TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE İLETİŞİM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARININ VE CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

GÜLCAN ÖZBOLAT
15712015

DOÇ. DR. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2018

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE İLETİŞİM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARININ VE CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

GÜLCAN ÖZBOLAT
15712015

DOÇ. DR. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2018

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE İLETİŞİM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARI VE CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

GÜLCAN ÖZBOLAT
15712015

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 23-07-2018
Tezin Savunulduğu Tarih: 19-07-2018

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Doç.Dr. Yasin Şehitoğlu	
Jüri Üyeleri :	Prof. Dr. Cemal Zehir	
	Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	

İSTANBUL
TEMMUZ 2018

ÖZ

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE İLETİŞİM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARININ VE CİNSİYETİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Gülcan Özbolat
Haziran, 2018

Bankacılık sektöründeki informal iletişim ağlarının örgütsel bağlamda incelenmesi, örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin (hiyerarşik anlamda) kesin formlarla belirlendiği bankacılık sektöründe iletişimin ve iletişim doyumunun ele alınması, çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkisinde informal iletişim kanalları ile cinsiyetin düzenleyici rolünün olup olmadığı konusunda hem yazına hem de uygulamaya etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide informal iletişim kanalları ve cinsiyetin düzenleyici etkilerini araştırmak amacıyla bankacılık sektörü çalışanlarından oluşan 392 kişilik bir örneklem ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde; çalışan sesliliğinin iletişim doyumunu orta seviyede, anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği, informal iletişim kanalları ve cinsiyetin düşük düzeyde düzenleyicilik etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sesliliği, İletişim Doyumu, İnformal İletişim Kanalları, Cinsiyet, Bankacılık Sektörü

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE VOICE AND COMMUNICATION SATISFACTION: THE MODERATOR EFFECT OF INFORMAL COMMUNICATION CHANNELS AND GENDER

Gülcan Özbolat
June, 2018

With this research, communication and communication satisfaction in the banking sector in which organizational culture and organizational communication are determined with definite forms are discussed. It is thought that the examination of the relationship between employee's voice and communication satisfaction, the moderator effect informal communication channels and gender will contribute to both the literature and the professional life.

This research was conducted with a sample of 392 participants of banking sector employees in order to examine the relationship between employee voice and communication satisfaction. As a result of the analysis; it has been found that the relationship between employee voice and communication satisfaction is significant and positive in the middle level. The relationship between employee voice and communication satisfaction has a low moderator effect on informal communication channels and gender.

Anahtar Kelimeler: Employee Voice, Communication Satisfaction, Informal Communication Channels, Gender, Banking.

ÖNSÖZ

Her kelimenin temel bir sözlük anlamı olsa da, bireyler kendileri için her sözcüğe yeni anlamlar yükler, oluşan bu yeni anlamla kişi o kelimeyi kendince yeniden yaratır. Böyle düşündüğümüzde ise her kelimenin yaşayan insan sayısı kadar anlamı olduğunu görürüz. Bu yüksek lisans tezinde iletişimi ve iletişim doyumunu anlamaya, yazındaki anlatıları kendi kelimelerimle anlatmaya ve diğer kavramlarla ilişkisini açıklamaya çalıştım.

3 yıl süren bu anlam dolu yolculukta bana yol gösteren, değerli katkılarını esirgemeyen, tez danışmanım Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu'na teşekkürlerimi sunmak isterim. Bu alandaki bakış açımı şekillendiren, her derste yeni bir dünyanın kapılarını aralamama ve bildiğim dünyayı yeniden yorumlamama yardımcı olan çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş, Doç. Dr. Emel Esen, Doç. Dr. Arzu Karaman Akgül, Doç. Dr. Ebru Enginkaya, Doç. Dr. Serdar Bozkurt, Dr. Öğr. Üyesi Esin Ertemsir ve Dr. Öğr. Üyesi Özlem Kutlu Furtuna'ya verdikleri destek ve arkadaşlıkları için teşekkür ederim. Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Demirhan'a bana istatistiği öğrettiği, anlamama yardımcı olduğu ve çok daha önemlisi istatistiğin sevilebileceğini gösterdiği için şükranlarımı sunarım. Bölüm Başkanımız Prof. Dr. Salih Durer, Bölüm Başkan Yardımcımız Doç. Dr. Halil Emre Akbaş ve Fakülte Sekreterimiz Demet Yesirgil Durmuşoğlu'na bürokratik sorunlara anlayışlı ve iyi niyetli çözüm önerileri sunarak bürokrasi-sever olmama katkı sağladıkları için çok teşekkür ederim. Enstitü Müdürümüz Prof. Dr. Ali Fuat Arıcı'ya ve İşletme ABD Öğrenci İşleri Görevlisi Reşat Horus'a anket aşamasında gösterdikleri ilgi ve anlayış için ayrıca teşekkürlerimi sunmak isterim.

Yüksek lisans eğitimimin başlangıcından tezimin bitişine kadar en büyük desteği gösteren eşim, dostum ve sevgili redaktörüm Özgür Özbolat'a; sabrı, iyi niyeti ve mutfak becerileri için teşekkür ederim. Dürüst, vicdanlı ve etik değerlere sahip bir birey olarak büyümemi sağlayan, beni "ben" yapan anneme ve babama teşekkür edecek kelime bulmakta zorlanıyorum.

Şu anda adını hatırlayamadığım ama sadece bir mesajla yüzümü güldüren, kilometrelerce uzakta ayrı hayat koşturmacalarına rağmen sanki hiç uzakta yaşamıyormuşuz gibi "hep destek, tam destek" felsefesiyle manevi desteklerini esirgemeyen, bu teze katkısı olan ya da olmayan herkese dostlukları ve yardımları için şükranlarımı sunuyorum.

İstanbul, Haziran 2018 **Gülcan Özbolat**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI
ÖZ……... iii
ABSTRACT……... iv
ÖNSÖZ……... v
İÇİNDEKİLER……. vi
TABLOLAR LİSTESİ……. ix
ŞEKİLLER LİSTESİ……... x
KISALTMALAR…….. xi

1. GİRİŞ…….. 1

2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ…..…… 3
2.1 Çalışan Sesliliği ile İlgili Kuramlar…… 5
2.1.1. Sosyal Mübadele Kuramı…… 5
2.1.2. Beklenti Kuramı…….. 6
2.1.3. Planlanmış Davranış Kuramı…….. 7
2.1.4. Sosyal Öğrenme Kuramı……. 7
2.2 Konuşma Biçimleri……. 9
2.1.1. İlkeli Örgütsel Muhalefet…… 9
2.1.2. Muhbirlik……. 10
2.1.3. Konu Benimsetme……... 10
2.1.4. Sorumluluk Alma…… 11
2.1.5. Üstleri Etkileme…….. 11
2.1.6. Şikâyet Etme……... 11
2.3 Sesliliği Etkileyen Güdüler……. 12
2.4 Çalışan Sesliliğinin Boyutları……. 12
2.4.1 Örgüt Yararına Seslilik……... 14
2.4.2 Savunma Amaçlı Seslilik…… 14
2.4.3 Kabul Edilmiş Seslilik…… 14

3. İLETİŞİM VE İLETİŞİM DOYUMU…..……... 16

3.1 İletişim…… 16
3.1.1 İletişimin Kısa Tarihi……...……... 17
3.1.2 İletişim Araştırmaları Tarihi……... 20
3.1.3 İletişim Biçimleri…… 20
3.1.3.1 Sözlü İletişim…….. 20
3.1.3.2 Yazılı İletişim……... 21
3.1.3.3 Görsel İletişim…….. 22
3.1.3.4 Elektronik İletişim…… 23
3.1.4 İletişim Kuramları……... 24

3.1.4.1 Ana Akım (Tutucu Egemen, Main – Stream) Kuramlar……. 25
3.1.4.1.1 Uyarıcı – Tepki / Sihirli Mermi / Hipodermik İğne / Propaganda Kuramı……..... 26
3.1.4.1.2 Shannon – Weawer Modeli…… 27
3.1.4.1.3 İki Aşamalı – Çok Aşamalı Akış Modeli…… 28
3.1.4.1.4 Festinger'in Bilişsel Uyum (Uyumsuzluk) Kuramı. 29
3.1.4.1.5 Riley – Riley Modeli …….. 31
3.1.4.1.6 Gündem Oluşturma Kuramı …… 33
3.1.4.1.7 Suskunluk Sarmalı (Spiral of Silence) Kuramı…… 35
3.1.5 Örgütsel İletişim……. 37
3.1.5.1 Örgütün İletişim İklimi (Atmosferi)……. 39
3.1.5.2 Örgütsel İletişimin Önemi……. 39
3.1.5.3 Örgütsel İletişimin İşlevleri……..…. 40
3.1.5.4 Örgütsel İletişimin Ölçümlenmesi……. 41
3.2 İletişim Doyumu…….. 41
3.2.1 İletişim Doyumu ile İlgili Kuramlar…… 43
3.2.1.1 İnsan İlişkileri Yaklaşımı…….. 43
3.2.1.2 Çift Faktör Kuramı……..... 44
3.2.1.3 Johari Penceresi…… 44
3.2.2 İletişim Doyumunun Boyutları…… ….. 46
3.2.2.1 Bilgisel Boyut…… 46
3.2.2.2 Bilgisel / İlişkisel Boyut…… 47
3.2.2.3 İlişkisel Boyut…… 48

4 İLETİŞİM AĞLARI (NETWORK, KANAL) VE INFORMAL (RESMİ OLMAYAN, BİÇİMSEL OLMAYAN, DOĞAL) İLETİŞİM AĞLARI 50

4.1 İletişim Ağları (Network, Kanal)…….. 50
4.1.1 Örgütsel İletişim Ağlarının Teorik Altyapısı…….. 51
4.2 İletişim Akışının Yönü Bakımından İletişim Kanalları…….. 54
4.2.1 Dikey (Vertical) İletişim Kanalları……. 54
4.2.1.1 Yukarıdan Aşağıya (Upward) İletişim Kanalları…….. 54
4.2.1.2 Aşağıdan Yukarıya (Downward) İletişim Kanalları….. ….. 56
4.2.2 Yatay (Horizantal) İletişim Kanalları…….. 56
4.2.3 Çapraz (Diagonal) İletişim Kanalları…….. 57
4.3 İletişim Ağının Şekilsel Yapısı Bakımından İletişim Kanalları…….. 58
4.4 Örgütsel Yapının Niteliği Açısından İletişim Kanalları…….. 59
4.4.1 Formal İletişim Kanalları……. 59
4.4.2 İnformal İletişim Kanalları…….. 60
4.4.2.1 İnformal Gruplar……..……. 62
4.4.2.2 Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri (Management by Wandering Around, MBWA)…….. 63
4.4.2.3 Kurum İçi Sohbetler……. 64
4.4.2.4 Laf Taşıyıcılar……... 64
4.4.2.5 Dedikodu ve Söylenti Ağı……. 65
4.4.2.6 Şakalar…….. 66
4.4.2.7 İnformal Sanal İletişim Kanalları (Sosyal Medya)…… 67
4.4.2.8 Sosyal Etkinlikler……..... 68
4.4.3 İnformal İletişim Kanallarının Ölçümlenmesi…… 69

5 TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE…….. 71

5.1 Çalışan Sesliliği ve İletişim Doyumu Arasındaki İlişki…….. 72
5.2 Çalışan Sesliliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkide İnformal İletişimin Düzenleyici Etkisi…….. 74
5.3 Çalışan Sesliliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkide Cinsiyetin İletişimin Düzenleyici Etkisi……. 76

6 METODOLOJİ VE ARAŞTIRMA…….. 77

6.1 Metodoloji……. 77
6.1.1 Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması…… 77
6.1.2 Araştırma Evreni ve Örneklem……... 79
6.1.3 Verilerin Toplanması……..... 81
6.1.4 Katılımcılara Ait Demografik Veriler……..….. 81
6.2 Araştırma……... 84
6.2.1 Keşfedici Faktör Analizleri……..…..… 84
6.2.1.1 Örgütsel Seslilik Ölçeği……..…..….. 85
6.2.1.2 İletişim Doyumu Ölçeği……..…..……. 86
6.2.1.3 İnformal İletişim Kanalları Ölçeği…….……. 88
6.2.2 Araştırma Modelinin Test Edilmesi……..…..……... 90
6.2.2.1 Hipotez Testleri……..……..…….. 91

7 TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ……... 100

7.1 Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışılması……..…. 100
7.2 Araştırmanın Sektöre Katkısı ve Yöneticilere Öneriler…… 106
7.3 Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler……. 106
7.4 Araştırmanın Sınırlılıkları……..….. 107
7.5 Sonuç…… 108

KAYNAKÇA…… 109

EKLER……. 121

Ek 1. SBE'den Alınan İzin Belgesi…….. 121
Ek 2. Anket Formu……... 122

ÖZGEÇMİŞ…… 126

TABLOLAR LİSTESİ

		Safya No
Tablo 1:	Çalışan Sesliliği Tanımları…….	4
Tablo 2:	Sesliliğin Özel Tiplerine Örnekler…….	13
Tablo 3:	İletişimin Daha Kısa Tarihi……	19
Tablo 4:	Medya, Kamu ve Politika Gündemini Oluşturan Unsurlar..	35
Tablo 5:	İletişim Doyumu……. …….	46
Tablo 6:	İletişim Ağlarının Ortaya Çıkışını Açıklayan On Teori Grubu ve Teorik Mekanizmaları…….	52-53
Tablo 7:	Modeller Arası Karşılaştırma……..	59
Tablo 8:	2016 Yıl Sonu Verilerine Göre Çalışan Başına Düşen Ortalama Net Kar…. ……..	68
Tablo 9:	Ankette Yer Alan İfadeler ve Boyutlarına Göre Dağılımı..….	78
Tablo 10:	Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri……	79
Tablo 11:	TBB Aralık 2017 Bankacılık Sektörü Çalışan Sayısı Tablosu, Araştırmanın Evreni……...	80
Tablo 12:	Katılımcıların Çalıştığı Bankaların Sahiplik Yapısı …….....	81
Tablo 13:	Katılımcıların Çalıştığı Lokasyon …….....	82
Tablo 14:	Katılımcıların Cinsiyetleri…….	82
Tablo 15:	Katılımcıların Yaş Aralıkları ……..…...	82
Tablo 16:	Katılımcıların Unvanları……..…...	83
Tablo 17:	Katılımcıların Eğitim Durumları……...	83
Tablo 18:	Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri…….....	84
Tablo 19:	Katılımcıların Bankadaki Çalışma Süreleri …….	84
Tablo 20 :	Ölçeklerin Basıklık Ve Çarpıklık Değerleri ……	85
Tablo 21:	Çalışan Sesliliği Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi..	85
Tablo 22:	İletişim Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.	87
Tablo 23:	İnformal İletişim Kanalları Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi…….....	89
Tablo 24:	Ankette Kullanılan Ölçeklerin Normallik Dağılımı ……..	90
Tablo 25:	H1'e Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları……...….	91
Tablo 26:	H1a'ya Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları ……..….	92
Tablo 27:	H1b'ye Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları ……..……	92
Tablo 28:	H1c'ye Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları ……..	93
Tablo 29:	Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları……..	94
Tablo 30:	Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları…….	94
Tablo 31:	Moderatör Değişkenin (C) Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Üzerine Koşullu Etkisi ……..	95
Tablo 32:	Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları……..	97
Tablo 33:	Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları……...	97
Tablo 34:	Moderatör Değişkenin (C) Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Üzerine Koşullu Etkisi ……..….	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Safya No
Şekil 1:	Sosyal Bilişsel Teori'nin Üçlü Karşılıklı Belirleyicilik Şeması (Kişiliğin Oluşmasını Etkileyen Faktörler)…….....	8
Şekil 2:	Sesliliğin Eleştirel Özellikleri ve Çalışan Güdüsü……...	12
Şekil 3:	İletişim Düzeyleri…….....	24
Şekil 4:	Shannon – Weawer Modeli…….....	27
Şekil 5:	Riley ve Riley Modeli (Geniş Toplumsal Yapı)……..	32
Şekil 6:	Riley ve Riley Modeli II……..	32
Şekil 7:	Riley ve Riley Kitle İletişim Modeli……	33
Şekil 8:	Gündem Belirleme Kuramı…….....	34
Şekil 9:	Suskunluk Sarmalı Modeli……...	36
Şekil 10:	Örgütsel İletişimin Bileşenleri ve Birbirleriyle İlişkisi……	38
Şekil 11:	İletişim Darboğazı……	40
Şekil 12:	Yönetim Faaliyeti Olarak İletişim……	40
Şekil 13:	Johari Penceresi……	45
Şekil 14:	İletişim Akışının Yönü Bakımından İletişim Kanalları……	54
Şekil 15:	Kısa Devre İletişim Modeli……..	55
Şekil 16:	Seri İletimde Sıralama……..	55
Şekil 17:	Fayol Köprüsü……..	57
Şekil 18:	Örgütsel İletişim Modelleri……..	58
Şekil 19:	İletişimin Koşul Değişkenleri…….....	60
Şekil 20:	Araştırmanın Modelleri…….....	72
Şekil 21:	İlk Hipoteze Ait Model…….....	91
Şekil 22:	İkinci Hipoteze Ait Model……...	94
Şekil 23:	İnformal İletişim Kanallarının Düzenleyici Etkisi ……	96
Şekil 24:	Üçüncü Hipoteze Ait Model……	97
Şekil 25:	Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi……..	99

KISALTMALAR

BDDK	: Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu
C	: Cinsiyet
İD	: İletişim Doyumu
İİK	: İnformal İletişim Kanalları
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve Benzeri
Ve diğ.	: Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

Türkiye'de çalışma saatleri, 4857 sayılı İş Kanunu'nun İşin Düzenlenmesi isimli dördüncü bölümünde yer alan Çalışma Süresi başlığı altındaki 63. Maddesi'nde "Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, iş yerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır." olarak düzenlenmiştir. Bu kapsamda, bir çalışan haftada 45 saat çalışabilmekte, bir yılda 52 hafta olduğu göz önünde bulundurulursa, kişi 2340 saatini çalışarak geçirmektedir.

Sağlıklı bir kişinin günde 8 saat uyuduğu düşünülürse, kişinin uykuda geçirdiği süre yılda 2912 saate tekabül etmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bir kişinin bir yıldaki 8736 saatinin sadece 5824 saatinde uyanık olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışanların uyanık olduğu zaman diliminin yaklaşık olarak yarısını, ailesi, arkadaşları, kısacası sevdikleri ile geçirdiği zamanın daha fazlasını, iş ortamında geçirdiği görülmektedir.

Günümüzde işletmeler, stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında, insanı merkezine koyan bir insan kaynakları yönetimi anlayışı ile yönetilmektedir. 21. yy işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, işe alım aşamasında potansiyel iş görenlerini; yetkinlik bazlı mülakat, değerlendirme merkezi uygulamaları, kişilik değerlendirme envanteri, mesleki yetkinlik testleri, role - play uygulamaları gibi farklı araçlarla değerlendirmektedir. İşletmeye örgüt kültürü ile uyumlu kişiler arasından önceden belirlenmiş yetkinliklere göre işe alım yapılmaktadır. Gerek kitle iletişim araçları gerek sosyal medya gerekse birebir iletişimin yaygın ve etkin bir şekilde kullanıldığı bu dönemde iletişim yetkinliği vazgeçilemez bir unsur olarak hemen her işletmenin aradığı bir kişisel özellik olmaktadır.

Aristo insanı sosyal bir hayvan olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle; insanların toplumun bir parçası olduğunu, çevresi ile iletişim kurarak bir ilişkiler ağı içinde bulunduğunu, bu ilişkiler çerçevesinde belli rollere sahip olduğunu, yaşamını idame ettirebilmek için ise bu ilişkileri ve oynadığı rolleri sürdürebilmesinin gerekli olduğu söylenebilir.

İşe giriş aşamasında tercih sebebi olan iletişim yetkinliği, çalışma döneminde de iş gereklerinin yerine getirilmesi, örgütsel ve kişisel iletişim ihtiyaçlarının karşılanması açısından önem arz etmektedir. Sözlü, sözsüz, yazılı ve interaktif (elektronik, sosyal medya) iletişim biçimleri, iletişim ihtiyaçlarının karşılanması açısından kullanılan yöntemler olurken bunlar resmi (formal) ve gayri resmi (informal) kanallar tarafından kullanılabilmektedir.

Yapılan yazın taramasında, çalışan sesliliğinin çalışanların kendini ifade etme biçimi olarak kullanıldığı ve yaşadıkları memnuniyetsizliğe karşı verdikleri bir yanıt olduğunun üzerinde durulmuştur.

İletişim doyumu kavramını; Battey (2010) "organizasyondaki tüm iletişim faaliyetleri ile çalışanların bundan duyduğu bireysel memnuniyet" şeklinde ifade ederken, Redding (1972) ise "bir çalışanın bütün iletişim çevresinden aldığı doyuma karşılık gelmektedir" olarak tanımlamıştır.

Peki çalışanların, örgütsel seslilik çerçevesinde kurdukları iletişimden aldıkları doyumda, iletişimin formal ya da informal kanallardan yapılması arasında bir fark bulunuyor mu? Bu araştırma temel olarak bu sorunun yanıtını ararken iki amacı bir araya getirmektedir. Bu amaçların ilki örgütsel seslilik ile iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. İkincisi ise; çalışanların gerek birbirleriyle (bireysel ve grup düzeyinde) gerekse örgütle kurduğu (aşağı ve yukarı yönlü dikey ya da yatay hiyerarşi kapsamında) iletişimin yarattığı doyumda, informal iletişim kanallarının düzenleyici rolünün olup olmadığını saptamaktır.

2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

TDK Türkçe Sözlük'te seslilik kavramı "sesli olma durumu" olarak açıklanmaktadır. Yazın incelendiğinde 1970 yılında Albert Hirschman tarafından kaleme alınan "Çıkış, Seslilik ve Sadakat" (Exit, Voice and Loyality) isimli çalışmada; bireylerin içinde bulunduğu işletme, örgüt veya ülkede tatmin edici olmayan durumlara karşı iki tür tepki bulunduğunu savunmaktadır. İlki, "çıkış" ya da işleri düzeltmeye çalışmadan ayrılmaktır. İkincisi ise "seslilik", yani, konuşarak kusurları düzeltmeye çalışmaktır. Burada bağlılığın yanıtı değiştirebileceği, bireyin bağlarını koparark ayrılmasına ya da ayakta kalarak savaşmasına neden olabilmektedir. Burada üzerinde durulan çıkış davranışı, duruma gösterilen sessiz bir tepki olurken, seslilik davranışı ise daha çok mevcut düzenin değişmesi için atılan adımlardan ibarettir.

Van Dyne ve diğerleri (2003, 1369), yönetim yazınında sese ilişkin iki önemli kavramsallaştırmaya yer verildiğini belirtmektedir. İlk yaklaşım, çalışanların proaktif olarak önerilerde bulunmak için konuşma davranışını tanımlamak adına ses terimi kullanılmasıdır. İkincisi ise, adalet kararlarını güçlendiren ve çalışanların karar vermeye katılımını kolaylaştıracak doğru işlem süreçlerinin varlığını tanımlamak için ses terimi kullanılmasıdır. Sese ilişkin yapılan iki tanım da yönetim alanına değinmekle birlikte, ilk yaklaşım yazında bir çalışan davranışı olması sebebiyle kabul görmektedir.

Tablo 1'de çalışan sesliliği ile ilgili yazında yapılan tanımlara yer verilmiştir. Bu tanımlar; kronolojik olarak sıralanarak yoğunlaştığı kavram, bireysel ya da grup olarak gerçekleştirilme durumu ile sesliliğin hangi yöntemle uygulandığı üzerine çıkarımlar yapmak adına tablolaştırılmıştır. Tablo incelendiğinde, yapılan tanımların daha çok bireysel olarak görüşleri ifade etme üzerine odaklandığı görülmüştür. Bir başka dikkat çeken nokta ise sesliliğin birey düzeyinde gerçekleştirilen yapıcı bir iletişim aracı olarak kullanılmasıdır. Seslilik çalışanların örgüt içinde gerekli gördüğü değişimin yaşanması adına yönetime isteklerini kendi içsel motivasyonları ile ilettiği görülmektedir.

Tablo 1: Çalışan Sesliliği Tanımları

Tanım	Yoğunlaştığı Kavram	Yöntem	Grup Düzeyi
Ses, eleştirmekten ziyade iyileştirme amaçlı yapıcı zorunluluğun ifadesini vurgulayan teşvik edici davranış olarak tanımlanmıştır. Ses, değişim için yenilikçi öneriler getirmekte ve başkaları tarafından kabul edilmese dahi standart prosedürlerde değişiklik önermektedir. (Van Dyne ve LePine, 1998, 108).	Değişim	Tavsiyede Bulunma	Birey
Fikir, bilgi ve görüşlerin sözlü olarak ifade edilerek örgüte olumlu katkı sağlaması amacıyla ifade edilen proaktif, pozitif ve diğer yönelimli davranışlardır. (Van Dyne ve diğ., 2003, 1369).	İfade Etme	Paylaşım	Birey
İş ile ilgili teklif edilen veya değişimi istenen konularda, farklı düşüncelerin veya alternatif yaklaşımların diğer çalışanların düşünce ve önerilerini kapsayacak şekilde açıkça ifade edilmesidir (Premeaux ve Bedian, 2003, 1537).	İfade Etme	Kapsayıcılık	Birey
Bireysel memnuniyetsizliğin dile getirilmesi, sendika faaliyetlerinde veya pazarlık için yapılan toplu görüşmelerde kolektif bir şekilde, iş ile ilgili konularda yönetimde karar alma sürecine katılma ve örgütün ve çalışanların hayatlarına devam edebilmesi için iş birliğinin bir ifadesidir (Dundon ve diğ., 2004, 1151).	İfade Etme	Karar alma süreçlerine dahil olma	Birey-Grup
İsteğe bağlı olarak; örgütün fonksiyonel gelişimi düşüncesi ile bu değişimi gerçekleştirebilecek olan örgüt içerisindeki yetkili kişilere bilgilerin iletilmesidir. Sözlü olarak yapılan bu davranış tamamen örgütün gelişimi amaçlı olup; doğrudan bu değişimi yapabilecek kişinin hedef alınarak dile getirilmesidir (Detert ve Burris, 2007, 870).	Değişim	Açık iletişim	Birey
Çalışanların yapıcı bir şekilde iş ile ilgili duygu, düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmesidir (Tangirala ve Ramanujam, 2008, 1189).	İfade Etme	Yapıcılık	Birey
Bireylerin, çalıştığı örgütü geliştirmeye yönelik yapıcı olacak şekilde tartışmaya katılmasıdır (Brinsfield, 2009, 175).	Görüş Bildirme	Yapıcılık	Birey
Örgüt performansını geliştirmek maksadıyla çalışanların iş ile ilgili fikirlerini, düşüncelerini ve varsa kaygılarını dile getirmesidir (Morrison, 2011, 375)	İfade Etme	Paylaşım	Birey
Çalışanların, kendi istekleri doğrultusunda ve zorunlu olmayacak şekilde iş ile ilgili problemi çözebilecek veya işin daha iyi yapılabilmesini sağlayabilecek olan kişilere; duygu, düşünce, fikir ve önerilerini iletmesidir (Morrison, 2014, 174).	İfade Etme	Çözüm amaçlı iletişim	Birey

Çalışan sesliliği, yöneticilerin ve iş sahiplerinin ilgileri ile çalışanların yaptıkları görevlerini ilgilendiren konularda örgütün gidişatını etkilemek için girişimde bulundukları yol ve yöntemlerdir. (Kaufman, 2015, 23)	Çözüm Bulma Aracı	Yapıcılık	Birey

Wilkinson ve diğerleri (2004, 301) Birleşik Krallık ve İrlanda Cumhuriyetinde yaptıkları vaka çalışmasında, araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan sesliliği kavramını hiç duymadığını belirtirken çalışanlarla olan iletişimlerini tanımlarken danışma, iletişim ve söyleme gibi kavramlar kullandığını belirtmiştir. Yöneticilerin seslilik yerine kullandığı kavramlar beş kategoriye ayrılmıştır:

- İletişim / görüş alışverişleri: Çalışanlar ve yöneticiler için, genellikle bireysel bazda değil, aynı zamanda toplu bir danışma süreci yoluyla, konularda görüş alışverişinde bulunma fırsatı.
- Yukarı yönlü problem çözme: Çalışanlara belirli konularda, örgütsel performansı artırmak için fikir sunmanın bir yolu olarak geribildirimde bulunma fırsatı.
- Kolektif temsil: İşçi temsilcileri için – sendika veya sendikasız – işgücü görüşlerini yöneticilere, ortaklık veya toplu pazarlık yoluyla iletmek için bir fırsat.
- Katılım: Çalışanlar için görüşlerini açık bir çevrede yöneticilere ifade edebildikleri ve yönetimin bunun olmasına izin verecek bir destek sağlayacağı yönünde bir his.
- Sorunlar hakkında söylediklerinizi: Sadece konularda bir "ses" olması değil, bu görüşlerin dikkate alınması ve kararların nasıl alındığına dair değişikliklere neden olabileceği beklentisi.

2.1 Çalışan Sesliliği ile İlişkili Kuramlar

Çalışan Sesliliği ile ilişkili olduğu kanaati oluşan Sosyal Mübadele Kuramı, Beklenti Kuramı, Planlanmış Davranış Kuramı ve Sosyal Öğrenme Kuramı bölümün devamında anlatılacaktır.

2.1.1 Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal Mübadele Teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak alışverişi olarak gören en eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanmaktadır. Bahsi geçen

sosyal mübadele kavramı; bireyler tarafından kendilerine geri dönüşü olacağı güdüsü ile gönüllü olarak yaptıkları davranışları ifade etmektedir. (Blau, 1964, 91) Sosyal mübadelenin temel özellikleri olarak öne sürülen karşılıklı ilişki, karşılıklı güven, karşılıklı bağlılık ve değişimi yapılan kaynaklara atfedilen karşılıklı önem kavramlarına vurgu yapmadığını ve çalışanların sadece örgüt tarafından kendilerine sağlanan maddi ve manevi faydaya ilişkin değerlendirmelerini içerdiğini ifade etmektedir.

Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar da ses verme davranışı göstermeden önce mutlaka fayda-maliyet analizi yapar (Pauksztat ve diğ., 2007). Ses vermesinin, çalıştığı örgüte yarar getirip getirmeyeceğini, kendisine yarar getirip getirmeyeceğini mukayese eder ve buna göre ses verme davranışı gösterir. Bu durumu Morrison (2011) risk veya güvenlik olarak tanımlamış ve çalışan ses verme davranışının muhakemesini yaparak kendisi ve örgütte sosyal ilişki olduğu diğerleri için sonuçlarının olumlu veya olumsuz olmasına göre değerlendireceğini belirtmiştir. (Bulut, 2016, 33)

2.1.2 Beklenti Kuramı

Vroom'un Beklenti Kuramı'na göre bir insanın güdülenmesi, belirli bir davranışın amaca ulaşacağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpına eşittir.

Çalışan sesliliği ile ilgili tanımlar değerlendirildiğinde; çalışanlar, ses verme davranışı gösterecekleri kişinin kendilerini dinlediklerinde ve belirttiği hususları değerlendirip, uygulamaya geçtiklerinde, ses verme davranışı gösteren çalışanların, memnuniyet derecelerinin artacağı ve olumlu yönde motive olacakları ve daha fazla ses verme davranışı gösterecekleri belirtilmiştir (Morrison, 2011). Yazında bu hususla ilgili olarak Withey ve Cooper (1989) algılanan etkinlik değerlendirmesine göre çalışanın ses verme veya karar almaya katılım göstereceklerini; Miceli ve Near (1992) çalışanın etkin olacağına inanıyorsa muhbirlik yapabileceğini; Ashford ve diğerleri (1998) üst yönetimin dikkatini çekebileceğine yönelik beklentisi olan ve etkin olacağına dair inanışı varsa çalışanın konu benimsetme yönünde ses verme davranışı gösterebileceğine yönelik bulgulara ulaşıldığı görülmüştür. (Bulut, 2016, 34)

2.1.3 Planlanmış Davranış Kuramı

1991 yılında Ajzen tarafından geliştirilen Planlanmış Davranış Teorisi bireylerin toplum içinde sergilediği davranışlar belirli kalıplara uygun olarak, belli sebeplerde planlı bir düzen çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Teoride bahsi geçen davranışa yönelik amacın ortaya çıkabilmesi üç farklı bileşenin bir araya gelmesi gereklidir:

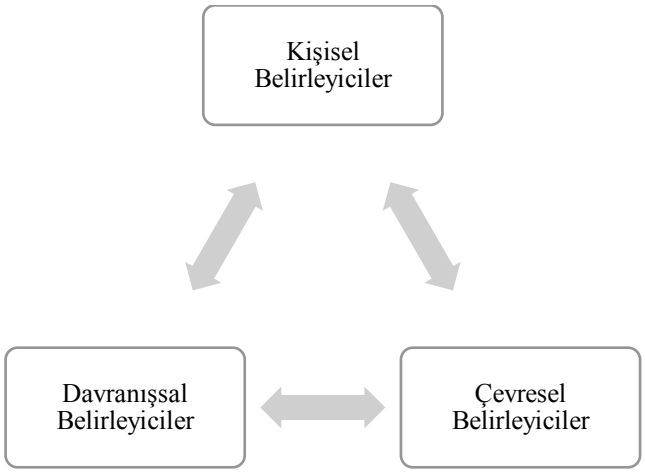
- Davranışa Yönelik Tutum; davranışı gösterecek kişinin o davranışın gerçekleşmesine karşı pozitif ya da negatif değerlendirmesidir.
- Kişisel Norm; davranışı yapacak kişi için önemli olan kişilerin (referans kişiler), kurum veya kuruluşların belirli bir davranışın gerçekleşmesinin ya da gerçeklememesinin beklentisi içinde olduklarını ifade eder.
- Algılanan Davranış Kontrolü; davranışı gösterecek kişinin söz konusu davranışı gösterebilmesinin ne kadar kolay ya da zor olacağı inancıdır. (Erten, 2002, 212)

Birey göstereceği ses verme davranışı sonucunda olumlu geri bildirim alacağı ve örgüte pozitif bir katkı sağlayacağını düşünüyorsa böyle bir davranışı gösterecektir.

2.1.4 Sosyal Öğrenme Kuramı

Modern zamanın en etkili psikiyatrlarından olan Albert Bandura, Sosyal Bilişsel Kuramı ile öğrenmeyi; bilişsel, psikososyal ve davranışsal açılardan yeniden tanımlamış ve geleneksel bakış açısını yeniden oluşturmuştur.

Bandura'ya (1989) göre, önceden insan davranışları çoğunlukla tek taraflı belirleyicilikle açıklanabilmektedir. Tek yönlü nedensellik gibi modlarda davranış, çevresel etkilerden ya da içsel yargılarla şekillendiği kabul edilmekteydi. Bu modeldeki karşılıklı neden-sonuç ilişkisi; davranışsal, bilişsel ve diğer kişisel faktörler ile çevresel etkiler diğer bileşenlerle çift yönlü etkileşim halindedir.



Şekil 1: Sosyal Bilişsel Teori'nin Üçlü Karşılıklı Belirleyicilik Şeması (Kişiliğin Oluşmasını Etkileyen Faktörler)

Bandura bu belirleyicileri aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

Kişisel Belirleyiciler; aile, yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim durumu, deneyim, karakter özelliği.

Çevresel Belirleyiciler; eğitim, kültürel ortam ve sosyal çevre.

Durumsal Belirleyiciler; örgütün kültürel yapısı, örgütte kullanılan araç – gereç (bilgi teknolojileri, entelektüel sermaye vb.) ve örgütte bulunan yöneticilerin sergilediği liderlik

Kişiliğin oluşmasında kişisel, davranışsal ve çevresel belirleyicilerin önemini vurgulayan Bandura'ya göre, bu belirleyiciler birbirleriyle eşit derece etkili olmayıp bazıları diğerlerinden daha güçlüdür (Bandura, 1991).

Sosyal bilişsel kuram, sembolik iletişimin insan düşüncesini, etkisini ve eylemi etkilediği belirleyicileri ve psikososyal mekanizmaları analiz edebilecekleri bir agentic (agency ile söylenmek istenen insanın kendi edimlerinden sorumlu olabilmesidir,) kavramsal çerçeve sunmaktadır. İletişim sistemleri iki yol izleyerek çalışırlar. Doğrudan yolda, katılımcıları bilgilendirerek, etkinleştirerek, motive ederek ve rehberlik ederek değişiklikleri teşvik ederler. Sosyal olarak aracılık edilen yolda, medya etkileri, katılımcıları doğal teşvikler sağlayan toplumsal ağlara ve topluluk ortamlarına bağlar ve istenen değişiklik için kişiselleştirilmiş rehberliği sürdürür. Sosyal bilişsel kuram, yeni davranış stillerinin toplama ve benimsemelerini düzenleyen psiko-sosyal etkenler ile bunları yayıp desteklediği sosyal ağlar arasındaki sosyal yayılımı analiz eder. Yapısal birbirine bağlılık olası yayılma

yollarını sağlar; sosyo-bilişsel faktörler, bu yollarla neyin dağılmakta olduğunu büyük oranda belirler (Bandura, 2001, 265).

2.2 Konuşma Biçimleri

Yönetim literatüründe seslilik ve sessiz kalma oldukça popüler bir çalışma konusu olarak Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları alanını etkilemektedir. Hatta Birleşik Krallık'ta çıkarılan "Journal of Management Studies" isimli dergi Eylül 2003 tarihli 40. sayısını "Ses çıkarma, Sessiz Kalma: Örgütsel Sessizlik ve Sesliliğin Dinamikleri" başlığı altında özel bir sayıda yer vermiştir. [Kaynak 25.04.2017]

Mevcut çalışmalarda başkalarının eylemleri ya da fikirleri, önerilmiş ya da gerekli değişiklikler ve iş ile ilgili konularda konuşma için farklı usuller ya da farklı akıl yürütme hatları da dahil olma üzere, iş yerindeki konulardaki görüşlerini ya da görüşlerini ifade eden bir şekilde tanımlanmaktadır. Tanımlandığı üzere seslilik, hem işyeri ifadesinin diğer biçimleriyle alakalı, hem de kavramsal açıdan farklıdır. İlkeli örgütsel muhalefet (Graham,1986), çalışan sesliliği (Hirschman, 1970), muhbirlik (Miceli ve Near, 1985), konu benimsetme (Ashford ve diğ., 1998), sorumluluk alma (Morrison ve Phelps, 1999), üstleri etkileme (Waldron, 1999) ve şikayet etme (Kowalski, 1996)'dan farklıdır. İlkeli örgütsel muhalefet, çalışan sesliliği, muhbirlik, konu benimsetme ve üstleri etkileme tatminsizlik, kişilik haklarının ihlal edilmesi algısı ya da örgütün dikkatini stratejik konulara odaklaması nedeniyle ortaya çıkarken; ses çıkarma örgütün kendini geliştirmesi için farklı yaklaşımların ya da iş tatmini ile ilgili hissedilenlerden ayrı olarak her konu ile ilgili fikir belirtme ihtiyacı ile alakalıdır (Premeaux ve Bedeian, 2003, 1538).

2.2.1 İlkeli Örgütsel Muhalefet

Graham (1986, 2) ilkeli örgütsel muhalefeti "Bireylerin iş yerindeki mevcut politikalara ya da uygulamalara karşı vicdani itirazlarından dolayı örgütsel statükoyu protesto etmek ve / veya değiştirmek için yaptıkları çaba" olarak tanımlamıştır. İlkeli örgütsel muhalefet, bir örgüt içindeki hukuki ya da sosyal normların ihlal edilmesi durumunda haklı itirazların değerlendirilmesidir.

Graham altı farklı formdan oluşan ilkeli örgütsel muhalefet tipolojisinin ikisi sessiz kalma, dördü ise ses çıkarmaya yönelik davranışları barındırmaktadır. İlkeli örgütsel

muhalefetin iki şekli sessiz bir muhalefet biçimidir ve bireyin olaylara karşı sessiz kalması, örgütte kalması ya da ayrılması şeklinde açıklanabilir.

Ses temelli dört davranış biçimi ise bireyin örgütte kalma ya da ayrılma tercihlerine bağlı olarak değişiklik göstermekte olup sesin kullanılacağı kanalın dahili ya da harici olmasına bağlı olarak da ayırt edici özelliklere sahiptir. Bu formlar;

- Protesto etmek ya da sadece dahili kanallar kullanarak içsel değişim çabası oluşturmak, (içerde kalma)
- Çıkış mülakatı sırasında istifa nedenleri açıklamak, (içerden ayrılma)
- Protesto etmek ya da dışardan zorlayarak iç değişim çabası oluşturmak, (dışarda kalma)
- Genel protesto ile işten ayrılmak, (dış ayrılma)

Graham'a göre son iki form muhbirlik davranışının tiplerini temsil etmektedir. (aktaran, Brinsfield, 2009, 23)

2.2.2 Muhbirlik

Muhbirlik kavramı; psikoloji, sosyoloji, etik ve kamu politikaları başta olmak üzere birçok alanda araştırmacıların kullandığı bir kavramdır. Örgüt içindeki muhbirlik kavramını, "Organizasyon üyeleri tarafından işverenlerinin kontrolü altındaki yasadışı, ahlak dışı veya gayrı meşru uygulamaları, eylemi gerçekleştirebilecek kişi veya kuruluşlara bildirmek" olarak açıklanabilmektedir. Muhbirler, örgütün görevleri ya da uygulamaları hatalı uyguladığını düşündüğünden ifşa ederler. Eğer çalışan bu eylemi hatalı olarak görmezse, yanlış yönlendirilmiş ya da hafife alınmıştır, bu davranışın adı muhbirlik değil, bir başka örgütsel davranış olan konu benimsetmedir. (Near ve Miceli, 1985, 4)

2.2.3 Konu Benimsetme

Konu benimsetme, örgüt üyelerinin kendileri için önem taşıyan konuları örgütün gündemine taşıma amaçlı kasıtlı ve özgür iradeleri ile yaptıkları davranışlar dizisidir. Bahsi geçen konular örgüt ortamındaki değişikliklerden (teknolojik veya demografik) genel iç sorunlara (çalışanların memnuniyetini arttırmak veya hedef düzeylerini değiştirmek vb.) kadar değişik durumları içerebilmektedir.

