ifade edilmektedir (Tuna ve Türkmen, 2015:44).

Kişinin kişiliği başlıca biyolojik ve fiziksel özelliklerinden, büyüdüğü ve yaşadığı çevre koşullarından, aile yapısından ve sosyal statüsünden etkilenmektedir (Şendur, 2006:7). Örgütlerde sık görülen olaylardan biri kişilik çekişmeleridir. Kişilerin farklı amaçları, değer yargıları, tutum ve davranış, becerilerinin olmaları kişilik çatışmalarının, yani oluşacak çatışmaların önem arz eden çıktılarından (Koçel, 2013:769). Örgütlerde kişilerarası bireysel farklılıkları sürekli vardır ve olacaktır. Farklı kişilik yapısı, tutum ve farklı davranışların nedenidir ve çatışma oluşumunda en güçlü sebeplerden biridir (Öztaş, 2005:11).

#### **1.1.2.4.1.2. Amaç Farklılıkları**

Ortak amaç belirlenmesinde kişi ve grup yaklaşımları farklı olabilir (Özalp, 1989:88). Bireylerin farklı amaçları, becerileri, hayata bakış açıları olmaları çatışmaların önemli sebepleri olarak ifade edilebilmektedir (Güzel, 2010:12). Bu farklılıklar, birbirlerine ortak paydada buluşabilecek kişileri gruplandırarak örgütte formel olmayan gruplara ve aralarında çatışmalara sebep olduğu ifade edilmektedir (Gürer vd., 2014:443). Her kişinin aynı gayeye sahip olması beklenemez. Fakat önemli olan gaye farklılıklarının örgüt faydası yönünde bir bütünlük içinde değerlendirilip birleştiricilik sağlanmasıdır, yoksa çatışma oluşması mümkündür (Öztaş, 2005:12).

#### **1.1.2.4.1.3. Statü ve Güç Farklılıkları**

Bir kişinin, topluluk içindeki durumu statü olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde ki statüler, çoğu zaman net bir biçimde tanımlanamadığı için statünün bireylerin kendisine verdiği yetkiler ile statüler arasındaki münasebetler de belirlenememiş olacaktır. Bu sebeple örgüt içindeki bazı kişiler veya gruplar kendilerinin veya

başkalarının statülerini farklı bir şekilde anlayabilecekleri ifade edilmektedir (Öztaş, 2005:13). Statü anlayışında görülen bu farklılıklar anlama ve haberleşmeyi etkilediğinden bir çatışma sebebi olabildiği söylenebilmektedir (Koçel, 2013:768).

Örgüt içerisinde statüden oluşan çatışma, kuralları oluşturanlar ve bu kurallara tabi olanların kimler olduğuyla alakalıdır. İlaveten iş görenler ve işverenlerin aralarındaki eğitim, kültür ve gelir miktarı farklılıkları da çatışma sebebidir. Yönetilen ve yönetenler içinde toplumsal statü farkı gerçekleşmemesine rağmen iş görenlerin örgütteki statü farklılıkları, kimi zaman çok farklı değerlendirmelere de mevzu olabilmektedir (Şendur, 2006:9).

Kişinin karşısındakini etkileme süreci güç olarak nitelendirilmektedir. Bu süreçte, kişilerin sahip oldukları özellikler devreye girmektedir. Örgütte bulunan kişilerin sahip oldukları güçleri genişletme arzuları, diğer kişilerle çatışma içinde gitmelerine sebep olmaktadır (Tuğlu, 1996:35).

#### **1.1.2.4.1.4. Algılama ve Yorumlama Farklılıkları**

Kişinin gerçeği görme şekli algı olarak adlandırılmaktadır. Gerçekleri her insan farklı yorumlar ve gerçeği görme şekli değişkendir. Dolayısıyla algı insanın kararlarını ve yargılarını etkilediği söylenebilmektedir. Maalesef yanlış algılama, verimli iletişim için engel oluşturabilmektedir (İlban, 2008:31). Yani algılama farklılıkları, mevcut durumun bireyler tarafından farklı algılanıp yorumlanmasıdır (Arslan, 2016:39).

Örgütlerde alınan kararların bir kısmında bireylerin veya grubun kimisi alınan karardan memnun olmaktadır kimileri de olumsuz etkileri sebebiyle olumsuz etkilendiği ifade edilmektedir. Bu durum çatışmalara potansiyel oluşturabilmektedir (Arslan, 2016:601). Kişi ya da grupların örgütlerdeki değişiklikleri farklı şekilde yorumlamaları, çatışmalara kaynak oluşturabileceği ifade edilmektedir (Koçel, 2013:767).

#### **1.1.2.4.2.Çatışmanın Örgütsel Çıktılara Etkisi**

Çatışma faktörlerinin büyük bir bölümünü örgütsel yapı ve örgütsel yönetim ile ilgili faktörler oluşturmaktadır. Aslan'a (2003) göre başlıca faktörler aşağıda aktarılmaktadır (Aslan, 2003: 91).

#### **1.1.2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü**

Örgüt büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında doğru orantı söz konusudur. Örgüt genişledikçe, örgütün hedefleri ve bu hedeflere ulaştıracak olan araçlar da karmaşıklaşır, hiyerarşik kademeler artar, yeni uzmanlık alanları, görev ve statüler ortaya çıkmaktadır ve örgütte çatışmanın artmasına kaçınılmaz olmaktadır (Yıldızoğlu, 2013:24).

Örgütlerin büyümesiyle iletişim kanalları artmaktadır, dolayısıyla iletişimin zorlaşmasına neden olmaktadır. Örgüt büyüdükçe karmaşık bir hal alır ve kişisel farklılıkları olan toplulukların miktarı da artmış olmaktadır. Böylece örgütsel çatışma meydana gelmiş olmaktadır (Şendur, 2006:10).

#### **1.1.2.4.2.2. Katılım**

Bireylerin, sonuçlardan kendilerini etkileyebilecek kararlara katılımlarının çatışmayı azaltacağı yönündeki görüş araştırmalarca doğrulanmamaktadır. Katılımların işbirliği ve koordinasyonu arttırmaktan ziyade ayrılacakları güçlendirerek daha fazla fikir ortaya çıkardığı ve sonuçta çatışmayı arttırdığı belirtilmektedir. Karar verme sürecine katılım olmadan önce çatışmanın yoğunluğu azken, kararlara katıldıktan sonra çatışmanın yoğunluğunu arttırmakta ve gizli olan çatışmalar açık olan çatışmaya dönüşmektedir (Öztaş, 2005:13).

#### **1.1.2.4.2.3. Fonksiyonel Bağımlılık**

Örgütte bulunan bir birimin görevini yapabilmesi için, başka birimin görevini yapmasına bağımlıysa, bu iki birim arasında fonksiyonel bağımlılık var anlamına gelmektedir. İş bölümüyle örgütlerde oluşan bölüm veya gruplar arasında çoğunlukla fonksiyonel bağımlılıktan söz edilebilmektedir (Öztaş, 2005:14). Örneğin; bir üretim bölümünde atölyeler ve işler birbirleriyle otomatik bir şekilde bağımlıdır. Şayet herhangi bir bölüm, başka bir bölümden kaynaklanan eksiklikler sebebiyle başarılı olamıyorsa bu bölümler arasında çatışma oluşacaktır (Çağlayan, 2006:42).

Ayrıca birbirine bağımlı olan gruplar ya da bölümlerin taleplerinde oluşan artış, tarafların birbirlerine baskı yapmasına neden olarak uyumsuzluğa sebep olmaktadır. Böylece bölüm veya gruplar arasında çatışma meydana gelmektedir. (Tuğlu, 1996: 34). Bu tarz bir çatışma çoğu zaman kıt kaynakların paylaşılmasından dolayı ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Gürer vd., 2014:443).

#### **1.1.2.4.2.4. Ödül Sistemlerindeki Farklılık**

Örgütlerdeki, çeşitli birimlerde çalışan bireylerin ve toplulukların başarılarının takdir edildiğini göstermek amacıyla çeşitli ödüllendirme sistemleri mevcuttur. Burada ki amaç, birey ve grupların başarısını desteklemek, ilgili başarının devamını konusunda kendilerini güdüleme ve diğer çalışanları ve grupları da teşvik amacıyla özendirilmesi ifade edilmektedir (Şimşek ve Kınır, 2009:61).

Rekabet ortamı oluşturan ödüllendirme sistemlerinin, avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Ödüllerin sadece başarıya bağlanması kişileri bir yarış içine itmekte ve çalışanları birbirleri ile sürtüşmelerine ve birbirlerine engel olacak davranışlar içine girmelerine sebep olmaktadır (Gürer vd., 2014:444).

#### **1.1.2.4.2.5. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği**

Örgütlerde, görevler ve yükümlülüklerin tam anlamıyla tanımlanamamış olması da çatışmaya neden olabilmektedir. Eksik tanımlanmış sorumluluklar olduğu durumlarda kişiler kendi yükümlülüklerini yerine getirirlerken sahip olduğu yetkilerin sınırını bilemezler. Böylelikle kimi işler birçok kişi tarafından üstlenilirken bazı işler de hiç kimse tarafından üstlenilmemektedir. Böylece üstlenilmeyen işler sonucunda örgüt işleyişinde çeşitli aksaklıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle hemen her örgütte sistemli biçimde yapılamayan işlerden sorumlu olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Şendur, 2006:14).

Örgütlerde ilişkili olan tarafların verilen yetkinin sınırlarının aleni olmaması ile birbirlerine bağımlı sorumlulukları olan tarafların sorumluluk sınırlarının belirsizliği, taraflar arasında çatışmanın kaçınılmaz olmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda örgütte rol tanımları belli olan tarafların birbirlerinden belli davranışlar bekleyecek ve çatışma için nedenler azalacaktır (Çağlayan, 2006:47).

#### **1.1.2.4.2.6. Örgütsel Değişimin Etkisi**

Çevrede meydana gelen gelişmelere örgüt ve kuruluşların uyarlanması değişim olarak belirtilmektedir. Başka bir deyişle değişim, hazırlıklı ya da hazırlıksız bir şekilde sistemin, belli bir durumdan diğer bir duruma geçirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Tuğlu, 1996:30). Örgütsel değişim ise bir örgütün çeşitli alt sistemleri ve unsurlarıyla,

bunların arasında oluşan ilişkilerde ortaya çıkması muhtemel her türlü değişikliği ifade ettiği söylenmektedir (Tuğlu, 1996:30).

Örgütlerdeki değişimden meydana gelen farklılaşma arttıkça buna bağlı olarak çatışmanın da arttığı ifade edilmektedir. Karışık örgütlerde işbirliği halinde çalışmak zorunda olan kişiler, örgütsel düzeyleri ve ayrı uzmanlık alanlarının niceliği bunun yanında örgüt içindeki insan gücünün dağılımı sebebi ile çatışmayı örgütün tamamında hissetmektedirler. Örgütsel düzeylerinin fazla olması, iletişim problemlerini oluşturduğu gibi grupların çıkar çatışması içine girmelerine de sebep olabileceği ifade edilmektedir(Çağlayan, 2006:38).

#### **1.1.2.4.2.7. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet**

Örgütlerde birey ve grup çalışmaları ile belirli ortak kaynak paylaşımları ve paylarını genişletmek amacıyla aralarında rekabet etmeleri çatışmanın meydana gelme ihtimalini artırdığı söylenmektedir (Koçel, 2013:766). Başka bir deyişle örgütlerde gereksinim duyulandan daha az olan ve taraflara yeterince sağlanmayan kaynaklar için adanmaklı bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet içinde bir tarafın kazancı, karşı tarafın kaybına sebep oluyorsa kişiler arasında çatışmalara sebep olmaktadır (Nicotera, 1993:160).

#### **1.1.2.4.2.8. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılıklar**

Bütün yöneticilerin kendisine özel bir yönetim şekli vardır ve değişik önceliklere sahip olabilmektedir. Zamanı kullanma, karar verme gibi her yönetici farklı yollar izleyebilmektedir (Öztaş, 2005:17). Yönetici ile yönetilenler arasında belirtilen konularla alakalı mühim farklar varsa eğer bunlar çatışmaya sebep olabilmektedir. Özellikle çalışmaya düşkün olarak nitelendirilen yöneticiler ile astları arasında çatışma meydana gelmesi olası olmaktadır (Koçel, 2013:768). Bir diğer hususta, yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmemesidir. Bu durum ise bazı anlaşmazlıklar ve çatışmalara yol açacaktır (Çağlayan, 2006:58).

#### **1.1.2.4.2.9. İş Bölümünden Kaynaklanan Farklılıklar**

Örgütlerde, çoğunlukla işler işbölümü yapılırken farklı bireyler arasında paylaştırılarak oluşturulmaktadır. Ancak, işbölümüyle örgütlerde, her bölümün kendine

has değer yargıları, özel normları ve davranış kalıplarının oluşturulması farklı işleri gerçekleştiren kişi ya da bölümler arasında farklılaşmaları ortaya çıkaracaktır. Bu farklılaşmalarında da çatışmayı meydana getireceği ifade edilmektedir (Balcı, 2000:176).

#### **1.1.2.4.2.10. Kriz Dönemlerinden Kaynaklanan Sorunlar**

Kriz olduğu dönemlerde, verilen bilginin eksik olarak iletilmesi, haberleşmede kısıtlamanın bulunması ve çalışanların psikososyal durumları, örgüt iklimini değiştirebilmektedir. Böylece değişen iklim, güven, haberleşme, isteklendirme, örgütsel adalet ve vatandaşlık, gibi örgütsel davranışları önemli derecede etkileyecektir. Kriz olduğu dönemlerde bu gibi haberleşmeden kaynaklı bazı pürüzlerin oluşması örgütsel çatışmayı attırmaktadır ve gerginlikler yaşanabilmektedir (Öztaş, 2005:19).

Özellikle kriz durumlarında işten çıkarılma düşüncesi veya durumu personelde gerginliğe neden olacaktır. Bu gerginlik hali örgütteki sosyal aktörlerin kendi arasında çatışmalarına özellikle de üst yöneticilerle çatışmalarına sebep olmaktadır. Bu çatışma, bireylerin hem kendi hem de ailesinin refahını olumsuz etkileyebilecek tehditlerden dolayı oluşmaktadır (Bircan, 1984:40-53).

#### **1.1.2.4.2.11. Örgüt İçi Güç Mücadelesi**

Örgüt üyeleri, kendi güç alanlarını arttırmak istemeleri sebebiyle diğer örgüt üyeleri ile çatışma durumuna girebilirler. Önemli olan örgüt içindeki diğer çalışanların bu olayı algılamalarıdır. Davranışları ortaya çıkaracak olan algının kendisi olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2013:770).

#### **1.1.2.4.2.12. Uzmanlaşma (Yeni Uzmanlıklar)**

Uzmanlık ve bürokratik roller çoğunlukla çatışır. Uzmanlaşmanın örgütsel çatışmalara zemin hazırladığı söylenmektedir (Yıldızoğlu, 2013:15). Kişi devamlı olarak uğraştığı işte uzmanlaşmaktadır. Böylelikle alışılmışın dışında ki yeni uzmanlık alanları çalışanlar tarafından zor kabullenilen ve adapte olunan bir süreç olduğu söylenmektedir (Çağlayan, 2006:57).

#### **1.1.2.4.2.13. Ortak Karar Verme**

Teknolojik gelişmelerle birlikte büyüyen örgütlerde hiyerarşik yapılanmada büyümeye bağlı olarak daha çok işbirliği ve disipline gerek duyulmasını sağladığı ifade edilmektedir. Büyüme neticesinde kişi ve gruplar bağımsızca karar vermekte zorluk çektiği dile getirilmektedir (Yıldızoğlu, 2013:16).

Ortak karar verme, örgütlerdeki tüm birimler arasında çatışmanın sorumlusu olarak görülmektedir. Örgütlerde birlikte karar verme, örgütte yer alan bölümler dâhilinde kaynak dağılımı ve bölüm işlerinin planlanmasına bağlı olarak meydana geldiği söylenmektedir (Güzel, 2010:18).

#### **1.1.2.4.2.14. Denetim Biçimi**

Kurumlarda denetimin şekli çatışmanın derecesini oluşturmaktadır. Likert (1961)'e göre, sıkı denetim, genel denetime nazaran daha fazla çatışma ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın işini kendisi planlayıp ve kontrol ettiğinde, yapısal ve görevsel çatışmanın azaldığı belirtilmektedir (Güzel, 2010:16).

Çalışanların yakından denetlenmesi örgütlerde çatışmayı artırmakta, çalışanların öz denetim ve işlerini düzenleme imkanı bulduğu kurumlarda ise çatışmanın küçüleceği ifade edilmektedir (Yıldızoğlu, 2013:14).

#### **1.1.2.4.2.15. Yenileşme**

Örgütlerde yenilik ve değişime direnen çalışanların bulunması doğaldır. Fakat, kimi hallerde çalışanların çok direnmesi, yeniliğin oluşturduğu öğrenmeyi özümsememesi çatışma ortamı oluşturmaktadır. Yenilik ve değişim isteyen çalışanlar ile yenilik ve değişime direnen çalışanlar ve gruplar arasında çatışma oluşabilmektedir (Yıldızoğlu, 2013:15).

Literatürde çatışmanın işletmelerin yenilik performansları üzerinde önemli bir etkisi bulunacağı belirtilmektedir. Örneğin, Vollmer (2015), görev çatışmasının yenilik süreçleri üzerindeki etkisinin çoğunlukla olumlu, ilişki çatışmasının etkisinin ise çoğunlukla olumsuz olduğunu belirtmiş, çatışmaların yenilik süreçlerinin sadece sonucu değil aynı zamanda kaynağı da olduğu ifade edilmiştir (Bülbül ve Tunç, 2017:10).

#### **1.1.2.4.2.16. Norm ve Değerler**

Norm, çalışanın geliştirdiği değerlere uzak olduğu zaman çatışmanın ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Çalışan kendisine verilen normlara göre davranış gösterirse, kendi fikirlerine uzak düşmüş olur ve bu şekilde yaptıklarını kendisine doğru gösteremez. Çalışan norma göre davranış göstermediğinde ise yönetime karşı gelmiş olmaktadır. Bu tür çatışma ne kadar yoğunsa çalışan uyumsuzluğu da o derece yoğun olduğu belirtilmektedir (Başaran, 1991:248).

#### **1.1.2.5. Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Çatışma stratejileri ya da diğer bir ifade ile stilleri, bireylerin çatışmalarla karşı karşıya geldiğinde kullanmayı tercih ettiği özel kendine has davranışlarla alakalı olduğu belirtilmektedir (Moberg, 2001:47). Çatışmaların çözülmesi ve uzlaşma sağlanarak bitirilme çabasının, çatışma yönetimi sürecinde daima gereklilik arz eden bir hal olmadığı, bunun tersine çatışma yönetiminin, örgütte etkili olmak için biraz çatışmanın varlığı ve duruma uygun stratejilerin kullanılması gerektirdiği ifade edilmektedir (Karip, 2003:43).

Çatışma yönetimi atağının etkili olması, değişik seviyelerde olan hissel çatışmaları daha az bir seviyeye düşürmesi, görevsel çatışmaları orta seviyeye yükseltmesi ve bunu sürdürmesiyle aynı zamanda beraber uyumlu bir çatışma yönetimi atağının seçimini ve değerlendirmesini mecbur kıldığı ifade edilmektedir (Rahim, 2002:210).

Blake ve Mouton, çatışma yönetimi stratejilerinin ya da stillerinin sınıflandırılmasında ilk olarak kavramsal bir şema belirlemişlerdir. İlgili şemada yöneticilerin üretim ve insanlara hitap eden bunların ilgi dereceleri dikkate alınarak bireyler arası çatışma stillerini ayırmaktadırlar. Bunları çeşitli şekillerde sınıflandırdıkları ifade edilmektedir (Rahim vd., 1999: 157; Rahim, 2002:216).

1990'lı yıllara kadar örgütlerde meydana gelen çatışmaların hepsinde sadece bir strateji kullanıldığı belirtilmektedir. Fakat günümüzdeki çalışmalar çatışmalarda birden fazla strateji kullanımının daha doğru olacağını göstermektedir. Yani böyle bir araştırmada çoklu çatışma yönetimi stratejisi kullanımı tekliye kıyasla daha verimli sonuçları olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle çatışma yönetiminde geçmişten

günümüze kadar davranışçı yaklaşımlardan durumsalcıya doğru geçişin görüldüğü ifade edilmektedir (Euwema vd., 2003:120; Munduate vd., 1999:5).

Davranışçı yaklaşımı benimsemiş olan bazı uzmanlar çatışma yönetiminde bütünleştirmenin, başka bir anlatımla sorun çözme stratejisinin en iyi metot olduğunu ifade etmektedirler. Durumsalcı yaklaşımları benimsediği düşünülen bazı uzmanlar ise çatışmaların başarılı olarak yönetilebilmesinde hale göre bir çatışma yönetimi atağının diğerinden daha elverişli olabileceğini ileri sürmektedirler (Rahim, 2002:218).

### 1.1.3. İletişim Çatışması

İletişim, çatışma süreci için oldukça önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir. İletişim süreci, gönderilen mesajların kaynaktan alıcıya iletilmesi şeklinde düşünüldüğünde, örgütsel anlamda iletişim ile ilgili temel değişkenler olarak anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alış-verişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu şeklinde sıralanabilmektedir (McKenna, 2000: 418–419).

Mesaj akışında meydana gelebilecek yanlış anlaşılmalara, gecikmeler, iletilen mesajın açık ve net olmaması, algılanamaması, mesajların filtrelenmesi gibi sebeplerle iletişim eksiklikleri ortaya çıkabilmektedir. İletişim eksiklikleri, kişilerin veya grupların farklı davranışlar sergilemesine ve kararlar almasına buna bağlı olarak da iletişim çatışmalarına sebep olabilmektedir (Koçel, 2013:652).

İletişim sürecinde kişilerin mesaj alırken, gönderirken ve yorumlarken diğer kişilerin kültürel kategorilerini ve düşünce yapılarını göz ardı etmesi durumlarında, yanlış anlamalar ve yanlış algılamalar meydana gelebilmektedir. Buna bağlı olarak kişiler arasında iletişim çatışmaları ortaya çıkmaktadır (Türnüklü, 2006: 18-19).

Çatışma genel olarak korkunç bir ifade olarak algılanmaktadır. Çoğunlukla insan hafızasında negatif anılarla hatırlanan, kederler, hasımlıklar ve aynı zamanda muharebelerin üzücü etkilerini çağrıştıran bir olgudur. Fakat iletişim çatışmalarından kaçamayız ve sürekli negatif neticeler doğurmamaktadır. Burada yapılması gereken çatışmanın oluşturacağı faydaları kullanmak ve muhtemel olumsuz sonuçları önlemek için yapılması gerekli olan; çatışmanın oluşturacağı faydaları kullanabilmek ve muhtemel tahrip edici etkilerine mani olmak için, çatışmayı en iyi bir şekilde yönetmek gerekmektedir (Karip, 2003:2).

Çatışma emniyet kemeri gibidir. Koordineli çatışmalar problemlerin yığılmasını önlemektedir. Çatışmanın olmadığı bir münasebet yapay bir münasebettir (Mutlu, 1998:80). Bireyin yaşadığı çatışmanın özünde planladığı hedefler ile bu hedeflerine ulaşamama sonucu davranışlarında ortaya çıkan uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Bu uyumsuzluk bireyin kendi içinde yaşanabileceği gibi, diğer bireylerle de yaşanabilmektedir (Erdoğan, 1990:8).

### **1.1.3.1. İletişim Çatışmalarında Sınıflamalar**

İletişim çatışmalarında sınıflamalar farklı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Graf Analiz dahilindeki çatışma sınıflaması, bireyler arası iletişimde meydana gelebilecek çatışmaları sistematik olarak oluşturmaktadır ve sekiz temel çatışma türü belirtilmektedir (Aktaran: Dökmen, 2018:65-78). Graf analiz'e göre iletişim çatışmaları, matematiğin konularından olan Graf Teorisi 13. Yy da ortaya çıkmıştır. Günümüze kadar bu teori fen bilimleri, mimari, ekonomi, dilbilimi, antropoloji ve çeşitli mühendislik alanlarında yararlanılmıştır (Dökmen, 2018:64).

Harary ve batell'in iletişim çatışmalarına göre çeşitli alanlarda bilişsel yapıyı içeren sosyal bilimlerle ilgili bazı terimler ile ilgili meydana gelen eksikliğin Graph teoriden faydalanılarak aydınlatılabileceğini ileri sürmektedirler (Güngör-houser, 2009:40-45). Transaksiyonel analizde iletişim çatışmalarında ise bireyler arasında oluşan etkileşimlerin analizinden meydana gelmektedir (Dökmen, 2018:65-78).

Gibb (1961) savunucu iletişim ve açık iletişim şeklinde iki iletişim tanımlamaktadır. Savunucu iletişim durumunda çatışma olurken, açık iletişim durumunda çatışma olmadığını belirtmektedir. Norton (1983) ise kişiler arası iletişimde gözlenebilecek birbirinin zıttı davranışlardan oluşan dokuz çift davranış stili sıralamaktadır (Aktaran: Dökmen, 2018: 363,364).

#### **1.1.3.1.1. Harary ve Batell'in İletişim Çatışmaları Modeli**

Harary vd.,1965'te psikoloji alanında sosyal, kişilik, iletişim ve bilişsel yapıyı içeren sosyal bilimlerle ilgili bazı terimleri kullanıldığını ancak buradaki yapı teriminin açık ve net şekilde aydınlatılamadığını bildirmektedir. Belirtilen eksikliğin Graph teoriden faydalanılarak aydınlatılabileceğini ileri sürmektedirler. "Graph" noktalar birbirinden ayrı duran iki noktayı birleştiren çizgiden oluşan bir sistem olarak

tanımlanmaktadır. Kişilerarası iletişim yapısı referans olarak değerlendirildiğinde, tek ya da çift yönlü gidişatı simgeleyen noktalar ve oklarla belirtilebilecek sistemler içermektedir (Güngör-houser, 2009:40-45).

Kişilerarası iletişim kavramından bahsedildiğinde, belirtilen noktalar mesaj akışını temsil eden kavisli çizgiler ile birleştirilmektedir. Harary'e göre iki yarı kavis tek bir kavis çizgisi oluşturamadığında iletişim çatışması ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar iletişim çatışmalarını "temel çatışmalar" ana başlığı altında üç grupta toplamış ve her bir grubu da kendi içinde alt boyutlara bölmüşlerdir (Güngör-houser, 2009:40-45).

Temel çatışmalar; yönelim, kapsam ve karma çatışmalar olarak tanımlanmaktadır.

- Yönelim çatışmaları; aktif çatışma, pasif çatışma ve varoluş çatışmaları,
- Kapsam çatışmaları ise; tümünden reddetme çatışması, önyargılı çatışma ve yoğunluk çatışması,
- Karma çatışmalar, aktif-önyargılı ve pasif-tümünden reddetme şeklindedir (Güngör-houser, 2009:40-45).

#### **1.1.3.1.1.1. Yönelim Çatışmaları**

Aktif çatışma, karşılıklı iletişimde olan bireylerin karşıya gelen bireylerin birbirlerinden haz etmediklerinde veya birbirlerine sinirlendikleri zamanlarda meydana gelen çatışma şeklidir. Bu çatışma şeklinde bireyler, birbirlerinin düşüncelerine saygı duymadan bu çatışmayı sergilemektedirler. Bu çatışmanın sebebi, eski negatif tecrübelerden olabileceği gibi birbirini yeni tanıyan insanlar arasında olabilmektedir (Kamışoğlu, 2013:25).

Pasif çatışma da ise bu çatışmada bireyler, herhangi bir nedenden dolayı, mesela çekindiklerinden veya konuşmadıklarından dolayı iletişimsizlik oluşmaktadır. Buna bağlı olarak aynı ortamda olmalarına rağmen iletişim kurmadıklarında bu tür çatışmalar meydana gelmektedir (Dökmen, 2018:67).

Varoluş çatışmasına göre, birey iletişim kurduğu kişinin söylediklerini yanlış yorumlayıp onun sözleriyle alakası olmayan bir tepki verdiğinde varoluş çatışması meydana gelmektedir. Bu çatışmada bireyin ilgisi iletişim kurduğu kişide bulunmamaktadır (Dökmen, 2018:71).

#### **1.1.3.1.1.2. Kapsam Çatışmaları**

Kapsam çatışmaları içerisinde değerlendirilen tümünden reddetme sonucu oluşan çatışmada birey aldığı bir iletiyi kabul etmeyip, iletinin içeriğinin zıt yönünde bir düşünce sergilemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmada bireyler, asıl konudaki ana fikri anlamaktansa kendi düşüncelerini savunmaktadırlar. Kişiler bir konuyu enine boyuna araştırdığında çoğu zaman kimi düşüncelerini anlayabilir ve içselleştirebilirler. Ancak burada, diğer kişilerin fikirleri ve söylediklerini ısrarlı bir şekilde reddetme tutumu vardır (Baran, 2013:18).

Bir diğer kapsam çatışmalarına örnek önyargılı çatışma biçimidir. Bireyler bu çatışmada, fikirleri sabit olmakla birlikte ortama devamlı önyargılı görüşlerini yansıtmaktadırlar (Güngör-Houser, 2009:46). Ayrıca bireyler, belirlenmiş olan konu hakkında iletişim kurmadan önce, konu ile ilgili belli bir önyargıya varmışlardır. Yaptıkları iletişim bu önyargılarını değiştirmemektedir (Dökmen, 2018:76).

Kapsam çatışmalarından yoğunluk çatışmasında alıcı mesajı tam anlamıyla reddetmemekle birlikte gönderenin fikirlerine belli oranlarda katılmaktadır (Güngör-Houser, 2009:46). Kısmi algıma çatışmasında ise kaynak ile alıcı arasındaki iletişimde iletinin içeriğini alıcı tam olarak anlayamaz yani bir bölümünü doğru algılarken başka bölümlerini algılayamazsa bu çatışma oluşmaktadır (Baran, 2013:19).

#### **1.1.3.1.1.3. Karma Çatışmalar**

Karma çatışmalarda hem kişilerin hem de kişiler arasındaki mesaj alışverişinden ortaya çıkan çatışma durumları söz konusudur. Aktif-Önyargılı Çatışma da yarı yayların yönleri birbirine doğru ancak nitelikleri farklıdır. Aktif ve Önyargılı çatışmaların bileşiminden meydana gelmektedir. Herhangi bir konuda görüş ayrılığına düşen ve birbirlerinden hoşlanmayan kişiler arasında ortaya çıkan çatışmalar bu duruma örnek verilebilmektedir. Pasif-tümünden reddetme çatışmasında ise yarı yaylar kişilerin kendilerine doğru yönelmekte ve zıt işaretlidir. Kişilerin kendilerini ya da karşılarındakini suçlayarak birbirlerine küsmeleri ve konuşmamaları bu durumu yansıtan bir örnektir (Güngör-Houser, 2009:46).

### 1.1.3.1.2. Transaksiyonel Analize Göre İletişim Çatışmaları

Transaksiyonel analizde iletişim çatışmaları anababa (ebeveyn), yetişkin ve çocuk benlik durumu olarak üç bölümde incelenmektedir. Dökmen, bu bölümleri “kişisel roller” olarak adlandırmaktadır. Bir bireyin kişilerarası iletişim esnasında bunların hepsini sergileyebileceğini dile getirmektedir (Dökmen, 2018:78). Ego nasıl fikir, his ve tutumları ifade edebilmek için kullanılan bir kalıpsa bu üç benlik durumu da birer kalıp olduğu belirtilmektedir. Bir başka deyişle benzer fikir, his ve tutumları ifade edebilmek için bir araç olduğu belirtilmektedir (Stewart ve Joiness, 2017:55).

**Ana-Baba Benlik Durumu:** İnsanların hayatları müddetince çevresinde gördüğü ebeveyn modellerinin fikir, his ve tutumlarının bir bütünü olarak oluşmaktadır. Yani insanoglunun hayatla mücadelesinde kendine miras kalan fikir, his ve tutumlardır. Bu miras kendinden sonraki kuşaklara da aktarılmaktadır. Bu miras hayat boyu artarak devam eder (Akkoyun, 2011:16). Eric Berne bu benlik durumunu kişi ailesinden ne gördüyse onu o şekilde miras olarak almıştır diye ifade etmektedir (Stewart ve Joiness, 2017:55).

Bu benlik durumu şahsiyetinin diğer bireylere ne şekilde davranacakları konusunda nasihat ve buyruklar veren bölümüdür. “Koruyucu anababa” ve “eleştirici anababa” diye ayrılır. Koruyucu anababa benlik durumunda karşısındaki kişinin yaşı ya da sosyal konumunu ayırt etmeden onun sıhhatini ve muhababımızın yaşı ne olursa olsun onun sağlığını ve menfaatini gözetme şeklindedir. “Soğuk havada sıkı giyin” , “terli terli su içme” şeklindeki ifadeler koruyucu anababa benlik durumuna örnektir. Koruyucu anababa, diğer bireyler için özverili davranmaktadır. Eleştirici anababa, sosyal kaideleri himaye etmeye ve bu kaidelere dikkat etmeyenleri eleştirmeye dayalıdır. “Toplum içerisinde yüksek sesle konuşma”, “televizyon çok izlersen ceza vereceğim” şeklindeki ifadeler eleştirici anababaya örnek olacaktır. (Dökmen, 2018:79).

**Çocuk Benlik Durumu:** Kişinin hayatı boyunca yaşadığı tecrübeleri oluştururken aynı zamanda kendisinin de meydana getirmiş olduğu çocukluk döneminden miras kalan his, fikir ve eylemlerin karışımıdır. Yani çocuk benlik ifadesi insan hayatının ana rolünü himaye etmeyi amaçlayan düşünce ve davranışları anlatmaktadır. Bu sebeple bu benlik durumu sadece çocukluk dönemi tecrübelerinden oluşmaz, aynı zamanda yetişkinlerin de hayatlarının her evresinde yaşamlarını devam

ettirebilmek için uyguladıkları bir benlik durumudur. Bu devinim sürekli yetişkinlik döneminde yeni tecrübeler eklenmesi ve çocukluk dönemi tecrübeleri yinelenmesiyle sürmektedir (Akkoyun, 2011:16).

Kişi bu benlik durumunda yalnızca çocuksu bir eda ile davranmaz. Çocukluk dönemindeki eylemleri ve bu eylemleri takip eden tecrübelerini yinelemektedir (Stewart ve Joiness, 2017:55). Bu benlik durumu insan karakterinin zayıf yönü olarak değerlendirilmemelidir. Toplum içindeki konumu ne olursa olsun bütün insanlar bu benlik durumunu ortaya koymaktadır (Dökmen, 2018:82-83).

Çocuk benlik durumu başlıca iki kısımdan meydana gelmektedir. ‘‘Doğal çocuk’’ ve ‘‘uyarlanmış çocuk’’ şeklindedir. Doğal çocuk, insan şahsiyetinin eğitim almayan ve bireyin maddesel gereksinimlerini arzulayan kısmıdır. Uyarlanmış çocuk, doğal çocukla kıyaslanınca eğitim almış halidir. Uyarlanmış çocuk kendi arasında, uslu çocuk ve isyancı/yaramaz çocuk diye iki kısma ayrılır. Uslu çocuk, aldığı eğitime uygun hareket eder ve normlara uyar. Asi çocuk, normlara uymamaktadır (Dökmen, 2018:82-83).

**Yetişkin Benlik Durumu:** Nesnelliğin baskın olduğu ve diğer benlik durumlarından farklı his, fikir ve edimlerdir. Çocuk benlik durumuna göre öznellikten uzaktır. Bu benlik durumu, maziyle ilgilenmez, yaşadığı zamandaki ana uygun kararlar almaktadır (Akkoyun, 2011:16). Yetişkin benlikte birey, yaşadığı zamana ve şu ana odaklanmaktadır. Bu şekilde çoğu zaman sorunların üstesinden gelmektedir. Bu esnada birey, bir tasarlama halindedir ve çevresindeki bireyler onu bu şekilde görür (Stewart ve Joiness, 2017:59). Bu benlik, karakterimizin ussal tarafıdır. Anlama, ezberleme gibi çeşitli davranışlar yetişkin benlik durumunda gözlemlenmektedir. Yetişkin benlik sayesinde doğrulara, nesnel objektif donelere ulaşabilmekteyiz. Bu benlik, diğer iki benlikten gelen bilgileri toplar, yeri ve zamanı geldiğinde kullanılmaktadır. Yetişkin tarafımız diğer iki tarafımıza göre yalnızca sosyal kaidelere ve yine yalnızca bireysel isteklerine odaklanmamaktadır. Yetişkin benlik durumu ile peşin hükümlü ve öznel olmadan ussal hareket edebilmekteyiz. Yetişkin tarafımız, peşin hükümlü veya sevimli bir tutum yerine realist bir tutum sergilemeyi amaçlamaktadır (Dökmen, 2018:84).

### **1.1.3.1.2.1. Transaksiyonel Analiz Açısından Kişilerarası İletişim ve Çatışmalar**

İletişim kuran iki bireyden her ikisi de, anababa, yetişkin, çocuk benlik durumlarına haizdir. Böylece bu iki birey bu benlik durumları ile iletişimi devam ettireceklerdir. Örneğin çocuk üzülerek ebeveynine: “oyuncağım kırıldı” diye söylediğinde verdiği tepki ile ebeveyninin anababa benlik durumuna iletisini iletir. Ebeveyni ise, “üzülecek bir şey yok, bir tane daha oyuncak alırım” deyip ve çocuğuna şefkat gösterecek fiziksel bir temasta bulununca koruyucu anababa kimliği ortaya çıkmaktadır (Dökmen, 2018:89-96).

Böylece doğru transaksiyonel analizi kullanarak aralarındaki iletişim çatışma olmadan devam etmektedir. Eğer bu örnek ebeveynin “sürekli oyuncaklarını kırıyorsun, daha büyüdün oyuncak almayacağım” gibi olursa ebeveyn yetişkin benlik durumundan çocuğunun içindeki yetişkin benlik durumuna ileti iletir. Bu ileti mantıklı olmakla beraber yerinde ifade edilmemektedir. Kısacası yeri ve zamanlaması uygun olmayan benlik modelleri iletişimsel sorunlara neden olup, iletişim çatışmaları oluşturabilmektedir (Dökmen, 2018:89-96).

### **1.1.3.1.3. Gibb’e Göre İletişim Çatışmaları**

Gibb 1961’ de, iletişim çatışmalarını savunucu ve açık iletişim ortamı şeklinde olduğunu ifade etmektedir. Savunucu iletişimde bireylerarası iletişim çatışması oluşmaktadır. Bireyler iletişim kurarken biri diğerine eleştirici/yargılayıcı, strateji izleyici, denetleyici, aldırma, kesinlik taşıyan ve üstünlük belirtici davranışlardan birini yaptığında iletişim kurduğu diğer birey savunucu iletişim oluşturarak çatışma oluşmasına sebep olmaktadır. Açık iletişimde, çatışma oluşmamaktadır. Burada kişi soruna yönelik, tanıtıcı, anlayışlı, eşitlikçi ve denemeci davranışlar göstermektedir. İletişim durumunda bütün bu davranışlar farklı aşamalarda oluşmaktadır. Bireyin davranışı tek bir davranış şekliyle oluşmaz. Farklı davranışlar kendi bünyesinde harmanlanarak oluşmaktadır (Aktaran: Cüceloğlu, 2004b:155-163).

#### **1.1.3.1.3.1 Savunucu İletişim Ortamı**

Savunucu iletişim ortamında yargılayıcı tutumda kasıtlı olarak sözle ya da ima yoluyla yargılama söz konusudur. Kaba bir tutumla patronu işe geç gelen çalışanına “Ne zaman zamanında iş yerine gelmeyi düşünüyorsun?” gibi bir soru sorduğunda

yargılayıcı tutum içine girmektedir. Dolayısıyla çalışanın kendini savunma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Cüceloğlu, 2004b:156; Gibb, 1961:141-148).

Denetlemeye yönelik tutumda denetleme iletileri ihtiva etmektedir. Bu iletiler bireyin isteklerini karşı tarafa dayatarak benimsetmeye çalışmaktadır (Cüceloğlu, 2004b:157, Gibb, 1961:141-148). Konuşmayı yapanın kendisine kulak verenleri kontrol etme, düşüncelerini etkileyerek istediği doğrultuya yönlendirmesi söz konusu olduğunda, bu durumu anlayanlarda bu durumu anlayanlarda kendini koruma içgüdüğü oluşmaktadır. Buradaki ana tema, konuşmayı yapanın karşısındakileri kendinden eksik ve yetersiz görmesidir. Konuşmacı bu görüşünü gizli ya da aleni yapabilir. İster gizli isterse aleni olsun bu algı dileyende savunma mekanizmasını geliştirmektedir (Cüceloğlu, 2004b:157).

Belli bir stratejiyi izleyen planlı tutum stratejik iletiler olan hile ya da karmaşıklık içeren bir durumu iletmektedir. Ancak iletiyi alanın kişinin muhakeme etmesi önemli olmaktadır. Konuşmayı yapan kişinin amacı hakkında karşı taraf şüphelenirse kendini savunucu bir davranış sergilemektedir. “Acaba bu dediklerinden neyi kastediyor, samimi mi?” şeklindeki sorular dinleyen tarafı savunma tutumuna sebep olabilmektedir (Cüceloğlu, 2004b:160).

Aldırmaz, umursamaz tutumda karşısındakinin yerine kendini koyamama ya da umursamaz olmama şeklindedir. Karşılıklı iletişimde biri ilgisiz davranıp, konuşulanları umursamıyorsa diğer kişide kendini savunma durumu meydana gelebilmektedir (Cüceloğlu, 2004b:161).

Üstünlük belirten tutumda üstünlük belirten iletileri ifade ederek konuşan kişi kendini üstün bir şekilde göstermeye uğraşmaktadır ve karşı tarafı eksik algılamaktadırlar. Böyle bireyleri dinleyenler dönüt vermemeye çalışırlar. Karşısındakine üstünlük belirten mesajları veren kişi, problemin çözümü için kendini dinleyen ile beraber hareket edememektedirler. İlettiği iletilerde üstünlük belirten ifadeler soyut bir duruma dönüşmesinden dolayı, iletinin ne anlatmak istediği anlaşılamamaya başlamaktadır. Yani dinleyen taraf konuşana kulak vermektense, kendini savunmaya çalışmaktadır (Cüceloğlu, 2004b:161).

Kesin tutumda kesin ifadeler içeren iletiler mevcuttur. Böyle bireyler cihanı iki kutup şeklinde algılamaktadırlar. Doğruyu bu iki kutup olarak algılayarak yaşamlarını

bu doğrultuda sürdürmektedirler. Karşılıklı ifadelerini bu şekilde dile getirmektedirler (Gibb, 1961:141-148).

Mevzu ne olursa olsun, bazı kişiler kesinlik içeren sözler kullanmayı yeğler. Adeta her mevzuda her konuyu anlamış ve algılamış, aynı zamanda mukayese yaparak karşıdaki bireyler için en iyiyi keşfetmektedirler. Böyle bireyler çoğu zaman problemin giderilmesine odaklanmak yerine, polemiği yenmek gayesindedirler. Bu tutuma sahip bireylerde müsamaha seviyesi azlığından, dinleyenlerde müdafaa durumu aniden artabilir ve birdenbire şiddet kazanabilmektedir (Cüceloğlu, 2004b:162).

