

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ARACI ROLÜ*

Fatih DOĞAN¹ & Neslihan DERİN²

Öz

Bu çalışmanın amacı, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini saptamak ve bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma hipotezleri, özel bir banka çalışanlarından oluşan 351 kişilik örneklem grubundan anket yöntemiyle toplanan verilerle test edilmiştir. Çalışmanın amacı, “örgüt” bağlamı içerisinde önemli bir konumda olan örgütsel iletişime dayalı sessizlik türlerinin, örgüt içindeki çalışanlarda psikolojik rahatlık ile bağlantılı olarak ortaya çıkan sonuçlarını bilimsel yöntemler ile sunmaktır. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile psikolojik rahatlık arasında pozitif yönlü ($b=0.5972$, $p<0.01$), örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ($b=-0.3283$, $p<0.01$) ve örgütsel sessizlik ile psikolojik rahatlık arasında da negatif yönlü ($b=-0.1524$, $p<0.01$) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde analize psikolojik rahatlığın da eklenmesiyle ($b=-0.2373$, $p<0.01$) bir azalma gözlemlendiğinden, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın, kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre kurum içerisinde iletişimin güçlendirilmesiyle psikolojik rahatlığın artacağı ve çalışanların verimliliğini düşüren sessiz kalma eğilimlerinin azalacağı söylenebilir. Böylelikle çalışanlar tarafından geri bildirimler artacak, bireysel / örgütsel / sistemsel gelişimine katkı sunacak fikir ve önerilerini rahatlıkla dile getirebileceklerdir ki bu durum örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik, Psikolojik Rahatlık, Psikolojik Güvenlik.

JEL Kodları: D23, L20, M54.

Başvuru: 01.11.2021 **Kabul:** 20.05.2022

* Bu çalışma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalında, 2021 yılında tamamlanan, “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü” başlıklı Yüksek Lisans tezinden faydalanılarak üretilmiştir.

¹ Doktora Öğrencisi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, E-posta: fatih.dogan@tcmb.gov.tr, Ankara, Türkiye, ORCID No: 0000-0003-2954-1209

² Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü. E-posta: neslihan.derin@inonu.edu.tr. Malatya, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-8832-9393

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL COMFORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL SILENCE³¹

Abstract

The aim of this study is to determine the effect of organizational communication on organizational silence and to determine whether psychological comfort has a mediating role in the relationship between these two variables. The research hypotheses determined for this purpose were tested with the data collected by the survey method from a sample group of 351 people consisting of employees of a private bank. The study is to present the results of the types of silence in organizational communication, which occupy an important position in the context of "organization", in connection with the psychological comfort of the employees in the organization with scientific methods. As a result of the research, it has been seen that there is a positive relationship between organizational communication and psychological comfort ($b=0.5972$, $p<0.01$), a negative relationship between organizational communication and organizational silence ($b=-0.3283$, $p<0.01$), and a negative relationship between organizational silence and psychological comfort ($b=-0.1524$, $p<0.01$). In addition, since there was a decrease in the effect of organizational communication on organizational silence with the addition of psychological comfort to the analysis, it was observed that there was a mediating effect of psychological comfort on the effect of organizational communication on organizational silence. According to this result, it can be said that with the strengthening of communication within the organization, psychological comfort will increase and the tendency to remain silent, which reduces the productivity of the employees, will decrease. In this way, feedback from employees will increase and they will be able to easily express their ideas and suggestions that will contribute to their individual / organizational / systemic development, which contribute to the achievement of the organization's goals.

Keywords: *Organizational communication, Organizational silence, Psychological comfort, Psychological safety..*

JEL Codes: *D23, L20, M54.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Çalışma yaşamının gerçekleştirildiği yerler olan örgütleri sağlıklı bir yapıda oluşturan etmenler çeşitlilik gösterir. Bu etmenlerden bir tanesi de örgüt içerisindeki iletişimin düzeyidir. Örgütsel iletişim, genel hatları ile belirli bir amaca yönelik güdülenmiş bireylerin oluşturduğu bir iletişim ağıdır. Örgütsel başarının elde edilebilmesi, iş görenlerin pozitif geri bildirimlerine ve aynı zamanda iş görenlerin deneyimlerini ya da duygu ve düşüncelerini aktarabilecekleri bir çalışma iklimi yaratılmasına bağlı olabilmektedir (Derin, 2017: 64). Böyle bir iklimi oluşturabilmek ve bununla birlikte verimliliği arttırabilmek için yöneticilerin yapısal değişiklikler yaparak (Arslan ve Yener, 2016: 174) etkili bir iletişim ortamı sağlamalıdır.

Sağlıklı bir iletişim ortamı moral düzeyi yüksek çalışanları barındırır. Bu çalışanlar, kısa sürede daha fazla verim sağlayabilecek niteliklere ulaşma gayretini de barındırır (Okay, 2005). Bu gayretlerin içerisinde, yeni düşünce ve fikirler geliştirmek ve bunları dillendirmek olarak nitelendirilen “sesliliği” görebiliriz. Bireylerin konuşarak gerçekleştirdiği iletişim “ses çıkarma” olarak nitelendirilirken; bireyin kasıtlı olarak duygu, düşünce ve fikirlerini dışarı yansıtmaması ise “sessizlik” olarak nitelendirilmektedir (Morrison & Milliken , 2000). Sesin olmama durumu olarak tanımlanan sessizlik; örgütsel iletişimden doğrudan / dolaylı olarak etkilenen bir durumdur. Olumlu bir iletişim ortamı insanları sesliliğe iterken, olumsuz iletişim ortamı sessizliğe itecektir. Çalışanları sessiz kalmaya iten ana etken bireyin hayatta kalma arzusundan gelmektedir. Çoğu zaman iş görenler mevcut konumlarını korumanın ve gelecekte olmak istediği yere ulaşmanın en güvenilir yolu “sürüden ayrılmamak” olarak görmektedir (Barçın, 2012: 4). Sessizlik olay / olgu ve durumlara karşı farklı anlamlara gelebilecek tepki şekillerinde kullanılabilir. Sessizlik, gizli ve değerli bir bilgiyi paylaşmamak, karara uymamak, fikir beyan etmek istememek, sessizliğin huzurlu olduğunu düşünmek, gizli muhalefet olmak ve/veya onay vermek gibi pek çok cevaba karşılık gelebilmektedir.