Konu benimsetme de bir konuyu öne çıkarmanın nedeni yapılanın yasadışı olması, hoşnutsuzluk duygusu veya adalet ya da dürüstlüğün ihlal edildiği anlamına

gelmemektedir. Bir kişi kendince önemli gördüğü örgütsel ya da kişisel bir konuyu benimsetme eğilimi gösterebilir. Bu nedenle konu benimsetme, ses çıkarma, muhbirlik ya da ilkeli örgütsel muhalefette benzemekle birlikte, diğer alanların genelinden daha geniş bir yelpazeye sahiptir (Ashford ve diğ., 1998, 24).

2.2.4 Sorumluluk Alma

Morrison ve Phelps (1999) tarafından yapılan bir çalışmada sorumluluk alma kavramı bir konuşma biçimi olarak yerini almıştır. Sorumluluk alma; örgütsel işlevi arttırmak adına çalışanın gönüllü ve yapıcı çabalarını içermekte olup resmi olmayan bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Değişim odaklı olup statükoyu değiştirme girişimlerini içermektedir. Ses çıkarmaya benzer olarak konu benimsetmede, organizasyonun iç işleyişini geliştirmeyi amaçlar ancak eylem açısından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Ses çıkarma çalışanların görüşlerini dile getirmelerini sağlarken, konu benimsetme amaçlara ulaşılabilmesi için davranışsal çaba gösterilmesini de içermektedir (Premeaux, 2001,11).

2.2.5 Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme "Kasıtlı ve stratejik bir seçim yapma sürecidir. Bir grup tarafından değil, bir birey tarafından başlatılır. İletişim kurmayı ve kurmamayı içeren eylemleri de barındırır, hiyerarşik zincire odaklanmıştır. Hedef; daha büyük bir örgütsel sistemin aksine daha güçlü bir kişiye ulaşmaktır. Aracının değil hedefin etkisini, bilişini veya davranışını değiştirmesine neden olabilir ve uzun ya da kısa vadeli amaçlarla yönlendirilmektedir." (Waldron, 1999, 253).

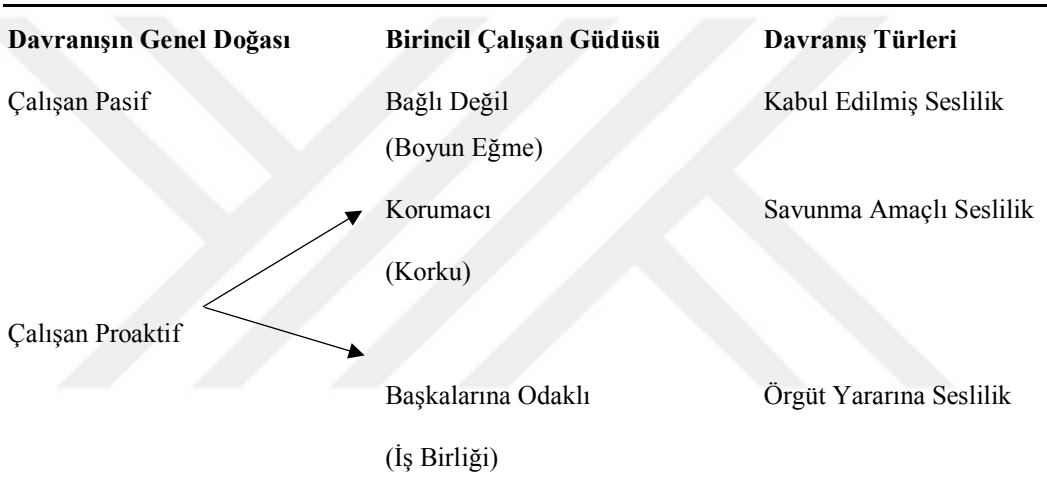
2.2.6 Şikâyet Etme

Kowalski (1996, 179) şikâyet etmeyi; çalışanların birebir yaşadığı ya da yaşamadığı durumlar karşısında duygularını ortaya çıkarmasının veya aklındaki hedeflere ulaşmasının nedeniyle yaşanılan tatminsizlik olarak tanımlamaktadır. Kowalski'nin şikâyet etme modelinde kendine odaklanma, şikâyet etmenin algılanan faydası ve fiili şikâyet etme davranışını kuramlaştırmıştır. Kowalski araştırmasında şikâyetin, şikayetle ilgili maliyetinin düşük ya da tatminsizliğin yüksek olduğu durumlarda kişilerarası iletişimde yaygın olduğunu belirtmektedir. Kowalski'ye göre her şikâyet eden kişi yaşadığı tatminsizliği dile getirmek için bu yöntemi kullanmaz, bazen

memnun insanlarda kişisel hedeflerine ulaşabilmek, sempati ya da dikkat çekmek için de şikâyet edebilirler. (Brinsfield, 2009, 24)

2.3 Sesliliği Etkileyen Güdüler

Van Dyne ve diğ. (2003, 1362) çalışan sesliliği ve sessizliği ile ilgili çok boyutlu yapıları araştırdığı makalesinde çalışan güdülerini; bağlı olmayan, korumacı ve başkalarına odaklı olmak üzere üç kapsamda ele almıştır. Bu güdüler çalışanların pasif ya da proaktif olması durumuna göre değişkenlik gösteren konuşma davranışlarına neden olmaktadır. Şekil 2'de bu davranışların birincil çalışan güdüsü ve davranış türleri ile ilgili sınıflandırma gösterilmektedir.



Şekil 2: Sesliliğin Eleştirel Özellikleri ve Çalışan Güdüsü

Van Dyne ve diğ., **Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs** (Journal of Management Studies ,2003) 1362.

Üç ses biçimiyle çalışanın fikir, bilgi ve görüşlerini ifade ettiği varsayılsa da bu davranışların çalışanların nasıl güdülendiği ile ilgili olarak değişiklik gösterildiği düşünülmektedir.

2.4 Çalışan Sesliliğinin Boyutları

Çalışan sesliliği kavramı adı altında incelenen kaynaklar göz önünde bulundurularak 2003 yılında Lin Van Dyne ve diğerlerinin kaleme aldığı "Conceprualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Contructs" isimli

makale ile Chad T. Brinsfield tarafından 2009 yılında hazırlanan "Employee Silence: Investigation of Dimensionalty, Development of Measures and Examination of Related Factors" isimli doktora tezinde 3 temel boyut olduğu üzerinde durulmuştur. Bu boyutlar;

- Örgüt Yararına Seslilik
- Savunma Amaçlı Seslilik
- Kabul Edilmiş Seslilik

Tablo 2: Sesliliğin Özel Tiplerine Örnekler

Davranış Şekli / **Çalışan Güdüsü**	**Çalışan Sesi** İşle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin bilinçli olarak ifade edilmesi.
Örgüt Yararına **Başkalarına Odaklı Davranış** İş Birliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	**Örgüt Yararına Seslilik** Örnekler; - Sorunlara iş birliğine dayalı olarak çözüm önerileri geliştirmek - Örgüte fayda sağlayacak değişimlerin yapılabilmesi için yapıcı fikirler önermek
Savunmacı **Öz-Korumacı Davranış** Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissetmek	**Savunma Amaçlı Seslilik** Örnekler; - Korku hissine dayalı olarak görüşlerini, dikkatleri başka yere çekerek ifade etmek - Kendini korumak için başkalarına odaklanan fikirler öne sürmek
Kabul Edilmiş **Serbest Davranış** Boyun Eğme Temelinde Fark yaratamayacağını hissetmek	**Kabul Edilmiş Seslilik** Örnekler; - Boyun eğme, vazgeçme temelinde destekleyici görüşleri ifade etmek. - Düşük öz-yeterliliğe bağlı olarak fark yaratamacağı düşüncesi ile grupla aynı fikirde olmak

Van Dyne ve diğ., Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs 2003; s. 1363'ten uyarlanmıştır.

2.4.1 Örgüt Yararına Seslilik (ProSocial Voice)

Seslilik ile ilgili yazının çoğunluğu, sesin pozitif eğilimli ve bilinçli bir davranış olduğu üzerinde durmaktadır. Bu nedenle kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı seslilikten ayırt etmek amacıyla örgüt yararına seslilik kavramı kullanılabilir. Örgütsel Vatandaşlık kavramı çerçevesinde sesi tanımlarken Van Dyne ve LePine, (1998) "eleştirmekten çok geliştirmeye yönelik bir güdü aracılığıyla değişim odaklı bir yapı" olduğunu belirtmiştir. Örgüt yararına seslilik; işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin iş birliği güdüsü ile ifade edilmesidir. Bu nedenle, seslilik davranışının bu tipi bilinçli, kendiliğinden gelişen ve başkalarına odaklı olduğundan örgüt tarafından yönlendirilmesine gerek duyulmayan, isteğe bağlı bir davranıştır (Van Dyne ve diğ., 2003,1370). Seslilik davranışının bu formu, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan davranışına dönüşmesi sonucu oluştuğu görülmektedir.

2.4.2 Savunma Amaçlı Seslilik (Defensive Voice)

Savunma amaçlı sesliliği örgüt yararına seslilikten ayıran en önemli nokta çalışanların seslilik davranışını sergilerken içinde bulunduğu motivasyondur. Sesliliğin bu türü, çalışanın kendini koruma iç güdüsünden beslenir (Van Dyne ve diğ., 1372). Kişi kendini koruma güdüsü ile kişisel güvenliğini ön planda tutarak gerçek düşüncelerini değil örgüt içinde yaygın görüşü dile getirir, bu davranışın sonucunda ise alınan kararlarda kendini sorumlu hissetmez ve kişisel sorumluluğu olmadığı düşüncesi ile ortaya çıkan sonuçları örgüt içindeki görüşe atfeder. Bu nitelikleriyle savunma amaçlı sesliliği Van Dyne ve diğerleri, "Kendimizi korumak amacıyla iş ile ilgili fikirleri, bilgileri veya düşünceleri - korkuya dayalı olarak – ifade etmek" olarak tanımlamaktadır.

2.4.3 Kabul Edilmiş Seslilik (Acquiescent Voice)

Kabul Edilmiş Seslilik, boyun eğme, itaat hissine dayanan iş ile ilgili düşüncelerin, bilgi ya da görüşlerin sözlü olarak ifadesidir, fark yaratamama hissi üzerine kurulu olarak bireyi etkisizleştirir. Dolayısıyla anlamlı herhangi bir değişikliği etkilemek için anlaşma ve düşük öz yeterliliğe dayalı destek ifadelerine (yani düşük sesli araç: Avery ve Quinones, 2002'den aktaran Van Dyne ve diğ., 2003) başvurulmaktadır.

Van Dyne ve diğerleri (2003, 1373) kabul edilmiş seslilik davranışını açıklamak için yönetim ve sosyal psikoloji literatüründe yer alan Abilene Paradoksu ve Çoğunluktan

habersizlik örneklerini kullanmışlardır. “Abilene Paradoksu” (Harvey, 1988’den aktaran Van Dyne vd. 2003) insanların uyum içinde iletişim kurdukları ancak kurulan iletişime kendi görüş ya da düşüncelerini katmak için zaman veya çaba sarf etmediği için kullanılan bir metaforu tanımlamaktadır. ‘Klasik Abilene Paradoksu’nda hiç kimse 53 mil boyunca yol kat edip Abilene’ye gitmek istememiştir (kliması olmayan bir araba ile seyahat edip kötü bir kafede yağlı yemekler yemek için) ancak kimse bu konu hakkında görüşünü ifade etmemiş, düşüncesini paylaşmamıştır. Ancak bu tatsız yolculuktan dönüldüğünde kızgın ve hayal kırıklığına uğramış olan yolcular birbirlerini suçlamaya çalışmıştır. Bu geziye gerçekten hiçbiri katılmak istemediğinden sonuçlardan tek bir kişi sorumlu değildi ve hiç kimse suçlanamazdı. Katılımcıların öneriyi uysalca kabul ederek iletişim kurmaması grup içinde kimsenin yapmak istemediği bir şeyi yapmasına neden olmuştur. “Çoğunluktan Habersizlik” (Isenberg, 1980’den aktaran Van Dyne vd. 2003) başlangıçta grup düzeyinde kavramlaştırılmış bir tanımlama olsa da Kabul Edilmiş Seslilik ile benzerlikler taşımaktadır. “Çoğunluktan Habersizlikte”, her bir kimse sadece kendi perspektifinin farklılık yaratacağı varsayımı ile hareket eder ve bu nedenden dolayı diğerleriyle aynı görüşü paylaşma yoluna gider. Aslında kimse mevcut durumdan memnun değildir ve böylece grubun duruşu giderek marjinalleşir fakat bu durum üyelerin çoğunluğu tarafından garip görülmektedir “Çoğunluktan Habersizlik”, Kabul Edilmiş Seslilik ile benzerlik gösterir; üye kendi fikirleri yerine çoğunluğun fikrine katılır, diğer grup üyeleri bu durumdan habersiz kalır ve grup hatalı düşünceler ve bilgiler üzerinden kararlar alır.

3. İLETİŞİM VE İLETİŞİM DOYUMU

3.1 İletişim

"İletişim" sözcüğünün kökenine bakılacak olursa; Fransızca ve İngilizcede yazılışı aynı, söylenişi ayrı "communication" kavramı Latincedeki "communicato" sözcüğü ile karşılaşılır. Sözcüğün 14. yüzyıl Fransızcasında ticaretin (merkantilizmin) geliştiği dönemde ticaret ve ilişkiler karşılığında kullanılması belli bir dönemdeki etkinliklerin sözcüklere yükledikleri anlamlar açısından ilginç bir örnektir. (Yüksel, 2013, 6)

TDK Büyük Türkçe Sözlük'te iletişim; "Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon." olarak tanımlanmaktadır.

İletişim kavramı yerine 1990'lı yıllarına sonuna kadar "haberleşme" sözcüğü kullanılıyordu. Bugün artık "birlikte yapılan ve paylaşılan şey" anlamında iletişim sözcüğü kullanılmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013, 19).

İletişimin 126 farklı, çok değişik tanımını inceleyen Dance ile Larson, iletişimin bir süreç olduğu üzerinde ortak bir görüş saptamışlardır. Ketenci ve Bilgili (2006, 257), iletişimi aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

> "İletişim her zaman için en azından üç öğe gerektirir: kaynak ya da gönderici, ileti (mesaj) ve alıcı ya da hedef; ancak, iletişim süreci kanallar ya da etki ya da işlevin de katılımıyla beş etkenin tamamlanmasıyla gerçekleşmektedir. İletişim tarihinde süreç bir kaynağın istenen bir etkiyi yaratabilmek için alıcıya iletilmek üzere ileti üretmesi"

İletişim ile ilgili yapılan tüm tanımlar içinde en azından iki düşünce çizgisini saptamanın olanaklı olduğunu belirten Mutlu (2017, 159), şöyle açıklamaktadır:

> "İlk çizgi iletişim sürecinin iletim yönünü ortaya çıkarmaktır. Bu gönderici – mesaj – kanal – alıcı çizgisel modeliyle karakterize olan bir yaklaşımdır. Bu tür modeller bir fikrin, bir duygunun, tutumun vb.nin birinden bir başkasına nasıl aktarıldığını ortaya koymaktadır. Diğer yaklaşım ise karşılıklılık ve ortak algılama, paylaşma gibi unsurların altını çizmektedir. İletişim kavramının tarihine bakıldığında, iletimsel / mekanik çizgisel tür iletişim tanımından karşılıklılık / ortak algılamalar türündeki iletişim tanımına doğru bir eğilimin bulunduğunu saptamak olanaklıdır."

Erdoğan (2011, 37) İletişimi Anlamak isimli kitabında, 'İletişim nedir?' sorusuna bir veya birkaç cümle ile veya bir paragrafla asla yanıt verilemeyeceğini söyleyerek aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- "İletişim her insan faaliyetinin her anıyla ve doğasıyla iç içe olan özelliklere de sahiptir.
- İletişim, insanın her an, her yerde ve koşulda, kendini maddi ve düşünsel (entelektüel, duygusal, inançsal ve ahlaksal) olarak yeniden üretmesini içerir.
- İletişim denildiğinde, örneğin biyolojik yapı içindeki sistem ve alt sistemlerdeki iletişim; mikrobiyolojik organizmalar arasındaki iletişim; bitkisel iletişim; bireyin kendisiyle ve dışıyla iletişimleri; teknolojik araçlarla aracılanmış iletişimler; aile ve okul gibi örgütlü yapılar ve bu yapılar arasındaki insan ilişkileri; egemenliğin ve mücadelelerin, barışın ve savaşın üretilmesi; yerel yaşamın ve çevre talanının "turizmle kalkınma" diye sunulması; ücretli – serbest köleliğin köleler tarafından bile demokrasi ve özgürlük olarak nitelenmesi ve bu nitelemeyi getiren ve sürdüren koşulların köleler tarafından canla başla korunması; sevmek için uzanan aynı elin boğmak için uzanması; bir taraftan erkeği baştan çıkarıp onunla her şeyi yaparken, öte yandan adamın arkasından konuşma ve çamur atma; dürüstlük ve kıymet bilme gibi insan hayatı ile ilgili her şey gelir."

İletişim, insanı ve insanın kendisini fiziksel, psikolojik ve toplumsal olarak sürekli üretmesini ifade eder. İletişimin, insanın ve toplumun var oluşunun zorunlu koşulu olduğunu belirten Erdoğan (2014, 23), iletişim olmadan insanın kendisinin ve toplumsal varlığının sürdürmesinin mümkün olamayacağını ifade etmektedir: "İnsan kendini ve toplumunu, üretebilmek için yaptıklarıyla hem doğal araçları hem de kendi ürettiği teknolojik araçları kullanmaktadır. Bu kullanımın olması, örgütlenmesi, yürütülmesi, tutulması, geliştirilmesi, iletişimden geçerek olur."

İletişim çalışmalarında daha çok diğer disiplinlerin terminolojisi ve epistemolojileri kullanılmaktadır. İletişim çalışmalarının başvurduğu disiplinler daha çok sosyal psikoloji, dilbilim, toplumbilim (sosyoloji), ekonomi ve siyaset bilimidir. (Yaylagül, 2010, 24)

3.1.1. İletişimin Kısa Tarihi

İnsanların birlikte yaşamasıyla başlayan örgütlü insan tarihini, aynı zamanda örgütlü iletişim tarihinin de başlangıcı olarak kabul eden Erdoğan (2011, 102) "Toplum tarihi, insanların üretim biçimi ve ilişkilerindeki değişim tarihidir." diyerek iletişimin tarihinin insanların birlikte yaşayıp üretmeye başlamasının milat olarak kabul edilmesi gerektiğinin üstünde durmaktadır.

İnsan iletişiminin gelişmesinde ilk dönemin; "İşaretler ve Sinyaller Çağı" olduğu, ormanlardaki ağaçların üstünde yaşayan insana benzeyen "Proto-hominoids"lerin iletişim biçiminin ise, "İlkel Çağırma" olduğu belirtilmektedir. Yazılı iletişimin ilk örneklerinin Asya, Eski Çin ve Amerika'da Maya ve Aztek uygarlıkları tarafından

5.000 yıl kadar önce başlatıldığı bulunan eserlerle tespit edilmiştir. Görsel kayıtlarla iletişimin başlangıcının bu tarihlerden çok daha önce, mağaralarda yapılan kazıların sonucuna göre M.Ö. 45.000 yıl öncesine dayanmaktadır. Mağara duvar resimleri M.Ö. 35.000 yıllarında, doğayı yansıtan çizimlerin ise M.Ö 14.000 yıllarına ait olduğu görülmektedir. Erdoğan (2011, 102) yazının bulunması ile ile ilgili olarak aşağıdaki tespitlerde bulunmuştur:

> "Yazının çıkışı tümüyle ekonomik üretim faaliyetlerinde ortaya çıkan gereksinimlere dayanır. İlk kayıt etme ve dolayısıyla ardından yazı kullanma, mülk (ve köle) sahiplerinin varlıklarını ve alışverişlerini kaydetmesi ve hesap tutmasıyla başlamıştır. Bu alandaki içerik, malın hüviyeti, mülkiyetin belirlenmesi, imza, mal listesi, malın sınıflandırılması, mübadelenin kaydı, hesap kaydı vb. biçimleri içerir."

İletişimin doğası üzerine düşünme ile ilgili metinler, Sokrates ve Platon ile başlamaktadır. 'Sokratik Diyalog'da, özellikle 'Cratylus'da, dil ve iletişim üzerinde yoğunlaşmış önemli örnekler görülmektedir. Aristo, 'ikna sanatı, iletişim ve dil kuramı' üzerinde de çalışmıştır. (Erdoğan, 2014, 35)

Almanya'da, Gutenberg tarafından hareketli metal tipte baskı yapan matbaanın 1452 yılında kullanıma başlaması ile iletişimin "üçüncü önemli buluşu"nun hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Matbaanın yaygın kullanılması iletişim açısından önemlidir çünkü basılı ürün sayısındaki artış insanların bilgiye ulaşımını arttırmış, bilginin kitlelere ulaşabilmesine yardımcı olmuş, "Rönesans"ın ön hazırlığı için insanların sahip olması gereken bilinç düzeyine ulaşmasını sağlamıştır. Telgrafı "Viktoryan İnternet" olarak tanımlayan Crowley ve Heyer (çev. Ersöz, 2017), 1844 yılında telgrafın bulunması ile "ulaşıma dayalı iletişim"den, "iletime dayalı iletişim"e geçişin sağlandığını ifade etmektedir. 1920 yılında ilk radyo istasyonunun kurulması, 1923'te ise görüntüleri elektrik işaretlerine dönüştüren ikonoskop lambasının bulunması, bir kitle ve imge toplumuna dönüşülmesine neden olan televizyonun bulunmasının ilk ayak sesleri olmuştur. Cambridge'de Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 1930'lu yıllarda ilk bilgisayar geliştirilmiş, 1945'te ise ilk elektronik bilgisayar, 1950'de ise ilk transistörlü bilgisayar üretilmiştir. Amerikan Savunma Bakanlığı, 1969 yılında geliştirdiği ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network), bilgisayarların sanal anlamda birbirine bağlanabilmesi, bir ağ oluşturabilmesinin ilk adımı olarak internetin başlangıcı için bir dönüm noktası olmuştur. IBM'in, ilk kişisel bilgisayarı 1975'te satışa sunulmuş olup ilk grafik tabanlı Apple Macintosh bilgisayarları 1984'te piyasaya girmiştir. Bir elektronik iletişim ağı olan internetin internetin yaygınlaşması ise 1990'lı yıllarda

gerçekleşmiştir (Yüksel, 2013). Tarih içinde, iletişimin gelişmesini sağlayan kilometre taşlarını gösteren Tablo 3 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3: İletişimin Daha Kısa Tarihi

M.Ö 25.000	Tarih öncesi insanlar tarafından mağara resimlerinin yapılması
M.Ö. 3100	Hiyeroglif Yazı
M.Ö. 1600	İlk Bilinen Alfabe (Filistin)
M.Ö. 1200	Çinlilerin Resimli Yazıyı Bulması
M.Ö. 730	Fonetik Alfabe (Yunanistan)
M.Ö. 1041	Hareketli Tipte (Ahşap) Baskı (Çin)
M.S. 1241	Metal Tip Baskı (Kore)
M.S. 1456	Gutenberg'in Hareketli Metal Tipteki El Basım Matbaası (Almanya)
M.S. 1609	Düzenli Basılan Gazete (Almanya)
M.S. 1814	Düz Yataklı Silindir Baskı
M.S. 1839	Fotoğraf
M.S. 1844	Telgraf
M.S. 1846	Çift Silindirli Rotatif Baskı
M.S. 1867	Daktilo
M.S. 1876	Telefon
M.S. 1888	Halka Satılan Fonograf
M.S. 1895	Halka Film Gösterimi
M.S. 1895	İlk Radyo Yayını
M.S. 1911	İlk Televizyon Yayını
M.S. 1920	Sürekli Radyo Yayınına Başlanması
M.S. 1936	Sürekli Televizyon Yayınına Başlanması
M.S. 1945	Programlanabilir Elektronik Bilgisayar
M.S. 1947	Transistör
M.S. 1948	Gramofon
M.S. 1956	Videoteyp
M.S. 2957	Uydu (Sputnik)
M.S. 1962	Uydu Aracılığıyla İlk Televizyon Yayını
M.S. 1963	Kompakt Kaset Audioteyp
M.S. 1969	ARPANET
M.S. 1971	Mikro İşlemci
M.S. 1976	VHS Video Kaset Kaydı
M.S. 1976	Teletext
M.S. 1978	Telefax (Uluslararası Standartlarda)
M.S. 1979	Walkman
M.S. 1980	CNN (Cable News Network)
M.S. 1981	MTV (Müzik Televizyonu)
M.S. 1981	IBM Kişisel Bilgisayar
M.S. 1982	Audio Compact Disk
M.S. 1984	Apple Macintosh Bilgisayar
M.S. 1991	World Wide Web (İnternet)

Klaus Brhun Jensen The humanities in Media and Communication research. A handbook of Media and Communication Research, 2002, 18'den uyarlanmıştır.

3.1.2. İletişim Araştırmaları Tarihi

İletişim, çok eski dönemlerden beri sistematik bir biçimde incelenmiş olup, 20. yüzyıl itibariyle özellikle önem arz eden bir konu olmuştur. W. Barnett Pearce, bu gelişimi büyük oranda iletişim teknolojilerinin (radyo, televizyon, telefon, uydu antenleri ve bilişim ağı) artması ve iş dünyasının küresel politikalarının endüstrileşmenin yolunu açması nedeniyle "devrimsel bir keşif" olarak tanımlamaktadır. (Littlejohn ve Foss, 2010, 4)

1920'lerde ve 1930'larda ABD'de başlayan iletişim çalışmaları, sadece iletişimi konu alan çalışmalar değil; disiplinler arası çalışmalardır. Özellikle ilk dönem çalışmalarının siyaset bilimi (propaganda ve kamuoyu algısı ağırlıklı) üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Yaylagül, 2016, 24).

Yüksel (2013, 10), ABD'de iletişim çalışmalarının başlangıcında 1910-1940'lı yıllarda eleştirel akımın en önemli temsilcisi olan Chicago Okulu'ndan ayrıca söz edilmesi gerektiğini; Charles Cooley, Herbert Mead ve John Dewey'in Amerikan sosyal bilimlerine değerli katkılar yaptığını belirtmektedir. "Chicago Geleneği" olarak da bilinen "Simgesel Etkileşimcilik" okulun temel kavramlarından biridir. Bu kavrama göre; insanların dil ve diğer iletişim sistemleri vasıtasıyla simgeleri üretmesi, birbirlerine bağlı insanların ortak bir düşünceye, anlayışa ulaşması sağlanır. Ayrıntılı değerler ve anlamlar seti olan kültür, toplumu ve toplumun içinde yer alan gruplar vasıtasıyla yeni değerler yaratır ve böylece toplumsal değişim gerçekleşir (Tekinalp ve Uzun, 2013).

3.1.3. İletişim Biçimleri

İletişim kurma şekline göre iletişimi sözlü, yazılı, elektronik ve görsel olmak üzere 4 ana başlıkta incelenecektir.

3.1.3.1.Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, konuşarak gerçekleştirdiğimiz iletişimdir. İki veya daha fazla kişinin yüzyüze konuşması olabileceği gibi "doğrudan" ya da telefon vb. bir sözlü iletişim aracı vasıtasıyla olduğu gibi "uzaktan ve dolaylı" da olabilir (Sillars, 1997, 11).

Dökmen (2003, 27) sözlü iletişimin, dil ve dil ötesi olmak üzere iki alt sınıfa ayrılabileceğinin üzerinde durmaktadır:

> "Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırırlar. Dil – ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim sayılır."

Sözlü anlatım becerisi, doğumundan itibaren dinleme – konuşma vasıtasıyla aile ve yakın çevresinden, daha sonra ise ana dil öğretimi yoluyla kazandırılır (Maden, 2010, 147). Söz, bir bağ kurulması ve bu bağın yürütülmesi için bir araç olduğunu ifade eden Erdoğan (2011, 286)'a göre; "Sözle ilişki gerçekleştirilmesi için gerekli bildirim yapılır. Böylece söz denen araç, basit bir kelime veya kelimeler dizisinden öte, ilişkinin ve iletişimin doğasının bütünleşik bir parçası olur."

3.1.3.2.Yazılı İletişim

Yazının bulunmasının ekonomik üretim faaliyetlerindeki gereksinimlere dayandığını belirten Erdoğan (2011, 106); ilk kayıt etme ve ardından yazı kullanma, mülk (ve köle) sahiplerinin varlıklarını ve alışverişlerini kaydetmesi ve hesap tutmasıyla başladığını ifade etmektedir. Üretilen ilk yazınsal içeriklerin, "malın hüviyeti, mülkiyetin belirlenmesi, imza, mal listesi, malın sınıflandırılması, mübadelenin kaydı, hesap kaydı vb." biçimlerden oluşmaktadır.

Klasik dönem yönetim anlayışında iletişim, kapsamı ve yönü bakımından iletişim akışını takip etmektedir. Bu akışa örnek vermek gerekirse yüz yüze iletişim, yazılı iletişim telefon ve bilgisayarı da kapsayan aracı kanallar kullanılmaktaydı. Tüm bu işleyen iletişim kanallarına rağmen klasik yaklaşımda yazılı iletişim kanalları yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Weber, kuralların önemini ve bunları yazılı iletişimde sistemleştirmenin önemi savunmuştur. Taylor ve Fayol da yazılı iletişimin önemini vurgulamıştır. Örneğin; bilimsel yönetimde her işi "en iyi yapmak" için çalışanlara yazılı personel el kitapları ve talimatların verilmesinin gerekli olduğu belirtilmiştir. Fayol, "emirin" örgütteki tüm çalışanlar ve görevler için belirlenmiş yazılı talimatların ve kılavuzların önemli olduğu fikrini ileri sürmektedir (Miller ve Barbaur, 2014).

Yazılı iletişimin zaman kullanımı açısından sözlü iletişime göre bazı dezavantajları bulunmaktadır. Tutar ve Uçar (2013, 98), "Gönderici mesajını yeniden gözden geçirebilir, kontrol edebilir, bilgileri toplamaya zaman bulur. Bu nedenle yazılı iletişim ayrıntıların önemli olduğu durumlarda tercih edilen bir iletişim şeklidir." Gibi faktörlerin de yazılı iletişimin avantajları arasında olduğunu belirtmektedir. Tüm bu avantajlar dışında yazılı iletişimde gönderilen mesaj, kalıcı bir niteliğe sahip

olduğundan gerek nitelik gerek içerik olarak anlam kaybetmeksizin aktarılma imkanı bulunmaktadır.

Çalışanlar yazılı iletişim kurmak (formal ya da informal olmak üzere) için e-posta, ofis içi yazışma araçları (communicator vb.), whatsapp (bireysel ya da grup) vb. araçlar kullanmaktadır. Yazılı iletişim kurulurken kullanılan harfler, rakamlar vb. gibi işaretler; özellikle akıllı telefon ve sosyal medya teknolojilerinin günlük hayata girmesi ile yazılı iletişim farklı bir boyuta ulaşmıştır. Ortaya çıkan yeni bir ihtiyacı karşılayan emojiler, duygu ve düşüncelerin dile getirilmesinde sıklıkla kullanılan yazılı – görsel bir iletişim aracı olmuşlardır.

Emojiler, bir ruh halini belirtmek, espri yapmak ve bireylerin monoton hayatlarına hızlı ve etkili bir renk katarak bireyselleşmelerine olanak tanımaktadır. Ancak emoji bunlardan daha fazlasını da yapmaktadır. Emoji, duygusal bir başa çıkma stratejisi ve yeni bir yaratıcı ifade biçimi olarak her iki durumda da reel sınırlar içinde kullanılmaktadır (Stark ve Crawford, 2015)

3.1.3.3.Görsel İletişim

Tarihin başlangıcından insanoğlunun yazıyı bulmasına kadar geçen dönemde, en etkin kullanılan iletişim aracı; "resimler, simgeler ve işaretlerdir". Konuşmak yerine kaldıkları yerlerde, kayalar üzerinde ve kil tabletlerde yaşam biçimlerini simgeleyen ve iletişim kurmak için kullandıkları görsel iletişim araçları olan birçok resim ve şekillere rastlanmaktadır (Ketenci ve Bilgili, 2006, 266).

Göstergebilim (semiology, semiotics) "işaretler, göstergeler bilimi" olarak tanımlanır. İsveçli dilbilimci Saussure tarafından başlatılan göstergebilim bağımsız bir bilim olmayıp, edebiyat, müzikoloji, sanat tarihi, arkeoloji, tarih, sosyoloji, siyaset bilimi, teoloji, iletişim, biyoloji, kimya ve fizik alanlarında da kullanılmaktadır (Erdoğan, 2014).

Crowley ve Heyer (çev. Ersöz, 2017), görsel ve işitsel iletişim araçlarının yeni bir dil olduğunu ileri sürerler: "Yeni kitle iletişim araçları (film, televizyon, radyo) gramer kuralları henüz bilinmeyen yeni dillerdir. Her biri gerçekliği farklı biçimde kodlar, her biri içinde kendine özgü bir metafiziği barındırır." demektedir.

1900'lü yıllar ve sonrasında hayatımıza giren iletişim teknolojileri ile (telefon, radyo, televizyon ve diğer elektronik teknoloji, ses kayıt araçları) "ikincil sözlü kültür

çağının" yaşanmakta olup bu kültürde sözlü konuşma kalıplarını kullanılmaktadır. (Parsa, 2007).

1990 yılının başlarında Alman ve Avusturyalı psikologlar tarafından geliştirilen "Gestalt" kavramı, temelde insanların görsel deneyimleri nasıl algıladığını ve yorumladığını araştırır. Gestalt kuramına göre; problemin bir bütün olarak derinliğini kavrayıp, soruna bütün olarak çözüm aranması, kişiyi hızlı ve özgün buluşlara, çözümlere götürür. Temel prensipleri arasında; a) Görsel bir imajın parçaları, farklı bileşenler şeklinde çözümlenebilir ve değerlendirilebilir. b) Görsel bir imajın tamamı onun parçalarının toplamından daha fazladır (Ketenci ve Bilgili, 2006, 272).

3.1.3.4.Elektronik İletişim

Elektronik iletişimin yaygın kullanılan iki anlamı olduğunu belirten Erdoğan (2011, 185), "Birincisinde, dijital kamera, cep telefonu, bilgisayar, televizyon gibi elektronik araçlar arasında data transferi sistemi olarak tanımlanır. İkincisinde, elektronik araçları kullanarak yapılan insan iletişimi anlamında kullanılır" olarak açıklamaktadır.

Bilgisayar ve telekomünikasyon ağları, dünyayı çevreleyen yeni ve yapay bir iletişim atmosferi oluşturmuştur. Radyo linklerinden, uydu bağlantılarından ve kablo şebekelerinden oluşan bu yapay atmosfer, bütüncül ve dünyayı saran bir doku gibi, bir yerden başka bir yere sürekli sesli, görüntülü ve yazılı bilgi iletmektedir. Bu büyük bilgi akışına rağmen, donanım, yazılım ve endüstriyel tasarım, dilbilimi ve bilişim alanlarında çalışan uzmanlar, daha çok miktarda enformasyonun hareket edebileceği, daha kolay kullanılabilen aygıtlar geliştirmek için çalışmalar yapmaktadır (Baştan, 2000, 17'den aktaran Vural ve Bat, 2010).

Internet dünyası ve CD gibi bellek araçlarında çeşitli dosya biçimlerinde metinler yayımlanmaktadır. Örneğin "Word belgesi, PDF biçimi" vb. web sitelerinde yer alan metinlerin çoğu Hipermetin olarak yayımlanmaktadır. Hipermetin, geleneksel kitap metninden farklı olarak bilgisayar ekranlarında akan, doğrusal olmayan ve birbirine bağlantılı elektronik metinlerdir. Elektronik metin kavramını Siegfried Zielinski (1992:, Hicketier 2003, 114) geliştirmiştir. Zielinski bilgisayar metinlerinin yanı sıra görsel işitsel metinleri de bu tanım altına toplayarak yeni metin türleri olarak ele almıştır. Bilgisayar işletim sistemi olan "Windows" programının işleyişi ile çalışan hipermetin düzenine bilgisayar terimleri içerisinde "köprü" olarak adlandırılan

yönlendirmeler aracılığıyla başka veya alt metin kümelerine tıklanarak ulaşılmaktadır. Böylelikle birbiri içerisinde geçişli olmak üzere sonsuz sayıda metin kümeleri sıralanabilir. "Hipermetin, birbirine link (Türkçe bilgisayar terminolojisinde iletişim olarak geçer) veya köprüler aracılığı ile bağlanmış pek çok alt küme metinlerinden oluşmaktadır" (Asutay, 2009, 70).

3.1.4. İletişim Kuramları

Şekil 3'te iletişimin her düzeyini kapsayan aşamalar ile sosyal düzeyleri, etkenleri ve geribildirimin farklı aşamaları, sunulan her fırsatın hem insani hem de sosyal bilimler düzeyinde karşılıkları görülmektedir (Jensen, 2013).



Şekil 3: İletişim Düzeyleri

Klaus Brhun Jensen, **A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologie** (2013), 9.

İletişim çalışmalarında egemen yaklaşım, liberal çoğulcu toplum kuramına, bu yaklaşımın getirdiği liberal demokrasinin bireyci kapitalist kültür kuramına ve Amerika'nın egemen toplumsal yapısına denk düşer. (Kejanlıoğlu, 1996'dan aktaran Yaylagül, 2016, 23)

Bu araştırmada iletişim kuramları arasından; ana akım (Tutucu, Main-stream, egemen) kuramlar yer alacak olup içinde barındırdığı alt kuramlardan ise örgütsel iletişim ile ilgili olanları aktarılacaktır. Bu kuramların ayrıca örgütsel iletişim ile çalışan tutum ve davranışları ve örgütsel etkinliğe yönelik ilişkilerine de yer verilecektir.

Araştırmanın devam eden sayfalarında; örgütler büyük bir kitle, örgütsel iletişim de örgütsel hedefler için bu kitleyi aynı amaç etrafında birleştirme gayretiyle

bilgilendiren, güdüleyen, tutum ve davranışlarını değiştiren kitle iletişim araçları olarak kabul edilecektir.

3.1.4.1.Ana Akım (Tutucu, Egemen, Main-Stream) Kuramlar

Yapılan yazın taramasında "Tutucu, egemen" gibi farklı isimlendirmelerine de rastlanan ana akım iletişim kuramları, ABD'li araştırmacılar tarafından ortaya atılıp dünyanın her yerine yayılmış ve döneminde kabul edilmiş kuramlardır. Bu kuramlar var olan sistemin onarılması ve devam ettirilmesi genel felsefesine dayanmaktadır. (Tekinalp ve Uzun, 2013, 39)

Bu araştırmalar, Amerika merkez olmak üzere Avrupa ve dünyanın diğer ülkelerinde (Amerikan faydacı ana akım kuramlarının izinde) mükemmel bir toplum hayali ile yapılan toplum bilimsel araştırmalardır. Mükemmel toplum hayali bu görüşlere dayalıdır: Çeşitlilik, kendi kendini koruyan dengeli bir siyasal sistem, rekabet, rekabetin oluşturduğu veto grupları. Faydacı görüşte iktidar bir sorunsal olarak görülmediğinden iktidar ve ideoloji sorunları gündeme gelmez. Ancak ortaya koyduğu ve savunduğu görüş itibarıyla ideolojiktir. (Tekinalp, 2002,12)

Pozitivizmi temel alan tutucu kuramlar bilgiyi; sermaye birikimi, yatırım ve üretim gibi ideolojik tartışmaların önüne koyarak, dikkatlerini geliştirme ve büyüme üzerine yoğunlaşmışlardır. Kısaca özetlemek gerekirse, bütün tutucu kuramlarda algılanan öz, dengenin korunması; servetin ve gücün haklı çıkarılması, toplumsal sistemin canlı organizmalar gibi değişime açık olması; ayrımcılığın, toplumsal çatışmanın ve önyargıların toplumu geleneksel olarak koruyan işlevlere sahip olmasıdır. (Tekinalp, 2002, 17)

1950'lerdeki ana akım iletişim araştırmalarının kökeninde tutucu sosyoloji kuramları vardır. Bu kuramların iletişime yaklaşımlarında birleştikleri üç nokta vardır:

1. İnsanların çevreye uymaları gerektiğinde bu uyumun sağlanması gerektiği görüşü,
2. Var olan toplumsal yapıyı ve kurumları koruma ve geliştirme isteği,
3. Sanayileşmiş ülkelerin seçecekleri en iyi yolun kapitalist, ekonomik ve siyasal sistem görüşüdür. (Alemdar ve Erdoğan, 1990'dan aktaran Cangöz, 2013, 37)

İletişim alanında araştırma yapma isteğinin arka planında eğitim, propaganda, telekomünikasyon, reklam ve halkla ilişkiler alanlarında etkiyi artırma ve test edebilme arzusu olduğunu belirten Cangöz (2013, 38); "İletişim araştırmaları toplumsal ve siyasal yaşama ilişkin pratik nedenlerle başlamış, sosyoloji ve psikoloji disiplinlerindeki gelişmelerden beslenmiştir. II. Dünya Savaşı sonrasına kadar da iletişim çalışmalarında önemli bir gelişme kaydedilemez. İlk ampirik araştırmalar ABD'de yapılmış, ayrı bir 'iletişim bilim dalı' olup olamayacağına dair ilk tartışmalar da yine bu ülkede yaşanmıştır." diyerek ifade etmektedir.