#### **1.1.3.1.3.2. Açık İletişim Ortamı**

Savunma gerektiren iletişim ortamında çekişme oluşmaktadır ve kötü çatışmalara neden olmaktadır. Destekleyici iletişimse, ılımlı ve iletişimi kayıırıdır. Tanıtıcı tutum sergileyen birey, dinleyicisinde şüphe ve panik yaratmadan iletişimini sağlar. Burada karşı tarafa gözdağı ya da suçlama olmamaktadır. Açık ya da gizli “pozitif ya da negatif” şekilde değer biçilmemektedir. Bu tutumla ifade edilenler açıkça anlatıldıkça, yanlış anlaşılmalara giderilmektedir (Cüceloğlu, 2004b:156-162).

Soruna yönelik tutum sergileyen bireyler kendilerini tespit edilmiş işi yapma mesuliyetinde görerek iletişimi devam ettirmektedirler Burada sorunun çözümüne yönelik her iki taraftan da müdahale etmesi umut edilmektedir. Ancak problemi el birliği ile teşhis ederek çare bulmak söz konusudur olmaktadır. Plansız, kendiliğinden oluşan tutum ise bireyler için normal olarak karşılanarak, ikiyüzlü bir hava oluşturmadığından savunma gerektiren bir düşünceye neden olmamaktadır (Cüceloğlu, 2004b:156-162).

Anlayış ve yakınlık belirten tutuma sahip bireyler de umursamaz tutumun aksine “duygudaşlık”tır. İletişim kurarken bireyin diğer bireyin hislerini, fikirlerini anlayarak ve yaşadıkları problemlerini içselleştirmesi ile “duygudaşlık” oluşmaktadır. Bu tutum yoğunlaştıkça, açık iletişim ağır basmaktadır. Eşitlik belirten tutum da iletişimde dinleyici konuşan bireyin şahsını kendisine eşit gördüğünü idrak ederse, birbirlerine itimat ederek hareket edebilmektedirler. Eşit bireylerin iletişiminde müşterek güven ve itibar oluşabilmektedir (Cüceloğlu, 2004b:156-162).

Denemeci tutuma sahip bireylerde ise kesin tutumun aksine denemeci tutum baskın gelmektedir. Burada bireyler kendi düşünce, bilgi gereksinimi ve yaklaşımlarına

eleştirici şekilde bakarak denemeler oluşturabilmektedirler. Bu tutumdaki bireyler diğer bireylerin fikir ve düşüncelerine önem verir ve devamlı kendini geliştirme eğilimindedir (Cüceloğlu, 2004b:156-162).

#### **1.1.3.1.4. Norton’a Göre İletişim Çatışmaları**

Norton (1983), kişilerarası iletişim için gözlenen dokuz çift davranış şekli ortaya çıkartmaktadır. Birbirinin tezadı davranışlardan oluşturulan bu davranış şekilleri sırasıyla şöyledir;

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Başatlık-boyun eğicilik,  | 6. Dikkatlilik-dikkatsizlik |
| 2. Hareketlilik-çekingenlik, | 7. İz bırakma-siliklik,     |
| 3. Kavgacılık-yumuşaklık     | 8. Açıklık-kapalılık        |
| 4. Canlılık-durgunluk,       | 9. Dostluk-düşmanlıktır.    |
| 5. Gevşeklik-coşkunkluk      |                             |

Tanımlanmış olan bu davranış stilleri Transaksiyonel Analiz’de ve Graf Analiz’de tanımlanmış olan benzer çatışmalar ile ortaya çıkabilmektedir. Ancak belirtilen bu dokuz maddelik sınıflamanın yalnızca iletişimde bulunan kişilerin davranışları ele alınarak olurturulmaktadır. Dolayısıyla “mesaj” gibi faktörler kapsam dışı bırakıldığı için iletişim çatışmalarının tüm boyutlarıyla ele alınmadığı düşünülmektedir (Dökmen, 2018:364).

#### **1.1.3.1.5. Dökmen’e Göre İletişim Çatışmaları**

Kişilerarası iletişim çatışmalarına ait özellikleri belirleyen iki ana faktörden biri başlangıç faktörleri diğeri ise sonuç faktörleridir. Sonuç faktörlerinin temelinde bulunan başlangıç faktörleri iletişim çatışmalarının ana nedenlerini ortaya koyan faktörler olarak kabul edilmektedir. Doğrudan doğruya gözlemlenen çatışmaların yüzeysel sebepleri de sonuç faktörleridir (Dökmen, 2018:97).

Sonuç faktörleri de kendi içerisinde dört grupta incelenmektedir. Bunlar, kişinin kendisine ait olan bakış açısı, bireyin karşısındakine ait olan bakış açısı, bireyin kendisine gönderilmiş olan mesaja bakış açısı ve bireyin iletişim yeteneğidir. Dökmen’e göre kişi kendisine iletilen mesaja bakış açısı, diğer başka bakış açıları gibi uygun olan

eğitim programları, psikoterapi ya da psikolojik danışmanlık ile değiştirilememektedir (Dökmen, 2018:98).

### 1.1.3.2. Kişilerarası İletişim Çatışmalarının Nedenleri

Çatışma çoğu zaman istekler ve gayelere mani olunduğunda meydana gelmektedir(Mutlu, 1998:79). Toplumsal yapısal ile psiko-kültürel çatışma gibi kuramlar çatışmanın ortaya çıkış nedenlerini değişik şekillerde ifade etmektedir. Yapısal çatışma kuramında çatışma, toplulukların çıkarlarının birbirlerine rekabet eder hale gelmesinden meydana gelir. Psiko-kültürel kurama bakılacak olursa çatışma kişinin bireysel, diğer kişiler ve edimlerle alakalı inanış şekillerini hem psikolojik hem de kültürel yönleriyle ifade etmeye dayanmaktadır. Bu iki kuramın farklı anlatımları çatışmanın hissedildiği seviyeye dair tutumlardan oluşmaktadır (Karip, 2003:12).

Dökmen, çatışmanın oluşmasına vesile olan yüzeysel sebepleri oluşturan maddeleri; biliş (cognition), algı (perception), duygu, bilinç dışı, ihtiyaçlar, iletişim becerisi, kişisel ya da kültürel faktörler, roller, sosyal ve fiziksel çevre, olarak sınıflamaktadır (Dökmen, 2018:102).

**Biliş:** Bütün çevresel ve bireysel yaşamın öğrenilmesinde, unutulmamasında ve planlamasında görev yapan bilişsel aktivitelerin hepsine denir. Sabit düşünceler, çabuk gücenen bir kişilik, keşke ile başlayan cümleler şeklindeki örnekler bu yapıya misal verilebilir. Kişilerin kendisi dışındaki kişilerle doğru iletişim oluşturabilmeleri ve bunu devam ettirebilmeleri sağlam ve çok zihinsel tecrübeyi gerektirmektedir.

**Algı:** İletişimde olmazsa olmaz bir yapı olan algı ifadesi, sürekli olarak bireysel, çevresel ve çevredekilerin bizleri ne şekilde algıladığını anlama devinimidir. Sık olan bu algı deviniminde fazlaca yaşanan bu algı trafiğinde iletişimin yanlış yorumlanması olasıdır.

**Duygu:** Duyu organlarımızla algılayabileceğimiz farklılıklar şeklinde ifade edebileceğimiz duygu, refleks olarak farklı tepkimeler yapmamıza yol açabilmektedir.

**Bilinçdışı:** Psikolojik düzenimizi devam ettirmek ve kaygılarımızı kontrol edebilmek amacıyla müdafaa yöntemi oluşturabiliriz.

**İhtiyaçlar:** Keder, mutluluk, başarısızlık gibi ihtiyaçlarımız edimlerimizi oluşturabilir. İhtiyaç güdüsü giderilmesinde zorluklar yaşayan birey çatışma yaşayabilmektedir.

**İletişim Becerisi:** Karşısında konuşanı dinlememe, telaffuz bozukluğu türünde iletişimi bozan nedenlerden dolayı çatışmalar olmaktadır.

**Kişisel Faktörler:** Yaş, fiziksel özellikler, medeni durum gibi davranışları içermektedir.

**Kültürel Faktörler:** Bir kişiyi anlamak kültürel değerlerini de anlamaktan geçer. Bundan dolayı kültürlerarası değişiklikleri bilmek, çatışmanın şeklini ve çözüm şeklini belirlemektedir.

**Roller:** Kabiliyet ve uzmanlık alanlarına uymayan rol alan bireyler bu sebepten kaynaklı streslerini etraflarına aksettirirler. Aynı zamanda bu durum birçok rolü taşımaktan da yaşanabilmektedir.

**Sosyal ve Fiziksel Çevre:** Değişik çevrelerde, değişik algı durumları oluşur. Mesela yağmurlu havalarda veya güneşli havalarda algısal farklılıklar yaşanabilmektedir.

#### 1.1.3.3. Kişilerarası İletişim Çatışmalarının Sonuçları

Çatışma anlam olarak negatif bir ifade olarak algılansa da pozitif neticeleri de oluşabilmektedir. Çatışmayla ilgili tutumlar, çatışmayı sadece zararlı yönleriyle değil aynı zamanda faydalı ve olması gereken bir olgu olarak görmektedir (Türkel, 2000:106). Telman ve Ünsal'a göre çatışma istenilen düzeyde ve limitte olduğunda uzun dönemde faydalı olabilir. Bu faydalar şöyle söylenebilmektedir (Telman ve Ünsal, 2005:223-224) ;

- Çatışma ortamında bireylerin bilmedikleri bazı kabiliyetleri oluşabilir. Birtakım bireylerin çatışma ortamlarında yenilikçi kabiliyetleri oluşabilmektedir.
- Çatışma insanların daha rahat hissetmelerini sağlayabilmektedir. Zira nice ruhsal sorunlara çözüm sağlayabilmektedir. Kimi bireylerin yapısında mücadeleci bir ruh vardır. Çatışma ile bu mücadeleci ruh ortaya çıkarak ruhsal sorunları giderebilmektedir.
- Çatışma, çıkarlarımızı gerçekleştirebilmek adına bizi geliştirerek farklılaştırabilir. Geçmişe bakıldığında grevler ve sendikalaşma hareketleri çalışan işçilerin haklarını elde etmesini sağlamaktadır.

- Pek çok birey günlük yaşantı ve alışkanlıklarından sıkılmıştır. Çevresindekiler ile bu durumu değiştirmek ister. Çatışma bu durumun değişimini sağlamasa bile bu rutine renkli bir hava katabilmektedir.
- Bireyler içinde çatışma başta olumsuz olsa da sonradan aralarında bir arkadaş ortamı oluşmasını sağlayabilmektedir.

Çatışma bireyler arasında husumet oluşturmakta aynı zamanda kavgacı bir ruh haline dönüştürebilmesi ile bireylerin fiziki veya psikolojik sağlıklarına zarar vermesi, güven duygusunu zedelemesi, çatışma bireyin tüm dikkatini bozarak sosyal ya da iş hayatına yeterli itinaı sağlayamamasına neden olabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2005:116-119 ).

## **1.2. Güven**

İnsanların diğer insanlara karşı kuşkulanmaması ve insan ilişkilerinin devamlılığını sağlaması açısından önemli olan temel tutum güven olmaktadır (Mayer vd., 1995: 712). İnsan ilişkilerinde iyi ve doğru olacak biçimde ilerleyen güven, aşamalı olarak oluşmaktadır. İnsan hayatının her alanında olması gereken güven duygusunu oluşturmak yine kişinin kendisine bağlı olmaktadır (Tüzün, 2007: 101).

### **1.2.1. Güven Kavramı**

Güven kavramı konusundaki ilk araştırmalar psikologlar tarafından öne sürülmüştür, ancak sosyal hayatın bir parçası olan güven, psikologlar kadar sosyologlar, siyaset bilimciler ve iktisatçılar gibi çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda bilhassa 1980 sonrasında başka birçok araştırmanın da konusu olduğu dile getirilmektedir (Arı, 2003:19).

Topluman tüm katmanları açısından, güven kavramına ilişkin genel bir fikir birliğinin oluşturulmadığı anlatılmaktadır. Bu durumun iki ana sebebi bulunmaktadır; ilki güven kavramıyla ilgili aynı anlama gelen kavramların beraber kullanılmasıdır. Bunlar; işbirliği, itimat ve öngörü şeklindedir. Diğer sebep ise, güven ile ilgili çok yaklaşımın olması şeklindedir. Güven kavramı herkes tarafından bilinen ancak net bir tanımının yapılamadığı bir kavram olarak ifade edilmektedir (Baird ve St-Amand, 1995:1).

Güven toplumun çeşitli düzeylerinde olduğu ifade edilmektedir. Yani güvenin kişisel, grupsal, örgütsel, toplumsal düzeyleri olduğu dile getirilmektedir. Güvenin,

özveri beklentisi veya tutarlı davranışla alâkalı olduğu ifade edilebilmektedir. (Blunsdon ve Reed, 2003:13).

Güvenin oluşturulması, toplumun genelini oluşturan ortak değerlere dayanan kültürün yaratılması ile başlamaktadır. Örgütsel manada kültürün ise, karşılıklı itimada dayalı ilişkilerin oluşumunda hayatî vazifesi olduğu ifade edilmektedir. Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde iş kalitesi ve çalışanların motivasyonlarında pozitif bir artış olacağı dile getirilmektedir. Güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise, karar alamayan, yeniliklere kapalı, stresle başa çıkamayan, çalışan motivasyonun düşük olduğu bir ortam olduğu ifade edilmektedir. (Baird ve St-Amand, 1995:2).

### 1.2.2. Güven Duygusu

Güven duygusu, gelişen toplumlarda öncelikli olarak kişinin kendine olan saygısı ile ifade edilmektedir. Daha sonra ise aile, yakın çevre ve çalışma ortamı gibi kişinin dış çevresine yansımaları olarak geri dönmektedir. Güven, bir duygu alışverişidir ve kişinin karşısındaki kişiye gösterdiği içselliğinin, bir nevi diğer kişiden kendisine geri dönmesi olayıdır. Güven duygusu, kişinin isteklerini, duygu ve düşüncelerini ifade etme hakkı olarak tanımlanmaktadır (Poussard, 2006;48-50).

Bireyler arası ilişkilerin niteliğini ve sonuçlarını fark edilenden çok daha derin bir biçimde etkilemektedir. Her insan bazı değerlerini kaybettiği zaman anlamaktadır. Güven de her zaman hayatımızda etkisi varken farkına varılamaz. Fakat kaybedildiğinde önemi anlaşılmaktadır. Çünkü güven kişilerarası ilişkilerin hijyen şartıdır. İlişkiler devam ederken güven mevzusu çok fazla hissedilmez. Fakat kaybedilince ilişkilerin devam ettirilmesi, faydalı sonuçların ortaya çıkması hızla azalır ve bitme durumuna ulaşmaktadır (Erdem, 2003:153).

Güven, açıklık ve dürüstlük, bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleştiğini etkilemektedir. Güven duygusu örgütteki tüm çalışanların ortak emeğiyle oluşumunun temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple takımlarda başarılı çalışmanın gizemi güven duygusundan oluşmaktadır. İş motivasyonunda çok önemli tesiri bulunmaktadır. Takımlardaki noksanlığı ise çalışma ortamını ve verimliliği yok etmektedir (Baltaş, 2002:56).

### 1.2.2.1. Güven Duygusunun Özellikleri

Güven duygusu, tanımlanması kolay olmayan, elle tutulmayan, görülemeyen soyut olan bir olgudur, fakat bu hissin varlığı veya yokluğu, hayatın her anında kendini hissettirmektedir. Güven duygusu, insan ilişkilerinin temelini oluşturan bir duygudur. Güven duygusu olmadan, insan ilişkileri hiçbir boyuttan sürdürülemez (Donnellon, 1998:31). Güven duygusunun varlığı veya yokluğu insan yaşamının her aşamasında hissedilmektedir. Bu duygu olmadığında ilişkilerin sürdürülmesi zor ve olanaksız olmaktadır. Güven duygusunun üç boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlar; kendine güven, diğer insanlara güven duymak ve güvenilir insan olmak şeklindedir (Baltaş, 2002:56).

Kısaca güven duygusu hayatın her alanında meydana gelen bütün ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Diğer insanlara beslenecek olan güven duygusunun içinde, birçok ilişkiyi etkileyecek bir değişken özelliği var olduğu dile getirilir. Yüksek düzeyde güven duygusu, yanında beraberinde daha çok sadakat ve bağlılığı taşımaktadır. Kendine güvenmeyen kişi, başkalarına da güvenemez. Kendisi güvenilir olmayan kişiye de başkaları güven duymaz olarak ifade edilmektedir (Kabadayı ve Tuncer, 2002:101).

### 1.2.2.2. Güven Duygusunun Öncülleri ve Ardılları

Güven duygusu kişilerarası ilişkiler de karşılıklı olarak meydana gelen ve olması gerekenlerden bir süreç olarak belirtilmektedir (Polat, 2009a:12). İlişkilerin sağlamlığı güven üzerine kurulmaktadır. Aralarında güven duygusu olan kişilerin iletişimleri daha açık ve net bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu sebebeyle çıktıları önemli görülmektedir (Aktan ve Çoban, 2008: 2-3).

#### 1.2.2.2.1. Güven Duygusunun Öncülleri

Güven duygusu, bireyin olumsuz ve olumlu duygularını ortaya çıkararak güven oluşturma sürecidir. İnsan hayatındaki duyguların tartışılmaz önemli rolleri vardır. Yani örgütlerde güven duygusu oluşumunda pozitif ve negatif fikirlerin önemli bir yeri olduğu ifade edilmektedir (Young ve Daniel, 2003:140)

Güven, çeşitli kaynaklarda çok sayıda kavram yardımıyla tanımlandığı ifade edilmektedir (Caldwell ve Dixon, 2010:91). Aynı zamanda güvenin çözümlemesini

psikologlar çoğu zaman kişi ve grup bazında; sosyologlar daha geniş topluluklar bazında; ekonomistler ise kişi ya da daha büyük örgütler seviyesinde incelediği dile getirilmektedir (Rousseau vd., 1998:394). Günümüzde örgütlerde sürekli gelişme ve teknolojik ilerlemelere bağlı olarak güvenin oluşturulması ve korunması bir hayli zor olduğu ifade edilmektedir (Erdem ve Aytemur, 2014:28-40).

Bilgi ve iletişim güvenin korunması ve ilerletilebilmesi için belki de en basit kaynaktır. Günlük hayattaki oluşan güvensizliğin nedeninin genel anlamda iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Zucker (1986)'a göre güvenin yaratılması, paylaşılan ortak payda oluşturarak diğer bireylerin hareketlerinin tahminini arttıran enformasyona dayanmaktadır. Değişik bilgi türleri güveni etkilediği için, güven oluşturmak için daha fazla bilgi kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. (Hardy vd., 1997: 35).

#### **1.2.2.2.2. Güven Duygusunun Ardılları**

Rotter (1967, s.651)'e göre güven, kişinin karşıdaki kişi veya grubun hali hazırda olan tüm yaptıkları ve söylediklerine inanması olarak tanımlamıştır. Çalışanların iş doyumları ve mutluluğunda yöneticilere büyük görevler düştüğü dile getirilmektedir (Aktaranlar: Rich, 1997:322; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:48; Gill, 2008:99). Dahası iş görenlerin yönetime duydukları güven düzeyleri fazlalaştıkça, yüksek performans gösterme, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, örgüte olan bağlılıkların fazlalaşması, yüksek seviyede iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimlerinde azalma gibi pozitif neticelendiği dile getirilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002:613).

Örgütsel özdeşleşme örgüt içinde güven duygusu ile eşdeğer oluşur. Örgütsel özdeşleşme kişinin, örgüte mensup olma farkındalığı ile meydana gelen bilişsel bağ seviyesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Tüzün, 2006), örgüte yüksek düzeyde duygusal bağ oluşturması, kendi “ben”i ile örgütü bir araya ulaştırmasıdır (Başaran, 2000). Pozitif örgütsel özdeşleşme, çalışanların işten ayrılma eğilimini azaltması, iş doyumunu artırması, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi gibi pozitif sonuçlar doğurması olarak ifade edilmektedir (Tüzün, 2006).

### 1.2.3. Güven İklimi

Günümüz dünyasında insanoğlu birbirine daha çok tâbi hale gelmiştir. İbn-i Haldun'un sinirlilik şeklinde isimlendirdiği ve toplumsal refahı artırmasını umduğu karşılıklı bağımlılığın gerekli olması bazı alanlarda azalmış olsa da tamamıyla kalktığı söylenemez. Özellikle gelişmiş toplumlarda daha bariz duruma gelen güvene dayanan işbirliği fırsatları, kişilerin birbirlerine çok fazla güvenmesini gerektirmektedir (Solomon ve Flores, 2001:8).

İmkânları heba etmek istemeyen kişiler, riskleri göze alarak güven ilişkileri kurmaktadır (Taşpınar vd., 2015:121). Diğer taraftan güven birbirlerinden bir miktar değişik özellikler de ihtiva eden şekle girebilmektedir. Bilişsel (Gambetta, 1988:218; Cariño, 2007:1; Lewis ve Weigert, 1985:968-969), hissel (Jones, 1996:5-6) yapısında olabilen güven, çeşitli faktörlerin etkisindedir.

Ortamdaki başka kişiler ya da gruplara güvenmeyi meşrulaştıran bazı koşullar birlikte güven kavramını aklî bir tutum ya da davranış şekline dönüştürmektedir. Bundan dolayı güven şeklindeki tutum, çeşitli şekillerde birleştirilen etkenler sayesinde meşrulaşmaktadır. Sözü edilen bu etkenler içinde en belirgin olanlarından biri güven iklimi olmaktadır (Miller, 2000:48).

#### 1.2.3.1. Güven İkliminin Özellikleri

Örgüt, yönetici ve kişiler arasındaki karşılıklı güven, güven iklimi üzerinde tesirlidir. Örgütün genel yapısı ve özellikleri kişilerin üyesi oldukları örgüte bakış açılarını oluşturmaktadır. Öte yandan örgütün genel çizgisinde hareket yeteneği ile tarzını belirli ölçüde etkileyen, kişinin kendisine karşı sorumlu olduğu, liderin kişinin güven tutumuna etkisi olmaktadır. İş arkadaşları ise kişinin yoğunlukla yüz yüze olduğu, bir takım çıkar ve ortaklıklar içerisinde bulunduğu kişilerdir. Ayrıca kamu örgütlerinde normlar tamamıyla örgütsel yapı, lider veya kişiler tarafından oluşturulmaktadır. Bütün kamu örgütleri daha önceden belirlenmiş genel kural ve kanunlara uygun olarak hareket etmekte olup, bu normların belirleyicisi devlet olduğu belirtilmektedir (Taşpınar vd., 2015:121).

**Kuruma Güven:** Örgütler bir nevi teminat şeklinde işlev yapmakta ve güveni yapılandırmaktadırlar. Kurumsal güven kaynakları ananeler, mesleki oluşumlar, mukaveleler gibi çeşitli boyutları kapsadığı ifade edilir (Bissola ve Carignani, 2007:45).

Örgüte güven nitelikli bir yapının ve çalışma düzeninin olmasına ilişkin inancı anlatmaktadır. (Berlin, 2011:280).

**Lidere Güven:** Örgüt üyelerini belli şartlar altında, belirli gayeler çevresinde toparlayabilen ve bu gayeleri uygulamak için örgüt üyelerini yönlendiren ve etkileyebilen (Şahin vd., 2012:902) lidere yönelik güven, bütün örgüte yansıtılmaktadır. Bundan dolayı güven, esasen liderin başlatması lazım olan bir süreç belirtilmektedir (Büte, 2011:176). Birçok çalışan kurum yöneticileri ile yumuşak ya da tam tersi bir şekilde kontrol edildiği ifade edilir. Çalışanların liderleri hakkındaki fikirleri ise onların kurumsal amaçlara istekli ya da mecburen fayda sağlamalarıdır. Bundan dolayı çalışan ve üst arasındaki bağın şekli, çalışanın performans şeklini de etkilemektedir.

**İş Arkadaşlarına Güven:** Bir örgütte birbirlerine güvenmeyen çalışanların oluşturduğu bir grubun ortaklaşa hedefler istikametinde beraber yönelmesi beklenmediği gibi grup içerisinde veya arasında yapılan işlerde güvenilmeyen kişiler gruptan çıkacak ve gruba yabancılaşacaktır. Bu yabancılaşma durumu, kişinin motivasyon ve performansını azaltıp, kurumsal sadakati azaltacağı ifade edilmektedir (Topaloğlu, 2010:45-46).

**Güven Eğilimi:** Güvenen tarafın kişisel bazı özellikleri güven münasebetine tesir edip, kimi kişiler diğerlerine nazaran başka kişiler ya da gruplara itimada daha çok eğilimli olduğu ifade edilir (Starnes vd., 2010:5). Kişilik özellikleri, hayat tecrübeleri ve gelenekler insanlara güvenmeye eğilim üzerinde tesirli olan unsurların başında bulunduğu ifade edilmektedir (Schoorman vd., 2007:351; Taşpınar vd., 2015:117-136).

**Devlete Güven:** Kamu çalışanlarının görevlendirildikleri devlet kurumları devlet yapısının bir parçasının bir sistemini oluştururlar. Bu sistemler öyle ki kişilerin devlete yönelik kuruluşlara ve idari yapılara ilişkin güven algılarının gelişmesi için bakış açısı geliştirmeye fayda sağladığı ifade edilir. Devlete güvenen bireyler, görev, kaide ve kanunlara uyum sağlama konusunda istekli bir şekilde hareket ederlerken; devlete güveni az olanlarda ise bu durum bir mecburiyetle sınırlı kaldığı ifade edilmektedir. Devlete olan güvensizlik hukuka ve devletin varlığına da güvensizlik oluşturduğu ifade edilmektedir (Tolbert ve Mossberger, 2006:355; Christensen ve Lægreid, 2005:490).

### **1.2.3.2. Güven İkliminin Öncülleri ve Ardılları**

Güven ikliminin geliştirilmesi bireyler arasında ve örgüt içerisinde etkili çalışma gösteren örgütler için önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgüt üyeleri tarafından paylaşıla gelen değerler, inanç ve vizyonları oluşturmak da önemli olmaktadır. Güven iklimi, çalışanların motivasyonunu yükselterek iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz ve Karahan, 2011: 112).

#### **1.2.3.2.1. Güven İkliminin Öncülleri**

Örgütsel güven, örgütte meydana gelen güven iklimi olmakla beraber, örgütsel rollere, örgütteki ilişkilere, örgüt deneyimlerine dayanarak örgüt çalışanlarının diğer çalışanların amaçları ve eylemleri hakkındaki olumlu beklentileri ifade etmektedir (Tüzün, 2007: 105).

Örgütlerde oluşturulan güven iklimi, çalışanların duygularını ve fikirlerini özgürce belirtmelerine imkân sağlamakta ve iş doyumunu artırarak performanslarını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda güven iklimi, ilişkilerin çok daha sağlıklı bir zeminde oluşmasına, yönetici ve çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır. Yöneticiler ve çalışanların işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışmalarına, böylece kişisel ve kurumsal başarılarının yükselmesine olumlu katkı yapmaktadır (Memduhoğlu ve Zengin, 2017: 349).

Çalışanlar örgüt içinde güven iklimini algıarlarsa hem performanslarını en üst düzeye çıkarmak için çaba göstermekte hem de iş ile ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmektedirler (Akgündüz, 2014:185). Örgütsel güven yalnızca örgütlerin rasyonel çalışmalarını sağlayan bir etken olmayıp aynı zamanda çalışanların rahat ve istekli bir şekilde çalışmasına önemli katkı sağlayan örgütsel bir değer olmaktadır (Şakar, 2010: 35).

#### **1.2.3.2.2. Güven İkliminin Ardılları**

Örgütsel güven, örgüt içerisinde meydana gelen güven iklimi olup, örgütsel görevlere, örgütsel münasebetlere ve tecrübelerle bağlı örgütteki kişilerin niyetleri ve hareketleri ile ilgili pozitif beklentileri olarak ifade edilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010:197). Örgütsel güven; iş görenin kendine, arkadaşlarına ve yöneticisinin yetkin, bilgili ve adaletli olduklarına dair inançları şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel güven,

kabaca iş görenin örgütte karar alıcıların kendisi ile ilgili fayda sağlayacağına ya da hiç olmazsa zarar vermeyeceğine olan inancı şeklinde ifade edilmektedir (Agun, 2011).

Örgütsel güvenin oluşturulmasıyla meydana gelen örgütsel vatandaşlık ise kurumda daha çok özverili çalışmak, çalışanlara fayda sağlamak, aidiyet duygusunun gelişmesi ve müspet hareketlerde bulunmak olarak ifade edilmiştir (Polat, 2007:24-25).

Örgütsel güvenin fazla olduğu kurumda çalışanların örgütsel aidiyet seviyeleri fazla olmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütsel gayelerini özümsemesinde, örgüt çalışmalarına katılımın artmasında, örgütten ayrılma isteği azalmasında, örgüt içerisinde inovatif faaliyetlerde bulunmada önemli görülmektedir (Durna ve Eren, 2005:210).

Çalışanların genel olarak duyduğu itimat, örgütlerine olan aidiyet duygularını pozitif yönde etkilemekte olduğu ifade edilmektedir. İtimat arttıkça hissel sadakat de artar (Demirel, 2008:179-194). Güvenin olmadığı örgütlerde işler yürür fakat duygu, düşünce ve içtenliklerini ortaya koymadıkları dile getirilmektedir (Solomon ve Flores, 2001:18).

#### **1.2.4. Güven Kültürü**

Bir örgüt içinde güven ortamının oluşabilmesi, kısmen paylaşılan değerlere bağlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Vefa, iyilikseverlik ve dürüstlük benzeri değerler insanların kendilerinde bulundurması beklenen genel ilkeler ya da standartlardır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:559).

Örgüt hayatının içerisinde olan ve örgütü tanımlayan vasıftaki örgütsel değerler ise bireyler arası güvenin kaynağıdır. Örgütsel değerler, örgüte ait hedeflerini belirler ve başarı kriterlerini belirlemektedir. Örgütsel değerler, örgüt içi normları ve iş görenlerin hareketlerini düzenleyen paradigmalardır. Bunlar aynı zamanda toplumlar, gruplar veya örgütsel kültürler arasında oluşan güvenin de zeminini şekillendirmektedir. (Fairholm, 1994:11-15).

Örgüt ortamında güven oluşturulması örgüt kültürünün bu statüsü meydana getirmesiyle; pozitif bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi de örgüt içinde güven ortamının temin edilmesiyle mümkün olacaktır. Buna bağlı olarak güven kültürü kavramını “örgütsel bağlamda güvene bağlı bir şekilde gelişmiş örgüt kültürü” şeklinde ifadesi etmek mümkün. Kısacası, itimadın örgüt kültürünün temeli haline gelmesi,

güven kültürünün kurumda yapılandırılması anlamına gelmektedir (Sally ve Jeremy, 2007:121).

Higginson ve Waxler'a (1989) göre iş dünyasında başarının, örgütte olumlu bir güven kültürü oluşturma ve destekleyici bir yönetim anlayışı ile olanaklı olacağı düşüncesi genel kabul görmektedir. Öyleyse Apple, Chrysler ve Johnson&Johnson gibi büyük Amerikan firmalarının kazanımlarının arkasında örgütlerinde oluşturdukları güven kültürü yatmaktadır. Güven kültürüne dair özellikler dikkatle incelendiğinde güven kültürü kavramını, "örgütsel değerlerin ve hedeflerin bütün çalışanlarca anlaşıldığı; çalışanların boyunduruk ve korkudan uzak, eğlenceli ve müspet bir atmosferde, işini dinginlik içinde, istemli yaptığı; dürüstlüğü, şeffaflığın ve müspet ilişkilerin ön plana çıktığı örgüt kültürü" diye isimlendirilmektedir (Higginson ve Waxler, 1989: 27-32.).

#### 1.2.4.1. Güven Kültürünün Özellikleri

Güven kültürü, aleni ve görev bilincinin iş görenlerce özümsemişi, verimliliğin ve aidiyet duygusunun çok olduğu, anlaşmanın sağlandığı, iş motivasyonu yüksek, demokrasinin olduğu bir ortam oluşturduğu ifade edilmiştir (Büyükdere ve Solmuş, 2006). Yüksek düzeyde güven kültürü olan bir örgütlerde bu özellikler bulunmaktadır (Sally ve Jeremy, 2007:121):

**Paylaşılmış değerler:** Bu değerler sadece insanların iş ortamında kabullendikleri değerlerin dışında, gündelik yaşamlarında da önem verdikleri değer yargılarıdır. Bu değer yargıları, sadece iş ortamına özgü değil, daha geniş toplumsal çevrelere özgü olmamaktadır (Sally ve Jeremy, 2007:121).

**Paylaşılmış misyon ya da amaç:** İnsanlar özdeş istikamette harekete geçirilmeli ve kişiselliklerinin ötesinde ortak hedeflere sadakat göstermesi gerekmektedir (Sally ve Jeremy, 2007:121).

**Açık ve güvenilir liderlik:** Açıkça belirtilsin ya da belirtilmesin, bireyler liderin değerlerinin ve eyleme iticilerinin farkına varırlar. Şayet lidere güvenilmiyorsa veya lider kimseye güvenmiyorsa güven kültürü oluşturulamamaktadır (Sally ve Jeremy, 2007:121).

**Zorlama değil uzlaşma kültürü:** İnsanları zorlamanın manası, bu baskıyı yapmadıkça insanların bir sadakat oluşturmayacağı veya doğru olanı yapmayacağı

düşüncesidir. Güvenen kültürlerde bireyler yapması gerekenleri kendi arzularıyla yapmaktadırlar (Sally ve Jeremy, 2007:121).

**İşini severek yapma:** Herhangi bir iş ortamında insanlar rahat hissettikleri bir ortamda ve hata yapmaktan korkmuyorlarsa, yüksek ihtimalle kendi aralarında güven oluşmaktadır (Sally ve Jeremy, 2007:121).

**Eğlenceli bir atmosfer:** Örgüt içinde yenilik için üretken ortamlar, iş görenlerin eğlenebildikleri ve her türlü fikirlerini rahatça ifade edebileceği ortamlardır. Çalışanların iş ortamlarında eğlendikleri gözlenebiliyorsa, bu iş ortamında şeffaflık ve güvenin olduğunun işaretidir (Sally ve Jeremy, 2007:121).

**Suçlama değil öğrenmeye isteklilik:** Suçluluk kültüründe insanlar kendinden başkasına güvenmezler ve şeffaf olmazlar. Şayet iş görenlerin yanlış giden bir şeylerden dolayı herhangi birinin suçlanacağına yönelik bir hisse kapılırlarsa dahi güven ortamı zedelenebilmektedir (Sally ve Jeremy, 2007:121).

**Dürüstlük ve güvenilir sohbetler:** Güven için başlıca bir gereklilik olan dürüstlüğün eksikliğinde daima yanlış anlaşılmalara ve bilgi saklama olacaktır. Bu örgütsel özellikler örgütün büyük bir kısmında, insanların birbirlerine güvendikleri bir çevre yaratmak için sürekli etkileşim halindedirler (Sally ve Jeremy, 2007:121).

Yüksek düzeyde güven kültürünün özellikleri bunlarla sınırlı iken, güven kültürünün çok düşük olduğunu gösteren ibareler de bulunmaktadır. Bunlar (Sally ve Jeremy, 2007:124):

**Lider hakkında şüpheler:** Herhangi bir liderle ilgili, örgütün umumi faydasından çok bireysel faydası için çalıştığı algısı varsa örgütteki lider, örgütte hiçbir zaman güven kültürü yaratamayacaktır. Güven duyulan liderlere ise hiçbir zaman ilgisiz kalınmaz. Doğru liderler, iş görenlerin ifade ve eylemleri konusunda bilgilendirirler ve kendileri için önemli olan şeyler ve umutları hakkında şeffaf davranmaktadırlar (Sally ve Jeremy, 2007:122).

**Sinizm-Kayıtsızlık (cynicism):** Bir güven duymama tutumu olan sinizm günümüz toplumunda günden güne daha ilgisiz hale gelmektedir. Özellikle ticaretle olması umut edilir, ayrıca güvensizliğin noksanlığı zayıflık veya aptallık şeklinde algılanır. Sinizm, güveni reddetmek olarak nitelendirilir. Sinizm tutumu, örgüt içindeki güven platformunu ortadan kaldırarak, bireylerin umutlarını ve enerjilerini azaltır.

Ayrıca sinizm, kolay aldanmamak manasındaki şüphecilikten farklı olduğu belirtilmektedir (Sally ve Jeremy, 2007:123).

**Aptalca güven:** Güvensizliğin artış gösterdiği bir dünyada mantık dışı olarak güvenme arzusunun uç misalleri de rastlanmaktadır. Bu misalleri daha çok örgütlerin başka kişilere iş yaptırma gibi uygulamalar da görülmektedir. Örneğin, bu sektör ya da piyasalara ait olan bilginin az olduğu ya da hiç olmadığı bir danışmanlık firması ile örgütte içindeki herhangi bir problemin çözümünde anlaşılması körü körüne olan güvenin bir örneğini göstermektedir (Sally ve Jeremy, 2007:123).

**Korku:** Güven kültürünün çok düşük olduğunu gösteren işaretlerde işveren korkusu vardır; iş görenler işten atılma korkusuyla hata yapmaktan çekinirler. Böyle kültürlerde iş görenler, çok ihtiyatlı davranma ve riskten kaçınma gibi eğilimlerde olurlar ve otoriteyle mücadele etmemektedirler (Sally ve Jeremy, 2007:123).

**Seçici iletişim:** Örgütsel iletişimde aktarılan mesajlar çok özenli bir şekilde seçiliyorsa kişiler gerçekte nelerin olduğu hususunda kuşkulananmaktadırlar. Örgütlerde böylesi bir iletişimin olması, açıklık ve şeffaflığın olmadığı manasına gelmektedir (Sally ve Jeremy, 2007:123).

Yukarıdaki faktörler kendi arasında ilişkili ve birbirini açıklayıcı özelliktedir. Bunlardan yalnızca birine odaklanmak yararsız olacaktır, çünkü güvenin tüm sisteme tesiri vardır ve bunlara bütüncül yaklaşılmak zorundadır (Sally ve Jeremy, 2007:124).

#### 1.2.4.2. Güven Kültürünün Öncülleri ve Ardılları

Güven kültürü, örgütte şeffaf ve katılımlı aynı zamanda örgütteki sorumlulukların iş görenlerce benimsendiği, üretkenliğin ve örgüt bağlılığının yüksek düzeyde olduğu, uzlaşma kültürünün baskın olduğu, takım çalışmasına katılımın olduğu, çalışanların iş doyumundan tatmin olduğu, kararlara katılımın yüksek olduğu bir ortam sağlamaktadır (Büyükdere ve Solmuş, 2006). Böyle bir ortam ise iş görenler arasındaki çatışmaları azaltmakta, iş verimliliği yükseltmekte, motivasyonu artırmaktadır (Asunakutlu, 2007).

##### 1.2.4.2.1. Güven Kültürünün Öncülleri

Güven kültürünün sebepleri arasında, örgüt ortamında güvenin oluşturulması geçer, bu ortamı meydana getirmesi sonucunda pozitif bir örgüt kültürünün

oluşturulması da örgüt içinde güven ortamının oluşturulmasıyla mümkün olacaktır. Buna bağlı olarak güven kültürü olgusunu “örgütsel bağlamda güvene bağlı bir şekilde gelişmiş örgüt kültürü” şeklinde tanımlamayı mümkün kılmaktadır. Kısacası, güvenin örgüt kültürünün temeline dönüşmesi, güven kültürünün örgütte yapılandırılması anlamına gelmektedir (Sally ve Jeremy, 2007:121).

Güven kültürü güveni etkileyen en büyük faktör olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zamanla gelişir ve değişir, dolayısıyla insanlar olumsuz deneyimlerle karşı karşıya kaldıklarında ya da diğer tarafın güvenilirliği ile alakalı yanlış öngörülerde bulundukları vakit davranışlarını değiştirebilir. Bazı kültürlerde güven düzeyi olmakla beraber aynı zamanda güvenme eğilimi de yüksek olacaktır. Noordenhaven (1992) ABD gibi geleneksel yönden güvenin daha az önemli olduğu toplumlara ve bu durumun tam aksi olan Japon kültürüyle de ilgilenmektedirler.

Örgüt düzeyindeki yetenek örgüt stratejisinin ya da yönetim vizyonu için sağlamlık olarak da düşünülür. Bireysel düzeyin beceri ise; liderin veya yöneticinin profesyonelliğini, amaçları gerçekleştirme kapasitesini, durumları akılcı ve zekice değerlendirme seviyesi ve kişiler arasındaki ilişkileri bağlamında ele alınır. İletişim ve bilgi de güveni geliştirmek açısından yönetilmesi en basit kaynak olarak görülmektedir. Günlük yaşamdaki güvensizliklerin büyük bir kısmı hisler, beklentiler ve düşünceler ile alakalı iletişim yetersizliğinden kaynaklıdır (Demircan, 2003:143).

#### **1.2.4.2.2. Güven Kültürünün Ardılları**

Güven kültürünün sonuçları içerisinde, güvenin yüksek düzeylerde örgütsel sadakat ve iş tatmini (Cook ve Wall, 1980:39-52), örgüt misyonunun etkin iletimi (Fairhurst vd., 1997:243-263 ) ve işbirliğinin gelişimi (La Porta vd., 1997:333-338) ile yakından alakalı olduğu ileri sürülmüştür. Bununla birlikte güven, yeniliği cesaretlendirmek üzere iş görenlerin güçlendirmenin vurgulandığı ve iş görenlerin işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsur teşkil etmektedir (Balk vd., 1991:66; Culbert ve Mcdonough, 1986:73; Higgins ve Johnson, 1991:3; Nyhan ve Marlowe, 1997:615).

Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşumuna yardımcı olan kültür, aynı zamanda sosyal sistemin istikrarlılığını göstermektedir (Schein, 1983:1-34). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının yönlendiricisi olduğundan performans, ürün ve hizmet

kalitesi üzerinde de önemli etkiye sahip olmaktadır (Simpson ve Cacioppe, 2001: 394; Choi vd., 2010:170).

Bu anlamda örgüt kültürü pek çok örgütsel değişkeni etkilediği gibi çalışanların güven eğilimlerini de etkilemektedir. Örgütsel başarıyı gerçekleştirmede güven duygusu oldukça önemli bir unsur oluşturmaktadır (Brehm ve Gates, 2002:26; Shamir ve Lapidot, 2003:465). Güven, gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucunda işbirliğinin artmasında gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya dönüştürmede günümüz iş dünyası için önem arz etmektedir (Erdem, 2003:153).

### **1.2.5. Örgütsel Güven**

Örgüt kavramı, bilimin birçok farklı dalında olan ve bu kapsamda değişik şekillerde tanımı yapılan bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Örgüt toplumun taleplerini sağlamak niyetiyle, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek için kişilerin faaliyetlerini düzenleyen şeffaf ve topluma ait bir sistem, etkileşim ağı şeklinde belirtilmektedir (Karcıoğlu, 2001:265-283).

Genel bir ifadeyle örgüt kavramı, önceden tespit edilmiş hedeflere erişebilmek amacıyla bir araya gelmiş kişiler, maddi kaynaklar ve başka kaynakların organize olduğu açık sistemler şeklinde ifade edilmektir. Zamana bağlı olarak artan beynelmilel, kompetitif ve aktif faaliyet alanlarının meşakkatini tedarik etme isteği, nice örgütün planlar oluşturmalarını zorunlu hale getirmektedir. Güven ortamı oluşturma bu planların kurumsal başarısında önemli bir öge haline geldiği ve kurumlarda güven ortamı oluşmasını sağladığı belirtilmektedir (Develioğlu ve Çimen, 2012:142).