Sağlıklı bir iletişim ortamı bireylerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissettikleri, örgüt içerisinde güvende olarak kendilerini algıladıkları bir durum olan psikolojik rahatlıklarına da katkı sunabilecektir. Bu araştırmada aracı rol olarak kullanılan “psikolojik rahatlık” kavramı, Yener (2015) tarafından çalışanlar arasında psikolojik olarak var olan genel iklim durumu şeklinde tanımlanmış ve psikolojik rahatlığı anlayış ve insiyatif olarak iki alt boyuta indirgemıştır. Psikolojik rahatlık, hızla değişen dünyada çalışanın etkili bir şekilde performans sergilemesini, örgüte katkıda bulunmasını, öğrenmesini ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır (Frazier vd.,2017: 114). Bununla birlikte Schein ve Bennis (1965: 45), psikolojik rahatlığın algılanan tehditleri azalttığını, değişimin önündeki engelleri kaldırdığını ve geçici denemeleri cesaretlendiren ve misilleme, feragat veya suçluluk olmaksızın başarısızlığı tolere eden bir bağlam yarattığını ileri sürmektedirler. Böyle bir bağlam çalışanları sessiz kalmamaya iterken, kişiler psikolojik olarak rahat olmadıklarında ise sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

İş görenler kimi zaman konuşmayı, kimi zaman da sessiz kalmayı tercih etmektedir. Fakat sessiz kalmayı neden tercih ettikleri, nasıl sessiz kaldıkları ve çoğunlukla hangi durumlarda sessiz kalmaya eğilim gösterdikleri, öneri veya problemleri konuşma ya da sessiz kalmayı tercih etme sebepleri gibi sessizliğin altında yatan sebepleri açıklığa kavuşturmak gereklidir. Bu gereklilik doğrultusunda örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık davranışlarının örgütsel sessizliği nasıl etkilediği merak konusudur. Bu çalışma örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik ilişkisini değerlendirmekte aynı zamanda bu ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolünü incelemektedir. Literatürde örgütsel iletişim ve sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma mevcuttur (Saygılı, 2018) ancak bu iki değişken arasında ilişkide aracı değişken olabilecek olan psikolojik rahatlığın araştırma modeline eklenmesi araştırmanın özgün yanını oluşturmaktadır.

1.1. Literatür Taraması

1.1.1. Örgütsel İletişim

Basit haliyle bilgi değiş-tokuşu olarak tanımlanan iletişim, bilginin bir kişi/grup veya yer ögelerinden bir diğer öğeye aktarım sürecidir (Bowditch, 1997). İletişimin gerçekleşmesi için gerekli olan mesaj ve amaçtan, gönderici mesajı alır sembollere dönüştürerek kodlar ve bir kanal aracılığıyla alıcıya gönderir. Böylece bilgi veya amaç bireyden başka bir bireye aktarımı sağlanmış olur (Robbins ve Judge, 2015: 343). İletişim sürecinde kaynak, hedef ve mesaj olarak tanımlanan üç ana öğe bulunur. Bunlara ilave olarak kodlama, kod çözüme, algılama ve geri bildirim gibi unsurlar da yardımcı öğe olarak tanımlanabilmektedir (Küçükcaslan, 2014: 15).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda iletişimin alma ve anlama işlevinden yola çıkarak örgütler açısından incelendiği, tasarlandığı ve sürdürülebilir bir araç olarak tanımlandığı görülmektedir. (Cooren vd., 2011; Heide vd., 2005). Geleneksel tanımına bakıldığında örgütsel iletişim bireyler ya da birimler arasında gerçekleşen iletişim yapısı ve süreci olarak tanımlanmaktadır (Redding ve Tompkins, 1988). Brownell ve Lundberg (1993) ise örgütsel iletişimi, bir örgüt içinde farklı rolleri olan çalışanlar ya da sosyal birimler arasında anlamlı bilginin aktarılma süreci olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel iletişimi daha geniş bir çerçevede değerlendiren Goldhaber (1990: 16) yaklaşımlar içerisinde en yaygın üç bakış açısından, ilk olarak, bulunduğu çevre tarafından hem etkilenen hem de etkileyen karmaşık bir sistemde meydana geleceğini, ikinci olarak örgütsel iletişimin, mesaj ve mesajların yönünü, akışını, amacını içereceğini ve son olarak örgütsel iletişimin, çalışanları ve onların tutumları, hisleri, ilişkileri ve yeteneklerini içereceğini belirtmiştir.

Örgütsel iletişim, organizasyonun varlığını sürdürebilmesi açısından kilit rol oynamaktadır. Örgütlerin varoluşları ve hayatta kalabilmeleri, içerde ve dışarda kurdukları ilişkileri belirli bir sistem içerisinde sürdürebilmelerine bağlıdır (Eroğlu, 2019: 246). Bunun yanı sıra örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü organizasyonlar hedef ve amaçlarına ulaşmada daha başarılı olmaktadır.

Örgütsel iletişim “biçimsel iletişim” ve “biçimsel olmayan iletişim” olarak iki türden oluşmaktadır. Biçimsel iletişim, örgüt içi örgütsel kurallar çerçevesinde gerçekleşen, örgütteki bireylerin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arasında gerçekleşen bir iletişim türü olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu vd., 2009). Biçimsel iletişimde dikey yönde, çapraz yönde ve yatay yönde olmak üzere üç yönlü hareket mevcuttur. Biçimsel iletişimin yapısında, her bireyin diğer bireylerden farklı olarak bir rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla üyelerin biçimsel iletişimde aktarılan mesajın elenmeden geçirilmesi eğilimi vardır (Tourish, 2005).

Biçimsel olmayan iletişim türü ise belirli bir kurala bağlı olmayan, örgüt içi veya dışında kendiliğinden gerçekleşen dedikodu, söylenti ya da uydurma bilginin olduğu bir iletişim türüdür (Tutar, 2003, s. 76). Genel olarak kişiler ya da gruplar arası gerçekleşen resmi olmayan bir iletişim türü olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu vd, 2009).

Literatürde örgütsel iletişim kanalları incelendiği zaman daha ağırlıklı olarak *Tablo 1*'de biçimsel iletişim türüne ait kanallar bulunmaktadır (Eroğlu, 2019: 257).

