

# YÖNETİCİNİN İLETİŞİM TARZI VE İLETİŞİM KALİTESİ ALGISI, YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

*Tülay TURGUT*

*M.Ü. S.B.E., Araştırma Görevlisi*

## *Absatract:*

*This study that aimed to investigate the relationship among perception of communication style, perception of communication quality, trust toward manager and job satisfaction, sampled employees from textile industry. Pearson's r correlation coefficient analyses showed that there are significant positive relations among these variables. Also, the results of regression analyses indicated the contribution of communication style on communication quality, trust toward manager and job satisfaction. These variables were also analysed interms of the variables of age, sex, and working period together with the current manager.*

## **I.GİRİŞ**

Örgütlerde iletişim sürecinin anlaşılması, sosyal bilim ve yönetim araştırmacıları için hala önemli bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir. Bu güne kadar yapılan çeşitli araştırmalarda yöneticilerin iletişim tarzı ile liderlik tarzları, iletişim tarzı ile yönetici-yönetilen ilişkisinden duyulan tatmin, iletişim kalitesi, elemanların örgüte olan bağlılığı, iş tatminleri, ve cinsiyet gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Etkili bir iletişim başarılı bir yöneticinin en önemli yetenekleri arasında sayılmaktadır (1). İletişim ve liderlik üzerine yapılmış bir çok çalışmada, özellikle etkili yöneticilerin iletişim davranışları üzerinde durulmuştur (2). Yöneticilerin zamanlarının çok önemli bir kısmını elemanları ile iletişim halinde geçirdikleri göz önünde bulundurulduğunda, araştırmaların başarılı ve etkili yöneticilerin iletişim tarzları üzerine yoğunlaşması şartırcı olmamaktadır. Luthans ve Larsen (1986) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin tüm aktiviteleri arasında iletişimin üçte birlik zamanlarını aldığı, bir yöneticinin zamanının üçte birini alan bu iletişim aktivitesinin yarısını astarlarıyla kurdukları ve astarlarıyla olan iletişimlerinin %80'ini yüz yüze iletişimin kapsadığı saptanmıştır (3).

Redding (1972) etkili yöneticilerin dört özelliğinden bahsetmiştir(4). Ortaya konan bu dört özellik doğrudan iletişim tarzını içermektedir: etkili yöneticiler 1) iletişim kurmaya eğilimli kişilerdir ve her

şeyi konuşmaktan yanadırlar, 2) elemanlarının çeşitli konular hakkındaki sorularını anlamak, onlarla duygudaşlık (empathy) ilişkisi içine girebilmek için dikkatlice dinler ve cevap verirler, 3) elemanlarından bir şey yapmalarını istedikleri zaman bunu emir biçiminde değil rica biçiminde dile getirirler, 4) elemanlarına olayların ve durumların nedenini açıklar, bilgilerin aktarımında açık iletişim kurarlar.

Liderlerin iletişimi üzerine çalışmalar yapan Bradley ve Baird (1977) de "iletişim tarzı" üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar liderlerin iletişim tarzları üzerine yaptıkları çalışmada, "ilişki yönelimli" liderlik davranışlarının iletişim ifadeleri ile pozitif korelasyonda olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, ilişkilerden çok "görev yönelimli" liderlik davranışlarının ise, dominant iletişim boyutuyla pozitif korelasyon halinde olduğu bulunmuştur (5).

Penley ve Hawkins (1985) yönetici-yönetilen iletişimi üzerine yaptıkları çalışmada iletişimi beş boyut altında incelemişlerdir. 1) görev iletişimi: bu iletişim boyutu, yöneticilerin elemanlarını yapılması gereken işler konusunda bilgilendirmesini, iş ortamındaki değişiklikler hakkında açıklamalar yapmasını içerir. 2) performans iletişimi: yöneticinin elemanlarını işlerini ne derece iyi yaptıkları konusunda bilgilendirmesiyle ilgili iletişim boyutudur. 3) kariyer iletişimi: bu iletişim boyutu, yöneticinin elemanlarıyla eğitim fırsatları üzerine tartışmasını ve onlara kariyerleriyle ilgili eğitim olanakları sunmasıyla ilgilidir. 4) dinleme: yöneticinin elemanlarını dinlemesini ve elemanlarının kendisine bahsettikleri hakkında cevap vermesini içerir. 5) kişisel iletişim: yöneticinin elemanlarıyla aile konuları gibi işle ilgili olmayan kişisel konularda konuşmasıyla ilgilidir (6).

Pace ve Boren 1973'de bireyler arası ilişkileri geliştirmek için dikkat edilmesi gereken bazı standartlar belirlemişlerdir (7). Bireyler arası ilişkileri geliştirecek olan bu standartların hepsi iletişim tarzlarını içermektedir ve bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. Bireyler birbirlerine duygularını doğrudan iletebilecekleri ortamları geliştirmelidirler.

2. Bireylerin birbirlerinin özel dünyalarını doğru ve duygudaşlık içeren bir biçimde anlayabilmeleri için iletişim esnasında kendilerini açmaları gerekir.

3. Bireylerin birbirlerini sıcak ve olumlu bir biçimde anlayabilmeleri için birbirlerine yardımcı olacak tarzda dinlemeleri ve cevap verici olmaları gerekir.

4. Bireyler birbirleriyle samimi bir iletişim kurmalıdırlar ve bunu da karşısındakini hem sözel hem de sözel olmayan iletişim yoluyla kabul ettiklerini ifade ederek yapmalıdırlar.

5. Bireylerin birbirlerini yargılamadan iletişim kurmaları gerekmektedir.

6. Bireylerin birbirleriyle açık ve destekleyici bir iklimde iletişim kurmaları gerekir.

7. Bireylerin kullandıkları ifadelerin anlamları üzerinde anlaşmaya çalışarak ve uygun cevaplar vererek iletişim kurmaları gerekmektedir.

Bireyler arası etkili ilişkilerin kurulması, korunması ve geliştirilmesi için kullanılması gereken bu standartlar, yöneticilerin elemanlarıyla nasıl bir iletişim tarzı içerisinde olmaları gerektiğine de ışık tutmaktadır. Likert (1961), başarılı yöneticilerin elemanları tarafından nasıl algılandığını belirtmekte ve yukarıdaki standartlara oldukça yakın sıfatları sıralamaktadır: başarılı yöneticiler, elemanları tarafından destekleyici, arkadaşça, ve yardımcı olarak algılanmaktadır. Ayrıca başarılı yöneticiler, elemanlarının genel iyiliği ile yakından ve samimiyetle ilgilenmekte, onlara duyarlı bir biçimde yaklaşmaktadır. Elemanlarına karşı şüphe ve güvensizlikle yaklaşmaktansa, onların yeteneklerine ve motivasyonlarına güven göstermektedirler (8).