Örgütsel güven, kişilerin kendi örgütleri vasıtasıyla yapılan desteğiyle ilişkili anladıklarına dayanarak örgüt yönetimindeki kişilerin güvenilir olacağına, verdikleri sözleri tutacağına ve bu konudaki tutarlılıklarına ait umutları şeklinde tanımlamaktadır (Ülker, 2008:188-208). Zaheer ve diğerleri'nin ifade ettiğine göre örgütsel güven kavramı ise, örgütü meydana getiren kurumlar arasında ilerleyen güvenin, kurum içerisinde genelleşmesi şeklinde belirtilmektedir (Seçer, 2009:247-277). Örgütsel güven kavramı, örgütün ve çalışanlarının çalışma arkadaşlarına zarar vermeden tam tersi yarar sağlayacağına itimat edilir ve uygun şekilde hareket edeceklerine dair güvenceleri şeklinde tanımlanmaktadır (Paliszkievicz vd., 2014:28-39).

Güven kavramının çeşitliliği ve kurumların değişkenlikleri göz önüne alınarak örgütsel güven kavramı ifade edilirse, iş görenlerin veya idarenin kişilik faktörleri de etkili olabileceği ve bu faktörlerin oluşumuyla meydana gelen güvenin tüm kuruma yayılması şeklinde tanımlanmaktadır (Zaheer vd., 1998:141). Örgütsel güven kavramı, iş görenlerin iletişim halinde olduğu hiyerarşik yapıda gerek yatay gerekse dikey düzeyde iletişimde bulunduğu iş ortamlarında pozitif amaçları olan ve bu iş ortamlarında iki taraflı kazanca sadık kalma şekli şeklinde tanımlanmaktadır (Asunakutlu, 2001:1-17).

Bu sürecin ortaya çıkmasında örgüt içerisinde tüm çalışanların, örgütsel güvenin kişilik özelliklerini belirleyici olduğu anlatılmaktadır (Rotter, 1980:1-7; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 548). Aynı işi yapan çalışanlar içinde oluşan aktif iletişim ve güven ortamı, yöneticilere ve örgüte güven açısından kilit rol oynadığı dile getirilmektedir (Asunakutlu, 2002:1-13). Netice olarak güven ortamının hakim olduğu örgütlerde çalışan iş görenler gerek kendi aralarında gerekse yöneticilerinin kişisel çıkarlarını düşünmeyen, güvenilir olacakları şeklinde bir inanış içinde de oldukları ifade edilmektedir (Akkoç vd., 2012:105).

#### **1.2.5.1. Örgütsel Güvenin Temelleri**

Çeşitli kaynaklarda, güvene ait davranışa hangi etkenlerin temel olduğuna ya da mani olduğuna dair ciddi polemikler sürdüğü anlatılmaktadır (Halis vd., 2007:188). Araştırmacılar tarafından güvenin etkili olduğu alternatif durumlar ve güvenin ortaya çıkmasında sözkonusu farklı tanımlamalar bulunmaktadır (Dietz ve Den Hartog, 2006:557).

##### **1.2.5.1.1. Lewis ve Weigert'in Güven Temelleri**

Lewis ve Weigert'e göre, güvenin alt yapısı bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak sınıflandırılmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985:455-471). Buna göre, kişilerde güvenin ilk adımda bilişsel olarak oluştuğu ifade edilmektedir. (Demirkaya ve Kandemir, 2014:265). Bu algılama yapılırken güvenilen tarafın yeterli, karşılaştırma becerisi olan, dürüstlük gibi kişisel özelliklerin tümünü taşıması durumunda hüküm vermek kolaylaşmaktadır (Bektaş, 2010:5-18). Güvenin, sosyal ilişkilerin

ilerletilmesiyle birlikte oluşan ve duygusal bağ oluşturan sağlam bir temele dayandığı da ifade edilmektedir (Lewis ve Weigert, 1985:455-471).

Duygusal temellere dayanan güven kavramı, her iki tarafın da karşı tarafın zararına kalkışmayacağını, verdiği sözleri tutacağını, dürüst ve şeffaf ilişkiler kuracağını garanti eden ilişkiler olarak belirtilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:139-150).. Davranışsal boyuta bakılacak olursa, güvenin sonucunda meydana gelen riskli eylemin gerçekleşme olasılığı etkili olmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985:455-471).

#### **1.2.5.1.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin ile Coutu'nun Güven Temelleri**

Shappiro, Sheppard, Cheraskin ve Coutu' ya göre güven; korkutmaya dayanan güven, bilgiye dayanan güven ve benimsemeye/kabul etmeye dayanan güven olarak üç şekilde ifade edilmektedir (Uğurlu ve Arslan, 2015:72-85). Bunlar kendi aralarında etkileşim içinde işlemekte, kendi aralarında bağımlı olma şeklinde olduğu dile getirilmektedir (Kipnis, 1996: 39-51).

Güvenin bu şeklinde kişiler başka kişilerin hafızalarında belirli özelliklere sahiptir. Bireylerin bu bilinen özelliklerinden farklı davranması, güven ortamını negatif yönde etki eder ve kişiler güvenin devam ettirilmesi yolunda umut edilenden farklı davranmaktan çekinmektedirler. Mesela örgüt içinde bir kişinin adil davrandığı yolunda bir algı oluşmuşsa, bu kişi devamlı bir şekilde adil davranışlar sergilemek mecburiyetinde kalır. Eğer böyle bir tutumu sürdürmezse diğer bireylerin kendisi hakkındaki olumlu düşünceleri kalkar ve toplumsal ilişkileri zedelenmesi sorunuyla karşı karşıya kaldığı ifade edilmektedir (Demirkaya ve Kandemir, 2014:265).

Bilgiye dayanan güven kavramı, kişilerin birbiri ile ilgili öğrendikleri bilgi ve birikime bağlı olduğu dile getirilmektedir (Kipnis, 1996: 39-51). Bu güven şeklinde bireyler aktif bir etkileşim ve iletişim ile birbirlerini tanıyarak haklarındaki isteklerini daha iyi öğrenirler. Her iki tarafın da birbirleri ile yeterli olan malumatı edinmeleri sayesinde karşı tarafın, farklı durumlarda ne şekilde hareket edeceklerini tahmin edebilirler ve bu tahminler güven ortamını oluşturduğu söylenmektedir (İşcan ve Sayın, 2010:195).

Benimsemeye dayanan güven ise, kişilerin birbirine aşina oldukları ve benimsedikleri görülmektedir (Robbins ve De cenzo, 2001:120-125). Güvenin en yüksek derecede elde edildiği bu aşamada, kişiler birbirlerinin arzularını

benimsemektedirler. Bu konumdaki ilişkiler, şartsız bir güven oluşturarak bireyleri karşısındaki bireylerle bir bağ oluşturarak bireylerin karşısındaki ile aynı tutumlar sergilemesine, benzer duygular ve eylemler yapmasına olanak tanımaktadır. Buna verilen en iyi örnek evlilik olduğu ifade edilmektedir (Biçkes ve Yılmaz, 2017:301).

#### **1.2.5.1.3. McAllister'in Güven Temelleri**

Güvenin oluşmasının; Kavrama temelli ve Etki temelli yaklaşımı şeklinde ifade edilmektedir (McAllister, 1995:24-59). Kavrama temelli yaklaşımda, güvenilen kişinin hal ve hareketleri ile tutumları oluşturmaktadır. Buna göre güven olgusu, güvenilen kişinin bu durumlarını kavrama şekline göre güven duygusu oluşmaktadır (McAllister, 1995:24-59).

Etki temelli yaklaşımda, diğer kişinin özelliklerinin, yaklaşımlarının, hal ve hareketlerinin kişiyi etkileme şekli güven oluşturmada etkilidir. Karma yaklaşım ise bu iki yaklaşımın eş zamanlı olduğunu iddia etmektedir. Güvenen birey, güvendiği bireyin tutum ve davranışlarından etkilenmesinin yanısıra, oluşan etkileşimleri de anlayarak güven duygusuna erişmektedir (McAllister, 1995:24-59).

#### **1.2.5.1.4. Mishra'nın Güven Temelleri**

Güvenin oluşum süreci; beş başlıkta incelenmektedir. Çok düzeyli yaklaşım, iş arkadaşları, örgüt ve örgüt ile ilgili anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden meydana gelmektedir. Kültür temelli yaklaşımda ise, güven örgütün kültürünü oluşturan değerler, kurallar ve inançlarla oluşmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990:433-486).

İletişim temelli yaklaşım, şeffaf ve etkili iletişimin temin edilmesine göre geliştiği belirtilmektedir. Dinamik yaklaşım ise, devamlı değişim ile başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından geçmektedir. Çok boyutlu yaklaşımda güven ise kişilerin bilişsel, duygusal ve eylemsel özelliklerinin etkileriyle oluşmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990:433-486).

#### **1.2.5.1.5. Jones ve George'un Güven Temelleri**

Bu yaklaşımda güvenin altyapısı; koşullu ve koşullu olmayan olarak iki unsurda ele alınmaktadır. Bir bireyin karşısındaki bireyi ilk olarak anlaması pahalı ve zaman alıcı şekilde olacağı ifade edilmektedir (Jones ve George, 1998:531-546). Bu sebeple kişileri

takip ve kontrol etme ihtiyacı içinde, belirli koşullarda güven ilişkisi oluşturarak, güvenilirlik bilgisini süreç boyunca başlatabilir. Süreç boyutunda en ufak güvensizlik belirtileri dahi süreci güvensizlikle sonuçlandırabilir. Olumlu olarak gelişen süreç sonucunda ise teftiş ihtiyacı olmayan tam bağlılık ve güven halini beraberinde getirmektedir (Hurmelinna-Laukkanen ve Blomqvist, 2007: 15-22).

#### **1.2.5.1.6. Kramer'in Güven Temelleri**

Kramer'e göre güven alt yapısını altı boyutlu bir modelle değerlendirmiştir. Bu boyutlar kişilik yapısı, tarih, arabulucu, kategori, rol ve kural alt yapısı şeklinde ele alınmıştır. Kişilik yapısına dayanan güven, bireyin kişiliği ile güven duyduğu karşı muhatabın kişiliği ile uyumlu olmasıdır. Burada kişinin eski hayatları, istekleri ve tecrübeleri ile kimlere güven duyup duymayacağı kanaatini getirmektedir (Kramer ve Lewicki, 2010: 245-277).

Tarih temeline dayanan güven ise, etkileşim halinde bulunan bireyler arasında kuvvetli bağların ve güvenin gelişmesi ile beraber, kişilerin ortak yaşamışlıklarına dayanmaktadır. Bu kuvvetli bağlar, daha iyi tanımayı, birbirlerinin yaklaşım ve eylemleri için önceden tahmin edebilmeyi sağladığı ifade edilmektedir (Kramer ve Lewicki, 2010: 245-277).

Arabulucu temeline dayanan güven, kurum içinde gayri resmi malumatlara dayandığı ifade edilmektedir. Dedikoduya dayanan güven ise, bilgi trafiğinde güven veren neticeler vermemesinin yanında güvenilecek kişinin durumuna da etki edebileceği yapılan çalışmalarla belirtilmektedir (Usta vd., 2018: 1-13).

Kategori temelli güvende, kişilerin toplumsal ya da kurum içerisinde bulunan bir topluluğa dahil olması güven ortamının oluşmasına etki ettiği bildirilmektedir. Bundan dolayı içinde bulunduğu topluluktaki bireyler arasında risk oranı az olan pozitif ilişkiler arttırıldığı belirtilmektedir. Topluluk gayelerine hizmet etme yönünde, kişiler münasebetlere açık ilişkiler geliştirmek, dürüst davranmak ve güvenme edimi gerçekleştirmekte oldukları belirtilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989:20-39).

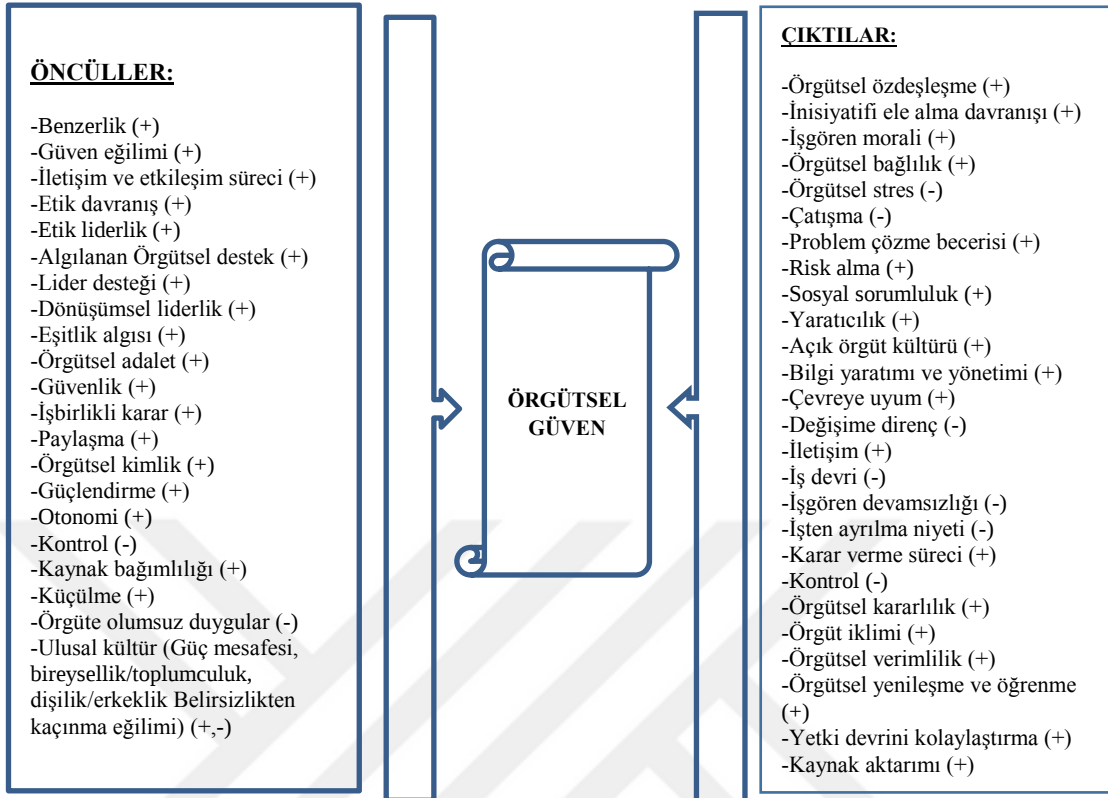
Rol temelli güvende, kişilerin kendisine yönelik olmayan şekli olarak belirtilmektedir. Kişiler, örgüt içinde bulundukları fonksiyonel rollere bağlı tanınmışlığı olan ve edinilen veya engel olunan güven bu tanınmışlığa karşı olduğu ifade edilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989:20-39).

Kural temelli güven ise, bir örgütte hangi edim veya yaklaşım, hangi kural işleyeceğine yönelik olan güven olduğu belirtilmektedir. Örgütsel kurallar, eylem için belirlenmiş kuralları meydana getirdiği ifade edilmektedir (Yürür, 2008:295-312). Çünkü kurumlarda oluşturulan açık kuralların tümünün ve bu kurallardan oluşan gözle görülen davranış boyutlarının güveni oluşturma ve devam ettirme yönünde olmaktadır. Bu sebeple bazı araştırmacılar, kuralların güvenin yerini alabileceği, standardizasyonun dikkate alındığı hallerde kişilerin insanlar yerine kurallara güven duyacağı ifade edilmektedir (Wasti vd., 2011:281).

#### **1.2.5.2. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Ardılları**

Zorlu ve karmaşık süreçlere dayanan güven (Ellis ve Shockley- Zalabak, 2001: 382-398), bilhassa yirminci yüzyılda nice araştırmacılar için araştırma konusu olmuş, etkileri ile ilgili elle tutulur verileri tamamlamakla beraber kurumsal ilişkileri düzenlemenin ana unsurlarından biri şeklinde ifade edilmiştir (McEvily vd., 2003:91-103). Güvenin örgütlere ve çalışanlarına mühim yararlar sağladığı, güvenin göz ardı edilmesi halinde örgüte çok hasar vereceği ispatlarla ifade edilir. Örgütsel güvenin öncülleri ve ardılları Şekil 3’de, güven ile ilişkinin niteliğini bakımından pozitif veya negatif olarak göstermektedir (Polat, 2009b:17-35).

Dirks ve Ferrin’e göre ilk olarak güvenin iletişim, çatışma kontrolü, müzakere süreçleri, hoşnutluk ve performans gibi mühim örgütsel olaylar üzerindeki tesiri belirtilmektedir. Diğer bir bakış açısı ise güvenin kolaylaştırıcı etkilerine gösterir. Buna göre güven, başka bireylerin edimlerinin pozitif yorumlanması, bireyler ya da örgüt düzeyinde yapılan işbirliği ve daha yüksek performans şeklindeki örgütsel çıktılar edinilmesi için uygun şartlar oluşturulmakta veya geliştirmek şeklinde ifade edilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001:450-467).



Şekil 3. Örgütsel Güvenin Öncülleri Ve Ardılları

Kaynak: Polat, 2009b:17-35

### 1.2.5.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güvenin; örgüte, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven şeklinde üç boyutu olduğu ifade edilir. İşgören bütün bu boyutlara güvenince; kurumun gayeleri için daha çok emek harcadığı, motivasyonu arttırdığı ve kuruma olan ait olma duygusunu arttığı ifade edilmektedir (Akgündüz ve Güzel, 2014:3).

#### 1.2.5.3.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, iş görenlerin örgütsel münasebetler ve etkinliklerle alakalı arzularını kapsadığı dile getirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, “kuruma duyulan güven ve kurumdan alınan destek, kurumun verdiği sözleri tutacağına ve dürüst davranacağına olan kanaat” örgüte güven şeklinde tanımlanmıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007:25). Örgüte güven, çalışanın ciddi hâllerle karşılaştığında kurumunun davranışlarının istikrarlı olmasına yönelik inanışları şeklinde belirtilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Yapılan araştırmalarda örgüte güven kavramı; kuruma sadakat, iş tatmini ve işten ayrılma niyetiyle bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar örgütsel ilişkilerin güvenilir ve tahmin edilebilir olmayışının kuruma bağlılığı, iş görenler arası münasebetleri ve performansı, iş görenin moralini ve üretimin kalitesine negatif yansıdığı, görevi bırakma ve ihmalcı davranmayı arttırdığı ifade edilmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007:27).

#### **1.2.5.3.2. Yöneticiye Güven**

Yöneticiye güven, iş görenlerin yöneticisinin beyan ettiği ve vaatlerine olan inançları şeklinde belirtilmektedir (Akgündüz ve Güzel, 2014:3). Yöneticiler, çalışanların güven seviyesini arttırdıkça, güven ile birlikte verimin de artacağı belirtilmektedir. Kuruma olan güveni sağlamak için davranışları ve düşünceleriyle güvenin mühim olduğunu hissettiren ve bu durumu iş görenleriyle beraber sürdüren yöneticilerle çalışmak verimliliği arttıracığı dile getirilmektedir (Edmonson, 2007:249).

#### **1.2.5.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanın çalışma arkadaşlarının dürüst ve iyimser olduklarına ve davrandıklarına dair inanışları şeklinde belirtilmiştir (Akgündüz ve Güzel, 2014:3).

İş hayatında iş görenler işinin büyük kısmını çalışma arkadaşlarıyla geçirdiği belirtilir Çalışma arkadaşı; tecrübesine, başarısına ve sözlerine inanılan, başka bir ifadeyle güven duyulması arzulanan bireyler olarak ifade edilmektedir. Çalışma arkadaşına güvenen birey, arkadaşının kendisine yanlış malumatta bulunmayacağı, birikimleri konusunda şeffaf olacağı ve kendisi ile ilgili kötü düşünmeyeceği yönünde istekleri şeklinde belirtilmiştir. Başka bir ifadeyle, iş arkadaşının faziletli, iyi niyetli, namuslu ve güvenilir eylemlerde bulunacağına inanması şeklinde tanımlanmıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007:37).

### 1.3. Empati

İnsanın dünyaya geldiği ilk andan itibaren var olan empati, sağlıklı iletişim kurabilmek için gerekli şartlar arasında sayılmaktadır. Kişilerin birbiriyle ilişkileri ve iletişimi daha kolay hale getirme çabası, empatiyi yaşamın her alanında daha önemli bir düzeye yükseltmektedir (Akyol, 2005:12-13).

#### 1.3.1. Empati Kavramı

Empati; bireyin karşıdaki kişinin içinde bulunduğu durumu ve duygularını anladığı bir tepki durumu olarak ifade edilmektedir (Liew, vd., 2003:585). Empati, psikoloji ve psikiyatri bilimlerinin özellikle gelişim, danışma, okul ve iletişim psikolojisinde, klinik ve sosyal psikoloji gibi dallarında çok sayıda araştırmaya içerik oluşturan ve bu sayede çok sayıda bilgi kaynağını ortaya çıkaran bir olgudur (Dökmen, 2008:156). Kasatura (1998) empati kavramını, diğer insanların içinde bulunduğu durumu anlayarak, kendisini onun yerine koyma yeteneği olarak da ifade etmektedir (Akt: Dökmen, 2008:156).

Kişiler arası ilişkilere kaynaklık eden empati, en kolay tanımının arkasında bile pek çok sayıda örgütsel unsur içeren bir terimdir. Etimolojik manasıyla, duygusal olarak etkilenmiş bir bireyin halini yansıtan empati, bireyler arası ilişki olarak ifade edilirse, karşıdaki kişinin ne yapacağını önceden tahmin edebilmek anlamını taşımaktadır (Bilgin, 2003:459).

Rosenberg empatiyi, diğerinin içinde bulunduğu duygusal durum ve düşünsel hali anlamlandırma çabasını içeren aleni sosyokültürel çaba olarak tanımlamaktadır (Akt. Schierman ve Gundy, 2000:154). Bellous (2001)'e göre ise empati, karşıdaki birey ile beraber hissetme şeklidir. Kişi empati kurarken kendisiyle ilintili şeyleri göz ardı ederek karşısında kişinin içinde bulunduğu durumu anlaması şeklinde belirtilmiştir. Karşıdaki kişinin başına gelen durum empatiyi kuran kişi tarafından yaşanmamıştır. Empati kuran kişi yine de karşı tarafı anlamaya çalışmaktadır. Bu durumun bir hayli zor bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Bellous, 2001).

Empati, bireyin karşıdaki kişinin içinde bulunduğu vaziyeti, duygusal durumu anlama çabasına girip, kişinin karşısındaki gibi hissetmesi ve belli neticeler çıkarması ya da o neticelere uygun bir davranış geliştirmesi sürecidir (Brenneman, 2000:51-54; Cress, 2000:32-35; Stephan ve Finlay, 1999:729-744). Rogers (1970)' a göre ise empati,

"Bir insanın karşısındaki kişiyle rol değiştirerek olayları onun perspektifi ile görebilmesi, karşısındaki bireyin içinde olduğu durumu anlamlandırarak aynı hissiyata sahip olması ve onu anladığını dile getirilme süreci" olarak tanımlanmaktadır (Rogers, 1983:108; Aktaran: Dökmen, 2018:157).

#### 1.3.1.1. Empati Kavramının Özellikleri

Dökmen (2018), empatiye modern bir yaklaşım getirmiştir. Bu yaklaşım, bireyin başkalarıyla empati kurma becerisiyle hareket etmesi, anne baba, yetişkin benlik ve çocuk benlik hallerini, yetişkinin kontrolünde kurallı bir şekilde kullanabilmesiyle olanaklı olduğunu dile getirmektedir. Bu sıralamada, bir tanesinin olmaması ya da istenilen şekilde kullanılmaması, bireylerde empati yeteneğinin zayıflamasına neden olmaktadır (Dökmen, 2018:178-180): Bireyin başkalarıyla empati kurma becerisi ve benlik durumuna göre maddeler halinde aktarılmaktadır.

- **Yetişkin benlik durumu ve empati:** Empati becerisinde bencil davranmadan, karşısındaki kişinin yerine geçebilme haricinde düşünsel ve algısal olarak karşısındaki kişinin yerine geçmesi yetişkin benliğinin olmazsa olmaz özelliğidir. Yetişkin benliğe sahip olanlar bu rolü sergilemeseler dahi duygusal ve düşünsel rol alma becerisine haiz olduğundan söz edilebilir.
- **Çocuk benlik durumu ve empati:** Çocuk benlik halinin kapsamında yaratıcılık, heves, hayal dünyası zenginliği vb. bazı doğal durumlar, empatide ihtiyaç hissedilen en önemli özelliklerdir. Yetişkin olsa bile içindeki çocuğu yaşatan kişilerde bu hal coşkulu olabilmektedir.
- **Ana baba benlik durumu ve empati:** Ana baba benlik durumuna haiz olan kişi, empati kuranın çevresindekilere empatik yakınlık hissetmesi ve empatik tepkilerle geri dönüş yapabilmesini sağlamaktadır. Bu şekilde sıkıntıda olan kişilere yardım etme olasılığı artmaktadır. Algısal ve bilişsel rol almanın oluşabilmesi için ilk olarak empati kurulacak bireyin yetişkin benlik durumuna haiz olması gerekmektedir.

Kişi diğer iki benlik durumunu göstermiyorsa bilişsel, algısal rol almayla doyum sağlamak durumundadır. Kişi bilişsel ve algısal rol almayla beraber çocuk benliğine haiz ise hissel rol alma da oluşabilmektedir. Bunlarla beraber, ana baba benliğini de taşıyorsa, konuşarak veya sözsüz olarak zihninde oluşan empatik anlayış ile karşısında

bulunan kişiye aktarılabilir veya lazım olduğu durumda o bireye yardımcı olmaktadır (Dökmen, 2008:180).

### **1.3.1.2. Empatinin Benzer Kavramlarla İlişkileri**

Empati kavramı, sempati, özdeşim, içtenlik ve sezgisel tanı şeklinde kavramlarla zaman zaman karıştırılmaktadır. Söz konusu kavramlar tanımlandığında empati kavramının manası ve bu kavramlardan farkı daha iyi anlaşılacaktır (Dökmen, 2018:161). Empati kavramı ile ilgili kavramlar aşağıda alt başlıklar halinde aktarılmaktadır.

#### **1.3.1.2.1. Empati ve Sempati**

Empati ve sempatinin birbirlerine karıştırılmasının sebebi, empati ve sempatinin duygusal yaşantılar karşısında geliştirilen birer oluşum şeklinde ifade edilmeleridir. Ancak bu ifadeler, aynı anlamı içermemektedirler. Empati, karşıdakinin yerine kendini koyabilme olarak ifade edilmektedir. Sempati ise, diğer bireyin hissiyatının anlaşılması sonrası onun yanında olup, ortak duygulara sahip olmak ve yakınlık hissetmek şeklinde tanımlanmaktadır (Bee, 1992:557).

Empatide, karşıdaki kişinin hissel durumuna hak vermekle birlikte, o kişiyi diğer kişinin duygusal yaşantısına katmak, o bireyin haline akıl erdirmek ve anlayabilmek söz konusudur. Sempati ise, karşıdaki kişinin duygularını anlayarak taraf olma olarak ifade edilebilir. Sempati, karşıdaki kişiyle duygu, düşünce ve çıkar ortaklığı olarak ifade edilmektedir (Akkoyun, 1982:67).

#### **1.3.1.2.2. Empati ve Özdeşleşme**

Özdeşleşme, kişinin kendi yapısını başka bir kişiye göre şekillendirdiği bir sistem olarak tanımlanabilmektedir. Özdeşim, empati kurmaktan çok, derin bir ilişki yaratmak üzere karşısındaki gibi hareket etme halidir. Öte yandan, bu iki süreç arasında yoğunluk, derinlik ve kalıcılık temeline dayalı farklılıklarda mevcuttur. Buna göre özdeşleşmede iki birey eşdeğer benlikte varolurken, empati de ise farklı benlikte beraber olabilme olarak ifade edilmektedir (Akkoyun, 1982:67).

### **1.3.1.2.3. Empati ve İçtenlik**

Empati ve içtenlik birbirlerine benzer bir etkileşim içindedir. Yani empati kişinin karşıdaki kişinin içinde olduğu durumu anlayarak bunu kendisinin de yaşaması durumudur. İçtenlik ise böyle yaparken kendi yaşantısını da anlama için çabalamaktır. Bu iki ifadenin birbirlerini tamamladıkları bildirilmektedir (Akkoyun, 1982:67).

### **1.3.1.2.4. Empati ve Sezgisel Tanı**

Sezgisel tanı, bir kişinin talep ve rağbet ettiği durumları belirleme, analiz etme ve düzenleme yeteneği ile ilgilidir. Sezgisel tanı ile karşıdaki kişinin hayatı incelenmekte ve yorumlanmaktadır. Buna karşın empatide, bütüncül değerlendirme konusundan uzaklaşıldığı söylenmektedir (Akkoyun, 1982:67-68).

### **1.3.2. Empati Eğilimi**

Empatik eğilim kişilerin empati kurabilme potansiyelini gösteren bir kişilik özelliğidir. Kişinin karşısındaki bireyle iyi bir iletişim yapabilme yeteneğine sahip olmasını ve bu yeteneklerini başka kişilere karşı sorumluluk duyduğunda kullanabilme eğilimini göstermektedir (Stein ve Book, 2003:22; Manav, 2008:32; Ioannidou ve Konstantikaki, 2008:119; Dizer ve İyigün, 2009:1-11; Dökmen, 2008:168).

Empatik eğilim ayrıca bireyin başkalarının biliş ve duygularını hissetme potansiyeli olarak belirtilmektedir (Smith, 2006:2-18). Bu potansiyele sahip bireylerin psikososyal uyumu da yerinde olacaktır. Bireyin psikososyal uyumunun bozulmasıyla empatik eğilimi arasında direk bir ilişki bulunmaktadır (Büyükcebeci ve Deniz, 2015:723-736).

Empati eğilimi, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Empatinin bilişsel boyutu diğer bireyin hissini anlaşılmasını sağlamaktadır fakat bu boyutta bireyin diğer bireyi anladığını paylaşması gerekli değildir. Duygusal boyutu ise, diğer bireyin yaşadığı hissi hissedebilme ve diğerinin hissel durumuna en uygun tepkiyi gösterebilmesi manasına gelmektedir (Kaya ve Siyez, 2010:110-125).

Rogers, empatik eğilimi sosyal hassasiyet şeklinde ifade etmektedir Sosyal hassasiyetin bir kişilik şekli olduğunu ve çok kişide olmadığını, sosyal hassasiyeti olan

kişilerin daha çok empatik olabileceklerini ve empatiyi rahatça algılayabileceklerini bildirmektedir (Akt: Öz, 1998:32-38).

Farklı durumlarda, genellenmiş empatik yanıt olarak düşünülen empatik eğilim, duygusal olarak karşımızdaki bireyin hissettiği duygular ile benzer duyguların hissedildiği bireysel bir kişilik özelliği olarak adlandırılmaktadır (George, 2000:1027-1055; Dizer ve İyigün, 2009:1-11). Empatik eğilimi yüksek olan bireylerin toplumda diğer bireylere yardım etme isteği daha fazladır. Bu yardım davranışının temelinde alturistik değerlerin veya egoist güdülerin yer aldığı düşünülmektedir (Dökmen, 2008:168).

### **1.3.3. Empati Becerisi**

İnsanlar ile empati kurulduğu zaman anlaşıldıklarını ve kendilerine kıymet verildiğini hissetmektedirler. Başka kişiler tarafından önemsenmek ve anlaşılmak kişiyi rahatlatır ve kendisini daha iyi hissetmesine yol açmaktadır. Empatik beceri bireyler arasında sağlıklı iletişim kurulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Yüksel, 2004, s. 344).

Empati ile bireyin kişisel dünyasında meydana gelen yaşantılarının diğer birey tarafından ifade edilmesiyle, kişi daha önce farkında olmadığı iç dünyasını keşfetmeye, sorunlarının kaynağını ve bu sorunların çözüm yollarını görmeye başlamaktadır. Empati başka bir yönüyle de etkili şekilde sorunları çözmeyi sağlamaktadır (Özcan vd., 2003, s.108)

Empatik beceriler başarılı bir işbirliğine dayalı ilişkinin kurulmasında kritik öneme sahip olmasına rağmen, bazen gerektiği gibi kullanılmayan ve anlaşılamayan iletişim yetenekleridir (Dow vd., 2007:1114-1118; Ioannidou ve Konstantikaki, 2008:120). Empatik beceriler, kişiyle etkili iletişim kurulması, duygu ve düşüncelerinin anlaşılması açısından çok büyük önem arz etmektedir (Helpen, 2003:671).

Mesleki eğitim sırasında kazandırılan, zamanla uygulama ve deneyimlerle geliştirilebilen empatik yetenekler, bireyin sorunlarının saptanmasını, bireyin iç dünyasının anlaşılmasını ve olabildiğince bireyden fazla bilgi toplanmasını sağlayan çalışmalarlardır (Öz, 1998:32-38; Yu ve Kirk, 2008:440-454; Derksen vd., 2013:76-84).

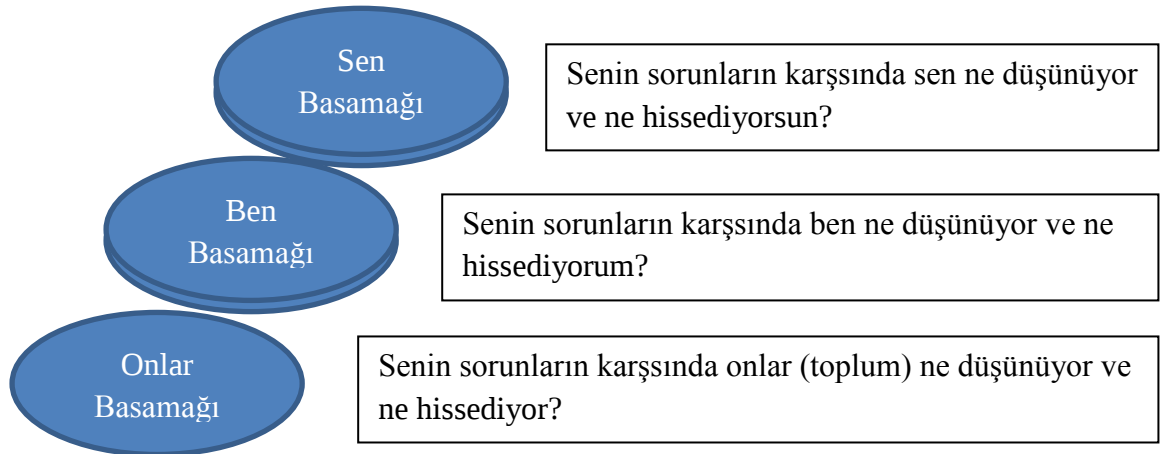
### 1.3.4. Aşamalı Empati Sınıflaması ve Bu Sınıflamaya Dayanılarak Geliştirilen Ölçme Araçları

Bireylerin empatik beceri ve empatik eğilimlerinin ölçmek maksadıyla yapılan çalışmalar çoğu zaman, belirlenmiş empatik tepkilere dayanmaktadır. Yani bu empatik tepkiler, en niteliksizden en nitelikliye sıralanması ile yapılmaktadır. Çok olmamakla birlikte bazı empatik tepki sıralamaları mevcuttur. Carkhuff'un 1969 ve Truax'ın sıralamaları en çok bilinenleridir (Akt: Dökmen, 2018:173)

Dökmen'de çeşitli araştırmacıların söz konusu sıralamalara ve ölçme araçlarına dair eleştirilerini dile getirmekte ve diğer araştırmacılar tarafından öne sürülen eleştirileride göz önüne alarak, bu alanda yeni sınıflamalar ve ölçme araçlarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir (Dökmen 2018:173). Bu sınıflama ve araçlar şunlardır:

#### 1.3.4.1. Aşamalı Empati Sınıflaması

Dökmen'in 1988'de geliştirdiği üç ana empati basamağı mevcuttur. Şekil 4 de görülen basamaklar, “onlar basamağı, ben basamağı ve sen basamağı”dır. Bunlarda kendi aralarında “düşünce” ve “duygu” diye alt basamaklardan oluşmaktadır.



Şekil 4. Aşamalı empati sınıflaması

**Kaynak:** Dökmen, 2018:174

#### 1.3.4.1.1. Onlar Basamağı

Burada birey diğer bireyin problemlerini dinlerken, anlatan bireyin his ve fikirlerine odaklanmamaktadır. Aynı zamanda kendi his ve fikirlerine de odaklanmamaktadır. Empatik tepki geliştiren birey, daha çok toplumun ve diğer bireylerin ne düşündüklerine ve hislerine önem vermektedir. Burada birey, tepkilerini dile getirirken, atasözlerinden yararlanmaktadır. Örneğin; para biriktiremeyen bireye, “damlaya damlaya göl olur” diye atasözleri ile örnek veren kişi, onlar basamağına uygun bir tepki vermektedir (Dökmen, 2018:173).

#### 1.3.4.1.2. Ben Basamağı

Empatik tepki veren birey, kendisi ile problemlerini paylaşan kişinin hislerini ve fikirlerini anlamamakta, onu eleştirerek yol göstermeye çalışmaktadır. Kimi zaman da onu dinlemek yerine, ona kendine ait problemlerinden bahsetmektedir. Örneğin; problemlerini dile getiren kişinin anlattıklarına “anlıyorum, böyle problemleri ben de yaşadım” diyerek, kendisi ile ilgili problemleri anlatmaktadır. Burada empatik tepki veren birey tarafından sorununu dile getiren bireye biraz esenlik verilmektedir. Bundan dolayı bu tepki durumunun onlar basamağına göre daha iyi olduğu söylenebilmektedir. Ancak burada tam anlamıyla empatinin kurulduğundan da söz edilememektedir (Dökmen, 2018:174).

#### 1.3.4.1.3. Sen Basamağı

Burada empatik tepkide bulunan birey, kendisini problemi anlatan bireyin yerine koymakta ve karşıdaki kişinin his ve fikirlerini anlamaya yönelik çaba harcamaktadır. Birey, olaylara sorununu dile getiren kişinin penceresinden bakarak yorum yapmaktadır. Onlar basamağı, ben basamağı ve sen basamağı olarak sıralanan üç temel empati basamağını içerecek biçimde, on altı basamak söz konusudur. . Sonuç olarak bahsi geçen basamaklar, en niteliksiz tepkiden en nitelikli tepkiye göre şu şekilde sıralanmaktadır (Turgut ve Baykul 1992 akt. Dökmen, 2018:175):

- **Senin Problemin Karşısında Başkaları Ne Düşünür, Ne Hisseder,** burada empati kuran birey, bazı genel argılarda bulunur. Olaya felsefik açıdan bakarak, atasözleri ile örneklemelerde bulunur. Problemlerini dile getiren bireyin duygu

ve düşüncelerini anlamak yerine toplumun ne düşündüğü üzerinde yoğunlaşmaktadır.

- **Eleştiri**, Empatik tepki veren birey, problemini dile getiren bireyi tenkit ederek, muhakeme etmektedir.
- **Akıl Verme**, Empatik tepki veren birey, problemini anlatan bireye sorununun çözülmesi için akıl verip, yönlendirmektedir.
- **Teşhis**, empatik tepki veren birey, karşısındakinin problemine ya da kendisine bir takım tanımlar koyar; mesela ‘‘ Bu sorunun nedeni üçüncü şahıslardır.’’ veya ‘‘ Bu problemi gereğinden fazla kafanı takıyorsun’’ diye teşhislerde bulunmaktadır.
- **Bende de Var**, problemini dile getiren birey ile özdeşleşme yaparak; ‘‘ Benzer problemleri ben de yaşadım’’ diyerek problemini dile getirmektedir.
- **Benim Duygularım**, karşıdaki bireyin anlattığı problem karşısında kendi hislerini sözlü veya fiili anlatır ; ‘‘bu duruma çok kızdım’’ şeklinde hislerini belirtmektedir.
- **Destekleme**
- **Soruna Eğilme**
- **Tekrarlama**, sorununu anlatan bireyin sorunlarının kimi kelimeler ya da cümlelerini tekrar ederek yansıtır.
- **Derin Duyguları Anlama**, empatik tepki veren kişi, karşısındakinin his ve düşüncelerini anlayarak, onun dile getirdiği veya sakladığı herşeyi anlar ve anladığını dile getirir.

Burada, ilk madde onlar basamağını, ikinci maddeden altıncı maddeye kadar olan maddeler ben basamağını, yedinci maddeden onuncu maddeye kadar olan maddeler sen basamağı ile ilgilidir. İlk maddenin niteliği en alt düzey empatik tepki, onuncu madde ise niteliği en üst düzey empatik tepki olduğu ifade edilmektedir. Fakat, empati tam olarak son dört seçenekte, sen basamağı aracılığıyla oluşmaktadır. İlk altı seçenek, empatinin oluşması yönünde hazırlık aşaması olarak değerlendirilmektedir. Bu ilk altı seçenekte empati kuran bireyler, iletişim çatışması olmadan bir iletişim sürdürebileceği gibi, iletişim çatışmalarına da sebep olmaktadır. (Dökmen 2018:175-176).

### 1.3.4.2. Ölçme Araçları

Dökmen'in aşamalı empati sınıflaması ile kuramsal yaklaşımla geliştirdiği iki ölçme aracı: empatik beceri ölçeği (EBÖ) ve empatik eğilim ölçeği (EEÖ)'dir.

Empatik Beceri Ölçeği olan EBÖ, A ve B olmak üzere iki farklı formdan meydana gelmektedir. Ölçeğin her iki şeklinde de altı adet ruhsal problemi yansıtan seçenekler bulunmaktadır. EBÖ isminden de da anlaşılacağı gibi, empati kurma yeteneğini ölçmeyi hedefleyen bir ölçektir. Empatik Eğilim Ölçeği EEÖ ise bir likert ölçme aracı olup bireylerin diğer bireylerle empati kurabilme eğilimlerini ölçmektedir (Dökmen 2018:369-370).

### 1.3.5. Empatinin Öncülleri

Empati, bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun his ve düşüncelerini anlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Dökmen, 2018,157). Dökmene göre empatinin kurulabilmesi için üç unsura ihtiyaç duyulmaktadır.

-Empati kuracak kişi, kendisini karşısındaki kişilerin yerine koyması, olaylara o kişilerin bakış açılarıyla bakmaya çalışması gerekmektedir. İnsanların dünyaya bakışı farklılıklar göstermektedir. Eğer insanları anlama çabası içindeysen onların dünyaya olan bakış açılarıyla onları algılamamız gerekmektedir. Yapılması gereken de kişilerin üstlenmiş oldukları role bürünerek olayları onların gözüyle görmeye çalışmak şeklinde olmaktadır. Daha sonra tekrar kendi rolümüze dönmemiz gerekmektedir çünkü rollerin karışması empatinin karışmasına sebep olabilmektedir (Dökmen, 2018:157).

- Empati kurmuş sayılabilmek için, karşıdaki kişinin duyguları ve düşüncelerinin doğru şekilde algılanmasından sonra iletişime geçilmesi gerekmektedir. Empati için bu noktada iki ana bileşene dikkat etmek gerekmektedir. Bu bileşenler empati için elzem görülen bilişsel ve duygusal bileşenler olarak belirtilmiştir. Rolü üstlenilmiş olan bireyin ne düşündüğünü anlamak için lazım olan bilişsel, zihinsel ve duyuşsal bileşenler karşıdakini anlamaya ve süzgeçten geçirmeye yardımcı olmaktadır (Dökmen, 2018:158).