Ana akım iletişim kuramları, örgütlerin, örgütsel hedeflere (verimlilik, performans, vb.) ulaşmalarında izleyecekleri yollar hakkında ışık tutar. Örgütsel iletişim merkeze koyulduğunda; etki, bağlılık, liderlik, doyum gibi örgütsel davranış araştırma alanları içerisinde yer alan konularda yöneticilere ve örgütlere gerekli tutum ve davranışların iletişim kanalı vasıtasıyla nasıl oluşturulup geliştirilebileceği hakkında bilgi verilmesi amaçlanmıştır.

3.1.4.1.1. Uyarıcı – Tepki / Sihirli Mermi / Hipodermik İğne / Propaganda Kuramı

Chicago Üniversitesi'nde siyaset bilimi üzerine dersler veren Laswell, 1927 yılında yayınladığı "The Theory of Political Propaganda" isimli eserinde etki ve propaganda kavramları üzerinde durmuştur. Laswell propagandayı; "etkili sembollerle kolektif davranışın yönetilmesi" olarak tanımlamaktadır.

Laswell, siyasal iktidarların fiziksel güç kullanmalarının yanı sıra; kamuoyunun kitle iletişim araçları vasıtasıyla oluşturulduğunu, kitle iletişim araçlarının propaganda amaçlı kullanıldığını ve böylece kamuoyunun etkilendiği görüşüne dayanmaktadır. (Yaylagül, 2016, 55)

Kitle toplumu kuramlarından kaynaklanan sihirli mermi yaklaşımı, davranışsal psikolojideki uyarıcı – tepki modelinin iletişim alanına uyarlanmasıdır. Bu modeli Tolan ve diğerleri, "bireyin de bir parçası olduğu çevredeki fizik enerjide meydana gelen ve bireyin duyusal organlarını etkileyen değişmelere uyarıcı adı verilir. Bireyin denge durumunu yeniden sağlamak için davranışlarında oluşturduğu değişiklik ise, o uyarıcıya karşı gösterdiği tepkidir." olarak açıklamaktadır. (Tekinalp ve Uzun, 2013)

Erdoğan (2011); "hipodermik iğne, (mesaj) belli bir ilaçtır ve nüfus içinde hasta olanları gelip vurur. Sihirlidir, çünkü bütün insanlara etki yapmaksızın geçer. Benzer

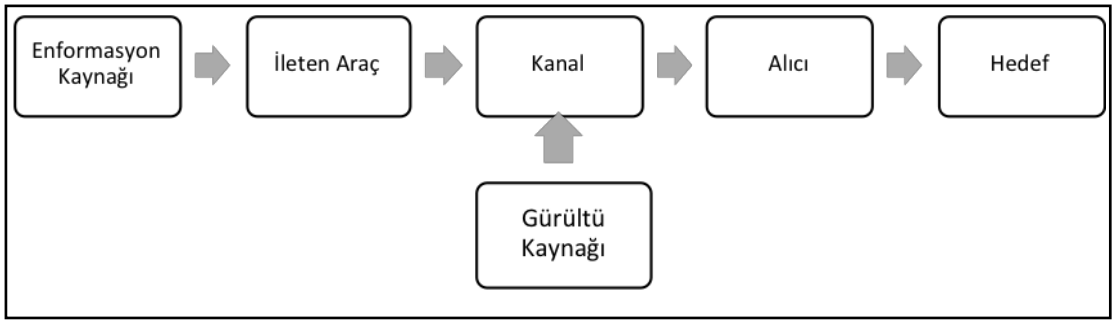
şekilde "sihirli mermi" kalabalığa atılır, dostlara ve tarafsızlara zarar vermeden gidip düşmanı ya da hedefi bulur" olarak ifade etmektedir.

Sihirli mermi kuramı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki, örgütün çalışanlara örgütsel hedefleri aktarmada ve gerçekleştirmedeki yaklaşımı ve çalışanların hedeflenen örgütsel bağlılık düzeylerini (özellikle normatif ve devam bağlılığı düzeylerinde) arttırmaya yardımcı olmasıdır.

İstanbul bölgesinde bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 256 iş gören üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel iletişim seviyesi yüksek olan bireylerin Örgütsel Bağlılık seviyelerinin arttığını ortaya koymuştur (Ekici, 2006, 105).

3.1.4.1.2. Shannon – Weawer Modeli

İletişim alanı, 20. yüzyılın başından beri matematik ve retorikle başlayarak sosyal psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, göstergebilim, fenomonoloji ve siyasal – ekonomi gibi birçok alandan esinlenerek kendini tanımlamaya çalışmaktadır. 1948'de, Bell şirketinden Claude E. Shannon ve Rockefeller Foundation'dan Warren Weawer tarafından geliştirilen İletişimin Matematiksel Teorisi, iletişimi tek yönlü ve doğrusal bir süreç olarak tanımlamaktadır. (Erdoğan, 2014, 102)



Şekil 4:Shannon – Weawer Modeli

Shannon ve Weawer, A Mathematical Model of Communication 1949,7'den uyarlanmıştır.

Uçtaki noktaların, bir başlangıcı tanımladığı ve bir bitişi belirttiği bu doğrusal şemada iletişimi oluşturan öğeleri Mattelart ve Mattelart (2016, 47) aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

> "Kaynak (enformasyon veren) bir iletiyi (telefondaki söz) üretir, kodlayıcı ya da verici iletiyi aktarılır hale getirmek için işaretlere dönüştürür (telefon, sesi elektrik titreşimlerine dönüştürür), kanal işaretleri aktarma aracı olarak kullanılır (telefon kablosu), kod açıcı ya da alıcı bu işaretlerden hareketle iletiyi yeniden oluşturur, hedef iletinin gönderildiği kişi ya da nesnedir."

Shannon – Weawer, iletişim araştırmalarında üç temel sorun üzerinde durmuştur: Teknik sorunlar (iletişim simgeleri ne kadar kusursuz aktarılabilir?), anlamsal sorunlar (aktarılan simgeler istenilen anlamları ne kadar kesinlikle iletebilir?), etkinlik sorunları (alınan anlamlar davranışı istenilen yönde ne ölçüde etkiler?) (Tekinalp ve Uzun, 2013, 68).

Shannon – Weawer Modeli ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki, örgütün çalışanlarla iletişim kurarken (özellikle formal iletişim) hangi şemayı takip ettiği, mesajın gönderildiği kanal ile çalışanların mesajdan algılayacağı etkinin boyutu düzeyindedir.

3.1.4.1.3. İki Aşamalı – Çok Aşamalı Akış Modeli

Colombia Üniversitesi tarafından yönetilen Bureu of Applied Social Research programı çerçevesinde, B. Berelson ve Paul Lazarsfeld, özellikle 1940 ve 1948 yılları arasındaki başkanlık seçimlerini incelemiş ve kitle iletişim araçlarının bu seçimlerdeki etkisinin çok güçlü olmadığını bulmuşlardır. Özellikle 1940 seçimleri öncesinde yapılan araştırmalarda, medyadaki seçim kampanyalarının insanların oy verme davranışı üzerinde birebir etkisi olmadığı bunun yerine kanaat önderleri gibi bir değişkenin girdiği ve iletişim sürecinin iki aşamalı bir akış sonucunda gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Berelson ve Lazarsfeld, medyanın izleyiciler üzerindeki etkisi konusunda aracı olarak kişilerarası iletişimin rolünün ne olduğunu incelemişlerdir (Rogers ve Chaffe, 1983'ten aktaran Yaylagül 2016, 59)

Lazersfeld'in pozitivizmle bağı – "Mantıksal pozitivizm"in kaynağındaki ve Ernst Mach'ın, Henri Poincaré'nin ve Albert Einstein'ın etkilerini benimseyen Viyana çevresinde bulunmuştur. – onu tümüyle kurgusal bir tartışmanın yerine bilgi toplamaya, davranışların çözümlemesine öncelik vermeye yöneltmiştir. Bilimsel etkinlik, bilgi edinme olasılıklarını saptamaya ya da nesnelerin kendi varlığını sorgulamaya değil, deney gerçeklerini düzenlemeye dayanır, bu da medya sorunu gibi az belgelendirilmiş bir sorun söz konusu olduğunda birincil önem taşır. (Maigret, çev. Yücel, 2011, 99)

İki aşamalı akışta tek bir kanaat önderinin önemi vurgulanmaktadır. Kanaat önderleri ile ilgili araştırmalar ilerledikçe, bu görüşün karşısına, kaynak ile alıcı arasına çok sayıda aktarıcı kanaat önderlerinin girdiğini savunan çok aşamalı akış görüşü ortaya atılmıştır (Tekinalp ve Uzun 2013, 93). Bir diğer ifade ile iki kişi arasında geçen bir

sohbette bir kişinin söylediği mesajın (iletinin) bir başka kişiye aktarılması sırasında kendi yorumunu, düşüncesini, bakış açısını da katarak bir üçüncü kişiye aktarmaktadır. Mesaj üçüncü kişiye ulaştığında, aktaran kişinin süzgecinden geçtiği için ilk halinden farklı anlamlar içerebilmektedir. Burada mesaj iletiminde kişilerarası iletişimin önemi vurgulanmaktadır.

İki aşamalı – çok aşamalı kuram enformasyonun aktarımında, sonucunda bireyin etkilenmesi açısından kanaat önderlerine vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin kanaat önderlerinin liderler olduğu varsayımından hareketle, çalışanların verimlilikleri ile örgütün hedeflere ulaşması açısından liderlerin önemli olduğu sonucuna varılmaktadır.

Liderin davranışı, liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Bu izleyiciler grubun farklı yapı ve özellikte olması onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar. Örneğin kültür seviyesi, yaş, tecrübe, çalışılan örgütteki hiyerarşik seviye, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların tatmin düzeyi gibi birtakım faktörler izleyicilerin amaçlarını, davranışlarını ve liderlik biçimlerini etkilemektedir. Liderler iki amacı bağdaştırmak zorunda olan kimselerdir. Bunlardan ilki, bağlı oldukları örgütün amacını gerçekleştirme, ikincisi ise bu amacın gerçekleştirilmesinde başlıca aktif rolü oynayan insanların ya da izleyicilerin amaçlarını gerçekleştirmedir (Eren, 2015, 446).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek, katı bir hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, resmi iletişim kanalları çalışanları bilgilendirme konusunda yetersiz kalmaktadır. Formal kanallardan bilgilenemeyen çalışanlar arasında söylenti – dedikodu, laf taşıyıcıların rollerinin artması gibi informal iletişim biçimlerinde artış olduğu düşünülmektedir.

3.1.4.1.4. Festinger'in Bilişsel Uyum (Uyumsuzluk) Kuramı

Psikolog Leon Festinger, 1957 yılında ileri sürdüğü Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı'nda, her bireyin inanç ve tutumlarının tamamında uyumsuzluktan -ya da çelişkiden- sakınmak için içsel bir dürtü ve arzuya sahip olduğunu ve nihayetinde zihinlerde uyumu başarmayı istediklerini iddia etmektedir. Eğer bir kişi eşzamanlı düşüncelerden ortaya çıkan çatışmadan dolayı bir rahatsızlık hissine sahipse, buna "bilişsel uyumsuzluk" denir. Zihin hastalığı azaltmak ve denge kurmak için çeşitli değişim süreçlerinden geçmek zorundadır. (Kleinman, 2014'ten çev. Kaplan)

Algı seçiciliği kuramındaki iki alan, "seçici maruz kalma" (selective exposure) ve "seçici hatırlama" (selective retention) birbirine benzer. Bazı insanlar bilerek bazı televizyon kanallarını izler, bazı dergi ve gazeteleri okurlar. Bazı insanlar kendi düşüncelerine karşı olan ve onların düşünceleri ile uyuşmayan televizyon kanallarını izlemez, gazete ve dergileri okumazlar. Bunlardan bilerek kaçınırlar. Bu davranış seçici maruz kalma davranışıdır. Seçici hatırlamaya göre ise insanlar medyadan edindikleri enformasyon ve düşüncelerden kendi istediklerini hatırlarlar, istemediklerini hatırlamazlar. (Agee ve diğ., 1985'ten aktaran Yaylagül, 2013, 61)

Örgütler; belirledikleri yetkinliklere haiz, örgütle hedef birliği içinde olacak çalışanları işe alım sürecinden itibaren uyumlandırmaya (işe, göreve, örgütsel değerlere) çalışmaktadır. Bu kapsamda; kişisel ve grup testleri, yetenek ve yetkinlik testleri, ustalık testleri, zeka testleri, motor testleri, fiziksel ve duyumsal testler, kişilik testleri ve ilgi testleri gibi iş tanımında yer alan yetkinlikleri somut verilerle destekleyecek ölçümlemeler yapılmaktadır. İşe alınan çalışan birlikte çalıştığı grup – birim – bölüm düzeyinde örgüt kültürü ile örgüte ilişkin bilgileri ve değerleri özümsemeye çalışır.

İnsanın uyum süreci dirik olduğunu belirten Başaran (2000, 166) aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

> "İnsanın uyumunun dirikliği gereksinimlerini doyurmak için bilişsel, devinimsel ve duygusal gücünü hedefine doğrultarak işe koşmasıdır. İnsanın a) gereksinimlerini doyurmak için güdülenmesi, b) yeterlilik düzeyinin yükselmesiyle çevresine uyumunun dirikliği de yükselir. Güdülenme ve yeterlik, insanın uyum gücünü arttırır. Çevre koşulları elverişliyse güdülenme ve yeterlik, insanın uyumunu sağlayabilir. Uyumun başarılı olabilmesi için insanın gerçekçi olması, eylemi yüklenerek kendini benimsemesi ve işe sarılması gerekir."

Bireyin uyma davranışı, grubun düşünce ve değerlerinin doğru olduğuna inandığı için oluşmuşsa, buna benimseme davranışı denilmektedir. Burada bireysel inançlarda, değer ve tutumlarda tümüyle bir değişme vardır. Grup baskısı ve itaat söz konusu değildir. Birey bir olaya doğru olduğuna inandığı için uymaktadır. Grup baskısı sonucu itaat ve özdeşleşme türünde uyma davranışları Asch tarafından yapılan çizgi deneyleri ile bizzat kanıtlanmıştır. Benimseme türünde gerçekleşen uyma davranışları ise Sherif tarafından karanlık odada gerçekleştirilen ışık deneyleri ile ispatlanmaya çalışılmıştır. Asch'ın deneyinde grup üyeleri ve birey gereken bilgiyi elde edecek, diğer bir deyişle bireysel değer ve inancı oluşturacak ortama sahiptirler. Bu nedenle, birey kendisinin doğru olduğunu bile bile grubun normuna katılmaktadır. Sherif'in deneyinde ise birey kendi değer ve inançlarını oluşturacak

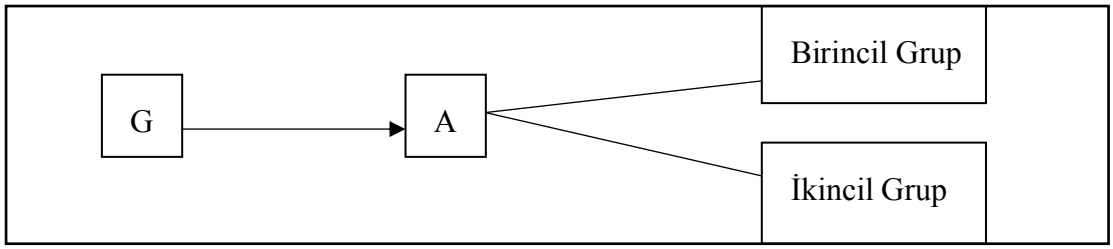
ortamdan yoksundur. Bu nedenle, grup tarafından verilen karara bütünüyle uymakta ve onu benimsemektedir. Şu halde, bireyin kendi inanç ve değerlerini elde edebileceği bir ortamın bulunması uyma davranışının türü bakımından oldukça önemlidir (Eren, 2015, 118).

Çalışan örgüte uyum sağlarsa; kendini mutlu ve bütün hisseder, örgüte bağlılığı oluşur, iş doyumu sağlar. Böylece örgütte işgücü devir oranı düşer, devamsızlık hatta iş kazalarının sayısı azalır. Kaya (2007) tarafından, otel işletmeleri çalışanlarında yaptığı araştırmanın sonuçları arasında, çalışanların iş doyumunu sağlayan en önemli faktörün iletişim olduğu sonucu çıkmıştır.

3.1.4.1.5. Riley – Riley Modeli

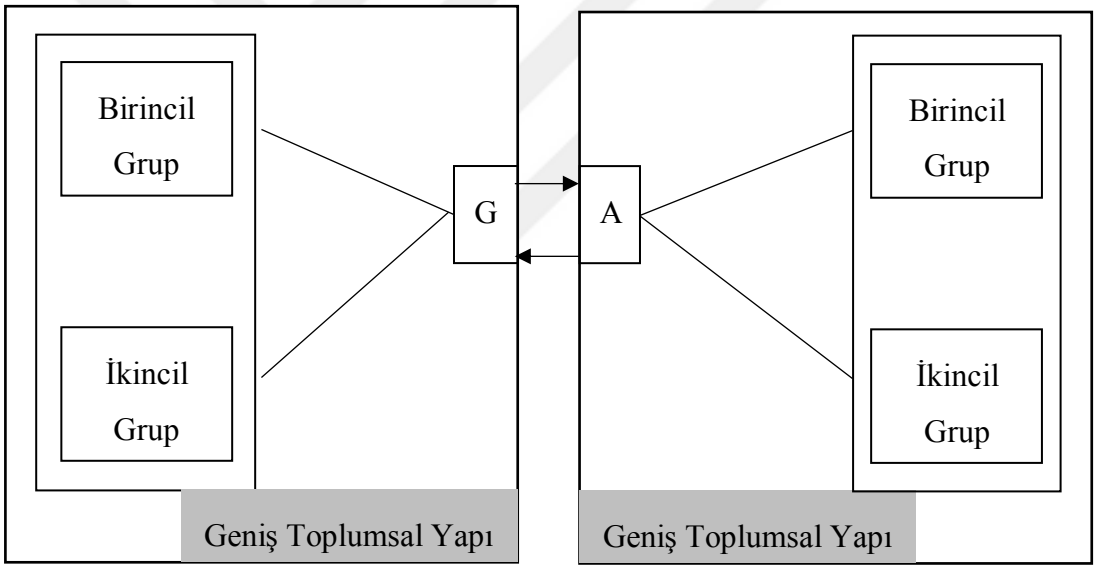
1950'li yılların sonunda John W. Riley ve Mathilda White Riley, iletişim faaliyetlerinin tam olarak anlaşılabilmesi için toplumsal grupların önemine dikkat çekmişlerdir. Bu modelin en önemli özelliği iletişimi psikolojik ve kişisel bir süreç olarak değil, toplumsal ve kurumsal bir faaliyet olarak ele almalarıdır (Yaylagül, 2016, 67). Rileyler'in modelinde, kitle iletişim süreci hem etki ettiği hem de etkilendiği daha geniş bir toplumsal sürecin parçası olarak görülür (Tekinalp ve Uzun, 2013,96). Yazında Riley ve Riley Modeli olarak bilinen model, iletişime şu yenilikleri getirmektedir (Cangöz 2013, 52):

1. Lasswell'den sonra yapılan kitle iletişim araştırmaları referans gruplarının önemini vurgulamaktadır. Gönderici ve alıcı arasındaki mesaj alış verişi sürecinde, bireylerin algı, tutum ve inançları ile etkileşimde bulunduğu referans grupların etkisi göz önünde bulundurularak modele dahil edilmiştir.
2. Modelin devamında grubun yapısı, diğer gruplarla olan ilişkisi ve toplumsal yapı içindeki yeri gibi konular ele alınmıştır. Toplumdaki resmi kurum ve kuruluşlar, birincil ve ikincil referans grupları ve tüm bu grupların ilişkili olduğu daha geniş toplumsal yapı, modelde kitle iletişim sürecinin alıcı tarafına yerleştirilir. Böylelikle her çeşit grup üyelikleri ve bağlılıkları birbirinden bağımsız olmadığı ve gerçekte hepsinin bir etkileşim içerisinde olduğu vurgulanır.



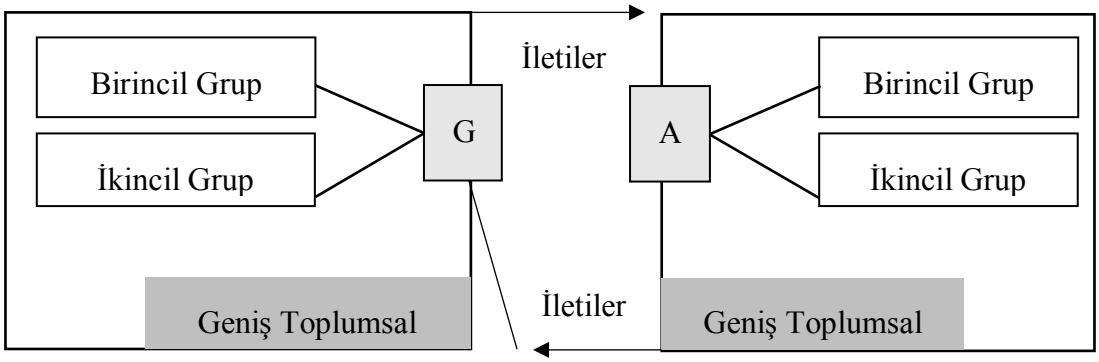
Şekil 5: Riley ve Riley Modeli (Geniş Toplumsal Yapı)

3. Alıcı (A) ve kaynak (G) toplumsal bir yapının içerisinde farklı referans gruplarıyla ilişki halindedir. Kaynağın içinde bulunduğu ilişkiler daha farklı bir nitelik sergiler. Ekonomik gruplar tarafından bir tekelden söz edilebilir ve bu tekel durumu alıcının geri bildiriminde daha da belirginleşir. Riley ve Riley'e göre kaynak mesajını aynı sistem içerisindeki öteki kişilerin ve grupların etkinlikleri ve beklentilerine uygun şekilde gönderir. Böylelikle modelin ikinci basamağı da kurulmuş olur



Şekil 6: Riley ve Riley Modeli II

4. Modelin son aşamasında sosyolojik yapı içerisinde tüm etkenler birleştirilir ve kitle iletişimini hem etkilediği hem de etkilendiği daha geniş bir toplumsal sürecin parçası olduğu ifade edilir. Bu model, kitle iletişimini toplumsal yapıdan bağımsız olmadığını göstermesi açısından önemlidir.



Şekil 7: Riley ve Riley Kitle İletişim Modeli

Bu bilgiler ışığında; modeldeki birincil ve ikincil grupları örgüt içindeki formal ya da formal olmayan gruplar (birim, departman, informal gruplar vb.), geniş toplumsal yapıyı da örgütün etkilediği toplumsal çevreler (müşteriler, tedarikçiler, yasal merciler vb.) ele aldığımızda; Riley – Riley modelinin örgütsel iletişiminin sosyal yaşamı etkileme sürecini anlatan bir model olduğu söylenebilir.

Toplumun yaşayabilmesi için üyelerin kendilerine düşen rolleri etkili oynamaları gerekir. Örgütün yapısı birbirine kenetlenmiş görev ve rol davranışlarından oluşur. Örgütsel rol, bir iş görenin görev davranışlarının dışında örgütsel ve toplumsal konumuyla ilgili olarak kendinden yapılması beklenen davranışlardır. Örgütsel rol, toplumsal çevre ile ilişkindir ve oynandığında rol davranışı olur (Başaran, 2000, 259).

3.1.4.1.6. Gündem Oluşturma Kuramı

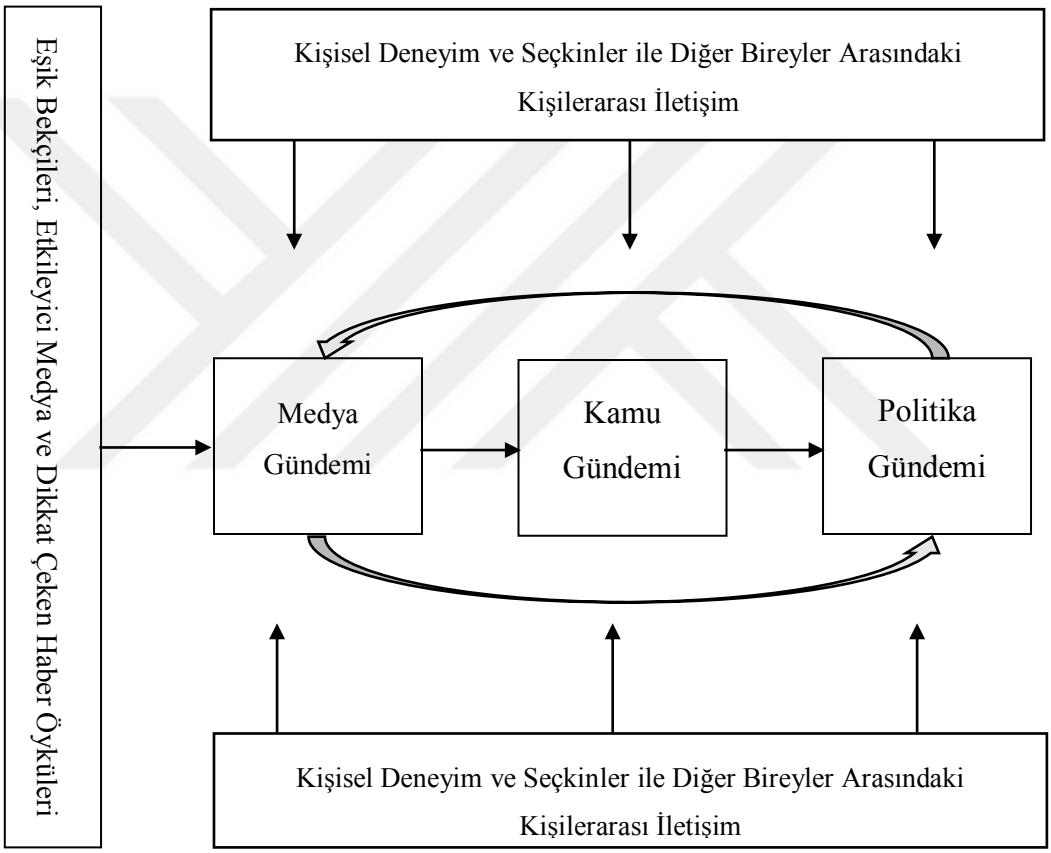
Maxwell McCombs ve Donald Shaw tarafından öne sürülen Gündem Belirleme Kuramı'nın temelleri ilk, siyaset bilimci Walter Lippmann tarafından 1922'de yayımlanan Kamuoyu (Public Opinion) adlı eserinde "Dışımızdaki Dünya" ve "Kafamızdaki Resimler" olarak tanımladığı iki önemli kavramın üzerine durmuştur (Özer, 2013,70). Lippmann bu kavramları aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

> 'İçinde yaşadığımız çevre ile ilgili bildiklerimizin çoğunun bize doğrudan deneyimlerimizle değil de, dolaylı yollarla, örneğin kitle iletişim araçları aracılığıyla gelir ve bunlar yalnızca bir görüntüden ya da anlam haritasından ibarettir. Başımızdan geçmemiş bir olay hakkında sahip olabileceğimiz tek duygu, söz konusu olayın zihnimizdeki imajının yarattığı duygudur. Zihnimizdeki resimler bireysel olarak, doğrudan kişisel deneyimlerimizden, kitaplarda, dergilerde ve gazetelerde ne okuduğumuzdan, televizyon ve sinemada ne seyrettikse onlardan inşa edilir. Kitle iletişim araçları, kafamızdaki resimlerin inşasında baskın rol oynar (aktaran Yüksel, 2001)

Maxwell McCombs ve Donald L. Shaw gündem kurma modelini amprik olarak sınamak için 1968'deki başkanlık seçimlerinde çalışmışlardır. Gündem kurma

modelinin kararsız seçmenlerin kararlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Medyanın önemli gördüğü olaylar seçmenler için de önemli olaylar haline gelmeye başlamıştır. Buna göre medya kurduğu gündem ile izleyicilerin / okuyucuların bilişsel dünyalarını biçimlendirmiştir (Yaylagül, 2016, 81).

Genel olarak gündem kuramı başlığı altına toplanabilen yaklaşımlar, gündem belirleme varsayımı yanında gündem kurma gibi başka varsayımları da kapsar. Gündem belirleme iletişim araçlarındaki gündemin toplum üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Gündem kurma ise iletişim araçlarının ve kamusal gündemlerinin kamusal siyaseti etkilediği daha geniş bir süreci aktarır. (Tekinalp ve Uzun,2013, 127)



Şekil 8: Gündem Belirleme Kuramı

Medya gündemi; kamu gündemi ve politika gündeminin her ikisini birden etkiler. Politika gündemi de medya gündemini belirleyebilir. Bu etkileşimlere ilave olarak medya gündeminin, kamu gündeminin ve politika gündeminin oluşumuna etki eden başka unsurlar da vardır. (Atabek, 1998, 164)

Tablo 4: Medya, Kamu ve Politika Gündemini Oluşturan Unsurlar

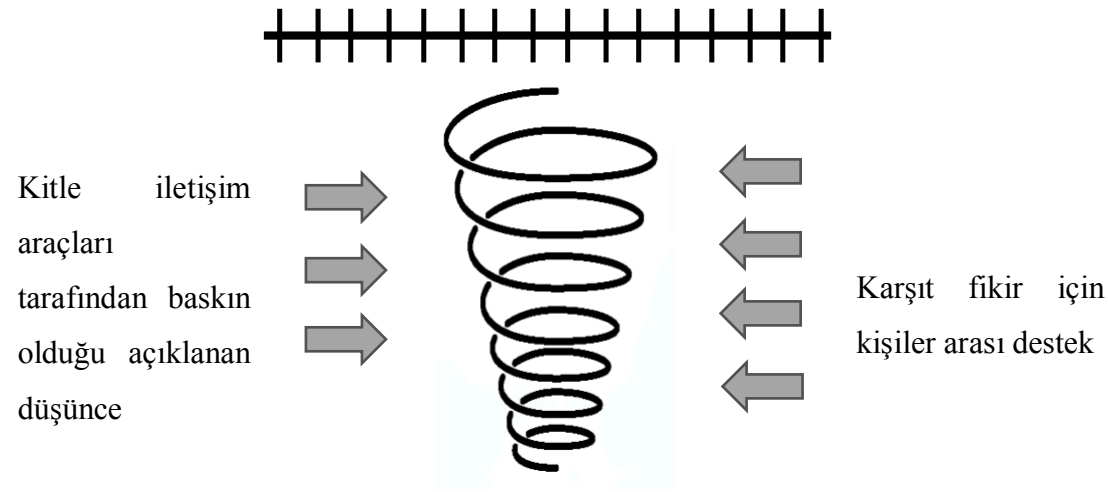
Medya Gündemini Oluşturan Unsurlar	Kamu Gündemini Oluşturan Unsurlar	Politika Gündemini Oluşturan Unsurlar
– Haberi toplayan muhabirden gazete sayfasına nasıl gireceğine karar veren yazı işleri müdürüne kadar medya çalışanlarından kaynaklanan etkiler, – Gerçek yaşamda meydana gelen ve gündem maddesi olabilecek önemli olaylar, – Medya çalışanlarının kişisel deneyimlerinden ve yakın çevrelerinde yer alan seçkinlerle ve diğer bireylerle girdikleri ilişkiler,	– Medya gündemi, – Bireylerin kişisel birikimleri ve kişisel ilişkileri, – Bireylerin doğrudan deneyimle öğrendikleri gerçek yaşamda oluşan olaylar,	– Gerçek yaşamdaki gelişmeler sonucu sorun olarak ortaya çıkan ve çözüm bekleyen işler, – Kamunun politikacılardan beklentileri, – Medyanın politikacıların çalışmalarını yakından izlemek istemesi ve zaman zaman onları etkilemeye çalışması, – Politikacıların içinde bulundukları çevre ve sorunları çözme doğrultusunda sahip oldukları düşünceler.

Nejdet Atabek, Gündem Belirleme Yaklaşım 1998'den uyarlanarak hazırlanmıştır.

Örgütlerde çalışanların gündemi ile yönetimin gündeminin birbiriyle örtüşmediği durumlarda, örgüt iletişim kanallarını kullanarak çalışanların gündemini değiştirmeye ya da gündeme ilişkin algılarını değiştirmeye çalışabilir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, unvana yönelik yapılanmanın olduğu bir bankada (hiyerarşik sistem ile düzenlenmiş) geçmiş yılın bilançosu açıklanmış ve karın yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların kâr payı oranın yüksek olacağına dair bir beklenti oluşturur. Ancak banka içinde, yönetimin mevcut dönemde sermaye artırımı (yurt dışı yatırımlar vb.) yapacağına ilişkin söylentiler ortaya çıkar ve kâr payı oranı için yapılan tahminler düşmeye başlar. Açıklanan oran söylentilerde bahsedilen orandan çok az yüksek olduğu için çalışanlar mevcut durumdan memnuniyet duyar.

3.1.4.1.7. Suskunluk Sarmalı (Spiral of Silence) Kuramı

Suskunluk sarmalı kuramı (spiral of silence), Alman sosyolog Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiştir. Kuram özünde, insanların azınlıkta olduklarını hissettiklerinde neden düşüncelerini açıklamaktan çekindiklerini açıklamaktadır. (Özer, 2013, 63)



Şekil 9: Suskunluk Sarmalı Modeli

Ömer Özer, Medyanın Etkilerine Yönelik Yaklaşımlar, ed. Erkan Yüksel, İletişim Kuramlarına Giriş, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013)

Noelle – Neumann 1991'de yazdığı The Theory of Public Opinion: The Concept of Spiral of Silence" isimli makalesinde suskunluk sarmalı kuramını aşağıdaki varsayımlara dayandırır (Tekinalp ve Uzun 2013, 133):

1- Toplum, ayrılan bireyleri yalıtmayla tehdit eder.
2- Bireyler sürekli yalıtılma korkusuyla yaşarlar.
3- Bu yalıtılma korkusu, bireylerin sürekli olarak fikir iklimini değerlendirmeyi denemelerine neden olur.
4- Bu değerlendirmelerin sonuçları kamudaki davranışı, özellikle açıkça ifade etmeyi ya da kanıların saklanmasını etkiler.
5- Beşinci varsayım, diğer dördüne bağlıdır. Hepsi birlikte kamuoyunun biçimlenmesinden, korunmasından ve değişmesinden sorumlu sayılır.

Noelle – Neumann'ın modeli temelde, Festinger'in "bilişsel uyum" modelinin sosyolojik alana uyarlanması olduğunu ifade eden Erdoğan (2014, 170); "Çelişkiden kaçışla, bilişsel psikolojik denge oluştuğunu, denge arayışının kişinin yaşadığı ortamdaki egemen fikirlere yönelmesi ve uyumsuzluk yaratan veya azınlıktaki fikirlerden kaçınması, eğer böyle bir fikir taşıyorsa, genel / popüler fikirler karşısında susmayı tercih etmesi biçiminde olmaktadır." olarak açıklamaktadır.

Örgütsel iletişim araştırma alanı içindeki örgütsel sessizlik, Suskunluk Sarmalı Kuramı'nın örgütsel davranışa uyarlanmış bir kuramdır. Kuram içindeki toplum örgüt çalışanları olarak düşünüldüğünde konu daha aydınlatıcı olacaktır.

Örgütle ilgili konulardaki görüşlerini ifade edememe ya da bireysel veya örgütsel nedenlerle görüşlerini belirtememe (savunma amaçlı – örgüt yararına sessizlik bağlamında) örgütsel iletişimi olumsuz etkilemektedir.

Sessizlik davranışının örgütsel ve bireysel boyutta sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçları Şimşek ve Aktaş (2014) "kalitesiz bir iletişim iklimi", "düşük performans", "düşük motivasyon", "örgütsel öğrenme ile yüksek işten ayrılma ve sabotaj davranışlar", "düşük bağlılık" ve "düşük örgütsel güven", "yetersiz iş doyumu" olarak açıklamaktadır.

3.1.5. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim; (a) Örgüt içi ilişkileri içeren "örgütte olan iletişim", (b) "Örgütler arası ve örgüt dışı iletişim", (c) "Örgütle ilgili iletişim": örgütü kapsayan her tür iletişimi içerir. Örgütsel iletişim kavramı örgüte ait tarihsel bağlam ve fonksiyonla gelen şimdiki üretim ilişkilerinin doğasını anlattığının üzerinde duran Erdoğan (2011, 324), örgütsel iletişimin, örgütü ve iletişimini anlama ve anlamlandırma olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel iletişim alanı ile ilgili farklı bakış açıları bulunmaktadır: Redding ve Sanborn örgütsel iletişimi, karmaşık bir örgütteki bilgi alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına göre ilgilendikleri konular arasında: iç iletişim, insan kaynakları, yönetim – sendika ilişkileri; aşağı, yukarı ve yatay iletişim, konuşma, dinleme ve yazmaya yönelik iletişim becerileri ve iletişim programının ölçümü yer almaktadır. Katz ve Kahn örgütsel iletişimi; örgüt içinde bilginin akışı (bilgi alışverişi ve anlam iletimi) çerçevesinde algılamaktadır. Katz ve Kahn; Von Bertalanffy tarafından doğa bilimleri için geliştirilen Genel Sistem Yaklaşımı'ndan yola çıkarak örgütü açık bir sistem olarak tanımlarlar. Zelko ve Dance ise öncelikle meslek ve iş hayatında iletişim becerileri üzerinde durmaktadır (konuşma yapma, dinleme, mülakat, danışma, konferanslar, satış, ikna). Örgütsel iletişim; hem iç (yukarı, aşağı ve yatay yönlü) hem de dış (halkla ilişkiler, satış, pazarlama) iletişim olarak bağımsız bir sistem olduğu belirtilmektedir. (Goldhaber, 1993, 14)

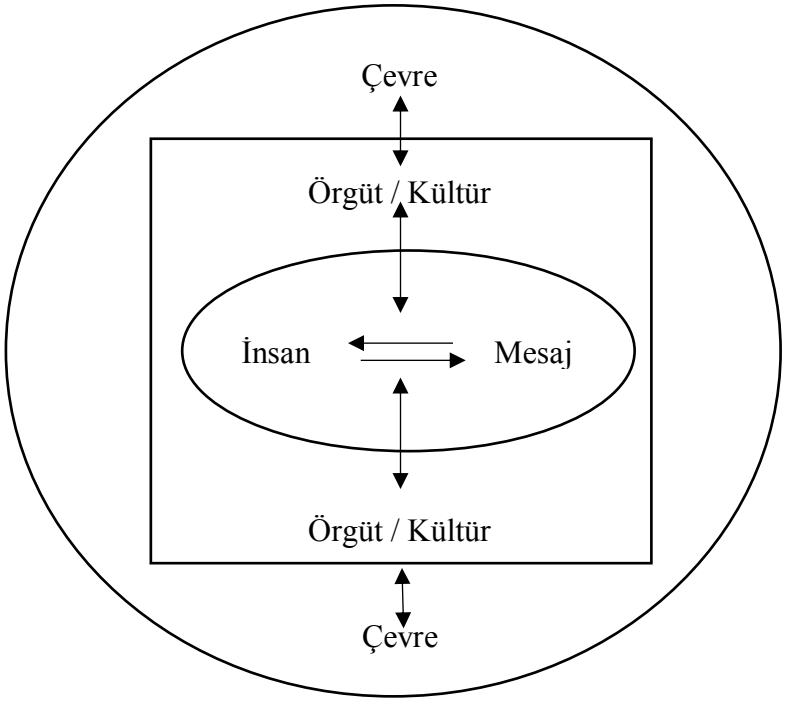
Egemen yaklaşımlardaki tanımların aksine, iletişim açısından örgütler sadece "iletişimlerin olduğu yer" anlamından çok öte bir anlamı olduğunu Erdoğan (2011, 327) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

> "Örgüt demek görevsel insan beraberliği demektir; bu beraberliğin olması ve yürütülmesinin zorunlu koşullarından biri de iletişim olduğu için, örgüt, iletişimle gerçekleşen yerdir. Örgütün varlığı ve faaliyetlerle sürdürülebilirliği için iletişim zorunlu bir nedenselliktir. İşte asıl bağ budur. Asıl bağ "etkili iletişim, iletişim becerisi ve başarısı" gibi, iletişimi yönetimsel amaçlar için bir araç olarak görme değildir. Örgüt insan girişimidir; insan etkinliğiyle oluşur. İnsan örgütlü yaşam içinde varlığını korumak, amaçlarını gerçekleştirmek, sürdürmek ve geliştirmek için günlük etkinlikler ve ilişkilerde bulunmak zorundadır. Örgütsel etkinlik ve ilişkileri sürdürme hem örgüt içinde hem de dışında diğer örgütler ve örgütler arasında ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesini gerektirir. Örgütün oluşması, devamı ve gelişmesi ancak örgütü oluşturan insanların birbirleriyle (örgüt içi) ve dışla (örgüt dışı) iletişiminden geçerek sağlanabilir."