Goldhaber (1990) da yönetici ve elemanlar arasında yüksek kaliteli bir ilişkinin kurulması için yöneticilerde bulunması gereken özellikleri şöyle saptamaktadır: elemanlarını övmeli, elemanın yaptığı işi anlamalı, güvenilir olmalı, elemanlarına sıcak ve arkadaşça yaklaşmalı, dürüst olmalı ve elemanlarının kendisiyle hemfikir olmaları için onların üzerinde baskı kurmamalıdır (9).

Gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, iletişim tarzı olarak ele alınan boyutlar, diğer araştırmacılar tarafından uygun iletişim yolları olarak sıralanan olgularla benzerlik göstermektedir. Bu anlamda, bu çalışmada "iletişim tarzı" bireyler arası karşılıklı etkileşimde açıklığı, arkadaşça yaklaşımı, çift-yönlülüğü, dikkatliliği, dogmatiklikten uzak olmayı ve iyi dinleyici olmayı içeren iletişim biçimi olarak ele alınmaktadır. Açıklık, her koşul altında düşünce ve duyguların doğal, rahat, doğrudan ve açık bir biçimde ifade edilmesidir. Arkadaşça yaklaşım, iş ve iş dışı konularda bireylerin birbirleriyle samimi ve eşitliğe

dayalı iletişim kurmalarını içerir. Çift-yönlülük, elemanların yöneticileriyle her an konuşabilmelerini sağlayan ortamın bulunması ve her türlü bilginin hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya karşılıklı akışının olduğu iletişim biçimidir. Dikkatlilik, iletişim esnasında sözcüklerin özenle seçilmesi ve ses tonunun ayarlanması gibi iletişimi kolaylaştıracak unsurlara dikkat edilmesidir. Dogmatiklikten uzak olmak, iletişim sırasında bireylerin eleştiriyeye açık olmalarını, farklı düşünce ve görüşlere karşı tolerans göstermelerini ve hatalı olduklarında bunu kabul etmelerini içerir. İyi dinleyicilik, bireyin karşısındakini sabırla ve dikkatini kendisine anlatılanlara yönelterek dinlemesi ve anlamasıdır.

Yönetici-yönetilen iletişiminde önemli bir diğer araştırma konusu da iletişimin kalitesidir. İletişim kalitesi, bilgi alış verişinde doğruluk, zamanlama, yeterlilik ve inanılabilirlik gibi kavramları içermektedir (10). İletişimin kalitesi alınan ve gönderilen mesajların güçlü, doğru ve tatmin edici olması olarak da ele alınmaktadır. Kelly (1982) tarafından iletişim kalitesi üzerine yapılmış bir çalışmada, yönetici ve elemanlar arasındaki iletişimin kalitesinin, yani mesajın niteliğinin, ilişkiden duyulan tatmin üzerinde karşılıklı alınıp verilen mesaj sayısından çok daha önemli olduğu bulunmuştur (11).

İletişim, insanlar arası etkileşime bağlı olan bir sistemde yer aldığından dolayı, iletişimin olduğu her ortamda en önemli faktörlerden birisi güvendir. "Güven", diğer bir birey veya grubun ifadelerinin, verdiği sözlerinin, sözel veya yazılı beyanlarının inanılabilirliğine karşı duyulan beklentidir (12). Yapılan araştırmalarda, yukarı doğru iletişimin en doğru olduğu koşulun elemanların yöneticilerine karşı güven duydukları zaman olduğu bulunmuştur. Bir başka deyişle, yukarı doğru iletişimde görülen bozuklukların nedenlerinden birisi de elemanların yöneticiye duydukları güvensizlik olarak gösterilmektedir. Elemanlar özellikle kendileri için olumsuz sonuçlar doğuracağına inandıkları bilgileri yukarıya iletmede tereddüt etmektedirler. Ayrıca, elemanlar yöneticinin bilgileri kendisine sakladığını algıladıklarında, kendileri de bilgileri saklamakta veya yukarıya bilgileri çarpıtarak iletmektedirler (13). Yine, yöneticilerin dominant oldukları durumlarda elemanların yöneticilerine karşı güvensizlik duydukları ve olumlu bir iletişim kurmadıkları saptanmaktadır. Elemanlar, özellikle yöneticinin niyetinden kuşku olduklarında, işle ilgili problemleri iletmemektedirler (14). İletişim ve güven arasındaki ilişkiye dayalı bir başka bulgu ise, açık iletişimin olmadığı durumlarda elemanların yöneticilerine güvenmedikleri ile ilgilidir. Roberts ve O'Reilly (1974) açık ve yukarı doğru iletişimi en fazla kolaylaştıran unsurun elemanların yöneticilerine duydukları güven olarak saptamışlardır (15).

İletişim ile ilişkisi olabileceği düşünülen diğer bir değişken de iş tatmini olmuştur. Yapılan araştırmalar

yönetici ve elemanlar arasındaki iletişim tarzının elemanların iş tatminleri üzerinde etkili rol oynadığını göstermektedir. Örneğin, Wheelless, Wheelless, ve Howard (1984) elemanların iş tatminlerinin en güçlü göstergesinin, yöneticilerin gönderilen mesajlara açık olduklarını algılamaları olduğunu ileri sürmektedirler (16). Ek olarak, Tjosvold (1984) elemanların açıklığı algılamaları sözsüz iletişimdeki sıcaklıkla (vücut pozisyonu, göz teması, yüz ifadesi ve ses tonu) da ilgili olduğunu öne sürmektedir (17). Diğer bazı araştırmalar ise, genel olarak, elemanların yönetici-yönetilen ilişkisini ne kadar açık, güvenli ve katılımcı algılıyorlarsa, hem işlerinden hem de organizasyonlarından o kadar tatmin olduklarını göstermektedirler (18).