- Empati kuran bireyin zihninde meydana gelen empatik durumu, karşısındaki bireye iletilmesi davranışı olarak belirtilmektedir. Karşıdaki bireyin duygu ve düşüncelerinin tam olarak anlaşılrsa dahi, anlaşılan duygu ve düşünceler karşı tarafa iletilemiyorsa empatinin kurma süreci tamamlanmış sayılmamaktadır. Algılanan

duygunun karşıdaki kişilere aktarılması durumu empati kurma sürecini tamamlamış sayılmaktadır (Dökmen, 2018:159).

Empati kurma sürecinde iletişim yetenekleri de önem arz etmektedir. Çünkü insanlar hislerinin anlaşılması gereğini çok fazla dile getirmektedirler. Empati noksanlığında, insanların sizin içinde bulunduğunuz durumu anlama olasılıkları da azalmaktadır. Empati yapmanın bireye sağladığı bir kısım faydalar şöyle ifade edilmektedir (Goleman, 2003; Stein ve Book, 2003:29; Akt.: Tuyan ve Beceren, 2005:1,2).

- Empati, algısal, ahlaki ilerleme ve psikolojik sıhhat için mühim bir yetenek olduğu dile getirilir
- Empati, insanlar arasındaki münasebet ve şeffaflığı ifade etmektedir.
- Empati; münasebetlerin, iletişimin iyileşmesine ve çatışmaların bitmesine yardımcı olduğu ifade edilir.
- Empati ile özel hayat ve iş yaşantısında başarı getirdiği dile getirilir.
- Empati bireyin, dünyanın başka kültürlerindeki insanlarla bile anlaşabilmesini sağladığı ifade edilmektedir.

Empati kurmanın avantajları olduğu kadar zorlukları da vardır. Empati, zihinsel, duygusal ve ruhsal bir disiplindir ve sabır gerektirmektedir. Bazı insanlar , “empati beni yoruyor”, “başka kişiler için empati kurarsam, ailem için bir şey kalmayacak”, “yeterince eğitilmiş değilim” gibi nedenlerle empati davranışından uzaklaştığı ifade edilmektedir (Tuyan ve Beceren, 2005:1-2).

### **1.3.6. Empatinin Ardılları**

İnsan yaşamında empati düzeyinin önemi, bireylerin davranışlarında meydana gelen değişikliğe sebep olmasından kaynaklanmaktadır. Empati düzeyi ayrı olan bireylerin aynı biçimlerde davranış sergilemedikleri görülmektedir (Kaukiainen, vd., 1999:81-89).Örnek olarak; empati düzeyi yüksek olan çocuklar da bir yaşından başlayarak oluşan duygusal tepkileri, kendi kendilerini denetim kapasitelerinin ve içsel bir güdüleme ile prososyal davranış sergileme eğilimlerinin empati düzeyi düşük bireylerle karşılaştırılınca daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Miller ve Haar, 1997:109-125; Akt. Ersoy ve Köşger, 2016:14-15).

Empati düzeyi yüksek olan bireylerin yardım etme ve fedakarlık davranışlarına, empati düzeyi düşük olan bireylere göre yatkınlığının daha fazla olduğu tespit edilmektedir (Eisenberg ve Miller, 1987: 91-119; Aktaran: Ersoy ve Köşger, 2016:14-15). Bu davranışların dışında empati düzeyi, saldırgan ve antisosyal davranışları da içermektedir (Jolliffe ve Farrington, 2004:441-476.). Empati'nin varlığı, saldırgan ve antisosyal davranışlarda azaltılmaya yardımcı olmaktadır. Empati ile saldırganlık ve zorbalık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Loudin vd., 2003:430-439).

Cinsiyete göre empati düzeyi incelendiğinde erkeklere oranla kadınların empati düzeyinin daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir (Endersen ve Oweus 2001; Lennon ve Eisenberg, 1987; Akt. Ersoy ve Köşger, 2016:14-15 ). Aynı zamanda kadınların erkeklere göre duygusal bir şekilde empati kurmada daha başarılı olduğu bununla birlikte gençlerinde çocuklara göre, yetişkinlerin ise gençlere göre empati kurmada daha başarılı olduğu belirtilmektedir (Cotton, 2001; Akt. Ersoy ve Köşger, 2016:14-15 ). Kişilerin aynı cinsiyetten bireylere karşı oluşturdukları empati, diğer cinsiyetten bireylere karşı oluşturulan empatiye göre daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Smith, 1996; Akt. Ersoy ve Köşger, 2016:14-15).

Kişinin empati kurabilmesi için aynı olayı tecrübe etmesine gerek olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Empati becerisi iyi olan kişilerin iletişim yeteneklerinin gelişmiş , empati becerisi zayıf olan kişilerin ise iletişim yeteneklerinin gelişmemiş olacağı dile getirilmektedir. (Pişkin,1989:775-784).

#### **1.4. Kavramlararası İlişkiler**

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

Çatışmaların iletişimsel oluşum olması dolayısıyla iletişim, hem çatışma nedeni hem de çatışmanın çözümünde etkili bir rehber olarak ifade edilmektedir. Dikkat edilmesi gereken husus, çatışmaların örgütsel hedeflere destek sağlayacak şekilde yönetilebilmesidir. Çatışmanın her aşamasında etkili olan iletişimin, bu bağlamda fonksiyonel olarak kabul edilmesi çatışan kişilere bağlıdır ve bu kişilerin fonksiyonel iletişim yeteneklerine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Ellis ve Maoz, 2003:255-272).

Örgütlerde çatışmaları başarılı olarak yönetebilen yöneticilerin iyi bir iletişimci ve kabiliyetli bir önder oldukları belirtilmiştir. Dolayısıyla, çatışma yönetimi için

çatışmaların fonksiyonelliği mühim bir öge olarak dile getirilmektedir. Çatışmaların günlük yaşamın bir parçası olarak hayatın her evresinde ve her yerde karşımıza çıkmasının kaçınılmaz bir durum olduğu öne sürülmektedir (Heaney, 2001:197-203; McKinney vd., 1997:188-196; Nicotera, 1993:282-306).

Çatışmaların belirlenmesinde, farklı yönlerinin ele alınmasında ve çatışmaların oluşumunda, tartışma ve geçimsizlikleri somutlaştırmada, netliğe kavuşturmada, farklılıkları değerlendirme yollarını belirlemede ve çatışmaların olmasında iletişimin önemli bir rol aldığı belirtilmektedir. Tüm çatışmalar, iletişim sorunlarından olmasa da birçok yönetici çatışmaların esas sebebinin iletişim eksikliği ve iletişime bağlı problemlerden kaynaklandığını dile getirmektedir (Caudron, 2000:5-9; Kavruk ve Tan, 2001:42; Umiker, 1993:31).

Timm, Peterson ve Stevens (1990) ise çatışmaların daima iletişimsel tutumlarla ilgili olduğunu, çoğunlukla bazı iletişimsel modellerin kullanılmasıyla çatışma sürecinin etkilerinin azaltılabileceği ya da çözümlenebileceği ifade etmektedirler. Çatışma sonuçlarının çoğu zaman anlaşmazlıklarının yönetilmesi aşamasında örgütçe kullanılan iletişimsel stratejilerle ilişkili olması da çatışma yönetiminde iletişim yeteneklerinin etkisini artıran diğer bir durum olduğu öne sürülmektedir (Wilson ve Waltman, 1988:367-388).

Sonuç olarak etkili iletişimin etkin olmasıyla çatışma yönetimi daha fonksiyonel ve olumlu olacak, tarafların süreci çözümlemeleri daha basit olacaktır. İletişimin çatışma sürecini çözümlemede başvurulacak bir kaynak olması çatışma yönetimi sürecinin tam olarak çözümlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Netice olarak, olumlu ve başarılı bir iletişimin, çatışma durumu ve çözümünde gerekli çıkarımları yapabilmede pozitif etkileri göz ardı edilemeyeceği anlatılmaktadır. Yani kişiler arasında yapılan başarılı iletişim, çatışan kişilerin pozitif ilişki kurmalarına imkân sağlayacaktır. Olumlu ve sağlam ilişkilerin oluşabilmesi de iletişim yeteneklerinin varlığına bağlı görünmektedir (Karip, 2003:120-121).

#### 1.4.2. İletişim Çatışmaları – Güven İlişkisi

İki taraf belli bir hususta anlaşmazlığa düştüğü zaman çatışma meydana gelir ve en azından taraflardan biri bu anlaşmazlığın farkında olmalıdır (Keenan, 1994:9). Bununla birlikte çatışma astlar ve üstler arasında bağdaşmayan durumlar ya da karşılıklı ihtiyaçlardan ortaya çıkan zihinsel mücadele olarak belirtilmektedir (Pondy, 1983: 23).

Giffin güveni, tehlike halinde karşıdaki kişiye karşı hissedilen itimat şeklinde tanımlamıştır (Arslan, 2009:5). Lewicki vd., ise; güveni, kişinin karşıdaki kişi ya da kişilerin faaliyetlerine, davranışlarına olan pozitif yönde umudu şeklinde tanımlamıştır (Demircan, 2003:8). Ayrıca güven, psikolojik olarak tarafların birbiriyle ilgili tutum, davranış gibi pozitif beklentileri olan bir durum içine girmeleri şeklinde tanımlanmıştır (Arslan, 2009:6).

Güven, gündelik hayatın vazgeçilmeyen bir unsurudur ve insanoğlunun arkadaşlarıyla, hasımlarıyla ve yabancı insanlarla ilişkilerini biçimlendiren önemli bir parçası olarak belirtilmektedir (Hollis, 1998:10). Güven, belirsizlik ve tehlike içeren durumlarla karşılaşıldığında meydana gelmektedir. Meçhul ve kontrolden çıkan bir duruma rastlandığında kullanılan ana stratejide güven olarak bildirilmektedir (Sztompka, 1999:25).

Şayet gündelik yaşamda insanlar ailelerine, işverenlerine, meslektaşlarına ya da politikacılarına güven duymazsa plânlı bir hayat sürebilmesi olanaklı değildir. Güven, ilişkileri yürüten, eşleri aynı çatı altında tutan, iş anlaşmalarını sürdüren ve politik sistemin nizami işleyişine yol açan bir çimento şeklindedir (Sonnenberg, 1994:188). Güven olmadan bu anlatılanların hiçbiri olanaklı olmayacak, gündelik hayatın sürdürülmesi de bayağı güçleşmektedir (Luhmann, 1979:19).

İş hayatında çalışanlar çalışma saati süresince duygu ve düşüncelerini yansıtan çatışma, kızgınlık, üzüntü, sevinç, tatminsizlik veya güç mücadelesi gibi benzeri davranışlar sergilerler. Söz konusu davranışlar olumlu ya da olumsuz olarak örgütün normal işleyişini etkiler. Kişilerin birbirilerini anlamak ve daha iyi tanımak için iletişime ihtiyaç duyarlar. İletişimin temelinde insanların toplumsal değerleri, tutumları ve davranışları hakkında bilgi edinerek kendini güçlü hissetmek ve güven içinde olma isteği vardır. Kişiler çevresi ve arkadaşları ile iletişim kurmada sorun yaşarsa kendisini güçsüz ve güvensiz hissetmektedirler (Güney, 2007:25-45).

Dirks ve Ferrin'e göre ilk olarak güven; iletişim, çatışma kontrolü, müzakereler, performans ve memnuniyet gibi önemli kurumsal olaylar üzerinde etkilidir. İkinci olarak ise güvenin kolaylaştırıcı etkilerine işaret eder. Dolayısıyla güven, başkalarının davranışlarının olumlu yorumlanması, kişi veya kurum düzeyinde oluşturulan işbirliği ve daha yüksek performans gibi örgütsel çıktılar elde etmek için uygun koşullar yaratmakta ya da geliştirmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001:450-467).

Yapılan araştırmalarda güven sayesinde ortaya çıkan işbirlikçi ortamlar ve uyumlu örgütsel yapılarla çalışanların sadakatının meydana geldiği saptanmıştır. Bu olumlu dönütler çerçevesinde güven ortamı, çatışmaları azaltıcı etkisi rol oynarken, bunun yanında yöneticilere verdikleri güç ile kriz yönetiminin daha etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (McEvily vd., 2003:91-103). Ayrıca güven daha açık iletişim ortamı ve çatışma yönetimini kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Hurmelinna-Laukkanen ve Blomqvist, 2007:15-22).

#### **1.4.2.1. İletişim Çatışmaları – Güven Duygusu İlişkisi**

Güvenin zedelenmesi halinde iletişim, açıklığını kaybederek etkisini azaltmaktadır. Bu sebeple iletişim, ulaşılmak istenen amaca ulaşamayarak verimsiz olacak ve iletişim çatışmalarını meydana getirebilecektir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48).

Mayer, çalışanların geleceğe ilişkin olumlu beklentiler içinde olmaları hususunda gerekli şartların oluşturulmasıyla çalışanların beklentilerinin karşılanabileceğini ve bu sayede karşı tarafa güvenebileceklerini bildirmektedir (Whitener, 1997:391; Büte, 2011:174).

Güven duygusu, örgütte kişisel ve ortaklaşa öğrenme süreci ile gelişmektedir. Bu sürece katılan bireyler arasındaki etkileşim sonucunda güven ve karşılıklı beklentilerin yerine getirilme durumunun belirlenmesi ihtiyacıyla meydana gelmektedir (Lazaric, 2003:147; Büte, 2011:174). Örgütte pozitif güven duygusu değişik gruplar arasındaki iletişimi basit hale getirmektedir. İletişim ve güven kavramları birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Güvenin meydana gelmesi için iletişim şart iken iletişimin kârlı olması için de güven gerekmektedir (Halis vd., 2007:187-205).

Güven ve iletişim kavramları arasında kuvvetli bir bağ olduğu ifade edilmektedir. İki taraflı iletişim gerçekleşmezse, güven ortamı da gelişmemektedir. İletişim, arkadaşlık ve dayanışmayı destekleyerek güven duygusunun gelişmesine temel

hazırlamaktadır. Sosyal hayatta ise güven iş birliği, iş bölümü ve dayanışmanın ilerlemesine imkan oluşturmaktadır (Yavuz, 2003:36).

Güven duygusunun hâkim olmadığı örgütlerde, sağlıklı bir işbirliğinin olmaması sonucu çalışanlar arasında çatışmaları meydana getirmektedir. Bunun sonucunda ise olumsuz ve uyumsuz bir çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır. Çalışan topluluğu da bilinçsiz, sorumluluklarını taşıyamayan, örgütün amaç ve hedeflerine aykırı davranan, işten kaytaran ya da işten ayrılma niyetinde olan şekilde karakterize olmaktadır (Böke ve Yılmaz, 2008:213). Dolayısıyla yöneticiler ile çalışanlar arasında, sağlıklı örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı, etkili örgütsel performans, etkin katılım, paylaşım ve örgütsel etkinlik gibi pozitif olgular görülememektedir (Baş ve Şentürk, 2011:36).

Güven duygusu bireylerin, birbirini karşılıklı doğru ve yeterli anlaması ile geliştirecektir. Örgüt içerisinde açık ve samimi ilişkiler iletişim ortamını oluşturacaktır. Aynı zamanda tutulan sözler, karşılanan beklentiler, amaç ve ortak değerler örgütte güven ortamı arttırmaktadır (Asunakutlu, 2002:1-13).

Bireylerin güven duygusunu geliştireceği başka kişilerin veya toplulukların özelliğine göre ortaya çıkarabileceği özellikler; özgüven, kişiler arası güven, örgütsel güven ve sisteme güven şeklinde isimlendirilmektedir. Bu basamaklar birbirini takip eden ardışık ilişkiler şeklinde geliştiği ifade edilmektedir. (Polat, 2009b:17-35).

İnsanların güven duygusunun varlığı ilk olarak kendi içyapısında bulunmaktadır (Boutros ve Joseph, 2007: 38). Bireylerin şahsi kabiliyetlerini, hislerini, noksanlıklarını ve iyi yanlarını bilerek, kendine ait sınırlarını oluşturmakta ve bu durumu anlayarak öz algı meydana getirmektedir (Ekinci vd., 2014:37). Solomon ve Flores özgüveni, kişilerin kendine ait kabiliyetlerini, birikimlerini ve başka şahsi özelliklerinin tümünü güven şeklinde ifade eder (Solomon ve Flores, 2001:10-12). Başka bir tanımlamada özgüven, kişilerin birikimleriyle elde edilen, yaşamla mücadele becerisidir (Özden, 2019:115).

Baltaş, güven duygusunun oluşumunu aşamalı olarak üç şekilde ifade etmiştir. Bunlar; kendine güvenmek, güvenilir olma ve diğer bireylere güven duyma olarak ifade edilmektedir (Avşaroğlu ve Ömer, 2007:85-100). Bu maddeler içinde bireyin öz yeterlik muhakemesinin çok olması, itimat ortamının oluşması için haiz olunan lüzum ile karakter özelliklerini içermesi neticesinde diğer bireylere itimat oluşması için geçiş

merhaleleridir. Bir kısım araştırmacı kendine güvenmeyen insanların diğer bireylere güvenemeyeceğini ifade etmektedir (Richo, 2012:16-18).

#### **1.4.2.2. İletişim Çatışmaları – Güven İklimi İlişkisi**

Bir ortamdaki bireyler ya da gruplara güvenmeyi meşrulaştıran bazı koşullar bir araya gelerek güveni gerçekçi bir tutum veya davranış şekline getirmektedir. Bu açıdan güvenme veya güvenmemek yönündeki tutum, çeşitli şekillerde kombine edilen etkenlerin katkısıyla meşrulaşmaktadır. Sözü edilen bu etkenler içinde en belli olanlardan bir tanesi de güven iklimi olarak kabul edilmektedir (Miller, 2000:48).

İnsancıl düzen, yapı taşı güven içeren iletişimle şekillendirilmektedir Kişiler arasındaki ilişkilerde güvenin, örgütsel oluşumlarda ortaya çıkan güvenle sağlamlaşacağı ifade edilmektedir (Öntaş ve Akçay, 2014:97-110).

Örgütlerde iş ile bağlantılı iletişim, karşılıklı güven ortamı, dayanışma, karşı tarafın bakış açısını yakalama anlamında önemli görülmektedir. Örgüt içerisinde sorun çözme ve bilgi paylaşımı, örgütte bilgi paylaşımına dayalı oluşan güven ortamı oluşturmaktadır. Örgütte üyeler arasında kurulan iletişim, tam ve doğru bilgileri içermelidir. Çalışana geri bildirimde bulunma ve ihtiyacı olduğunda yöneticiye ulaşma, örgütü güvenilir hale getirmektedir (Erdem, 2003:175)

Örgütsel amaçlara ters düşecek güvensiz ve etik olmayan bir örgüt kültürü, etik olmayan davranışlara zemin hazırlayabilir, örgüt içerisinde kriz ve çatışmalara yol açabilir. Etik olmayan bir örgüte de güven azalmaktadır (Buckley vd., 2001:11-29).

Örgüt ikliminde, güvenin oluşabilmesi için iş görenler arasında karşılıklı iletişim, açıklık ve aynı zamanda saydamlık olmalıdır. Tabii olarak bunlara ek olarak doğruluk, dürüstlük ve erdem gibi güvenilir etik değerler de refakat etmesi gerekmektedir (Kaya vd., 2003:661-673).

Yapılan bazı araştırmalarda, yüksek güven ikliminin ekip çalışmasını tetikleyip; çatışmaları azalttığını, bireysel performans ve örgütsel vatandaşlık duygusunu artırdığını göstermiştir (Milligan (2003). Aynı zamanda, örgütsel güven ile çalışanların performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuş. Yine, örgütsel güvenin kurum içi çatışmayı azalttığı, işbirliğini teşvik ettiğini ve çalışanların işe odaklanmasını sağladığı tespit edilmektedir (Wong vd., 2005:1391-1418).

Başka bir çalışmada ise güvenilir ve etik değerlere sahip bir iklimin örgüte bağlılık ve çalışanların örgüt ile uyuşmasını olumlu yönde etkilediğini ve çalışanların örgütle uyuşmayan etik değerlere sahip olmaları, örgüt içinde çatışmaya ve strese neden olabileceğini belirtilmiştir. Dolayısıyla bunun da insanların birbirlerine olan güvenme düzeylerini olumsuz yönde etkileyeceği saptanmaktadır (Valentine ve Godkin, 2002:349-360).

Güç sahibi olan kişiler için güven oldukça önemlidir. Çoğu araştırmacı güvenin, yönetici edimleri ile beslenip yaşatıldığını vurgulamaktadır (Razaei, 2012:70-78). Yöneticilerin güven iklimi açısından çok önemli olduğunu dile getiren araştırmacılar, bu önemi çok daha fazla detaylı incelemişlerdir (Kramer ve Lewicki, 2010:245-277).

Dirks ve Ferrin'e göre, güvenin örgütsel başarı üzerindeki pozitif etkisine güven ile önderlerin hükümlerine sadakati, örgütlerine sadakatleri, işten çıkma kararlarının tükenmesi, iş başarısında yükseliş, kuruma ait olma hissi ve mutluluk artışı arasında kuvvetli bir bağıntı olduğu belirlenmiştir (Dirks ve Ferrin, 2001:450-467). Fakat faydaları dikkatle incelendiğinde, güven derecesi az koşullarda liderce davranışların, aktif olarak sergilenemeyeceği ifade edilmektedir. Ayrıca kontrol önderleri ile alt kademe çalışanlarının münasebetlerinin arttırılması, bu kişilerin birbirlerine karşı karşılıklı hürmet ve güven seviyesinin artmasıyla mümkün olduğu belirlenmiştir (Chen, 2008:321-328).

Kurum ikliminde oluşan güvenin sosyal süreçlerdeki aktivitesinin yanında (Molm vd., 2007:205-242), çalışanlar için daha fikirlerini kolayca ifade edebilme ve yönetim ile ilgili kararlara katılabilme gibi özgür ortamlar sunduğu öngörülmektedir (Hunt vd., 2009:71-77). Aynı zamanda örgütsel güven iklimi yüksek olan kurumların, örgütsel güveni düşük olanlara göre daha başarılı ve oldukça yenilikçi olduğu ifade edilmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000:38-41).

Kişilerin diğer kişi ve örgütlere güveni, onların söz konusu kişi veya kurumlara olan bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu açıdan, bir çalışma ortamında çalışanların, çalıştıkları kurum, iş arkadaşları ve liderlerine ilişkin geçmiş tecrübeleri ile hissel bağlılıkları, güven ikliminin gücünü oluşturmaktadır. Bir örgütün içindeki güven iklimi, üye kişilerin örgüt ve örgüt öğelerine yönelik güvenlerine bağlıdır. Bir örgütte, güven ikliminin olduğunu söyleyebilmek için örgüt, yönetici ve kişiler arasında

karşılıklı güvenin inşa edilmesi yaşamsal öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Taşpınar vd., 2015:121).

#### **1.4.2.3. İletişim Çatışmaları – Güven Kültürü İlişkisi**

Güven kültürü, kişilerin kendilerini kendi aralarında rahat hissetmelerini, suçlayıcı tavırlarının olmaması ve yine kendi aralarında olumlu yönde bir iletişimle yaklaşılacağına bilinmesini gerektirmektedir. Buna rağmen önyargı ise, güvenin aksine, kişiler arasındaki ilişkileri ve iletişimi olumsuz etkileyen, güven kültürünü zedeleyen şüphe, korku, çatışma ve saldırganlık gibi duyguları artıran bir davranış olmaktadır (Sally ve Jeremy, 2004: 124).

Güven kültürüne sahip olan örgütlerde, yönlendirmelere, gizli ajandalara, lüzumsuz titiz kontrollere veya aşırı esnek tutumlarla daha az karşılaşılmaktadır. Böyle örgütlerde, aleni ya da gizli bir şekilde değerleri ön plana çıkararak bunlara öncelik veren ve bu değerlerle ahenkli olarak işleyen örgüt programları bulunmaktadır. Bu örgütlerde üyelerin fikirleri, eylem ve alakalarında bir ahenk bulunmaktadır (Fairholm, 1994:11-16).

Aynı şekilde Uslaner de güven kültürünü, kişilere demokratik bir düşünce yapısıyla yaklaşılana, ahlaki beklentilerinin önemsendiği ve kişilerin başka kişilerin başına gelen kötü olaylarda kendilerinin de sorumluluk payının olduğuna inandığı bir kültür şeklinde görmektedir. Bu şekilde bir kültürde insanoğlu dünyayı daha yaşanabilir bir mekan olarak oluşturmanın kendi ellerinde olduğunu düşünmektedir. Güven kültürü diğer taraftan, kişilerin kanuni, etik normlara ve kaidelere uyum seviyesini de artırmaktadır (Uslaner, 2002:16).

Brien (1998, 402) yapılacak bir güven atmosferinin kişilerin normlara ve kaidelere uyumunu artıracaklarını ileri sürmektedir. Aynı zamanda Kelly (2008) güven kültürünü "örgütte mana ve değerlerin bölüşülmesi ve etik davranışların teşvik edilmesi" olarak tanımlamaktadır. Schein'in "Kültür, liderliği tanımlar. Liderler kültür konusunda bilinçli olmalı; ters bir durumda ise kültür lideri yönetecektir." sözlerine atıf yapan Kelly (2008) bir örgüt içinde güven kültürünün en üstten, kısaca liderden başlayacağını öne sürmektedir (Fairholm, 1998:91).

Bir örgütte güven ortamının meydana gelmesi, örgütte gelişmeye, etkili bir iletişim ortamının sağlanması ve etkili örgüt kültürünün sağlanmasında önem arz

etmektedir (Tschannen-Moran, 2001:308-331). Bununla birlikte bireyler arasında iletişim ortamında verilen mesajlar çok özenli olarak seçiliyorsa kişiler aslında nelerin olup bittiği hususunda kuşkuya düşmektedirler. Örgütte bu şekilde bir iletişimin olabilmesi için, açıklık ve şeffaflığın oluşmaması ve iletişim çatışmaları eğiliminde artış gelmektedir ve güven kültürünün çok düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Büte, 2018:250).

Örgüt yaşamında güven düzeyinin yüksek olması iş görenler arasındaki çatışma ve tartışmaları azaltmakta, kişileri bir arada tutarak verimliliğin artmasını sağlamakta ve büyümeye neden olmaktadır. Aksine güven olgusu düzeyi düşük örgütlerde zayıf ilişkiler, gerileme, karar almada güçlük ve stres düzeyini artırmaktadır. Aynı zamanda örgüt çalışanlarında başarıyı düşürerek çalışanlar kendilerini baskı altında hissederek problemlerin çözümü yönündeki kararlılıklarına zarar vermekte dolayısıyla verimi düşürmektedir (Sonnenberg, 1994:189).

Güven kültürü yapabilmek için lider, etik kurallara dayanarak hareket etmeli ve örgütün de etik davranışına destek olmalıdır. Örgüt içinde güven kültürü, lider ile lideri takip edenler arasındaki ilişkiye direkt etki etmektedir. Zira güven, liderliğin merkezinde bulunmaktadır. Lideri takip edenler, liderlerine güvendiği ve onu izlemeyi yeğlediği için izlemektedir (Fairholm, 1998:91).

Örgütte güven kültürü çok düşük düzeyde ise, takip edenlerin lideri istekli bir şekilde takip etme isteği azalacaktır. Bu sebeple düşük güven kültürü olan örgütlerde takip edenlerin uyumu çok farklı kontrol mekanizmalarıyla düzenlenmeye çalışılmaktadır. Bu da, düşük güven kültürü olan örgütlerde izleyenlere liderlik etmenin dışında onları zoraki yönetmek söz konusu olmaktadır (Fairholm, 1998:91).

Güven kültürünün meydana getirilmesinde güven kültürünü destekleyen bir liderin varlığı önemlidir. Güven kültürü kavramını sıkça dile getiren fakat güven kültürünün oluşturulması ve örgüte yansıtılması konusunda hiçbir şey yapmayan çok sayıda lider olduğunu söyleyebiliriz. Böyle liderler için güven kültürünün önemi örgütün hedeflerinde sonuncu sırada yer almaktadır (Sally ve Jeremy, 2007:122).

#### 1.4.2.4. İletişim Çatışmaları-Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel güven, çalışanlar arasında işbirliği oluşturarak örgütte işlem maliyetlerini azaltır ve kendi rolünün üstündeki davranışların gerçekleştirilmesine ilişkin gönüllü katılım ortaya çıkarır. Aynı zamanda örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaları düşürür ve dolayısıyla örgüt kurallarına uymayı kolay hale getirir. Güven düzeyi yüksek örgütlerde iş görenler, örgütteki normlar, değerler ve gayelerle özdeşleşir ve buna bağlı olarak örgüte bağlanmaktadır (Erdem, 2003:165)

Örgütsel güveni düşük olduğu örgütlerde örgütte sessizlik hâkimdir, örgüte sadakat ve örgütsel performans ile iş gören morali ve enerjisi düşük olmaktadır. İş görenler çatışmadan kaçınır, şikâyetler. Ceza verilmesi ve kovulma nedeni sayılabilmektedir. (Tekingündüz, 2012: 58, Asunakutlu, 2007: 249).

Çoğu alanında uzman meslek grubunun birlikte çalıştığı hastanelerde, işgörenlerin birbirlerine ve örgütlerine duydukları güveni, performansın, iş tatmininin örgüte sadakatin, işe adanmışlığın ve örgütsel aidiyet davranışının artmasını, çatışmaların da düşmesini sağlamaktadır (Halıcı vd., 2015: 185).

Örgüt içindeki birçok çatışma iş, rol ve yapısal süreçlerden oluşan istekler ve beklentiler noktasında iletişimden meydana geldiği belirtilmektedir. Genel olarak incelendiğinde örgütsel çatışma, kişiler ve grupların beraber çalışmasından oluşan ve olağan çalışmaların sonlanmasına veya karışmasına sebep olan olgular olarak tanımlanmıştır (Jehn, 1997:542).

Örgütün iyi faaliyetler yapabilmesi, oluşturduğu ürün ve emekten paydaşlarını memnun edebilmesi için, dürüstlük, doğruluk, sözünde durmak, bağlılık, adil davranma, yardımsever olma, çevresine saygılı olmak, yurttaşlık bilincine sahip olmak, en iyiyi aramak gibi ahlaki değerler örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Kırel, 2000:58). Örgüt lideri bunun yanında hareketleriyle etiği, örgüt kültürünün bir parçası şekline dönüştürülmeli ve kendisi de hayatına uygulayarak örnek teşkil etmesi gerektiği belirtilir. Çünkü etik dışı bir kurum kültürü, kurumsal gayelere aykırı olacak etik dışı eylemlere yol açabilir, kurumda çatışmaya ve krize sebep olabilir. Etik dışı bir kurumda güvenin azaldığı belirtilmiştir (Buckley, 2001:11-29).

Wong, vd. (2005), kurumsal güven ile iş görenlerin başarısı arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Aynı zamanda kurumsal güvenin örgüt içindeki çatışmayı hafiflettiği, kaynakların adaletli olarak kullanımında yardımlaşmayı özendirdiği, iş

görenlerin yaptıkları işe yoğunlaşmalarını sağladıkları odaklanmasını sağladığı anlaşılmıştır. Bunun yanında, bu araştırmada kurumsal güvenin müphem durumlarda riski minimize ettiği tespit edildiği belirtilmektedir (Wong vd., 2005:1391-1418).

Kurumsal güveni oluşturmak için, iletişim kanallarının doğru olarak kullanılmasının hayati olacağı düşünülmektedir. Örgüt içi iletişimde, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme şeklinde işlevleri olduğu belirtilmektedir (Gürgen, 2007: 39).

Güven duygusu gelişmiş örgütlerde, iş görenlerin birbiri ile ahenkli çalıştıkları, iletişim yeteneğinin iyi olduğu, iletişim çatışmanın azaldığı, bireysel başarının etkin olduğu ve bundan dolayı daha etkin iş ortamı oluştuğu görülmektedir. Örgütlerin muvaffak, faal ve iştirakçi bir yönetim oluşturulabilmesi için isteklerin oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Saydamlık ve hesap verme kültürünü oluşturabilme ve güven oluşturan yönetim şeklinin yapılması gerektiği belirtilir (Argun 2009:1). Güvenin iyi derecede oluşturulabilmesi için güveni temin etmek ve güveni besleyecek örgütsel bir ortam oluşturmak gerektiği ifade edilmektedir (Argüden, 2000).

Örgüt içinde kişi ve grupların arasında problemlerin meydana gelmesi, kurum içi münasebetlerin ve çalışma akışının karışmasına sebep olur. Çatışmanın kaynakları, iş bölümü, bağlı bölümlerin yeterli çalışmaması, sınırlı kaynaklar, makam farklılıkları, örgütün büyüklüğü, bireysel farklılıklar ve iletişim manileri şeklinde ifade edilmektedir (Kılıç, 2007: 111).

Kurum içinde bireylerin birbirinden haz etmemeleri ve öfkeleri iletişimsel çatışma olarak belirtilmektedir (Aytekin, 2018:61). İnsanların kendilerini devamlı olarak haklı görmeleri, diğer tarafı dinlememeleri çatışma ortamına neden olduğu belirtilmektedir (Tuna, 2012: 18).

Kılıç (2007)'a göre, iletişimde çalışanların kavrama farklılıkları çatışmaya sebep olur. Kurumda iş görenlerin birbirilerini yanlış anlamaları çatışmaya neden olur. Çatışma kurumların iş yapma becerilerine mani olur. Fakat çatışmayı yönetici iyi yönetirse kurumun faydasına dönüştürülebilir. Çatışma neticesinde etkin analizler oluşturabilmek kurum içi münasebetleri daha kuvvetli yaparak, iletişimi daha iyi olmasını sağladığı ifade edilmektedir (Kılıç, 2007:111).

Güven duygusunun etkin olduğu bir örgütte, iş görenlerin koordineli olduğu, iletişimin yüksek, çatışmaların hafiflediği, bireysel performansın yüksek olduğu ve

verimli çalışma ortamı sağladığı görülmektedir. Kurumlar başarılı, aktif ve iştirakçi bir yönetim oluşturabilmesi için isteklerini ifa etmelidirler. Saydam ve hesap verme kültürüne sahip yönetim birimlerinin düzenlemesi gerektiği belirtilmiştir (Argun, 2009: 1). Kurumlarda güvenin artırılması için güven ortamı meydana getirilmeli ve güveni besleyecek bir örgütsel ortam geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Argüden, 2000). Sosyal sistemler, altyapısı güvene dayanan iletişimle şekillendiği belirtilir. Kişiler arasındaki münasebetlerde güven, örgütsel boyuttaki güvende emin olması gerekmektedir (Öntaş ve Akçay, 2014: 97-110).

#### **1.4.3. İletişim Çatışmaları – Empati İlişkisi**

Empati çoğu zaman iletişim sorunlarının ortaya çıkmasına engel olmakla beraber, oluşabilecek çatışmalarda da en az zararlı çözüm bulunmasına olanak tanımaktadır. İletişim engellerinden biri olan kişilerarası çatışmaya günümüzde çok sık rastlanmaktadır. Genellikle insanlara negatif tutumda olan, çatışmaya meyilli kişilik yapısındaki bireylerin iletişim çatışmalarına girme eğilimlerinin daha yüksek olduğu empati kurma eğilimlerinin ise daha düşük düzeyde olabileceği ifade edilmektedir (Dökmen, 2018:93).

İletişim konusunda olumlu özelliklerin bulunması, empatik, samimi, önyargısız, içten ve duyarlı davranılması verilen mesajın doğru anlaşılmasında ve iletişimin gelişmesinde önemli rol oynar (Tayfun, 2014:15). Kişiler arası iletişimde ilişkilerin sağlıklı şekilde yürüebilmesinin yollarında biri empatidir. Empati kişinin kendisini karşısındaki bireyin yerine koyarak, o kişinin his, düşünce, ruh halini anlaması ve hissetmesi durumu şeklinde ifade edilmektedir (Geçikli, 2016:301).

İletişim çatışması en az iki tarafın amaçlarının birbirleriyle uyuşmaması sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlıktır. Günümüzde en çok irdelenen ve taşıdığı önem üzerine açıklamalar yapılan empati, iletişimin ayrılmaz bir ögesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda iletişim çatışmalarının önlenmesi ve çözümünde bir mihenk taşı olarak dile getirilmektedir. (Dökmen 2008:12-25).

Çatışma olan iletişimde bilgi aktarımı olmaz yalnızlık vardır, çatışma olmayan iletişimde bilgi aktarımı vardır ve yalnızlık ta vardır. Empatik iletişimde, bilgi aktarımı var ve yalnızlık bulunmamaktadır (Dökmen, 2018:177-178).

Cüceloğlu (2004b:15) ise, iletişim çatışmalarını çözebilmek için, bu çatışmaların altında yatan psiko-sosyal sorun ve süreçlerin bilinmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İletişim sorunlarına neden olan en önemli faktörlerden biri önyargıdır. Önyargıyı engelleyecek durum ise, empati farkındalığıdır. Bu durumda empati yoksunluğu olan bir ortamda sağlıklı bir iletişim ortamı düşünülemez (Dökmen 2008:12-25).

Empatik ifadeleri sözlü veya sözsüz empati davranışlarının gözlenmesiyle anlaşılır. Sözsüz empati ifadeleri iletişimin kalitesini artırarak her kültürel ortamdaki kurumların iletişim çatışmalarının çözülmesinde kullanılmaktadır (Lorie vd., 2017:411-424).

Sözel, sözel olmayan iletişim ve empati, sağlık kurumlarındaki iletişim çatışmalarının çözümünde de önemli bir rol oynar. Olumlu iletişim tarzları, hastaların kaygılarının azaldığı ve hasta memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir. Olumlu sözel ifadelere rağmen olumsuz sözsüz iletişimde ise, hasta uyumunun azalmasıyla sonuçlanan kınama, rijit ses tonu veya küçümseyen ifadeler görülmektedir (Buller ve Buller, 1987:375–388; Kiesler ve Auerbach, 2003:1707–1722).

#### **1.4.4. Empati – Güven İlişkisi**

McAllister kişiler arası güvenin duygusal ve bilişsel biçimde iki farklı boyutta karakterize edilebileceğini ifade etmiştir. Bu türden güvenin bilişsel biçimi diğer tarafın yeterliliği ve bütünlüğü olarak ifade edilebilir. Duygusal biçimi ise diğer kişinin iyiliği için ilgi göstermek ve yardımseverlik olarak ifade edilebilir (Dirks, 2000:12), Bilindiği üzere güvenme davranışı içerisinde duygusal bir tutum mutlaka bulunur ve genel olarak sosyal etkileşim içerisinde duygusal tutumlar temel rolü oynamaktadır (Lahno, 2001:186).

Bireyler arası güven aynı zamanda bir toplulukta kişilerin kendini karşısındakinin yerine koymasını, kısaca empatiyi içermektedir. Güven sadece insanlar birbirlerini anladıklarında gerçekleşebilecek bir olgudur. Bir insanın başka bir insanın hislerini, hayata bakışını ve fikirlerini anlayabilmesi şeklinde yorumlanan empati güvenin bir ön şartı olarak dile getirilmektedir (Mindek, 1984:6-7). Güvenin oluşturulmasında diğer kişinin bakış açısının keşfedilmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır (Weber, 1998:18). Güvenin oluşabilmesinde karşılıklı olarak her iki tarafın birbirlerinin isteklerini anlamaktadırlar (Child, 1998:245).

Bir kişiyle empati kurulduğunda kendisiyle empati kurulan birey, diğer bireye karşı daha çok güven duymaya başlamaktadır (Nooteboom, 2002:13-14). Gambetta'nın ifade ettiğine göre güven A kişisinin B kişisine karşı sağlamış olduğu bir hareket alanıdır. Bu hareket alanı içerisinde B kişisi kendinden beklenen şekilde hareket edecektir. Bu tanımlama doğru olarak kabul edildiğinde güven, bir hesaplama, bir fikir, bir değerlendirme, hesap yapma ve bir inanç olarak vurgulanabilir. Ancak bu tanım güvenin bütünlük boyutunu ihmal etmektedir (Falcone ve Castelfranchi, 2001:57; Castelfranchi ve Rino, 1995:2).

Güven sosyal erdemlerin içinde bulunan en önemli faktörlerden biridir ve bireyler arasında empati, motivasyon, koordinasyon ve bilgi paylaşımı gibi unsurları olumlu yönde etkileyerek iş gücünün ve performansın artışında olumlu etkisi yaratacaktır (ren, 2007:71-90). Fukuyama'ya (1998:188) göre, insanlar arasındaki gönüllü işbirliğinin temelini güven oluşturmaktadır.

#### **1.4.4.1. Empati – Güven Duygusu İlişkisi**

Empati, bir kişinin kendisini başkasıyla zdeştirebilmesi ve onun hissiyatlarını, hayata bakış tarzını ve davranışlarını algılayabilmesi olarak tanımlanmıştır (Basch, 1983:101; Eagles ve Wolitzky, 1999:217-244). Bellous (2001)'e göre ise empati, kişinin kendini karşısındaki ile aynı durumda olma duygulanımı olarak tanımlar. Bir insan empati kurarken kendisiyle alakalı olan her şeyi bir yana bırakarak karşıdaki kişiye odaklanması olarak ifade edilmektedir (Bellous, 2001).

Güven duygusu, örgütte kişisel ve ortaklaşa öğrenme süreci ile gelişir. Bu sürece katılan bireyler arasındaki etkileşim sonucunda itimat ve karşılıklı verilen sözlerin tutulması ile meydana geldiği ifade edilir (Lazaric, 2003:147; Büte, 2011:174). Güven, bir olgu ya da başka kişi tarafından ortaya konulan düşüncenin doğruluğuna inanmak ve bireyin kendi kanaat ve tutumlarına inancı, olarak ifade edilmektedir (Warre, 2003:75).

Kişiler güven duygusuna doğuştan sahiptirler ve bu duygu genetik olarak olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir. Güven duygusunun iki ana boyutundan ilki, kişinin kendini sevmesi, diğeri de kararınca olmasıdır. Bu sebeple kişinin kendisi ile ilgili düşünceleri güven ile doğrudan alakalı olduğu ifade edilmektedir (Mutluer, 2006:8-9).

Güvensizlik ise, bir realite ya da düşüncenin doğruluğa emin olamama durumu, şeklinde ifade edilmektedir. Kişinin çevresindekilerin ifadeleri ve içtenliğinden şüphelendiği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Warre, 2003:75).

Güven duygusu çalışanlara karşı duyulan endişe ve çalışanların güvenliğine yönelik korku içeren empati ve hoşgörü eylemlerini ifade etmektedir (Williams, 2005:203-211). Dolayısıyla çalışanlar tarafından kurumlarının haklarını koruduğu, yasal olarak boşlukların bulunması durumunu göz önüne aldıkları, herhangi bir durumda mağduriyetlerinin engelleyeceği inancı meydana gelmektedir (Aslan ve Özata, 2009:94-116). Kurumların çalışanları üzerinde bıraktığı izlenim, tutarlı ve güvenli eylemleri, çalışanlar da kurumun güvenilirliğine yönelik algıyı artırmakta ve güven oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Derin ve Demirel, 2010:155-193).

Güven yalnızca kişilerin birbirlerini anladıklarında oluşabilecek bir kavramdır. Bir bireyin başka bir bireyin his ve fikirlerini anladıklarında oluşan empati, güven kavramının olmazsa olmaz bir şartıdır. (Mindek, 1984:6-7; Lane, 1998:14). :Güvenin meydana gelmesinde bireyler birbirlerinin arzularını anladıkları ifade edilmiştir (Child, 1998:245).