Tablo 1. Biçimsel İletişim Kanalları

Yazılı İletişim Kanalları	Sözlü İletişim Kanalları	Görsel İletişim Kanalları
- Mektuplar - E-Mail - Bildiri - Tutanaklar - Notlar	- Yüz yüze konuşmalar - Toplantı - Brifing (Sözlü) - Telefon görüşmeleri - Kurs ve Seminerler	- Radyo-TV - Gazete- Dergi - Billboardlar - Sosyal medya

Örgütsel iletişimi etkileyen faktörler incelendiğinde; kültürlerarası farklılık, geri bildirim, mesaj alıcının motivasyonu, fazla bilgi yüklenilmesi, güvensizlik, fiziksel koşul faktörleri ve statü farkıdır (Çağlar, 2016: 66). Bu unsurlar örgüt içi iletişimi azaltıp arttırabilmektedir. Bu faktörlerden etkilenen örgütsel iletişim ortamı örgütsel sessizlik gibi diğer birçok örgütsel davranışı etkileyebilmektedir. Kore’de yapılmış bir çalışmada, örgüt içi baskın hiyerarşik yapının içindeki amir ve kıdemli rol sahibi kişilerin kendilerinden alt pozisyonlara sahip çalışanlara karşı cezalandırıcı yaklaşımları nedeniyle; çalışanların hata ya da fikirlerini belirtme konusunda isteksiz kaldıklarını ve örgütte sağlıklı bir iletişim ikliminin oluşmasını engellediğini ortaya koymuştur (Yoo ve Oh, 2020).

1.1.2. Örgütsel Sessizlik

“*Sessizlik*” bir kavram olarak, davranış hali, davranış bilimciler tarafından birçok araştırmada “*eylemsizlik*” olarak tanımlanmış; bireysel pasif bir davranış olarak değerlendirilirken özünde bu eylemin aktif ve amacı olan aynı zamanda kolektif halde gerçekleşmesi ile örgütsel düzeyde hayata geçen ve hatta zamanla iklim haline dönüşen sinerjik bir davranış olduğu ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken , 2000, s. 708).

Literatüre 2000’li yıllardan sonra giren “*örgütsel sessizlik*” kavramı, kavramsal çerçeve olarak; örgütlerin artan rekabete ve sürekli değişen çevresel etmenlere ayak uydurmak ve verimliliği arttırmak üzere fikir ve bilgilerini paylaşan örgütün amaçlarını ve inançlarını benimsemiş çalışanlara ihtiyaç duyulması ile doğmuştur (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Örgütsel sessizlik kavramının tanımları incelendiğinde öncelikle Morrison ve Milliken’in ortak çalışmalarında (2000), iş görenlerin olası örgütsel sorunlar hakkındaki öneri veya fikirlerini gizledikleri; yönetimden olumsuz geri dönüş alma ya da ciddiye alınmama korkusuyla öneri veya fikirlerini açıklayamadıkları; öneri veya fikirlerini kolektif bir örgüt ruhu ile dile getirmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı kavramı Pinder ve Harlos (2001) ise örgütün işleyişini yönlendirebilme ve değişime katkıda bulunma potansiyeline sahip iş görenlerin davranışsal, bilişsel ve duyuşsal olarak değerlendirme sonucu sessiz kalmayı tercih etme durumu olarak nitelendirmektedir.

Örgüt çalışanlarının, örgütsel sorunlar hakkındaki fikirlerini ve endişelerini ifade edip etmeme konusunda karar alma noktasına gelindiğinde sessiz kalmayı seçmelerine neden olan faktörler üzerine kapsamlı bir literatür taraması sonucunda örgütsel sessizliğin örgüt, çalışan ve diğer etmenler üçlemesi altında incelendiği görülmüştür. Genel olarak örgütsel sessizliğe yol açan faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel başlıkları altında ele alınmaktadır (Çakıcı, 2008).

Örgütsel sessizliğe neden olan bireysel faktörlerde; çalışanın tecrübesi, kişiliği, demografik ve kültürel bağlılıklarının yanı sıra yaşının, cinsel kimliğinin ve eğitiminin önemli rol oynadığı görülmektedir. Örneğin yapılan bir çalışmada, çalışanın demografik özelliklerinden yaş faktörü ele alındığında ileri yaşta bir çalışanın kendisinden daha genç çalışma arkadaşlarına kıyasla daha uyumlu olduğu ve bu nedenle de sessiz kalmayı tercih etmesinin daha olası olduğu bulunmuştur (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 481).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesine neden olan yönetsel faktörler ise çalışanların örgüt ile arasına bir duvar ören ve ilişkilerini zedeleyen kalıp yargıları betimlemektedir. Çalışanın işine karşı duyduğu korkular, tecrübe yokluğu/azlığı, izolasyon korkusu ve ilişkilerinin zedeleneceğine dair oluşturduğu sorunsallar örgüt içerisindeki sessizliğini pekiştirmektedir (Çakıcı, 2008: 125).

Bazı örgütlerde çalışanların fikirlerini dile getirmelerinin bilinçli olarak yönetim tarafından engellendiği görülmektedir. Örgüt içi alınmış kararlara rıza gösterilmesi, olumsuz durumu dile getirmenin faydasız olacağı ve konuşulması halinde hoş karşılanmayacağı iklimi yaratılmaktadır. Böyle iklimlerin olduğu çalışma ortamlarında iş gören herhangi bir durum karşısında sessiz kalmayı seçmemeleri halinde olumlu olmayan geri dönüşler alabileceklerine ve seslerini çıkarsalar dahi örgüt için herhangi bir fayda sağlamayacağı ya da herhangi bir şeyi değiştirmeyeceği algısı içine girmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003: s. 1353).

Örgütün içinde bulunduğu çevrede artan rekabet, değişim ve gelişimin zorunluluğu çalışanın yönetime aktif katılımını gerekli kılmaktadır. Örgütsel faktörlerde ise çalışanın terfi edememe, problem yaratan kişi olarak görünme algısı gibi belirli korkulardan dolayı inisiyatif alamayıp sessiz kalmaya eğilim gösterdikleri gözlemlenmiştir (Kahya, 2013: 87). Aynı zamanda çalışanlar, şikâyet eden ya da sorun çıkaran kimseler olarak dışlanma korkusuyla ve mevcut durumlarının zarar göreceği düşüncesiyle fikirlerini açıkça dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396).