Yönetici-yönetilen iletişimi üzerinde yapılan araştırmalar cinsiyet faktörünü de incelemeye almışlardır. Yapılan bazı araştırmalarda kadın ve erkek yöneticiler arasında iletişim tarzları bakımından fark olmadığı gösterilmektedir. Örneğin, Birdsall (1980) kadın ve erkek yöneticilerin toplantılar esnasında benzer iletişim tarzlarını kullandıklarını ortaya koymuşlardır (19). Benzer olarak, Osborn ve Vicars (1976) liderlerin davranışları ve astların tatminleri üzerinde cinsiyetin bir etkisi olmadığını göstermişlerdir (20). Buna karşın, bazı araştırmacılar, elemanların kadın ve erkek yöneticileri iletişim tarzları bakımından farklı algıladıklarını saptamaktadır. Wheelless ve Barryman-Fink (1985) tarafından yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerin iletişim yeteneklerinin elemanlar tarafından nasıl algılandığı ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, kadın elemanlar, kadın yöneticileri erkek yöneticilerden iletişim kurma bakımından daha yetenekli algılamışlardır (21). Matteson (1976) ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere karşı tutumlarının daha çok olumsuz olduğunu bulmuştur (22). Bir başka ilginç çalışmada (Ezell, Odewahn, ve Sherman, 1980) kadın yöneticilerin kendilerini oldukça yetenekli olarak değerlendirirken, genel olarak diğer kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az yetenekli olduklarını düşündükleri saptanmıştır (23).

Literatürdeki tüm bu bulguların ışığı altında gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı ve hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur:

Bu araştırmada temel olarak iki amaç vardır :

1) İletişim tarzı ve iletişim kalitesinin algılanma biçimi ile yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmak

2) İletişim tarzının ve kalitesinin algılanış biçiminin ve yöneticiye duyulan güvenin demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, yöneticiyle birlikte çalışma süresi) bakımından fark yaratıp yaratmadığını ortaya çıkartmak.

Bu iki amaç doğrultusunda altı hipotez ve dokuz araştırma sorusu oluşturulmuştur.

**Araştırmanın Hipotezleri:**

1) İletişim tarzı algısı ile iletişim kalitesi algısı arasında pozitif korelasyon vardır.

2) İletişim tarzı algısı ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif korelasyon vardır.

3) İletişim kalitesi algısı ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif korelasyon vardır.

4) İletişim tarzı algısı ile iş tatmini arasında pozitif korelasyon vardır.

5) İletişim kalitesi algısı ile iş tatmini arasında pozitif korelasyon vardır.

6) İletişim tarzı algısının, iletişim kalitesi algısı, yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini üzerinde bir katkısı vardır.

**Araştırmanın soruları :**

1) Yöneticinin iletişim tarzının algılanışı, çalışanın ve yöneticinin cinsiyetleri aynı / farklı olduğunda değişiyor mu?

2) Yöneticinin iletişim tarzının algılanışı, çalışanın ve yöneticinin yaşları birbirine yakın / uzak olduğunda değişiyor mu?

3) Yöneticinin iletişim tarzının algılanışı, yöneticiyle birlikte çalışma süresine göre değişiyor mu?

4) Yöneticinin iletişim kalitesinin algılanışı, çalışanın ve yöneticinin cinsiyetleri aynı / farklı olduğunda değişiyor mu?

5) Yöneticinin iletişim kalitesinin algılanışı, çalışanın ve yöneticinin yaşları birbirine yakın / uzak olduğunda değişiyor mu?

6) Yöneticinin iletişim kalitesi, yöneticiyle birlikte çalışma süresine göre farklı algılanıyor mu?

7) Yöneticiye duyulan güven, çalışanın ve yöneticinin cinsiyetleri aynı / farklı olduğunda değişiyor mu?

8) Yöneticiye duyulan güven, çalışanın ve yöneticinin yaşları birbirine yakın / uzak olduğunda değişiyor mu?

9) Yöneticiye duyulan güven, yöneticiyle birlikte çalışma süresine göre farklı algılanıyor mu?

## II. METOD

### A. Denekler

İstanbul'daki iki tekstil firmasında çalışan 37 kişi araştırmanın denek grubunu oluşturmuştur. Her bir denek hem kendilerinin hem de yöneticilerinin cinsiyeti ve yaşı hakkında bilgi vermiştir. Ayrıca, deneklerden yöneticileriyle birlikte ne kadar zamandan beri çalışıyor olduklarına dair bilgi de alınmıştır. Deneklerin ve yöneticilerinin demografik değişkenler bakımından gösterdikleri dağılım **Tablo 1, 2 ve 3'**de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Deneklerin ve yöneticilerinin cinsiyetleri bakımından dağılımları

Elemanın cinsiyeti		Yöneticinin cinsiyeti	
Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
19	18	14	23

**Tablo 2:** Deneklerin ve yöneticilerinin yaşları bakımından dağılımları

Elemanın yaşı			Yöneticinin yaşı		
20-29	30-39	40-49	30-39	40-49	50-59
21	13	3	11	14	12

**Tablo 3:** Deneklerin yöneticileriyle birlikte çalışma süreleri

çalışma süresi (yıl)		
1-2	3-5	6-üst
13	10	14

Deneklerin cinsiyetleri ile amirlerinin cinsiyetleri bakımından nasıl dağıldıkları **Tablo 4'**de gösterilmektedir. Buna göre 9 kadın denegin yöneticisi kadın, 10 kadın denegin yöneticisi ise erkektir. 5 erkek denegin yöneticisi erkek, 13 erkek denegin yöneticisi de erkektir.

**Tablo 4:** Deneklerin cinsiyetleri ile yöneticilerin cinsiyetleri bakımından dağılımları

		Deneklerin cinsiyeti	
		Kadın	Erkek
Yöneticinin cinsiyeti	Kadın	9	5
	Erkek	10	13

Deneklerin yaşları ile amirlerinin yaşları bakımından nasıl dağıldıkları **Tablo 5'**de gösterilmektedir. Buna göre, 20-29 yaşları arasında olan 8 denegin yöneticilerinin yaşları 30-39 arasında, 20-29 yaşları arasında olan 4 denegin yöneticilerinin yaşları 40-49 arasında ve yine 20-29 yaşları arasında olan 9 denegin yöneticilerinin yaşları 50-59 arasındadır. 30-39 yaşları arasında olan 3 denegin, yöneticilerinin yaşları da 30-39 arasında, 7 denegin yöneticilerinin yaşları 40-49 arasında ve 3 denegin yöneticilerinin yaşları ise 50-59 yaşları

arasındadır. Yaşları 40-49 arasında olan sadece 3 denek vardır ve bunların yöneticilerinin yaşları da yine 40-49 yaşlarındadırlar.