Karşıdaki bireye empatik bir tutum şeklinde yaklaşım olduğunda meydana gelecek güven, etki temelli güvendir ve arkadaşlığı ve empatiyi kapsamaktadır. Karşıdaki bireye empati kurulduğunda bu birey, diğer bireye karşı daha fazla güveneceği belirtilmiştir (Nooteboom vd., 1998:13-14). Gambetta'ya göre güven bir bireyden diğerine doğru bir yönelimdir. Bu yönelimde karşıdaki birey beklentiler dahilinde eylemlerinde bulunacaktır. Bu tanıma göre güven, bir hesap yapma, düşünce, bir değer biçmek ve bir inanış şeklinde ifade edilmektedir (Falcone ve Castelfranchi, 2001:57).

Güvenin rasyonel nedenleri gibi psikolojik nedenleri de vardır. Rasyonel nedenler; güvenilen kişinin güvenilirliği ile alakalıdır, tecrübeler, o bireyin statüsüne, belirlenmiş kurallara göre oluşur. Psikolojik şekli ise empati denilebilir; empati bir bireyi anlayabilmek, o bireyin eylemlerinin nedenini anlayabilmek ve o bireye sempati ile yaşamak şeklinde ifade edilmektedir (Nooteboom 1998:12). Empati karşılıklı ve artacak bir şekilde kişiler arası ilişkilerde kullanılır ve güvenin etki alanını genişlettiği belirtilmiştir (Nooteboom 2002:94). Güven daima sınırları olan ve bu sınırlar güvenin

ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının boyutu güven suistimal edildiğinde ortaya çıkmaktadır (Solomon, 2001:10-105).

#### **1.4.4.2. Empati – Güven İklimi İlişkisi**

Empatinin “başkalarının fikirlerini, bakış açılarını ve hislerini tanımaya dair bilişsel bir beceri” olduğunu söyleyenlerin yanında empatiyi “bir kişinin duygusunun uygun, fakat onun benzeri olması gerekmeyen bir şekilde algılanması” olduğunu düşünenler de bulunmaktadır (Barnett, 1990:151). Bu tanımlamalardan kişinin empati kurabilmesi için karşıdaki birey ile benzer olayı tecrübe etmesinin gerekmediği görülmektedir. Empatik açıdan gelişmiş bir kişinin kişilerarası iletişim durumunda başarılı, empatik açıdan zayıf olan bir kişinin kişilerarası iletişim durumunda başarısız olması ihtimali oluşmaktadır (Pişkin, 1989:776).

Güven iklimi çalışanların, menfaatlerine uygun davranma ve kendilerine zararı olmaması ile birbirlerinin güvenilirliğine aynı zamanda dürüstlüğüne olan inançlarıdır. Yani kişilere yönelik olumlu yönde bir kanaat ve beklentiyi anlatan güven, hem işbirliğine yönelik hem de örgütsel iklime ve örgüt içerisindeki ahenge de katkısı olmaktadır. Kişilerarasındaki kişisel ilişkiler yönünden güven, müspet bir ilişkinin yürütülmesi açısından önem teşkil etmektedir (Bozkurt ve Torun, 2014:82-105).

Birey-kurum ilişkisi yönünden incelendiğinde güven, sosyal bir özellik kazanmaktadır. Bir örgütte güven ortamı oluşturması mevzusu olduğunda ana amaç, güven iklimidir. Bir iş yerinde güven ikliminin oluşması tüm düzeylerde güvenin oluşmasına dayanır. İş görenler; iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları kuruma güvenmelidir (Bozkurt ve Torun, 2014:82-105). Aynı zamanda çoğu durumda güvenen tarafta bulunan kişinin bireysel bir kısım özellikleri de güven iklimi algısında etkin olabilmektedir (Taşpınar vd., 2015:118-136; Bozkurt ve Torun, 2014:82-105).

#### **1.4.4.3. Empati – Güven Kültürü İlişkisi**

Güvenin kültürünün oluşmasında öncelikle, güvenen kişinin karşıdaki kişi hakkında sahip olduğu inanç ve beklentilerinin etkili olduğu belirtmektedir. Sonrasında yaşanacak olan etkileşimler, deneyimler ve empatik yaklaşım sayesinde güvenen kişi bu olumlu beklentilerini sınamaktadır. Eğer bu olumlu beklentiler güven veren empatik

davranışlar gerçekleşirse iki taraf arasında güven ilişkisi kurulmaktadır. (Dietz, vd., 2010:3-42).

Örgütlerde oluşturulacak güven kültürü hedefleri, koşullara göre örgüt liderin etkisiyle değişebilmektedir. Lider, örgütün gelecekteki yolunu belirlemekte ve örgüt içi güven ortamı oluşturmaktadır. Örgütün vizyonu ve misyonunun oluşturulmasını sağlayarak örgüte yön vermektedir. Örgüt içerisinde meydana gelebilecek olayların empati yoluyla bireyler için ne anlama geldiğini bilmekte ve örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Fullan, 2000: 5-27; Law ve Glover, 2003:31).

Örgüt içinde güvene dayalı bir kültür oluşturulması açısından liderin öneminin anlaşılması ile liderin bu kültürü oluşturabilmesi için ne tür davranışlar sergilemesi gerektiğine odaklanmak gerekmektedir. Örgüt içerisindeki ilişkilerde güven sağlanması için liderin “güven verici davranışlarda” bulunması önem arz etmektedir. Güven verici davranışlar, çalışanların lidere güvenmesine katkıda bulunan, lider tarafından sergilenen istedik eylemler ve empatik etkileşimler olarak tanımlanmaktadır (Whitener, vd., 1998:516).

Örgütün hedeflerine ulaşması sürecinde çalışanların ödüllendirilmesi gibi ihtiyaçlarının giderilmesi için yöneticilerin empatik yaklaşımıyla önemli sorumluluklar düşmektedir. Yönetici ile çalışan arasındaki bu tür yaklaşımın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için bireysel ve örgütsel hedeflerin ortak bir noktada birleşmesi ve örgütte güven kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Çünkü güven veren çalışma ortamı örgütsel değişimi ve gelişimi sağlamaktadır (Tschannen ve Moran, 2000:308-333; Dietz, vd., 2010:3-42).

#### **1.4.4.4. Empati-Örgütsel Güven İlişkisi**

Aynı amaç için bir araya gelen örgüt çalışanları, kendi aralarında oluşturmuş oldukları empati sayesinde ve karşılıklı olarak işbirliği anlayışıyla çalışarak ve örgüt içerisinde güven ortamının yaratılmasına yani örgütsel güvenin sağlamasında önemli rol oynamaktadır (Semercioğlu vd., 2012:49). Örgütte güven ortamının oluşturulmasıyla birlikte birey, çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışları ile ilgili herhangi bir sorgulama yapmadığı görülmektedir. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı gösterdikleri olumlu tutumlar sergilediklerine olan inancı artmakta ve örgüte olan güveni giderek sağlamlaştırmaktadır (Durdağ, 2010:54).

Örgütlerin devamlılığının sağlanması için, örgütü oluşturan değerler, inançları, sembolleri, normları, iş ile ilgili prosedürler ve iş tanımları gibi kavramlar örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve uzun vadede faaliyetlerini sürdürmesi için gereklidir. Çalışanlar arasında empati oluştuğunda yardımlaşmada çoğalmaktadır. Örgüt içinde ya da örgütün dışındaki sosyal faaliyetler çalışma hayatının getirdiği stresi düşürebilmektedir. Bu şekildeki faaliyetler iş görenlerin karşısındakileri iyi bir şekilde anlamalarına ve memnun ve üretken olmalarına sebep olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmektedir. İş görenler de tıpkı kendilerini aile ortamındaki gibi hissettiklerinde örgütüyle bütünleşmektedirler ( Sökmen vd., 2017: 425-426).

Örgüt içerisinde geniş bir alan kapsaması sebebiyle örgütsel güvenin kişisel ve örgütsel anlamda sağladığı birçok faydadan söz edilebilir. Bu faydalardan biri de Birbirlerine ve yöneticilerine güven duyan çalışanların aralarında yardımlaşmaların gerçekleşmesi ve karşılıklı empati geliştirilmesi örgütler açısından verimli çıktılar olarak kendini göstermektedir. Bu durum, sorumlulukların ve görev paylaşımının ortaklaşa gerçekleştiği olumlu bir örgüt ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda var olan bilginin çalışma arkadaşlarıyla şeffaf bir şekilde paylaşılması da örgütsel ortamı güzelleştiren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kâhya, 2013:152-153):

Örgütlerdeki ilişkiler devamlıdır. Kişiler aynı ağ içerisindeki başka kişilerle ilişki içindedirler ve güven çoğaltıcı, güven kazanmayı amaçlayan eylemler, güvenilir olma niteliği taşıyan eylemler kışkırtılır. Güven azaldıkça, bireyler bencil bir tutumla çalışma arkadaşlarına karşı kendilerini koruma içgüdüleriyle savunmaya yönelmektedirler. Örgütsel güvenin noksanlığı ile beraber insanlar kuşku içindedirler, riskleri üstlenme konusunda gönüllü olmamakla beraber, hıyanete karşı menfaatlerini koruyabilmek amacıyla savunmalarını artırma eğilimindedirler (Tyler, Kramer, 1996 içinde Sönmez, 2005: 31).

Greenleaf (1977) örgütlerde iş arkadaşlarının bir karşılıklı empati oluşturabildiklerinde, birimiz hepimiz ve hepimiz birimiz için fikrinin baskın olduğu örgütlerde ortamdaki güvenilirliğin oluştuğunu ifade etmektedir (Akt:Joseph ve Winston, 2005: 9).

Yöneticiler iş görenler ve örgüt arasındaki ilişkileri örgütleme vazifesini almaktadırlar(Stewart, 2004: 63–65). Örgütün başında bulunan örgütsel liderler ve daha

özel olarak bölüm ve birimlerin yönetiminden mesul bulunan yöneticiler, iş görenlerin güvenini kazanabilmek amacıyla her fırsatta çalışanlarının arzuları, bireysel gelişimleri ve örgütten beklentileri hususunda alâkadar ve iş görenlerine karşı hassas olduklarını belirtmek zorundadırlar (Günaydın, 2001:24).

Empatinin önemini lider tarafından çalışanlarına hissettirilmesi gerekmektedir. Bireyin başka bireylerin hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamlandırabilmesine empati denilmektedir. Yöneticiler iş görenlerin nasıl sorunlarının olduğunu çalışanlarının yerine kendilerini koymak yoluyla bularak, çözüm yolları bulmak durumundadırlar. Örgütte kendi istekleri, liderleri tarafından hissedilerek içten bir şekilde giderilen kişilerin, kendi liderlerine ve gayelerine göre güven duygusu geliştirmeleri de olası olmaktadır (Şimşek ve Taşçı:2008).

#### **1.4.5. Çatışma, Empati ve Güven Kavramları Arasındaki İlişkinin Sebep – Sonuç İlişkisi Bağlamında Değerlendirilmesi**

Güven'in gelişimi, empatik bir ortamda oluşturulan iletişim becerilerinin etkisi ile ortaya çıkar. Empati, bir kişinin diğer kişinin duygu ve düşüncelerini, davranışlarını onun bakış açısıyla anlamaktır. Empatik iletişim becerileri, güvenin oluşmasına yol açmakta ve bütün olarak yardım sürecinin etkililiğini belirlemektedir (Okun, 1997).

Çatışmaların iletişimsel süreçler olmasından yola çıkarak, iletişimin sadece çatışmanın kaynaklarının arasında bulunması değil aynı zamanda çatışma yönetiminde önemli bir rol üstlenmesi olağandır. Çatışmaların işlevsel olması ve örgütün amaçlarına hizmet etmesini sağlamak önem arz etmektedir (Ellis, 2003:226).

İletişim çatışma sürecinin hemen her kademesinde etkisini hissettirmektedir. Bu doğrultuda iletişimin işlevsel hale gelmesi çoğunlukla çatışan tarafların inisiyatifinde olan bir durumdur. Ayrıca tarafların işlevsel bir iletişim oluşturabilmeleri için bazı becerilere sahip olması gerektiği öngörülmüştür (Ellis, 2003:226).

Örgütlerde çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilen kişilerin iyi bir iletişimci ve becerikli bir lider olduklarını göstermektedir. Bu sebeple, çatışma yönetimi oluşumunda ve bilhassa da çatışmaların işlevsel hale getirilmesinde iletişimin etkinliği önemli bir öge olarak bulunmaktadır (Gross ve Guerrero, 2000:202).

Kişiler ve gruplar arasında oluşabilecek olayların gerçekçi olarak değerlendirilmesinde iki unsur önemli bir rol oynamaktadır. İlk başta oluşan durumun

dikkatlice çözümlenmesi, sonrasında farklı bakış açısının anlamlandırılması gerekmektedir. Anlaşmazlıklar yani çatışmalar genel olarak açık bir şekilde ortaya çıkar. Fakat durum net bile olsa her iki taraf olayı kendi bakış açısıyla anlar ve algılamaktadırlar. (Edelmann, 1993:16).

Bu sebeple ilk olarak algılama farklılığını ortadan kaldırmak gerekir. Algılama da oluşan farklılık, grup içi ortak deneyimlerin çokluğuyla azalmakta, algılama farklılığı azaldığında iletişim manileri ortadan kalkmaktadır. Yöneticiler çalışanlarının duygularını anlamalı, olaylara onların tarafından bakmalı yani empati kurmalıdır. Kısacası eğilimlerini, algılarını ve olaylara bakış açısını bilmelidir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin başarılı olabilmeleri önemli oranda empati kurma yeteneklerine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Aydın, 1986:73).

Empati kavramının bilişsel ve duygusal iki ana unsuru vardır. Karşıdaki kişinin rolüne bürünerek onun neyi düşündüğünü anlayabilmek bilişsel niteliğidir, karşıdaki kişinin hissettiklerini hissedebilmeye de duygusal niteliğidir. Duygusal olarak rol almanın ön koşulu bilişsel olarak rol alabilmektir (Dökmen, 1994:121).

Bireyler arası güven aynı zamanda bir toplulukta kişilerin kendini karşısındakinin yerine koyması, kısaca empatiyi içerir. Güven sadece insanlar birbirlerini anladıklarında gerçekleşebilecek bir olgudur. Bir insanın başka bir insanın hislerini, hayata bakışını ve fikirlerini anlayabilmesi şeklinde yorumlanan empati güvenin bir ön şartı olarak dile getirilmektedir (Mindek, 1984:6-7). Güvenin oluşturulmasında diğer kişinin bakış açısının keşfedilmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır (Weber, 1998:18). Güvenin oluşabilmesinde karşılıklı olarak her iki tarafın birbirlerinin isteklerini anladıkları ifade edilmektedir (Child, 1998:245).

Bir kişiye empati kurulduğunda, empati kurulan birey, diğer bireye karşı çok fazla güven duymaya başlamaktadır (Nooteboom, 2002:13-14). Gambetta'nın ifade ettiğine göre güven A kişinin B kişisine karşı sağlamış olduğu bir hareket alanıdır. Bu hareket alanı içerisinde B kişisi kendinden beklenen şekilde hareket edecektir. Bu tanımlama doğru olarak kabul edildiğinde güven, bir hesaplama, bir fikir, bir değerlendirme, hesap yapma ve bir inanç olarak vurgulanabilir. Ancak bu tanım güvenin bütünlük boyutunu ihmal etmektedir (Falcone ve Castelfranchi, 2001:57; Castelfranchi ve Rino, 1995:2).

Rotter (1967:651)'e göre güven, kişinin başka bir kişinin veya grubun yazılı olarak yaptığı ifadelerine, sözlerine ve eylemlerine dayalı pozitif beklentisidir. İş görenlerin iş tatmini duygularının çoğaltılmasında yöneticilerin etkisi çok önemlidir. Çalışanlar ve idareciler arasında oluşturulan güven duygusu iş görenlerin iş tatmin duygularının artmasına olanak sağlamaktadır (Rich, 1997:322; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:48; Gill, 2008:99).

Ayrıca iş görenlerin yönetime duydukları güven seviyeleri arttıkça, yüksek performansta çalışma, daha çok örgütsel vatandaşlık eylemi gösterme, örgüte duydukları bağlılıkların çoğalması, yüksek seviyede iş tatmini ve işten ayrılma amaçlarının azalması gibi örgütsel olarak pozitif neticeler oluşmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002:613).

Ayrıca araştırmalar empati kurma yeteneği ile işbirliği oluşturulması arasında benzer bir ilişki varlığını tespit etmiştir. Gruplar arasındaki ilişkiler genellikle işbirliği veya rekabet biçiminde gelişirler. İşbirliğine dayalı grup içi ilişkiler kurum verimliliğini çoğaltan yapıcı çatışmaların görüldüğü durumları oluşturmaktadırlar (Schein, 1970:221). Çünkü bu durumda grup ve üyeler daha fazla fikir alış-verişinde bulunur ve bilgilerini daha fazla paylaşmaktadırlar. Dolayısıyla düşünce ve bilgi paylaşımı çoğaldıkça, iletişim çatışmaları, anlaşmazlık ve tartışmaların da çoğalması kaçınılmaz olmaktadır (Rahim, 1992:121).

Sonuç olarak ilişkiler rekabete dayalı gelişirse işbirliği durumundan farklı olarak çatışmalar yapıcı olmak yerine, yıkıcı olacak bir süreç içine girer (Schein 1970:222). Örgüt içerisinde rekabet ortamının oluşmasını engellemek amacıyla, birlikte uyum, düzen sağlama ve yardımlaşma problemlerini çözmek bakımından, etkileşim ve iletişimin çoğaltılmasına önem vermek gerektiği vurgulanmaktadır (Schein,1970:221).

Empati bireyler arasında iletişimin pratikleştirilmesi bakımından çok önemlidir (Dökmen, 1994:131). Kötü izlenimle oluşturulmuş beklentiler, saklanılmış gündemler, dürüstlük ve güven içermeyen iletişimler çatışmaya sebep olmaktadır (Lindelow ve Scott, 1989:342). Herhangi bir kişiye güvenmek, karşıdaki kişiye, kendinize zarar verme imkânı vermek, ancak karşıdaki kişinin kendinizi zarar vermeyeceğine inanmaktır (Baier, 1986:235).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.YÖNTEM

Araştırma tanımlayıcı bir araştırma niteliğindedir. Yöntem bölümünde, veri toplama yöntemi, araştırmanın problemi, amacı, önemi, özgün değeri, yaygın etkisi ile araştırmanın sürdürülmesi ve bulgularına dair bilgiler bulunmaktadır.

#### 2.1.Verİ Toplama Yöntemi

Araştırma, nicel yönelimli bir araştırma şeklinde gerçekleştirilmiştir. Nicel yönelimli araştırmalar, sayısal veriler kullanılarak, genellenebilir sonuçlar üretmeyi hedefleyen araştırmalardır. Görgül nitelikli ve tümdengelim yaklaşımının benimsendiği nicel araştırmalarda, gözlem ve ölçümlerin tekrarlanabilirliği öne çıkmaktadır. Geleceğe yönelik tahminler ve genellemeler öncelikli ise nicel araştırma tercih edilmesi uygundur. Nicel araştırmaların başlıca veri toplama teknikleri arasında anket ve deney yer almaktadır. Genelleme ön planda olduğu için çok geniş örneklemeler ile birlikte yapılandırılmış veri toplama araçları kullanılmaktadır. İfade edilen tüm bu hususlar birlikte ele alındığında nicel araştırmaların pozitivist sosyal bilim anlayışının bir ürünü olduğu ifade edilebilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi gözlem ve ölçümlerin tekrarlanabilirliği durumu nicel araştırmaların üstün yönleri iken insan davranışının ve sosyal gerçekliğin ortaya çıkarılmasındaki yetersizlik durumu ise nicel araştırmaların zayıf yönleri olarak belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:105).

Araştırmanın deseni ise nicel araştırma desenlerinden nedensel tarama araştırmasıdır. Genel olarak tarama araştırması, bireylerin belirli konulardaki tutum, davranış görüş, beklenti ve özelliklerini tespit etmek için yapılan araştırma anlamındadır. Başlıca veri toplama tekniği anket yöntemidir. Anketlerin içeriği araştırmacıların ve araştırmanın amaçlarına göre belirlenir. Tarama araştırmaları, geniş örneklem kitlelerine ulaşmak, doğru örneklem tekniği ve sağlam bir ölçek ile evreni tanımlayan genellenmiş ve güvenli sonuçlar üretmek, birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi aynı anda test etmek gibi üstünlükleri söz konusudur. Bunlarla birlikte, katılımcıları önceden saptanmış bir aralıkta cevap vermeye yönlendirme dolayısıyla sonuçların yüzeysel kalma olasılığı, sosyal gerçekliğin temelinin görememe gibi zayıflıkları da ortaya çıkmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:108-109).

Nedensel tarama araştırması ise bir ya da birden fazla bağımlı değişken üzerinde etkisi olan bağımsız değişkenin veya değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmalar anlamını içermektedir. Bu araştırma deseninde, bağımlı değişkenleri yordayan öncül değişkenler ile bir değişkenin olası sonuçları incelenmeye çalışılır. Nedensel tarama araştırmalarında deneysel araştırmalar gibi değişkenlere müdahale söz konusu olmayıp; anket yoluyla katılımcılardan veriler toplanmakta ve analiz edilerek ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Nedensellik için ise sebebin (bağımsız değişken) sonuçtan (bağımlı değişken) önce gelmesi; sebep değiştikçe sonucun da değişmesi, sahte nedensellik olmaması ve nedenselliğin mantığa ya da kurama dayanan bir açıklamasının olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:110).

## **2.2.Araştırmanın Problem Durumu**

Sağlık kurumları diğer sektörlerden farklı olarak acil, ertelenemez ve ikame edilemez bir yapıya sahiptir. İleri teknoloji kullanılmasına rağmen kalifiye insan gücünden vazgeçilememektedir. Bu sebeple sağlık çalışanları daha fazla yoğun, uzun çalışma saatleri olan yorucu ve stresli bir iş hayatında çalışmaktadırlar. Dolayısıyla iletişim çatışmaları, iletişim, empati becerisi ve güven ortamının yeteri kadar oluşturulamaması sebebiyle çatışmalar kaçınılmaz olabilir.

Son yıllarda çokça kullanılan bir ifade olan iletişim, iki bireyin duygu, düşünce ve birikimlerini paylaşarak birbirini anlamasını sağlayan çok yönlü bir süreçtir. Bu sebeple iletişim, bireysel bir beceri değil, öğrenilen bir kısım teknik olduğundan hayati bir öneme sahip olmaktadır. İletişim, bireysel kavram, bireysel güven ve empati ile doğrudan ilişkilidir. Çatışmalar ise iletişimsel süreçler olmasından dolayı açıklık, güven ve empati ile de bağlantılıdır. Ayrıca iletişimin sadece çatışmanın kaynaklarının arasında bulunması değil aynı zamanda çatışma yönetiminde önemli bir rol üstlenmesi normaldir. İletişim çatışma sürecinin hemen her aşamasında etkisini hissettirmektedir.

Örgütlerde çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilen kişilerin yeterli bir iletişimci ve becerikli bir yönetici olduklarını ifade etmektedir. Bu sebeple, çatışma yönetiminde ve bilhassa çatışmaların işlevsel hale getirilmesinde iletişimin etkililiği hayati bir öge olarak bulunmaktadır (Gross ve Guerrero, 2000:202). Empati, kişiler arasında iletişimin kolaylaştırılması bakımından çok önem arz etmektedir (Dökmen, 2008:131). Kötü izlenimle oluşturulmuş beklentiler, saklanılmış gündemler, dürüstlük

ve güven içermeyen iletişimler çatışmaya sebep olmaktadırlar (Lindelow ve Scott, 1989:342).

Bu bağlamda, bir örgütte veya toplumda empati becerisi artıp aynı zamanda güven ortamı da oluşursa iletişim çatışmaları da aynı doğrultuda olumlu yönde artar. İnsanoğlu var olduğundan beri toplumlarda iletişim çatışmaları olmazsa olmaz bir olgudur. İletişim çatışmaları, empati ve güven ortamının olumlu etkisiyle azalmaktadır.

İnsanoğlu var olduğundan beri sürekli çevresi ile iletişim halindedir. İnsan, yaşamı boyunca sürekli kurduğu iletişim sayesinde ilişkilerini iyi ya da kötü yönde sürdürmektedir. Bu süreçte, kaçınılmaz olan iletişim çatışmaları insan ilişkilerinin olduğu her yerde karşımıza çıkmaktadır. İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde güven ve empati de iletişimin olmazsa olmazlarından. İletişim çatışmalarının doğru bir şekilde yönetilmediği örgütlerde kaçınılmaz olan çatışmanın olumsuz etkileri, karşılıklı empati ve güven ortamı oluşturularak ortadan kaldırılabilir.

Güven ortamının hâkim olduğu örgütlerde iletişim çatışmaları en az seviyede görülmektedir. İletişim çatışmalarının yoğun olduğu örgütlerde güven duygusu, güven iklimi ve güven kültürü en alt seviyededir. Çalışanların birbirlerini anladığı, saygılı ve mutlu bir çalışma ortamı güven ikliminin yerleşmesiyle oluşmaktadır. Aynı zamanda empati yeteneğinin zayıf olduğu örgütlerde iletişim çatışmaları oldukça fazla görülmektedir. Kısacası iletişim çatışmalarının boyutu kişiler arası, örgütsel ve toplumsal iletişim, güven ve empatinin senteziyle belirlenir.

İnsan iletişiminin temeline bütünsel olarak yaklaştığımız kişilerarası iletişim, hem özel yaşamda hem de iş ve sosyal yaşamda oldukça önemli kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri üzerine inşa edilmiş etkili iletişim becerileri, yönetme, başarılı bir kariyer, liderlik ve diğer insanlarla çalışmada önem arz etmektedir. Sağlık kurumlarında iletişim, sağlık çalışanları arasında oluşturulacak iletişimde aktarılacak bilgi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı olarak doğru anlaşılmasını sağlayan bir süreçtir.

Sağlık personelleri arasındaki iletişim doğrudan hasta bakım sürecini etkilerken, bazen de hasta bakım sürecini tamamlayan başka bir önemli ögedir. Hastaneler ve sağlık kurumlarında, hastaların daha iyi bakım almasını sağlamak, kuralları uygulamak ve teşhis koymaktan daha çok şey gerektirmektedir. İletişim, sağlık sürecinin tüm aşamalarında önemli bir ögedir. Sağlık sisteminin birçok çıktısı sağlık iş görenleri-hasta

iletişiminin niteliğinden doğrudan etkilenmektedir. Doktor ve hemşire memnuniyeti, hasta tatmini, kalite ve sağlık örgütünün gelişmesi bakımından önemlidir.

İletişim çatışmaları, iş ortamında çalışanlar arasındaki iletişim, güven ve empati ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar arasında empati kurma becerisi ve güven ortamının sağlanması iş tatmini ve iş performansını etkilemektedir. Özellikle sağlık kurumlarında çalışanlar arasındaki iletişim çatışmaları hem çalışanın iş doyumunu hem de hasta-tedavi sürecini de etkilemektedir. Çünkü empati ve güven ortamının olumsuz etkisiyle iletişim çatışmaları artmaktadır. Bu durumda iletişim çatışmaları, empati ve güven ilişkisi önem arz etmektedir. Bu çalışmada, sağlık çalışanları arasındaki iletişim çatışmaları, güven ve empati ilişkisi ele alınmaktadır.

### **2.3.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile iletişim çatışmaları ve güven kavramı arasındaki ilişkide empatinin aracılık rolünün değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın temelinde “İletişim çatışmaları ve güven arasındaki ilişkide empatinin aracılık rolü nasıldır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu araştırmanın amacına ve temel sorusuna dayalı olarak şu sorulara cevap aranmıştır:

- İletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişki nasıldır?
- İletişim çatışmaları ile empatik eğilim arasındaki ilişki nasıldır?
- Örgütsel güven ile empatik eğilim arasındaki ilişki nasıldır?
- İletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empatik eğilimin aracı etkisi var mıdır?
- İletişim çatışmaları ile çalışma arkadaşlarına güven ilişkisinde empatik eğilimin aracı etkisi var mıdır?
- İletişim çatışmaları ile empati becerileri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Örgütsel güven ile empati becerileri arasındaki ilişki nasıldır?
- İletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati becerilerinin aracı etkisi var mıdır?

## 2.4.Araştırmanın Önemi, Özgün Değeri Ve Yaygın Etkisi

Sağlık kurumları genel itibariyle sunulan hizmet açısından ertelenemeyen, acil ve stoklanamaz bir yapıya sahiptir. Bu bakımdan sağlık personelleri ağır, uzun ve stresli iş atmosferi ile karşı karşıya kalabilirler. Dolayısıyla iletişimde açıklık, iletişim yeterliliği, empati becerisi ve eğilimi açısından değerlendirildiğinde çalışma arkadaşlarına güven oluşturacak ya da oluşturulmayacak bir örgüt yapısına bürünebilir. Tüm bu parametreler açısından bakıldığında iletişim çatışmaları değerlendirilmiş olacaktır. Çalışanlar arasında açık ve yeterli bir iletişim, empatik beceri ve karşılıklı güven sonucunda iletişim çatışmalarının azalacağı yönünde, tam tersi durumlarda ise iletişim çatışmalarının artabileceği beklenmektedir. Şu da bir gerçektir ki insanın olduğu her ortamda iletişim olduğuna göre çatışmalarda kaçınılmazdır. Ancak empati becerisi ve eğilimi yüksek olan örgütlerde iletişim çatışmalarının olumsuz etkileri en aza indirilebilir. Bu sayede çalışma arkadaşlarına güven ortamı beklenebilir.

Yukarıdaki gerekçeler istikametinde Elazığ ili sağlık personellerinin araştırma için uygun bir veri kaynağı niteliğini taşıdıkları düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya Elazığ şehir merkezinde bulunan toplam 3 hastanenin (Fethi Sekin Şehir Hastanesi, Fırat Üniversitesi Hastanesi ve Fırat Üniversitesi Diş Hekimliği Hastanesi) çalışanları dahil edilmiştir.

Sağlık profesyonellerinin güven ve empati düzeylerinin artmasıyla iletişim çatışmalarının azaltılabileceği öngörülmektedir. Bu sonuçla birlikte söz konusu sağlık profesyonelleri ve alanlarında sağlanacak empatinin aracılığının artışıyla, ekip algısı, çalışma motivasyonu, hastalara karşı empati geliştirme ve içtenlikle sağlık hizmeti sunma sonuçları da kendiliğinden meydana çıkarabilecektir. Bu durum sağlık bakımının hizmet sunumunun kalitesini ve hasta memnuniyetini de artırabileceği öngörülmektedir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, iletişim çatışmaları ve güven arasındaki empatinin aracılık rolünü konu edinen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki bu bilgi boşluğunun doldurulması düşünülmektedir. Araştırma bu yönüyle özgün değer taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle, iletişim çatışmaları ve güven arasındaki empatinin aracılık rolünü farklı bağlamlarda araştıran araştırmacılara yol gösterici nitelikte olabileceği ümit edilmektedir.

## 2.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez araştırmasının bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın bir sınırlılığı araştırma örnekleme ve veri toplama işleminin Elazığ Merkez’de bulunan üç kamu hastanesiyle sınırlı kalmasıdır. Araştırmada kurum izni alınamayan özel sağlık kuruluşları, gönüllülük kapsamında veri toplama işleminde çalışma kapsamına dahil olmak istemeyen ve zaman kısıtlılığı ya da iş yoğunluğu nedeniyle araştırma kapsamına katılım sağlayamayan sağlık profesyonelleri bulunmaktadır. Bu nedenle özel sağlık kuruluşlarından elde edilemeyen veriler ve araştırma kapsamına zaman kısıtlılığı nedeniyle dahil edilemeyen sağlık profesyonelleri araştırma sonuçlarını değiştirebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda bu araştırmadan elde edilen veriler araştırma örneklerimini temsil etmektedir ve bu nedenle evrene genellenemez. Öte yandan bu araştırmanın bir diğer sınırlılığı katılımcıların anket formlarına verdiği cevapların doğruluğuyla sınırlı kalmaktadır.

## 2.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu tez araştırmasının varsayımları şu şekilde ifade edilebilir:

- İletişim çatışmaları, güven ve empati arasındaki ilişkilerin, araştırma evrenine ilişkin olarak gerçekçi biçimde tespit edileceği varsayılmaktadır.
- Katılımcıların, cevaplama anında samimi oldukları ve gerçek düşüncelerini büyük ölçüde yansıttıkları varsayılmaktadır.
- Cevaplama esnasında katılımcıların birbirlerinin duygu ve düşüncelerinden etkilenmedikleri varsayılmaktadır.
- Sağlık araştırmaları için Elazığ’ın sağlık bakım hizmetleri açısından merkezi ve doğu anadoluyu temsil etmesi yönüyle özel olduğu varsayılmaktadır.

## 2.7. Evren Ve Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler, anket tekniği ile Elazığ il merkezinde bulunan kamuya (Sağlık Bakanlığı ve Fırat Üniversitesi) ait hastanelerin çalışanlarından elde edilmiştir.

Elazığ bölge iller kapsamından gelişmiş iller içinde yer almaktadır. Ayrıca devamlı göç alması, konum olarak çevre şehirlerden (Bingöl, Tunceli, Muş) hastaların gelmesi, ilde üniversite hastanesinin bulunması ayrıca bölge hastanesinin bulunması tercih edilmesine neden olmuştur.

Bu çalışmanın evren ve örneklemini, Elazığ Kamu Kurumları'ndaki sağlık hizmeti veren Fırat Üniversitesi Hastanesi, Fırat Üniversitesi Diş Hekimliği Hastanesi ve Fethi Sekin Şehir Hastanesi çalışanları oluşturmuştur. Özel sektöre ait hastanelerin çalışanlarından, kurumları izin vermediği için veri toplanamamıştır.

Veriler, yasal olarak izin veren sağlık kurumlarının çalışanlarından toplanmıştır. Söz konusu kurumların çalışanlarından araştırmamıza katılmak için gönüllü olan ve zaman ayıranlarla çalışılmıştır.

Bu araştırmada gerekli veriler, 3 adet sağlık kuruluşuna yönelik olacak şekilde, Ocak-Şubat 2020 tarihlerinde anket tekniği ile temin edilmiştir.

**Tablo 1.** Evrenin Ünvanlara Göre Dağılımı Ve Büyüklüğü

| Doktor | Hemşire | Eczacı | Fizyoterapist | Psikolog | Sağlık<br>teknikeri | Ebe | Diyetisyen | Teknisyen | Laborant | Memuru | Sağlık | Toplam |
|--------|---------|--------|---------------|----------|---------------------|-----|------------|-----------|----------|--------|--------|--------|
| 1110   | 1641    | 31     | 24            | 16       | 167                 | 297 | 12         | 219       | 89       | 106    |        | 3712   |
| %29,90 | %44,21  | %0,84  | %0,65         | %0,43    | %4,5                | %8  | %0,32      | %5,9      | %2,4     | %2,85  |        | %100   |

Evren büyüklüğü 3712 olarak alındığında aşağıdaki formüle göre örneklem büyüklüğü (**n**) en az 349 olmalıdır. Bu büyüklükteki bir örneklem büyüklüğünün %95 güven düzeyinde evreni temsil gücünün olacağı söylenebilecektir (Baş, 2008:39-42).

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

**N:** evren büyüklüğü (3712);

**t:** ∞ serbestlik derecesinde teorik t tablo değeri (1,96);

**p:** incelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,5);

**q:** incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5);

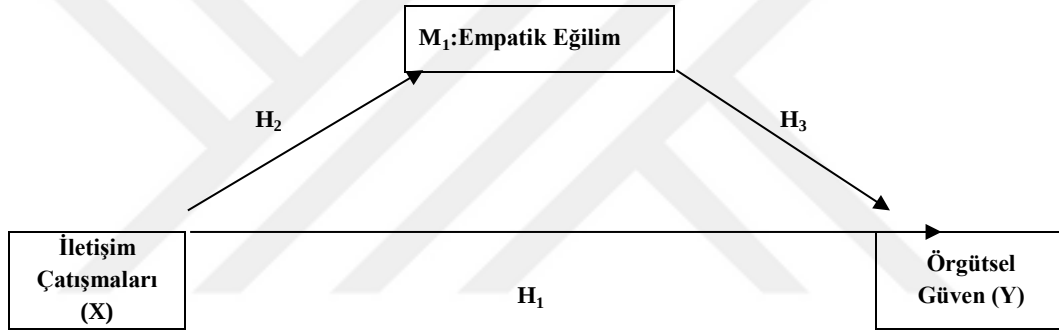
**d:** kabul edilen örnekleme hatası (0,05) alındığında

**n: 349 hesaplanmıştır.**

## 2.8.Araştırma Modeli

Araştırma modeli, bir araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması, çözümlenebilmesi için gerekli koşulları düzenlemeye denir. Araştırmanın temel iddiasının (hipotezler, değişkenler ve bunlar arasındaki ilişkiler) gereksiz ayrıntılara girmeden, amaca uygun olarak formüller, simgeler ya da şekiller aracılığıyla özetlenmesidir. Araştırmanın temel iddiasının kolayca ifade edilmesini ve anlaşılmasını sağlar. Diğer bir ifadeyle model, doğrudan gözlemlenemeyen olguların anlaşılmasını basitleştirmek için kullanılan analitik çerçevedir. Model aracılığıyla, değişkenler arası ilişkiler ve örüntüler anlaşılır hale gelir (Gürbüz ve Şahin, 2016:78).

Bu araştırmanın modeli ise literatür taramasından elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

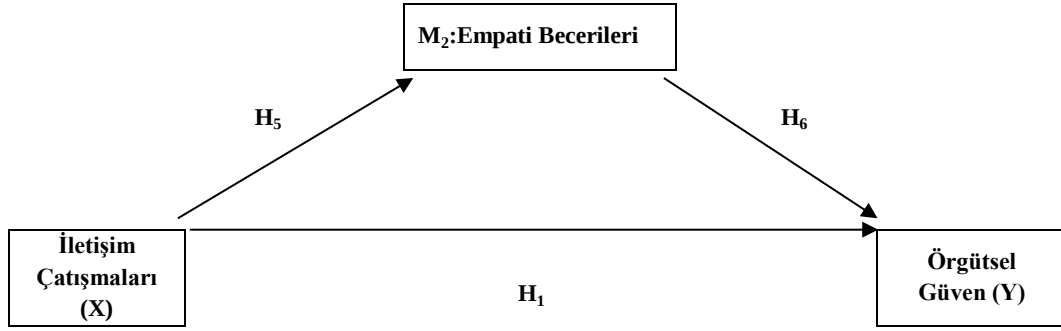


**Model – 1**

X: Bağımsız değişken, Y: Bağımlı değişken, M<sub>(1)</sub>: Aracı (mediatör) değişken

Yukarıda ifade edilen Model 1 açısından araştırma hipotezleri şöylece belirlenmiştir:

- H<sub>1</sub>:** İletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>:** İletişim çatışmaları ile empatik eğilim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>:** Örgütsel güven ile empatik eğilim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>:** İletişim çatışmaları ile çalışma arkadaşlarına güven ilişkisinde empatik eğilim aracı değişken rolü oynamaktadır.



Model – 2

X: Bağımsız değişken, Y: Bağımlı değişken,  $M_{(2)}$ : Aracı (mediatör) değişken

Yukarıda ifade edilen Model 2 açısından araştırma hipotezleri şöylece belirlenmiştir:

**H<sub>5</sub>:** İletişim çatışmaları ile empati becerileri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Örgütsel güven ile empati becerileri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** İletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati becerileri aracı değişken rolü oynamaktadır.

Modellerden ve hipotezlerden anlaşılacağı üzere bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkide aracılık etkisinin (rolünün) varlığı test edilecektir. Literatür bulguları bu yönde olup; söz konusu çalışma ile iddiaya (H<sub>4</sub> ve H<sub>7</sub>) görgül (deneysel, ampirik) destek oluşturulması hedeflenmektedir.

Aracılık etkisinin varlığı, aracı değişkenin varlığına bağlıdır. Aracı değişken ise bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten değişkendir. Bir diğer ifade ile aracı değişkenin, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olduğu; bu iki değişken arasında bağlantı mekanizması (köprü) gibi çalıştığı söylenebilir. Aracı değişkenin etkisi, domino taşları metaforu ile de açıklanabilir. Şöyle ki; bağımsız değişken aracı değişkeni (domino taşı) etkilemekte, domino taşı da bağımlı değişkeni etkilemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:81).

Araştırmanın odağı (temel amacı), yukarıda ifade edilen aracılık etkisinin ortaya konulmasıdır. Bununla birlikte katılımcıların, demografik nitelikleri (cinsiyet, unvan, yaş, eğitim, gelir, medeni hal vd.) ile araştırma değişkenlerine ilişkin puanları da karşılaştırılacaktır.

## 2.9. Veri Toplama

Veriler, anket tekniği ile toplanmıştır. Katılımcıların belirli bir konuda düşünce tutum ve davranışlarını daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda hazırlanmış sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlamaktadır. Anket en çok veri toplama özelliği taşımaktadır. Çünkü anket yoluyla elde edilen verinin, istatistiksel ve matematiksel analizlerden geçirilmesi daha kolaydır. Diğer taraftan anketler, daha fazla kişiden bilgi toplanılması istendiği durumlarda ideal bir veri toplama yöntemidir. Ankette bulunan sorulara katılımcılar kendi kişisel değerlendirmelerine dayalı cevap vermektedirler. Bu sebeple anketler kişilerin kendilerini değerlendirmede kullanabilecekleri bir veri sağlama yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2016:179).

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

Anketin ikinci bölümünde Dökmen (1990) tarafından geliştirilen “empatik eğilim” ölçeği yer almaktadır. Söz konusu çalışmada Cronbach’s Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri 0,80 olarak tespit edilmiştir. Ölçek, 20 maddeden oluşmaktadır. Maddeler, 5’li Likert tipi derecelendirilmiştir. Ölçekte, ters puanlanan 8 madde bulunmaktadır. En düşük 20 puan ve en yüksek 100 puan alınabilmektedir. 20 – 52 puan arası zayıf empatik eğilimi, 52–68 puan arası vasat empatik eğilimi, 68 -100 puan arası ise güçlü empatik eğilimi göstermektedir.

Anketin üçüncü bölümünde Dökmen (1990) tarafından geliştirilen “empati becerileri” ölçeği yer almaktadır. Söz konusu çalışmada Cronbach’s Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri 0,80 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte, 6 kısa hikâye ve bunların her biriyle ilgili 12’şer tepki yer almaktadır. En düşük 62 puan ve en yüksek 219 puan alınabilmektedir. 62–124,8 puan arası zayıf empati becerisini, 124,8–156,2 puan arası vasat empati becerisini, 156,2-219 puan arası ise güçlü empati becerisini göstermektedir.

Anketin dördüncü bölümünde Whitener vd., (1998)'nın geliştirdikleri ve Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “örgütsel güven ölçeği” yer almaktadır. Söz konusu çalışmada Cronbach's Alfa (içsel tutarlılık katsayısı) değeri 0,95 ve açıklanan varyans %73,2 olarak tespit edilmiştir. Ölçek, 28 maddeden ve 3 boyuttan (örgüte güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven) oluşmaktadır. Maddeler, 5'li Likert tipi derecelendirilmiştir. Ölçekte, ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmek amaçlı toplam 12 soru yer almaktadır.