Örgütsel iletişimle ilgili farklı bakış açıları olsa da birleştikleri ortak yargılar aşağıda yer almaktadır (Goldhaber, 1993, 16):

1. Örgütsel iletişim açık bir karmaşık sistemde hem iç hem de dış çevreleri kapsamaktadır.
2. Örgütsel iletişim mesaj akışını, amacı, iletişim yönünü ve medyayı içine alır.
3. Örgütsel iletişim insanları ve onların tutum, duygu, ilişki ve becerilerini de içine alan bir bütündür.

Şekil 10'da örgütsel iletişimin bileşenleri ve birbirleri ile ilişkileri gösterilmektedir.



Şekil 10: Örgütsel İletişimin Bileşenleri ve Birbirleriyle İlişkisi

Gerald M. Goldhaber, **Organizational communication** (1993) 17.

3.1.5.1.Örgütün İletişim İklimi (Atmosferi)

Örgüt iklimi, örgüt ve çalışanlar arasında önemli bir bağ oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Welsch ve LaVan (1981) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırma ile özellikle örgütsel iklimin iletişim, karar alma, liderlik, motivasyon ve hedefe ulaşma gibi beş değişkeninin örgütsel bağlılığın en önemli öncülleri olduğu tespit edilmiştir (aktaran Guzley, 1992).

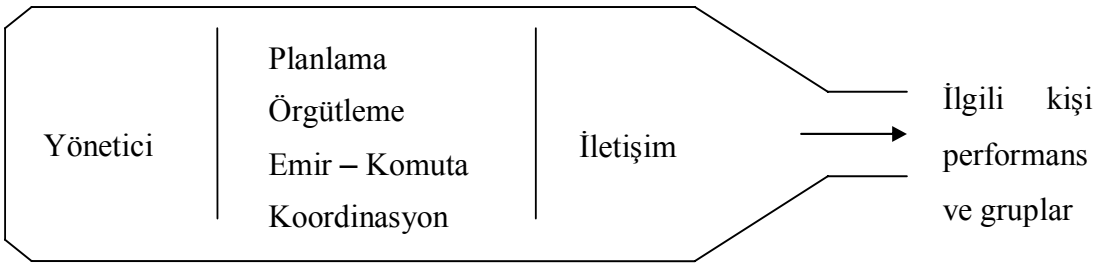
Örgüt atmosferi çalışanları özgür ve insanca hissettireceği gibi; baskı altında, tedirgin, mutsuz veya köle gibi hissettirebilir. İletişim ikliminin oluşmasında, yatay dikey ya da diyagonal ilişkilerin etkisi dışında, örgüt içindeki tüm iletişim faaliyetlerinden fazlası etkili olmaktadır. Örgüt iklimi/atmosferi örgütlerin içinde neler olduğunu açıklar, böylece sorunları tespit etmek ve çözüm önermek için bir imkan sağlar (Erdoğan, 2011, 331).

3.1.5.2.Örgütsel İletişimin Önemi

İletişim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yönetimin temel fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur (Newstrom ve Davis, 1993). İletişimin örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biri olduğunu belirten Atak (2015); iletişimin, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araç olduğunu söylemektedir. Yöneticinin örgüt içinde yürütülmesi gereken işleri (süreçleri) doğru, etkin ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlaması için iletişimi etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Böylece örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için hem örgütün iç çevresi hem de dış çevresi ile iletişime geçilmesi yönetimsel açıdan bakıldığında bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır.

Mintzberg'in yaptığı tanıma göre; yöneticinin iletişimden yararlanarak yerine getirdiği üç temel rol vardır. Bunlardan ilki kişilerarası iletişim rolüdür. Yöneticiler örgütsel birimlerde yöneticilik ya da liderlik rolünü yerine getirirken astlarıyla, müşterilerle, tedarikçilerle veya diğer insanlarla karşılıklı etkileşim içinde olurlar. Yöneticinin ikinci rolü bilgi sağlamadır. Yönetici aynı kademedeki diğer yöneticilerden, müşterilerden, astlarından ve diğer insanlardan herhangi bir konuda görev ve sorumlulukları konusunda bilgi sağlar. Yöneticinin üçüncü rolü karar verme rolüdür. Yeni projeleri uygulamak, kaynakları örgütsel departmanlar arasında dağıtmak yöneticinin karar verme rolüyle ilgilidir. Tüm bu fonksiyonları yerine

getirirken yönetici sürekli iletişim fonksiyonundan yararlanır (Tutar ve Yılmaz, 2013, 219). Koçel (1998), iyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerin Şekil 11'de gösterilen "iletişim darboğazı"na düşeceğini belirtmektedir.



Şekil 11: İletişim Darboğazı

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (Ankara: Arıkan Basım, 2005), 530.

Yönetimin başarısı, iş gören çıkarlarını iş veren çıkarları ile ne derece bağdaştırdıklarına bağlıdır. Bu da Davis (1988, 508'den çev. Tosun ve diğ.) iletişimin amacıdır: "Güdülenme, iş birliği ve iş doyumu için gerekli tutumları sağlamak." Bu ikinci amaç çok önemlidir, çünkü modern iş dünyasının sorunlarının temel beceri ve iş bilgisinden çok tutumlara bağlı olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Bu iki iletişim amacı "iş becerisi" ve "çalışma isteği" olarak özetlenmiştir. Sonuç ekip çalışması yolu ile yüksek verimlilik ve yüksek iş doyumunun elde edilmesidir.

AMAÇLAR		**SONUÇ**
1. Grup çabası için gerekli bilgi ve anlayış	2. Güdülenme, iş birliği ve iş tatmini için gerekli tutumlar	Daha iyi iletişim daha iyi iş başarımına ve daha çok iş tatminine yol açar.
Çalışma becerisi	**+ Çalışma isteği**	**= Ekip çalışması**

Şekil 12:Yönetim Faaliyeti Olarak İletişim

Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı** (Çev. Tosun ve diğ.), (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1998)

3.1.5.3.Örgütsel İletişimin İşlevleri

Özellikle 1960'lardan bugüne iletişim alanındaki sosyoloji, sosyal-psikoloji ve siyaset bilimi ağırlıklı ana akım yaklaşımlarının örgütsel iletişimin işleviyle ilgili ilk temel soruları oldukça açık ve doğrudandır: "İletişimin kullanımı nedir?", "İletişim ne elde eder (başardığı nedir)?". Bu tür sorularla iletişimin örgütsel yapıyı dengede

tutma ve geliştirmedeki (alt sistemdeki) rolünün ne olduğu aranır. Bunu yaparken öncelikle üzerinde durulan iki ana temayı Erdoğan (2011, 328); "a- Örgütte iletişim nasıl olduğu (örgüt iletişiminin oluş şekli)", "b- İletişim akışının oluşturduğu bağların ve linklerinin neler olduğu." olarak açıklamaktadır.

Örgütlerde iletişimin pek çok işlevi olmakla birlikte bu işlevlerin başında; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emir verme ve öğretim – eğitim ile birleştirme gibi işlevler gelir. Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işleviyle, çalışanlara örgütün amaçları, politikaları ve genel yönetimi ile ilgili bilgiler sağlanır. Çalışanlar iletişim sayesinde görevleri, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgi edinerek herhangi bir karmaşaya neden olmadan işlerini yapma olanağı bulur. Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde iletişimin emredici ve öğretici işlevi önemli rol oynar. İletişimin bir diğer önemli işlevi de birleştirme ve koordinasyon sağlamadır (Tutar ve Yılmaz, 2013, 219).

3.1.5.4.Örgütsel İletişimin Ölçümlenmesi

Örgütsel iletişim; örgüt ve birey açısından farklı anlamları barındırmaktadır. Şimşek (2011) iletişimin değerlendirilmesinde örgüt açısından performans (verimlilik), birey açısından doyum kavramları kullanıldığını belirtmektedir. Birey açısından örgütteki iletişimin değerlendirilmesi daha çok bireyin algısı, tutumu ve kişiliğiyle etkileşen "iletişim doyumu" kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Çalışma yaşamı bireyin yaşamındaki kendini gerçekleştirme, kimliğini kazanma, iş doyumu, yaşama anlam kazandırma, toplumsal ilişki kurma ve iletişim doyumu gibi temel gereksinimleri karşılamaktadır. Örgütsel iletişimin niteliğini ifade eden iletişim doyumu, pozitif psikolojinin iletişim bilimine ilk yansımaları arasındadır.

3.2. İletişim Doyumu

İngilizce'de "Communication Satisfaction" olarak açıklanan kavram, Türkçe'de "İletişim Doyumu" olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük'te doyum, "elindekinden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat" olarak açıklanmaktadır.

İletişim doyumu, örgütsel iletişim araştırmalarda çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Örgütsel iletişim araştırmalarının kapsamlı incelenmesinde Goldhaber ve diğerleri (1978,79) iki önemli bakış açısı belirlemiştir; ilki, bilgi akışı ve sürece ilişkin,

ikincisi ise algı / tutum veya algı üzerine şekillenmiştir. Bu konu ile ilgili çalışmalarını sürdüren araştırmacılar, bu iki alanın "örgütsel iletişim sistemlerinin hem yapısal hem de dinamik özelliklerine ilişkin değerli bilgiler" sunduğuna karar vermişlerdir. (Pincus, 1986, 399)

Redding (1972'ten aktaran Downs ve Hazen, 1977) "Örgütlerde İletişim" isimli kitabında yazında yapılan iletişim doyumu ile ilgili araştırmaları özetlemiş olup, bu farklı çalışmaların iletişim doyumunun belirli bileşenlerini çeşitlendirdiğini belirtmiştir. Örneğin, bazı çalışmalar hem mesaj alma hem de mesajı başlatma aktivitelerini içermekte, bazılarında ise bu aktivitelerden sadece biri yer almaktadır. Bu referanslarda belirtilen iletişim doyumunun bileşik yönleri şunlardır:

1- Çalışanların sorularını yanıtlamak için politikaların açıklanması.
2- İş performansından beklenenlerin anlaşılması.
3- Resmi kaynaklar aracılığıyla değişikliklerin önceden bildirilmesi.
4- Üstlere öneri sunma özgürlüğü.
5- Şirket konuları hakkında yeterli bilgi alabilme.
6- Alıcı tarafından tercih edilen kaynaklardan ya da medyadan önemli bilgilere ulaşabilme.
7- Şikâyet edebilme özgürlüğü, "ses çıkarma".
8- Üstlere kolaylıkla ulaşabilme.
9- Üstlerin astların duygularını anlama ve sorunlarını çözme çabası içinde olma derecesi.
10- Astların iyi performans sergilediğinde üstleri tarafından takdir edilme derecesi.
11- Üst düzey yöneticilerin açık iletişim kurmayı isteme derecesi.

Redding, iletişim doyumunun tek bir konsept olup olmadığını araştırmış, bunun "örgütsel iletişim konusundaki anlayışımızı ilerletmede ölçülebilir ve anlamlı bir araç olup olmadığı" konusunun üzerinde durmuştur (Downs ve Hazen, 1977, 64).

Konu ile ilgili hem kavramsal hem de ölçümsel araştırmalar yapan Hecht (1978b), iletişim doyumu çalışmasıyla, ilişki geliştirme ile iletişim arasındaki rolün incelemesinin bakış açımızı netleştireceğini belirtmektedir.

Bir kişinin iletişim sisteminde oynadığı rol, sistemdeki diğer bireylerle olan yapısal ilişkisi ile belirlenmektedir. Bu ilişki, bireyi ağdaki bilgi akışına bağlayan etkileşim

modeli ile tanımlanır. Ağ terminolojisinde birbirleriyle etkileşimlerinin çoğunu bildiren üç veya daha fazla kişi bir grup, diğer grupların üyeleriyle etkileşimde bulunduğu grup üyeleri ise köprü olarak adlandırılmaktadır. İki veya daha fazla grubun üyeleriyle olan etkileşimlerinin çoğunluğunu bildiren (ancak bir grubun üyesi olmayan) bireyler, ilişkili olarak tanımlanmıştır. Sisteme diğer bireylere nazaran daha az bağlılık gösteren bireyler ise izole olarak adlandırılmıştır.

İletişim doyumu kavramı, süreç değişkenlerini ve iletişim stratejilerini düzenleme araçlarını değerlendirmek için bir sonuç kriteri oluşturmaz; ancak, iletişim araştırmacısının, günlük etkileşimleri daha tatmin edici hale getirmeye yönelik iletişim teorisi ve araştırmaları uygulayabilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle iletişim doyumu, üç temel fonksiyonu yerine getirmektedir. Birincisi, bu değişken, diğer araştırma değişkenlerini incelemek için bir kriter olarak kullanılabilir. İkincisi, değişkenlerin sınıflarını düzenleyip değerlendirerek teori inşasına katkıda bulunmak için kullanılabilir. Üçüncüsü ise, iletişim doyumunun araştırılması, iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik doğrudan ve basit uygulamaları kapsamaktadır (Hecht, 1978).

3.2.1. İletişim Doyumu ile İlgili Kuramlar

3.2.1.1.İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Sanayi devriminden önce sermaye sahipleri hem yönetici hem de yatırımcı rollerini üstlenmişlerdir. Örgütler büyüyüp karmaşıklaştıkça sermaye sahipleri işlere yetişemez oldular ve sonuçta profesyonel çalışan yöneticilere görev vermeye başladılar (Güney, 2012, 31). Hawthorne Araştırmaları ile başlayan Neoklasik Dönem'de, üretim unsurlarından biri olan insanı merkezine alan bir anlayışla üretim ve verimliliğin arttırılması üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Örgütsel Davranış disiplininin ortaya çıkmasına sebep olan bu araştırmalarla İnsan İlişkileri Yaklaşımı gelişmiştir. İnsan İlişkileri Yaklaşımı'na göre insana ilişkin kavramları dört grupta toplanabilir:

- İnsanlar birbirinden farklıdır,
- İnsanlar bir bütün olarak kabul edilmelidir,
- Her davranış bir nedene dayanır,
- İnsan, üretimin diğer faktörlerinden farklıdır (Güney, 2012, 37)

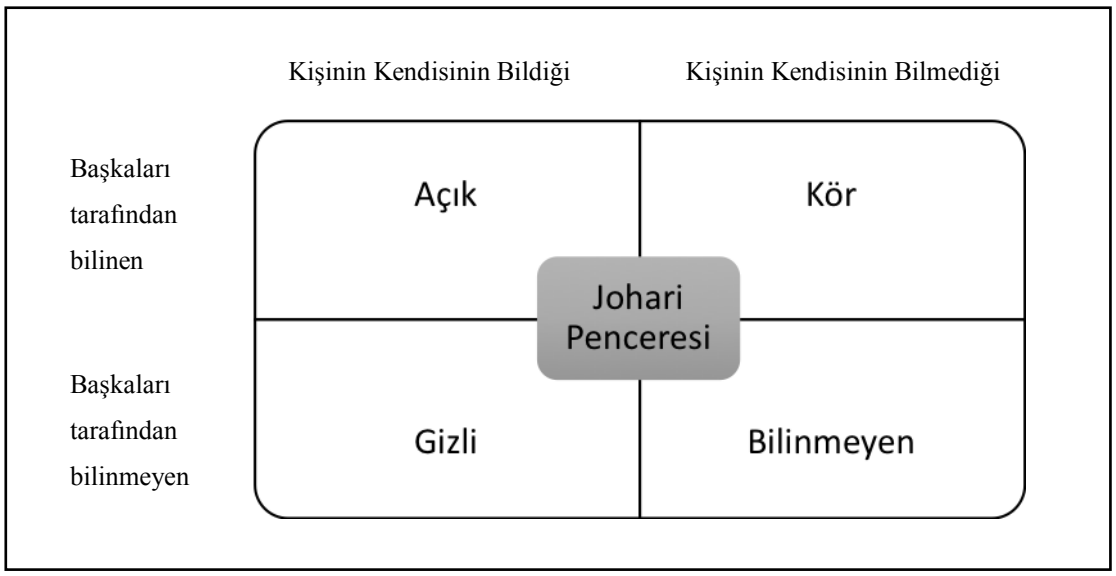
3.2.1.2.Çift Faktör Kuramı

İnsanların örgüt içindeki öneminin anlaşılmasından sonra, çalışanların maksimum verim ile çalışması için yapılan araştırmalarda, örgütler için mutlu çalışanların önemi anlaşılmıştır. Buna göre; mutlu bir çalışanın işteki davranış ve performansının mutsuz bir çalışana göre daha yüksek olacağı anlaşılmıştır (Wright, 2004, 221).

Motivasyonda en önemli konu, çalışan davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Motivasyon en kısa değişle, "iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar" (Osterloh ve diğ., 2002). Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlarına ulaşabilmesi için bireylerin isteklerinin karşılanması gereklidir. Bireyin amaçları, her zaman bireyin kendisini yanstmaz. Bazen çevre koşulları belirli amaçları yaratır ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutluğunu iddia eden Sabuncuoğlu ve Tüz (2008, 37); beklentileri karşılanmayan bireylerin mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içinde olacağını, doyumsuzluktan kaynaklanan boşluk duygusunun çalışanın verimliliğine doğrudan doğruya yansıyacağını ifade ederek heyecanlı ve duygusal bir kişiliğe sahip bireylerin saldırgan davranışlar sergileyebileceğinin üzerinde durmaktadır.

3.2.1.3.Johari Penceresi

Harry Ingham ve Joseph Luft tarafından 1955 yılında Western Training Laboratuvarlarında yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan Johari Penceresi, insanların kişilerarası ilişkilerini kuramsal açıdan düşünmeye sevk etmiştir. Johari Penceresi, Şekil 13'te görüleceği üzere 4 bölümden oluşan matriks bir yapı ile açıklanabilir.



Şekil 13: Johari Penceresi

Luft ve Ingham, **The Johari Window: A Graphic Model Of Awareness in Interpersonal Relations** (Human Relations Training News, 1961)

Açık alan; davranışsal ve motivasyonel olarak kişinin kendisinin ve diğer insanların bildiği alandır.

Kör alan; diğer insanların gördüğü fakat kişinin kendisinde olduğunu bilmediği özelliklerin olduğu alandır.

Gizli alan; bireyin kendince bildiği özellikleri diğer insanlara göstermediği alandır. Birey kendisinde olduğunu bildiği bazı davranışları, diğer insanlardan saklama eğilimindedir.

Bilinmeyen alan; bu alanda var olan davranışlar ve güdüler hem kişi hem de diğer insanlar tarafından bilinmemektedir. Sadece bunların varlığını varsayabiliriz çünkü sonunda bunların bazıları bilinir hale gelebilir ve bilinmeyen davranışlar ve motivasyonlar geçmişteki ilişkileri etkilediği için fark edilebilir (Luft ve Ingham, 1961).

Bireyleri daha iyi anlamak ve tanımak için onları bütün yönleri ile tanımak gereklidir. Ancak bir kişiyi tanıyabilmek için bireyin açık ve gizli alanlarının en yüksek seviyede olması, karşısındaki insanlar tarafından tanınmak istemesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

3.2.2. İletişim Doyumunun Boyutları

Downs ve Hazen (1977) tarafından yapılan üç aşamalı çalışmada, iletişim doyumunu sağlayan etmenler üzerinde durulmuştur. Daha sonra konu ile ilgili yapılan birçok araştırmada Downs – Hazen ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre iletişim doyumunu etkileyen 8 boyutun ayırt edici olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar: İletişim İklimi, Üstlerle İletişim, Örgütsel Bütünleşme, Araç (Medya) Kalitesi, Yatay İnformal İletişim, Örgütsel Algı, Ast İletişimi ve Bireysel Geribildirimdir.

Pincus (1986, 402), orijinal 8 boyuta ek olarak "üst yönetim iletişim doyumu" adı altında yeni bir boyut eklemiş olup 9 boyutu bilgisel, ilişkisel ve bilgisel / ilişkisel olmak üzere üç kategori altında toplamıştır.

Downs ve Hazen'in (1977) geliştirdikleri ölçeğe yapılan yeniden inceleme Varona (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir. Varona ölçeğe eklediği onuncu boyuta 'bölümler arası iletişim doyumu' adını vermiştir. Söz konusu boyut, 'çalışanların bölümler arası iletişimlerinde problem çözme düzeyi', 'bölümler arası iletişimin (miktar olarak) yeterlilik düzeyi' gibi maddeleri içermektedir. Gülnar (2009, 65) bu boyuta ait maddelerin ağırlıklı olarak bireyler arası ilişkilere ait göndermeler yapması nedeniyle ilişkisel boyutlar grubuna dâhil edilebileceğini belirtmiştir.

Tablo 5: İletişim Doyumu

İletişim Doyumu		
Bilgisel Boyut	**İlişkisel / Bilgisel Boyut**	**İlişkisel Boyut**
– Medya (Araç) Kalitesi – Örgütsel Algı – Örgütsel Bütünleşme	– Yönetici İletişimi – Bireysel Geribildirim – İletişim İklimi	– Ast İletişimi – Yatay İnformal İletişim – Üst Yönetim İletişimi

3.2.2.1.Bilgisel Boyut

Bu kategori altında yer alan boyutlar ağırlıklı olarak mesajı oluşturan içerikten ve kurum genelindeki bilgi akışından duyulan doyum ile ilişkilidir. Bilgisel boyut düzeyi olarak kategorize edilen üç boyut; medya kalitesi (örgüt içinde resmi kanallarla yayınlanan haberler, bültenler), örgütsel algı (örgütsel bakış açısını

yansıtan yazılar, kurumsal politika gibi örgütsel bilgi) ve örgütsel bütünleşme (iş gereklilikleri gibi işle ilgili bilgi) (Pincus, 1986, 402).

Medya (Araç Kalitesi): Çalışanların örgütsel iletişim kanallarını ne kadar etkin bir şekilde takip ettiğini algılama derecesini yansıtmaktadır. Buradaki temel öğeler arasında; toplantıların ne derecede iyi organize edildiği, yazılı yönergelerin nasıl yazıldığı, örgüt yayınlarının yarar derecesi ve örgütteki iletişim miktarının yeterli olup olmaması bulunmaktadır.

Örgütsel Algı: Örgütün genel işleyişi ile ilgili bilgileri yansıtan faktördür. Bu faktörü oluşturan maddeler arasında; örgütü etkileyen devlet politikaları, örgüt içindeki değişiklikler, örgütün mali sıralamaları ve örgütün kuruluş politikaları ile hedefleri hakkında bilgiye sahip olup olmaları yer almaktadır.

Örgütsel Bütünleşme: Bu faktör, örgüt ve yakın iş ortamı hakkında çalışanların aldıkları bilgilerin, bireylerin tatminine olan etkisi ile ilgilidir. Özellikle, bu faktörü etkileyen öğeler arasında; departman politikaları ve planları ile kişinin iş ve personel haberlerine gereksinimleri hakkında bilgi vermektedir. (Downs, Hazen, 1973, 67)

3.2.2.2.Bilgisel / İlişkisel Boyut

Bu boyutların iletişimin bilgisel ve ilişkisel yönleri üzerinde ikili bir odağı bulunmaktadır. Bu boyutlar; üst iletişimi (üstün ast sorunlarına karşı ilgisi gibi ilişkisel boyutlar ve işle ilgili sorunların çözülmesi için rehber olması gibi bilgisel boyutlar), bireysel geri bildirim (çalışanın gösterdiği çabanın takdir edilmesi gibi ilişkisel boyutlar ve performans değerlendirmesine ilişkin bilgisel boyutlar), iletişim iklimi (çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi gibi ilişkisel boyutlar ve bilgiye zamanında ulaşma gibi bilgisel boyutlar) (Pincus, 1986, 402).

Üst İletişimi: Bu faktöre yüklenen öğeler, üstlerin iletişiminin yukarı ve aşağı yönlü hareketlerini kapsamaktadır. Alt boyutları arasında; üstün, astı konuşurken dinlemesi ve söylediklerine dikkat etmesi, yöneticinin işle ilgili sorunları çözmek için rehberlik edip etmemesi yer almaktadır.

Bireysel Geri Bildirim: Çalışanların kendilerinin ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilme ihtiyacından doğan bu faktör, iş ve kişisel başarı ile ilgili iletişimden aldığı doyumu ifade etmektedir.

İletişim İklimi: Bu faktör hem kişisel hem de örgütsel düzeydeki iletişimi açıklayabilmektedir. Bir taraftan örgüt içindeki iletişimin örgütsel hedeflerin tutturulmasına teşvik edilmesini ve teşvik edildiği ölçüde iletişim hakkındaki tutumların temelde sağlıklı olup olmadığı, çalışanların algılayış derecesi gibi öğelerden gelen doyumu yansıtmaktadır. Öte yandan, astların karşılaştığı sorunların ne kadar bilindiğini ne derece anlaşıldığını ve nasıl yargılandığına dair bilgileri içermektedir. Özellikle önem taşıyan konu, "örgüt içinde iletişim" ile ilgili küresel ölçütün bu faktöre yüklediği gerçeğidir. (Downs, Hazen, 1973, 66)

3.2.2.3.İlişkisel Boyut

Bu kategori altında yer alan boyutlar örgüt üyelerinin birbirleri ile kurdukları iletişimden aldıkları doyum ile ilişkilidir. İlişkisel boyut olarak kategorize edilen üç boyut; ast iletişimi (astların üstleri ile olan iletişimi), yatay iletişim (eşit düzeyde çalışan arasındaki informal iletişim örneğin dedikodu) ve üst yönetim iletişimi (üst düzey yöneticilerin diğer örgüt üyeleri ile arasındaki çift yönlü iletişim) (Pincus, 1986, 402).

Ast İletişimi: Astlarla olan hem yukarı hem de aşağı yönlü iletişimi ele almaktadır. Alt boyutlar arasında, astların aşağıya doğru haberleşmeye ne kadar duyarlı olduğu, yukarı yönlü iletişim kurmaktan sorumlu olma dereceleri ve yöneticinin iletişimdeki aşırı yüklemeyi hissetme derecesi bulunmaktadır.

Yatay (İnformal) İletişim: Bu faktör hem yatay hem de gayri resmi iletişim ile ilgili öğeleri yansıtmaktadır. İnformal iletişim yatay iletişimden daha kapsayıcı olduğundan çalışanların diğer çalışanlarla olan iletişimlerini informal iletişim özellikleri olarak düşünmeye yatkın olduğu anlaşılmaktadır. Yatay informal iletişim; söylentinin örgütte ne kadar yaygın olduğunu, yatay iletişimin ne derece doğru ve akıcı olduğunu ayrıca informal iletişimin ne derece doğru ve akıcı olduğu izah etmektedir.

Üst Yönetim İletişimi: Pincus (1986), yaptığı çalışmada, üst yönetimin giderek artan iletişim rolünü de kapsayan "üst yönetim boyutu"nu geliştirmiştir. Bu araştırmanın bulguları arasında, çalışan ile birinci kademe yönetici arasındaki iletişimin önemini azaltmamakla birlikte, biraz daha farklı

bir dikey örgütsel iletişim ilişkisinin ortaya çıkmasını önermektedir. Bu ilişki ile üst yönetimin iletişim stratejilerini ve programlarını belirgin bir şekilde çalışanlarla paylaşmaları olarak açıklanabilir.

4. İLETİŞİM AĞLARI (NETWORK, KANAL) VE INFORMAL (RESMİ OLMAYAN, BİÇİMSEL OLMAYAN, DOĞAL) İLETİŞİM AĞLARI

4.1 İletişim Ağları (Network, Kanal)

İletişim ağı, iletileri zaman ve mekân yoluyla iletip değiş tokuş ederek oluşturulan iletişim kuranlar arasındaki ilişki kalıplarıdır. Bu ağlar, kişisel iletişim ağları, grup içi ve gruplar arası bilgi akışları, işletmeler arasındaki stratejik ittifaklar ve küresel ağ örgütleri dahil olmak üzere çağdaş örgütlerde pek çok formu almaktadır (Monge ve Contracter, 2001).

İlişkiler, iletişim ağları analizinin merkezinde yer alır; çünkü insanlar, gruplar ve örgütler arasındaki iletişim bağlantılarının doğasını tanımlarlar. Bu odak; insanlar, gruplar ve örgütler arasındaki ilişkilerin niteliğini incelemek yerine özelliklerini araştırma eğiliminde olan sosyal bilimlerin diğer alanlarıyla keskin bir karşıtlık içindedir. İlişkiler, varlıkların sayısı, güç, simetri, geçişlilik, karşılıklılık ve çoklama dahil olmak üzere bir takım önemli özelliklere sahiptir. Ağ kavramı hakkında, ölçütleri, metotları ve uygulamaları da dahil olmak üzere, bu özellikleri ve ağ analizinin diğer temellerini açıklayan geniş bir literatür vardır (Monge ve Contractor, 2001, 44).

İletişim ağları ile ilgili deneysel çalışmalar Bavelas ile başlamış, daha sonra Leavitt, Guetzkov ve Simon tarafından geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre oluşan kuramlar tartışılmaz ve değişmez olmamakla birlikte, iletişim etkinliği ve sonuçları açısından önemli bir yer tutmaktadır (Sanrı, 2014).

Jablin ve Putnam'a (2001) göre; örgütlerin ve iletişimin yapısal analizlerinin çoğu konumsal (pozisyona bağlı), ilişkisel ve kültürel olmak üzere üç ana başlıkta incelenebilir. Max Weber (1947), Talcott Persons (1951) ve George Homans (1958)'ın yaptığı çalışmalar konumsal sınıflandırma içinde yer almaktadır. Bu sınıflandırmaya göre; örgüt yapısı pozisyonlar arasındaki ilişkilerin bir modeli olarak görülmektedir. Örgütsel rol kümeleri pozisyonlarla ilişkilidir ve pozisyonları üstlenen kişiler üzerinde görevlendirilmiş olup belirlenmiş davranışlar ve zorunluluk

ilişkilerini belirtmektedir. İlişkisel sınıflandırma öncelikle iletişim bağlantılarını kuran ve sürdüren doğrudan iletişim üzerine odaklanmaktadır. Toplu olarak ele alındığında, bu bağlantılar, resmi konumlarına veya rollerine bakılmaksızın örgütte farklı insanlar ve grupları birbirine bağlayan, ortaya çıkan bir iletişim yapısını yaratmaktadır. Kültürel sınıflandırma ise sembolleri, anlamları ve iletişim ağları üzerinden iletilen mesajların yorumlanmasını kapsamaktadır.

Bu bilgiler göz önünde bulundurularak bölümün devamında örgütsel iletişim kanalları, iletişim akışının yönü ve iletişim ağının şekilsel yapısı ve örgütsel yapının niteliği bakımından üç alt başlıkta ele alınacaktır.

4.1.1 Örgütsel İletişim Ağlarının Teorik Altyapısı

Monge ve Contractor (2001), yaptıkları çalışmada örgütsel iletişim ağlarının ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili teorileri on başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar:

a) Kişisel Çıkar ile İlgili Teoriler (Sosyal Kapital Teorisi ve İşlem Maliyeti Ekonomisi Teorisi)
b) Karşılıklı kişisel çıkar ve kolektif eylem ile ilgili teoriler
c) Mübadele ve bağımlılık ile ilgili teoriler (sosyal mübadele, kaynak bağımlılığı ve örgütsel ağ biçimi)
d) Bulaşma teorileri (Sosyal bilgi süreci, sosyal bilişsel teori, endüstiriyel teori, yapısal eylem teorisi)
e) Bilişsel Teoriler (Anlamlı Ağlar, Bilginin Yapısı, Bilişsel Sosyal Yapı, Bilişsel Tutarlılık)
f) Homophily teorileri (sosyal karşılaştırma teorisi)
g) Yakınlık teorileri (fiziksel ve elektronik yakınlık)
h) Belirsizliği azaltma ve ihtimal teorileri
i) Sosyal destek teorileri
j) Evrimsel teoriler

Tablo 6'da var olan örgütsel iletişim kanalları yazınında ağların ortaya çıkışını açıklayan teori ve teorik uygulamalar özetlenmektedir.

Tablo 6: İletişim Ağlarının Ortaya Çıkışını Açıklayan On Teori Grubu ve Teorik Mekanizmaları

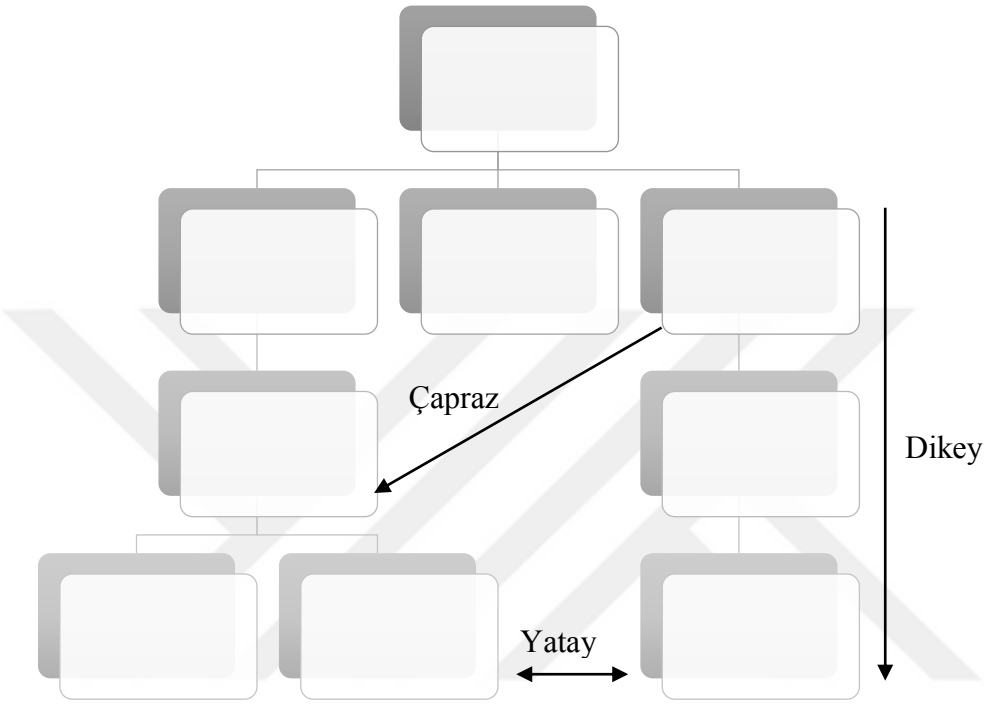
Teoriler	**Teorik Mekanizmalar**	**İlgili Örgütsel Değişkenler**
1. Kişisel Çıkar ile İlgili Teoriler – Sosyal Kapital Teorisi – Yapısal Boşluk Teorisi – İşlem Maliyeti Ekonomisi Teorisi	– Fırsatlara yatırım yapma – İletişim akışını kontrol etme – Maliyeti düşürme	– Çalışan özerkliği, esneklik – Çalışan etkinliği – Çalışan verimliliği – Örgütsel yenilik – Pazarlar ve hiyerarşiler yoluyla koordinasyon
2. Karşılıklı kendi çıkarları ve toplu eylem ile ilgili teorileri – Kamu Malları Teorisi – Kritik Kütle Teorisi	– Ortak değer maksimizasyonu – Katkıda bulunmak için sebepler – Kaynak ve çıkarları olan kişi sayısı	– Kolektif mala yapılan katkılar – Kaynakların Seferber Edilmesi – Yeniliklerin (inovasyonun) benimsenmesi
3. Mübadele ve Bağımlılık İle İlgili Teoriler – Sosyal Mübadele – Kaynak Bağımlılığı – Örgütsel Ağ Biçimi	– Değerli kaynakların değişimi (Malzeme ya da bilgi)	– Güç, liderlik – Güven ve etik davranış – Örgütlü bağlantılar – Ağlar ile koordinasyon – Gerçek (virtual) organizasyon
4. Bulaşma Teorileri – Sosyal Bilgi Süreci, – Sosyal Bilişsel Teori, – Endüstriyel Teori, – Yapısal Eylem Teorisi	– Sosyal etki – İmitasyon, modelleme – Mimetik davranış – Yapı içinde benzer roller ve pozisyonlara maruz kalma	– Genel işyeri tutumları – Teknolojilere yönelik tutumlar – Bulaşma yoluyla davranış – Örgüt içi bulaşma
5. Sosyal Destek Teorileri	– Sosyal kaynakları elde etmek veya harekete geçirmek için iletişim bağlantılarını seçme	– Sosyal ve psikolojik stresi korumak – Stresle baş etme – Genel işyeri tutumları

Tablo 6 devam

Teoriler	Teorik Mekanizmalar	İlgili Örgütsel Değişkenler
6. Bilişsel Teoriler – Anlamlı Ağlar – Bilginin Yapısı – Bilişsel Sosyal Yapı – Bilişsel Tutarlılık	Aşağıdakilere yol açan bilişsel mekanizmalar: – Paylaşılan yorumlar – Algılanan yapılarda benzerlik – Dengeyi yeniden oluşturmak için kullanma – Uyuşmazlığı azaltılmak için kullanma	– Nitelikleri diğer bireylerle paylaşma – Sosyal yapı içerisindeki algıların paylaşılması – İşyeri tutumları (memnuniyet) – İşyeri davranışları (işten ayrılma)
7. Homofil teorileri – Sosyal Karşılaştırma Teorisi – Sosyal Kimlik Teorisi	– Kendilerine benzer kişilikteki insanları seçme – Kendi grup kimliğini tanımlamak için sınıflandırma yapma	– Yaş, görev süresi, cinsiyet, ırk gibi demografik değişkenler
8. Fiziksel ve elektronik yakınlık teorileri – Fiziksel yakınlık – Elektronik Yakınlık	– Uzaklığın Etkisi – Erişilebilirliğin Etkisi	– İşyeri tutumları
9. Belirsizlik azaltma ve ihtimal teorileri – Belirsizlik Azaltma Teorisi – İhtimal Teorisi	– Belirsizliği azalmak için iletişim bağlantılarını kullanma	– Yenilikle ilgili iletişim – Örgütsel yapısal özellikler – Yeni teknolojilerin tanıtılması – Borsalar – Örgütler arası çatışma
10. Ağ gelişimi teorileri – Yapısallaştırma Teorisi – Hesaplama ve Matematiksel Örgüt Teorisi – Örgütsel Yaşam Döngüsü ve Gelişim Kuramları	– Seçme ve elde tutma – Yapının ikiliği – Nomotetik doğrusal olmayan üretici mekanizmalar – Yaşam döngüsü aşamalarının bir fonksiyonu olarak yapıların evrimleşmesi	– İletişim ağlarının, rollerin biçimlendirilmesini değiştirmek için yeni yapıları ve iletişim kanallarını benimseme

4.2 İletişim Akışının Yönü Bakımından İletişim Kanalları

İletişim akışının yönü bakımından iletişim kanallarını dikey, yatay ve çapraz kanallar olarak üç grupta incelenecektir. Şekil 14, iletişim akışının yönü bakımından iletişim kanallarını göstermektedir.



Şekil 14:İletişim Akışının Yönü Bakımından İletişim Kanalları

Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2005, 551'den uyarlanmıştır.

4.2.1 Dikey (Vertical) İletişim Kanalları

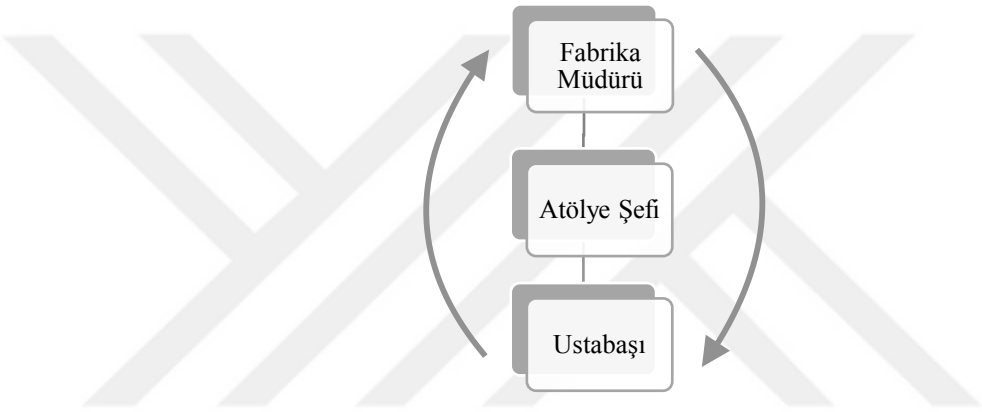
Her örgüt kendine özgü biçimsel bir yapıya sahiptir ve örgütün hedeflediği amaçlara ulaşması için mevcut hiyerarşik yapı ile arasındaki iletişim kanalları önemlidir. Bu iletişim kanalları dikey olarak yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

4.2.1.1 Yukarıdan Aşağıya (Upward) İletişim Kanalları

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim; üstlerden astlara doğru talimatların taşınmasında kullanılır. Katz ve Kahn yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş temel amacı olduğunu söylemektedir: "iş talimatlarını vermek", "işin anlaşılmasını ve diğer organizasyonel görevlerle ilişkisini beraberinde getirmek", "uygulama ve süreç hakkında bilgi sağlamak", "örgütün amaçlarıyla ilgili çalışanların sırrı saklaması

gerektiği bir görev anlayışı sağlamak". Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, hiyerarşik düzeyler arasındaki faaliyetleri koordine ederek irtibatın sağlanmasına da yardımcı olur (Tutar ve Uçar, 2013, 240).