**Tablo 5:** Deneklerin yaşları ile yöneticilerinin yaşları bakımından dağılımları

		Deneklerin yaşı		
		20-29	30-39	40-49
Yöneticinin yaşı	30-39	8	3	
	40-49	4	7	3
	50-59	9	3	

### B. Ölçüm Araçları

#### 1. İletişim Tarzı Ölçeği

İletişim tarzını ölçmek üzere Klauss ve Bass'ın (1982) geliştirmiş olduğu, 6 boyut altında yer alan 35 ifadeli İletişim Tarzı Ölçeği kullanılmıştır (24). Ölçekte yer alan altı boyut iletişim esnasında açıklık, arkadaşça yaklaşım, çift-yönlülük, dikkatlilik, dogmatiklikten uzak olmak ve dinleyicilik boyutlarını ölçmektedir. Boyutlardan 5 tanesi için altışar ifade ve bir tanesi için beş ifade yer almaktadır. Ölçek, ifadeler "daima"dan "hiç"e doğru giden 5'li bir düzenek üzerinde cevaplandırılacak biçimde hazırlanmıştır.

#### 2. İletişim Kalitesi Ölçeği

İletişim kalitesinin ölçümü için Falcione, McCroskey ve Daly (1977) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır (25). Bu ölçekte iletişim kalitesi iki uçta birbirine zıt ifadelerin bulunduğu bir sistemle ölçülmektedir. Ölçekte, "doğru - yanlış" gibi birbirine zıt dörder ifade bulunmakta ve ifadeler arasında beş basamak yer almaktadır.

#### 3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Arslanoğlu (1997) tarafından geliştirilen 4 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır (26). Bu ölçekte, yöneticiye duyulan güveni ölçmek üzere 4 olay sunulmakta ve bu olayların "daima"dan "hiç"e doğru giden 5'li bir düzenek üzerinde cevaplandırılması istenmektedir.

#### 4. İş Tatmini Ölçeği

Genel iş tatminini ölçmek üzere geliştirilen 3 ifadeli "Michigan Organizational Assessment Questionnaire: Overall Job Satisfaction" ölçeği kullanılmıştır (27). Bu ölçekte de ifadeler, "pek çok" dan "hiç"e doğru giden beşli bir düzenek üzerinde cevaplanacak şekilde hazırlanmıştır.

### C. Süreç

Anketler deneklere elden verilip toplanmıştır. Anketler deneklerin çalıştıkları şirkette kendilerine zarflar

içinde verilmiş, doldurmaları için iki haftalık zaman tanınmıştır. İki hafta sonra anketler yine zarfların içinde çalıştıkları şirketten topluca alınmıştır. Toplam 70 anket dağıtılmış, bunlardan 37 tanesi geri dönmüştür.

#### D. Kullanılan Analiz Teknikleri

1) İletişim tarzı ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır (Cronbach's Alfa)

2) Bir, iki, üç, dört ve beşinci hipotezler için korelasyon analizi yapılmıştır (Pearson r correlation coefficients).

3) Altıncı hipotez için basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır

4) Tüm araştırma soruları için tek yönlü Anova yapılmıştır.

### III. BULGULAR

İletişim tarzı ölçeği ve alt boyutları için güvenilirlik (reliability) analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde tüm ölçek Cronbach's Alpha .96 olarak bulunmuştur. .96'lık değer, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iletişim tarzı ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizlerinden elde edilen Cronbach's Alpha değerleri **Tablo 6'**da gösterilmektedir.

**Tablo 6:** İletişim tarzı alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları

İletişim tarzı boyutları	CRONBACH'S ALPHA
Açık	.79
Arkadaşça	.93
Çift yönlü	.61
Dikkatli	.86
Dogmatiklikten uzak	.88
İyi dinleyici	.77

İlk beş hipotezi ölçmek üzere Pearson r korelasyon katsayıları istatistik metodu kullanılmıştır. Sonuçlar beş hipotezin de kabul edilirliliğini göstermektedir. Değişkenler arasındaki pozitif korelasyonlar ve manidarlıkları **Tablo 7'**de yer almaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre iletişim tarzı algısı ile iletişim kalitesi algısı arasında manidar olarak .88'lik pozitif bir ilişki vardır. İletişim tarzı algısı ile yöneticiye duyulan güven arasında .71'lik pozitif ilişki ve yine iletişim tarzı algısı ile iş tatmini arasında .85'lik bir pozitif ilişki bulunmaktadır. İletişim kalitesi algısı ile yöneticiye duyulan güven arasında .78 ve iş tatmini arasında ise .75'lik pozitif ilişkiler vardır.

**Tablo 7 :** Değişkenler arasındaki ilişkiler

	iletişim kalitesi algısı		yöneticiye duyulan güven		iş tatmini	
	r	P	r	P	r	P
iletişim tarzı algısı	.88	.000	.71	.000	.85	.000
iletişim kalitesi algısı			.78	.000	.75	.000

Ayrıca iletişim tarzının her bir alt boyutunun iletişim kalitesi, yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerini de görebilmek için analizler yapılmıştır. Bu analizlerle ilgili bulgular **Tablo 8'**de gösterilmektedir. İlişkilerin hepsi anlamlı olmakla birlikte iletişim kalitesi algısıyla en fazla ilişkisi bulunan alt boyut arkadaşça yaklaşımdır. İletişim tarzı alt boyutlarının yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkileri arkadaşça yaklaşım dışında, .70'in altında gözükmemektedir. Ancak bu ilişkilerin de hepsi  $p < .001$  düzeyinde anlamlıdır. İş tatmini ile iletişim tarzı alt boyutlarından en fazla ilişkisi olan boyutun yöneticinin iyi bir dinleyici olarak algılanması saptanmaktadır. Bu iki değişken arasındaki ilişki .87'dir.