## 2.10. Veri Analizi

Veri analizi için kullanılan teknikler aşağıda sıralanmaktadır:

- 1) Betimleyici istatistikler: frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, normallik
- 2) Bağlam (zaman, evren ve örneklem) farklı olduğu için kullanılan ölçeklerin geçerlilik (faktör) ve güvenilirlik (cronbach alpha) analizleri yenilenmiştir.
- 3) Aracılık etkisi, çağdaş yaklaşım ile analiz edilmiş olup; işlemler SPSS Macro aracılığıyla yapılmıştır.

## 2.11. Bulgular

Bu başlık altında çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Aracılık testleri, korelasyon analizleri ve test değerleri gösterilmiştir.

### 2.11.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik analizi için ikinci derece doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model uyum iyiliği değerleri, aşağıdaki tabloda aktarılan değerlere göre yorumlanmıştır.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri

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

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2016

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

İletişim çatışmaları ölçeği, faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerinin iki boyutta kümeleştğini göstermektedir. Tablo 3'te de görüldüğü gibi bu iki faktörlü yapı, toplam varyansın %56,60'ını açıklamaktadır. Ölçeğin tümünün ve boyutlarının güvenilirlikleri de yüksek düzeydedir.

**Tablo3.** İletişim Çatışmaları Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

| Faktör                                                               | Madde no | Faktör Yükleri |       | Açıklanan Varyans % | Cronbach Alpha |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------------|-------|---------------------|----------------|
|                                                                      |          | 1              | 2     |                     |                |
| (1) Bireyler arasında işbirliğinden kaçınma ve güven eksikliği       | 2        | 0,810          |       | 44,60               | 0,747          |
|                                                                      | 1        | 0,741          |       |                     |                |
|                                                                      | 3        | 0,729          |       |                     |                |
|                                                                      | 4        | 0,585          |       |                     |                |
| (2) Birey ve işletme arası güven eksikliğinin sonucu oluşan tepkiler | 5        |                | 0,808 | 12,00               | 0,756          |
|                                                                      | 6        |                | 0,749 |                     |                |
|                                                                      | 7        |                | 0,740 |                     |                |
|                                                                      | 8        |                | 0,566 |                     |                |
|                                                                      | 9        |                | 0,528 |                     |                |
|                                                                      |          |                | Ölçek | 56,60               | 0,840          |
| KMO = 0,887 Df = 351 App. Chi Square = 991,055 p= 0,000              |          |                |       |                     |                |

Dokuz madde ve iki boyuttan oluşan iletişim çatışmaları ölçeğine, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4'de aktarılmakta olup; yapının doğrulandığını yani model uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** İletişim Çatışmaları Ölçeği Model Uyum İyiliği Değerleri

| Boyut        | Model uyum iyiliği değerleri |       |       |       |       |       |       |
|--------------|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|              | $\chi^2/sd$                  | GFI   | AGFI  | TLI   | NFI   | CFI   | RMSEA |
| 1            | 0,924                        | 0,989 | 0,987 | 0,999 | 0,997 | 0,999 | 0,015 |
| 2            | 1,310                        | 0,994 | 0,978 | 0,992 | 0,987 | 0,997 | 0,030 |
| <b>Ölçek</b> | 1,940                        | 0,972 | 0,947 | 0,965 | 0,954 | 0,977 | 0,042 |

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

Örgütsel güven ölçeği, faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerinin üç boyutta kümeleştğini göstermektedir. Tablo 5'te de görüldüğü gibi bu iki faktörlü yapı, toplam varyansın %70,16'sını açıklamaktadır. Ölçeğin tümünün ve boyutlarının güvenilirlikleri de yüksek düzeydedir.

**Tablo 5.** Örgütsel Güven Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

| Faktör                                                    | Madde no | Faktör Yükleri |      |      | Açıklanan Varyans % | Cronbach Alpha |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------------|------|------|---------------------|----------------|
|                                                           |          | 1              | 2    | 3    |                     |                |
| Yöneticiye Güven                                          | 15       | ,810           |      |      | 36,27               | 0,924          |
|                                                           | 13       | ,805           |      |      |                     |                |
|                                                           | 12       | ,784           |      |      |                     |                |
|                                                           | 16       | ,766           |      |      |                     |                |
|                                                           | 10       | ,761           |      |      |                     |                |
|                                                           | 11       | ,756           |      |      |                     |                |
|                                                           | 9        | ,756           |      |      |                     |                |
|                                                           | 14       | ,731           |      |      |                     |                |
|                                                           | 17       | ,715           |      |      |                     |                |
|                                                           | 18       | ,690           |      |      |                     |                |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven                               | 20       |                | ,834 |      | 21,82               | 0,959          |
|                                                           | 21       |                | ,833 |      |                     |                |
|                                                           | 22       |                | ,812 |      |                     |                |
|                                                           | 25       |                | ,809 |      |                     |                |
|                                                           | 24       |                | ,804 |      |                     |                |
|                                                           | 23       |                | ,758 |      |                     |                |
|                                                           | 27       |                | ,758 |      |                     |                |
|                                                           | 26       |                | ,714 |      |                     |                |
| 19                                                        |          | ,685           |      |      |                     |                |
| Kuruma Güven                                              | 2        |                |      | ,824 | 12,07               | 0,945          |
|                                                           | 1        |                |      | ,769 |                     |                |
|                                                           | 3        |                |      | ,755 |                     |                |
|                                                           | 7        |                |      | ,738 |                     |                |
|                                                           | 5        |                |      | ,722 |                     |                |
|                                                           | 4        |                |      | ,722 |                     |                |
|                                                           | 8        |                |      | ,696 |                     |                |
|                                                           | 6        |                |      | ,656 |                     |                |
| Ölçek                                                     |          |                |      |      | 70,16               | 0,964          |
| KMO = 0,955 Df = 351 App. Chi Square = 8518,315 P = 0,000 |          |                |      |      |                     |                |

Yirmi yedi madde ve üç boyuttan oluşan örgütsel güven, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 6’de aktarılmakta olup; yapının doğrulandığını yani model uyum iyiliği değerlerinin İyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.** Örgütsel Güven Ölçeği Model Uyum İyiliği Değerleri

| Boyut | Model uyum iyiliği değerleri |       |       |       |       |       |       |
|-------|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|       | $\chi^2/sd$                  | GFI   | AGFI  | TLI   | NFI   | CFI   | RMSEA |
| 1     | 2,598                        | 0,943 | 0,900 | 0,966 | 0,968 | 0,976 | 0,043 |
| 2     | 2,426                        | 0,948 | 0,907 | 0,966 | 0,967 | 0,976 | 0,041 |
| 3     | 2,564                        | 0,958 | 0,911 | 0,962 | 0,969 | 0,977 | 0,042 |
| Ölçek | 2,129                        | 0,982 | 0,956 | 0,953 | 0,924 | 0,958 | 0,047 |

### 2.11.1.3. Empatik Eğilim ve Empati Becerisi Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirliliği

Empatik eğilimin ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulması için ölçüt geçerliliği sınanmıştır. Bunun için empatik eğilim ve empati becerileriyle ilişkili oldukları bildirilmiş olan duygusal zekâ (Balat vd., 2014) ve iletişim becerileri (Baltacı, 2016) kavramlarıyla korelasyon incelenmiştir. Araştırmaya katılanlardan rastgele seçilen 100

kişiyi duygusal zekâ (Aslan ve Erkuş, 2008) ve iletişim becerileri (Owen ve Bugay, 2014) ölçekleri de uygulanmıştır.

**Tablo 7.** Empatik Eğilim ve Empati Becerisi Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

|                 | Korelasyonlar (r) |               |                     |
|-----------------|-------------------|---------------|---------------------|
|                 | Cronbach Alpha    | Duygusal Zekâ | İletişim Becerileri |
| Empatik Eğilim  | 0,831             | 0,576*        | 0,522*              |
| Empati Becerisi | 0,807             | 0,530*        | 0,588*              |

\*:  $p < 0.05$

Tablo 7'ye göre her iki ölçeğinde korelasyon katsayıları pozitif yönde ve anlamlıdır. Ölçüt geçerliliği koşullarını sağladıkları görülmüştür (Şencan, 2005; Büyüköztürk, 2012).

### 2.11.2. Ölçek Puanları

Ölçek ortalama puanları değerlendirilirken aritmetik ortalamalar esas alınmıştır. Ortalamaların değerlendirilmesinde ise Tablo 8'de aktarılan puan aralıkları ölçüt kabul edilmiştir. Söz konusu puan aralıkları, ölçeğin aralık genişliğinin (dizi genişliği/yapılacak grup sayısı) Tekin'in (2017) önerdiği formül ile hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Hesaplama işlem adımları ise şu şekildedir: En büyük puan ile en küçük puanın farkı ( $5 - 1 = 4$ ) alınır. Alınan fark, 5'e bölünür ( $4/5 = 0,8$ ). Bulunan rakam (0,8), 1'e eklenerek ( $1 + 0,8 = 1,8$ ) ilk dizi genişliği bulunur. Bu aralık (1,00 – 1,80), ölçekte 1'e (kesinlikle katılmıyorum) karşılık gelen seçeneği temsil eder. Benzer şekilde toplama işlemine devam edilir ve sonuç olarak, ölçekteki her bir seçeneğe karşılık gelen dizi genişlikleri (puan aralıkları) bulunur.

**Tablo 8.** Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesinde Esas Alınan Aralıklar

| Puan aralığı                  | Ölçekteki karşılığı         | Düzey1     | Düzey2 |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|--------|
| $1,00 \leq \bar{x} \leq 1,80$ | Kesinlikle katılmıyorum (1) | Çok düşük  | Düşük  |
| $1,80 < \bar{x} \leq 2,60$    | Katılmıyorum (2)            | Düşük      | Vasat  |
| $2,60 < \bar{x} \leq 3,40$    | Kısmen katılıyorum (3)      | Vasat      | Yüksek |
| $3,40 < \bar{x} \leq 4,20$    | Katılıyorum (4)             | Yüksek     |        |
| $4,20 < \bar{x} \leq 5,00$    | Kesinlikle katılıyorum (5)  | Çok yüksek |        |

### 2.11.2.1. İletişim Çatışmaları Ölçeği Puanları

Aşağıdaki tablo 9’da görüldüğü gibi iletişim çatışmaları ölçeğinin betimleyici istatistik değerleri aktarılmaktadır. Ölçekte, ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

**Tablo 9.** İletişim Çatışmaları Ölçeği Puanları

| Faktör                                                           | Madde no | Ortalama | Standart sapma | Sıklık (n = 346) |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
|------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------------|------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
|                                                                  |          |          |                | 1                |      | 2   |      | 3   |      | 4   |      | 5   |      |
|                                                                  |          |          |                | S                | %    | S   | %    | S   | %    | S   | %    | S   | %    |
| Bireyler arasında işbirliğinden kaçınma ve güven eksikliği       | (İÇÖ1)   | 2,86     | 1,31           | 62               | 17,6 | 94  | 26,7 | 78  | 22,2 | 68  | 19,3 | 50  | 14,2 |
|                                                                  | (İÇÖ2)   | 2,89     | 1,31           | 64               | 18,2 | 81  | 23,0 | 83  | 23,6 | 77  | 21,9 | 47  | 13,4 |
|                                                                  | (İÇÖ3)   | 2,50     | 1,16           | 76               | 21,6 | 110 | 31,3 | 109 | 31,0 | 27  | 7,7  | 30  | 8,5  |
|                                                                  | (İÇÖ4)   | 2,84     | 1,13           | 42               | 11,9 | 101 | 27,8 | 111 | 31,5 | 67  | 19,0 | 31  | 8,8  |
| Toplam                                                           |          | 2,77     | 0,93           |                  |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| Birey ve işletme arası güven eksikliğinin sonucu oluşan tepkiler | (İÇÖ5)   | 2,97     | 1,32           | 56               | 15,9 | 87  | 24,7 | 76  | 21,6 | 76  | 21,6 | 57  | 16,2 |
|                                                                  | (İÇÖ6)   | 2,61     | 1,19           | 67               | 19,0 | 115 | 32,7 | 84  | 23,9 | 59  | 16,8 | 27  | 7,7  |
|                                                                  | (İÇÖ7)   | 2,78     | 1,29           | 77               | 21,9 | 76  | 21,6 | 88  | 25,0 | 74  | 21,0 | 37  | 10,5 |
|                                                                  | (İÇÖ8)   | 3,59     | 1,30           | 31               | 8,8  | 50  | 14,2 | 60  | 17,0 | 102 | 29,0 | 109 | 31,0 |
|                                                                  | (İÇÖ9)   | 2,08     | 1,13           | 138              | 39,2 | 100 | 28,4 | 77  | 21,9 | 19  | 5,4  | 18  | 5,1  |
| Toplam                                                           |          | 2,81     | 0,89           |                  |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| Genel                                                            |          | 2,79     | 0,82           |                  |      |     |      |     |      |     |      |     |      |

Ölçeğin, “Bireyler arasında işbirliğinden kaçınma ve güven eksikliği” isimli boyutunun ortalaması, 2,77 hesaplanmıştır. Bu puan, “kısmen katılıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; vasat düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin birinin (İÇÖ3) ortalaması düşük düzeydedir.

Ölçeğin, “Birey ve işletme arası güven eksikliğinin sonucu oluşan tepkiler” isimli boyutunun ortalaması, 2,81 hesaplanmıştır. Bu puan da “kısmen katılıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; vasat düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin birinin (İÇÖ8) ortalaması yüksek; bir diğerinin (İÇÖ9) düşük düzeydedir. Ölçeğin genelinin ortalaması ise 2,79 puan ile “kısmen katılıyorum” seçeneğine isabet etmektedir ve vasat düzeydedir.

### 2.11.2.2. Örgütsel Güven Ölçeği Puanları

Aşağıdaki tablo 10’da örgütsel güven ölçeği puan değerleri aktarılmıştır.

**Tablo 10.** Örgütsel Güven Ölçeği Puanları

| Faktör                      | Madde no     | Ortalama    | Standart sapma | Sıklık (n = 346) |      |     |      |     |      |     |      |    |      |
|-----------------------------|--------------|-------------|----------------|------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|----|------|
|                             |              |             |                | 1                |      | 2   |      | 3   |      | 4   |      | 5  |      |
|                             |              |             |                | S                | %    | S   | %    | S   | %    | S   | %    | S  | %    |
| Kuruma Güven                | (ÖGÖ1)       | 1,80        | 1,01           | 181              | 51,5 | 89  | 25,3 | 56  | 15,9 | 20  | 5,7  | 6  | 1,7  |
|                             | (ÖGÖ2)       | 2,02        | 1,05           | 146              | 41,5 | 92  | 26,1 | 81  | 23,0 | 27  | 7,7  | 6  | 1,7  |
|                             | (ÖGÖ3)       | 2,25        | 1,07           | 110              | 31,3 | 95  | 27,0 | 106 | 30,1 | 32  | 9,1  | 9  | 2,6  |
|                             | (ÖGÖ4)       | 2,07        | 1,05           | 132              | 37,5 | 108 | 30,7 | 75  | 21,3 | 30  | 8,5  | 7  | 2,0  |
|                             | (ÖGÖ5)       | 2,38        | 1,16           | 107              | 30,4 | 84  | 23,9 | 89  | 25,3 | 65  | 18,5 | 7  | 2,0  |
|                             | (ÖGÖ6)       | 2,32        | 1,13           | 115              | 32,7 | 76  | 21,6 | 98  | 27,8 | 59  | 16,8 | 4  | 1,1  |
|                             | (ÖGÖ7)       | 2,16        | 1,09           | 129              | 36,6 | 89  | 25,3 | 88  | 25,0 | 41  | 11,6 | 5  | 1,4  |
|                             | (ÖGÖ8)       | 2,16        | 1,08           | 127              | 36,1 | 87  | 24,7 | 102 | 29,0 | 27  | 7,7  | 9  | 2,6  |
|                             |              | <b>2,15</b> | <b>0,87</b>    |                  |      |     |      |     |      |     |      |    |      |
| Yöneticiye Güven            | (ÖGÖ9)       | 2,82        | 1,28           | 80               | 22,7 | 55  | 15,6 | 95  | 27,0 | 93  | 26,4 | 29 | 8,2  |
|                             | (ÖGÖ10)      | 2,70        | 1,23           | 84               | 23,9 | 57  | 16,2 | 114 | 32,4 | 73  | 20,7 | 24 | 6,8  |
|                             | (ÖGÖ11)      | 2,62        | 1,22           | 90               | 25,6 | 60  | 17,0 | 120 | 34,1 | 58  | 16,5 | 24 | 2,8  |
|                             | (ÖGÖ12)      | 2,62        | 1,23           | 89               | 25,3 | 71  | 20,2 | 101 | 28,7 | 68  | 19,3 | 23 | 6,5  |
|                             | (ÖGÖ13)      | 2,69        | 1,21           | 83               | 23,6 | 55  | 15,6 | 124 | 35,2 | 67  | 19,0 | 23 | 6,5  |
|                             | (ÖGÖ14)      | 2,68        | 1,21           | 82               | 23,3 | 63  | 17,9 | 114 | 32,4 | 70  | 19,9 | 23 | 6,5  |
|                             | (ÖGÖ15)      | 2,79        | 1,26           | 80               | 22,7 | 53  | 15,1 | 113 | 32,1 | 74  | 21,0 | 32 | 9,1  |
|                             | (ÖGÖ16)      | 2,67        | 1,20           | 84               | 23,9 | 58  | 16,5 | 118 | 33,5 | 73  | 20,7 | 19 | 5,4  |
|                             | (ÖGÖ17)      | 2,67        | 1,21           | 85               | 24,1 | 64  | 18,2 | 104 | 29,5 | 81  | 23,0 | 18 | 5,1  |
|                             | (ÖGÖ18)      | 2,99        | 1,26           | 65               | 18,5 | 48  | 13,6 | 105 | 29,8 | 95  | 27,0 | 39 | 11,1 |
|                             |              | <b>2,73</b> | <b>1,05</b>    |                  |      |     |      |     |      |     |      |    |      |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | (ÖGÖ19)      | 2,82        | 1,17           | 63               | 17,9 | 66  | 18,8 | 117 | 33,2 | 84  | 23,9 | 22 | 6,3  |
|                             | (ÖGÖ20)      | 3,07        | 1,21           | 54               | 15,3 | 49  | 13,9 | 103 | 29,3 | 112 | 31,8 | 34 | 9,7  |
|                             | (ÖGÖ21)      | 3,04        | 1,17           | 52               | 14,8 | 48  | 13,6 | 115 | 32,7 | 109 | 31,0 | 28 | 8,0  |
|                             | (ÖGÖ22)      | 3,11        | 1,16           | 44               | 12,5 | 54  | 15,3 | 103 | 29,3 | 120 | 34,1 | 31 | 8,8  |
|                             | (ÖGÖ23)      | 3,08        | 1,21           | 51               | 14,5 | 53  | 15,1 | 102 | 29,0 | 109 | 31,0 | 37 | 10,5 |
|                             | (ÖGÖ24)      | 3,08        | 1,26           | 58               | 16,5 | 50  | 14,2 | 91  | 25,9 | 112 | 31,8 | 41 | 11,6 |
|                             | (ÖGÖ25)      | 3,08        | 1,24           | 58               | 16,5 | 45  | 12,8 | 98  | 27,8 | 114 | 32,4 | 37 | 10,5 |
|                             | (ÖGÖ26)      | 2,89        | 1,21           | 62               | 17,6 | 63  | 17,9 | 110 | 31,3 | 86  | 24,4 | 31 | 8,8  |
|                             | (ÖGÖ27)      | 3,28        | 1,10           | 30               | 8,5  | 42  | 11,9 | 124 | 35,2 | 111 | 31,5 | 45 | 12,8 |
|                             |              | <b>3,05</b> | <b>0,99</b>    |                  |      |     |      |     |      |     |      |    |      |
|                             | <b>Genel</b> | <b>2,66</b> | <b>0,84</b>    |                  |      |     |      |     |      |     |      |    |      |

Ölçeğin, “Kuruma Güven” isimli boyutunun ortalaması, 2,15 hesaplanmıştır. Bu puan, “katılmıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; düşük düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin tamamının ortalaması düşük düzeydedir.

Ölçeğin, “Yöneticiye Güven” isimli boyutunun ortalaması, 2,73 hesaplanmıştır. Bu puan da “kısmen katılıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; vasat düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin tamamı vasat düzeydedir.

Ölçeğin, “Çalışma Arkadaşlarına Güven” isimli boyutunun ortalaması, 3,05 hesaplanmıştır. Bu puan da “kısmen katılıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; vasat düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin tamamı vasat düzeydedir.

Ölçeğin genelinin ortalaması ise 2,66 puan ile “kısmen katılıyorum” seçeneğine isabet etmektedir ve vasat düzeydedir.

### 2.11.2.3. Araştırma Ölçeklerinin Test Değerleri

Katılımcıların empatik eğilim toplam puan ortalamaları (EEÖT\_M) ile empatik beceri ölçeği toplam puan ortalamaları (EBÖT) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ).

**Tablo 11.** Empatik Eğilim Ölçeği Test Değerleri

| Düzye | n   | %    | EEÖTD   |          |           |
|-------|-----|------|---------|----------|-----------|
|       |     |      | Minimum | Maksimum | Ortalama  |
| Vasat | 142 | 40,3 | 54(20)  | 100(100) | 70,45±7,5 |
| Güçlü | 210 | 59,7 |         |          |           |

Katılımcıların %59,7’sinin empatik eğilim ölçeği testi güçlü olarak ortaya çıkmıştır, Empatik eğilim ölçeği test ortalamasının 70,45±7,5 olduğu bulunmuştur.

**Tablo 12.** Empatik Beceri Ölçeği Test Değerleri

| Düzye | n   | %    | EBÖTD      |              |              |
|-------|-----|------|------------|--------------|--------------|
|       |     |      | Minimum    | Maksimum     | Ortalama     |
| Zayıf | 140 | 39,8 | 94,00 (62) | 199,00 (219) | 129,18±16,03 |
| Vasat | 195 | 55,4 |            |              |              |
| Güçlü | 17  | 4,8  |            |              |              |

Katılımcıların %55,4’ünün empatik beceri ölçeği testi vasat olarak ortaya çıkmıştır, Empatik beceri ölçeği testi ortalama değeri 129,18±16,03 olduğu bulunmuştur.

**Tablo 13.** İletişim Çatışmaları Ölçeği Test Değerleri

| Düzye | n   | %    | İÇÖT    |           |                                 |
|-------|-----|------|---------|-----------|---------------------------------|
|       |     |      | Minimum | Maksimum  |                                 |
| Zayıf | 112 | 31,8 | 9,00(9) | 44,00(45) | Ortalama: 25,12                 |
| Vasat | 200 | 56,8 |         |           | Mod: 29,00                      |
| Güçlü | 40  | 11,4 |         |           | Medyan: 25,50<br>S. Sapma: 7,40 |

Katılımcıların %56,8'inin iletişim çatışmaları ölçeği testi vasat olarak ortaya çıkmıştır. İletişim çatışmaları ölçeği testi ortalama değeri  $25,12 \pm 7,40$  olduğu bulunmuştur.

**Tablo 14.** Örgütsel Güven Ölçeği Test Değerleri

| Düzey | n   | %    | ÖGT       |          |                 |
|-------|-----|------|-----------|----------|-----------------|
|       |     |      | Minimum   | Maksimum |                 |
| Zayıf | 131 | 37,2 |           |          | Ortalama: 71,85 |
| Vasat | 178 | 50,6 | 29,00(27) | 134(135) | Mod: 78,00      |
| Güçlü | 43  | 12,2 |           |          | Medyan: 74,50   |
|       |     |      |           |          | S. Sapma: 22,80 |

Katılımcıların %50,6 (178)'sinin örgütsel güven ölçeği testi vasat olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven ölçeği ortalama değeri  $71,85 \pm 22,80$  olduğu bulunmuştur.

#### 2.11.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Aşağıdaki tablo 15 ile katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları aktarılmaktadır.

**Tablo 15.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

| Değişken     | Seçenekler        | S   | %    |
|--------------|-------------------|-----|------|
| Yaş          | 21 ve altı        | 8   | 2,3  |
|              | 21 – 30 arası     | 190 | 54   |
|              | 30 – 40 arası     | 102 | 29   |
|              | 40 – 50 arası     | 42  | 11,9 |
|              | 50 ve üzeri       | 10  | 2,8  |
| Cinsiyet     | Kadın             | 210 | 59,7 |
|              | Erkek             | 142 | 40,3 |
| Medeni Durum | Evli              | 192 | 54,5 |
|              | Bekâr             | 160 | 45,5 |
| Gelir Durumu | 4000 TL ve altı   | 113 | 32,1 |
|              | 4000-6000 TL      | 137 | 38,9 |
|              | 6000-8000 TL      | 39  | 11,1 |
|              | 8000-10000 TL     | 31  | 8,8  |
|              | 10000 TL ve üzeri | 32  | 9,1  |
| Görev        | Hekim             | 106 | 30,1 |
|              | Hemşire           | 155 | 44   |
|              | Ebe               | 10  | 2,8  |
|              | Diyetisyen        | 1   | 0,3  |
|              | Fizyoterapist     | 6   | 1,7  |
|              | Sağlık memuru     | 11  | 3,1  |
|              | Laborant          | 12  | 3,4  |
|              | Teknisyen         | 29  | 8,2  |
|              | Diğer             | 22  | 6,3  |
| Birim        | Temel Bilimler    | 26  | 7,4  |
|              | Dahili Bilimler   | 129 | 36,6 |
|              | Cerrahi Bilimler  | 92  | 26,1 |

| Değişken                                      | Seçenekler               | S   | %    |
|-----------------------------------------------|--------------------------|-----|------|
|                                               | <b>Diğer</b>             | 105 | 29,9 |
| <b>Meslekte Geçirilen Toplam Süre</b>         | <b>5 yıl ve altı</b>     | 138 | 39,2 |
|                                               | <b>5 – 10 yıl arası</b>  | 105 | 29,8 |
|                                               | <b>10 – 15 yıl arası</b> | 44  | 12,5 |
|                                               | <b>15 – 20 yıl arası</b> | 29  | 8,3  |
|                                               | <b>20 yıl ve üzeri</b>   | 36  | 10,2 |
| <b>Şu anki Meslekte Geçirilen Toplam Süre</b> | <b>5 yıl ve altı</b>     | 231 | 65,6 |
|                                               | <b>5 – 10 yıl arası</b>  | 83  | 23,6 |
|                                               | <b>10 – 15 yıl arası</b> | 26  | 7,4  |
|                                               | <b>15 – 20 yıl arası</b> | 6   | 1,7  |
|                                               | <b>20 yıl ve üzeri</b>   | 6   | 1,7  |
| <b>İş Yoğunluğu</b>                           | <b>Çok yüksek</b>        | 180 | 51,1 |
|                                               | <b>Yüksek</b>            | 123 | 34,9 |
|                                               | <b>Ortalama</b>          | 48  | 13,6 |
|                                               | <b>Düşük</b>             | 1   | 0,3  |
|                                               | <b>Çok Düşük</b>         | 0   | 0    |
| <b>İşim Zorluk Derecesi</b>                   | <b>Çok zor</b>           | 121 | 34,4 |
|                                               | <b>Zor</b>               | 151 | 42,9 |
|                                               | <b>Ortalama</b>          | 76  | 21,6 |
|                                               | <b>Kolay</b>             | 4   | 1,1  |
|                                               | <b>Çok kolay</b>         | 0   | 0    |
| <b>İş Risk Derecesi</b>                       | <b>Çok yüksek</b>        | 147 | 41,8 |
|                                               | <b>Yüksek</b>            | 131 | 37,2 |
|                                               | <b>Ortalama</b>          | 64  | 18,2 |
|                                               | <b>Düşük</b>             | 10  | 2,8  |
|                                               | <b>Çok düşük</b>         | 0   | 0    |

Tablo 15'e göre katılımcıların %54'lük kısmı 21-30 yaş aralığındadır. Katılımcıların %59,7'lik kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %54,5'lik kısmı evlidir. Katılımcıların %38,9'nun gelir durumu 4000-6000 TL'dir. Katılımcıların görevi %44'lük kısmı hemşiredir. Katılımcıların birimi %36,6'lık kısmı dahili bilimlerdir. Katılımcıların meslekte geçirdiği toplam süre %39,2'lik kısmı 5 yıl ve altında hizmet etmiştir. Katılımcıların şuan ki mesleğinde geçirdiği süre %65,6 ile 5 yıl ve altı hizmet yılıdır. Katılımcıların iş yeri statüsü % 93,5 ile kamu alanındadır. Katılımcıların iş yoğunluğu %51,1 ile çok yüksektir. Katılımcıların iş zorluk derecesi %42,9 ile zor, yine katılımcıların iş risk derecesi %41,8 ile çok yüksektir.

#### 2.11.2.5. Aracılık Etkisi Analizi ve Regresyon Analizleri

Aracılık etkisi, çağdaş yaklaşım ile analiz edilmiş olup; işlemler SPSS Macro aracılığıyla yapılmıştır. Aracılık testiyle ilgili çağdaş yaklaşım adımları şu şekildedir (Gürbüz, 2019)

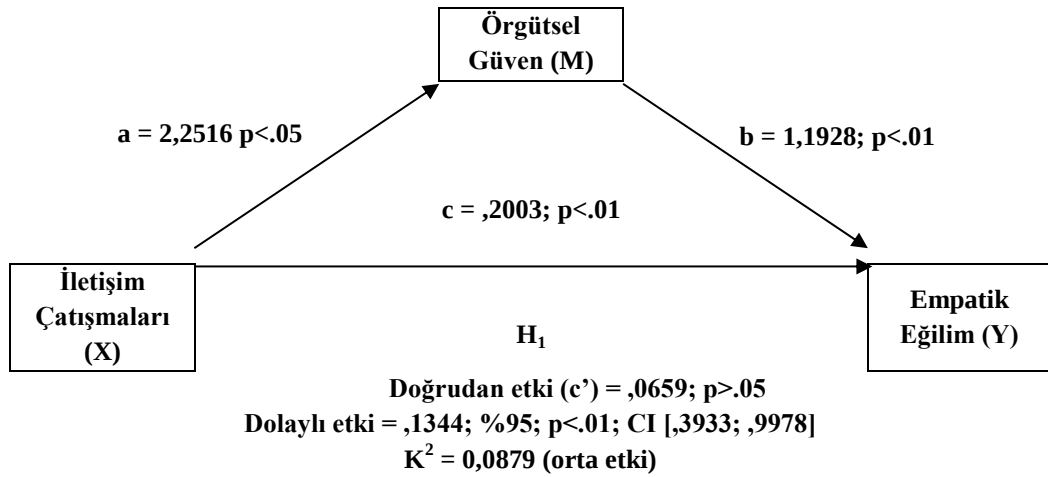
- ✓ X'in Y üzerindeki etkisi test edilir (c yolu). İdeal olan, c yolunun anlamlı çıkmasıdır. Ancak, aksi durum, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmez.
- ✓ X'in M üzerindeki etkisi test edilir (a yolu). İdeal olan, a yolunun anlamlı çıkmasıdır. Ancak, aksi durum, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmez.
- ✓ M'nin Y üzerindeki etkisi test edilir (b yolu). Bu test için, X ile M'nin birlikte regresyona dahil edilmesi gereklidir.
- ✓ X'in M aracılığıyla Y üzerindeki dolaylı etkisi (a.b), bootsrappt tekniği ile test edilir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için dolaylı etkiyle ilgili bootsratpt analizi sonucunun anlamlı çıkması ve %95 güven aralıklarının 0 (sıfır) değerini içermemesi gerekir.
- ✓ Aracılık etkisinin büyüklüğü için “K” yorumlanır.  $K^2=.01$ 'e yakınsa düşük etki;  $K^2=.09$ 'a yakınsa orta etki ve  $K^2=.25$ 'e yakınsa yüksek etki söz konusudur.

Tablo 16. Aracılık Testi Bulguları

| Tahmin<br>Değişkenleri             | Sonuç Değişkenleri |         |                                   |             |          |
|------------------------------------|--------------------|---------|-----------------------------------|-------------|----------|
|                                    | M                  |         |                                   | Y           |          |
|                                    |                    | b       | S.H.                              | b           | S.H.     |
| X                                  | a                  | 2,2516* | ,0609                             | c'          | ,0659    |
| M                                  | -                  | -       | -                                 | b           | 1,1928** |
| Sabit                              | $\hat{I}_M$        | 8,3926* | 1,318                             | $\hat{I}_Y$ | 3,4115** |
| $R^2 = ,4238$                      |                    |         | $R^2 = ,4534$                     |             |          |
| $F(1; 521) = 1367,5683; p = ,0000$ |                    |         | $F(2; 520) = 719,6288; p = ,0000$ |             |          |

\*:  $p < .05$  \*\*:  $p < .01$  X: İletişim Çatışmaları M: Örgütsel Güven Y: Empatik Eğilim

Tablo 16'da ve Şekil 5'te aktarılan aracılık testi bulguları; “c yolunun anlamlı olduğunu”; “a yolunun anlamlı olduğunu”; “b yolunun anlamlı olduğunu” ve “dolaylı etkinin (a.b) anlamlı olduğunu” göstermektedir.



**Şekil 5.** İletişim Çatışmaları, Örgütsel Güven ve Empatik Eğilim Aracılık Test Bulguları

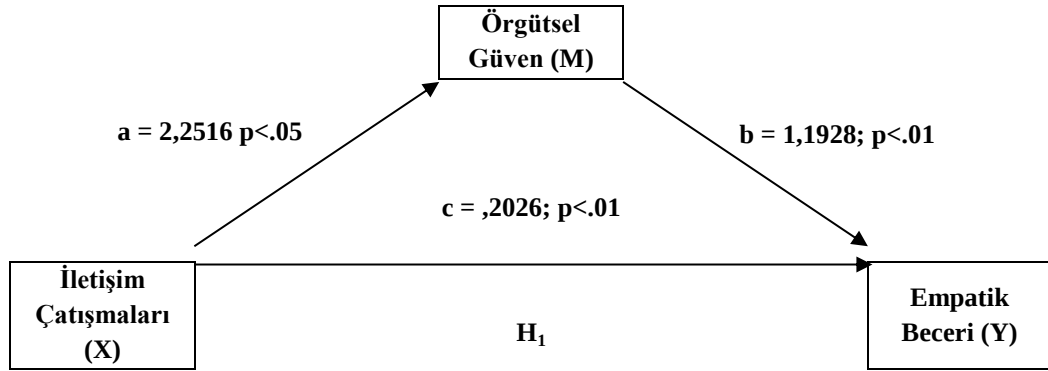
Dolaylı etkinin %95 güven aralıkları da “0” değerini içermemektedir. Bu bulgular ışığında, araştırmanın temel hipotezinin (İletişim çatışmaları ile çalışma arkadaşlarına güven ilişkisinde empatik eğilim aracı değişken rolü oynamaktadır) desteklendiği tespit edilmiştir. İletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki toplam etkisi %20,03 iken; bu etkinin %6,59’sini doğrudan etki ve %13,44’ü dolaylı etki oluşturmaktadır. Tespit edilen aracılık etkisinin, orta düzeyde olduğu, analiz sonucu ulaşılan diğer bir bulgudur. İletişim Çatışmaları, örgütsel güven etkisini, empatik eğilime anlamlı bir şekilde taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, İletişim çatışmaları, örgütsel güven oluşmasıyla empatik eğilimin daha güçlü sonuçlar üretmesine katkı sağlamaktadır.

**Tablo 17.** Aracılık Testi Bulguları

| Tahmin<br>Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri |                                  |        |                                 |          |
|------------------------|--------------------|----------------------------------|--------|---------------------------------|----------|
|                        | M                  |                                  |        | Y                               |          |
|                        |                    | b                                | S.H.   | b                               | S.H.     |
| X                      | a                  | 4,1859*                          | ,1182  | c'                              | ,0503    |
| M                      | -                  | -                                | -      | B                               | ,6043**  |
| Sabit                  | I <sub>M</sub>     | 13,519*                          | 2,5475 | I <sub>Y</sub>                  | 5,2533** |
|                        |                    | R <sup>2</sup> = ,4102           |        | R <sup>2</sup> = ,4501          |          |
|                        |                    | F(1; 521) = 1253,3998; p = ,0000 |        | F(2; 520) = 686,0625; p = ,0000 |          |

\*: p<.05 \*\*: p<.01 X: İletişim Çatışmaları M: Örgütsel Güven Y: Empatik Beceri

Tablo 17’de ve Şekil 6’da aktarılan aracılık testi bulguları; “c yolunun anlamlı olduğunu”; “a yolunun anlamlı olduğunu”; “b yolunun anlamlı olduğunu” ve “dolaylı etkinin (a.b) anlamlı olduğunu” göstermektedir.



Doğrudan etki ( $c'$ ) = ,0503;  $p > .05$   
 Dolaylı etki = ,1523; %95;  $p < .01$ ; CI [,2422; ,8252]  
 $K^2 = 0,0823$  (orta etki)

**Şekil 6.** İletişim Çatışmaları, Örgütsel Güven ve Empatik Beceri Aracılık Test Bulguları

Dolaylı etkinin %95 güven aralıkları da “0” değerini içermemektedir. Bu bulgular ışığında, araştırmanın temel hipotezinin (İletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati becerileri aracı değişken rolü oynamaktadır.) desteklendiği tespit edilmiştir. İletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki toplam etkisi %20,06 iken; bu etkinin %5,03’sini doğrudan etki ve %15,23’ü dolaylı etki oluşturmaktadır. Tespit edilen aracılık etkisinin, orta düzeyde olduğu, analiz sonucu ulaşılan diğer bir bulgudur.

İletişim Çatışmaları, örgütsel güven etkisini, empatik beceriye anlamlı bir şekilde taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, İletişim çatışmaları, örgütsel güven oluşmasıyla empatik becerinin daha güçlü sonuçlar üretmesine katkı sağlamaktadır.

#### 2.11.2.6. Regresyon Analizleri

Regresyon analizleri yapılarak araştırmanın temel hipotezler dışındaki hipotezleri ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_5$ ,  $H_6$ ) sınanmıştır. Analiz sonuçları, aşağıdaki Tablo 18’de aktarılmaktadır.

**Tablo 18.** Regresyon Analizleri

|                                     | Değişken                                                       | B      | Standart Hata B | $\beta$ | T      | p    |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------|-----------------|---------|--------|------|
| <b>Model 1</b><br>(H <sub>1</sub> ) | Sabit                                                          | 13,249 | 2,145           |         | 6,177  | ,000 |
|                                     | İletişim çatışmaları                                           | -2,033 | ,100            | -,525   | 20,385 | ,000 |
|                                     | $R = -0,525$ $R^2 = 0,276$ $F_{(1,523)} = 415,546$ $p = ,000$  |        |                 |         |        |      |
|                                     | <b>Örgütsel güven = 13,249 – 2,033*İletişim çatışmaları</b>    |        |                 |         |        |      |
| <b>Model 2</b><br>(H <sub>2</sub> ) | Sabit                                                          | 8,266  | 1,304           |         | 6,338  | ,000 |
|                                     | İletişim çatışmaları                                           | -2,256 | ,061            | -,503   | 37,209 | ,000 |
|                                     | $R = -0,503$ $R^2 = 0,252$ $F_{(1,523)} = 1384,510$ $p = ,000$ |        |                 |         |        |      |
|                                     | <b>Empatik eğilim = 8,266 – 2,256*İletişim çatışmaları</b>     |        |                 |         |        |      |
| <b>Model 3</b><br>(H <sub>3</sub> ) | Sabit                                                          | 1,934  | 1,540           |         | 1,256  | ,021 |
|                                     | Empatik eğilim                                                 | ,981   | ,027            | ,850    | 36,977 | ,000 |
|                                     | $R = 0,519$ $R^2 = 0,269$ $F_{(1,523)} = 415,546$ $p = ,000$   |        |                 |         |        |      |
|                                     | <b>Örgütsel güven = 1,934 + 0,981*Empatik eğilim</b>           |        |                 |         |        |      |
| <b>Model 4</b><br>(H <sub>5</sub> ) | Sabit                                                          | 13,279 | 2,533           |         | 5,243  | ,000 |
|                                     | İletişim çatışmaları                                           | -4,195 | ,118            | -,458   | 35,619 | ,000 |
|                                     | $R = -0,458$ $R^2 = 0,210$ $F_{(1,523)} = 1268,743$ $p = ,000$ |        |                 |         |        |      |
|                                     | <b>Empati becerisi = 13,279 – 4,195*İletişim çatışmaları</b>   |        |                 |         |        |      |
| <b>Model 5</b><br>(H <sub>6</sub> ) | Sabit                                                          | 3,746  | 1,515           |         | 2,472  | ,014 |
|                                     | Empati becerisi                                                | ,520   | ,014            | ,469    | 36,568 | ,000 |
|                                     | $R = 0,469$ $R^2 = 0,220$ $F_{(1,523)} = 1337,192$ $p = ,000$  |        |                 |         |        |      |
|                                     | <b>Örgütsel güven = 3,746 + 0,520*Empati becerisi</b>          |        |                 |         |        |      |

H<sub>1</sub>: İletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İletişim çatışmaları ile empatik eğilim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Örgütsel güven ile empatik eğilim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: İletişim çatışmaları ile empati becerileri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Örgütsel güven ile empati becerileri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Model 1'e ilişkin bulgular incelendiğinde H<sub>1</sub>'in (İletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.) desteklendiği anlaşılmaktadır. Örgütsel güven ile iletişim çatışmaları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Model 2'ye ilişkin bulgular incelendiğinde H<sub>2</sub>'nin (İletişim çatışmaları ile empatik eğilim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.) desteklendiği anlaşılmaktadır. Empatik eğilim ile iletişim çatışmaları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Model 3'e ilişkin bulgular incelendiğinde H<sub>3</sub>'ün (Örgütsel güven ile empatik eğilim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.) desteklendiği anlaşılmaktadır. Örgütsel güven ile empatik eğilim arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Model 4'e ilişkin bulgular incelendiğinde H<sub>5</sub>'in (İletişim çatışmaları ile empati becerileri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır) desteklendiği anlaşılmaktadır. Empati becerileri ile iletişim çatışmaları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Model 6'ya ilişkin bulgular incelendiğinde H<sub>6</sub>'nın (Örgütsel güven ile empati becerileri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır) hipotezinin desteklendiği anlaşılmaktadır. Örgütsel güven ile empati becerisi arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Güven duygusu gelişen toplumlarda, çatışmalar azalmakta ve iletişim olumlu yönde hareket etmektedir. Güven duygusu beraberinde güven iklimini doğurur. Güven ikliminin özellikleri kuruma güven, lidere güven, iş arkadaşlarına güven ve devlete güven şeklindedir. Bir örgütte güven kültürünün ortaya çıkabilmesi ortak paylaşılan değerlere bağlıdır. Empati ise, kişilerarası ilişkilerde kişinin kendini karşısındakinin yerine koyup onun içinde bulunduğu durumu, duyguyu ya da düşünceyi anlaması halidir. Empati becerisi yüksek olan örgütlerde ya da toplumlarda iletişim çatışmaları azalmaktadır. Benzer şekilde güven ortamının olduğu örgütlerde de iletişim çatışmalarının azaldığı görülmektedir. Bu bulgular aynı doğrultuda sonuçlar vermektedir.