Dikey örgüt yapısının basamaksal çizgisi üzerinde yer alan organlar arasında iletişim normal olarak belirli aracı basamaklardan geçerek gerçekleşir. Ancak basamak sayısının artması halinde iletişim yavaşlar, zaman kaybı olur, mesajın bütünlüğü ve etkisi bozulmaya uğrayabilir. Bu sorunların önüne geçmek ve iletişime etkinlik sağlamak için Şekil 15'te görülen kısa devre iletişim modeli ile bazı hiyerarşik basamakların atlanması her zaman olmasa da bazı stratejik zamanlarda kullanılan bir yöntemdir.



Şekil 15: Kısa Devre İletişim Modeli

Conrad ve Poole (2012), aşağı doğru iletişim ağlarında 2 farklı unsurun ön plana çıktığını belirtmektedir: seri iletim ve seri bozulma / çarpıtma. Seri iletimde mesaj en üst kademeden en alt kademeye hızlı bir şekilde iletilir. Bu iletim şekli aşağıdaki gibi ilerlemektedir:



Şekil 16: Seri İletimde Sıralama

Seri bozulma / çarpıtma ise 4 kategoride incelenmektedir.

Ekleme (Adding): Asıl mesajda olmayan şeyler ekleyerek iletme olarak tanımlayabileceğimiz ekleme, aslen zararsız görülse de mesajın bozulmasına ve mesajı alan kişinin mesajın içeriğinden farklı beklentiler içine girmesine neden olmaktadır.

Düzleme (Leveling): Eklemenin tersi olarak da açıklanabilecek düzlemede, yönetici mesajda aktarılmak istenen düşünceyi, bilgiyi (kısaca enformasyonun) olması gerektiğinden daha kısa anlatarak mesaj içindeki anlamı çarpıtabilir. Bunun bir diğer nedeni ise çalışan ile yönetici ilişkinin gergin olmasından kaynaklanabilmektedir.

Keskinleştirme (Sharpening): Yöneticinin çalışana mesajı iletirken içeriği abartılı bir şekilde çarpıtarak aktarması olarak özetlenebilir.

Dönüştürme (Assimilation): Bazı durumlarda (genellikle kötü haber verilirken) yönetici iletişim kurduğu çalışana mesajı daha makul, kabul edilebilir olarak (yumuşatarak) aktarmaktadır.

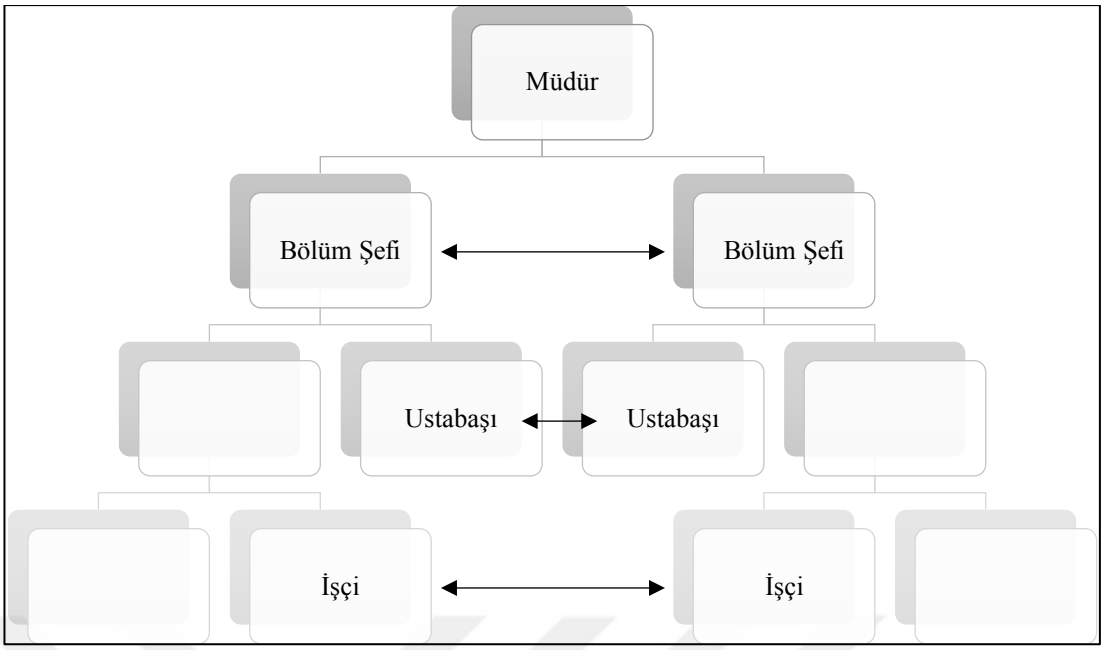
4.2.1.2 Aşağıdan Yukarıya (Downward) İletişim Kanalları

Katz ve Kahn'a (aktaran Tutar ve Uçar, 2013, 244) göre, aşağıdan yukarıya iletişimin kullanım amaçları arasında; "Bireyin kendisi, performans ve sorunları hakkındaki bilgiler", "Diğer çalışanların sorunları hakkında bilgiler", "Örgütsel politika ve uygulamalar hakkında bilgiler", "Yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusundaki bilgiler" bulunmaktadır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim; aşağıdan yukarıya doğru iletişimle birbirini tamamlayan bir bütündür, ancak bir geri bildirim aracı olarak görülmemelidir. Yukarıdan aşağıya iletişimde ortaya çıkabilen seri bozulma / çarpıtma, aşağıdan yukarıya iletişimde de kullanılabilmektedir. Ancak aşağıdan yukarıya doğru iletişim şeffaflık temelinde örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılacak bir kanal olarak gören örgütlerde; çalışanların seslerini duyurabilmelerine, içsel motivasyonlarına arttırmalarına ve yönetime az da olsa katkı sağlayabilmelerinin sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.2.2 Yatay (Horizantal) İletişim Kanalları

Örgütsel hiyerarşinin aynı basamaklarındaki çalışanların birbirleriyle olan iletişimine yatay iletişim denir. Aynı kademedekilerin üst kademeye başvurmadan, diğer bir anlatımla, üst kademenin emrine gerek kalmadan kendilerini ilgilendiren konularda iş birliği yapmaları sırasında kurulan iletişim yatay iletişimdir (Tutar ve Uçar, 2013).



Şekil 17:Fayol Köprüsü

Fayol'a göre; dikey kanallar aracılığıyla ile iletilen mesajların çeşitli basamaklardan geçmesi halinde mesajların gerçek anlamı ve amacını yitirmesi çoğu kez kaçılmak olmaktadır. Ayrıca basamaksal bir akış izlemesi hem zaman kaybına yol açaca hem de hem de mesajın maliyetini yükseltecektir. Bu sorunları ortadan kaldırmak veya hiç olmazsa büyük ölçüde azaltmak için "passelle = köprü kurma" yöntemini bir çözüm olarak önermiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008)

4.2.3 Çapraz (Diagonal) İletişim Kanalları

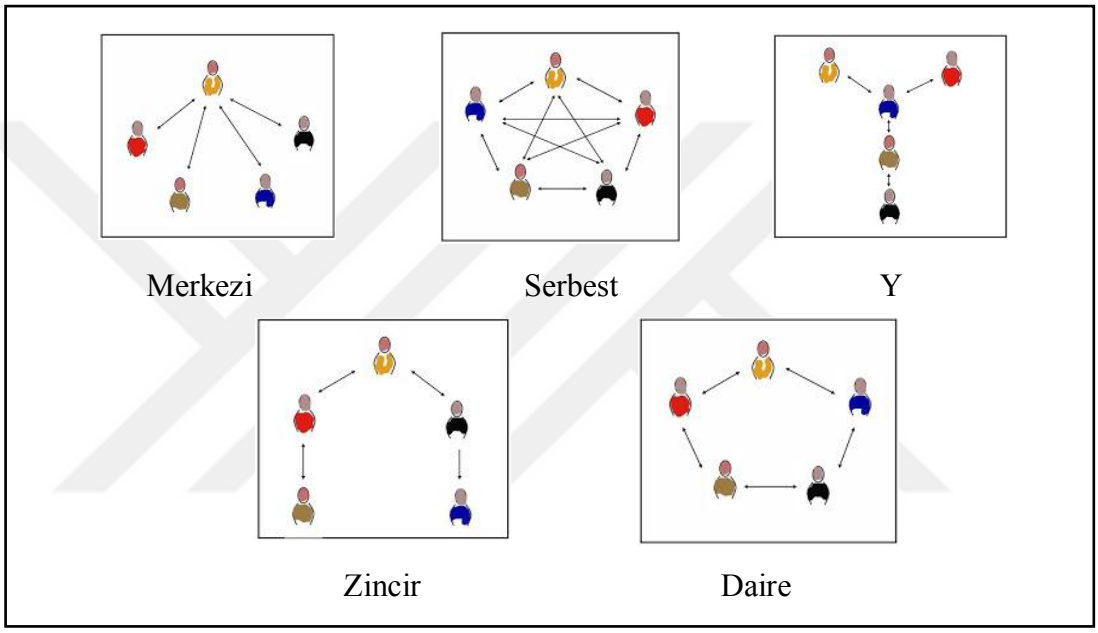
Çapraz iletişim, bir çalışanın örgüt içindeki bir başka bölüm yöneticisi ya da diğer bölüm çalışanlarıyla kurduğu ilişkiyi ifade eder.

Çapraz iletişim kanalları, bazı olağanüstü durumlarda kullanılabileceği gibi olağan durumlarda da kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Örnek vermek gerekirse bir işletmenin insan kaynakları müdürü, tüm çalışanlara bir eposta göndererek performans değerlendirmelerinin yapılmasını hatırlatabilir.

Diyagonal iletişimle çalışanlar işleri hakkında fonksiyonel üstlerini bilgilendirir; onların bilgi ve görüşlerinden yararlanma olanağı bulurlar. Bu durum sorumluluk duygusunun artmasına yardımcı olduğunu belirten Tutar ve Uçar (2013), örgüt içinde diyagonal iletişimin varlığının, insanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştireceğini belirtmektedir.

4.3 İletişim Ağının Şekilsel Yapısı Bakımından İletişim Kanalları

İletişim olgusu grup içinde çeşitli modellerin oluşmasına neden olur. Bu modellerin merkezcil yapıya yakınlığına ve uzaklığına göre farklı yaklaşımlar ortaya çıkar. Söz konusu yaklaşımlar, modellerin özelliklerine göre grup etkinliğini, önderlik şansını, karar alma, sorun çözme ve hepsinden önemlisi grup moralini şu veya bu yönde arttırır ya da azaltır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008, 37). Örgütsel iletişimde gruplar (birim, bölüm veya departmanlar) ya da kişilerarası ilişkileri aşağıdaki Şekil 18'de görüleceği üzere 5 çeşittir.



Şekil 18: Örgütsel İletişim Modelleri

Gruplardaki iletişim modelleri çeşitli açılardan birbirinden farklıdır. Modeller arasındaki karşılaştırma aşağıdaki Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Modeller Arası Karşılaştırma

Karşılaştırma Değerlendirme	İletişim Modeli				
Ölçütleri	**Merkezi**	**Y**	**Zincir**	**Dairesel**	**Serbest**
1. Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
2. Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
3. Önderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
4. Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5. Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
6. Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7. Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

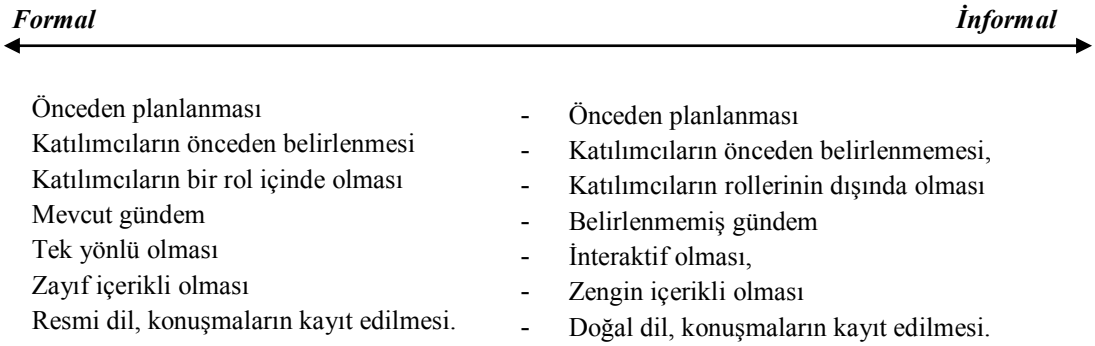
Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2005'ten uyarlanmıştır.

4.4 Örgütsel Yapının Niteliği Açısından İletişim Kanalları

4.4.1 Formal İletişim Kanalları

Formal İletişim, resmi bir yapıyı, resmi bilgi kaynağı olan kişileri ve onların özel ilgi alanlarını oluşturan bilgileri tanımlar. Bu, yöneticilerin ve profesyonel örgütsel iletişimcilerin geleneksel görüşüdür. İlişkiler birinin rolü tarafından belirlendiğinden, yapılar yöneticiler tarafından üstten aşağı yapılandırmaya uyan statik bir varlık olarak görülür (Monge ve Eisenberg, 1987). Yapılan araştırmalar; resmi yaklaşımların örgütsel hiyerarşide temsil edilen resmi otorite ilişkilerinden (Dow, 1988; Jablin, 1987), emeğin uzmanlaşmış görevlere ayrılmasından (Dow, 1988; Jablin, 1987) sonuçlanan yapılandırmalara ve işin düzenlenmesi için resmi işleyişe odaklandığını ortaya koymaktadır. (Johnson ve diğ. 1994).

Örgüt şeması, hem geleneksel pozisyon bazlı yerleştirmeye göre örgüt içindeki rolleri hem de formal iletişim akışını tanımlamaktadır (Miller ve Barbour, 2014).



Şekil 19: İletişimin Koşul Değişkenleri

Kraut ve diğ., **Informal communication in Organizations: Form, Function, And Technology In: Human Reactions To Technology** (Claremont Symposium On Applied Social Psychology, 1990)

4.4.2 İnformal İletişim Kanalları

İngilizcede "formal"in karşıtı olan "informal' sözcüğü Latince "forma" sözcüğünden türemiş bir sıfattır. Mıhçıoğlu "Sözcüklerin Öyküsü" adlı kitabında informal kelimesini Türkiye'de yönetim literatüründe ilk kez kullandığını belirtmiştir. (...) Fransa'da İngilizce "informal" sözcüğünün karşılığının bulunmadığını, Fransızların "informal organization"a "organisation officieux" dediklerini dile getirmiştir. Fransızlar yarı resmi anlamına gelen "officieux" yerine informal sözcüğünü daha sonra kullanmışlardır. İlk kez 1954 yılında TODAİE yayınları arasında çıkan İnsan Davranışı ve Teşkilat başlıklı çevirisinde "gayri resmi" sözcüğüne daha başka bir karşılık arama gereği duyan Mıhçıoğlu, informal için "doğal" karşılığını bu gerekçeyle türetip ilk kez Kamu Yönetimi adlı çevirisinde 1966 yılında TODAİE tarafından yayımlanan kitabında kullandığını belirtmiştir (Mıhçıoğlu, 1998'den aktaran Bektaş, 2014, 93).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003) informal iletişimin, bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıkan, kendiliğinden oluşan bir iletişim türü olduğunu ifade etmiş olup belirli bir plan ve amaç çerçevesinde oluşmadığını belirtmişlerdir. Doğal olarak oluşması nedeniyle "resmi olmayan iletişim", "doğal iletişim" olarak da ifade edilmektedir (Atak, 2015, 62). Doğal iletişimin sahip olduğu özellikleri Koçel (2005) aşağıdaki gibi özetlemektedir;

- Mesajların akış hızı yüksektir,
- Yöneticilere önemli ipuçları verir,
- Formal sistemin taşımadığı mesajları taşır,

- Güvensizlik ve belirsizlik içinde olan kişiler bu kanallardan gelen mesajlara daha çok inanırlar,
- Örgüt kültürünü kuvvetlendirici rol oynayabilir,
- Mesajların akış yönü kestirilemez,
- Dedikodu türü mesajlar yayılabileceği gibi, örgüt hakkındaki "doğrular"ı da yayabilir,
- Yönetim tarafından kontrol edilemez fakat etkilenebilir,
- Grup dayanışmasını kuvvetlendirebilir,
- Bir yönetim aracı olarak kullanılabilir.

Sanford'a göre, resmi olmayan iletişim şu nedenlerle vardır (Erdoğan, 2011, 331):

Sosyal gereksinimler: Tanınma, güç ve statü arzusu gibi.

Sosyal kontrol: Norm gelişmesi ve birlikte çalışanların baskısı

İletişim: Hızlı hareket eder ve cevaplar sunar.

Koçel'e (2005, 543) göre kuvvetli informal iletişimin gelişmesinin temel nedenleri; işletmenin içinde olduğu durum, çalışanların kişisel özellikleri, formal iletişim sisteminin yetersizliği güvensizlik gibi farklı nedenlere bağlıdır;

- Güvensizlik ve gelecek endişesi yaratan durumlar,
- Belirsizlikler,
- Yönetimde ve örgütte büyük çaplı değişiklikler,
- Sanayi dalındaki genel eğilimler,
- Çalışanların kişisel özellikleri,
- Formal kanalların yetersizliği,
- Formal kanallara güvensizlik,
- Örgütlerde gruplaşmalar ve klikleşmeler,
- Söylenen ile yapılan arasındaki farklılıklar,
- Bilinçli nedenlerle (sorun çözme, koordinasyon sağlama, bilerek bazı mesajları gönderme vb.)

Blau (1954), örgütlerde iki bütünleştirici yöntem olduğunu ileri sürmektedir: Bir kişinin uzmanlığının resmi yapıya katkısında a) geniş informal ilişkilerini kullanması ya da b) acil durumlar karşısında bilgisine başvurulması olarak açıklamaktadır. Resmi yapı içerisinde, iletişim davranışları bir şekilde yerine getirilen rol ve

işlevlerle belirlenir. Bununla birlikte, teknik konular gibi belli roller, bireylerin informal iletişim kurma fırsatı sağlamaktadır (Dow, 1988'den aktaran Johnson ve diğ., 1994)

İnformal iletişim; işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi, grup etkinliklerinin düzenlenmesi, ofis kültürünün yayılması, takım oluşturma gibi sosyal işlevlerin yerine getirilmesi gibi birçok farklı işlevi üstlenmektedir (Kraut ve diğ. 1993, Whittaker ve diğ. 1994).

Formal örgüt bir şirketin iskelet sistemi ise, informal örgüt iş birimlerinin ortak düşünce süreçlerini, eylemlerini ve tepkilerini yönlendiren merkezi sinir sistemidir. (Krackhardt ve Hanson, 1993)

İnformal yaklaşımların, çeşitli ihtiyaçların karşılanması için (sosyal gruplar da dahil olmak üzere) örgütlerde iletişimin temelini oluşturduğunu ve bunun sonucu olarak bir örgütteki mevcut iletişim ilişkilerinin formal sistemlerden daha rasyonel olabileceği kabul edilmektedir (Johnson, 1993, 112). Doğal iletişim, bir yandan formel kanalların iyi işlememesinden, diğer yandan, insanın psikolojik ihtiyaçlarını karşılayamamasının sonucunda ortaya çıkar (Tutar ve Uçar, 2013, 251).

Koçer (2005), informal iletişim kanallarını 8 grup olarak sınıflandırmıştır.

1. İnformal gruplar,
2. Yöneticilerin informal ziyaretleri (MBWA),
3. Kurum içi sohbetler,
4. Laf taşıyıcılar,
5. Dedikodu ve söylenti ağı,
6. Şakalar,
7. İnformal sanal iletişim kanalları,
8. Sosyal etkinlikler

4.2.1.1 İnformal Gruplar

Birçok örgüt kayda değer miktarda kaynağını, örgütü biçimsel anlamda yapılandırmak ve yeniden yapılandırmak adına kullanmakta ve sonuçları beklenildiği gibi olmamaktadır. Bunun nedeni örgütlerin gerçek işleyişinin formal yapısından farklı olmasıdır. Burada özellikle dikkat edilmesi gereken şey, informal yapının

çalışanların işlevleri ve bölümleri arasında hızlı bir şekilde görev yapması için ilişkilerinin olmasıdır (Krackhardt ve Hanson, 1993).

İnformal iletişimin, özellikle belirsizlik içeren koşullar altında, örgütsel ve grup koordinasyonunu desteklediği savunulmaktadır. Koordinasyon, grupların üretim fonksiyonlarının bir örneğidir. İnsanlar organizasyonlarda gruplar halinde çalışırken başarılı olmak için üç hedefe ulaşmalıdır: üretim, grubu koruma ve üye desteği (Hackman, 1987; McGrath, 1984, 1989). Diğer bir deyişle, üretken çalışmaları yerine getirmelidirler; raporlar yazabilir, kararlar alabilir, yazılımı kurabilir, bütçeleri tahsis edebilir, müşterileri savunabilir veya belirli bir grubun ne yapması gerekiyorsa yapması gereklidir. Buna ek olarak, gruplar iki sosyal hedefe ulaşmalıdır. İlk olarak, zaman içinde kendilerini ayakta tutmak zorundadırlar ve çoklu projelerde yer alan birçok grubun bir ömrü vardır. Grubun devamlılığının sağlanması için, yeni grup üyeleri alınmalı ve bu üyeler sosyalleşmeli, mevcut üyeler üyeliklerini sürdürmeli, dış kaynakları toplamalı ve grubun hayatta kalmasını sağlamak için çeşitli diğer etkinliklerde bulunmak zorundadır. Grubun ulaşmaya çalışması gereken ikinci sosyal hedef ise, grup üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını desteklemektir; böylece çalışmalarından, ilişkilerinden ve gruba üyeliklerinden memnun kalacaklardır. Birçok kritere göre, çalışmalarında mutsuz olan ve birbirlerine karşı düşman olan bir takımlar, görevlerini yerine getirmiş olsalar dahi başarısız sayılırlar (Kraut ve diğ., 1990, 7)

4.2.1.2 Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri (Management by Wandering Around, MBWA)

Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri (Management by Wandering Around, MBWA), 1970'lerde Hewlett-Packard'daki yöneticiler tarafından geliştirilmiş olup 1980'lerin başında Tom Peters ve Robert Waterman tarafından yazılan bir kitap ile yönetim yazınında yerini almıştır. Bu kavram ile çalışanlar ve müşterilerle etkileşime giren üst düzey yöneticilerin bulunduğu sahip işletmelerin, "izole yönetime" sahip şirketlerden daha başarılı olduklarını açıklamaktadır. Peters ve Waterman, çalışanları ve müşterileri ile etkileşeme geçen yöneticilerin kapalı yönetim sergileyen yöneticilere nazaran daha başarılı olduğuna inanıyordu. "Yerinden mikro yönetim" yerine, yöneticilerin etrafta serbestçe dolaştığı, çalışanlarla etkileşime girdiği bir yönetim anlayışının, resmi olmayan iletişim ve bürokratik iletişim hatalarında azalmaya neden olduğunun farkına varıldı. Ayrıca MBWA, yöneticilerin örgütsel

değerleri ve yönetim felsefesini, kişisel düzeyde çalışanlara aktarma imkanı sağlayarak iletişim kurmalarına izin vermektedir. (Peters ve Waterman 1982'den aktaran Lorenz 1997, 52).

4.2.1.3 Kurum İçi Sohbetler

TDK Güncel Türkçe Sözlükte; "dostça, arkadaşça konuşarak hoş bir vakit geçirme, söyleşi, yârenlik, hasbihâl" anlamına gelen sohbet örgüt içinde gerçekleştiğinde kurum içi sohbet adını almaktadır. [4.12.2017]

Holmes (2003,66) kurum içi sohbetlerin entelektüel engelliliğin niteliği ve bunun çalışanlara yüklediği bilişsel dezavantaj olduğunu belirtmektedir. Bu durum çalışanların davranışlarına yansımakta, çalışanların işyeri normlarına yabancı olması ve sosyal becerilerdeki uygulama eksikliği kurum içi sohbetlerle artmaktadır. Kurum içi sohbetler tipik olarak kişilerin etkileşim sınırları içerisinde tezahür eder ancak, alakalı ve meşru bir sınır olarak sayılanların farkına varılması genellikle söylemin yapısı hakkında çok yönlü düşünülerek kararlar alınmasını gerektirir.

4.2.1.4 Laf Taşıyıcılar

TDK Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü'nde "Laf Taşımak" dedikodu ederek laf götürüp getirmek olarak açıklanmaktadır. [4.12.2017] Bu eyleme yapan kişiye ise laf taşıyıcı denmektedir. İngilizce'de ise bu kavram "liaison" olarak kullanılmaktadır.

Laf taşıyıcılar ile diğer çalışanlar arasında bulunan farklılıkların doğası, laf taşıma rolünün dinamiklerinden ve görevdeki özelliklerinden bazılarının başlangıçta anlaşılmasını sağlamaktadır. Laf taşıyıcıların özellikle daha yüksek statü sahibi çalışanlar arasından çıktığı kanaati oluşmaktadır. Laf taşıyıcılar arasında tam zamanlı çalışan profesörler ve yöneticiler çoğunlukla yer almaktadır çünkü bu pozisyonlarda çalışanlar idari görevlerde daha sık bulunmasının ve üst düzey komitelerde daha fazla üyeliğe sahip olmasının neden olduğu düşünülmektedir. Formal yapı içindeki konumlarından dolayı yöneticilerin hepsi ya da en azından çoğunluğunun yönetici olması beklenebilir ancak Jacobson ve Seashore (1951) tarafından rapor edilen veriler ve bulgular bu beklentiyi desteklememektedir. Laf taşıyıcılık rolünü üstlenmek için yönetici olmak şart değildir (Schwartz ve Jacobson, 1977).

Laf taşıyan çalışanlar, örgüt içinde hem çalışanlar hem de örgüt hakkındaki formal kanallarda yer almayan haberlerin (dedikodu, söylenti vb.) yayılmasında büyük rol

oynamaktadır. Bir örnek ile açıklamak gerekirse; bir bankada temettü döneminden önce çalışanların alacağı temettü oranlarının bankanın resmi açıklamasından çok önce çalışanlar arasında yayılan söylentilerle öğrenilebilmektedir.

4.2.1.5 Dedikodu ve Söylenti Ağı

Dedikodu; "Bir birey ya da toplumsal küme üzerinde, yüze karşı değil arkadan sözlü saldırıda bulunmak yoluyla toplumsal denetim kurma." olarak TDK Büyük Türkçe Sözlük'te toplumbilim terimleri arasında yer almaktadır. [06.12.2017]

İnformal iletişim sistemleri; resmi kanalların çok katı tanımlamadığı ya da çok dar bir alana sıkıştığı, yöneticilerin kendi algılanan gücünü artırmak için astlardan kritik bilgileri uzak tutma eğiliminde olduğu, çalışanların işlerinin çok fazla boş zamana imkân sağlaması, örgütün değişim sürecinde olduğu durumlarda çalışanların geleceği konusunda güvensiz olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar çalışanların örgüt içinde bilgi gönderme ve alma ihtiyaçlarını güçlendirir. Bu ihtiyaç genellikle işçilerin gayri resmi olarak iletişim kurma fırsatı bulacakları veya ihtiyaç duydukları bilgiden yoksun kalmalarına neden olmaktadır (Newstrom ve diğ.1973).

Söylenti ise teknik olarak resmi olarak doğrulaması bulunmayan güncel referans inanış ve düşüncelerin önermesi olarak tanımlanmaktadır (Knapp, 1944). Bu tanımlama, söylentilerin hipotezler (doğrulanmamış önermeler) olduğunu ve bu da bilgi ile söylenti arasındaki farkın, bir iletişimin üzerinde durulduğu durumun mülkiyetinde olduğunu ima etmektedir. Herhangi bir durum karşısında birey, gerçekleri daha yakından tanımakta ya da gizlilik içinde olabilmekte ya da gerçekleri kontrol etmek için diğer bireylere nazaran daha fazla zaman ve sabra sahip olabilmektedir. Söylenti, izlenim ile gerçeklik arasında ince bir çizgi üzerinde yer almaktadır (Rosnow, 1988).

Söylentilerin genellikle resmi açıklamalara duyulan bir güvensizlikten doğduğunu, bunu önlemek için kaynakların inandırıcılığının arttırılması gerektiğini belirten Kapferer (1992'den aktaran Solmaz 2006), bunun nasıl gerçekleştirilebileceğini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

> "Kaynağın inandırıcı olarak algılanması için, konuşması, söylemesi yeterli değildir, arkasında inandırıcılık kanıtlarının bulunması, yani her seferinde doğruyu olduğu gibi söylemiş birinin olması gerekir. Ancak bu tavsiyenin özellikle kriz dönemlerinde uygulanması zordur çünkü genellikle bilginin açığa vurulmaması ya da gizlenmesi yolu tercih edilir."

Belirsizlik durumlarında veya biçimsel grupla biçimsel olmayan grup çıkarlarının çatışması halinde söylenti süratli doğar ve devamlılık kazanır. Penfield, söylenti durumundaki iletişimde taşınan mesaj da grup üyelerinden her geçişte değiştiğini, yeni anlamlarla geliştiğini belirtir (Erdoğan 1997,322).

Klapp (1972'den aktaran Rasnow 1988) dedikodu ve söylenti arasındaki farkları şöyle sıralamaktadır. Dedikodu iç haberlerdir ve küçük topluluk veya grup, kendi yeridir, oysa dış dünyadan gelen daha büyük toplumdan gelen söylentilerdir. Dedikodu samimi ve kişisel olarak odaklanırken, söylenti daha kişisel olmayan ve yabancıların yaptıklarını anlatıyor. Dedikodu geveze ve konuşkandır; haberin ilginç olmasına yardımcı olan konuşmacı ve dinleyici arasında bir ilişki duygusu oluşur; öte yandan söylentilerin ilgisi, uzak olayların muhtemel önemi olan dış aciliyetten kaynaklanmaktadır. Dedikodu sırasında, katılımcılar arasında aynı görüşlere sahip oldukları, çünkü ortak bir topluluğa ait oldukları, çok şey bildikleri ve ortak noktaları olduğu konusunda ortak bir görüş birliğine varılmışken, söylentiye katılanlar arasında görüş birliği daha düşüktür, görüşlerin daha fazla heterojenliği ve söylentilerin paylaşılan gerçek olayların içeriği daha az bilgi vardır.

4.2.1.6 Şakalar (İş Yerinde Mizah)

İş yerinde şaka yapmak yani mizah ile ilgili olarak psikoloji, biyoloji, sosyoloji ve antropoloji alanlarında çalışan bilim insanları çok sayıda araştırma yapmıştır. İş yerinde mizah ile ilgili yapılan araştırmalar ise oldukça sınırlıdır.

Mizah çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Genel olarak mizahın uyumsuz bir ilişki veya anlam oluşturması ve kahkahaya neden olacak şekilde sunulması bakımından mizahın benzersiz bir iletişim türü olduğu konusunda genel bir fikir birliği vardır (Berger, 1976'dan aktaran Duncan, 1982, 136).

Vinton (1989, 164), şaka yapmanın şaka yapmaktan daha fazlası olduğunu belirtmektedir. Vinton tarafından yapılan araştırmada; yöneticilerin şaka yapmanın örgüt içinde önemli bir role sahip olduğunun farkına varmaları gerektiğini, takılmayı (teasing) ya da şaka yapmayı bırakmadan önce bunların yararlı bir amaca hizmet edip etmediğinin araştırılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Şaka yapan ya da yapılan kişi için bu, ilginç ve bilgilendirici bir aktivite olarak görülebilir. Ayrıca işe yeni başlayan çalışanların sosyalleşmesi ve örgüt içi işleyişi anlayabilmesi için bilgilendirici olabilir.

Mizahı bir liderlik ve yönetim aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler için Duncan (1982, 140) iki önemli bilginin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki, şaka yapma davranışının duyarsız bir şekilde gerçekleştirildiğinde yıkıcı ve saldırgan sonuçları olabilme potansiyeline sahip olmasıdır. Bu nedenle mizah, yöneticiler ve grup üyeleri arasında belirli bir saygı geliştikten sonra, dikkatli bir şekilde kullanılması gereklidir. İkincisi ise, hiyerarşik organizasyonların yapısının yönetimsel mizah ile ilgili olarak paradoksal bir durum yaratmasıdır. Araştırmalar, yüksek statülü çalışanların çoğunlukla esprileri başlattığını ve bu mizahın genellikle düşük statülü çalışanlara odaklandığını göstermiştir. Aynı zamanda, mizah, gerilimleri ve hayal kırıklıklarını azaltmada yararlı olabilir. "Mizah dengesizliğinin" yarattığı paradoksun artması, şaka yapan - yapılan çalışanların arasındaki otorite farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Daha yüksek kademede bulunan yöneticiler, astları hakkında şaka yapma konusunda daha özgür oldukları için, ortaya çıkan mizah aslında daha fazla sosyal mesafe yaratabilmekte ve astların yaşadığı işle ilgili gerilimlere katkıda bulunabilmektedir.

4.2.1.7 İnformal Sanal İletişim Kanalları (Sosyal Medya)

İnformal sanal iletişim kanalları diğer adı ile sosyal medya, internetin ilk kullanıma sunulduğu zamanlarda olduğundan farklı olarak bireylerin kendi içeriklerini bloglar, vloglar (video günlüğü), wikipedia sayfaları ile oluşturduğu bir sanal dünyayı ifade etmektedir. Günümüzde Wikipedia, Facebook, Google, Twitter, Instagram gibi çok sayıda sosyal medya platformu bulunmakla birlikte bunları iç içe geçen konseptleri nedeniyle kategorize etmek oldukça zor olmaktadır.

Web 2.0, ideolojik ve teknolojik temeli temsil ettiği kabul edildiğinde, "Kullanıcı Tarafından Oluşturulan İçeriğin" (KTOİ), insanların Sosyal Medya'yı kullandıkları tüm yöntemlerin toplamı olarak görülebilir. 2005 yılında geniş bir popülarite kazanan bu terim, genel olarak kamuya açık ve son kullanıcılar tarafından hazırlanan çeşitli medya içeriğini tanımlamak için uygulanmaktadır. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD, 2007) göre, KTOİ'nin bu gibi düşünülmesi için üç temel şartı yerine getirmesi gerekmektedir: Birincisi, kamuya açık bir web sitesinde veya seçilmiş bir grup insanın erişebileceği bir sosyal ağda yayınlanması gerekir; ikincisi, belirli bir miktarda yaratıcı çaba sarf etmesi gerekiyor ve nihayet, profesyonel rutin ve uygulamaların dışında yaratılmış olması gerekir. (Kaplan ve Haenlein, 2010, 61)

Özdemir ve Erdem (2016) tarafından yapılan araştırmada, Süleyman Demirel Üniversitesi'nde akademik ve idari personel arasında yapılan araştırmada, katılımcıların %81,9'u sosyal medyayı bir örgütsel iletişim aracı olduğunu belirtmiştir.

Akgemici ve diğerleri (2016) tarafından yapılan konaklama işletmeleri çalışanları arasında yapılan araştırmaya göre, katılımcıların %100'ü sosyal medyayı kullandığını ifade ederken, %100'ü sosyal medyayı örgütsel iletişim aracı olarak kabul etmektedirler.

4.2.1.8 Sosyal Etkinlikler

İşverenler çalışanların arasındaki iletişimi, etkileşimi ve grup çalışmasını arttırmak adına bazı uygulamalar geliştirerek iş hayatı – sosyal hayat dengesini korumaya çalışmaktadır. Özellikle 1980 – 2000 yılları arasında doğanlardan oluşan Y kuşağı iş hayatına başladıktan sonra bu uygulamalar ağırlık kazanmıştır. Ülkemizde bankacılık, teknoloji, hızlı tüketim gibi hareketli sektörlerde bulunan kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler; takımdaşlık, iletişim ve motivasyonu arttırmaya yönelik projeler ile çalışmaları hayata geçirmektedir. Bu projeler çoğunlukla hobi kulüplerinin kurulması ve örgüt içinde desteklenmesi, spor aktiviteleri gibi çalışanların ilgi alanlarına yöneliktir.

Türkiye Bankalar Birliği'nin 2016 yılı sonu aktif büyüklüğüne göre bankalar verilerine göre elde edilen net kar çalışan sayısına bölünerek çalışan başına düşen ortalama gelir Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: 2016 Yıl Sonu Verilerine Göre Çalışan Başına Düşen Ortalama Net Kar

	Bankalar	Aktif Toplam (Bin TL)	Net Kar (Bin TL)	Çalışan Sayısı	Çalışan Başına Düşen Ortalama Net Kar (Bin TL)
1	Akbank	271.016.470	4.528.712	13.843	327
2	Ziraat Bankası	357.761.365	6.576.420	25.015	263
3	Garanti Bankası	284.155.400	5.070.549	19.689	258
4	İş Bankası	311.625.913	4.701.206	24.756	190
5	Vakıfbank	212.539.905	2.703.042	15.615	173

Bu kapsamda, sıralamada ilk beşte yer alan Akbank, Ziraat Bankası, Garanti Bankası, İş Bankası ve Vakıfbank'ın internet siteleri incelenerek çalışanlar için düzenlenen sosyal etkinliklere yer verilmiştir.

Akbank çalışanlarının, çalışanlarının ailelerinin, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının katılımına açık kurumsal sosyal sorumluluk programları düzenlemektedir. Böylece örgütün hem iç çevresini hem de dış çevresini, topluma katkı sağlayacak projelerle bir araya getirmektedir. (Gönüllülük Faaliyetlerimiz, [11.12.17])

İş Bankası'nda Spor Turnuvaları geçmişten bir gelenekle günümüzde de devam etmektedir. 1974'te toprak sahada başlayan İş Bankası Futbol turnuvası, günümüzde 52 takımın mücadele ettiği iki ligde oynanan, İş Bankası Grubu iştiraklerinin de katıldığı büyük bir organizasyona dönüşmüştür. İş'te Turnuva ismiyle markalaşan İş Bankası Turnuvaları yıllar içinde basketbol, voleybol, satranç, tenis gibi spor dallarını da ekleyerek büyümeye devam etmektedir. İş Bankası ve iştirak şirketlerinin de katıldığı bu turnuvanın ödül töreni, tüm çalışanlarının ve ailelerinin katılımı ile gerçekleştirilmekte olup tam gün devam eden çocuklara yönelik etkinliklerin de düzenlendiği bir sosyal etkinlik ile sonlandırılmaktadır (İş'te Yaşam, [11.12.17])

Ziraat Bankası ve Vakıfbank'ın internet sitelerinde çalışanlar için düzenlenen sosyal etkinliklerle ilgili bilgiler bulunmamaktadır.

Ayrıca; Garanti Bankası, Akbank ve İş Bankası birçok şirketin katıldığı spor organizasyonlarına (Corporate Basketball League, Şirketler Ligi, [11.12.17]) katılmaktadır. Bu organizasyonlarda futbol, basketbol, voleybol, bowling gibi takım sporları yer almaktadır. Bu gibi birçok şirketin katıldığı spor liglerine katılımda çalışanların-oyuncuların profesyonel sporcu kimlikleri öne çıkmakta olup organizasyonlara katılım amacının kurum markasını yüceltmek olduğu gözlenmiştir.

4.2.2 İnformal İletişim Kanallarının Ölçümlenmesi

Birçok araştırmacı, bir örgütte söylentilerin veya diğer informal ağlarının ölçümlenmesi için Davis'in (1953) örgütlerdeki bölümlenmiş iletişim kanalları (ECCO, episodic communication in channels of organizations) tekniğini kullanmışlardır. Bu teknik, dedikodu ve diğer informal anlatımların kişiden kişiye nasıl yayıldığını izlemek için geliştirilmiştir (Monge ve Contracter, 2001).

Davis (1953) ECCO Analizi'nin temel noktasını, iletişim kuran her katılımcının bilgiyi nasıl elde ettiğini öğrenmek olduğunu belirtmektedir. Tex Tan İşletmesi'nde yapılan çalışmada, çalışanlara bir bulmaca verilmiş olup çözmeleri istenmiştir. Bulmaca toplandığında, örgüt içindeki iletişimin nasıl yayıldığının bir örneği ellerinde olmuştur. Bulmaca çözüldükten sonra tüm örgüt üyelerine anket yapılmış olup yapılan bu anketlerle aynı verinin aynı anda güvence altına alındığı aktarmaktadır.

Tex Tan İşletmesi'nde 67 beyaz yakalı çalışanla yapılan bu çalışma her ne kadar etkin ve iletişim kanallarını anlamaya yönelik olursa olsun, büyük işletmelerde (sayısı 1000 ve daha fazla olan) birçok çalışanın birbirini ismen dahi tanımıyor oluşu ECCO analizinin bu çalışmada kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yapılacak anket çalışmasında Bektaş (2014) tarafından geliştirilen İnformal İletişim Kanalları Ölçeği kullanılacaktır.

5. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

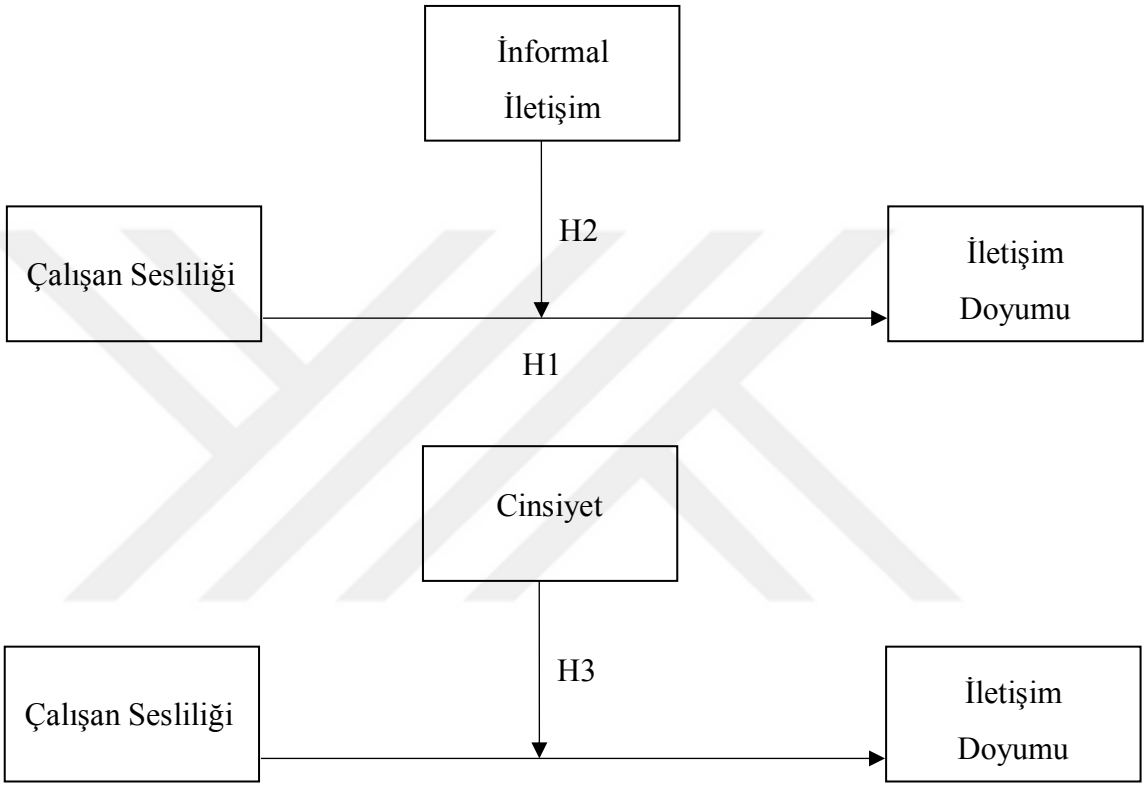
Bu çalışma, bankacılık sektöründeki sergilediği çalışan sesliliği davranışı ile iletişimden aldıkları doyumun ilişkisinde informal iletişim kanallarının düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktadır. Bir ülkenin ekonomik olarak gelişmesinde ve büyümesinde finans sektörünün içinde yer alan bankacılık sistemi; mevduatı olan ile olmayan işletmelerin ve bireylerin buluştuğu bir platformdur.

İşe alım süreçlerini şeffaflık ve standardizasyon çerçevesinde gerçekleştiren bankacılık sektörü işletmelerinde yürütülmesi gereken iş süreçlerinin hatasız ve tam olarak gerçekleşebilmesi için çalışanların, birimler ve örgüt içerisinde doğru iletişim kurmasının esas olduğu düşünülmektedir. Açılan işe alım ilanlarının iş gereklerinde, iletişim yetkinliğinin her adayda bulunması gereken temel yetkinliklerden biri olduğu tespit edilmiştir. (kariyer.net ve yenibiris.com sitelerinden bu konu hakkında bilgi talep edilmiş olup, kendilerinin ilanlara yönelik böyle bir verilerinin olmadığı bilgisi edinildiğinden 5 büyük bankanın iş ilanları incelenerek bu görüşe varılmıştır).

Türkiye'de bankacılık hizmetleri 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve konu ile ilgili diğer kanunlarla düzenlenmekte olup kontrolü ve denetimi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından sağlanmaktadır (BDDK, [14.12.2017]). İletişimden ya da herhangi bir operasyonel hatadan kaynaklanan durumlarda yüklü miktarlarda para cezası ya da adli diğer yaptırımlar bulunmaktadır ya da müşteri memnuniyetsizliği (mağduriyeti) yaratan durumlar oluşmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu bu çalışma ortamında çalışanların iş ve diğer örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi adına öneriler geliştirmesi, geliştirdiği önerilerin kabul görerek hayata geçirilmesi çalışanın motivasyonu açısından önemlidir. Bir yandan hataların önüne geçerek süreçlerin hızlı ve etkin sonuçlanmasına (zaman ve maddi kayıpların önüne geçilmesi anlamında) diğer yandan çalışanların üst yönetim tarafından seslerinin duyulup önerilerinin dikkate alınmasıyla motivasyonel olarak tatmin olmalarına ve böylece devamsızlığın hatta işgücü devir oranlarının düşeceği düşünülmektedir.

Bahsi geçen bilgiler ışığında bu çalışma ile; 1) Bankacılık sektöründeki informal iletişim ağlarının örgütsel bağlamda incelenmesi, 2) Örgüt kültürünün ve örgütsel

iletişimin (hiyerarşik anlamda) kesin formlarla belirlendiği bankacılık sektöründe iletişimin ve iletişim doyumunun ele alınması, 3) İnformal iletişim ağlarının, çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığı konusunda hem yazına hem de uygulamaya etkisinin olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın modeli Şekil 20'de gösterilmekte olup bölümün ilerleyen satırlarında teorik anlatım yer alacaktır.



Şekil 20: Araştırmanın Modelleri

5.1 Çalışan Sesliliği ve İletişim Doyumu Arasındaki İlişki

Örgütsel iletişimin işlevleri arasında (özellikle iletişimin yönetsel boyutuyla ilgili olarak); "bilgi sağlama", "ikna etme ve etkileme", "emir verme" ve "eğitim – öğretim" yer almaktadır. Çalışanların yöneticileriyle (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) ve diğer çalışanlarla (yatay) kurdukları iletişim örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi açısından önem kazanmaktadır. Ancak Hatfield ve Huseman (1982) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların iletişim doyumunun sağlanmasında üstleriyle kurduğu iletişimin, kendisiyle benzer pozisyonda çalışanlarla (yatay iletişim) kurduğu iletişiminden daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Yazında çalışan sesliliği; çalışanların kendi içsel motivasyonları ile örgüt içi sorunların çözümüne yönelik ya da örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi adına konuşması, görüşlerini ifade etmesi olarak yer almaktadır. Bu kapsamda, çalışanlar öncelikle görüşlerini örgütün hiyerarşik düzeni çerçevesinde formal iletişim kanalları ile iletmeye çalışmaktadır.

Örgütsel iletişimin birleştirme ve eş güdümlü hareket etmeyi sağlaması beklenmektedir. Bu durum, çalışanların kendi içsel dinamikleri ile önerilerde bulunarak süreçleri iyileştirmeye yönelik ya da kendilerini korumak için başkalarına yönelik fikirler öne sürerek seslilik davranışı geliştirmesine neden olur. Ancak sesliliği etkileyen güdüler göz önünde bulundurulduğunda Van Dyne ve diğerleri (2003) çalışan davranışının pasif mi proaktif mi olduğuna göre değiştiğini belirtmiştir. Çalışanın seslilik davranışı, örgüte hissettiği bağlılık çerçevesinde değişiklik göstermektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar savunma amaçlı ya da örgüt yararına seslilik davranışı sergilerken bağlılığı düşük olan çalışanlar örgütten ayrılmayı tercih eder. Ekici (2006) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, "Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir."

Bireylerin yaşamı her ne kadar iş hayatı, aile hayatı, sosyal hayat gibi farklı alanlara bölünmüş olsa da, bireyin genel olarak mutlu ve kendine yeten bir kişi olabilmesi için bu farklı alanlarda bir uyuma, bu uyumu yakaladıklarında ise bundan haz almaya ve doyuma ulaşmaya ihtiyacı vardır. İnsanlar faturalarını ödeyebilmenin ötesinde nedenlerle de iş hayatında yer almaktadır. Motivasyon kuramları incelendiğinde bu nedenler arasında; bireyin kendini gerçekleştirmesi, kimliğini inşa etmesi, sosyal ilişkiler kurması, yaşamına bir değer katması yer almaktadır. Çalışanlar; konu benimsetme, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, sorumluluk alma, şikâyet etme ve üstleri etkileme gibi konuşma biçimleri ile örgüt içinde değişmesini istediği, hakkında konuşulması gerektiğini düşündüğü, kendi bireysel performansını göstermek istediği konular hakkında görüşlerini ifade etmektedir. Kaya (2007) tarafından yapılan ölçek araştırmasının sonuçları arasında çalışanların iş doyumunu belirleyen faktörlerden biri de iletişimdir.

Örgütsel iletişimin birey (çalışan) düzeyinde ölçümlenmesinde iletişim doyumu kavramı kullanıldığından (Şimşek, 2011) çalışanların seslilik davranışı ile iletişim doyumunun ilişkili olduğu kanaati oluşmaktadır.

H1: Bankacılık sektörü çalışanlarının çalışan sesliliği davranışları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H1a: Bankacılık sektörü çalışanlarının kabul edilmiş seslilik davranışları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H1b: Bankacılık sektörü çalışanlarının savunma amaçlı seslilik davranışları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H1c: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgüt yararına seslilik davranışları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

5.2 Çalışan Sesliliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkide İnformal İletişimin Düzenleyici Etkisi

Morrison (2011, 382) ses verme davranışının bireysel sonuçları olarak; bireyin kontrolü kendinde hissetmesinin işe olan tutumlarını olumlu etkilediğini, stres düzeyini düşürdüğünü ve iş performansını olumlu etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca bireyin toplumsal imajının, performans gelişiminin, ödül ve yaptırım durumlarının ise seslilik davranışı ile pozitif ya da negatif olarak etkilenebileceğini ifade etmektedir.

Yapılan yazın taramasında seslilik davranışının negatif kişisel sonuçları olmadığı, çalışanların kendilerini koruma iç güdülerinin temelinde ses çıkarma ya sessiz kalma davranışı sergilediği kanaati oluşmuştur. Ancak kabul edilmiş seslilik boyutunda çalışanın fark yaratamama ya da dışlanma düşüncesi ile grupla aynı fikirde olmayı kabul etmesinin bireyin bir süre sonra kendini yıpratmasına neden olabilir. Sonuç olarak grup ile kendi değerleri arasına sıkışmasına dolayısıyla işe, gruba ve örgüte olan bağlılığının düşeceği, devamsızlıkların artacağı ve hatta işten ayrılma ile sonuçlanan durumların oluşacağı düşünülmektedir.

Çalışanın amacı, örgütün amacını değil, kendi gereksinimlerini karşılamasıdır. Çalışan kendi amaçları ile örgütün amaçlarını özdeşleştirebilir. Bu özdeşleştirme, ne düzeyde gerçekleşirse çalışanın örgütsel amaçlar için çaba gösterme eğilimi de o düzeyde gerçekleşir (Başaran, 2000). Motivasyon, herhangi bir amaca yönelik gayret olan tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015, 204).

Birey kendi amaçları ile örgütün hedeflerini birleştirdiğinde çalışan güdülenmiş olur. Güdülenen çalışan proaktif olarak (kendiliğinden) örgütsel hedefleri tutturmak, amaçları gerçekleştirmek ve aksayan süreçleri iyileştirmek için harekete geçer, ses çıkartır, seslilik davranışı sergiler.

Pincus (1986) iletişim doyumu, iş tatmini ve performans değişkenlerini içeren araştırmasında, bu üç değişkenin arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bitmiş ve diğerleri (2014) tarafından kamu sektöründe yapılan araştırmanın sonuçları arasında iletişim doyumu ile verimlilik arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

İnformal gruplar arasında gelişen informal iletişim kanallarının çalışanlara (grup üyelerine); işlerin görülmesinde etkinlik, iş yükünü hafifletme, yönetici zayıflığını giderme, denetim unsuru olma gibi yararları bulunmaktadır. Biçimsel olmayan gruplar, üyeleri için uygun bir iletişim kanalı oluşturarak, birbirleriyle temaslarının kaybolmamasına, işleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarına ve çevrelerinde neler olup bittiğini anlamalarına katkıda bulunur. Ayrıca informal iletişim kanalları; çalışanların yaşadığı ruhsal sorunları yöneticileri yerine kendini güvende hissettiği, samimi ve görüşlerini açıkça söyleyebileceği arkadaşlara sahip olduğu bir ortam sağlar. İnformal iletişim kanalları, iletişimde bulunan kişiler arasında kendilerince eksik olan birçok konuda doyuma ulaşmalarına ve üyesi oldukları gruplara istikrar sağlamalarına katkıda bulunur. Böylece çalışanların, örgütte kalmalarına değer bazı şeylerin olduğu duygusu ile işe devamsızlığının hatta işten ayrılmanın önüne geçilmiş olur (Güney, 2012,152).

Çalışan iletişim kurmak için formal ya da informal kanalları tercih edebilir ancak özellikle informal kanalları tercih etmesinin nedenleri arasında; iletmek istediği mesajı daha hızlı, anlam kaybına uğramadan (ekleme, çıkarma, çarpıtma olmadan) gönderme fırsatı bulmasıdır. İnformal kanallarla, formal kanallarla iletişim kuramayacağı, sorunun asıl konuşulması gereken kişilerle görüşme fırsatı bulmuş olur. Böylelikle fikrini, görüşünü, düşüncesini geliştirme, karşılıklı beyin fırtınası yaparak çözüm bulma, direkt geri bildirim alma ve belki de takdir edilme imkânı bulur. Yapılan yazın taramasında daha önce sınanmayan bu ilişki için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Bankacılık sektörü çalışanlarının, örgütsel seslilik ile iletişim doyumu arasındaki ilişkisinde informal iletişim kananları kullanımının düzenleyicilik rolü vardır.

5.3 Çalışan Sesliliği İle İletişim Doyumu Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi

Mutlu (2017,317); iletişim kurmada kadın ya da erkek olmanın doğuştan gelen bir fiziksel bir farklılık oluşturmadığını ancak bireylerin içinde yaşadığı toplumdan ve toplumun içinde bulunduğu dinamiklerden etkilendiğini ifade etmektedir. İletişim doğuştan gelen bir yetenek değildir, kişinin içinde bulunduğu çevre ve kültür aracılığıyla sonradan öğrenilen bir yetkinliktir. Bu nedenle bireyin büyüdüğü, içinde yaşadığı toplumdan etkilenmektedir; iletişim kurmada kültürün değiştirici bir etkisi bulunduğu düşünülmektedir.

Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engelidir. Kadınlarla erkekler arasında görüşme engelleri, görüşmeler sırasında sosyal mesafe, cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleridir. İletişim sırasında farklı cinsiyette olmanın farkında olmak bile olmanın bir iletişim engeli olduğunu belirten Tutar ve Yılmaz (2013,123); iletişimde; beden dili, statü ve güç, egemenlik veya teslimiyet gibi faktörler cinsiyete dayalı iletişim engelleri arasında olduğunu dile getirmektedir. Araştırmalar, kadınların ve erkeklerin iletişim kurma tarzlarında farklılıkların olduğunu göstermektedir. Kadınlar, konuşma esnasında samimi bir dil kullanmaya dikkat ederken, erkekler konuşma şekillerinde statü ve yetiştirilme şekline ait farklılıklar olduğu belirtilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda kadınların ve erkeklerin çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkilerinde farklılık olacağı, cinsiyetin bir düzenleyicilik etkisinin olacağı düşünülmektedir. Yazında daha önce araştırılmayan bu ilişkinin sınanacağı hipotez aşağıda yer almaktadır.

H3: Bankacılık sektörü çalışanlarının, örgütsel seslilik ile iletişim doyumu arasındaki ilişkisinde cinsiyetin düzenleyicilik rolü vardır.

6. METODOLOJİ VE ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin seçilmesi, araştırma evreni-örneklemi, verilerin toplanması gibi yönteme ilişkin bilgiler ile veriler üzerinden yapılan analiz çalışmalarına yer verilecektir.

6.1 Metodoloji

6.1.1 Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Yapılan yazın taramasında araştırmanın anket kısmının yapılması için gerekli ölçeklerin daha önceden oluşturulduğu ve kullanıldığı tespit edilmiştir. Van Dyne (2003) tarafından oluşturulan ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeğinin örgütsel sesliliğe ilişkin 15 ifade, iletişim doyumunu ölçmek amacıyla Downs ve Hazen'in (1977) geliştirdiği orijinal iletişim doyumu ölçeğinin Gülnar (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 35 ifade ve informal iletişim kanallarına ait Koçel (2007)'in tarafından yapılan boyutlandırmalar kapsamında Bektaş (2014) tarafından oluşturulan 34 ifadeye sahip anket, bu çalışmada hipotezi test etmek için kullanılmıştır. İletişim doyumu ölçeğinde orijinal boyutlandırmalar kapsamında yer alan ast iletişimi ifadeleri ölçeği sadece yönetim kademesinde bulunan çalışanlara uygulanmayacağından araştırmada yer almamıştır. Likert tipi 5'li ölçek kullanılarak yanıtlanan ifadeler "Hiç Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum, Kararsızım, Kısmen Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum" seçenekleri ile yanıtlamıştır.

Ankette banka çalışanlarının kişisel bilgilerini paylaşmak istememesi düşüncesinden hareketle, çalışanlara ait isim, soy isim, çalışılan bankanın adı gibi bilgiler talep edilmemiştir. Bunun yerine bankanın sahiplik yapısı (özel bir banka mı, kamu bankası mı), çalışılan lokasyon (şube, genel müdürlük, bölge müdürlüğü), cinsiyet, yaş aralığı, unvan, toplam çalışma süresi ve bankadaki kıdem gibi araştırmada önem arz eden demografik verilere yer verilmiştir. Bu demografik veriler 8 soru ile ölçülmüştür.

Anket formunda (EK 2) yer alan ifadelere ilişkin boyutlar, ifade sayıları ile ankette yer aldıkları sıralar Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Ankette Yer Alan İfade Sayıları Ve Boyutlarına Göre Dağılımı

Ölçekler	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Anketteki Sıraları
Demografik Bilgiler	Çalışılan Bankanın Sahiplik Durumu, Çalışılan Lokasyon, Cinsiyet, Yaş, Unvan, Öğrenim Durumu, Toplam Çalışma Süresi, Bankada Çalışma Süresi	8	-
Örgütsel Seslilik	Kabul Edilmiş Seslilik	5	1-2-3-4-5
	Savunma Amaçlı Seslilik	5	6-7-8-9-10
	Örgüt Yarına Seslilik	5	11-12-13-14-15
İletişim Doyumu	Genel Örgütsel Algı	5	3-9-13-16-17
	Örgütsel Bütünleşme	5	1-2-7-8-12
	Bireysel Geribildirim	5	4-5-6-14-15
	Üst İletişimi	5	17-19-22-26-31
	Yatay İletişim	5	25-27-28-29-34
	Araç (Medya) Kalitesi	5	21-30-32-33-35
	İletişim İklimi	5	16-18-20-23-24-
İnformal İletişim Kanalları	İnformal Gruplar	5	1-2-3-4-5
	Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	4	6-7-8-9
	Kurum İçi Sohbetler	4	10-11-12-13
	Laf Taşıyıcılar	9	14-15-16-17-18-19-20-21-22
	Şakalar	5	23-24-25-26-27
	İnformal Sanal İletişim Kanalları	7	28-29-30-31-32-33-34
TOPLAM SORU SAYISI		**92**	

Anket formu oluşturulurken daha önce alan yazında yapılan anket formları incelenmiş olup bu kapsamda aşağıda yer alan temel hususlara dikkat edilmiştir:

- Anketin demografik veriler kısmında gizliliğin korunması adına kişinin kimliğini belli edecek bilgilerin (isim, soy isim, yaş, çalıştıkları örgütün adı vb.) alınmaması sağlanmıştır.
- Anketin açıklama kısmında araştırmanın konusu, bilimsel yazına katkısı, anketin katılımın gizli olacağı ve amacı dışında kullanılmayacağına ilişkin bilgilendirme yapılmıştır.
- Bilgilendirme yazısının altında çalışmayı yürüten araştırmacıların iletişim bilgilerine (e-posta, telefon ve adres) yer verilmiştir.
- Anket formundaki sorular, hipotezleri oluşturan değişkenler göz önünde bulundurularak sınıflandırılmış olup kısa cümlelerle anlatılmak istenen açıklanmıştır.

- 5'li Likert ölçeği kullanılarak yanıtların alınmasını sağlamak amacıyla sorular kapalı uçlu sorulmuştur.

6.1.2 Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni, Türkiye'de yer alan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 47 bankanın çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda; Türkiye Bankalar Birliği sitesinde yer alan istatistikî veriler raporunda, Aralık 2017 tarihi itibariyle 193.504 çalışan olduğu tespit edilmiş olup ilgili veriler Tablo 9'da yer almaktadır. Mevcut araştırma evreninin büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan %95 güvenilirlik düzeyi için minimum 384 bankacılık sektörü çalışanına, basit tesadüfî örneklem seçim yöntemi ile ulaşılması hedeflenmiştir. Bahsi geçen örneklem büyüklüğü; Barlet, Körtlik ve Higgins (2001,47) tarafından uyarlanan Nicel Değişkenli Araştırmalar için Örneklem Hesaplama Formülü temel alınarak Gürbüz ve Şahin (2016, 132)'in oluşturduğu Tablo 10'da yer alan Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri Tablosuna göre belirlenmiştir.

Tablo 10: Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n*)		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü	
	95%	99%		95%	99%
50	44	47	7.000	364	608
100	79	87	7.500	365	611
250	151	182	8.000	367	615
350	183	229	8.500	368	617
500	217	286	9.000	369	620
750	254	353	9.500	370	622
1.000	278	400	10.000	375	624
1.500	306	461	15.000	377	637
2.000	322	500	20.000	379	644
2.500	332	526	30.000	381	651
3.000	341	545	40.000	381	655
3.500	346	559	50.000	382	657
4.000	350	571	75.000	383	660
4.500	354	580	100.000	384	661
5.000	357	587	250.000	384	661
5.500	359	594	500.000	384	664
6.000	361	599	1.000.000	384	665
6.500	363	604	10.000.000	384	665

* Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir üst ya da bir alt tam sayıya tamamlanmıştır.

Tablo 11: TBB Aralık 2017 Bankacılık Sektörü Çalışan Sayısı Tablosu, Araştırmanın Evreni

	Çalışan Sayısı			Çalışan Sayısı
Sektör Toplamı	**193.504**		**Yabancı Sermayeli Bankalar**	**56.079**
Mevduat Bankaları	**188.266**		Alternatifbank A.Ş.	947
			Arap Türk Bankası A.Ş.	259
Kamu Sermayeli Bankalar	**58.502**		Bank Mellat	50
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	24.554		Bank of China Turkey A.Ş.**	-
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	17.851		Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.	70
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	16.097		Burgan Bank A.Ş.	978
			Citibank A.Ş.	421
Özel Sermayeli Bankalar	**73.460**		Denizbank A.Ş.	12.257
Adabank A.Ş.	29		Deutsche Bank A.Ş.	119
Akbank T.A.Ş.	13.884		Habib Bank Limited	18
Anadolubank A.Ş.	1.817		HSBC Bank A.Ş.	2.478
Fibabanka A.Ş.	1.633		ICBC Turkey Bank A.Ş.	810
Şekerbank T.A.Ş.	3.591		ING Bank A.Ş.	4.935
Turkish Bank A.Ş.	230		Intesa Sanpaolo S.p.A.	30
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	9.464		JPMorgan Chase Bank N.A.	60
Türkiye İş Bankası A.Ş.	24.868		Odea Bank A.Ş.	1.185
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	17.944		QNB Finansbank A.Ş.	12.007
			Rabobank A.Ş.	35
Tas. Mevd. Sig. Fon.Devr. Bankalar	**225**		Société Générale (SA)	47
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	225		Turkland Bank A.Ş.	523
			Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	18.850
			Kalkınma ve Yatırım Bankaları	**5.238**
			Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	656
			BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	79
			Diler Yatırım Bankası A.Ş.	19
			GSD Yatırım Bankası A.Ş.	31
			İller Bankası A.Ş.	2.439
			İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	281
			Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	47
			Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	49
			Pasha Yatırım Bankası A.Ş.	45
			Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.	29
			Türk Eximbank	635
			Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	553
			Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	375

6.1.3 Verilerin Toplanması

Anket soruları https://www.onlineanketler.com sitesi hizmetlerinden yararlanılarak elektronik ortamda oluşturulmuştur. Bu yöntem ile daha çok çalışana ulaşılabilmesi, veri saklanmasının kolaylaşması, farklı şehirlerde yaşayan bankacılara ulaşılabilmesi dolayısıyla araştırma evreninin çeşitlenmesi ve oluşması muhtemel araştırma maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenmiştir.

Araştırma için toplanan veriler 2 aylık bir süreçte toplanmıştır. Verilerin toplanması aşamasında, öncelikle çalışan başına net kar oranı en yüksek olan bankaların genel müdürlükleri ile iletişime geçilerek ankete katılım için destek talep edilmiştir ancak olumlu bir cevap alınamamıştır. Daha sonra banka sendikaları ile görüşülmüş olup iki sendika olumlu yanıt vermiştir ve ilgili sendikaların temsilcilerinin anketi yanıtlaması sağlanmıştır. Linkedin'deki bankacılık sektörüne yönelik gruplarda anket formu paylaşılmıştır. Ayrıca, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından hazırlanan elektronik imzalı izin belgesi (EK 1) ile yapılan şube ziyaretlerinde anket şube yöneticileriyle paylaşılmış ve şube çalışanlarının katılımının sağlanması için görüşülmüştür. Bu kapsamda 270 adet kağıt anket formu dağıtılmıştır ancak bunlardan sadece 132 tanesi dolu olarak teslim edilmiştir. Toplam yanıtlanan anket sayısı 457 olup anketler arasında tamamı yanıtlanan anket sayısı 392 olmuştur. Yapılan analizler, tamamı yanıtlanan 392 anket ile gerçekleştirilmiştir.

6.1.4 Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Katılımcıların %21,94'ü kamu, %78,06'sı özel banka çalışanıdır. Yapılan şube ziyaretlerinde gözlemlendiği üzere özel banka çalışanları araştırmaya daha çok ilgi göstermişlerdir. Kamu bankası çalışanları ise bankaya ve kişiye ait bilgi talep edilmemesine ve banka bilgi sistemlerine karşı bir tehdit olarak algılanması için kâğıt form dağıtılması teklif edilmesine rağmen güvenlik kaygıları nedeniyle araştırmaya sınırlı sayıda katılmıştır.

Tablo 12: Katılımcıların Çalıştığı Bankaların Sahiplik Yapısı

		n	%
Bankanın Sahiplik Yapısı	Kamu	86	21,94
	Özel	306	78,06
TOPLAM		392	100,00

Ankete katılan bankacılar arasında en büyük oran %84,95 ile şube çalışanları olmuştur. Şube ziyaretleri ile bankacılarla birebir iletişime geçilmesinin bu oranın yüksek olmasına neden olduğu görüşü oluşmuştur. Bankaların Genel Müdürlükleri ile yapılan görüşmelerin neticesinin olumsuz olması nedeniyle bu lokasyonda çalışan ankette %13,52 olarak temsil edilen çalışanların sosyal medya hesapları aracılığıyla ankete katıldığı düşünülmektedir. Ankette bölge müdürlüğü çalışanlarının %1,53 olması ise bankaların teknolojik alt yapılarını güçlendirdiği ve bu karar mekanizması olan birimlerin bankaların operasyon merkezlerine ya da genel müdürlüklere taşındığı bilgisi yapılan şube ziyaretleri kapsamında edinilmiştir. İlgili tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların Çalıştığı Lokasyon

		n	%
Lokasyon	Genel Müdürlük	53	13,52
	Şube	333	84,95
	Bölge Müdürlüğü	6	1,53
TOPLAM		392	100,00

Tablo 14'te görüldüğü üzere ankete katılan bankacıların %50,25'i kadın, 49,75'i erkektir.

Tablo 14: Katılımcıların Cinsiyetleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	197	50,25
	Erkek	195	49,75
TOPLAM		392	100,00

Araştırmaya katılan bankacıların %5,10'u 21-26, %28,06'sı 27-32, %35,20'si ise 33-38, %27,55'i 39-46, %3,83'ü 47-52 ve %0,26'sı ise 59 yaş ve üstü yaş aralığına mensuptur.

Tablo 15: Katılımcıların Yaş Aralıkları

		n	%
Yaş Aralıkları	21-26	20	5,10
	27-32	110	28,06
	33-38	138	35,20
	39-46	108	27,55
	47-52	15	3,83
	53-58	0	0,00
	59 ve üstü	1	0,26

Memur / Görevli unvanına sahip katılımcıların oranı, %32,40 olup araştırmada en çok %47,45'lik oranla Yetkili / Yetkili Yrd. / Şef / Şef Yrd. Unvanına sahip çalışan katılmıştır. Uzman / Uzman Yrd. unvanına sahip çalışanlar %7,91, Müdür Yardımcısı/2. Müdür unvanına sahip çalışanlar %9,69, Şube /Bölüm/Birim Müdürü unvanına sahip çalışanları oranı ise %2,55 olmuştur. Araştırmaya Müfettiş / Müfettiş Yardımcısı ve Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı düzeyinde katılım sağlanmadığı görülmektedir.

Tablo 16: Katılımcıların Unvanları

		n	%
Unvan	Memur / Görevli	127	32,40
	Yetkili / Yetkili Yrd. / Şef / Şef Yrd.	186	47,45
	Uzman / Uzman Yardımcısı	31	7,91
	Müfettiş / Müfettiş Yrd.	0	0,00
	Müdür Yardımcısı / 2. Müdür	38	9,69
	Şube / Birim / Bölüm Müdürü	10	2,55
	Genel Müdür / Genel Müdür Yrd.	0	0,00
TOPLAM		392	100,00

Katılımcıların eğitim durumları ise lise %9,18, ön lisans %6,38, lisans %72,96, yüksek lisans %10,71, doktora %0,77'dir.

Tablo 17: Katılımcıların Eğitim Durumları

		n	%
Eğitim Durumu	Lise	36	9,18
	Ön Lisans	25	6,38
	Lisans	286	72,96
	Yüksek Lisans	42	10,71
	Doktora	3	0,77
TOPLAM		392	100,00

Araştırmaya katılan bankacıların toplam çalışma süreleri; 1 yıl %2,30, 2 yıl %2,81, 3 yıl 3,83, 4 yıl %3,83, 5 yıl %5,36, 6 yıl 2,81, 7 yıl %6,63, 8 yıl %5,61, 9 yıl ve üstü %66,84'tür.

Tablo 18: Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri

		n	%
Toplam Çalışma Süresi	1 Yıl	9	2,30
	2 Yıl	11	2,81
	3 Yıl	15	3,83
	4 Yıl	15	3,83
	5 Yıl	21	5,36
	6 Yıl	11	2,81
	7 Yıl	26	6,63
	8 Yıl	22	5,61
	9 Yıl ve Üstü	262	66,84
TOPLAM		392	100,00

Katılımcıların bankadaki çalışma süresi 1 yıl %4,85, 2 yıl %3,57, 3 yıl 6,38, 4 yıl %6,63, 5 yıl %8,16, 6 yıl 2,30, 7 yıl %6,38, 8 yıl %7,14, 9 yıl ve üstü %54,59'dur.

Tablo 19: Katılımcıların Bankadaki Çalışma Süreleri

		n	%
Bankada Çalışma Süresi	1 Yıl	19	4,85
	2 Yıl	14	3,57
	3 Yıl	25	6,38
	4 Yıl	26	6,63
	5 Yıl	32	8,16
	6 Yıl	9	2,30
	7 Yıl	25	6,38
	8 Yıl	28	7,14
	9 Yıl ve Üstü	214	54,59
TOPLAM		392	100,00

6.2 Araştırma

Bu bölümde nicel araştırma yöntem ve analiz teknikleri SPSS 22 paket programı kullanılarak anket çalışmasına ait verilerin istatistikî analizlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

6.2.1 Keşfedici Faktör Analizleri

Anket verilerine uygulanacak testlerin belirlenmesi aşamasında (parametrik ya da nonparametrik testlerin uygulanmasına karar verilmesinde) öncelikle verilerin dağılımına bakılmış olup her üç ölçekte de basıklık ve çarpıklık değerleri +1,5 ile -1,5 değerleri arasında kaldığından (Tabachnick and Fidell, 2013) anket verilerinin normal dağıldığı kararına varılmıştır. Bu durum Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20: Ölçeklerin Basıklık Ve Çarpıklık Değerleri

		Çalışan Sesliliği Ölçeği	İletişim Doyumu Ölçeği	İnformal İletişim Kanalları Ölçeği
Normal Dağılım	**Basıklık**	0,957	0,176	0,200
	Çarpıklık	0,340	-0,657	-0,334

Araştırmada kullanılan 3 ölçekteki ifadeler ile 8 demografik değişken sorusunun toplamı 92'dir.

6.2.1.1 Örgütsel Seslilik Ölçeği

Üç alt boyut ve toplam 15 ifadeden oluşan çalışan sesliliği ölçeğinin (beş maddelik kabul edilmiş seslilik, beş maddelik savunma amaçlı seslilik ve beş maddelik örgüt yararına seslilik) SPSS 22 programı ile boyutların güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21: Çalışan Sesliliği Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Örgüt Yararına	Kabul Edilmiş	Savunma Amaçlı	Açıklanan Varyans %	Güvenilirlik
kabuledilmis1		,611		14,784	0,723
kabuledilmis2		,805			
kabuledilmis3		,828			
kabuledilmis4		,630			
kabuledilmis5		,591			
savunma1			,646	12,924	0,688
savunma2			,791		
savunma3			,588		
savunma4			,674		
savunma5			,594		
orgut1	,632			25,808	0,826
orgut2	,765				
orgut3	,701				
orgut4	,831				
orgut5	,803				
Toplam				53,516	0,763

Ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin faktör sayısı araştırılmıştır. Faktör yapısı araştırılırken temel bileşenler analizi, varimax döndürme tekniği, kullanılmış olup 0,5 altı faktörler değerlendirme altında kaldığından tabloda gösterilmemiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Üç faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans %53,516 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin KMO Değerini Kaiser (1974) 0,5 oranını hemen hemen kabul edilebilir bir kesim noktası olarak ifade etmiş, KMO değerini 0,5-07 arası orta, 0,7-0,8 arası iyi, 0,8-0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzerini süper şeklinde sınıflamıştır (Aktaran Çolakoğlu ve Büyükekşi 2014,60). Ölçeğin KMO değeri 0,763'tür.

Cronbach's Alpha değeri ile ilgili olarak Kalaycı'nın (2009, 405) belirlediği güvenilirlik katsayıları için belirlediği aralıklar; 0,00 ≤ alfa < 0,40: ölçek güvenilir değildir, 0,40≤ alfa < 0,60: ölçek düşük güvenilirliktedir, 0,60≤ alfa < 0,80: ölçek oldukça güvenilirdir, 0,80≤ alfa < 1,00 ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu kapsamda; Kabul edilmiş seslilik (0,723) ve savunma amaçlı seslilik (0,688) ile güvenilir bulunmuş olup, örgüt yararına seslilik (0,826) ile oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır (Kline, 1994'ten aktaran Büyüköztürk 2002, 474). Tablo 21'de görüldüğü üzere ifadelerin faktör yükleri 0,591 ile 0,823 değişiklik göstermektedir. 15 ifadeden oluşan ölçekte; kabuledilmiş5 (0,591), savunma3 (0,588) ve savunma5 (0594) orta düzeyde büyüklüğe sahip olup kalan ifadelerin yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

6.2.1.2 İletişim Doyumu Ölçeği

İletişim doyumu ölçeği, 7 alt boyutta her boyut altında 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlara ait ifadeler SPSS 22 paket programı kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarının yer aldığı veriler Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: İletişim Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

	Üst İletişimi	Medya Kalitesi	Bireysel Geri Bildirim	İletişim İklimi	Kurum Bilgisi	Açıklanan Varyans %	Güvenilirlik
medyakal2		0,707				8,837	0,848
medyakal3		0,759					
medyakal4		0,743					
medyakal5		0,645					
iletisimik2				0,516		5,321	0,841
iletisimik3				0,550			
iletisimik4				0,677			
iletisimik5				0,724			
bireysel1			0,750			5,828	0,800
bireysel2			0,810				
bireysel3			0,624				
ustiletisimi1	0,805					48,090	0,902
ustiletisimi2	0,800						
ustiletisimi3	0,801						
ustiletisimi4	0,726						
kurumbil3					0,594	4,142	0,737
kurumbil4					0,798		
kurumbil5					0,781		
Toplam						72,218	0,935

Ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin faktör sayısı araştırılmıştır. Faktör yapısı araştırılırken temel bileşenler analizi, varimax döndürme tekniği, kullanılmış olup 0,5 altı faktörler değerlendirme altında kaldığından tabloda gösterilmemiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin beş faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Beş faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans %72,218 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin KMO Değerini Kaiser (1974) 0,5 oranını hemen hemen kabul edilebilir bir kesim noktası olarak ifade etmiş, KMO değerini 0,5-07 arası orta, 0,7-0,8 arası iyi, 0,8-0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzerini süper şeklinde sınıflamıştır (Aktaran Çolakoğlu ve Büyükekşi 2014,60). Ölçeğin KMO değeri 0,935'tir.

Cronbach's Alpha değeri ile ilgili olarak Kalaycı'nın (2009, 405) belirlediği güvenilirlik katsayıları için belirlediği aralıklar; 0,00 ≤ alfa < 0,40: ölçek güvenilir değildir, 0,40≤ alfa < 0,60: ölçek düşük güvenilirliktedir, 0,60≤ alfa < 0,80: ölçek oldukça güvenilirdir, 0,80≤ alfa < 1,00 ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu kapsamda; Kurum bilgisi (0,737) güvenilir bulunmuş olup, medya kalitesi (0,848), iletişim iklimi (0,841), bireysel geri bildirim (0,800) ve üst iletişimi (0,902) ile oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır (Kline, 1994'ten aktaran Büyüköztürk 2002, 474). Tablo 22'de görüldüğü üzere ifadelerin faktör yükleri 0,516 ile 0,810 değişiklik göstermektedir. 18 ifade 5 boyuttan oluşan ölçekte; iletişimiklimi 2 (0,516), ; iletişimiklimi 3 (0,550) ve kurumbigisi3 (0,594) orta düzeyde büyüklüğe sahip olup kalan ifadelerin yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel bütünleşme ve yatay iletişime ait tüm ifadeler analizler sırasında diğer birden fazla alt boyuta (örgütsel bütünleşme: kurum bilgisi ve iletişim iklimi, yatay iletişim: kurum bilgisi ve medya kalitesi)yüklenme yaptığından tek tek denenerek ölçekten çıkarılmıştır. Medya kalitesi 1, iletişim iklimi 1, bireysel geri bildirim 4, bireysel geri bildirim 5, üst iletişimi 5, kurum bilgisi 1 ve kurum bilgisi 2 ifadeleri de birden fazla alt boyuta yükleme yaptığından çıkarılmıştır.

6.2.1.3 İnformal İletişim Kanalları Ölçeği

Toplam 34 ifadeden oluşan İnformal İletişim Kanalları Ölçeği; dört maddelik informal gruplar, dört maddelik yöneticilerin informal ziyaretleri, dört maddelik sohbetler, dokuz maddelik laf taşıyıcılar, iki maddelik şakalar ve 7 maddelik informal sanal iletişimden oluşan 6 alt boyuta sahiptir. Alt boyutlara ait ifadelere SPSS 22 paket programı kullanılarak güvenilirlik analizi sonuçlarının yer aldığı veriler Tablo 23'tedir.

Tablo 23: İnformal İletişim Kanalları Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

	Laf Taşıyıcılar	İnformal Sanal İletişim	Yönetici Ziyareti	İnformal Gruplar	Sohbet	Şaka	Açıklanan Varyans %	Güvenilirlik
informal1				0,562			5,476	0,838
informal2				0,668				
informal3				0,627				
informal4				0,777				
informal5				0,794				
yöneticiz1			0,834				6,696	0,870
yöneticiz2			0,857					
yöneticiz3			0,707					
yöneticiz4			0,756					
sohbet1					0,693		4,248	0,767
sohbet2					0,833			
sohbet3					0,839			
sohbet4					0,604			
laftas1	0,617						34,686	0,938
laftas2	0,680							
laftas3	0,741							
laftas4	0,826							
laftas5	0,806							
laftas6	0,778							
laftas7	0,781							
laftas8	0,726							
laftas9	0,612							
saka1						0,844	3,880	0,857
saka2						0,855		
sanalilet2		0,571					11,940	0,842
sanalilet3		0,695						
sanalilet4		0,606						
sanalilet5		0,715						
sanalilet6		0,799						
sanalilet7		0,787						
Toplam							66,926	0,888

Ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin faktör sayısı araştırılmıştır. Faktör yapısı araştırılırken temel bileşenler analizi, varimax döndürme tekniği, kullanılmış olup 0,5 altı faktörler değerlendirme altında kaldığından tabloda gösterilmemiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin altı faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Altı faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans %66, 926 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin KMO Değerini Kaiser (1974) 0,5 oranını hemen hemen kabul edilebilir bir kesim noktası olarak ifade etmiştir. KMO değerini 0,5-07 arası orta, 0,7-0,8 arası

iyi, 0,8-0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzerini süper şeklinde sınıflamıştır (Aktaran Çolakoğlu ve Büyükekşi 2014,60). Ölçeğin KMO değeri 0,888'dir.