**Tablo 8 :** İletişim tarzı alt boyutları ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler

	iletişim kalitesi algısı		yöneticiye duyulan güven		iş tatmini	
	r	P	r	P	r	P
açık	.80	.000	.63	.000	.74	.000
arkadaşça	.88	.000	.80	.000	.77	.000
çift yönlü	.71	.000	.55	.000	.60	.000
dikkatli	.84	.000	.67	.000	.70	.000
dogmatiklikten uzak	.78	.000	.52	.000	.67	.000
iyi dinleyici	.83	.000	.62	.000	.87	.000

İletişim tarzının algılanışının, iletişim kalitesinin algılanışı, yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini üzerinde bir katkısı olduğunu iddia eden altıncı hipotezi ölçmek için 3 ayrı basit regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerde, iletişim tarzı algısı bağımsız ve diğer değişkenler bağımlı değişken olarak alınmıştır. **Tablo 9, 10 ve 11'**den görüldüğü gibi iletişim tarzı algısının her üç değişken üzerinde de katkısı vardır. Elde edilen sonuçlara göre, İletişim kalitesi algısında olacak bir değişikliğin %88'i, yöneticiye duyulan güvende olacak bir değişikliğin %70'i ve iş tatmininde olabilecek bir değişikliğin %85'i iletişim tarzı algısında olan değişimlerle açıklanabilmektedir. Değişkenler arasında görülen bu anlamlı ilişkilerin gerçekten kabul edilebilir olup olmadıklarını test etmek üzere Durbin Watson

değerleri incelenmiştir. İletişim tarzı değişkenin iletişim kalitesi algısı değişkeni üzerindeki katkısı hesaplayan regresyon analizinde Durbin Watson değeri 2.06, iletişim tarzı ve yöneticiye duyulan güven için DW: 2.32 ve iletişim tarzı ile iş tatmini için DW değeri 2.20 olarak elde edilmiştir. Elde edilen DW değerleri 2'nin üzerinde çıktığından du ve dl değerleri 4'ten çikartılarak hesaplanmıştır. Buna göre 4-du = 2.47 ve 4-dl = 2.59 çıkmıştır. Her üç regresyon analizinde belirlenen DW değerleri 4-du=2.47'den daha küçük olduğundan her üç regresyon analizi için de oto-korelasyon bulunmadığı saptanmıştır. Böylece, iletişim tarzı algısının her üç değişken üzerindeki manidar katkısının geçerli olduğunu söyleyebilmekteyiz.

**Tablo 9:** İletişim tarzı algısı bağımsız, iletişim kalitesi algısı bağımlı değişken alınarak yapılan basit regresyon analizi sonuçları

Multiple R: .88 R square : .78 F= 99,69 F anlamlılık = .0000 Durbin Watson = 2.06; du= 1.53 dl= 1.41			
Denklemdaki Değişkenler			
Değişken	Beta	T	T Anlamlılık
İletişim tarzı algısı	.88	9.985	.0000

**Tablo 10:** İletişim tarzı algısı bağımsız, yöneticiye duyulan güven bağımlı değişken alınarak yapılan basit regresyon analizi sonuçları

Multiple R: .70 R square : .49 F= 29,64 F anlamlılık = .0000 Durbin Watson = 2.32; du= 1.53 dl= 1.41			
Denklemdaki Değişkenler			
Değişken	Beta	T	T Anlamlılık
İletişim tarzı algısı	.70	5.445	.0000

**Tablo 11:** İletişim tarzı algısı bağımsız, iş tatmini bağımlı değişken alınarak yapılan basit regresyon analizi sonuçları

Multiple R: .85 0 R square : .71 F= 76,15 F anlamlılık = .0000 Durbin Watson = 2.2; du= 1.53 dl= 1.41			
Denklemdaki Değişkenler			
Değişken	Beta	T	T Anlamlılık
İletişim tarzı algısı	.85	8.727	.0000

Ayrıca, iletişim tarzı alt boyutlarının her birinin, iletişim kalitesi algısı, yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini üzerinde ne kadar katkıları olduğunu görebilmek için, iletişim tarzı alt boyutları bağımsız ve diğer

değişkenler bağımlı değişken alınarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. **Tablo 12'**de de görüldüğü gibi iletişim tarzı alt boyutlarının hiç birisinin tek başına iletişim kalitesi algısına anlamlı katkıları bulunmamaktadır.

**Tablo 12:** İletişim tarzı alt boyutları bağımsız, iletişim kalitesi algısı bağımlı değişken alınarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Multiple R: .89 R square : .79 F= 14,08 F anlamlılık = .0000 Durbin Watson = 2.16; du= 1.87 dl= 1.13			
Denklemdaki Değişkenler			
Değişken	Beta	T	T Anlamlılık
Açık	.15	.716	.4813
Arkadaşça	.15	.716	.4813
Çift yönlü	.20	.815	.4234
Dikkatli	.17	.701	.4905
Dogmatiklikten uzak	.35	1.154	.2602
İyi dinleyici	-.05	-.188	.8527

Yöneticiye duyulan güven üzerinde ise, iletişim tarzı alt boyutlarından yöneticinin elemanlarına arkadaşça yaklaşımının bir katkısı olduğu saptanmıştır. Yöneticiye duyulan güvende olabilecek bir değişimin %32'si, arkadaşça yaklaşımda olacak bir değişimden kaynaklanacağı görülmektedir. Elde edilen bu manidar bulgunun geçerliliğini test etmek üzere Durbin Watson değerine bakılmıştır. Elde edilen DW (2.12) değeri yapılan hesaplamalardan sonra oto-korelasyonun bulunmadığını gösteren alan içerisine düşmüştür ve regresyon analizinden elde edilen bu anlamlı bulgunun kabul edilebilir bir bulgu olduğunu göstermiştir. İyi dinleyici olma değişkeni de güven üzerinde anlamlı katkıya sahip gibi gözükmektedir. Bu değişkenin anlamlılığı .03 olsa da beta değeri - (eksi) olduğundan bu sonuç kabul edilir değildir (**Tablo13**).