İletişim çatışmaları, empatik yeteneği yüksek ve güven ikliminin yerleştiği toplumlarda az da olsa görülebilen bir olgudur. İletişim çatışmaları her ne kadar olumsuz olarak değerlendirilse de aslında örgütlerde belirli bir düzeyde deneyimlendiği sürece kurumlara katkı da sağlayabilir. Söz konusu iletişim çatışmaları sayesinde bireyler fikirlerini beyan etme fırsatını bulmaktadırlar. Böylece iletişim kurarak kurumun işleyişine ve geleceğine katkı sağlayabileceklerdir. Sağlık profesyonelleri arasındaki örgütsel güveni, empati ve iletişim kalitesi etkileyebilmektedir. İletişim çatışmalarının olumsuz etkilerini azaltmak ya da bu durumu örgütün lehine çevirmede yöneticilere ve sağlık profesyonellerine büyük görevler düşmektedir.

İletişim şekillerinden biri olan çalışma arkadaşları arasındaki iletişim, yani belli bir amaç ve belirli süre içerisinde bir araya gelen bireylerin iletişimini içermektedir. Çalışma arkadaşları arasındaki iletişiminin oldukça önem kazandığı alanlardan biri de sağlık hizmetleridir. Sağlık hizmetlerinde iletişim çatışmalarının olduğu bir çalışma ortamında empati eksikliği ve güven düzeyinin düşüklüğü inkar edilemez bir gerçektir. Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ve dolayısıyla çatışmalar olduğu zaman, çalışanlar arasında uzlaşmanın sağlanması gerekmektedir. Böylece çalışanlar için güven ortamı ve empatik yaklaşımlar kazanılmış olur. Bu da hem hasta bakım kalitesini arttırmış olur hem de kurumun imajını olumlu yönde etkiler.

Sağlık profesyonelleri birbirinin yardımcısı değil tamamlayıcısıdır. Çalışmalarda, etkin ekip iletişimini sağlamış gruplarda, ekip üyelerinin görev ve sorumluluklarını daha iyi anladıkları, yaşanan sorunları kolaylıkla çözdükleri, bu

durumun hasta güvenliği ile çalışanların mesleki tatmin ve performansına olumlu yansıdığı belirtilmektedir.

Çalışma da iletişim çatışmaları, güven ve empati kavramları arasındaki ilişkilerin kavramsal çerçevesi bağlamında hazırlanmış olup, bu ilişkileri ortaya koyarak ilgili disiplinlerdeki araştırmacılara ışık tutması umuduyla yapılmıştır. Bu araştırmada iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkide empatinin aracılık rolü üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmış olup, bu araştırmadan elde edilen bulgular literatür bilgileri ışığında karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Araştırmayı gerçekleştirmek için Türkiye'nin doğusunda bulunan Elazığ Merkez'inde yer alan kamu hastaneleri çalışanları çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. Çalışma günlerinde (Ocak-Şubat 2020) elde ettiğimiz veriler, sosyo demografik özellikler, iletişim çatışmaları, örgütsel güven, empatik beceri ve empatik eğilime yönelik olmuştur.

Çalışma kapsamına alınan sağlık profesyonellerinin 1110 (%29,9) sinin hekim, 1641 (%44,21) hemşire, 297 (%8) ebe, 106 (%2,85) sağlık memuru ve 219 (%5,9) sağlık teknisyeni, 167 (%4,5) sağlık teknikeri, 31 (%0,84) eczacı, 12 (%0,32) diyetisyen, 16 (%0,43) psikolog, 24 (% 0,65) fizyoterapist ve 89 (%2,4) laborant olmak üzere toplam 3712 kişidir. Farklı meslek grupları ve sağlık profesyonellerinin dahil edildiği çalışmalara paralel olarak çalışmamızda da hemşirelerin sayısının diğer sağlık profesyonellerine göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda katılımcıların %54'lik kısmı 21-30 yaş aralığındadır. Katılımcıların %59,7'lik kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %54,5'lik kısmı evlidir. Katılımcıların %38,9'nun gelir durumu 4000-6000 TL'dir. Katılımcıların görevi %44'lük kısmı hemşiredir. Katılımcıların birimi %36,6'lık kısmı dahili bilimlerdir. Katılımcıların meslekte geçirdiği toplam süre %39,2'lik kısmı 5 yıl ve altında hizmet etmiştir. Katılımcıların şuan ki mesleğinde geçirdiği süre %65,6 ile 5 yıl ve altı hizmet yılıdır. Katılımcıların iş yeri statüsü % 93,5 ile kamu alanındadır. Katılımcıların iş yoğunluğu %51,1 ile çok yüksektir. Katılımcıların iş zorluk derecesi %42,9 ile zor, yine katılımcıların iş risk derecesi %41,8 ile çok yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırma bulguları, iletişim çatışmaları ölçeği testini vasat olarak işaret etmiştir. Ölçeğin, "Bireyler arasında işbirliğinden kaçınma ve güven eksikliği" isimli boyutunun

ortalaması, 2,77 hesaplanmıştır. Bu puan, “kısmen katılıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; vasat düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin birinin (İÇÖ3) ortalaması düşük düzeydedir.

İletişim Çatışma ölçeğinin, “Birey ve işletme arası güven eksikliğinin sonucu oluşan tepkiler” isimli alt boyutunun ortalaması, 2,81 hesaplanmıştır. Bu puan da “kısmen katılıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; vasat düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin birinin (İÇÖ8) ortalaması yüksek; bir diğerinin (İÇÖ9) düşük düzeydedir. Ölçeğin genelinin ortalaması ise 2,79 puan ile “kısmen katılıyorum” seçeneğine isabet etmektedir ve vasat düzeydedir. Literatür incelendiğinde iletişim çatışmaları ile ilgili benzer nitelikte çalışmalar bulunmamıştır.

Örgütsel güveni düşük olduğu örgütlerde örgütte sessizlik hâkimdir, örgüte bağlılık ve örgütsel performans, çalışan morali ve enerji seviyesi düşük olmaktadır. Çalışanlar çatışmadan kaçınır, şikâyetler cezalandırma ve kovulma sebebi sayılabilmektedir. (Tekingündüz, 2012: 58, Asunakutlu, 2007: 249). Çoğu alanında uzman meslek grubunun birlikte çalıştığı hastanelerde, çalışanların birbirlerine ve kurumlarına olan güveni, performansın, iş doyumunun örgüte bağlılığın işe adanmışlığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını, çatışmaların ise azalmasını sağlamaktadır (Halıcı vd., 2015: 185). Araştırma bulguları, katılımcıların örgütsel güven ölçeği testi vasat olarak ortaya çıkmıştır. Ölçeğin, “Kuruma Güven” isimli alt boyutunun ortalaması, 2,15 hesaplanmıştır. Bu puan, “katılmıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; düşük düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin tamamının ortalaması düşük düzeydedir. Ölçeğin, “Yöneticiye Güven” isimli boyutunun ortalaması, 2,73 hesaplanmıştır. Bu puan da “kısmen katılıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; vasat düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin tamamı vasat düzeydedir. Ölçeğin, “Çalışma Arkadaşlarına Güven” isimli boyutunun ortalaması, 3,05 hesaplanmıştır. Bu puan da “kısmen katılıyorum” seçeneğine denk gelmekte olup; vasat düzeydedir. Bu boyut altında yer alan maddelerin tamamı vasat düzeydedir. Ölçeğin genelinin ortalaması ise 2,66 puan ile “kısmen katılıyorum” seçeneğine isabet etmektedir ve vasat düzeydedir. Gün ve Söyük tarafından 2017 de sağlık kuruluşlarında çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel güven puan ortalamaları değerlendirildiğinde orta derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $=2,98 \pm 0,71$ ). Alt boyutlara ait ortalamalar incelendiğinde yöneticiye güven ( $=2,98 \pm 0,81$ ), kuruma güven

(=2,67±0,83) ve çalışma arkadaşlarına güven (=3,35±0,83) puan ortalamaları belirtilmiştir. Çalışanların en çok çalışma arkadaşlarına güven duydukları en az ise kuruma güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara dayanarak genel itibarıyla iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki olabileceğini düşündürmektedir. Literatürde benzer nitelikte çalışmaların az sayıda bulunması karşılaştırma açısından eksiklikler oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmaların yapılması uygun görülmektedir.

Özel sağlık kurumlarında Halıcı ve arkadaşları tarafından yapılan; minimum1, maksimum 5 puanın alınabileceği bir araştırmada; sağlık çalışanlarının yöneticilerine güven ortalamaları 4,23 ve çalışma arkadaşlarına karşı olan güven düzeylerinin 4,32 olarak bulunmuştur ve oldukça yüksek olarak değerlendirilmiştir (Halıcı vd., 2015). Araştırma bulgularında, sağlık profesyonellerinin çalıştıkları kuruma olan güven ortalamaları ise; 3,52 olarak tespit edilmiştir. Literatür ile farklılık göstermesi araştırmanın kamu kurumlarında yapılmış olması ve belirtilen çalışmanın özel sağlık kurumlarında yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Özel ve devlet kurumlarında karşılaştırmalı bir çalışmanın yapılması konuya netlik kazandıracaktır.

Araştırmada iletişim çatışmaları, örgütsel güven ve empatik beceri aracılık test bulguları, araştırmanın temel hipotezinin (İletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati becerileri aracı değişken rolü oynamaktadır.) desteklendiğini işaret etmiştir. İletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki toplam etkisi %20,06 iken; bu etkinin %5,03'sini doğrudan etki ve %15,23'ü dolaylı etki oluşturmaktadır. Tespit edilen aracılık etkisinin, orta düzeyde olduğu, analiz sonucu ulaşılan diğer bir bulgudur. İletişim Çatışmaları, örgütsel güven etkisini, empatik beceriye anlamlı bir şekilde taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, iletişim çatışmaları, örgütsel güven oluşmasıyla empatik becerinin daha güçlü sonuçlar üretmesine katkı sağlamaktadır.

İletişim Çatışmaları, Örgütsel Güven ve Empatik eğilim Aracılık Test Bulguları Bu bulgular ışığında, araştırmanın temel hipotezinin (İletişim çatışmaları ile çalışma arkadaşlarına güven ilişkisinde empatik eğilim aracı değişken rolü oynamaktadır) desteklendiği tespit edilmiştir. İletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki toplam etkisi %20,03 iken; bu etkinin %6,59'sini doğrudan etki ve %13,44'ü dolaylı etki oluşturmaktadır. Tespit edilen aracılık etkisinin, orta düzeyde olduğu, analiz sonucu

ulaşılan diğer bir bulgudur. İletişim atışmaları, örgütsel güven etkisini, empatik eğilime anlamlı bir şekilde taşımaktadır.

Empatik eğilim bireylerin günlük hayatta empati kurma potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Doğuştan gelen bir kişilik özelliği olan empatik eğilim, empatinin duygusal boyutunu oluşturmaktadır. Empatik eğilim bilişsel gelişim ya da bir beceriden çok kişilik değişimi ve gelişmiş bir tutum gerektirmektedir. Belirtilen özelliklerden dolayı değiştirilmesi oldukça güçtür ve araştırma sonucunda da empatik eğilim puanlarında bir değişimin olmaması bu nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Tutuk vd., 2002, Mete ve Gerçek, 2005).

Çalışmada katılımcıların %59,7(210)'sinin empatik eğilim ölçeği testi güçlü olarak ortaya çıkmıştır. Sağlık personellerinden hemşireler üzerine yapılan bazı çalışmalarda EEÖ düzeyleri incelendiğide çalışmamız ile paralellik göstermektedir (Cengiz, 2008; Köksal, 2009; Dizer ve İyigün, 2009; Tunç vd., 2014). Belirtilen literatür çalışmalarında elde edilen sonuçlar hemşireler üzerinde ağırlıklı olarak yapılmış, çalışmamızda hemşirelerin sayıca üstünlüğü görölmekte ve alınan sonuçlar literatür ile uyumlu olup sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Çalışmada katılımcıların empatik beceri ölçeği testi vasat olarak ortaya çıkmıştır. Öztürk (2018)'in hemşireler üzerinde yaptığı benzer çalışmada EBÖ ölçek değeri güçlü bulunmuş, Özdemir vd., ve Köksal'ın da hemşireler üzerinde faklı ölçüm araçları kullanarak yaptıkları çalışmalarında EBÖ ölçek puan değeri orta düzeyde bulunmuş ve çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Aynı zamanda hemşireler üzerine yapılan diğer bazı çalışmalarda EBÖ puan ortalamaları yüksek olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2011; Pişmişoğlu, 1997; Uygun, 2006; şahin ve Özdemir, 2015). Çalışmamız literatür ile farklılık ve paralellik göstermektedir ve bu farklılık aynı ölçek kullanılarak yapılan çalışmada hemşirelerin yanında diğer sağlık personellerinin de birlikte değerlendirilmesi olarak yorumlanabilir.

Araştırma bulguları Tablo 14'deki korelasyon analiz sonuçlarına göre iletişim çatışmaları ölçeği toplam puan ortalamaları ile örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalamaları ve örgütsel güven ölçeği alt boyutları arasında orta düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, H1 hipotezini doğrulamaktadır. (Jehn, 1997:542) ve (Aytekin, 2018:61)' in örgüt içindeki birçok çatışma, rol ve yapısal süreçlerden oluşan istekler ve beklentiler noktasında iletişimden meydana geldiği ve kurum içinde

bireylerin birbirine olan güven eksikliği ve öfkeleri iletişimsel çatışma olarak ortaya çıktığını bildiren çalışmaları bu sonucu desteklemektedir.

Araştırmada iletişim çatışmaları ölçeği toplam puan ortalamaları ile empatik eğilim ölçeği toplam puan ortalamaları ve empatik beceri ölçeği toplam puan ortalamaları arasında güçlü düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular H2 ve H5 hipotezlerini doğrulamaktadır. Bu bulgular Rehber ve Atıcı, (2009)’nın “İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine göre çatışma çözme davranışlarının incelenmesi” çalışmasına benzer sonuçlar göstermektedir (Rehber ve Atıcı, 2009:339).

Araştırma bulgularında, iletişim çatışmaları alt boyutları ile örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalamaları ve örgütsel güven ölçeği alt boyutları arasında düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir. Araştırma bulgularında iletişim çatışmaları alt boyutları ile örgütsel güven ölçeği ve örgütsel güven ölçeği alt boyutları arasında orta düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular H1 hipotezini doğrulamaktadır.

Araştırma bulgularında, iletişim çatışmaları ölçeği alt boyutları ile empatik eğilim toplam puan ortalamaları arasında ölçeği ve empatik beceri ölçeği toplam puan ortalamaları güçlü düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularında örgütsel güven toplam puan ortalamaları ile empatik eğilim ölçeği toplam puan ortalamaları ve empatik beceri ölçeği toplam puan ortalamaları arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularında örgütsel güven alt boyutları ile empatik eğilim ölçeği toplam puan ortalamaları ve empatik beceri toplam puan ortalamaları arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

İletişim çatışmaları empatik eğilimi ve becerisi yüksek olan, güven ikliminin yerleştiği toplumlarda az da olsa görülen bir olgudur. İletişim çatışmalarının olumsuz etkilerini azaltmak için ve bu durumu örgütün lehine çevirmek açısından yöneticilere büyük görevler düştüğü söylenebilir. Aynı zamanda kuruma güven ortamının sağlanması da gerektiği saptanmıştır.

Sonuç olarak;

“H1 hipotezi, İletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasında negatif yönlü ilişki vardır.” Hipotezinin desteklendiği iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven azaldıkça iletişim çatışmaları artmaktadır.

“H<sub>2</sub> hipotezi, İletişim çatışmaları ile empatik eğilim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır”. Hipotezin desteklendiği bulgularında iletişim çatışmaları ile empatik eğilim arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Empatik eğilimin düşük olduğu örgütlerde iletişim çatışmaları artmaktadır.

“H<sub>3</sub> Hipotezi, Örgütsel güven ile empatik eğilim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”. Hipotezin desteklendiği örgütsel güven ile empatik eğilim arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Empatik eğilimi yüksek olan örgütlerde örgütsel güven artmaktadır.

“H<sub>4</sub> hipotezi, iletişim çatışmaları ile çalışma arkadaşlarına güven ilişkisinde empatik eğilim aracı değişken rolü oynamaktadır.” Hipotezin desteklendiği iletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati eğiliminin aracı değişken rolü aracılık bulgularında orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Empati eğilimi aracılık etkisi ile örgütsel güven düzeyinde artış meydana gelmektedir. Dolayısıyla iletişim çatışmalarında azalma ortaya çıkmaktadır.

“H<sub>5</sub> Hipotezi, iletişim çatışmaları ile empati becerileri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır”. Hipotezin desteklendiği bulgularında iletişim çatışmaları ile empati becerileri arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Empatik becerilerin düşük olduğu örgütlerde iletişim çatışmaları artmaktadır.

“H<sub>6</sub> hipotezi, örgütsel güven ile empati becerileri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”. Hipotezin desteklendiği örgütsel güven ile empatik beceri arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Empatik becerisi yüksek olan örgütlerde örgütsel güven artmaktadır.

““H<sub>7</sub> hipotezi, iletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati becerileri aracı değişken rolü oynamaktadır.” Hipotezin desteklendiği iletişim çatışmaları ile örgütsel güven ilişkisinde empati becerisinin aracı değişken rolü aracılık bulgularında orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Empati becerisinin aracılık etkisi ile örgütsel

güven düzeyinde artış meydana gelmektedir. Böylece iletişim çatışmalarında azalma ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuçlar ile kavramsal çerçevede ifade edilen kıyaslamalardan yola çıkılarak düşünülen araştırma beklentilerini desteklemektedir. Dolayısıyla literatüre eklenmesi hedeflenen özgün katkının gerçekleştiği ve “İletişim çatışmaları, iletişim çatışmaları alt boyutları örgütsel güven, örgütsel güven alt boyutları ve empati” kavramları arasındaki ilişkileri farklı açılardan ele alacak ilgili disiplinlere özgü yeni çalışmalara ışık tutacağı ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları, sınırlılıklardan etkilenmesi muhtemel olabilmektedir. Verilerin, Elazığ il merkezinde bulunan kamu hastanelerine bağlı sağlık çalışanlarından elde edilmiş olması, genelleme imkânını sınırlandırmaktadır. Farklı şehirlerden daha fazla veri toplanarak elde edilen sonuçların, hem kıyaslama hem de sonuçları kuvvetlendirme açısından olumlu katkılar sağlayacaktır.

Araştırma için ilde sadece kamu hastanelerinden izin alınabilmiş olup, özel hastaneden izin alınamamıştır. Bu durum özel hastane çalışanlarının araştırma kapsamına alınmasına engel olmuştur. Özel hastane yönetimlerinin ticari kazanç kaygısı bulunmakta iken, kamu hastanelerinde ticari bir kaygı bulunmamaktadır. Özel hastanelerde ticari kaygı, yönetimlerin strateji ve uygulamalarına etki ederek, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler meydana getirecektir. Özel hastanelerin araştırma kapsamına alınması, bu durumun çalışanların örgütsel güven ve alt boyutlarının ayrıca empati ve iletişim çatışmaları düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak farklı sonuçlar oluşturma potansiyeli göstermektedir. Ayrıca, özel hastanelerin de araştırma kapsamına alınabilmesi halinde konu ile ilgili olarak özel hastane ve kamu hastaneleri arasında kıyaslama yapabilmek mümkün olacaktır.

Zaman ve bütçenin kısıtlı olması nedeniyle araştırma sağlık sektörü ile sınırlı kalmıştır. Hizmet sektöründen ve üretim sektöründen farklı faaliyet alanlarını temsil eden örneklemeler ile çalışılması halinde özgünlük açısından çok daha güçlü eserler üretilmesine katkı sağlayabilecektir. Bununla birlikte hastalar ve hasta yakınları da çalışmaya dâhil edilememiştir. Sağlık çalışanlarıyla birlikte sağlık hizmetinden faydalanan hastaların katılımıyla, çalışanların hizmet sunarken sergiledikleri empati

eğilimleri ve empati becerileri ile iletişim çatışmalarının ilişkileri aynı zamanda güven seviyelerini de ölçmek mümkün olabilecektir.

Sağlık çalışanlarının yoğun çalışma temposu ve zaman kısıtlılığı nedeniyle veri toplama işlemi yalnızca anket yöntemiyle yapılabilmektedir. Bu durum, yüz yüze görüşme, gözlem gibi farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılmasına engel olmuştur. Anket gibi nicel bir tekniğin nitel tekniklerle desteklendiği karma bir desenle yapılacak araştırmaların üreteceği bulguların, geçerlilik ve güvenilirlik açısından diğer bir ifadeyle özgünlük açısından çok daha sağlam temellere dayanacağı düşünülmektedir.

Veri toplama işlemine iki aylık süre ayrılabilmiştir. Bu sınırlılık, daha geniş bir örneklemden veri toplamasına engel olmuştur. Daha uzun bir süre ayrılabilmesi halinde hem daha geniş hacimli örnekleme ulaşma hem de örnekleme hatası daha düşük ve isabet oranı daha yüksek bulgulara erişebilmek mümkün olacaktır.

Daha sonra yapılacak çalışmalarla ilgili öneriler şöyle sıralanabilir:

- Araştırma sadece Elazığ ili kamu hastaneleri ile sınırlı kalmaktadır. Sonraki çalışmalar kamu ve özel hastaneler olmak üzere farklı iller ve bölge veya daha geniş bölgeleri kapsayacak şekilde desteklenmelidir.
- Araştırma kurum izni alınamayan özel sağlık kuruluşları gönüllük kapsamında veri toplama işlemi genişletilmelidir.
- Zaman kısıtlılığı ve iş yoğunluğu nedeni ile araştırma kapsamına giremeyen sağlık çalışanlarının kapsamı genişletilmelidir.
- Sağlık çalışanları dışında hastalar üzerinde de benzer çalışmalar ve analizler yapılabilir.
- Araştırmadaki demografik özellikler ile diğer değişkenlerle anazi yapıp yeni bir bakış açısı kazandırılabilir.
- Araştırma üç değişkenli şekilde yapılmış alt boyutları karşılaştırılmıştır. Daha kapsamlı değişkenler ve farklı ölçekler kullanılarak desteklenmelidir.
- Literatürde bu çalışma ile ilgili az sayıda araştırma olduğundan farklı sektörlerde ve krumlarda benzer nitelikte çalışmaların varlığı konu ile ilgili kapsamı genişletecektir.

## KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Adler, N. (1991). *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Boston:PWS Publishing.
- Adler, R. B. ve Elmhorst, J. M. (1996). *Communicating At Work*, The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2003). ‘Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi, *Kamu İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 7(2).
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Akkirman, A. D. (2004). *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*. İstanbul:Alfa Akademi.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 105-135.
- Akkoyun, F. (1982). Empatik Anlayış Üzerine. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15(2), 63-69.
- Akkoyun, F. (2011). *Transaksiyonel Analiz, Psikolojide İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aktan, C. C. ve Çoban, H. (2008). Bir Sosyal Sermaye Olarak Güven. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 1.
- Akyol, K. A. (2005). Erken Çocukluk Döneminde Empati Gelişimi. *Çoluk Çocuk Dergisi*. 51, 2-13.
- Aldag, R.J. ve Stearns, T.M. (1987). *Management*, South Western Publishing Company, Ohio.
- Altıntaş, E. (2018). *Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi, Mersin İlinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı), Mersin.

- Argun, Ç. (2009). *Yerel Yönetimlerde Kurumsal Güvenin Algılanması: bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi, Sakarya.
- Argüden, Y. (2000). *Kurumsal GÜVEN*. 2000. [http://www.arguden.net/tr/ makaleler/ kurumsal-guven/](http://www.arguden.net/tr/makaleler/kurumsal-guven/). [Erişim Tarihi: 07/05/2020].
- Arı, G.S. (2003). *İşletmelerde Güven Ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara, s.19.
- Arslan, K. (2016). KOBİ’lerde Çatışma ve KOBİ Yöneticilerinin Çatışmanın Yönetiminde İzledikleri Stratejiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 35-62.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, G. Y. T. E. S. B. E. Doktora Tezi, Gebze, s.5.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 14(1), 20-39.
- Aslan Ş, Özata M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (17), 94-116.
- Aslan, Ş. (2003), *Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Kuram ve Bir Örnek Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Aslan, Ş. ve Erkuş, A. (2008). Measurement of Emotional Intelligence: Validity and Reliability Studies of Two Scales. *World Applied Sciences Journal*. 4(3), 430-438.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5, 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2002, 9, 1-13.
- Asunakutlu, T. (2007). *Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları*, R. Erdem, C.Ş. Çukur (Editör) içinde, Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, ss.231-265.

- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 2(2), 59-67.
- Avşaroğlu, S. ve Ömer Ü. (2007). Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, 18, 85-100.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi, İM Eğitim Araştırma Danışmanlık A.Ş.* (2. Baskı), Ankara.
- Aytekin, H. (2018). İnsan İlişkileri ve İletişim. Ankara: Pegem Akademi.
- Baier, A. (1986). "Trust and Antitrust", *Ethics*, 96, 231-260.
- Baird, A, St-Amand, R. (1995). *La confiance au Sein des Organisation*, [http://www.pscfpc.gc.ca/publications/monogra/mono2\\_f.htm](http://www.pscfpc.gc.ca/publications/monogra/mono2_f.htm) Erişim tarihi: 12.10.20
- Balat, GU., Çelebi, G., Yılmaz, H. ve Gümüştekin, T. (2014). Duygusal Zekâ ve Empatik Eğilim: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 9(8), 893-901.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalizasyon: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balk, W., Olshfski, D., Epstein, P., Holzer, M. (1991). Perspectives On Productivity, *Public Productivity And Management Review*. 15(2), S.65-79.
- Baltacı, HÖ. (2016). *İletişim Becerileri ve Empatik Eğilim Arasındaki İlişkinin X Ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi ve Bir Uygulama*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baltaş, A. (2002). *Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışmaları ve Liderlik*, Remzi Kitapevi 5. Basım: 56-60.
- Baran, M. (2013). Kadınlara Verilen İletişim Çatışmaları Eğitiminin Evlilik Doyumu Üzerine Etkisi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, .s.18.

- Barnett, M. A. (1990). *Empathy and related responses in children* N. Eisenberg ve J. Strayer (Eds.), Empathy and its development Cambridge, NY: Cambridge University Press. s.146-163.
- Barrett-Lenuard, G. T. (1981). The Empathy Cycle: Refinement of a Nuclear Concept. *Journal of Counseling Psychology*. 28(2), 91-100.
- Basch, M. F. (1983). Empathic understanding: A review of the concept and some theoretical considerations. *J Am Psychoanal Assoc*. 31, 101-126.
- Basım, H. N, Erkenekli, M, Şeşen, H. (2010). Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. 43, 1, 145-165.
- Basit, G. ve Duygulu, S. (2018). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. *Collegian*, 25(2), 163-169.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (1), 29-62.
- Baş, T. (2008). *Anket*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Başak, B. (2010). Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması, (Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. (İkinci baskı). Gül Yayınevi: Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Umut Yayınevi Ankara:
- Bee, H. (1992). *The developing child*. Harper Colins College Publishers, Newyork, s.557.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: Öğretmen adayı örnekleminde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*. 1: 5-18.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği* (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bellous, J. B. (2001). *Considering empathy some preliminary definition*. Erşim adresi: <http://www.mcmaster.ca/mjtm/bellous1.htm>, Erşim tarihi: 08.06.2020.
- Bennett, R. (1994). *Organizational Behavior*, M&E Handbook Series, Singapore.

- Berlin, D. (2011). Sustainable Consumers and the State: Exploring How Citizens' Trust and Distrust in Institutions Spur Political Consumption, *Journal of Environmental Policy & Planning*. 13 (3), 277-295.
- Bıçakçı, İ. (2008). *İletişim ve halkla ilişkiler: Eleştirel bir yaklaşım*, (7. Baskı). Media Cat Kitapları. İstanbul.
- Biçkes, D.M., Yılmaz, C. (2017). Çalışanların örgütsel güven algılamalarının özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi: Ampirik bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2), 301-322.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal psikoloji sözlüğü: kavramlar, yaklaşımlar*, Bağlam Yayıncılık. İstanbul, s.459.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, Beta Yayınevi.2. Baskı, İstanbul, 1996.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Bircan, B. (1984). Karar Verme ve Tam Belirsizlik Ortamında Uygulanan Karar Kriterleri, *İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Dergisi*. 13(2), 1984, 40-53
- Bissola, R., Carignani, A. (2007). *The Role of Trust in Approaching E-Government Services: A Comprehensive Theoretical Framework*. IADIS International Conference e-Commerce 2007. 7-9 Aralık 2007, Algarve: Portekiz, 2007, 43-50.
- Blunsdon, B., Reed, K. (2003). The Effects of Technical and Social Conditions on Workplace Trust, *Human Resource Management*. 14:1.
- Bobbitt, H. R., Breinholt, R., Doktor, R., McNaul, J. (1974). *Organizational Behavior, Understanding and Prediction*, Prentice Hall, New Jersey.
- Boutros, A, Joseph, C. B. (2007). Building, maintaining and recovering trust: A core leadership competency. *Physician Executive*. 33(1), 38-41.
- Bozkurt, Ö., ve Torun, M. K. (2014). Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Çalışma, *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2014; 2(1): 82-105.
- Böke, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (54), 211-233.

- Brehm, J., Gates, S. (2002). *Rules, Trust and the Allocation of Time*”, Paper Presented At The Annual Meeting of The Midwest Political Science Association, Chicago, IL, April, s.25-28.
- Brenneman, EM. (2000). Empathizing with the many voices of the past. *Social Education*. 65, 51-54.
- Buckley M. R, D.S., Beu , D.D., Frink , J.L., Howard , H.,Berkson , T.A., Mobbs ve G. R. Ferris. (2001). Ethical Issues in Human Resources Systems. *Human Resources Management Review*. 11, 11-29.
- Buller, M., ve Buller D. (1987). Physicians’ communication style and patient satisfaction. *J. Health Soc Behav*. 28(4), 375–388.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (7. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bülbül, H., ve Tunç, T. (2017). Bölümlerarası Çatışmanın Yenilik Performansına Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16, 2, 7-25.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25 (1), 171-192.
- Büte, M. (2018). Örgüt Kültürü, *İstanbul üniversitesi açık ve uzaktan eğitim fakültesi: İstanbul*.
- Büyükcebeci, A. ve Deniz, M.E. (2015). Ergenlerde sosyal dışlanma, yalnızlık ve okul öznel iyi oluş: empatik eğilimin aracılık rolü. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(3), 723-736
- Büyükdere, B., ve Solmuş, T. (2006). *İş ve özel yaşamda kişilerarası güven*. [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=271&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=271&pg=m). Erişim Tarihi: 10.06.2019.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *SPSS ile Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayınevi, 167-170.
- Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*. 93(1), 91-101.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cariño, L. V. (2007). Building Trust in Government in Southeast Asia”, 7th Global Forum on Reinventing Government, 26-29 Haziran, Viyana, Avusturya. 2007.

- Carlisle, H. (1976). *Management; Concepts and Situations*, Science Research Associates", Chicago.
- Castelfranchi, C., Rino, F. (1995). *Social Trust: A Cognitive Approach*, National Research Council - Institute of Psychology.
- Caudron, S. (2000). Keeping Team Conflict Alive: Conflict can be a Good Thing. Here's What You Can Do to Make The Most of This Creative Force, *Public Management*. 82(2), 5-9.
- Cengiz, S. (2008). Hemşirelerde Empatik Eğilim Ve İş Doyumu İlişkisi. (Marmara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.). İstanbul
- Chen, C. H. V., Wang, S-J., Chang, W. C., Hu, C. S. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*. 16(4), 321-328.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., Lin, Y. T., Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*. 15(1), 363-365.
- Child, J. T. (1998). And International Strategic Alliances: The Case Of Sino- Foreign Joint Ventures, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, s. 245.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., Martin, J. J. (2010). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version, *Journal of Sport Management*. 24 (2), 69-189.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2005). Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors, and Demography. *Public Performance & Management Review*. 28(4), 487-511.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*. 53(1), 39-52.
- Cotton, K. (2001). Developing empathy in Children and Youth. School Improvement Research Series, Regional Educational Laboratory.

- Cress, S. W. (2000). Developing empathy through children's literature. *Education*, 47, 32-35.
- Culbert, S. A., and McDonough, J. J. (1986). The Politics of Trust and Organizational Empowerment. *Public Administration Quarterly*. 10(1), 71-88.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan ve Davranış*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2004a). *İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel kavramları*, 8. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2004b). *Yeniden İnsan İnsana*. 32. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2017), *İnsan ve Davranış*, 35. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Çelik, A., ve Akgemci, T. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Dal, A. (2014). Grup iletişimi ve örgüt içi iletişim. İçinde E. N. Orhon & U. Eriş (Eds.). *İletişim bilgisi Eskişehir: Web-Ofset*. ss.94-115.
- Dalton, M. (1979). *Management: Foundations and Practices*, 5. Baskı, Macmillan Publishing Company, USA.
- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı*, (Çev. Kemal Tosun ve diğ.), İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- De Cenzo, D. A. (1997). *Human Relations Personel and Professional Development*, Prentice Hall, New Jersey.
- Demiray, U. (1994). *İletişim Ötesi İletişim*, Turkuaz Yayınları, Eskişehir.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Organizasyon*. 10(2), 143-145.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama*, (G.Y.T.E. S.B.E. Doktora Tezi), Gebze.
- Demirel, Y. (2008). *Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma*. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(2), 179-194.

- Demirkaya, H., ve Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(2): 263-279.
- Derin, N., ve Demirel, E. T. (2010). Kurum imajının kurum kimliği açısından açıklanabilirliği, *İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi örneği*. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*.13(2), 155-193.
- Derksen, F., Bensing, J., Lagro-Janssen, A. (2013). Effectiveness in general practice: A systematic review. *British Journal of General Practice*. 63(606), 76-84.
- Develioğlu, K., ve Çimen, M. (2012). Örgütsel güvenin kaynağı olarak işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumlulukları. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(2), 141-149.
- Dietz, G., Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*. 35(5), 557-588.
- Dietz, G., Gillespie, N. & Chao, G. (2010). Unraveling the complexities of trust and culture. M. N. K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, & R. Lewicki, (edt.). *Organizational trust:a cultural perspective* içinde ss.3-42. New York:Cambridge University Press.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership And Team Performance: Evidence From NCAA Basketball, *Journal Of Applied Psychology*. 85, 1004–1012.
- Dirks, K. T, ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*. 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice, *The Journal of Applied Psychology*. 87(4), 611–628.
- Dizer, B., ve İyigün, E. (2009). Yoğun Bakım hemşirelerinde empatik eğilim düzeyleri ve etkileyen faktörler. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 12(1), 9-19.
- Donnellon, A. (1998). Takım Dili, (çev. Osman Akınhay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.31.
- Dow, A. W., Leong, D., Anderson, A., Wenzel, R. P. (2007). Using theater to teach clinical empathy: A pilot study. *Journal of General Internal Medicine*. 22(8), 1114-1118.

- Dökmen, Ü. (1987). Empati Kurma Becerisi İle Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 1-2(20), 183-200.
- Dökmen, Ü. (1988). Empatinin Yeni Bir Modele Dayandırılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 1-2(21), 155-190.
- Dökmen, Ü. (2018). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, (60. Baskı) Remzi Kitapevi. İstanbul.
- Durdağ, F. M. (2010). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Durmuş, S., ve Günay, O. (2007). Hemşirelerde iş doyumu ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. *Erciyes Tıp Dergisi*. 29(2), 139-146.
- Durna, U., ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2), 210-219.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(3), 411-434.
- Eagles, M., Wolitzky, D. L. (1999). Empathy: A Psychoanalytic Prespective. Empathy: Reconsidered, New directions in Psychotherapy, 2nd edition.
- Edelmann, J. R. (1993). *Interpersonal Conflicts at Work- The British Psychological Society*, Leicester.
- Edmonson, A. C. (2007). *Psychological Safety, Trust and Learning in Organizations: A Group Level Lens*. NY: Russell Sage Foundation.
- Egglan, W. (1991). Örgütlerde İletişim, (Çev. Yılmaz Büyükerşen Şen Öz-alp Hikmet Seçim Ali Atıf Bir) A.Ü Yay., Eskişehir.
- Ekici, K. M. (2013). İletişim. Savaş Yayınevi:Ankara.
- Ekinci, N. E., Özdilek, Ç., Deryahanoğlu, G., Üstün, Ü. D. (2014). Spor yapan lise öğrencilerinin öz güven düzeylerinin incelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*. 1(1), 36-42.
- Ellis, D. G., Maoz, I. (2003). A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*. 14(3/4), 255-272.

- 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*. 49(4), 382-398.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Der), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- Erdem, F., & Aytemur, J. (2014). Context-specific dimensions of trust in manager, subordinate and co-worker in organizations. *Journal of Arts and Humanities*. 3(10), 28-40.
- Erdem, R., İzgüden, D., & Erdem, İ. (2017). İnformalitenin kavramsal çerçevesi ve yönetim düşüncesindeki yeri. İçinde R. Erdem (Eds.), *Yönetimde informalite*. İstanbul: Beta. ss. 5-43.
- Erdoğan, İ. (1990). İşletme Yönetiminde Kişiyeye Bağlı Çatışma: Stres ve Çözüm Yolları. Bizim Büro Yayınevi, Ankara.
- Eren, E. (1989). Yönetim Psikolojisi (3.baskı), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım. A.Ş. 7. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2015). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Ergeneli, A. (2006). Örgüt ve insan. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Ergin, A. (2012). Eğitimde etkili iletişim (6. Baskı). Anı Yayıncılık. Ankara.
- Eroğlu, F. (1992). Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi, (Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erzurum.
- Ersoy, E. ve Köşger F., (2016). Empati:Tanımı ve Önemi, *Osmangazi Journal of Medicine*, 38(2), 9-17
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Euwema, M. C., Vliert, E. V., Bakker, A. B. (2003). Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behaviour, *The International Journal of Conflict Management*. 14, 2, 120.
- Fairholm, G. W. (1994). Leadership and The Culture of Trust (Westport: Praeger.
- Fairholm, G. W. (1998). Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart. United States of America: Greenwood Publishing Group.

- Fairhurst, G. T., Jordan, J. M., Neuwirth, K. (1997). Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement. *Journal of Applied Communication Research*. 25, 243-263.
- Falcone, R., Castelfranchi, C. (2001). Social Trust: A Cognitive Approach, Editör: Ferres, N., Connell, J., Travaglione, A. (2005). The effect of future redeployment on organizational trust. *Strategic Change*. 14(2), 77-91.
- Firth-Cozens, J. (2004). Organisational trust: The keystone to patient safety. *BMJ Quality & Safety*. 13(1), 56-61.
- Fisman, R., & Khanna, T. (1999). Is trust a historical residue? Information flows and trust levels”, *Journal of Economic Behavior & Organization*. 38.
- Folger, J. P., Poole, M. S., Stutman, R. K. (2013). Çatışma yönetimi, ilişkiler, gruplar için stratejiler (7. Basım). Çev. Füsun Akkoyun). Nobel Akademik, Ankara.
- Fukuyama, F. (1998). Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması (A. Buğdaycı. Çev.).İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Fullan, M. (2000). The return of large-scale reform. *Journal of educational Change*, 1(1), ss. 5-27.
- Gambetta, D. (1998). Can We Trust?, Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Editör: Diego Gambetta içinde) Basil Blackwell, Oxford, Birleşik Krallık.
- Geçikli, F. (2016). Halkla İlişkiler ve İletişim. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*. 53(8), 1027-1055.
- Gibb, R. B. (1961). Defensive Communication. *Journal of Communication*. 11, 141-148.
- Gill, A. S. (2008). The Role of Trust in Employee-Manager Relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(1), 98-103.
- Goleman, D. (2003). *Destructive emotions: A scientific dialogue with the Dalai Lama*. New York :Bantam Books.
- Gordon, J. (1997). Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Inc.
- Gordon, T. (1993). Etkili Öğretmenlik Eğitimi, (Çev. Emel Aksay, Birsen Özcan), İstanbul YA-PA Yayıncılık.
- Gökçe, O. (2001). İletişim Bilimine Giriş, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.

- Gökçe, O. (2006). İletişim Bilimi - İnsan İlişkilerinin Anatomisi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gökçe, O. (2015). İletişim, 3. Baskı, Çizgi Kitapevi, Konya. 2015.
- Gönen, Y. Ö., Öztürk, F. Ü., & Efiltili, S. (2008). Örgütlerde söylenti ve dedikodu. 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Trabzon.
- Greenberg, J. (1997). Behaviour in Organizations, Prentice Hall, New Jersey.
- Griffin, E. (1997). A First Look at Communication Theory, The McGraw Hill, USA.
- Gross, M. A., Guerrero, L. K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles, *The International Journal of Conflict Management*. 11(3), 200-226.
- Grove, A. S. (1997). Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır, (Çev. Özlem, Dinçkal, Ferman Lekesizalın) Sistem Yay, İstanbul.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık. Konya. Eğitim Yayınevi
- Gün, İ. ve Söyük, S. (2017). Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*. (1), 40-48
- Günaydın, S. C. (2001). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon. (S. Güney Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güngör, N. (2011). İletişime giriş. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Güngör-Houser, A. (2009). "Evli Bireylerin Sahip Oldukları İletişim Çatışması Türü, Romantik Kıskançlık ve Duygusal Zeka Düzeylerinin Evlilik Doyumları Üzerine Etkisi". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, ss.40-41-45.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Gürer, A., Öneren, M., Bozacı, İ. (2014). Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*. 29, 439-455.
- Gürgeç, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Güzel, H. M. (2010). Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi Ankara, İli Örneği, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), Ankara.
- Halıcı, M., Söyük, S., Gün, İ. (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13, 180-198.
- Halis, M., Gökgez, G., Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(17), 187-205.
- Hardy, L., Jones, G., Gould, D. (1997). Understanding psychological preparation for sport, John Wiley & Sons.
- Heaney, L. F. (2001). A Question of Management: Conflict, Pressure and Time, *The International Journal of Educational Management*. 15(4), 197-203.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (1989). *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York.
- Helpert, J. (2003). What is clinical empathy?, *Journal of General Internal Medicine*. 18(8), 670-674.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev. Bıntuğ Aytekin Salim Şen, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Higgins, R. D., Johnson, M. (1991). Total Quality Enhances Education Of U.S. Army Engineers. *National Productivity Review*. 11(4), 1-9.
- Higginson, T. J., Waxler R. P. (1989). Developing a trust culture: To survive in the 90s, *Industrial Management*. 31(6), 27-32.
- Hitt, M. A., Robert, L. M., Middlemist, R. D. (1989). *Management Concepts and Effective Practice*, West Publishing Company, New York, p.420.
- Hollis, M. (1988). *Trust within reason*. Cambridge University Press. Cambridge, UK.
- Hunt, M., Lara, T. M., Hughey, A. W. (2009). Establishing and maintaining organizational trust in the 21st century. *Industry and Higher Education*. 23(2), 71-77.

- Hurmelinna-Laukkanen, P., Blomqvist, K. (2007). Fostering R&D collaboration—the interplay of trust, appropriability and absorptive capacity. Working Conference on Virtual Enterprises, Boston, 10-12 September, 15-22.
- Ioannidou, F., Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: what is it really about? *International Journal of Caring Science*. 1(3), 118-123.
- İlban, M. O. (2008). Seyahat Acenta Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*. 8 (1), 121-152.
- İslamoğlu, B., ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*, İnkılâp Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş. İstanbul.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4), 195-216.
- Jefkins, F. (1990). Public Relations The M and E Handbook Series, London.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jolliffe, D., Farrington, D.P. (2004). Empathy and offending: A systematic review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 9, 441-476.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory*, 3. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*. 23(3), 531-546.
- Jones, K. (1996). *Trust as an Affective Attitude*, *Ethics*, 107, 4-25.
- Joseph, E. E., & Winston B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(1), 6–22.
- Kabadayı, C., ve Tuncer, E. (2002). Dağıtım Kanallarında Bayilerin üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*. 8, 5, Sayı: 17, 101.
- Kâhya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Erzurum.