Cronbach's Alpha değeri ile ilgili olarak Kalaycı'nın (2009, 405) belirlediği güvenilirlik katsayıları için belirlediği aralıklar; 0,00 ≤ alfa <0,40: ölçek güvenilir değildir, 0,40≤ alfa <0,60: ölçek düşük güvenilirliktedir, 0,60≤ alfa <0,80: ölçek oldukça güvenilirdir, 0,80≤ alfa <1,00 ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu kapsamda; Sohbetler (0,767) ile güvenilir bulunmuş olup, informal grupların (0,0,838) yöneticilerin informal ziyaretlerinin (0,870), laf taşıyıcıların (0,938), şakaların (0,857) ve informal sanal iletişimin (0,842) oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır (Kline, 1994'ten aktaran Büyüköztürk 2002, 474). Tablo 23'te görüldüğü üzere ifadelerin faktör yükleri 0,562 ile 0,857 değişiklik göstermektedir. 30 ifade 5 boyuttan oluşan ölçekte; informalgruplar 1 (0,562) ve sanal iletişim 2 (0,571) orta düzeyde büyüklüğe sahip olup kalan ifadelerin yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Sanal iletişim 1 (0,442) ve şaka 4 (0,476) ile düşük faktör yükü olduğundan şaka 3ve şaka 5 ise birden fazla alt boyuta yükleme yaptığından çıkarılmıştır.

6.2.2 Araştırma Modelinin Test Edilmesi

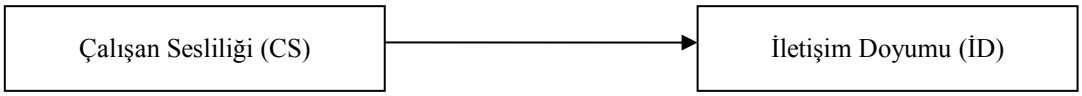
Araştırma modeli IBM SPSS 22 programında hesaplanmıştır. 8'i demografik değişkenler olmak üzere ankette yer alan 92 ifade beşli Likert ölçeği ile yanıtlanmıştır. Her üç ölçekte de basıklık ve çarpıklık değerleri +1,5 ile -1,5 değerleri arasında kaldığından (Tabachnick and Fidell, 2013) anket verilerinin normal dağıldığı kararına varılmıştır. Bu durum aşağıda yer alan Tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 24: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Normallik Dağılımı

		Çalışan Sesliliği D	İletişim Doyumu D	İnformal İletişim Kanalları D
Normal Dağılım	Basıklık	0,957	0,176	0,200
	Çarpıklık	0,340	-0,657	-0,334

6.2.2.1 Hipotez Testleri

Şekil 21'de H1'e ait test edilecek model yer almaktadır.



Şekil 21: İlk Hipoteze Ait Model

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25: H1'e Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	**BETA**	**S.H**
CS	0,304*	0,350
R	0,403	
R^2	0,162	
Düz. R^2	0,160	
R^2 Değişim	0,162	

*p< 0,05 N=392

Araştırmanın ilk hipotezi olan "*Bankacılık sektörü çalışanlarının çalışan sesliliği tutumları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır."* için basit doğrusal regresyon yapılmıştır. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F_{(1,390)}$ =75,511, p <0,05]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi, aşağıdaki gibidir.

$$İD = 3,851 + 0,304\ (CS)$$

Analiz sonuçlarına göre; düzeltilmiş R^2 değeri 0,160'tır. Bu değere göre; bankacıların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sesliliğinin %16'lık bir varyansının olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi "*Bankacılık sektörü çalışanlarının çalışan sesliliği tutumları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır."* desteklenmiştir.

"H1a: Bankacılık sektörü çalışanlarının kabul edilmiş seslilik davranışları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır." hipotezi için basit doğrusal regresyon yapılmıştır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26: H1a'ya Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	BETA	S.H
CS	0,292*	0,48
R	0,297	
R^2	0,088	
Düz. R^2	0,086	
R^2 Değişim	0,088	

*p< 0,05 N=392

Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F_{(1,390)}$ =37,846, p <0,05]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi, aşağıdaki gibidir.

İD =2,603 + 0,292 (KES)

Analiz sonuçlarına göre; düzeltilmiş R^2 değeri 0,086'dır. Bu değere göre; bankacıların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sesliliğinin %8,6'lık bir varyansının olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi "*Bankacılık sektörü çalışanlarının kabul edilmiş seslilik davranışları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır*" desteklenmiştir.

H1b hipotezinin sınanması için basit doğrusal regresyon yapılmıştır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27: H1b'ye Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	BETA	S.H
CS	0,223*	0,69
R	0,161	
R^2	0,026	
Düz. R^2	0,023	
R^2 Değişim	0,026	

* p< 0,05 N=392

Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F_{(1,390)}$ =10,394, p <0,05]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi, aşağıdaki gibidir.

İD =2,794 + 0,223 (SAS)

Analiz sonuçlarına göre; düzeltilmiş R^2 değeri 0,023'dır. Bu değere göre; bankacıların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sesliliğinin %2,3'lük bir varyansının olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın H1b hipotezi olan "*Bankacılık sektörü çalışanlarının savunma amaçlı seslilik davranışları ile*

iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır" desteklenmiştir.

H1c hipotezi için basit doğrusal regresyon yapılmıştır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28: H1c'ye Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	**BETA**	**S.H**
CS	0,445*	0,58
R	0,361	
R^2	0,130	
Düz. R^2	0,128	
R^2 Değişim	0,130	

*p< 0,05 N=392

Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F_{(1,390)}$ =58,275 p <0,05]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi, aşağıdaki gibidir.

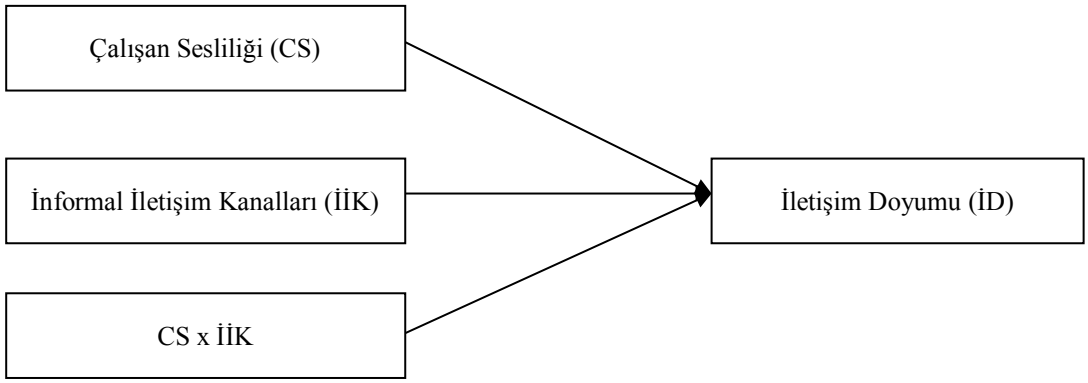
İD =1,872 + 0,445 (ÖYS)

Analiz sonuçlarına göre; düzeltilmiş R^2 değeri 0,128'dir. Bu değere göre; bankacıların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sesliliğinin %12,8'lik bir varyansının olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın "*H1c: Bankacılık sektörü çalışanlarının örgüt yararına seslilik davranışları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır."* desteklenmiştir.

Gürbüz ve Şahin (2016, 304), "Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilen değişkendir." diyerek moderatör değişkeni açıklamaktadır. Araştırmada, düzenleyici model testi SPSS 22 programı ile 392 bankacının yanıtlarını içeren veri seti ile yapılmıştır.

Düzenleyici modelin testi için genellikle hiyerarşik regresyon analizi kullanılmaktadır. Düzenleyicilikten bahsetmek için bağımsız değişkenle düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileşimsel etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2016, 295).

Araştırmanın 2. hipotezi için test edilecek ölçüm modeli Şekil 22'de yer almaktadır.



Şekil 22: İkinci Hipoteze Ait Model

Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide informal iletişim kanallarının etkisini gözlemleyebilmek için anket yoluyla halen bankalarda çalışan 392 kişiden toplanan veriler hiyerarşik regresyon analizi işlemine tabi tutulmuştur. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	ORT.	S.S	ID	CS	İİK	CS_x_İİK
ID	3,851	0,755	1,000	0,403	-0,231	-0,041
CS	4,486	0,444	0,403	1,000	-0,140	0,156
İİK	3,134	0,637	-0,231	-0,140	1,000	-0,002
CS_x_İİK	-0,140	1,023	-0,041	0,156	-0,002	1,000

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ise Tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 30: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model 1		Model 2	
	B	S.H	B	S.H
CS	0,642*	0,780	0,670*	0,079
İİK	-0,211*	0,540	-0,209*	0,054
CS_x_ İİK	-	-	-0,076*	0,034
R	0,440		0,451	
R^2	0,193		0,204	
Düz. R^2	0,189		0,198	
R^2 Değişim	0,193		0,010	

*p< 0,05 N=392

Analiz sonuçları, çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide informal iletişim kanallarının regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2\ 389)=}$ 46,637 p<0,05]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,189'dur. Bu değer, iletişim doyumunun

yaklaşık olarak %18,9'unu çalışan sesliliği ile informal iletişim kanalları kullanımı tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci modelde etkileşimsel terim (CS x İİK) regresyona girdiğinde iletişim doyumunun %1'lik ilave varyansı açıklamış olup bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(3\ 388)}$=33,079 p<0,05]. Bütün değişkenler regresyona girdiğinde çalışan sesliliği (B=0,670, p<0,05) ve informal iletişim kanallarının (B=-0,209, p<0,05) iletişim doyumu üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Değişkenler arasındaki hiyerarşik regresyon denklemi, aşağıdaki gibidir.

İD= 1,491 + 0,670 (CS) + [-0,209 (İİK)) + [-0,076 (CSxİİK)]

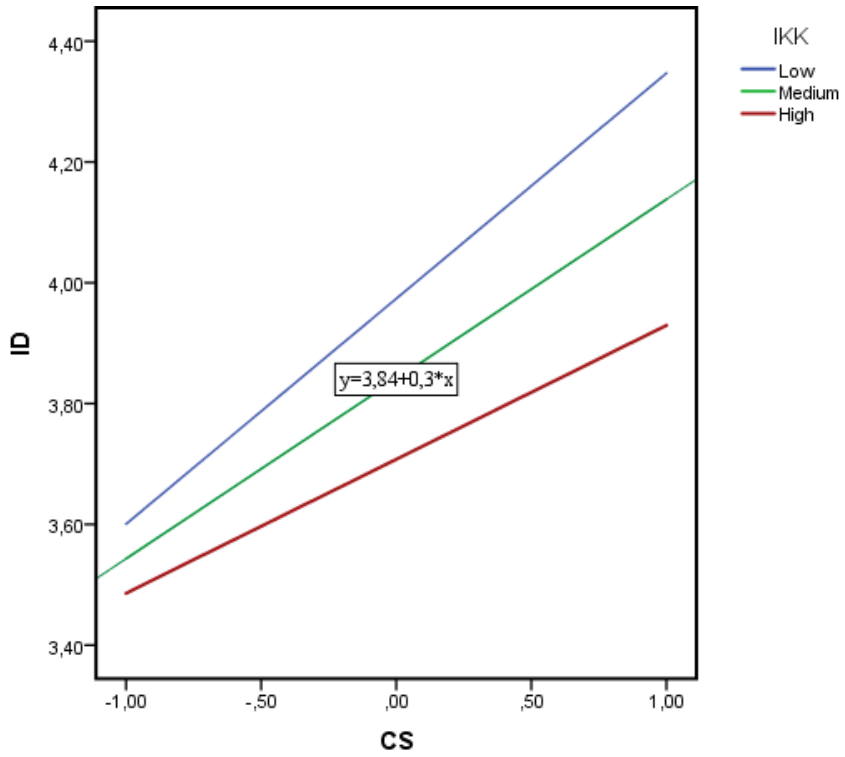
Çalışan sesliliği ile informal iletişim kanalları etkileşimsel teriminin anlamlı olması, bu iki değişkenin iletişim doyumu üzerinde etkileşim etkisinin olduğunu göstermektedir. Aiken ve West'in (1991,157) aşağıdaki denklemi kullanılarak bu etkinin büyüklüğü hesaplanmıştır.

$$f^2 = \frac{r_2^2 - r_1^2}{1 - r_1^2} = \frac{0,204 - 0,193}{1 - 0,204}$$

Hesaplanan bu etki değeri (f^2) 0,014 olarak hesaplanmıştır. Cohen'lere (1983) göre bu etki 0,02'nin altında kaldığından düşük etki büyüklüğü olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışan sesliliği ile informal iletişim kanallarının etkileşimini ve yönünü belirlemek için, düşük, yüksek ve orta (ortalama değerinden +1, 0 ve -1 standart sapmadaki) seviyelerde informal iletişim kanalları kullanımının çalışan sesliliği ve iletişim doyumuna etkisinin değerleri tablo değerleri Tablo 31'de, grafiksel olarak Şekil 23'te gösterilmektedir.

Tablo 31: Moderatör Değişkenin (İİK) Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Üzerine Koşullu Etkisi

İİK	Etki	Std. Değer	t	p	En Düşük	En Yüksek
Düşük	0,3732	0,0524	7,1276	0,0000	0,2703	0,4762
Orta	0,2975	0,0350	8,5052	0,0000	0,2287	0,3663
Yüksek	0,2218	0,0447	4,9640	0,0000	0,1340	0,3097

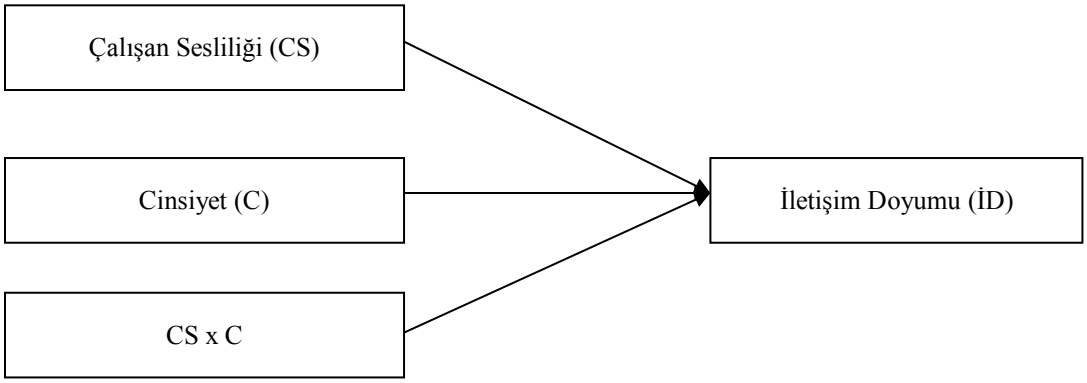


Şekil 23: İnformal İletişim Kanalları Kullanımının Düzenleyici Etkisi

Tablo 31 ve Şekil 23'te görüldüğü üzere, iletişim doyumu üzerinde, çalışan sesliliği ve informal iletişim kanallarının etkileşimsel etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İnformal iletişim kanalların düşük, orta ve yüksek seviyelerde kullanımının (ortalama değerinin +1, 0 ve -1 standart sapmadaki) çalışan sesliliği ve iletişim doyumu ilişkisini gösteren şekildeki eğilimlerin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Hayes tarafından geliştirilen Process eklentisi vasıtasıyla hesaplanmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre informal iletişim kanalları kullanımı düşük olduğunda çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki etkinin en yüksek etkiye ($B=0,373$, $p<0,05$) sahip olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda çalışan sesliliği (bağımsız değişken) ile informal iletişim kanallarının (moderatör değişken) iletişim doyumu (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı etkileri bulunduğundan düzenleyicilik etkisi bulunduğu ancak çalışan sesliliği ile informal iletişim kanallarının temel etkilerinin de bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Bu kapsamda, araştırmanın 2. Hipotezi olan "*Bankacılık sektörü çalışanlarının, örgütsel seslilik ile iletişim doyumu arasındaki ilişkisinde informal iletişim kanalları kullanımının düzenleyicilik rolü vardır.*"desteklenmiştir.

Araştırmanın 3. hipotezi için test edilecek ölçüm modeli Şekil 24'te yer almaktadır.



Şekil 24: Üçüncü Hipoteze Ait Model

Araştırmanın 3. hipotezi olan "*Bankacılık sektörü çalışanlarının, örgütsel seslilik ile iletişim doyumu arasındaki ilişkisinde cinsiyetin düzenleyicilik rolü vardır."* test edilecektir. Bu çerçevede, 392 bankacıdan anket yoluyla toplanan veriler hiyerarşik regresyon analizi işlemine tabi tutulmuştur. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	ORT.	S.S	ID	CS	C	CS x C
ID	3,851	0,755	1,000	0,403	0,022	-0,070
CS	4,486	0,444	0,403	1,000	-0,002	0,098
C	0,000	1,000	0,022	-0,002	1,000	0,000
CS_x_C	-0,002	0,999	-0,070	0,098	0,000	1,000

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ise Tablo 33'te gösterilmektedir.

Tablo 33: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	**Model 1**		**Model 2**	
	B	**S.H**	**B**	**S.H**
CS	0,685*	0,79	0,703*	0,079
C	0,017*	0,35	0,018*	0,035
CS x C	-	-	-0,084*	0,035
R	0,403		0,418	
R^2	0,163		0,175	
Düz. R^2	0,158		0,169	
R^2 Değişim	0,163		0,012	

*p< 0,05 N=392

Analiz sonuçları, çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide cinsiyetin regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2\ 389)}$= 37,807 p<0,05]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,158'dir. Bu değer, iletişim doyumunun yaklaşık olarak

%16'sının çalışan sesliliği ile cinsiyet tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci modelde etkileşimsel terim (CS xC) regresyona girdiğinde iletişim doyumunun % 1'lik ilave varyansını açıkladığı ve değişim anlamlı olduğu bulunmuştur [$F_{(3\ 388)}$= 27,412 $p<0,05$]. Bütün değişkenler regresyona girdiğinde çalışan sesliliği (B=0,703, $p<0,05$) ve cinsiyet (B=-0,018, $p<0,05$) iletişim doyumu üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Değişkenler arasındaki hiyerarşik regresyon denklemi, aşağıdaki gibidir.

$$İD= 0,698+ 0,703\ (CS) + 0,018\ (C) + [-0,084\ (CSxC)]$$

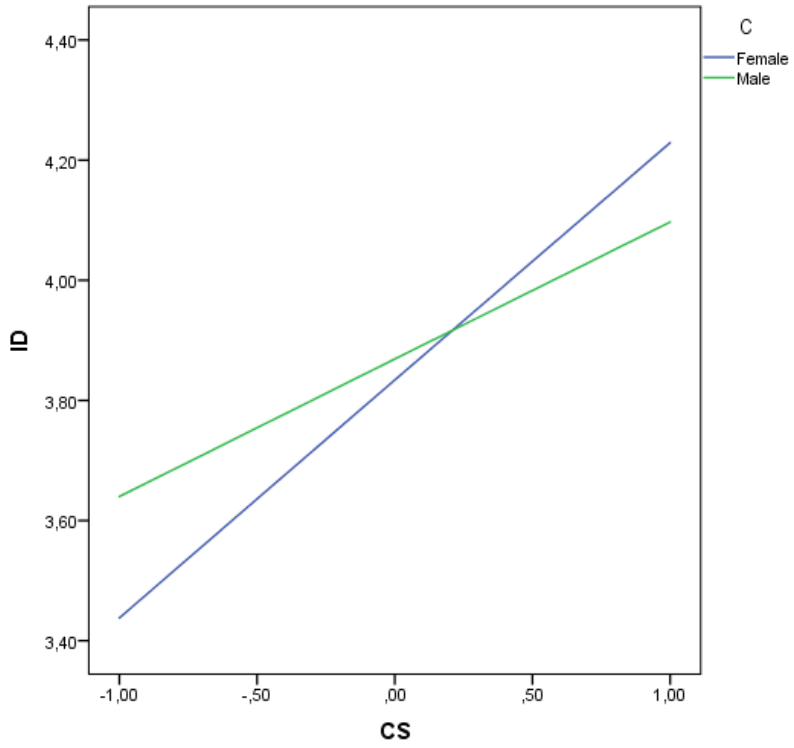
Çalışan sesliliği ile cinsiyetin etkileşimsel teriminin anlamlı olması, bu iki değişkenin iletişim doyumu üzerinde etkileşim etkisinin olduğunu göstermektedir. Aiken ve West'in (1991,157) aşağıdaki denklemi kullanılarak bu etkinin büyüklüğü hesaplanmıştır.

$$f^2= \frac{r_2^2 - r_1^2}{1 - r_1^2}$$

Hesaplanan bu etki değeri (f^2) 0,012 olarak hesaplanmıştır. Cohen'lere (1983) göre bu etki 0,02'nin altında olduğundan düşük düzeyde etki büyüklüğü olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışan sesliliği ile cinsiyetin etkileşimini ve yönünü belirlemek için, iletişim doyumunun düşük, yüksek ve orta (araştırmaya katılanların verdiği yanıtlar çerçevesinde ortalama değerinin +1, 0 ve -1 standart sapmadaki) seviyelerde etkisinin tablo değerleri Tablo 34'te grafiksel, olarak Şekil 25'te gösterilmektedir.

Tablo 34: Moderatör Değişkenin Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Üzerine Koşullu Etkisi

C	Etki	Std. Değer	t	p	En Düşük	En Yüksek
Kadın	0,395	0,052	7,649	0,000	0,294	0,497
Erkek	0,228	0,047	4,847	0,000	0,136	0,321



Şekil 25: Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi

Tablo 34 ve Şekil 25'te görüldüğü üzere, iletişim doyumu üzerinde, çalışan sesliliği ve cinsiyetin etkileşimsel etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kadın veya erkek olmanın çalışan sesliliği ve iletişim doyumu ile ilişkisini gösteren şekildeki eğilimlerin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Hayes tarafından geliştirilen Process eklentisi vasıtasıyla hesaplanmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre; kadınların çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki etkisi (B=0,353, p<0,05) ve erkeklerin çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki etkisi (B=0,228, p<0,05) sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kadınların çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkiden olumlu yönde daha çok etkilendiği tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda çalışan sesliliği (bağımsız değişken) ile cinsiyet (moderatör değişken) iletişim doyumu (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı etkileri bulunduğundan düzenleyicilik etkisi bulunduğu ancak çalışan sesliliği ile cinsiyetin temel etkilerinin de bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Bu kapsamda, araştırmanın 3. hipotezi olan "*Bankacılık sektörü çalışanlarının, örgütsel seslilik ile iletişim doyumu arasındaki ilişkisinde cinsiyetin düzenleyicilik rolü vardır.*" desteklenmiştir.

7. TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

7.1 Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışılması

1999 yılında Martin Seligman tarafından ortaya atılan pozitif psikoloji yaklaşımı, sınırları ortadan kalkan bir küresel köye dönüşmüş dünyamızda bireylerin kendilerini daha iyi, daha mutlu hissetmelerini sağlamak için yapmaları gerekenleri özetlemektedir. Bu nedenle son yıllarda yaşam doyumu ve iş doyumu ile ilgili yapılan araştırmaların sayısında bir artış gözlemlenmektedir.

Çalışanlar, işte geçirdikleri zamanda örgüt içinde, diğer çalışanlarla bazen sosyal gereksinimler bazen de işle ilgili gerekler nedeniyle iletişime geçmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için kurum içi iletişimin etkin yürütülmesi, özellikle içinde bulunulan "İletişim Çağı" nedeniyle bir zorunluluk olarak örgütlerin önüne çıkmaktadır. Bu noktada, örgüt içi iletişimin başarılı bir şekilde devam ettirilebilmesinin çalışanlar düzeyinde ölçülebilir karşılığı iletişim doyumu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma, bankacılık sektörü çalışanlarının iletişim doyumunda çalışan sesliliğinin etkisi ile bu ilişkiye informal iletişim kanalları ve cinsiyetin bir düzenleyicilik rolünün olup olmadığını anlamak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmaya katılan bankacıların seslilik davranışını açıklamada kullanılan ölçeğin %53,516'lık bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir. Alt boyutlara bakıldığında ise örgüt yararına sesliliğin %25,808'lik bir değerlerle bu davranışı açıkladığı görülmektedir. Katılımcılar arasında şu anda görev aldığı bankadaki çalışma süresinin özellikle 5 Yıl ve üzerinde 308 katılımcı olduğu ve toplam katılımcı sayısına oranının ise %70,41 olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmaya katılan bankacıların örgütsel bağlılıklarının ve çalıştıkları banka ile özdeşleşme duygusunun yüksek olduğu, bankanın örgütsel hedeflerine ulaşması konusunda işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin iş birliği çerçevesinde ifade edilebildiği sonucuna varılmaktadır.

Yazında yapılan çalışan sesliliği tanımlarının ortak olarak toplandığı nokta; yapıcı, proaktif ve pozitif bir davranış olarak ortaya çıkmasıdır. Araştırma kapsamında, bankacıların seslilik davranışının, yazın ile paralellik (Withey and Cooper, 1989; Van Dyne ve LePine, 1998; Van Dyne ve diğ., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008, 1189; Brinsfield, 2009; Kaufman, 2015) gösterdiği tespit edilmiştir.

Orijinali örgütsel bütünleşme, kurum bilgisi, bireysel geri bildirim, iletişim iklimi, üst iletişimi, yatay iletişim ve medya kalitesi olarak 7 alt boyuta ayrılan iletişim doyumu ölçeği, yapılan faktör analizi çerçevesinde 5 alt boyut olarak analizlerde kullanılmıştır. Örgütsel bütünleşme ve informal yatay iletişime ait tüm ifadeler analizler sırasında bazen düşük yük değerlerine sahip olduğundan bazen ise çok sayıda faktöre yükleme yaptığından çıkarılmıştır.

Bu alt boyutların neden çıkarıldığını anlayabilmek adına ankete katılan 3 şube çalışanı ile yapılandırılmamış mülakat gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin sonucunda; bankaların finansal kuruluşlar oldukları için işle ilgili bilgiler ile bankanın finansal durumu hakkında bir ayrım yapılmasının kendilerince mümkün olmadığı yanıtı alınmıştır. Bankaların şube – bölge – genel müdürlük yapılanmaları çerçevesinde farklı lokasyonlarda görev alınan işletmeler olduğundan, bankanın örgüt kültürünün her bir farklı lokasyonda farklı uygulandığı öğrenilmiştir. Bunun nedeni olarak mülakata katılanların, her bir yönetici değişiminde (müdür, II. müdür, şef ya da şef yardımcısı) yöneticilerin kişilik özelliklerinden ve liderlik tarzlarından kaynaklanan farklı uygulamaları hayata geçirdiği tespit edilmiştir. Ankete katılan bankacıların %84,29'unun şube çalışanı olması nedeniyle, özellikle şube çalışanları arasında, örgütsel bütünleşme ile kurum bilgisi arasında bir fark görülmediği kanaatini oluşturmuştur.

Bu mülakata katılan bankacılara informal iletişim yatay iletişim boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtlar sorulmuş olup, bu boyutun yazındaki tanımı aktarılmıştır. Yazına göre yatay informal iletişim; söylentinin örgütte ne kadar yaygın olduğunu, yatay iletişimin ne derece doğru ve akıcı olduğunu ayrıca informal iletişimin ne derece doğru ve akıcı olduğunu izah etmektedir. Verilen yanıtlar arasında; kurulan yatay informal ilişkilerin kendi dünya görüşlerine, kişilik yapılarına ve hayat tarzlarına yakın kişilerle iletişim kurduklarını bu nedenle informal yatay iletişimden alınan doyumun iş yerindeki iletişim doyumuna etkisinin

olmadığını düşündüklerini, bu ilişkilerin her ne kadar iş yerinde tanışılan insanlarla olsa da kendilerince kişisel ilişki düzeyinde olduğu öğrenilmiştir.

Araştırmaya katılan bankacıların iletişim doyumunu açıklamada kullanılan ölçeğin bu kavramın %72,218 bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir. Alt boyutlara bakıldığında ise üst iletişiminin %48,090'lık bir değerle bu davranışı açıkladığı görülmektedir. Redding (1972'ten aktaran Downs ve Hazen, 1977)'in açıkladığı aşağıda yer alan iletişim doyumunun bileşen yönleri göz önünde bulundurulduğunda;

1- Çalışanların sorularını yanıtlamak için politikaların açıklanması.
2- İş performansından beklenenlerin anlaşılması.
3- Resmi kaynaklar aracılığıyla değişikliklerin önceden bildirilmesi.
4- Üstlere öneri sunma özgürlüğü.
5- Şirket konuları hakkında yeterli bilgi alabilme.
6- Alıcı tarafından tercih edilen kaynaklardan ya da medyadan önemli bilgilere ulaşabilme.
7- Şikâyet edebilme özgürlüğü, "ses çıkarma".
8- Üstlere kolaylıkla ulaşabilme.
9- Üstlerin astların duygularını anlama ve sorunlarını çözme çabası içinde olma derecesi.
10- Astların iyi performans sergilediğinde üstleri tarafından takdir edilme derecesi.
11- Üst düzey yöneticilerin açık iletişim kurmayı isteme derecesi.

Çalışanların genellikle üst yönetim ile ilişkisinin iletişim doyumunun sağlanmasında önemli bir yer kapladığı görülmektedir. Bu nedenle yapılan faktör analizi sonucunun teori ile örtüştüğü görülmektedir.

İnformal iletişim kanalları ölçeği orijinalinde; informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar ve sanal iletişim olmak üzere 6 alt boyut üzerinden değerlendirilmektedir.

Yapılan KFA'ya göre; araştırmada kullanılan informal iletişim kanalları ölçeğinin %66,926 informal iletişim kanallarının etkisini en çok etkileyen alt boyutun laf taşıyıcılar %34,686 olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle genel müdürlükten uzakta çalışan şube çalışanlarının yeteri kadar formal kanallar vasıtasıyla bilgilendirilmediğini, bu nedenle informal iletişim kanallarının temelini oluşturan söylenti ve dedikodunun yaygın olduğu düşüncesini beslemektedir.

İnformal iletişim kanalları kullanımında bankacıların %11,940 varyansa sahip olan informal sanal iletişim boyutu ikinci sırada yer almaktadır. 1980 ve sonrasında doğanlar Y kuşağı olarak sınıflandırıldığından (Yüksekbilgili, 2013) araştırmaya katılanların %68,36'sının (21-38 yaş aralığı) Y kuşağı mensubu olduğu sonucuna varılmaktadır. Y kuşağı mensupları ilişki odaklı, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, sosyal medya ile iletişim kurmaktan hoşlanan, ekip çalışmasına önem veren kişilik özelliklerine sahiptir. Sanal informal iletişimin bankacılar arasında etkin bir şekilde kullanıldığı yapılan analizde tespit edilmiştir. Yapılan şube ziyaretlerinde, bazı bankaların satış ekiplerinin bireysel cep telefonlarında WhatsApp Uygulaması üzerinden birbirleriyle sürekli temasta kalmalarını sağlayan gruplarının bulunduğu bilgisi edinilmiştir. Yine bazı bankalarda çalışanların hem işle ilgili uygulamalar hakkında bilgi edinmesini sağlayan hem de örgüt içinde fiziksel olarak tanımanın mümkün olmadığı çalışanlarla iletişim kurmasını sağlayan bazı örgüt içi sosyal medya uygulamalarının olduğu ve bu uygulamaların sıklıkla kullanıldığı öğrenilmiştir. We are social ve Hootsuit tarafından her yıl hazırlanan sosyal medya istatistikleri "Digital in 2018"in sonuçlarına göre; ortalama bir Türk internet kullanıcısının günde 7 saatten fazla zamanını internete bağlı olarak geçirdiği tespit edilmiştir. Bu zaman diliminde e-posta almak ve göndermek, Whatsapp ve Viber gibi mesajlaşma ve VOIP konuşma uygulamaları ve sosyal medya kanallarında gezinmenin de dahil olduğu görülmektedir. Geniş çaplı analize göre Türklerin internette her gün geçirdikleri ortalama 7 saatin yaklaşık 3 saatini sosyal medya kanallarında geçirdiği sonucuna varılmıştır. Araştırmada 51 milyon kullanıcı ile dünyanın en çok Facebook kullanan dokuzuncu ülkesinin ve dünyanın en çok Instagram kullanan ikinci ülkesinin Türkiye olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi olan "*Bankacılık sektörü çalışanlarının çalışan sesliliği tutumları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır."* desteklenmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; düzeltilmiş R^2 değeri 0,160 olduğu ve bankacıların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sesliliğinin %16'lık bir varyansının olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sesliliğinin %25,808'lik kısmını açıklayan örgüt yararına sesliliğin bu açıdan önemli bir değişken olduğu düşünülmektedir. Çalışanların örgütü ve iş süreçlerine yönelik kendi düşüncelerini ifade edebilmelerinin, "seslerini duyurabilmelerinin" içsel motivasyonlarına dolayısıyla iletişimden aldıkları doyuma katkı sağladığı

düşünülmektedir. Ancak çalışanlar seslilik davranışını sergilerken örgüt kültürü, amir iletişimi, liderlik tarzları gibi çevresel ve kişilik, işin yapısı, deneyim, pozisyon, statü gibi bireysel bazı faktörlerin etkisinde kalmaktadır. İletişim doyumu, örgüt içindeki bilgi akışı ve sürece ilişkin algı, tutum ve davranışları anlamaya yönelik bir olgudur. Redding'e (1972) göre, iletişim doyumunun bileşen yönlerinden biri de ses çıkarmadır. Çalışanların kendilerini ifade edebilmesi, iletişim doyumunun sağlanması açısından önemlidir.

İkinci hipotez için yapılan analizlerde sesliliği (B=0,670, p<0,05) ve informal iletişim kanallarının (B=-0,209, p<0,05) iletişim doyumu üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. 0,013 olarak bulunan etki değerinin bu ilişkide düşük etki büyüklüğü olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki informal iletişim kanallarının bu etkisinin düşük, orta ve yüksek seviyelerde farklılaştığı tespit edilmiştir. İnformal iletişim kanalları kullanımının en düşük olduğu seviyede çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki etkinin en yüksek etkiye (B=0,373, p<0,05) sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın 2. Hipotezi olan "*Bankacılık sektörü çalışanlarının, örgütsel seslilik ile iletişim doyumu arasındaki ilişkisinde informal iletişim kanalları kullanımının düzenleyicilik rolü vardır."*desteklendiği tespit edilmiştir.

Desteklenen ikinci hipotez için informal iletişim kanallarının düşük, orta ve yüksek seviyelerde kullanımının (ortalama değerlerin +1, 0 ve -1 standart sapmadaki) çalışan sesliliği ve iletişim kanallarının ilişkisini gösteren eğilimlerin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren hesaplamanın sonucu ilginçtir. Çünkü bu analizin sonuçlarına göre informal iletişim kanallarının kullanımı düşük olduğunda çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki etkinin en yüksek etkiye (B=0,373, p<0,01) sahip olduğu görülmektedir. Araştırma için yapılan ön çalışmada; çalışma günleri içinde ortalama olarak günde 9 saatlerini iş yerinde geçiren bankacıların arasında sosyal gereksinimler nedeniyle kendiliğinden oluşan bir iletişim türü olan informal iletişim kanallarının iletişim doyumunu arttıracağı düşünülmüştür.

Araştırmanın sonucu Koçel'in tespitlerini doğrulamaktadır. Koçel'e göre informal iletişimin gelişmesinin temel nedenleri arasında; formal iletişim kanallarının yetersizliği, belirsizlikler, örgüte duyulan güvensizlik (gelecek kaygısı, gruplaşma ve klikleşmeleri vb.), çalışanların kişisel özellikleri bulunmaktadır. Türkiye'de bankacılık sektörü çalışanlarının, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İşçi ve

Sendika Üyeliği Ocak 2018 raporu (31.01.2018, 30318 sayılı Resmi Gazete) verilerine göre, 101.342'sinin bu alanda bulunan 6 sendikaya üye olduğu tespit edilmiştir. Toplu iş sözleşmeleri ile çalışma yaşamı düzenlenen (çalışma saatleri, ücret artışı, sosyal haklar vb.), kanunlar ve diğer yasal mevzuatlarla işlerinin sınırları belirlenen bankacıların belirsizlik, genel anlamda güvensizlik yaşamasının oldukça düşük bir ihtimal olduğu düşünülmektedir. Tüm bu nedenler dışında yine de bankacıların informal iletişim kanallarını kullandığı görülmektedir. Bu noktada, bu kanalların kullanım nedenlerinin kişilik özellikleri, gruplaşma ve klikleşmeler olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde; çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide cinsiyetin regresyon modeline anlamlı katkı yaptığı görülmektedir. İletişim doyumunun yaklaşık olarak %16'sının çalışan sesliliği ile cinsiyet tarafından açıklandığını göstermektedir. Etkileşimsel terim (CS xC) regresyona girdiğinde iletişim doyumunun %1'lik ilave varyansı açıkladığı ve değişim anlamlı olduğu bulunmuştur. Bütün değişkenler regresyona girdiğinde çalışan sesliliği ($B=0,703$, $p<0,05$) ve cinsiyet ($B=-0,018$, $p<0,05$) iletişim doyumu üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışan sesliliği ile cinsiyetin etkileşimsel teriminin anlamlı olması, bu iki değişkenin iletişim doyumu üzerinde etkileşim etkisinin olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada, cinsiyetin iletişim kurma ile olan ilişkisinde, Albert Bandura tarafından belirlenen Sosyal Öğrenme Kuramı dikkate alınarak, iletişim kurmanın içinde yaşanılan toplum ile kültürden etkilendiği ve etkilendiği bu yapılar çerçevesinde bireylerin iletişim yetkinliklerinin geliştiği göz önünde bulundurulmuştur. Bu çerçeveden bakıldığında; geleneksel, modern ya da post modern toplumlarda yetişen bireylerin kadın ya da erkek olmaya farklı anlamlar yükleyeceği ve bu anlamlar çerçevesinde iletişim ile ilgili algı, tutum ve davranışlarının farklı olacağı öngörülmüştür. Tutar ve Uçar'a (2013,124) göre; geleneksel toplumlarda kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme biçiminin önemli farklılıklar içerdiği belirtilmektedir. Cinsiyetlerine göre farklı yetiştirilen çocukların büyüdüklerinde farklı iletişim kurmaları, iletişimden anladıklarının farklı olmaları da anlamlıdır. Kadınlar ve erkekler farklı iletişim biçimleri kurmayı tercih ederler. Kadınlar yüzyüze iletişim kurmayı, mesaj iletiminde göz teması kurmayı tercih ederken, erkekler yan yana oturarak aynı yöne bakarak iletişim kurmayı isterler.

İletişim kurma şekilleri birbirinden farklı olan kadınların ve erkeklerin çalışan sesliliği ve iletişim doyumuna da yaklaşımlarının farklı olacağı düşünülmüştür.

Yapılan analizler sonucunda; kadınların çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki etkisi (B=0,353, p<0,05) ve erkeklerin çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki etkisi (B=0,228, p<0,05) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kadınların çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkiden olumlu yönde daha çok etkilendiği tespit edilmiştir. Bir diğer deyişle, kadınların duygu ve düşüncelerini dile getirebilmelerinin, "ses çıkarabilmelerinin" iletişim doyumunun sağlanmasında etkisinin olduğu görülmektedir.

7.2 Araştırmanın Sektöre Katkısı ve Yöneticilere Öneriler

Son yıllarda örgütün başarısı için insan faktörünün önemi öne çıkmıştır. Bu kapsamda yetenekli adayları örgüte çekme dışında, mevcut yetenekleri elde tutma da önemli bir konu olarak insan kaynakları çalışanlarının gündemindedir. Çalışanları elde tutmak için gerekli hijyen faktörler arasında bireyler arası ilişkiler (ast, üst ve dikey hiyerarşi kapsamında) yer almaktadır. Bu faktörlerin çalışanların örgütte kalıp kalmayacağına ilişkin karar vermesinde önemli bir değişken olarak göz önünde bulundurulması gereklidir. Bu noktada çalışan sesliliğini, özellikle kendiliğinden oluşan örgüt yararına seslilik boyutunu, arttıracak aksiyonlar alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

İletişim doyumunun arttırılabilmesi için üstlerle olan iletişim, medya kalitesi ve bireysel geri bildirim gibi doyumu olumlu yönde etkileyen alt boyutları kapsayacak uygulamaların hayata geçirilmesinin önemli olduğu ve ilk kademe, orta kademe ile üst düzey yöneticilere verilen eğitimlerde, var olan örgüt kültürü çerçevesinde, bu boyutların pratiğe uygulanmasını sağlayacak eğitimler verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca şubelerde farklı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin özellikle üst iletişimi, medya kalitesi, bireysel geri bildirim gibi boyutlarda aynı tutumları sergilemesinin iletişim doyumunu arttırmaya katkı sağlayacağı fikri oluşmuştur.

7.3 Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanları arasında uygulanmıştır. Ancak hizmet sektörünün geneline hitap eden sonuçları olup olmadığı tartışmalı bir konudur. Çünkü bankacılık sektörü çalışanları; genellikle lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip (Araştırmaya katılanların %84,44'ü lisans ya da daha yüksek bir eğitim seviyesine sahiptir.), genellikle ofis ortamında çalışan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca banka çalışanları Türkiye'de en yüksek sendikalılaşma oranına sahip meslek grubudur. Sendikalılaşma bankacılara sosyal haklar, ücret artışları gibi birçok konuda diğer hizmet sektörü çalışanlarına nazaran farklı davranış sergileme imkanı sağladığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının diğer hizmet sektörü çalışanları ya da beyaz yakalı çalışanlar ile aynı sonuçları paylaşıp paylaşmayacağına ilişkin bir çalışma tasarlanarak yeni bir araştırma yapılmasının daha uygun bir sonuç sağlayacağı düşünülmektedir.