**Tablo 13:** İletişim tarzı alt boyutları bağımsız, yöneticiye duyulan güven bağımlı değişken alınarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Multiple R: .82 R square : .68 F= 8.65 F anlamlılık = .0000 Durbin Watson = 2.12; du= 1.87 dl= 1.13			
Denklemdaki Değişkenler			
Değişken	Beta	T	T Anlamlılık
Açık	-.16	-.649	.5224
Arkadaşça	.32	3.903	.0006
Çift yönlü	.17	1.447	.1604
Dikkatli	-.09	-.315	.7554
Dogmatiklikten uzak	.23	1.062	.2984
İyi dinleyici	-.67	-2.291	.0306

İş tatmini üzerinde manidar olarak katkısı bulunan iletişim tarzı alt boyutu iyi dinleyici olmaktadır. Yöneticinin iyi bir dinleyici olmasının elemanların iş tatminleri üzerinde %64'lük bir katkısı bulunmaktadır. Ancak bu regresyon analizi için de Durbin Watson değeri incelemeye alındığında bu sonucun pek güvenilir olmadığı anlaşılmaktadır. 1.82'lik DW değeri,  $du$  (1.87) ve  $dl$  (1.13) değerleri arasında yer almakta ( $1.87 > 1.82 > 1.13$ ) ve oto-korelasyonun var olup olmadığı konusunda kararsızlık sınırları arasına düşmektedir. (Tablo 14).

**Tablo 14 :** İletişim tarzı alt boyutları bağımsız, iş tatmini bağımlı değişken alınarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Multiple R: . 89			
R square : . 79			
F=15.71			
F anlamlılık = .0000			
Durbin Watson = 1.82; $du$ = 1.87 $dl$ = 1.13			
Denklemdeki Değişkenler			
Değişken	Beta	T	T Anlamlılık
Açık	-.08	-.428	.6720
Arkadaşça	.01	.078	.9381
Çift yönlü	-.12	-.707	.4860
Dikkatli	.18	.772	.4472
Dogmatiklikten uza	.27	1.586	.1253
İyi dinleyici	.64	2.741	.0111

Yöneticinin iletişim tarzının algılanışında demografik değişkenler bakımından fark olup olmadığını incelemek üzere tek yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, iki demografik değişken bakımından fark bulunduğu görülmüştür. Bu değişkenler, cinsiyet ve yaştır. Oluşturulan dört cinsiyet eşleştirmesinde (Elemanın cinsiyeti – Yöneticinin cinsiyeti : Kadın – Kadın; Erkek – Erkek; Kadın – Erkek; Erkek – Kadın) sadece iki grubun birbirinden farklı olduğu saptanmıştır. Ortalamalara baktığımızda (Tablo 15) elemanın ve yöneticinin cinsiyeti kadın olduğunda iletişim tarzı algısı, her iki cinsiyet erkek olduğunda iletişim tarzı algısından daha yüksektir. Yapılan analizler de sadece bu iki grup arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Yani, cinsiyetleri kadın olan elemanların yine kadın olan yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları, cinsiyetleri erkek olan elemanların cinsiyetleri erkek olan yöneticilerin iletişim tarzlarını algılamalarından çok daha olumludur.

**Table 15 :** İletişim tarzı algısının cinsiyet bakımından farklılığı

Elemanın cinsiyeti - Yöneticinin cinsiyeti	ortalama	F Ratio	Anlamlılık
Kadın – Kadın	3.78	5.50	.004
Erkek – Erkek	2.74		
Kadın – Erkek	3.46		
Erkek - Kadın	3.32		

Yapılan analizler elemanların ve yöneticilerin yaşları bakımından da iletişim tarzı algısında fark bulunduğunu göstermektedir. **Tablo 16a**'da oluşturulan yedi yaş grubu eşleştirmesinde, elemanların yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılama ortalamaları yer almaktadır. Hangi gruplar arasında fark bulunduğu ise **Tablo 16b**'de gösterilmektedir. Buna göre, 30–39 yaşları arasında olan elemanlar kendileriyle aynı yaş dilimi arasındaki yöneticilerinin iletişim tarzlarını, 40-49 ve 50-59 yaş diliminde olan yöneticilerinin iletişim tarzlarından daha olumlu algılamaktadırlar. 40-49 yaşlarındaki yöneticilerin iletişim tarzları yine 40-49 yaşlarındaki elemanlar tarafından, 30-39 yaşlarındaki elemanlara oranla daha olumlu algılanmaktadır. Ayrıca, yine 40-49 yaşları arasında olan elemanların kendileriyle aynı yaş grubunda olan yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılayışları, 30-39 yaş grubunda olan elemanların 50-59 yaş grubunda olan yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılayışlarından daha olumludur.

**Table 16a :** İletişim tarzı algısının yaş bakımından farklılığı

Elemanın yaşı - Yöneticinin yaşı	ortalama	F Ratio	Anlamlılık
20-29/ 30-39	3.05	2.53	.046
30-39 /40-49	2.80		
20-29 / 40-49	3.16		
20-29 / 50-59	3.41		
30-39 / 50-59	2.72		
30-39 / 30-39	3.53		
40-49 / 40-49	4.22		

**Table 16b:** Gruplar arasındaki farkları gösteren matrix

		Elemanın yaşı- Yöneticinin yaşı	
		30-39 /40-49	30-39 / 50-59
Elemanın yaşı- Yöneticinin yaşı	30-39 / 30-39	*	*
	40-49 / 40-49	*	*

Yöneticinin iletişim tarzının algılanışında, yöneticiyle birlikte çalışma süresi bakımından ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İletişim kalitesinin her üç demografik değişken bakımından farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan tek yönlü Anova sonuçları, cinsiyet bakımından fark olduğunu, ancak yaş ve yöneticiyle birlikte çalışma süresi bakımından herhangi bir fark bulunmadığını göstermektedir. Cinsiyet bakımından elde edilen sonuçlar **Tablo 17**'de sunulmaktadır. İletişim kalitesi algısında da iletişim tarzı algısına benzer farklılaşma izlenmektedir. Aralarında fark bulunan iki grubun ortalamaları incelendiğinde cinsiyetleri kadın olan elemanlar kadın olan yöneticilerinin iletişim kalitelerini,

cinsiyetleri erkek olan elemanların cinsiyetleri erkek olan yöneticilerinin iletişim kalitelerinden çok daha olumlu değerlendirmektedirler.

**Table 17 : İletişim kalitesi algısının cinsiyet bakımında farklılığı**

Elemanın cinsiyeti - Yöneticinin cinsiyeti	ortalama	F Ratio	Anlamlılık
Kadın – Kadın	4.42	4.62	.008
Erkek – Erkek	2.61		
Kadın – Erkek	3.22		
Erkek - Kadın	2.90		

Yöneticiye duyulan güvenin cinsiyet, yaş ve yöneticiyle birlikte çalışma süresi bakımından farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan tek yönlü Anova analizlerinde, yöneticiye duyulan güvenin her üç demografik değişken bakımından da farklılık göstermediği bulunmuştur.