Örgütteki sessizliği önlemek için öncelikle sessizliğin temellerine inilerek hangi sessizlik türünün baskın olduğu bilinmeli ve bu bağlam çerçevesinde incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel sessizlik genellikle; “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” kategorileri altında incelenmektedir.

Örgütsel sessizlik türlerinden *kabullenici sessizlik* incelendiğinde, çalışanların çok yönlü konu ve bağlamlara ilişkin önerilerini açıkça söylemeyerek, fikirlerinin gereksiz ve önemsiz olduğu önyargısı ile sessiz kalma hali olarak görülmektedir. Herhangi bir düzeltme ve iyileştirme çabası bulunmayan çalışan için konuşmak yalnızca boş bir girişimdir (Brinsfield, 2009: 41). Örgütsel sessizlik türlerinden bir diğeri olan *korunmacı sessizlik*, Morrison ve Milliken (2000: 1367)’e göre “çalışanın kendini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerin saklanmasıdır.” Çalışanın özellikle iş ile ilgili sorunları olduğunda, var olan bir korkuya sığınarak kendini güvenli alanda tutmaya çalışmasıdır. Korumacı sessizlik ise örgüt kaynaklı olmayıp kişisel tercihlerden ortaya çıkan (Dyne vd., 2003: 1368) daha çok başkalarının ya da örgütün zarar göreceği düşüncesi ile çalışanın sessiz kalma eğilimidir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Örgütsel sessizlik hem örgütü hem de çalışanları derinden etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt açısından sessizlik; örgüt işleyişinde çeşitli sorunların oluşmasına, örgütte var olan sonuçların alevlenmesine, yeni fikir ve stratejilerin sekteye uğrayarak doğmamasına sebep olabilmektedir. Birey açısından ise; küskünlük, huzursuzluk, küçük düşme, ekip çalışmasından kopma, kendini gerçekleştirme gücünün azalması gibi birçok performans düşürücü etmene yol açmaktadır (Perlow ve Williams, 2003).

1.1.3. Psikolojik Rahatlık

Psikolojik rahatlık, çalışanın hiçbir korku, çekinme, aşağılanma, ayıplanma endişesi olmadan içinde bulunduğu organizasyona katkı sağlayıcı öğeler sunmak üzere duygu, düşünce ve tutumlar geliştirmesi olarak görülmektedir (Derin, 2017: 52).

Psikolojik olarak rahat olan çalışanların, bilgi paylaşımına açık, kendini ifade etmeye istekli, fikirler üretmeye pozitif katkı sunan, yenilikleri entegre edebilen, değişmeyi ve gelişmeyi uygulayabilen yaratıcı çalışanlar olduğunu belirtmektedir. Güven, hoşgörü, saygı, duygu ve düşüncenin özgürce ifade edilebileceği alanlarda bireyin psikolojik rahatlık algısı artmaktadır (Kahn, 1990: 695).

Çalışanın psikolojik rahatlık algısında kendine ve örgütüne karşı taşıdığı riskler düşüğe; pozitif ses çıkarma davranışını ortaya çıkaran algı, tutum ve davranışlar arasındaki zincir tamamlanmış olacaktır (Türkoğlu ve Özyılmaz, 2019: 999). Pozitif ses çıkarma davranışı, psikolojik rahatlığı benimseyen ve aktif olarak kullanan bireyler aracılığı ile örgütün sürdürülebilir olmasına, yenilikçi modelleri hayata geçirerek inovasyona katkı sağlamasına, örgütün pozitif yönde güçlü şekilde gelişmesine ve fark yaratmasına katkı sunmaktadır (Türkoğlu ve Özyılmaz, 2019: 1000).

1.1.4. Kavramlar Arasındaki İlişki

İletişim kanallarının gelişmesiyle birlikte örgüt çalışanları ihtiyaç duydukları bilgiye daha rahat ve daha hızlı erişmeye başladıkça sessiz kalmak yerine örgüt içinde daha aktif bir rol alarak örgütün hedeflerine ulaşmasında daha etkin ve verimli olacaktır. Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişki incelendiğinde; Cihan ve Surat (2019) örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasında ilişkiyi incelemek üzere, Kırıkkale ilinde çalışanlarla yaptığı çalışmada; bu iki değişken arasında anlamlı ilişkinin varlığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütlerde çalışma ortamları düzenlendiği takdirde, çalışanlar fikir, öneri ve eleştirilerini rahatlıkla ifade etmeye başlayacak ve sessiz kalma eğilimi göstermeyeceklerini ileri sürmüşlerdir.

Beheshtifar vd. (2012) tarafından örgütün başarısı üzerinde örgütsel sessizliğin etkisinin incelendiği çalışmada, çalışanın işleriyle ilgili konularda fikir ya da kaygılarını dile getirmekten sakındığı sessizlik tutumunun sergilendiği örgütlerde zararın kaçınılmaz olduğunu, çalışanların bir makine dişlisi gibi görüldüğünü, verimliliğin düştüğünü ve zamanla iletişimin azaldığını belirtilmiştir. Bu tutumun kırılmasının kolay olmadığını söylemekle birlikte çalışma grupları oluşturmanın, karar alma durumunda çalışanları dahil etmenin, örgüt içi kuralların yeniden düzenlenmesinin ve iyi bir insan kaynakları yönetimi oluşturmanın bu sessizliği ortadan kaldıracağı ileri sürülmüştür.

Saygılı (2018) tarafından, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar üzerinde örgütsel iletişim bağımsız değişkeninin, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek için yürütülen çalışmada; örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici ve korumacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki, korumacı sessizlik arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel iletişimin zayıf olması durumunda çalışanların sessiz kalmaya eğilim gösterecekleri dolayısıyla örgüte katkılarının azalacağı belirtilmiştir.

Çalışanın stres altında olmadan örgütün hedeflerine ulaşması için hesaplı risk alma durumu olan psikolojik rahatlık kavramından bazı araştırmalarda psikolojik güvenlik olarak bahsedilmektedir. Yapılan incelemeler sonrası örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramlarıyla ilişkili herhangi bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte çok sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir.