İletişim doyumunun bireysel (yaş, unvan, kıdem vb.) ve çevresel (örgüt kültürü, amir iletişimi, liderlik tarzları vb.) faktörlerden nasıl etkilendiğinin anlaşılması adına üretim, hizmet gibi birçok sektörü kapsayan bir araştırmanın tasarlanarak hayata geçirilmesinin faydalı olacağı kanaati oluşmuştur.

7.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma için toplanan veriler; Linkedin ve Facebook gibi sosyal ağlarda yer alan bankacılara özel tartışma gruplarında, sendikalar ile yapılan görüşmeler neticesinde sendika temsilcileri tarafından yanıtlanan online form ve şube ziyaretlerinde dağıtılan basılı anket formlarıyla aracılığıyla toplanmıştır. Bankalara ait herhangi bir bilgi talep edilmemesine rağmen bankaların genel müdürlükleri ile yapılan görüşmeler sonuçsuz kalmış ve geniş bir katılımın gerçekleşmesi sağlanamamıştır. Ülkemizde bilimsel araştırmalara katılımın sınırlı olması ve bu konuda duyarlılığın arttırılmasına yönelik çalışmaların üniversite – sanayi – işletme odağında gerçekleştirilmesinin önemli olduğu, araştırmaların çalışma hayatına katkı sağlamak adına yapıldığı ve bu yönde toplumsal bir bilincin geliştirilebilmesi için çalışmalar yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Yapılan bu bilimsel araştırmaların çalışma yaşamını daha iyi anlayabilmek, etkin, memnun ve mutlu çalışanlar ile örgütsel verimliliği arttırabilmek adına yapıldığının anlatılması elzemdir.

Yapılan araştırma, Mart – Nisan aylarında hala bankalarda çalışan bankacıları kapsamaktadır. Araştırmada analizlere dahil edilen 392 katılımcının verileri bulunmaktadır. Bu nitel araştırmanın verileri değerlendirilirken kesitsel bir araştırma olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Ayrıca araştırma sonucu elde edilen veriler, ankete katılan bankacıların bireysel değerlendirmelerine dayalı ölçeklerle ölçümlenmiştir. Özellikle yapılan şube ziyaretlerinde karşılaşıldığı üzere; anket formunda katılımcılara ya da bankalara ait bir bilgi talep edilmemesine ve araştırmacının banka dışından bir kimliğe sahip olmasına rağmen katılımcıların yanıt verme konusunda tereddüt yaşadığı gözlemlenmiş olup anket formlarına verdikleri cevapların yöneticileri ile paylaşılıp paylaşılmayacağına ilişkin çok miktarda soru gelmiştir. Ayrıca anket formunda demografik değişkenlerle birlikte 92 adet ifadenin yer almasının, araştırmaya katılanların yanıtlama oranını düşürdüğü gözlemlenmiştir.

7.5 Sonuç

Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide informal iletişim kanallarının düzenleyici etkisini araştırmak amacıyla bankacılık sektörü çalışanlarından oluşan 392 kişilik bir örneklem ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma ile bir çalışan davranışı olarak sesliliğin iletişim doyumu üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Gerçekleştirilen yazın taramasında çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir yabancı veya ulusal çalışılmaya rastlanmamıştır. Yapılan analizlerde; çalışan sesliliğinin iletişim doyumunu anlamlı ve olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Çalışan sesliliğinin alt boyutları arasındaki örgüt yararına sesliliğin bankacılar arasında en yüksek etkiye sahip olduğu, diğer bir alt boyut olan savunma amaçlı sesliliğin de yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Temeli boyun eğme isteğine dayanan pasif bir davranış olan kabul edilmiş sesliliğin bankacılar arasında en düşük etkiye sahip olduğu görülmüştür. İnformal iletişim kanalları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide cinsiyet ve informal iletişim kanallarının düşük etki düzeyinde düzenleyicilik etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları örgütlerin finansal ve yapısal hedeflerine ulaşmada örgütsel sesliliğin çalışan tarafından ölçümlenmesini sağlayan iletişim doyumu kavramını ve

diğer kavramlarla ilişkisini anlamaya yöneliktir. Daha önce yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre iletişim doyumu çalışanların bağlılığı ve iş doyumu ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle iletişim doyumunu daha iyi anlamanın bağlılık ve iş doyumu ile ilgili yapılan çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

4857 Sayılı İş Kanunu, Resmi Gazete, 25134 Haziran 2003, Http://Www.Mevzuat.Gov.Tr/Mevzuatmetin/1.5.4857.Pdf , [24.01.2017].

Agee, W.K, P.H. Ault, E. Emery. 1985**. Introduction to Mass Communication**. New York: Harper and Row Publishers, Inc (Aktaran: Yaylagül, Levent. **Kitle İletişim Kuramları: Egemen Ve Eleştirel Yaklaşımlar**. 7.bs Ankara: Dipnot Yayınlar. 2010)

Aiken, L.S., S.G.West, R.R. Reno. 1991. **Multiple Regression: Testing And Interpreting Intractions**. USA Newbury Park: Sage Publications.

Akat İ., G. Budak. 1994. **İşletme Yönetimi**. İstanbul, Beta Yayınları.

Akbanklı Gönüllüler, Http://Www.Akbank.Com/Tr-Tr/İnsan-Kaynaklari/Sayfalar/Gonulluluk-Faaliyetlerimiz.Aspx [11.12.17]

Akgemici, T., S. Ada, E. V. Korkmaz. 2016. Örgütsel İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. **International Multidisciplinary Conference 2016**, 21-22 Nisan 2016, Antalya.

Allen, N. J., J. P. Meyer. 1996. Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity. **Journal Of Vocational Behavior,** c.49 s.3: 252-276.

Ajzen, Icek. 1991 The Theory Of Planned Behavior. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, c.50 s.2: 179-211.

Ashford, J., N. P. Rothbard, S. K. Piderit, J. E. Dutton. 1998. Out On A Limb: The Role Of Context And Impression Management In Selling Gender-Equity Issues**. Administrative Science Quarterly**: 23-57.

Asutay, H. 2009. Elektronik Yazın Yeni Teknolojilerle Birlikte Yazın Dünyasında Ortaya Çıkan Yeni Yazınsal Tür Ve Biçimler. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2009 c. 11, s 2: 63-86.

Atabek, Necdet. 1998. Gündem Belirleme Yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi **İletişim Fakültesi Dergisi,** s.7: 155-174.

Atak, M. 2005. Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi. **Journal Of Aeronautics And Space Technologies,** c. 2, s.2: 59-67.

Attey, Bonnie Weawer, 2010. **Manual For Job-Communication Satisfaction-Importance (Jesi) Questionnaire**, 13. bs. Usa: Xlibris Corporation.

Avery, D. R., M.A. Quinones. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness. **Journal of Applied Psychology**, 87, 81–6. (aktaran: Van Dyne, L., Soon A., Botero I. C.Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. **Journal Of Management Studies.** c.40, s.6: 1359-1392, 2003)

Ay, Deniz. 2016. Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlilikleri Ve İnformal İletişimleri: Bir Karma Yönetim Çalışması (Tokat İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aydoğan, Derya. 2013. Türkiye'de Dijital Gazetecilik: Habertürk Ve Hürriyet Gazeteleri Örneği. **The Turkish Online Journal Of Design Art And Communication**, c.3, s.3: 26-40.

Bandura, Albert, 1989. **Social Cognitive Theory**, Greenwich, Ct: Jaı Press. 1-60.

Bandura, Albert, 1991. Human Agency: The Rhetoric And Reality. **American Psychologist**, s. 46: 157-162.

Bandura, Albert. 2001.Social Cognitive Theory Of Mass Communication. **Media Psychology**, s. 3, c. 3: 265-299.

Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu Https://Www.Bddk.Org.Tr/Websitesi/Turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/Bankacilik_Kanunu.Aspx [28.01.2017]

Başaran, İ. E. 2000. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 3. bs. Ankara: Feryal Matbaası.

Baştan, Serhat. 2000. Yeni İletişim Teknolojilerine Örgüt Yapısı İçinde Uyum Sorunu, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir. (Aktaran: Vural, Z., Bat, M. Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma. **Journal Of Yasar University**, c 5.s 20. 2010)

Battey, B. W. 2010. Manual For Job-Communication Satisfaction-Importance (Jcsı) Questionnaire. Xlibris Corporation,

Batuş, G. 1997. İletişim Sosyolojisinin Doğuş Nedenleri. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi|** Istanbul University Faculty Of Communication Journal, s. 5: 23-33.

Bektaş, Meral, 2014. Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnformal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği, Doktora Tezi, Sdü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Berger, A. A. 1976. Anatomy of the joke**. Journal of Communication**, s. 26, 113-115 (aktaran Duncan, W. J. 1982. Humor in management: Prospects for administrative practice and research. **Academy of Management Review**, s. 7, c.1: 136-142.

Bitmiş, M. G., S. Güney, H. Demirel. 2014. İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 32, s. 2:57-74.

Blau, P. Michael. 1964. **Exchange And Power In Social Life**. Transaction Publishers.

Borman, W C. , S. J. Motowıdlo. 1997. Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. **Human Performance,** c.10, s.2: 99-109.

Brinsfield, Chad. T. 2009. Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors. Phd Thesis, The Ohio State University.

Bulut, H. 2016. Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Burris, E. R., J. R. Detert, D. S. Chıaburu. 2008. Quitting Before Leaving: The Mediating Effects Of Psychological Attachment And Detachment On Voice. **Journal Of Applied Psychology**, c.93.s.4: 912.

Cangöz, İncilay. 2013. Çizgisel ve Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar. **İletişim Kuramlarına Giriş,** Ed. Erkan Yüksel, 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Clampıtt, P. G., C. W. Downs. 1993. Employee Perceptions Of The Relationship Between Communication And Productivity: A Field Study. **The Journal Of Business Communication**, s.30 c.1: 5-28.

Crowley, D., P. Heyer. 2017. **İletişim Tarihi: Teknoloji, Kültür, Toplum**. Çev. Berkay Ersöz, 4.bs. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Cohen, J., P. Cohen. 1983. **Aplied Multiple Regression /Correlation Analysis Fort He Behavioral Sciences,** 2nd Edn., Hilsdale, Nj: Erlbaum.

Corporate Basketball League İnternet Sayfası, Http://Www.Cbl.Com.Tr/İndex.Php?V=1 [11.12.2017]

Conrad, C., M. S. Poole. 2012. **Strategic Organizational Communication: In a global economy**. 6. Bs. John Wiley & Sons.

Davis, K. 1953. A Method Of Studying Communication Patterns İn Organizations. **Personnel Psychology**, c.6, s.3: 301-312.

Davis, Keith. 1988. **İşletmede İnsan Davranışı,** Çev. Kemal Tosun Vd., 3 bs, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Detert, J. R., E. R. Burris. 2007. Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?. **Academy Of Management Journal,** s.50, c.4: 869-884.

Digital in 2018, Https://Www.Slideshare.Net/Wearesocial/Digital-İn-2018-Global-Overview-86860338 [24.05.2018]

Dow, G. K (1988). Configurational and coactivational views of organizational structure.**Academy of Management Review,** s. 13, 53-64 (Aktaran: Johnson, J. David, William A. Donehue, Charles K. Atkin, Sally Johnson. 1973. Differences Between Formal And Informal Communication Channels. **The Journal Of Business Communication**, 1994, c.31, s.2: 111-122).

Downs, Cal W., M.D Hazen. 1977. A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction. **The Journal Of Business Communication** (1973), c.14, s.3: 63-73.

Dökmen, Üstün. 2003. **Sanatta Ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları Ve Empati**, 22. Bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Duncan, W. J. 1982. Humor in management: Prospects for administrative practice and research. **Academy of Management Review**, s. 7, c.1: 136-142.

Dundon, T., A. Wilkinson, M. Marchington, P. Ackers. 2004. The Meanings And Purpose Of Employee Voice. **The International Journal Of Human Resource Management,** s.15, c.6: 1149-1170.

Ekici, K. 2006. Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ. 1997. **İşletmelerde Davranış**, 2. Bs., İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. 2001. Kitle İletişimi Örneğiyle Marksist Siyasal Ekonomi Yaklaşımı Üzerine Bir Tartışma. **Praxis**, s.4: 276-313.

Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2002). Öte**ki Kuram Kitle İletişim Yaklaşımların Tarihsel ve Eleştirel Bir Değerlendirmesi.** Ankara: Erk. (aktaran Yüksel, Erkan. **İletişim Kuramlarına Giriş, İletişim Kuramları**, Ed. Erkan Yüksel, 1. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013)

Erdoğan, İ. 2011. **İletişimi Anlamak**, 4. Bs. Ankara: Pozitif Matbacılık

Erdoğan, İ. 2014. **Medya Teori Ve Araştırmaları**. 1. Bs. Ankara: Erek Matbaacılık.

Eren, Erol. 2015. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi,** 15. Bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erten, S. 2002. Planlanmış Davranış Teorisi İle Uygulamalı Öğretim Metodu. **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, c.19, s.2: 217-232.

Garanti Bankası, Sosyal İmkanlar, Https://Www.Garanti.Com.Tr/Tr/Garanti_Hakkinda/İnsan_Kaynaklari/İnsan_Kaynaklari_Politikalari/Sosyal_İmkanlar.Page [11.12.17]

Goldhaber, Gerald. M., M. P. Yates, D. T. Porter, R. Lesniak. 1978. Organizational Communication. **Human Communications Research**, s.5: 76-96.

Goldhaber, Gerald. M. 1993. **Organizational Communication**. Madison, Wı: Brown & Benchmark.

Goodman, P. S., E. Ravlın, M. Schmınke. 1987. Understanding Groups in Organizations. **Research in Organizational Behavior**. S.9: 121-173.

Graham, J. 1986. Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw, L. L. Cummings (Ed.), **Research in organizational behavior** s. 8: 1-52). Greenwich, CT: JAI Press. (aktaran: Brinsfıeld, Chad. T. 2009. Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors. Phd Thesis, The Ohio State University.

Gülnar, Birol. 2007. Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim Ve İletişim Doyumu: Kamu Ve Özel Üniversite Karşılaştırması. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülnar, Birol. 2009. İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği. Selçuk Üniversitesi İletişim **Fakültesi Akademik Dergisi**, c.5, s. 4: 62-82.

Güney, Salih. 2012. **Örgütsel Davranış**, 1. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz S., F. Şahin. 2016. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz.** 3. Baskı. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Graham, J.W, 1983. Principled Organizational Dissent, Doctoral Dissertation, Department Of Organization Behaviour, Northwestern University.

Harvey, J. B. (1988). **The Abilene Paradox and Other Meditations on Management.** San Diego: Lexington. (aktaran: Van Dyne, L., Soon A., Botero I. C.Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. **Journal Of Management Studies.** c.40, s.6: 1359-1392, 2003)

Hatfield, J. D., R. C. Huseman. 1982. Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics. **Academy of Management Journal**, s.25, c.2, 349-358.

Hecht, M. L. 1978. The Conceptualization And Measurement Of Interpersonal Communication Satisfaction. **Human Communication Research**. s.4, c.3: 253-264.

Hecht, M. L. 1978b Toward A Conceptualization Of Communication Satisfaction. **Quarterly Journal Of Speech,** 1978, 2015, s.64, c.1: 47-62.

Holmes, J. 2003. Small Talk At Work: Potential Problems For Workers With An Intellectual Disability**. Research On Language And Social Interaction**, s.36, c.1: 65-84.

Isenberg, D. J. (1980). Levels of analysis of pluralistic ignorance phenomena: the case of receptiveness to interpersonal feedback. **Journal of Applied Social Psychology**, 10, 457–67. (aktaran: Van Dyne, L., Soon A., Botero I. C.Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. **Journal Of Management Studies.** c.40, s.6: 1359-1392, 2003)

İşçi Ve Sendika Üye Sayıları İstatistiği, Resmi Gazete,20318 Haziran 2018, Https://Www.Csgb.Gov.Tr/Media/8122/Resmi-Gazete-20180131-4.Pdf

İş'te Yaşam, Https://Www.İsbank.Com.Tr/Tr/Hakkimizda/İnsan-Kaynaklari/İste-Yasam/Sayfalar/İste-Yasam.Aspx [11.12.17]

Jablın, F. M., L.L. Putnam. 2000. The New Handbook Of Organizational Communication: Advances İn Theory, Research, And Methods. USA Newbury Park: Sage Publications.

Jablin, F M. 1987. Formal organization structure. In F M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (ed.), **Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective** (pp. 389-419). Newbury Park, CA: Sage.

Jensen, Klaus. B. 2002. **The Humanities in Media And Communication Research. A Handbook Of Media And Communication Research. Qualitative And Quantitative Methodologies**. London & New York: Routledge.

Johnson, J. David, William A. Donehue, Charles K. Atkin, Sally Johnson. 1973. Differences Between Formal And Informal Communication Channels. **The Journal Of Business Communication**, 1994, c.31, s.2: 111-122.

Kaiser, H.F. 1974. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, s. 39, 31-36. (Aktaran: Çolakoğlu, Ö. M., C. Büyükekşi 2014. Açımlayıcı faktör analiz sürecini etkileyen unsurların değerlendirilmesi. **Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi,** s. 2, c.1).

Kalaycı, Ş. 2009. **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları**. Ankara: Asil Yayınevi.

Kaplan, A. M., M. Haenleın. 2010. Users Of The World, Unite! The Challenges And Opportunities Of Social Media. **Business Horizons**, s. 53, c.1: 59-68.

Kapferer, J. N. 1992. **Dünyanın En Eski Medyası, Dedikodu & Söylenti,** Çev: Işın Gürbüz, İletişim Yayınları, İstanbul. (Aktaran: Solmaz, B. 2006. Söylenti ve Dedikodu Yönetimi. Selçuk Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s. 16: 565-575.

Kaufman, B. E. 2015. Theorising Determinants Of Employee Voice: An Integrative Model Across Disciplines And Levels Of Analysis. **Human Resource Management Journal,** s. 25, c.1: 19-40.

Katz, Daniel, Robert L. Kahn. 1978. **The social psychology of organizations**. 2. Bs. New York: John Wiley & Sons, Inc. (Aktaran: Tutar, Hasan, Kemal M.

Yılmaz. 2013. **Genel Ve Örgütsel Boyutlarıyla İletişim**, 10. Bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kaya, İ. 2007. Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 7, c.22: 355 – 372.

Kline, P. 1994. **An Easy Guide To Factor Analysis**. East Sussex: New York: Routledge (Aktaran: Büyüköztürk, Şener. 2002. Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, s.32, 470-483).

Krackhardt, D. J. R. Hanson. 1993. Informal Networks. **Harvard Business Review**, s.71, c.4: 104-111.

Kraut, R. E., R.S. Fish, R. W. Root, B.L. Chalfonte. 1990. **Informal Communication in Organizations: Form, Function, And Technology,** I S. Oskamp & S. Spacapan (Eds.). Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applies Social Psychology. Beverly Hills, CA: Sage Publications: 145-199.

Knapp, R.H. 1944. A Psychology Of Rumor, **Public Opinion Quarterly** s. 8: 22-27

Kejanlıoğlu, D.B. 1996. **İletişim Alanı Üzerine**. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yıllık 1995 - 1996. Ankara: A.Ü. Basımevi. 1-8 (aktaran: Yaylagül, Levent. 2010. **Kitle İletişim Kuramları: Egemen Ve Eleştirel Yaklaşımlar**. 7.bs Ankara: Dipnot Yayınlar.

Ketenci, H. Fehmi, Can Bilgili. 2006. **Görsel İletişim Ve Grafik Tasarım**, 1. Bs. İstanbul: Beta Yayınevi.

Kleınman, P. 2014. **Psiko 101**, Çev. Kaplan Hasan, 4. Bs. İstanbul: Okuyanus Yayın

Koçel, Tamer. 2005. **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Kowalski, R. M. 1996. Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. **Psychological Bulletin**, s. 119: 179-196 (aktaran: Brinsfield, Chad. T. 2009. Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors. Phd Thesis, The Ohio State University).

Lasswell, H. D. 1927. The Theory Of Political Propaganda. **The American Political Science Review**, s. 21 c.3: 627-631.

Lıttlejohn, S. W., K.A Foss. 2010. **Theories Of Human Communication**. 10. Bs. Illinois: Waveland Press.

Luft, J., H. Ingham. 1961. The Johari Window: A Graphic Model Of Awareness In Interpersonal Relations. **Human Relations Training News**, s.5, c.9: 6-7.

Hirschman, A.O. 1970. **Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations, And States**. s. 25. USA: Harvard University Press.

Maden, S. 2010. Türkçe Öğretmeni Adaylarının Sözlü İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma. **Ekev Akademi Dergisi**.

Maigret, Eric. 2011. **Medya Ve İletişim Sosyolojisi**, Çev. Yücel, Halime. 4. Bs. İstanbul: İletişim Yayınları.

Mattelart, A., M. Mattelart. 2016. **İletişim Kuramları Tarihi**, Çev. Merih Zıllıoğlu, 8. Bs. İstanbul: İletişim Yayınları.

Mıhçıoğlu Cemal. 1996. **Sözcüklerin Öyküsü**, Ankara, Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları, Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi. (Aktaran: Bektaş, Meral, 2014. Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnformal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği, Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Miceli, M. P., J. P. Near. 1992. **Blowing The Whistle**. New York: Lexington.

Miller, K., Barbour, J. 2014. **Organizational Communication: Approaches And Processes**. Cengage Learning.

Monge, P. R., E. M. Eisenberg. 1987. **Emergent communication networks**. In F. Jablin. Ed: Jablın, F. M., Putnam, L. L. **The New Handbook Of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, And Methods**. USA Newbury Park: Sage Publications.

Morrison, E. W., C.C. Phelps. 1999. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate work- place change. **Academy of Management Journal**, s.42: 403–19.

Morrıson, E. W. 2011. Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research. **Academy Of Management Annals**, s.5, c.1: 373-412.

Morrıson, E. W. 2014. Employee Voice And Silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.** s1, c.1: 173-197.

Monge, P. R., N. S. Contractor. 2001. Emergence Of Communication Networks. Ed. **The New Handbook Of Organizational Communication: Advances In Theory, Research, And Methods**, 440-502.

Mutlu, Erol. 2017. **İletişim Sözlüğü,** 1. Bs. Ankara: Ütopya Yayınevi.

Near, J. P., M. P. Mıcelı. 1985.Organizational Dissidence: The Case Of Whistle-Blowing. Journal Of Business Ethics, 4.

Newstrom, J. W., K. Davis. 1993. **Human Behavior At Work Management**. London: Heinernann.

Newstrom, J. W., R.E. Monczka, W. E. Reif. 1974. Perceptions Of The Grapevine: Its Value And İnfluence**. The Journal Of Business Communication** (1973) , c. 11, s.3: 12-20.

Osterloh, M., J. Frost, B. S. Frey. 2002. The Dynamics Of Motivation in New Organizational Forms. **International Journal Of The Economics Of Business**, s.9, c.1: 61-77.

Özdemir, S., R.Erdem. 2014. Sosyal Medyanin Örgüt İçi İletişimdeki Rolü, Manas **Sosyal Araştırmalar Dergisi**. s.5, c.3: 247-270.

Özer, Ömer. 2013**. İletişim Kuramlarına Giriş, İletişim Kuramları,** Ed. Erkan Yüksel, 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Parsa, A. F. 2007. İmgenin Gücü Ve Görsel Kültürün Yükselişi. **Fotografya Dergisi**, s. 19: 1-10.

Pauksztat, B., C. Steglıch, R. Wıttek. 2011. Who Speaks Up To Whom? A Relational Approach To Employee Voice. **Social Networks**, s. 33, c.4: 303-316.

Peters, Thomas J., Robert H. Waterman Jr. 1982. **In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies.** New York: Harper and Row (aktaran: Lorenzen, Michael. 1997. Management By Wandering Around: Reference Rovering And Quality Reference Service, **The Haworth Press, Inc,** s.59: 51-57).

Pincus, J. D. 1986. Communication Satisfaction, Job Satisfaction, And Job Performance. **Human Communication Research**, s.12, c.3; 395-419.

Premeaux, S. F. 2001. Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up İn The Workplace. Doctoral Dissertation. Mcneese State University.

Premeaux, S. F., A. G. Bedeıan. 2003. Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self – Monitoring in Predicting Speaking Up İn The Workplace. **Journal Of Management Studies**, s.40, c.6: 1537-1562.

Redding, W. C. 1972. **Communication Within The Organization: An Interpretative Review Of Theory And Research.** New York: Industrial Communication Council, Inc. (Aktaran: Downs, Cal W.; Hazen, M. D. 1977. A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction. **The Journal Of Business Communication** (1973), c.14, s.3: 63-73)

Robbins, S. P., T. A. Judge. 2012. **Örgütsel Davranış**, 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

Rogers Everette M., Steven H Chaffe. 1983.Communication an Academic Discipline. Journal of Communication. Summer. 18-30. (aktaran: Yaylagül, Levent. **Kitle İletişim Kuramları: Egemen Ve Eleştirel Yaklaşımlar**. 7.bs Ankara: Dipnot Yayınlar, 2010)

Klapp, Orrin E. 1972. **Currents of Unrest: An Introduction to Collective Behavior**. New York: Holt, Rinehart &Winston. (Aktaran: Rasnow, R. L. 1988. Rumor As Communication: A Contextualist Approach. **Journal Of Communication**, c.38, s.1: 12-28).

Sabuncuoğlu, Zeyyat., Melek Tüz. 2003. **Örgütsel İletişim**, 4. Bs. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., Melek Tüz. 2008. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Furkan Ofset.

Sanrı, Ö. 2014. Denizcilik İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Değişim Yönetimi Üzerine Etkisi Ve Bir Örnek Olay Çalışması, Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sillars, S. 1997. **İletişim**. (Çev. Nüzhet Akın). 2. Bs. İstanbul:Meb Yayınları.

Shannon, C. E., W.A. Weaver. 1949. **Mathematical Model Of Communication Urbana.** Illinois: University of Illinois Press.

Stark, L., K. Crawford. 2015. The Conservatism Of Emoji: Work, Affect, And Communication. **Social Media Society**, 1.2.

Steınmetz, H. Davıdov, E. Schmıdt, P. 2011. Three Approaches To Estimate Latent Interaction Effects: Intention And Perceived Behavioral Control İn The Theory Of Planned Behavior. **Methodological Innovations Online**, c. 6, s.1: 95-110.

Şehitoğlu, Yasin. 2010. Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şirketler Ligi İnternet Sayfası, Http://Www.Sirketlerligi.Com [11.12.17]

Şimşek, Eylem. 2011. Örgütsel İletişim Ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Eylem. H. Aktaş. 2014. Örgütsel Sessizlik İle Kişilik Ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.14, c.2.

Tabachnıck, B. G., L.S. Fidell. 2007. Using Multivariate Statistics. Allyn & Bacon/Pearson Education.

Tangırala, S., R. Ramanujam. 2008. Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects Of Personal Control And Organizational Identification. **Academy Of Management Journal,** s.51, c.6: 1189-1203.

Taylan, H., H.Arklan, Ü. 2008. Medya Ve Kültür: Kültürün Medya Aracılığıyla Küreselleşmesi. **Sosyal Bilimler Dergisi**, s.10, c.1: 86.

Tekinalp, Şermin. 2002. İletişim Araştırmalarında İdeoloji Ve Küreselleşme: Eleştirel Bir Bakış. **Kocaeli University Faculty Of Communication Magazine**.

Tekinalp, Şermin., Ruhdan Uzun. 2013. **İletişim Araştırmaları Ve Kuramları**. 4.bs. İstanbul: Beta Basım.

Tdk Güncel Türkçe Sözlük, Http://Tdk.Gov.Tr/İndex.Php?Option=Com_Gts&Arama=Gts&Guid=Tdk.Gts.589afddbb05f42.59102285 [08.02.2017]

TDK Güncel Türkçe Sözlük, Http://Tdk.Gov.Tr/İndex.Php?Option=Com_Gts&Arama=Gts&Guid=Tdk.Gts.5937ef85448d86.87371278 [07.06.2017]

Tutar, Hasan, Kemal M. Yılmaz. 2013. **Genel Ve Örgütsel Boyutlarıyla İletişim**, 10. Bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türkiye Bankalar Birliği, "Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan Ve Şube Sayıları Aralık 2017", Rapor Kodu: Dt13, Https://Www.Tbb.Org.Tr/Tr/Bankacilik/Arastirma-Ve-Yayinlar/Arastirma-Ve-Sunumlar/2017/4460 [11.12.17]

Uğurlu, C. T. 2014. İnformal İletişim Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.15, c. 3: 83-100.

Waldron, V. R. 1999. Communication Practices Of Followers, Members, And Protégés: The Case Of Upward Influence Tactics. **Annals Of The International Communication Association**, c.22, s.1: 251-299.

Welsch, H.P., H. LaVan. 1981. Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate. **Human Realtions**. S. 43: 1079- 1089. (aktaran: Guzley, R. M. 1992. Organizational Climate And Communication Climate: Predictors Of Commitment To The Organization. **Management Communication Quarterly**, c.5, s.4: 379-402.)

Wilkinson, A., T. Dundon, M. Marchington, P. Ackers. 2004.Changing Patterns Of Employee Voice: Case Studies From The Uk And Republic Of Ireland. **Journal Of Industrial Relations**, c.46, s.3: 298-322.

Withey, M. J., W. H. Cooper. 1989. Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. **Administrative Science Quarterly**, 521-539.

Whittaker, S., Frohlich, D., O. Daly-Jones. (1994). Informal workplace communication: What is it like and how might we support it?. In Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems, 1994 April (pp. 131-137). ACM.

Wright, T. A. 2004. The Role Of "Happiness" in Organizational Research: Past, Present And Future Directions. In: Exploring İnterpersonal Dynamics. Emerald Group Publishing Limited, P. 221-264.

Van Dyne, L., J. A. Lepıne. 1998. Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity. **Academy Of Management Journal,** s.41, c.1: 108-119.

Van Dyne, L., A. Soon, I. C. Botero. 2003.Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. **Journal Of Management Studies.** c.40, s.6: 1359-1392.

Van Dyne, L., A. Soon, I. C. Botero. 2003.Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. **Journal Of Management Studies.** c.40, s.6: 1359-1392 (Aktaran: Şehitoğlu, Yasin. Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010)

Varona, F. 1996. Relationship Between Communication Satisfaction And Organizational Commitment In Three Guatemalan Organizations. **The Journal Of Business Communication** (1973) c.33, s.2: 111-140.

Vinton, K. L. 1989. Humor in the Workplace: It is More Than Telling Jokes. **Small group behavior**, s. 20, c.2: 151-166.

Yaylagül, Levent. 2010. **Kitle İletişim Kuramları: Egemen Ve Eleştirel Yaklaşımlar**. 7.bs Ankara: Dipnot Yayınlar.

Yüksekbilgili, Z. 2013. Türk Tipi Y Kuşağı. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** s.45.

Yüksel, E. 2001. **Medyanın Gündem Belirleme Gücü.** Konya: Çizgi Kitabevi.

Yüksel, Erkan. 2013. **İletişim Kuramlarına Giriş, İletişim Kuramları**, Ed. Erkan Yüksel, 1. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

EKLER

EK 1 SBE'DEN ALINAN ANKET İZİN BELGESİ





EBYS

Elektronik Belge Yönetim Sistemi

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 44513635-399-E.1802260355 **Tarih**: 26.02.2018
Konu : Tez Aşaması

İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz işletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi TezliYüksek Lisans Programı öğrencisi 15712015 no.lu Gülcan ÖZBOLAT tez aşamasındadır ve "**Çalışan Sesliliği İle İletişim Doyumu Arasındaki İlişkide İnformal İletişim Kanallarının Etkisi**" konulu Yüksek Lisans tezine devam etmektedir. Tez çalışmalarında gerekli yardım ve desteği sağladığınızdan ötürü teşekkürlerimi sunar, bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ali Fuat ARICİ
Enstitü Müdürü

Adres : Yıldız Teknik Üniversitesi 34220 Esenler/İSTANBUL
Tel : 0212 383 31 15
Fax : 0212 383 31 18

İrtibat : Reşat HORUS
Web : www.sbe.yildiz.edu.tr
e-Posta : rhsentas@gmail.com

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
http://www.ebys.yildiz.edu.tr/Dogrulama/Index?EvrakNo=E.1802260355&ErisimKodu=50daw887

EK 2 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, örgütsel seslilik ile çalışanların iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi açıklamada informal (gayri resmi) iletişim kanalların aracı etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki akademik yazına ışık tutarak yazılacak yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Herhangi bir şekilde çalışanların ve çalıştıkları kurumların ismi alınmadığından paylaşılması mümkün olmamaktadır. Ankete katılımda gönüllülük esastır. Arzu edildiği takdirde araştırmanın genel sonuçları araştırmaya katılanlar ve işletmeler ile paylaşılabilir. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, zaman ayırarak bizlere yardım ettiğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Gülcan Özbolat
Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme ABD

Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu
Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Örgütsel Davranış ABD

Soru ve önerileriniz için:

0 542 507 91 81 gulcan.ozbolat@gmail.com

ysehit@yildiz.edu.tr

Bankanın Sahiplik Durumu	☐	Kamu	☐	Özel						
Çalıştığınız Lokasyon	☐	Şube	☐	Genel Müdürlük	☐	Bölge Müd.				
Cinsiyetiniz	☐	Kadın	☐	Erkek						
Yaşınız	☐	21-26	☐	27-32	☐	33-38	☐	39-46	☐	47-52
	☐	53-58	☐	59 ve üstü						
Unvanınız	☐	Memur/ Görevli	☐	Yetkili/Yet. Yrd. / Şef/Şef Yrd.	☐	Uzman / Uzman Yrd.	☐	Müfettiş / Müfettiş Yrd.	☐	Müdür Yrd. / 2. Müdür
	☐	Müdür (Şube, Birim, Bölüm)	☐	Genel Müdür Yrd./Genel Müdür						
Öğrenim Durumunuz	☐	Lise	☐	Ön Lisans	☐	Lisans	☐	Yüksek Lisans	☐	Doktora
Toplam Çalışma Süreniz	☐	1 yıl	☐	2 yıl	☐	3 yıl	☐	4 yıl	☐	5 yıl
	☐	6 yıl	☐	7 yıl	☐	8 yıl	☐	9 yıl	☐	10 yıl ve üstü
Bu Bankadaki Toplam Çalışma Süreniz	☐	1 yıl	☐	2 yıl	☐	3 yıl	☐	4 yıl	☐	5 yıl
	☐	6 yıl	☐	7 yıl	☐	8 yıl	☐	9 yıl	☐	10 yıl ve üstü

Aşağıda çalışan sesliliği davranışına yönelik olarak bazı ifadeler yer almaktadır. Yargılarla ilgili düşüncelerinizi ilgili bölümü işaretleyerek lütfen belirtiniz. 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum.	**Hiç Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Kısmen Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.					
2. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.					
3. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.					

4. Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.					
5. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu) vb gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.					
6. Bankamızdaki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
7. Bankamızın yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
8. Bankamızın sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
9. Bankamıza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
10. Bankamız adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					
11. İş birliği yapma özelliğimden dolayı örgütümüzün yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.					
12. Bankayı etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.					
13. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.					
14. Bankamızın yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.					
15. Bankanın yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.					

Aşağıda çalışan sesliliği davranışına yönelik olarak bazı ifadeler yer almaktadır. Yargılarla ilgili düşüncelerinizi ilgili bölümü işaretleyerek lütfen belirtiniz. 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum.	**Hiç Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Kısmen Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1. İşimdeki ilerlememle ilgili elde ettiğim bilgi miktarı tatmin edici düzeydedir.					
2. Personel haberlerinden yeterince haberdarım.					
3. Banka politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.					
4. İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.					
5. Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim.					
6. Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.					
7. Bölüm politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.					
8. İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.					
9. Bankamız mevzuatı, BDDK mevzuatı, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve diğer kanuni düzenlemelerle ilgili sahip olduğum bilgi yeterlidir.					

2

10. Bankadaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.					
11. İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.					
12. Yan ödemeler ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir.					
13. Bankanın başarılarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.					
14. Bankanın başarısızlıklarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.					
15. Yöneticilerim astlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler.					
16. Banka içi iletişim, bankamız hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.					
17. Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.					
18. Bankamızda çalışanlar iyi bir iletişimci olarak beni tatmin etmektedir.					
19. Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.					
20. Banka içi iletişim bende bankayla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.					
21. Banka yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.					
22. Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir.					
23. İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.					
24. Banka içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.					
25. Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.					
26. Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.					
27. Eşit düzey çalışanlar arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.					
28. Banka içi iletişim uygulamaları olağan üstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir.					
29. Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.					
30. Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.					
31. Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir.					
32. Bankamızdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum.					
33. Bankamızdaki genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutumlar sağlıklıdır.					
34. Bankamızda etkin düzeyde gayrı-resmi iletişim kurulmaktadır.					
35. Genel olarak kurumumdaki iletişim miktarından tatmin oluyorum.					

Aşağıda çalışan sesliliği davranışına yönelik olarak bazı ifadeler yer almaktadır. Yargılarla ilgili düşüncelerinizi ilgili bölümü işaretleyerek lütfen belirtiniz. 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum.	**Hiç Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Kısmen Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1. Bankada gayri resmi gruplaşmalar vardır.					
2. Banka çalışanları, aidiyet hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler.					
3. Bankadaki yöneticiler, belli gruplara imtiyazlar tanır.					

3

4. Banka çalışanları, işleriyle ilgili aldıkları bilgileri genellikle kendi gruplarıyla paylaşır.					
5. Banka çalışanları, daha çok kendi gruplarıyla iletişim kurarlar.					
6. Bankadaki yöneticiler bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.					
7. Yöneticiler, çalışanlarla bir araya gelerek rahat sohbet ortamı oluştururlar.					
8. Yöneticiler, çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.					
9. Yöneticiler, sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara (öneri, şikâyet vb.) duyarlıdır.					
10. Bankamızdaki çalışanlar, birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar.					
11. Bankamızdaki çalışanlar arasında sohbet ortamları oluşur.					
12. Bankamızdaki çalışanlar birlikte çay-kahve molaları verirler.					
13. Bankamızdaki çalışanlar çay-kahve molalarında kurumla ilgili konular konuşurlar.					
14. Bankada birçok bilgi, kaynağından değil, başka çalışanlardan öğrenilir.					
15. Bankada çalışan bazı arkadaşların, söylenen şeyleri başkalarına ulaştıracakları bilinir.					
16. Bankada konuşmalar arasında sık sık "benden duymuş olma ama..." gibi ifadeler kullanılır.					
17. Yöneticiler, kurumda çalışan bazı arkadaşlar sayesinde, çalışanların eleştirilerinden anında haberdar olur.					
18. Bankada laf taşıyan çalışanlar aracılığıyla, düzenli işleyen bir dedikodu mekanizması mevcuttur.					
19. Bankada yönetimle ilgili eleştiriler, yönetim kademesine taşıyacağı korkusuyla bazı çalışanların yanında konuşulmaz.					
20. Bankada, dedikodu ve söylenti çalışanlar arasında yaygındır.					
21. Bankadaki söylenti ve dedikodulara yöneticiler tarafından itibar edilir.					
22. Göreve yeni başlayan çalışanlar bankayı, kıdemli personelin dedikodusu sayesinde tanır.					
23. Yöneticiler, çalışanlarına uyarılarını çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.					
24. Çalışanlar talep ve şikâyetlerini, yöneticilere çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.					
25. Bankada çalışanlar birbirlerine yakıştırmalarda bulunurlar.					
26. Bankada, yöneticilere rahatlıkla şaka yapılabilir.					
27. Bankada bazı çalışanların takma isimleri vardır.					
28. Banka çalışanları, sosyal paylaşım araçlarıyla (internet) iletişim kurarlar.					
29. Bankada çalışan arkadaşlarla ilgili bazı bilgiler, sosyal paylaşım araçlarından öğrenilir.					
30. Banka çalışanları, banka ile ilgili şikâyetlerini internet ortamına taşırlar.					

31. Banka çalışanları, dikkat çekici elektronik postaları çalışma arkadaşlarına gönderirler.					
32. Banka çalışanları, arkadaşlarının internet ortamındaki paylaşımları hakkında yorum yaparlar.					
33. Banka çalışanları, iş yerinde yaşadıkları olaylarla ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar.					
34. Banka çalışanları, örgüt ile ilgili duydukları gelişmeleri, sosyal paylaşım araçlarıyla birbirlerine ulaştırırlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Gülcan Özbolat, 1984'te Tekirdağ'da doğdu. İlkokulu Tekirdağ Cumhuriyet İlkokulu'nda, ortaokulu Tekirdağ Namık Kemal Lisesi ortaokul kısmında, liseyi Tekirdağ Anadolu Lisesi'nde okudu. Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü'nü 2009 yılında tamamladı. Öğrenciliği sırasında, Kocaeli'deki birçok gazetede muhabir, editör yardımcısı ve sayfa sekreteri olarak çalıştı. Lisans eğitimini tamamladığında, Türkiye İş Bankası İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü İç İletişim Birimi ile Aksaray ve Fındıkzade Şubelerinde çalıştı. 2015 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü tezli yüksek lisans eğitimine başladı. Adobe PhotoShop, QuarkXpress, SPSS ve AMOS kullanabilen Gülcan Özbolat, orta seviyede İngilizce bilmektedir.