#### IV-SONUÇ VE TARTIŞMA

İletişim tarzı ölçeği için uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha .96 bulunmuştur. Ölçeğin güvenilir olduğunu gösteren bu sonuç, gelecekte yapılacak diğer çalışmalarda kullanılabilmesine işaret etmektedir.

Yapılan korelasyon analizlerinde değişkenler arasında anlamlı ve yüksek ilişkiler bulunmuştur. Daha önce yapılmış olan araştırmaların bulgularıyla tutarlı olan bu sonuçlar, iletişim tarzı, iletişim kalitesi, güven ve iş tatmini olgularının gerçekten birbirleri ile doğru orantılı işlediğini yansıtmaktadır. Araştırmamızda, literatüre bir katkıda olabileceği anlamında incelediğimiz iletişim tarzının alt boyutları ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler ilginç sonuçlar vermiştir. Tüm iletişim tarzı alt boyutları iletişim kalitesi algısıyla yüksek pozitif ilişki halinde çıkmıştır. Bununla birlikte, iletişim kalitesi algısı ile en yüksek ilişkisi olan alt boyut arkadaşça yaklaşım olarak saptanmaktadır. Ayrıca, iletişim tarzı alt boyutlarının yöneticiye duyulan güven ile de manidar pozitif ilişkileri olduğu görülmektedir. Burada da en yüksek ilişkisi (.80) olan alt boyut arkadaşça yaklaşım çıkmıştır. Bu sonuca dayanarak, elemanların özellikle yöneticilerinin kendilerine arkadaşça yaklaştıklarını algıladıklarında, yöneticilerinin iletişimlerini kaliteli buldukları ve onlara güven duydukları çıkarımını yapmaktayız. İletişim tarzının tüm alt boyutlarının diğer değişkenimiz olan iş tatmini ile de manidar pozitif ilişki içinde olduklarını bulmuştuk. Bu değişkenle en yüksek ilişkisi (.87) olan alt boyut olarak ise "iyi dinleyici" çıkmıştır. Yöneticinin iyi bir dinleyici olmasının, elemanların iş tatminleriyle doğrusal işlerliği de makul gözükmektedir. Elemanların işleriyle ilgili konularda dikkatlice dinleyen ve anlamaya çalışan bir yönetici, elemanlarına yaptıkları işlere değer verdiği mesajını

göndermiş olacak ve böylece belirli bir oranda onların doyum yaşamalarına vesile olacaktır.

Yapılan regresyon analizlerinde iletişim tarzı algısının, iletişim kalitesi algısı, yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini üzerinde manidar katkıları olduğu bulunmuştur. Bu bulgular bize, gerçekten de elemanların yöneticilerinin iletişim kalitelerini algılayış biçimlerinde, onlara yönelik duydukları güvende ve işlerinden aldıkları tatminde yöneticilerinin kendileriyle kurdukları iletişim tarzının belirli oranlarda rolü bulunduğunu göstermektedir. Ancak, bu noktada dikkat çekici olan bulgular arasında, iletişim tarzı alt boyutlarının tek başlarına iletişim kalitesi üzerinde manidar bir katkıya sahip olmamalarıdır. Görülen o ki, iletişim tarzı bir bütün olarak iletişim kalitesi algısı üzerinde bir role sahiptir. Öte yandan, yine iletişim tarzı algısı bir bütün olarak yöneticiye duyulan güven üzerinde bir katkıya sahip olmakla birlikte, alt boyutlardan sadece arkadaşça yaklaşımın tek başına yöneticiye duyulan güven üzerinde manidar bir katkıya sahip olduğu bulunmuştur. Daha önce belirttiğimiz gibi, arkadaşça yaklaşımla güven arasında korelasyon analizinde en yüksek ilişki bulunmuştu. O halde, gerçekten elemanların yöneticilerine güven duyması en çok, yöneticilerinin kendilerine hem iş hem de iş dışı konularda arkadaşça, samimi ve eşitliğe dayalı bir iletişim kurmalarıyla alakalıdır.

Analizlerimizde elde edilen bir diğer ilginç sonuç, eleman-yönetici cinsiyet benzerliği / farklılığı üzerinde bulunmaktadır. Elemanlarla yöneticilerin cinsiyetlerinin farklı olması, elemanların yöneticilerinin iletişim tarzlarını ve kalitelerini farklı algılamalarına neden olmamaktadır. Yine, yöneticilerine duydukları güven bakımından da farklılık gözükmemektedir. Bir başka deyişle, ne kadın elemanlar erkek yöneticilerinin ne de erkek elemanlar kadın yöneticilerinin iletişim tarzlarını ve kalitelerini daha iyi veya daha kötü algılamakta ve ne daha az ne de daha çok güven duymaktadırlar. Ancak, eleman ve yöneticilerin cinsiyetleri aynı olduğu durumlarda farklılıklar bulunmuştur. Yöneticileri kadın olan kadın elemanlar, yöneticileri erkek olan erkek elemanlara göre yöneticilerinin iletişim tarzlarını ve kalitelerini anlamlı olarak daha olumlu algılamaktadırlar. Bu durum belki de geleneksel cinsiyet rollerinin iletişime yansımalarından kaynaklanmaktadır. Erkekler daha çok rekabet, başarı, statü ve kontrole yöneltilerek eğitilirken, kadınlar daha çok bağlılık ve uyumlu olmaya yöneltilerek eğitilmektedirler. Tannen (1995)'in yaptığı bir araştırmaya göre de, erkekler konuşurken statülerini vurgulamakta, kadınlar ise bir bağ yaratmak amacıyla konuşmaktadırlar(29). Buna bağlı olarak kadınların iletişimlerinde daha çok kullandıkları samimiyet, yakınlığı ve ortaklığı vurgulamaktadır. Erkeklerin ise iletişimlerinde daha çok kullandıkları bağımsızlık ve statü ayrı ve farklı olmayı vurgulamaktadır. Bir başka deyişle kadınlar, bağ ve samimiyet dili konuşur ve duyarlar;



erkekler statü ve bağımsızlık dili kullanır ve duyarlar. Öyleyse, çoğu erkek için iletişim öncelikle hiyerarşik sosyal bir düzende bağımsızlığı ve statüyü korumanın bir aracıdır; kadınlar için ise, iletişim insanların kendilerine destek alıp verecekleri bir yakınlık kurmak için anlaşmaya dayalı bir konuşmadır. Tanne'nin (1995) bulgularından yola çıkarsak, rekabet ve statü hayatın merkezi olan erkekler için kendi aralarında açık veya gizli olarak çekişmelerine neden olabilmekte ve birbirleriyle kurdukları bu iletişim tarzı tatmin edici olmayabilmektedir. Buna karşın kadınların bir bağ kurma amacıyla iletişim kurmaları birbirlerinin ihtiyacını karşılayabilmelerini, böylece iletişim tarzlarından memnun kalmalarını sağlayabilmektedir. Ancak yine de, böyle bir yoruma geçebilmek için daha ayrıntılı çalışmalara gereksinim vardır.