- Kamışoğlu, İ. (2013). “Sosyal Medyada Kişilerarası İletişim Çatışmaları”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Kişilerarası İletişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 25.
- Kanter, M. R., Barry, A. S., Todd, D. J. (1992). *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, New York.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.15(1-2), 265-283.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi -bir uygulama-. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*. 20(63), 59-76.
- Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Kaşıkcı, E. (2002). Doğurucu Beden Dili, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis & Prevention*. 42(5), 1488-1497.
- Kaukiainen, A. A., Bjorkqvist, K., Lagerspetz, K., Osterman, K., Salmivalli, C., Rothberg, S., ve Ahlbom, A. (1999). The relationship between social intelligence, empathy, and three types of aggression. *Aggressive Behavior*, 25, 81-89
- Kavlu, İ., ve Pınar, R. (2009). Acil servislerde çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve iş doyumlarının yaşam kalitesine etkisi. *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi*. 29(6), 1543-1555.
- Kavruk, S., ve Tan, O. (2001). İletişim, *MEB Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bülteni*. 42.
- Kaya, A. (2007). Yönetimde insan ilişkilerinin sırları (2. Baskı). Konya: Eğitim.
- Kaya, B., Kılıç, M., Karaçimen, Y. (2003). Etik, Sosyal Sorumluluklar Ve Sosyal Sermaye; Türkiye’de Medya Yansımalarına İlişkin Bir Uygulama. 1st, International Busines And Professional Ethics Congress of Turkey, 661-673.
- Kaya, A., ve Siyez, D. M. (2010). KA-Sİ çocuk ve ergenler için empatik eğilim ölçeği: Geliştirilmesi geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 110-125.

- Keenan, G. M. (1994). Nurse Management of Conflicts with Physicians in Emergency, The Degree of Doctor of Philosophy, University of Illinois if Chicago, Helth Sciences Center, Chicago.
- Khiavi, F. F., Shakhi, K., Dehghani, R., Zahiri, M. (2016). The correlation between organizational justice and trust among employees of rehabilitation clinics in hospitals of Ahvaz, Iran. *Electronic Physician*. 8(2), 2016,1904.
- Kılıç, M. (2007). Yönetim ve Organizasyon (S. Güney, Ed.). Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3, 23-36.
- Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları. Eskişehir.
- Kiesler, D., & Auerbach, S. (2003). Integrating measurement of control and affiliation in studies of physician–patient interaction: the interpersonal circumplex. *Soc Sci Med*. 57(9), 1707–1722.
- Kipnis, D. (1996). Trust and technology. Lewicki RJ, Bunker BB (Ed.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research. 39-51. <https://books.com.tr/>.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12(1), 46-57.
- Koç, S. (2006). *İletişimde Ustalaşmak*. Kuraldışı Yayıncılık. İstanbul.
- Koçak, S. (2012). Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması: Uşak ili örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği, genişletilmiş* 16. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Korkmazıyrek, H., ve Hazır, K. (2015). Algı, Tutum ve Duygular. Ü. Sıgı ve S. Gürbüz (Ed) Örgütsel Davranış. Beta Yayınları, İstanbul, s.45-92
- Kozan, M. K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework, *International Journal of Conflict Management*. 8(4), 338-360.

- Köksal, H. (2009). Hemşirelerin Empatik Eğilim Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü). İzmir.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). (Eds.). Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Sage Publications, Inc.
- Kramer, R. M., Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*. 4(1), 245-277.
- La Porta, R., Lozez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. W. (1997). Trust in large organizations. *American Economic Review*. 87, 333-338.
- Lahno, B. (2001). On The Emotional Character of Trust. *Ethical Theory And Moral Practise*. 4, 171–189.
- Lane, C. (1998). Introduction: *Theories And Issues in The Study Of Trust* Editör: Lane, C, Bachman, R., *Trust Within And Between Organizations, Conseptual Issues And Emprical Applications*, Oxford University Press, New York.
- Law, S. & Glover, D. (2003). Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research. Buckingham, Open University Press. 31.
- Lazar, J. (2001). İletişim bilimi, (Çeviren: Cengiz Anık). Vadi Yayınları, Ankara.
- Lazaric, N. ( 2003). Trust Building Inside The Epistemic Community: An Investigation With An Empirical Case Study. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants And The Process of Trust Development*. E. Elgar Publishing. U.S.A., s.147-167.
- Lennon, R., Eisenberg, N. (1987). Empathy and its development. New York: Cambridge University Press.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality, *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., Fandt, P. M. (1995). Management Challenges in the 21st Century, West Publishing Co, New York.
- Liew, J., Eisenberg, N., Losoya, S. H., Fabes, R. A., Githie, I. K., Murphy, B. (2003). Children's physiological indices of empathy and their sociemotional adjustment: Does caregivers' expressivity matter? *Journal of Family Psychology*. 17(4), 584-597.

- Lin, R. S. J., & Hsiao, J. K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 5(3), 171-175.
- Lindelow, J., & Scott, J. (1989). Managing Conflict, Office of Educational Research and Improvement ED.309.519, Washington.
- Loudin, J. L., Loukas A., Robinson, S. (2003). Relational aggression in college students: Examining the roles of social anxiety and empathy. *Aggressive Behavior*, 29, 430-439.
- Lorié, Á., Reinero, D. A., Phillips, M., Zhang, L., Riess, H. (2017). Culture and nonverbal expressions of empathy in clinical settings: A systematic review, *Patient Educ Couns*. 100(3), 411-424.
- Lu, H., While, A. E., Barriball, K. L. (2005). *Job satisfaction among nurses: A literature review*. *International Journal of Nursing Studies* 42(2):211-227.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. UK: John Wiley & Sons.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*, McGraw- Hill Company, 6. Editon, New York.
- Manav, A. İ. (2008). Hemşirelerin Empatik Eğilim ve Becerilerinin Değerlendirilmesi. (Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Mersin.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy Of Management Review*. 20(3), 709– 734.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2017). Örgütsel Güven. İçinde:Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Ed)., *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (349-363). (3. Baskı). Pegem Akademi:Ankara.
- Mete, S., Gerçek, E. (2005). PDO Yönetimiyle Eğitim Gören Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilim Ve Becerilerinin İncelenmesi. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 9 (2)
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 38(1), 24-59.
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003). *Trust as an organizing principle*. *Organization Science*. 14(1), 91-103.

- Mckenna, E. (2000), *Business Psychology and Organisational Behaviour*, Psychologypress.
- McKinney, B. C., Kelly, L., Duran, R. L. (1997). The Relationship Between Conflict Message Styles and Dimensions of Communication Competence, *Communication Reports*. 10(2), 188-196.
- McQuail, D., & Windahl, S. (2010). İletişim modelleri, (3. Baskı). Çeviren: Konca Yumlu. İmge Kitabevi.
- Michael, A. H., Robert, L. M., Dennis, R. (1989). *Middlemist; Management Concepts and Effective Practice*, West Publishing Company, New York, 411.
- Miles, R. (1980). *Macro Organizational Behavior*, Goodyear Publishing Company, New York.
- Miller, P. A., de Haar M.A.J. (1997). Emotional, cognitive, behavioral, and temperament, characteristics higher empathy child. *Motivation and Emotion*, 21, 109-125
- Miller, J. (2000). Trust: The Moral Importance of an Emotional Attitude. *Practical Philosophy*, Kasım, p.45-54.
- Milligan, P. T. (2003). The Impact of Trust in Leadership on Officer Commitment and Intention to Leave Military Service in The U.S. Air Force. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree doctor of Philosophy Capella University December 2003 ProQuest Information and Learning Company.
- Mindek, N. (1984). An Evaluation of Determinants of Interpersonal Trust in Task Grup, Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Masters of Arts in Clinical Psychology, Boğaziçi University Library, June.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*. 19(4), 443-486.
- Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. *The International Journal of Conflict Management*. 12,(1), 47.

- Molm, L. D, Collett, J. L, Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*. 113(1), 205-242.
- Motlagh, F. S. (2012). The relationship between organizational climate, job involvement and organizational trust with organizational justice: A case study of hospital systems of Isfahan city, Iran. *African Journal of Business Management*. 6(9), 3262-3266.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J. M., Euwema, M. (1999). Patterns of Style in Conflict Management and Effectiveness, *The International Journal of Conflict Management*. 10, 1, 5.
- Mutlu, E. (1998). İletişim Sözlüğü, 3.Basım. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Mutluer, S. (2006). Özgüven Oluşmasında Manevi Değerlerin Rolü, (Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Nazik, H., ve Bayazıt, A. (2004). İnsan İlişkileri ve İletişim, Ya-Pa Yayınları. İstanbul.
- Newson, D., ve Carrell, B. (1991). Public Relations Writing, Wadsworth, Publishing Company, Belmont California.
- Nicotera, A. M. (1993). Beyond Two Dimensions: A Grounded Theory Model of Conflict-Handling Behavior, *Management Communication Quarterly*. 6(3), 282-306.
- Nooteboom, B, Berger, H. N, Niels, G. (1998). Effects of Trust and Governance on Relationla Risk, *The Academy of Management Journal*. 40, 2, 308–338.
- Nooteboom, B. (2002). Trust, Forms, Foundations, Functons, Failures and Figures, Published By Edward Elgar Publishing Limited, Printed And Bound in Great Britain By Bookcraft (Bath) Ltd.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*. 21(5), 614-635.
- Okçu, V., Doğan, E., Dayanan, İ. (2016). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22, 2, 217-224.
- Okun, B. F. (1997). Effective Helping. Interviewing and Counseling Technigues. (5th Edition). USA: Brooks/ Cole Publishing Company.

- Owen, FK. ve Bugay, A. (2014). İletişim Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 51-64.
- Öntaş, C., ve Akçay, S. (2014). Niklas Luhmann'ın Sistem Teorisi ve Teorinin Sosyal Hizmet Disiplinindeki Yansımalar. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*. 25(2), 97-110.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İş Gücü Performansına Etkisi. *Kamu İş Dergisi*. 9(1), 90-71.
- Öz, F. (1992). Hemşirelerin Empatik İletişim Becerisi ve Eğilimine Eğitimin Etkisi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Öz, F. (1998). Son sınıf hemşirelik öğrencilerinin empatik eğilimleri, empatik becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişki. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 2(2), 32-38.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma, *Eskişehir A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 7(1), .
- Özbek, M. F. (2006). Çalışma ilişkilerinde güven: Yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Özcan TG., Oflaz F., ve Türkbay T. (2003). Dikkat Eksikliği Aşırı Hareketlilik Bozukluğu ve Binişik Karşıt Olma-Karşı Gelme Bozukluğu Olan Çocukların Anne-Babalarının Empati Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 10 (3), s. 108.
- Özdemir, F. K., & Şahin, Z. A. (2015). Hemşirelerin İletişim ve Empati Beceri Düzeyinin Belirlenmesi, *G.O.P. Talsin E.A.H. Dergisi*. 1(1), 1-7.
- Özden, A. T. (2019). Kadın tüketicilerin özgüven düzeyleri ile tercih ettikleri hazır giyim markalarına yönelik marka beğenilirlik düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *International Review of Economics and Management*. 7(1), 115-138.
- Özgür, G., & Tektaş, P. (2018). An examination of the correlation between nurses' organizational trust and burnout levels. *Applied Nursing Research*. 43, 93-97.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8(2), 41-60.

- Öztaş, U. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Antalya.
- Öztürk, S. (2018). Acil Serviste Çalışan Hemşirelerin Mesleki Benlik Saygıları ve Empatik Becerinin Düzeyleri. (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik A.B.D.), Kayseri.
- Paliszkiewicz, J., Koohang, A., Nord, J. H. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: Empirical validation of an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 2(1), 28-39.
- Payne, J. (1998). *Başarılı Toplantı Yönetimi*, (Çev. Emel Köymen), Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., Gürkan, G. Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 43(2), 332-335.
- Pişkin, M. (1989). Empati, kaygı ve çatışma eğilimi arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 22(2), 775-784.
- Pişmişoğlu, E. K. (1997). Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Empati Düzeylerinin İncelenmesi, (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı), İzmir.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Kocaeli.
- Polat, S. (2009a). Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven. Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S. (2009b). Örgütsel güven. Birinci baskı. Pegem A Yayıncılık, 17- 35. Ankara.
- Pondy, L. R. (1983). *Organizational Symbolism, Managerial Process and Organizational Behavior*, 2nd Edition, Foresman and Company, Illinois.
- Poon, J. M., Mohd Salleh, A. H., Senik, Z. C. (2007). Propensity to trust as a moderator of the relationship between perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 10(3), 350-366.
- Poussard, M. J. (2006). *İş Yaşamında Güvenli Davranış*, Morpa Yayınları, İstanbul.

- Premeaux, S. R., Gordon, J. R., Mondy, R. W., & Sharplin, A. (1991). *Management and Organizational Behavior*, Richard D. Irwin Inc Homewood, Illinois.
- Preston, P. (1989). *Communication For Managers*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, 2. Baskı, Westport, CT: Praeger, London.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*. 13(3), 216-217.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles, *The International Journal of Conflict Management*. 10(2), 159.
- Rehber E, ve Atıcı M. (2009) İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine göre çatışma çözme davranışlarının incelenmesi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 18(1), 323-342.
- Rich, G. A. (1997). The Sales Manager as A Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople, *Journal of The Academy of Marketing Science*. 25(4), 319-328.
- Richo, D. (2012). Güven duygusu. İkinci baskı. Çeviren: Koç M, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul; ss.16-18.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., ve Decenzo, D. A. (2001). Coulter, M. *Fundamentals of management*. 11th ed. Pearson Education, New York; Pages. 120-125.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*, 13. Edition, Prentice Hall.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th edition, Pearson, Boston.
- Rogers, C. (1983). Empatik olmak, değeri anlaşılmamış bir varoluş şeklidir (Çev. Akkoyun, F.). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 16(1), 103-124.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust, *The American Psychologist*. 26 (5), 443-452.

- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*. 35(1), 1-7.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust – Introduction to Special Topic Forum, *Academy of Management Review*. 23 (3), 393-404.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). Endüstriyel Davranışlar, İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yay., No.10, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1996). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sally, B., & Jeremy, K. (2007). Building a culture of trust. In A question of trust: The crucial nature of trust in business, work and life-and how to build it, UK: Bookalley.
- Sayers, F., Bingaman, C., Graham, R., Wheeler, M. (1993). Yöneticilikte İletişim, (Çev: Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınevi
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*. 1-34.
- Schein, E.H. (1970). Organizational Psychology. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schermerhorn, J. R. (1989). Management for Productivity, John Wiley and Sons Inc.
- Schierman, S., & Gundy, V. K. (2000). The personal and social links between age and selfreported empathy, *Social Psychology Quarterly*. 63 (2), 152–174.
- Schoorman, F. D., Mayer, R., Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, *Academy of Management Review*. 32(2), 344-354.
- Seçer, H. Ş. (2009). Profesyonel mesleklere ve profesyonel bireylere güven. *Kamu-İş Dergisi*. 10(4), 247-277.
- Semercioğlu, S., Tengilimoğlu, D., Semercioğlu, M. G. (2012). Özel ve kamu hastanelerinde çalışan tıbbi sekreterlerin iş doyumu ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir alan çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 1(4), 225-238.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi, *Sosyal Bilimler Dergisi*. 15, 245-254.
- Sevinç, İ., ve Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*. 162, 266-281.

- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations, *Organization Studies*. 24(3), 463-491.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*. 18(4), 38-41.
- Sillars, S. (1995). İletişim, (Çev. Nüzhet Akın), Ankara: Milli Eğitim Yayınları, No: 2916.
- Simpson, S., & Cacioppe, R. (2001). Unwritten Ground Rules, Transforming Organizations Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service, *Leadership and Organization Devolepment Journal*. 22(8), 394-401.
- Sims, R. R. (2004). Managing Organizational Behavior, Quorum Books.
- Sjahruddin, H., & Sudiro, A. (2013). Organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*. 4(12), 133-141.
- Smith, A. (2006). Cognitive empathy and emotional empathy in human behavior and evolution. *The Psychological Record*, 56, 3-21.
- Smith, H.C. (1996). Sensitivity to People. NewYork :Mcgraw- Hill Book Company.
- Solomon, R. C., & Flores, F. (2001). Güven Yaratmak, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, MESS Yayın No: 369, İstanbul, Aralık.
- Solomon, R. C., & Flores, F. (2001). Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life, Oxford University Press. New York, ABD, p.10-12.
- Sonnenberg, F. K. (1994). Managing with a Conscience: How to improve preformance through integrity, trust, and commitment. McGraw-Hill Inc. 1994.
- Sorrels, B. D. (1984). Business Communication Fundamentals, A Bell and Howell Company, London.
- Sökmen, A., Benk, O., Gayekar, Ş. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19( 2), 415-429.
- Sözen, E. (1997). Medyatik Hafıza, Timaş Yayınları: İstanbul
- Spence L., H. K., Finegan, J., Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Advances in Health Care Management*. 3: 59-85.

- Starnes, B., Truhon, S., McCarthy, V. (2010). Organizational Trust: Employee-Employer Relationships, A Primer on Organizational Trust, ASQ Human Development & Leadership Division. 2010, <http://rube.asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf>, Erişim tarihi: 07.06.2019.
- Steers, R. (1991). Introduction to Organizational Behaviour, Harper Collins, Oregon.
- Stein, S. J., & Book, H. E. (2003). EQ-Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı (M. Işık Çev.). İstanbul, Türkiye: Özgür Yayınları.
- Stephan, W. G., & Finlay, K. (1999). The role of empathy in improving intergroup relations, *Journal of Social Issues*. 55(4), 729-744.
- Stewart, L., & Joiness, V. (2017). Günümüzde TA, Transaksiyonel Analiz' e Yeni Bir Giriş, Akkoyun, F., (çev. Ed.) Ekşi kitaplar, Ankara.
- Stewart, R. B. (2004). Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the Employee-Employer Relationships. (Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University School of Communication and Arts).
- Stoner, J. (1978). Management, Prentice- Hall.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). Management, Prentice-Hall inc Englewood Cliffs, Fourth Editon, New Jersey.
- Sztompka, P. (1999). Trust: A Sociological Theory. Cambridge University Press. Cambridge, UK.
- Şahan, S. (2017). Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarına etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. (2012). Kamu Çalışanlarının Lider Algıları ve Beklentileri: Konya ili Örneği, 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Konya, ss.901-911.
- Şahin, Z. A., ve Özdemir, F. K. (2015). Hemşirelerin İletişim ve Empati Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi. *G.O.P. Taksim E.A.H. Jaren*. 1(1), 1-7.
- Şakar, M. (2010). İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku, (2. Baskı), Beta:İstanbul.
- Şencan H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayınevi, 384-386.
- Şendur, F. E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.

- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon, 7. Baskı, Güney Ofset, Konya.
- Şimşek, M. Ş., ve Akın, H. B. (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitapevi, Konya.
- Şimşek, M. Ş., ve Kınır, S. (2006). Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, S., ve Taşçı, A. (2008). Örgütlerde "Güven" Konsepti ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi. Erişim adresi: [www.ikademi.com](http://www.ikademi.com), Erişim tarihi: 14.12.2020.
- Tabak, S. R. (2019) *Kurumsal İletişim*, [http://fbemoodle.emu.edu.tr /pluginfile.php /11334 / mod\\_ resource/content/0/kurumsal\\_ iletisim\\_1\\_.pdf](http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod_resource/content/0/kurumsal_iletisim_1_.pdf). 10.06.2019.
- Taşpınar, Y., Şahin, A., Örselli, E. (2015). Kamu Kurumlarında Güven İklimi ve Etik İklim İlişkisi: Konya İli Kamu Bankaları Örneği, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 18(1), 117-136.
- Tayfun, R. (2014). Etkili İletişim ve Beden Dili. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TDK., *Çatışma nedir?* Erişim adresi: <http://tdk.gov.tr>. Erişim tarihi: 21.02.2021.
- Tekin, M. G., Hasan, K., ve Burgess, T. (2000). Değişen Dünyada Teknoloji Yöntemi, Damla Ofset, Konya.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Ankara.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2005). İnsan İlişkilerinde İletişim. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", *TODAİE Dergisi*. 24(2).
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23-40.
- Tokgöz, E., ve Seymen. O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*. 10(39), 61-76.
- Tolbert, C. J., & Mossberger, K. (2006). The Effects of E-Government on Trust and Confidence in Government, *Public Administration Review*. 66 (3), 354-369.

- Top, M., Akdere, M., Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*. 26(9), 1259-1282.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*. 28(3), 217-241.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*. 39, 308-333.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, WK. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust, *Review of Educational Research*. 71, 547–593.
- Tuğlu, A. (1996). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı), İstanbul.
- Tuna, M., ve Türkmen, F. (2015). Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(4), 43-65.
- Tuna, Y. (2012). İletişim. (İ. Vural, Ed.). Pegem Akademi. Ankara. 2012.
- Tunç P., Gitmez, A., Boothby M.R.K. (2014). Yoğun bakım ve yataklı servis hemşirelerinde duygusal emek stratejilerinin empatik eğilim açısından incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Derg.* 15,45-54.
- Turgut, İ. (1992). Tarihte Tatil (Az gelişmişliğin Felsefesi). Bilgehan Matbaası. İzmir.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2013). İletişim: Genel ve Örgütsel Boyutuyla. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2002). Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller, Ankara: Nobel Yay. Dağ.,
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2008). Genel iletişim kavramlar ve modeller, (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tutuk A, Al D, Doğan S. (2002). Hemşirelik Öğrencilerinin İletişim Becerisi ve Empati Düzeylerinin İncelenmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 6(2):36-41.
- Tuyan, S., ve Beceren, E. (2005). Duygusal Zekâ ve Empati. Personal Excellence Dergisi, Rota Yayınları, 6(71):1-2.
- Türkel, A. U. (2000). Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi. İstanbul:Türkmen Kitabevi.
- Türnüklü, A. (2006), *Sınıf ve Okul Disiplinine Çağdaş Bir Yaklaşım: Onarıcı Disiplin*,
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. (Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara.
- Tüzün İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (2), 93-118.
- Uğurlu, C. T., ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin örgütsel kimlik ve okula güven düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*. 14(1), 72-85.
- Umiker, W. (1993). Powerful Communication Skills: The Key to Prevention and Resolution of Personal Problems, *The Health Care Supervisor*, 11(3), 30-34.
- Uslaner, E. M. (2002). Trust in the Knowledge Society, Prepared for the Conference on Social Capital, Cabinet of the Government of Japan, March, Tokyo, Japan, s.24-25.
- Uslu, O. (2016). Organizational Trust Studies in Turkey: An investigation through thesis and articles. Proceedings of the Fifth European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (EAR16 Turkey Conference), İstanbul, 15-17 Aralık, 1616.
- Uslu, S. (2015). Çatışma yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma, (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü sağlık Yönetimi Anabilim Dalı), Sakarya.
- Usluata, A. (1997). İletişim, İletişim Cep Yayınları, İstanbul.
- Usta, M. E., Kaya, A., Özyurt, D. (2018). Örgütsel dedikodu yönetimi. *Harran Maarif Dergisi*. 3(2), 1-13.

- Uygun, E. (2006). Psikiyatri Servisinde Çalışan Hemşirelerin Empati Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü), İstanbul.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(16), 188-208.
- Valentine, S. L., Godkin, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, And Person-Organization Fit. *Journal Of Business Ethics*. 41, 349-360.
- Warre, H. (2003). *Psikoloji Sözlüğü*. Göbekçin, T., (Çeviren). Yeryüzü Yayınev, Ankara, s.75.
- Wasti, S.A., Tan, H. H., Erdil, S. E. (2011). Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China. *Management and Organization Review*. 7(2), 279-302.
- Watzlawick, P. Beavin, J., Jakson D. D. (1969). Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, *Paradoxien, Baern, Stuttgart*, 50-70.
- Weber, L. R. (1998). On Constructing Trust: Temporality, Self-Disclosure, And Perspective Taking, *Internationan Journal Of Sociology And Social Policy*. 18(1),7-24.
- Weiss, D. H. (1993). Telefonda İletişim, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul. s.5.
- Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust, *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an excgange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), ss. 513-530.
- Wilcox, D. L., Nolte, L. W. (1990). *Public Relations Writing and Media Techniques*, Harper Collins Publishers Inc, New York.
- Williams, L. L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*. 30(3), 203-211.

- Wilson, S. R., & Waltman, M. S. (1988). Assessing the Putnam-Wilson Organizational Communication Conflict Instrument (OCCI), *Management Communication*. 1(3), 367-388.
- Wong, Y., C. S., Wong, H. Y., Ngo H.K. (2005). Different Response to Job Insecurity of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises, *Human Relation*. 58 (11), 1391-1418.
- Yavuz, K. (2003). Sosyal Bilimlerde Güven. (Erdem, F., Ed.). Ankara: Vadi Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, İq Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldızoğlu, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı), Ankara.
- Yılmaz, M. (2011). Hemşirelerin İletişim ve Empatik Beceri Düzeyleri ile Hastaların Hemşirelik Bakımını Algılayışlarının Karşılaştırılması. (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı), Mersin.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (3), 95-118.
- Young, L., & Daniel, K. (2003). Affectual Trust In The Workplace, *International Journal Of Human Resource Management*. 14(1), 140.
- Yu, J. & Kirk, M. (2008). Measurement of empathy in nursing research: Systematic review, *Journal of Advanced Nursing*. 64(5), 440-454.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*. 10(3), 864-865.
- Yüksel, H. (1994). *İkna Edici İletişim*, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı Yayınları, No:94, Eskişehir.
- Yüksel A, (2004). Empati Eğitim Programının İlköğretim Öğrencilerinin Empa-tik Becerilerine Etkisi, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2):342.

- Yürür, ÖGDS. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2), 295-312.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*. 9(2), 141-159.
- Zıllıoğlu, M. (1993) *İletişim Nedir*, Cem Yayınevi, Eskişehir.



## İLETİŞİM ÇATIŞMALARI ÖLÇEĞİ

İletişim çatışmaları; çalışanlar arasında ya da çalışanlarla yöneticiler arasındaki anlaşmazlıklara verilen genel isimdir. Aşağıdaki ifadelerle, kurumunuzda iletişim çatışmalarının varlığı ve düzeyi ölçülmektedir.

Seçeneklerin karşılıkları:

1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen katılıyorum

|                                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| İşletmemiz çalışanları birbirini göz ardı etmekte ve işbirliğinden kaçınmaktadır.                                         |   |   |   |   |   |
| İşletmemiz çalışanları arasındaki ilişkiler söylenti ve dedikodulara dayanmaktadır.                                       |   |   |   |   |   |
| İşletmemizdeki telefon görüşmeleri ve e-mail mesajlarının cevapları geri dönmemektedir.                                   |   |   |   |   |   |
| İşletmemizdeki notların, görüşmelerin ve toplantıların içeriği sürekli değişmektedir.                                     |   |   |   |   |   |
| İşletmemiz içerisindeki gerilim ve düşmanlıklarda artış gözlenmektedir.                                                   |   |   |   |   |   |
| İşletmemizde işe devamsızlık ve sık sık viziteye çıkmada artış gözlenmektedir.                                            |   |   |   |   |   |
| İşletmemize veya çalışanlarına karşı dava açma ve hukuki yola başvurma şeklindeki hak arayışlarında artış gözlenmektedir. |   |   |   |   |   |
| Çalışanların işletmeye karşı yakınma ve şikâyetlerinde artış gözlenmektedir.                                              |   |   |   |   |   |
| İşletme içerisinde olumsuz davranışlar (iş yavaşlatma, boykot, grev vs.) gibi faaliyetler planlanmaktadır.                |   |   |   |   |   |

## EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ

Empati, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun açısından bakabilmesi, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru anlayabilmesi ve bunu karşıya iletebilmesi anlamını taşımaktadır. Anketin bu kısmında, katılımcıların empatik eğilim düzeyleri ölçülmektedir.

Seçeneklerin karşılıkları:

1: Tamamen aykırı 2: Çoğunlukla aykırı 3: Ne aykırı ne de uygun 4: Çoğunlukla uygun 5: Tamamen uygun

|                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Çok sayıda dostum var.                                                                                   |   |   |   |   |   |
| Film izlerken, bazen gözlerim yaşarır.                                                                   |   |   |   |   |   |
| Kendimi, sıklıkla yalnız hissederim.                                                                     |   |   |   |   |   |
| Bana dertlerini anlatanlar, yanımdan ferahlanmış olarak ayrılırlar.                                      |   |   |   |   |   |
| Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.                                    |   |   |   |   |   |
| Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim.                                                        |   |   |   |   |   |
| İnsanların film izlerken ağlamaları tuhafıma gidiyor.                                                    |   |   |   |   |   |
| Birisi ile tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşıyorum. |   |   |   |   |   |
| Çevremde çok sevilen bir insanım.                                                                        |   |   |   |   |   |
| Televizyondaki filmler, mutlu sonla bitince rahatlarım.                                                  |   |   |   |   |   |
| Düşüncelerimi başkalarına iletmekte güçlük çektiğim olur.                                                |   |   |   |   |   |
| İnsanların çoğu bencildir.                                                                               |   |   |   |   |   |
| Sinirli bir insanım.                                                                                     |   |   |   |   |   |
| Genelde, insanlara güvenirim.                                                                            |   |   |   |   |   |
| İnsanlar, beni tam olarak anlayamıyorlar.                                                                |   |   |   |   |   |
| Girişken bir insanım.                                                                                    |   |   |   |   |   |
| Bir yakınım derdimi anlatmak, beni rahatlatır.                                                           |   |   |   |   |   |
| Genellikle hayatımdan memnunum.                                                                          |   |   |   |   |   |
| Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.                                                           |   |   |   |   |   |
| Genellikle keyfim yerindedir.                                                                            |   |   |   |   |   |

### EMPATİK BECERİ ÖLÇEĞİ

**Empati, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun açısından bakabilmesi, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru anlayabilmesi ve bunu karşıya iletebilmesi anlamını taşımaktadır. Anketin bu kısmında, katılımcıların empatik beceri düzeyleri ölçülmektedir.**

**Açıklama:** Aşağıda altı durum ve her duruma ilişkin on iki tepki verilmiştir. Önce bu durumları, sonra da bunlara ait tepkilerin her birini okuduktan sonra, her durum için, verilen on iki tepkiden sorun sahibine söylemeyi tercih edeceğiniz *dört tepkiyi seçiniz ve seçtiğiniz dört tepkinin başına X işareti koyunuz.*

**1. Kişi (Ev Hanımı): “Yemek, çamaşır, temizlik, dikiş, alış-veriş, çocuklar... Bütün gün tek başıma koşturuyorum, yine de yetiştiremiyorum. Kendime ayıracak 5 dakikam yok. Kendimi mutfakla banyo arasında hapsolmuş hissediyorum.”**

- ( ) 1. Ev işlerine yardım edecek bir yardımcı kadın tutmayı düşündün mü?
- ( ) 2. Bütün bu işler, günde kaç saatini alıyor?
- ( ) 3. Eşin hiç yardım etmiyor mu?
- ( ) 4. Anladığım kadarıyla ev işleri sana çok ağır geliyor.
- ( ) 5. Ev işlerini yapan dünyada bir tek sen değilsin, bu durumu böyle mesele yapmak doğru değil.
- ( ) 6. Haklısın bu kadar iş insanı bunalır.
- ( ) 7. Bence senin problemin işleri becerememen değil, işlerin çok olması
- ( ) 8. Senin yerinde olsam, ben de bunalırdım.
- ( ) 9. Sanırım bunca iş karşısında kendini çaresiz ve yalnız hissediyorum.
- ( ) 10. Sana katılıyorum, ev işleri gerçekten kolaydır.
- ( ) 11. Annem de senin gibi sürekli ev işi yapmaktan bunalıyor.
- ( ) 12. Sanırım bu kadar çok işi tek başına yapmak zorunda kalman seni öfkeliendiriyor.

**2. Kişi (Bir Arkadaşınız): “Bir miras meselesi yüzünden babamla amcam kavga ettiler. Aslında ben ikisini de severim. Aralarımı bulmaya çalıştım; daha da kötü oldu. Babam dün “bir daha bu adamla konuşmayacaksın” dedi. Gerçi, miras konusunda babam haklı gibi geliyor ama amcamdan da vazgeçemem ki. Bunca yıl bize ikinci bir baba oldu. Üç kuruş için bu çektiğimize değer mi?”**

- ( ) 1. Her ailede böyle problemler olabilir; kardeş kardeşin ne öldüğünü istemiş, ne güldüğünü.
- ( ) 2. Çok zor bir durum, sıkılmakta haklısın.
- ( ) 3. Anladığım kadarıyla bu kavga seni çok üzmüş.
- ( ) 4. Senin yerinde olsam ben de çok üzülürdüm.
- ( ) 5. Kendini, sevdiğin iki insan arasında kalmış hissediyorsun; bu da seni çaresizliğe itiyor.
- ( ) 6. İki kardeşin problemi anlaşarak çözmelerine sevindim.
- ( ) 7. Bence güvenilir bir hukukçu bulup onun hakemliğine başvurmalsınız.
- ( ) 8. İki sevdiğin kişi arasında seçim yapmak zorunda kalman seni öfkeliendiriyor.
- ( ) 9. Parayla mutluluk olmaz, dostluk her şeyden önemlidir.
- ( ) 10. Eğer babanın tarafını tutarsan amcana karşı haksızlık ettiğini düşüneceksin.
- ( ) 11. Baban “ Amcanla konuşma “ sözünü geçici bir öfke anında söylemiş olabilir.
- ( ) 12. Bu kavganın sebebi, aslında para değil, babanla amcanın ailede üstünlük kurma istekleri olabilir.

**3. Kişi (Bir dostunuz): “Son günlerde canım sıkılıyor. Belli bir sebep yok ama içimin daraldığını hissediyorum. Canım hiç bir şey yapmak istemiyor; amaçsız dolanıyorum. Üstelik bu sıkıntıyı kimse ile paylaşamıyorum.”**

- ( ) 1. Sıkıntının nedenini araştırdın mı?
- ( ) 2. Senin böyle sıkılıyor olmana üzülürdüm.
- ( ) 3. Bence kendini meşgul edecek bir hobi bulmalısın.
- ( ) 4. İçinde tanımlayamadığın bir heyecan hissediyorsun ve kötü bir şey olacakmış gibi geliyor.
- ( ) 5. Bazen ben de senin gibi sebepsiz sıkıntı hissederim.
- ( ) 6. Sanırım şu sıralar kendini yalnız hissediyorsun.
- ( ) 7. Herhalde bilinçaltındaki bir takım duygular böyle hissetmene yol açıyordu.
- ( ) 8. Sebebini bilmediğin yoğun bir sıkıntı içerisinde.
- ( ) 9. Geceleri sıkıntılı rüyalar gördüğün de oluyor mu?
- ( ) 10. Kendini böylesine bırakman doğru değil.
- ( ) 11. Dünyada öyle büyük dertleri olan insanlar var ki, onlar, senin bu sebepsiz sıkıntıyı dertten saymazlar.
- ( ) 12. Son günlerde istediğini elde etmen beni sevindirdi.

**4. Kişi (Bir genç): “Başımın yan tarafında bir tutam saç var; ne yapsam yatıramıyorum. İslatıyorum olmuyor, bağlıyorum olmuyor. Ne yapsam aynaya baksam neşem kaçıyor.”**

- ( ) 1. Önemli bir problem değil kafanı takma
- ( ) 2. Kafanın dışı değil içi önemlidir; kişiliğini geliştirmeye çalış.
- ( ) 3. Saçının yatmaması seni üzüyor.
- ( ) 4. Saçının dökülmesi beni üzdü
- ( ) 5. Berber ne diyor.
- ( ) 6. Başkalarının yanında her zaman derli toplu görünmek zorundasın.
- ( ) 7. Her zaman kusursuz bir insan olmak istiyorsun.
- ( ) 8. Saçınla bu kadar uğraşmak zorunda kalman seni sinirlendiriyor.
- ( ) 9. Bence bu önemli bir sorun değil ama bu işin seni rahatsız etmesine üzülüm.
- ( ) 10. Bunu, sakın arkadaşlarına söyleme, çünkü seninle dalga geçebilirler; sende üzülsün.
- ( ) 11. Küçük bir şey için bile olsa, başkaları tarafından eleştirilmek seni üzüyor.
- ( ) 12. Bence seni asıl kızdıran, saçının yatmaması değil, bu işe çok zaman harcıyor olman.

**5. Kişi (Bir kız arkadaşınız): “Annem geçen hafta doğum günümde bana nefis bir atkı hediye etti. Sana özel bir şey bulabilmek için şehrin altını üstüne getirdim.” Dedİ. Dün ne öğrensem beğenirsin? Başka şehirde oturan bir ablam var. Üç ay önce ona da almış. Bunu öğrenince perişan oldum. Şu anda derece kötü hissediyorum kendimi.”**

- ( ) 1. Annene niçin böyle davrandığını sordun mu?
- ( ) 2. Annen, hem sana, hem ablana özel bir hediye alabilir; çünkü ikinizi de seviyordur. Bence olaya bu açıdan bakmalısın.
- ( ) 3. Bence bu konuda bencillik ediyorsun.
- ( ) 4. Bu olaya üzülmede haklısın
- ( ) 5. Bu olay karşısında, sanırım kendini aldatılmış hissetmişsin.
- ( ) 6. Galiba ablanı biraz kıskanıyorsun.
- ( ) 7. İki atkı tamamen benziyor mu?
- ( ) 8. Annenin, sana, senin sandığın kadar değer verip vermediğini merak ediyorsun.
- ( ) 9. Senin yerinde olsam bende üzülürdüm.
- ( ) 10. Annenin yerinde özel bir yerin olmasına sevinmiştim; şimdi bu sevincinin yerini üzüntü aldı.
- ( ) 11. Annen ablanı her zaman böyle eleştirir mi?
- ( ) 12. Annene oldukça öfkелisin.

**6. Kişi (Bir Öğrenci) : “Son zamanlarda hiç ders çalışmıyorum. Sürekli kahvedeyim. Kâğıt oynamak zevk veriyor; ama kahveden çıkarken her seferinde derin bir pişmanlık duyuyorum. Böyle giderse okulu bitiremeyeceğim. Bitiremezsem halim ne olur? Ne iş yaparım? Sonra annem-babama konuya komşuya ne derim?”**

- ( ) 1. Bu durumu ailen öğrenirse, her halde çok üzülürler.
- ( ) 2. Sınıfınızda senin durumunda olan başka arkadaşlarında var mı?
- ( ) 3. Hayatta başarılı olmanın tek yolu okul bitirmek değildir. Okul bitirmemiş nice başarılı insan var.
- ( ) 4. İçinde bulunduğun durumda olan başka arkadaşlarında var mı?
- ( ) 5. Çalışmak istediğin halde çalışmıyorsun; kendi kendine söz geçiremiyor olman seni huzursuz ediyor.
- ( ) 6. Bence rahatlamak için psikologa başvurmalısın.
- ( ) 7. Konu-komşunun ne düşündüğünü kafana takma, kendini derslerine ver.
- ( ) 8. Bu problemin beni üzdü.
- ( ) 9. Hem gelecekte iyi bir yaşantı elde edememekten, hem de anne-babanı incitmekten korkuyorsun.
- ( ) 10. Hiçbir derse mi çalışmıyorsun, yoksa bazı derslere mi?
- ( ) 11. Bence kendine fazla yükleniyorsun; telaşın ve sıkıntın bu yüzden.
- ( ) 12. Çok çalıştığın halde dersleri başaramaman üzücü.

### ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Örgüte güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Anketin bu kısmında, örgütsel güven düzeyi ölçülmektedir.

Seçeneklerin karşılıkları:

1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen katılıyorum

|                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Çalıştığım hastane bütün çalışanlarına adil davranır                                 |   |   |   |   |   |
| Çalıştığım hastane dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir                      |   |   |   |   |   |
| Çalıştığım hastane genelde açıklıkla yönetilir                                       |   |   |   |   |   |
| Çalıştığım hastanede performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır        |   |   |   |   |   |
| Çalıştığım hastane çalışanlarına ilgili ve saygılıdır                                |   |   |   |   |   |
| Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır                                   |   |   |   |   |   |
| Çalıştığım hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir |   |   |   |   |   |
| Çalıştığım hastaneye her zaman güvenirim                                             |   |   |   |   |   |
| Yöneticim yardımsever biridir                                                        |   |   |   |   |   |
| Yöneticim verdiği sözleri daima tutar                                                |   |   |   |   |   |
| Yöneticim asıllarının hak ve çıkarlarını korur                                       |   |   |   |   |   |
| Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir                                              |   |   |   |   |   |
| Yöneticim tutarlı biridir                                                            |   |   |   |   |   |
| Yöneticim gerginlik yaratmaz                                                         |   |   |   |   |   |
| Yöneticim güvenilir biridir                                                          |   |   |   |   |   |
| Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır                                          |   |   |   |   |   |
| Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar                        |   |   |   |   |   |
| Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir                                  |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir                         |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler                                       |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar                                          |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar                                                  |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla işyerindeki kuralları istismar etmezler                       |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla her türlü zorlukta bana yardım ederler                        |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla güvenilirlerdir                                               |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler          |   |   |   |   |   |
| Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir                          |   |   |   |   |   |

#### Demografik bilgiler:

##### Yaşınız:

☐ 21 ve altı ☐ 21 – 30 arası ☐ 30 – 40 arası ☐ 40 – 50 arası ☐ 50 ve üzeri

##### Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

##### Medeni durumunuz:

☐ Bekâr ☐ Evli

##### Geliriniz:

☐ 4000 TL ve altı ☐ 4000 – 6000 TL arası ☐ 6000 – 8000 TL arası ☐ 8000 – 10000 TL arası ☐ 10000 TL ve üzeri

##### Göreviniz:

☐ Hekim ☐ Hemşire ☐ Ebe ☐ Diyetisyen

—  
☐ Fizyoterapist    ☐ Sağlık memuru    ☐ Laborant    ☐ Teknisyen    ☐ Diğer

**Biriminiz:**

☐ Temel Bilimler    ☐ Dahili Bilimler    ☐ Cerrahi Bilimler    ☐ Diğer

**Meslekte geçirdiğiniz toplam süre:**

☐ 5 yıl ve altı    ☐ 5 – 10 yıl arası    ☐ 10 – 15 yıl arası    ☐ 15 – 20 yıl arası    ☐ 20 yıl ve üzeri

**Şu anki işyerinizde geçirdiğiniz toplam süre:**

☐ 5 yıl ve altı    ☐ 5 – 10 yıl arası    ☐ 10 – 15 yıl arası    ☐ 15 – 20 yıl arası    ☐ 20 yıl ve üzeri

**İş yerinizin statüsü:**

☐ Kamu    ☐ Özel

**İş yoğunluğunuz:**

☐ Çok yüksek    ☐ Yüksek    ☐ Ortalama    ☐ Düşük    ☐ Çok düşük

**Size göre işinizin zorluk derecesi:**

☐ Çok zor    ☐ Zor    ☐ Ortalama    ☐ Kolay    ☐ Çok kolay

**Size göre işinizin risk derecesi:**

☐ Çok yüksek    ☐ Yüksek    ☐ Ortalama    ☐ Düşük    ☐ Çok düşük