Derin vd. (2020) tarafından, “vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel destek aracılığıyla hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın düzenleyici rolünü incelemek amacıyla yapılan çalışmada; sağlık kurumu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarının, hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, bu ilişkide örgütsel desteğin kısmi aracı rolde yer aldığını” ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışmada “psikolojik rahatlığın” düzenleyici role sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir başka çalışma, (Edmondson,1999) tarafından, takım çalışmasında öğrenme davranışı ve psikolojik rahatlık arasındaki incelemek amacıyla bir imalat sektöründe 51 iş görenle yapılan görüşme sonucunda, psikolojik rahatlık ve çalışma takımının öğrenme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bununla birlikte psikolojik rahatlığın ekip performansı üzerinde aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan araştırmalar sonrasında Baron ve Kenny (1986)’nin aracılık etkisi ve çalışmanın amacına uygun olarak aşağıda gösterilen hipotez ve model oluşturulmuştur.

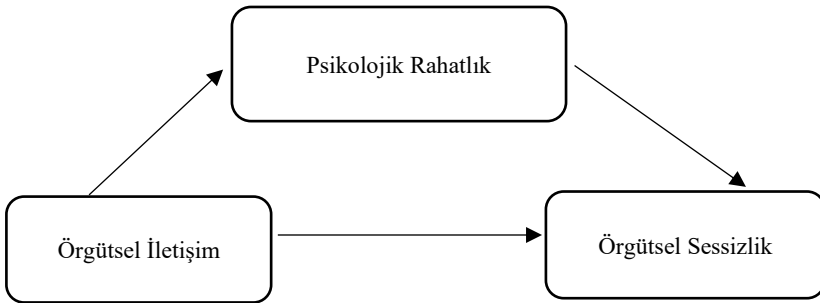
H₁ : Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif bir etkisi vardır.

H₂ : Psikolojik rahatlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi vardır.

H₃ : Örgütsel iletişimin psikolojik rahatlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H₄ : Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü vardır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Bu araştırmanın amacı; örgütsel iletişimin, psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizliğe etkisini incelemek ve örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolünün olup olmadığını saptamaktır.

2. YÖNTEM

Araştırma olarak nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya veri toplamada kullanılan anketler Covid-19 kaynaklı pandemiden dolayı katılımcıların bir kısmına elden ulaştırılmış, katılımcıların bir kısmına ise “Google Formlar” aracılığı ile e-posta adreslerine postalanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi için “IBM SPSS Statistics 25” istatistiksel veri analizi programı kullanılmıştır.

2.1. Örneklem

Araştırmanın evreni olan, merkezi Ankara’da ve yurtdışında temsilcilikleri ile yurtiçinde şubeleri bulunan özel bir bankanın 3501 çalışanı arasından basit örnekleme formülünden faydalanılarak %95 güven aralığı ve %10 hata payı ile kolayda örnekleme yapılarak 351 kişi çalışandan oluşturulmuştur.

Katılımcıların %51,6’sı erkek (n=181), %48,4 ü kadındır (n=170). Araştırmaya katılanlar eğitim seviyesine göre incelendiğinde %9,1’inin (n=32 kişi) lise mezunu, %17,4’ünün (n=61 kişi) ön lisans mezunu, %58,1’inin (n=204 kişi) lisans mezunu ve %15,4’ünün (n=54 kişi) ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların medeni durumları, %37 (n=130 kişi) bekâr ve %63 (n=221 kişi) ise evlidir. Katılımcıların yaş aralıkları, 24 yaş ve altı %4 (n=14 kişi), %49,3’ü (n=173 kişi) 25 ve 35 yaş arasında, %40,5’i (n=142 kişi) 36 ve 45 yaş arasında ve %6,3’ü (n=22 kişi) ise 56 yaş ve üstündedir.

2.2. Ölçüm Araçları

Anket formu 1- Kişisel Bilgiler, 2- Örgütsel İletişim, 3- Örgütsel Sessizlik ve 4- Psikolojik Rahatlık olmak üzere toplam 4 bölüm, 47 soru ve 5’li likert skalası ile oluşturulmuştur.

Örgütsel İletişim ölçeği: Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen, Varona’nın (1996) “bölümler arası iletişim” boyutu ilave edilerek son hali verilen ve Kayasandık (2019) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek toplam 20 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Van Dyne, Ang ve Botero (2003, s. 1366) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması ise (Taşkıran, 2010) & (Kulualp, 2015) tarafından yapılmış olup toplam 15 sorudan oluşmaktadır.

Psikolojik Rahatlık Ölçeği.: Blowey ile Edmondson (2010) tarafından oluşturulmuş ve Türkçeye uyarlaması Yener (2015) tarafından yapılmıştır. Ölçek yedi sorudan oluşmaktadır.

2.3. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Yapılan araştırma için faydalanılan ölçeklere ait “yapı geçerliliği” ve “doğrulamalı faktör analizi” incelenerek güvenilirliğinin ölçülmesinde Alfa Değeri (Cronbach’s Alpha) baz alınmıştır. Ulaşılan bulgular (Tablo 2) de yer almaktadır.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Tablosu

Ölçek	X ² /sd	RMSEA	AGFI	CFI	NFI	Cronbach α
Örgütsel İletişim	4,653	,064	,884	,964	,915	,933
Örgütsel Sessizlik	3,219	,042	,873	,956	,932	,844
Psikolojik Rahatlık	4,284	,078	,854	,951	,904	,922

Tablo 2 incelendiğinde, doğrulayıcı faktör analizi değerleri ölçeklerin kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu görülmektedir (J.P Stevens, 2012) Bu değerler, mevcut araştırma kapsamında örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik, psikolojik rahatlık ölçeklerinin faktör yapıları olarak doğru olduğu sonucuna varılmaktadır.

3. BULGULAR

3.1. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Korelasyon Analizi

Araştırmada ilk olarak veri setinin değerleri incelenmiş, her bir ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel iletişim ölçeğine ait çarpıklık değeri -0,290 basıklık değeri 0,177 çıkmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğine ait çarpıklık değeri -0,412, basıklık değeri 0,076 olduğu ve psikolojik rahatlık ölçeğine ait değerler ise çarpıklık değeri -0,335 basıklık değeri 1,146 olduğu görülmüştür. İstatistiksel olarak normal dağılımın olması verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ sınırları içinde 0'a yakın olması durumunda gerçekleştirildiği değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Korelasyon Tablosu

Ölçek	Ortalama Katılım Düzeyi (\bar{x})	Standart Sapma	1	2	3
Örgütsel İletişim	3,34	0,68	1		
Örgütsel Sessizlik	3,85	0,58	- 0,261	1	
Psikolojik Rahatlık	3,39	0,71	0,408	- 0,254	1

Araştırmaya katılanların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçekleri standart sapma değerleri ve ortalama katılma düzeyleri yönünden incelendiğinde; çalışanların en yüksek düzeyde katılımları, örgütsel sessizlik ölçeğine (\bar{x} :3,85) “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. “Örgütsel İletişim” (\bar{x} :3,34) ve “Psikolojik Rahatlık” (\bar{x} :3,39) ölçeklerine ise “kararsızım” düzeyinde olmuştur.

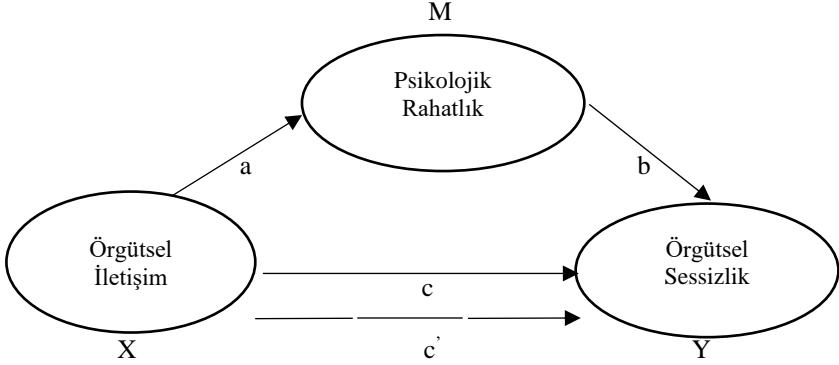
Örgütsel iletişim düzeyleri ile örgütsel sessizlikleri ve psikolojik rahatlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizine bakıldığında; iş görenlerin örgütsel iletişim algıları ve örgütsel sessizlik algıları arasında (r :-0,261; p <0,01) ve örgütsel sessizlik algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında (r :-0,254; p <0,01) negatif

yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf kuvvette bir ilişki mevcuttur. Bununla birlikte çalışanların örgütsel iletişim algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında pozitif yönlü, orta kuvvetin altında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r:0,408$; $p<0,01$). Buna göre çalışanlar arasında örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır.

3.2. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide, Psikolojik Rahatlığın Aracılık Etkisi

Oluşturulan model ve regresyon analizi incelendiğinde, örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlığın örgütsel sessizliğin üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Burada da örgütsel iletişim bağımsız değişkeninin örgütsel sessizliğin üzerindeki etkisinde, psikolojik rahatlığın aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Şekil 2: Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Rahatlığın Aracı Etkisi Modeli



Kullanılan model kapsamında, bağımsız değişken olan Örgütsel İletişim (X), aracı değişken olan Psikolojik Rahatlık (M) ve Örgütsel Sessizlik ise bağımlı değişken (Y) olarak modele dahil edilmiştir. Örgütsel İletişimin (X) psikolojik rahatlığa (M) etkisi “a” yolu ile; psikolojik rahatlığın (M) örgütsel sessizliğe (Y) etkisi “b” yolu ile; örgütsel iletişimin (X) örgütsel sessizlik (Y) üzerinde doğrudan etkisi “c” yoluyla ve örgütsel iletişimin (X) örgütsel sessizlik (Y) üzerinde toplam etkisi ise “c'” yoluyla gösterilmiştir.

Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisinde, psikolojik rahatlığın aracı etkisini ölçmek için kullanılan model “SPSS PROCESS” test edilmiştir. Başlangıçta örgütsel iletişim bağımsız değişkeninin, aracı değişken olan psikolojik rahatlık üzerinde etki olup olmadığı “a yolu” analiz edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Örgütsel İletişimin Psikolojik Rahatlık Üzerindeki Etkisi

Model							
Y (bağımlı)	Örgütsel Sessizlik						
X (bağımsız)	Örgütsel İletişim						
M (aracı)	Psikolojik Rahatlık						
Örnekleme Büyüklüğü	351						
a yolu Bağımlı Değişken	Psikolojik Rahatlık						
Model Özeti							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.4080	.1664	.8338	69.6817	1.0000	349.0000	.0000	
Model							
		Katsayılar	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		1.0809	.2444	4.4224	.0000	.6002	1.5617
Örgütsel İletişim		.5972	.0715	8.3476	.0000	.4565	.7379

Analiz sonucunda, Örgütsel iletişim psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=0.5972$, $p<0.01$). Aynı zamanda modelin anlamlılığı da Confidential Interval (Güven Aralığı) değerinde 0 bulunmamasıyla ispatlanmıştır (LLCI-ULCI=0.4565-0.7379). Bu bağlamda öncelikle örgütsel iletişimin aracı değişken psikolojik rahatlık üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel iletişimin psikolojik rahatlıktaki değişimin yaklaşık %16'sını açıklamaktadır ($R=0,4080$; $R^2=0.1664$).

İkinci olarak örgütsel iletişim (bağımsız değişken) ile psikolojik rahatlık (aracı değişken) birlikte örgütsel sessizlik (bağımlı değişken) üzerinde etkisinin olup olmadığını ölçen “**b yolu**” ve “**c' yolu**” birlikte incelenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Örgütsel İletişim ve Psikolojik Rahatlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken (b ve c' yolu)		Örgütsel Sessizlik					
Model Özeti							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.3073	.0944	.6701	18.1435	2.0000	348.0000	.0000	
Model							
		Katsayılar	Se	T	p	LLCI	ULCI
Sabit		4.7336	.2252	21.0210	.0000	4.2907	5.1765
Örgütsel İletişim		-.2373	.0703	-3.3783	.0008	-.3755	-.1024
Psikolojik Rahatlık		-.1524	.0480	-3.1752	.0016	-.2468	-.0580

Analiz sonucunda, örgütsel iletişimin ($b=-0.2373$; $p<0.01$) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde ve psikolojik rahatlığın da ($b=-0.1524$, $p<0.01$) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişken örgütsel iletişim ve aracı değişken psikolojik rahatlık, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir. Ayrıca örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık, örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık %9,44'ünü açıklamaktadır ($R=0,3073$; $R^2=0.0944$).

Üçüncü olarak Örgütsel iletişimin (bağımsız değişken) psikolojik rahatlık (aracı değişken) olmadan, örgütsel sessizlik üzerinde etkiye sahip olup olmadığını ölçen “c yolu” analiz edilmiştir. (Tablo 6)

Tablo 6. Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken (c yolu)		Örgütsel Sessizlik					
		Model Özeti					
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.2611	.0682	.6876	25.5402	1.0000	349.0000	.0000	
		Model					
		Katsayılar	Se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		4.5689	.2220	20.5842	.0000	4.1323	5.0054
Örgütsel İletişim		-.3283	.0650	-5.0537	.0000	-.4561	-.2006

Analiz sonucunda, örgütsel iletişimin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve negatif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır ($b=-0.3283$, $p<0.01$). Aynı zamanda modelin anlamlılığı da Confidential Interval (Güven Aralığı) değerinde 0 bulunmamasıyla ispatlanmıştır (LLCI-ULCI=-0.4561--0.2006). Sonuca bakarak bağımsız değişken olan örgütsel iletişim, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel iletişim, örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık %6,8'ini açıklamaktadır ($R=0,2611$; $R^2=0.0682$).

Analiz sonuçlarına genel olarak bakıldığında, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisinde birinci koşul olarak gösterdiği bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim), aracı değişken (psikolojik rahatlık) üzerindeki etkisi, ikinci koşul olarak bağımsız değişken (örgütsel iletişim) ve aracı değişkenin (psikolojik rahatlık) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerindeki etkisinin ve üçüncü adım olarak bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerindeki etkisinin anlamlılığının doğrulandığı görülmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Aynı zamanda örgütsel iletişimin tek olarak örgütsel sessizlik üzerinde yarattığı etkinin ($b=-0.3283$, $p<0.01$) (Tablo 6), modele psikolojik rahatlığın dahil edilmesiyle azaldığı görülmüştür ($b=-0.2373$ $p<0.01$) (Tablo 5). İlgili değerlerin anlamlılığında bir bozulma olmadığı, sadece etki değerlerinde bir azalma görüldüğü için burada örgütsel

iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığa ait aracılık etkisinin kısmi olduğu görülmüştür (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Analiz sonucunda aracı değişkenin etkisini test etmek için Sobel testi uygulanarak elde edilen verinin istatistiksel olarak anlamlılığı incelenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Örgütsel İletişim ve Psikolojik Rahatlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Ölçen Sobel Testi

Etki	se	Z	p
-.0910	.0428	4.1467	.0000

Sobel testi sonuçlarına bakıldığında, Z katsayısının 1.96 üzerinde çıkması ($Z=4,1467$) ve testin anlamlı olması ($p:.000<0.01$) nedeniyle psikolojik rahatlığın aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

4. TARTIŞMA

Konuyla ilgili, Saygılı (2018) ve Cihan, Surat(2019)'ın farklı sektörlerde örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi irdeledikleri çalışmaların bulguları bizim çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Edmondson,(1999) tarafından, takım çalışmasında öğrenme davranışı ve psikolojik rahatlık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma, psikolojik rahatlık ve çalışma takımının öğrenme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bununla birlikte psikolojik rahatlığın ekip performansı üzerinde aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bir ekibin performansı büyük düzeyde aralarındaki iletişime bağlıdır. Dolayısıyla Edmondson çalışmasının sonuçları da bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Bu araştırma, belirlenen bir örneklem dahilinde çeşitli sınırlılıklar ile hayata geçirilmiş ve sadece bu bağlam çerçevesinde yorumlanabilen özgün veriler sunmaktadır. Bu araştırma sonrasında tasarlanacak olan araştırmaların farklı sektörlerde, farklı örneklem gruplarına uygulanması ile araştırma temelinde baz alınarak kurgulanan üç temel kavrama (psikolojik rahatlık, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik) ilişkin bakış açısını ve literatür kaynağını zenginleştirecektir.

SONUÇ

Bu çalışma ile, çalışan için işyerindeki örgütsel iletişim ve örgütsel sessizliğin, psikolojik rahatlık ile olan etkileşimini tespit etmek; psikolojik rahatlık değişkeninin aracı rolünün olup olmadığına yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırmaya ait hipotezler, Türkiye'deki merkezi bir kamu bankasının merkez şubesindeki 351 katılımcının oluşturduğu bir örneklem üzerinde teste tabi tutulmuştur.

Bu araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel iletişim, psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerde etki düzeylerine bakıldığında, üç değişken arasında da istatistiksel olarak anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu, örgütsel iletişimin

psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ve örgütsel iletişim ile psikolojik rahatlığın birlikte örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde analize psikolojik rahatlığın da eklenmesiyle bir azalma gözlemlendiğinden, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolünde olduğu görülmüştür.

Bu araştırma sonuçlarından hareketle, işletmeler çalışanlarının psikolojik olarak rahat olmalarını, çeşitli olaylar karşısında sessiz kalmamalarını istiyorlarsa öncelikli olarak iyi bir iletişim ortamı oluşturmaları gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmayla örgütsel iletişimin hem psikolojik rahatlık hem de sessizlik için öncül konumunda olduğu, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü oynadığı ortaya konmuştur.

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL COMFORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL SILENCE

1. INTRODUCTION

One of the factors that enable organizations to continue their lives and create a healthy structure is the level of communication within the organization. In recent studies, it is seen that communication has been examined and designed in terms of organizations based on the function of receiving and understanding. Organizational communication, in general terms, is a communication network formed by individuals who are motivated for a specific purpose.

Organizations need employees who adopt the goals and objectives of the organization and share their ideas and knowledge in order to keep up with the increasing competition and change and increase productivity. While a positive communication environment pushes people to voice, a negative communication environment pushes them to silence. The absence of a voice, which is directly or indirectly affected by organizational communication, is defined as the absence of employees' suggestions or opinions about organizational problems due to the fear of receiving negative feedback from the management or not being taken seriously.

A healthy communication environment includes employees with high morale and productivity. such a communication environment will also contribute to the psychological comfort of individuals, a situation in which they feel psychologically good and perceive themselves as safe in the organization. With the development of communication channels, as the employees of the organization begin to access the information they need more easily and faster, instead of staying silent, they will be more effective and efficient in reaching the goals of the organization by taking a more active role in the organization. In this context, how organizational communication and psychological comfort behaviors affect organizational silence, as well as the mediating role of psychological comfort in this relationship is examined.

2. METHODOLOGY

In this study, quantitative research method was used as a method. The survey questions were applied to 351 employees by using a simple sampling formula among 3501 employees in a private bank in Ankara, with a 95% confidence interval and 10% margin of error. In data collection for the research, Organizational Communication Scale developed by Downs and Hazen (1977), Organizational Silence Scale by Van Dyne, Ang and Botero (2003: 1366), and Blovey and Edmondson (2010) psychological comfort scale and personal information section a total of 4 sections and 47 questions were used. The obtained data were analyzed by using the IBM SPSS Statistics 25 statistical data analysis program. The scales used within the scope of the research were examined by factor analysis for the construct validity and the Alpha Value (Cronbach's Alpha) was used to measure the reliability. The α values of the scales used in the research are 0.844 and above, they are highly reliable, and the KMO values above 0.5 and the Barlett test being significant reveals the structural validity of the scales.

3. RESULTS

Considering the correlation analysis showing the relationship between organizational communication levels, organizational silence and psychological comfort levels; There is a negative, statistically significant and weak relationship between employees' perceptions of organizational communication and organizational silence, and between organizational silence perceptions and psychological comfort perceptions. In addition, there is a positive, statistically significant relationship below the medium strength between the organizational communication perceptions of the employees and their psychological comfort perceptions.

As a result of the regression analyzes applied to investigate whether the psychological comfort scale has a mediating effect on the effect of the organizational communication scale on the organizational silence scale; First of all, it was concluded that the Organizational Communication scale had a positive and significant effect on the psychological comfort scale. In the second analysis, it is seen that the organizational communication scale has a negative effect on the organizational silence scale and the psychological comfort scale has a negative and significant effect on the organizational silence scale. finally, it is seen that the organizational communication scale has a negative and significant effect on the organizational silence scale.

When the results of the applied analysis are evaluated in general, the effect of the independent variable (organizational communication scale) on the mediating variable (psychological comfort scale), which is the first step condition for the mediating effect of Baron and Kenny (1986), the second step condition the independent variable (organizational communication scale) and the mediator variable (psychological comfort scale) the effect on the dependent variable (organizational silence scale) as the second step condition and the third step, the independent variable (organizational

communication scale), on the dependent variable (organizational silence scale) was confirmed.

4. DISCUSSION

With this study, to determine the interaction of organizational communication and organizational silence with psychological comfort, it was aimed to determine whether psychological comfort has a mediating role. When the effect levels on the relations between organizational communication, psychological comfort and organizational silence were examined, statistically significant effects were found between all three variables. It has been observed that organizational communication has a negative and significant effect on organizational silence, organizational communication has a positive and significant effect on psychological comfort, and organizational communication and psychological comfort together have negative and significant effects on organizational silence. In addition, since a decrease was observed in the effect of organizational communication on organizational silence with the addition of psychological comfort to the analysis, it was observed that psychological comfort played a mediating role in the effect of organizational communication on organizational silence.

CONCLUSION

The success of organizations can generally depend on positive feedback from employees and providing a working environment where they can convey their knowledge and experience, interests and concerns. In order to create these environments, managers need to provide a positive organizational communication environment by making constructive changes that will enable employees to work efficiently and effectively. Accordingly, as organizational communication and psychological comfort among employees increase, organizational silence decreases. The application of the researches to be designed after this research to different sample groups in different sectors will enrich the perspective and literature source on the three basic concepts (psychological comfort, organizational communication and organizational silence) that are built on the basis of the research.

KAYNAKÇA

- Barçın, N. (2012). İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana*
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.
- Bowditch, B. B.-N. (1997). Participation, contingent pay, representation and workplace performance: Evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 279-415.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures And Examination of Related Factors*. USA: The Ohio State University.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi 7. Baskı.
- Cihan, C., & Surat, A. (2019). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Çalışması*. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Çağlar, İ. (2016). Örgütsel İletişim Süreci. İ. Ç. Kılıç içinde, *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*. Ankara: Nobel.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri. T. Solmuş (Dü.) içinde, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar* (s. 85-109). İstanbul: Epsilon.
- Çakıcı, A., & Çakıcı, A. C. (2007). Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (s. 481-489). İzmir: Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu.
- Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Derin, N., Demirtaş, Ö., & Baynal Doğan, T. (2020). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Örgütsel Destek Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Rahatlığın Düzenleyici Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(41), 550-562.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

- Eroğlu, E. (2019). Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim. U. Demiray içinde, *Etkili İletişim* (s. 257). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5 b.). Dubuque, IA: Wm.: C. Brown Publishers.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Acad. Manag.*, 33, 692-724.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Erzurum.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2. Baskı b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı.
- Karciođlu, F., Timurođlu, K., & Çınar , O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kayasandık, A. E. (2019). *Örgüt Kültürü İle İş ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Kenny, D. A., & Baron, R. M. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Kulualp, H. G. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Küçükaslan, N. (2014). *Etkili İletişim Teknikleri*. Bursa: Etkin Bam Yayın Dağıtım.
- Lundberg, C. C., & Brownell, J. (1993). The implications of organizational learning for organizational communication: A review and reformulation. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Milliken , F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Morrison, E. W., & Milliken , F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 718.
- Okay, A., & Bıçakçı, B. (2005). *Kurum kimliği*. Mediacat Kitapları.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational Communication: Past and Present Tenses. *Handbook of Organizational Communication*, 5-34.

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış* (14. b.). (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Saygılı, İ. (2018). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma*. Ankara: Çankaya Üniversitesi.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. New York: Wiley.
- Stevens, J. P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.), Pearson, Boston
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*. Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication:: ten commandments for improving strategy and decision making. *Long range planning*, 38(5), 485-503.
- Tutar, H. Y. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel.
- Türkoğlu , N., & Özyılmaz Misican, D. (2019). Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algısı, Pozitif Ses Çıkarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 998-1010.
- Vakola, M., & Bouradas , D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Yener, S. (2015, Kasım). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. 280-305.
- Yılmaz, V., & Dalbudak, İ. Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2).
- Yoo, J. C., & Oh, J. (2020). Safety Climate and Organizational Communication Satisfaction Among Korean Perianesthesia Care Unit Nurses. *Journal of Peri Anesthesia Nursing*.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Neslihan DERİN Fatih DOĞAN