Bir başka bulgumuz yaş eşleştirmeleriyle ilgilidir. Yaş eşleştirmeleri bakımından, yönetici ve elemanların yaşları 30-39 / 30-39 ve 40-49 / 40-49 arasında olanlar yöneticilerin iletişim tarzlarını, 30-39 / 40-49 ve 30-39 / 50-59 arasında olanlara oranla daha olumlu algılamışlardır. Bu durum, elemanlarıyla aynı yaş grubunda olan yöneticilerin, elemanlarından daha yaşlı olan yöneticilere oranla elemanlarını daha tatmin edici iletişim kurabildikleri yorumunu yapmamıza izin veriyor gibi gözükmektedir. Ancak, "denekler" kısmındaki Tablo 3 incelendiğinde hem 30-39 / 30-39 hem de 40-49 / 40-49 yönetici / yönetilen yaş grubuna sadece üçer denegün düştüğünü görmekteyiz. Ayrıca, 30-39 / 40-49 yaş grubunda yedi denek ve 30-39 / 50-59 yaş grubunda yine üç denek bulunmaktadır. Bu gruplardaki denek sayısının bu denli az olması bizi elde edilen bu sonucun geçerliliğini öne sürmekten ve yorumlamaktan men etmektedir.

Bu araştırma, iletişim tazı algısının ilişkide ve katkıda bulunduğu değişkenler, ve hangi demografik özellikler bakımından farklılıklar gösterebileceğine ışık tutmasıyla birlikte, örneklem sayısının son derece sınırlı olmasından dolayı bulgularla ilgili genelleme yapmamızı engellemektedir. Bu bulgular daha geniş örneklem grupları üzerinde test edilmelidir.

#### KAYNAKLAR

(1) Tubbs, S.L., & Widgery, R.N. (1978). When productivity lags. check at the top: Are key managers Really Communicating? Management Review, 67. 20-25.

(2) Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. Psychological Bulletin, 86, 1201-1222, cited in Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. Academy of Management Journal, 28, 2. 309-326.

(3) Luthans, F., & Larsen, J.K. (1986). How managers really communicate. Human Relations, 39, 2. 161-178.

(4) Redding, W. C. (1972). Communication Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research. New York: Industrial Communication Council, cited in Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. Academy of Management Journal, 28, 2, 309-326.

(5) Bradley, P. H. & Baird, J. E. (1977). Management and communicator style: A correlational analysis. Central States Speech Journal, 28, 194-203, cited in Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. Academy of Management Journal, 28, 2. 309-326.

(6) Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. Academy of Management Journal, 28, 2. 309-326.

(7) Pace, R.W., & Boren, R.R. (1973). The Human Transaction. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, cited in Goldhaber, G.M. (1990). Organizational Communication, 5.ed. Wm.C. Brown Pub.

(8) Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill Book Co., cited in Goldhaber, G.M. (1990). Organizational Communication, 5.ed. Wm.C. Brown Pub.

(9) Goldhaber, G.M. (1990). Organizational Communication, 5.ed. Wm.C. Brown Pub.

(10) Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. Strategic Management Journal, 15, 135-152.

(11) Kelly, L. (1982). A critical review of literature on superior-subordinate communicative relationships. Paper presented to the international communication association, Boston, cited in Goldhaber, G.M. (1990). Organizational Communication, 5.ed. Wm.C. Brown Pub.

(12) Berko, R.M., Wolvin, A.D., & Wolvin, D.R. (1989). Communicating. Boston: Houghton Mifflin.

(13) Dansereau, F., & Markham, S. E. (1989). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. Patterns of Organizational Relationships.

- (14) Goldhaber, G.M. (1990). Organizational Communication, 5.ed. Wm.C. Brown Pub.
- (15) Roberts, K. H., & O'reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. Journal of Applied Psychology, 54. 321-326.
- (16) Wheelless, Wheelless, ve Howard (1984) cited in Dansereau, F., & Markham, S. E. (1989). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. Patterns of Organizational Relationships.
- (17) Tjosvold (1984) cited in Dansereau, F., & Markham, S. E. (1989). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. Patterns of Organizational Relationships.
- (18) Pincus, J.D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. Human Communication Research, 12. 3. 395-419.
- (19) Birdsall, P. A. (1980). Comparative analysis of male and female managerial communication style in two organizations. Journal of Vocational Behavior, 16. 183-196.
- (20) Osborn, R. N., & Vicars, W. M. (1976). Sex stereotypes: An artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analysis? Academy of Management Journal, 19. 439-449.
- (21) Wheelless ve Barryman-Fink (1985) cited in Dansereau, F., & Markham, S. E. (1989). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. Patterns of Organizational Relationships.
- (22) Matteson, M.T. (1976). Attitudes toward women as managers: Sex or role differences. Psychological Reports, 39, 166.
- (23) Ezell, H. F., Odewahn, C. A., & Sherman, J. D. (1980). Perceived competence of women managers in public human service organizations: A comparative view. Journal of Management, 6.2, 135-144.
- (24) Klaus, R., & Bass, B. M. (1982). Interpersonal Communication in Organizations. New York: Academic Press, Inc.
- (25) Falcione, R., McCroskey, J., & Daly, J. (1977). Job satisfaction as a function of employees' communication apprehension, self-esteem, and perception of their immediate supervisors., cited in B. Ruben (Ed.), Communication Yearbook 1, pp.377-385. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- (26) Arslanoğlu, D. (1997). Trust in Organizations. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- (27) Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). The Experience of Work: A compendium and review of 249 measures and their use. New York: Academic Press, Inc.
- (28) Tannen, D. (1995). Talking from 9 to 5, New York: William Morrow, cited in Robins, S. P. (1998). Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall.