

Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

(2018) Cilt 02, Sayı 02, s. 35-49

Çalışan Sessliliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma^a

Gülcan Özbolet^b

Yasin Şehitoğlu^c

Özet

Bu araştırmada, örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin (hiyerarşik anlamda) kesin formlarla belirlendiği bankacılık sektörü çalışanlarının sesslilik davranışı ile iletişimden aldıkları doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, Türkiye Bankalar Birliği'nin yayınladığı İstatistik Raporlar Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri Aralık 2017 verilerinde yer alan 193.504 çalışandan oluşmaktadır. Evreni temsilen 392 kişilik bir örneklem ile bu kesitsel çalışma gerçekleştirilmiştir. Toplanan anket formları çerçevesinde elde edilen verilerle yapılan basit doğrusal regresyon analizlerinde; çalışan sessliliği ile iletişim doyumunu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sessliliğinin %16'lık, çalışan sessliliğinin alt boyutları olan örgüt yararına sessliliğin %12'lik, kabul edilmiş sessliliğin %8,6'lık, savunma amaçlı sessliliğin %2,3'lük varyansının olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ve işe bağlılığın bir öncülü olarak iletişim doyumunu anlamının işe alım, yetenek yönetimi gibi insan kaynakları süreçlerine katkısı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler

Çalışan Sessliliği,
İletişim Doyumu,
Bankacılık

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 04.06.2018
Kabul Tarihi: 30.10.2018
Elektronik Yayım Tarihi:
21.12.2018

¹ Bu makale Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu danışmanlığında, Gülcan Özbolet tarafından yazılan "Çalışan Sessliliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkide İnfomal İletişim Kanallarının ve Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

^b Yıldız Teknik Üniversitesi, gulcan.ozbolat@gmail.com, Sorumlu Yazar.

^c Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD, ysehit@yildiz.edu.tr

The Relationship Between Employee Voice and Communication Satisfaction: A Research in the Banking Sector

Abstract

In this research, communication and communication satisfaction in the banking sector in which organizational culture and organizational communication are determined with define forms are discussed. The target population of the study is consisted of 193.504 employees based on Banks, Employees and Branchs statistical report (December 2017) published by the The Banks Association of Turkey. This cross-sectional study was conducted with a sample of 392 employees. As a result of the analysis; it has been found that the relationship between employee voice and communication satisfaction is significant and positive. It was determined that the employee's voice was 16 percent of the variance in explaining the communication satisfaction. The three voice dimentions are explained 16, 8,6 and 2,3 percent of the unique variance of prosocial, acquiescent and defensive forms of voice. It is thought that the examination of communication satisfaction, which is antecedent of job satisfaction and organizational commitment, will contribute to Human Resources process like staffing, talent management, etc.

Keywords

Employee Voice,
Communication Satisfaction,
Banking

About Article

Sending Date: 04.06.2018
Acceptance Date: 30.10.2018
Electronic Issue Date: 21.12.2018

GİRİŞ

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 ilişkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır.

YAZIN TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yazın Taraması

Çalışan sesliliği ile ilgili yazında yapılan tanımlar incelendiğinde, çalışan sesliliğinin daha çok bireysel olarak görüşleri ifade etme üzerine odaklandığı görülmüştür (Van Dyne & LePine, 1998, s. 108, Van Dyne et.all., 2003, s. 1369, Premeaux & Bedian, 2003, s. 1537, Detert & Burris, 2007, s. 870, Tangirala & Ramanujam, 2008, s. 1189, Brinsfield, 2009, 175, Morrison, 2011, s. 375, Morrison, 2014, s. 174, Kaufman, 2015, s. 23). 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 iletmesidir. Çalışan sesliliğinin yazında 3 temel boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar; Örgüt Yararına Seslilik, Savunma Amaçlı Seslilik, Kabul Edilmiş Sesliliktir.

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. Bu nedenle de tüm yöneticiler tarafından olumlu algılanmayabilmektedir (Dyne, Soon & Botero 2003, s. 1370).

Savunma amaçlı seslilik, çalışanın kendini korumasına dayalı bir davranıştır. Öz-korumacı davranışı Dyne, Soon & Botero (2003); bireylerin korku ve kişisel risk hissettiği durumlarda dikkatleri başka noktalara ya da kişilere çekerek ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır.

Kabul edilmiş seslilik, boyun eğme hissine dayalı olarak iş ile ilgili düşüncelerin, bilgi ya da görüşlerin sözlü olarak ifadesidir. Fark yaratamama hissi üzerine kurulu olarak bireyi etkisizleştirmektedir. Dolayısıyla anlamlı herhangi bir değişikliği etkilemek için anlaşma ve düşük öz yeterliliğe dayalı destek ifadelerine (yani düşük sesli araç: Avery & Quinones, 2002'den Akt: Dyne, Soon & Botero, 2003) başvurulmaktadır.

İletişim doyumunu kavramını; Battey (2010) "organizasyondaki tüm iletişim faaliyetleri ile çalışanların bundan duyduğu bireysel memnuniyet" şeklinde ifade ederken, Redding (1978) ise "bir çalışanın bütün iletişim çevresinden aldığı doyuma karşılık gelmektedir" olarak tanımlamıştır.

İletişim doyumunu 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 doyumunu, 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).

Downs ve Hazen (1977)'in yaptığı 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 İnfomal İletişim, Örgütsel Algı, Ast İletişimi ve Bireysel Geribildirimdir.

Medya (Araç Kalitesi) çalışanların örgütsel iletişim kanallarını ne kadar etkin bir şekilde takip ettiğini algılama derecesini yansıtmaktadır. **Örgütsel algı (kurum bilgisi)**, örgütün genel işleyişi ile ilgili bilgileri yansıtan faktördür. **Örgütsel bütünleşme**, örgüt ve yakın iş ortamı hakkında çalışanların aldıkları bilgilerin, bireylerin tatminine olan etkisi ile ilgilidir. (Downs & Hazen, 1973, s. 67)

Üst iletişimine yüklenen öğeler, üstlerin iletişiminin yukarı ve aşağı yönlü hareketlerini kapsamaktadır. Çalışanların kendilerinin ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilme ihtiyacından doğan **bireysel geri bildirim**, iş ve kişisel başarı ile ilgili iletişimden aldığı doyumunu ifade etmektedir. **İletişim iklimi** 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 olmadığını, çalışanların algılayış derecesi gibi öğelerden gelen doyumunu yansıtmaktadır. Öte yandan, astların karşılaştığı sorunların ne kadar bilindiğini ne derece anlaşıldığını ve nasıl yargılandığına dair bilgileri içermektedir. (Downs & Hazen, 1973, s. 66)

Ast iletişimi çalışanlar arasındaki hem yukarı hem de aşağı yönlü iletişimi ele almaktadır. Hem yatay hem de gayri resmi iletişim ile ilgili öğeleri yansıtmaktadır. **Yatay infomal iletişim**; söylentinin örgütte ne kadar yaygın olduğunu, yatay iletişimin ne derece doğru ve akıcı olduğunu ayrıca infomal iletişimin ne derece doğru ve akıcı olduğu izah etmektedir. (Downs & Hazen, 1973, s. 66)

Kavramsal Çerçeve

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 Dyne , Soon ve Botero (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 araştırmada, 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 gerçekleştirme, 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 iletişimidir.

Örgütsel iletişimin birey (çalışan) düzeyinde ölçülenmesinde iletişim doyum kavramı kullanıldığından 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.

YÖNTEM

Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Yapılan yazın taramasında araştırmanın hipotezlerini test etmek gerekli ölçeklerin daha önceden oluşturulduğu ve kullanıldığı tespit edilmiştir. Dyne (2003) tarafından oluşturulan ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeğinin örgütsel sesliliğe ilişkin 15 ifadesi, iletişim doyumunu ölçmek amacıyla Downs ve Hazen'in (1977) geliştirdiği orijinal iletişim doyum ölçeğinin Gülnar (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan 35 ifadesi yapılan ankette kullanılmıştır. İletişim doyum ölçeğinde orijinal boyutlandırmalar kapsamında yer alan ast iletişimine ait ifadeler, anketin her kademedede bulunan çalışanlara uygulanacağından araştırmada yer almamıştır. Likert tipi 5'li ölçek kullanılarak yanıtlanan ifadeler "Hiç Katılmıyorum, 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.

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 itibarıyla 193.504 çalışan olduğu tespit edilmiştir (TBB Raporu, 2018, s.1). Mevcut araştırma evreninin büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan %95 güvenilirlik düzeyi için

yeterli görülen bankacılık sektörü çalışanına, basit tesadüfî örneklem seçim yöntemi ile ulaşılması hedeflenmiştir. Bahsi geçen örneklem büyüklüğü; Barlet, Körtlik ve Higgins (2001, s. 47) tarafından uyarlanan Nicel Değişkenli Araştırmalar için Örneklem Hesaplama Formülü temel alınarak Gürbüz ve Şahin (2016, s. 132)'in oluşturduğu Tablo 1'de yer alan Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri Tablosu'na göre belirlenmiştir.

Tablo 1. Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem		Evren (N)	Gerekli Örneklem	
	Büyüklüğü (n*)			Büyüklüğü (n*)	
	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.

Verilerin Toplanması

Online anket, <https://www.onlineanketler.com> sitesi hizmetlerinden yararlanılarak elektronik ortamda oluşturulmuştur. Bu yöntem ile daha çok çalışana ulaşılabilmesi, veri saklanmasıyla 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 sendikadan olumlu yanıt alınmıştır 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 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.

BULGULAR

Faktör Analizleri

Örgütsel Seslilik Ölçeği

Üç alt boyut ve 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 güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Çalışan Sesliliği Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Örgüt Yararına	Kabul Edilmiş	Savunma Amaçlı	Açıklanan Varyans %	Güvenilirlik
kabuledilmis1		0,611			
kabuledilmis2		0,805			
kabuledilmis3		0,828		14,784	0,723
kabuledilmis4		0,630			
kabuledilmis5		0,591			
savunma1			0,646		
savunma2			0,791		
savunma3			0,588	12,924	0,688
savunma4			0,674		
savunma5			0,594		
orgut1	0,632				
orgut2	0,765				
orgut3	0,701			25,808	0,826
orgut4	0,831				
orgut5	0,803				
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 (Akt: Çolakoğlu & Büyükekşi 2014, s. 60). Ölçeğin KMO değeri 0,770’tir.

Cronbach’s Alpha değeri ile ilgili belirlenen aralıklar; $0,00 \leq \text{alfa} < 0,40$: ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \text{alfa} < 0,60$: ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \text{alfa} < 0,80$: ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \text{alfa} < 1,00$ ölçek yüksek derecede güvenilir (Kalaycı, 2009, s. 405). 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 Akt: Büyüköztürk 2002, s. 474). Tablo 2'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 (0,594) orta düzeyde büyüklüğe sahip olup kalan ifadelerin yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

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 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. İletişim Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

	Üst İletişimi	Medya Kalitesi	Bireysel Geri Bildirim	İletişim İklimi	Kurum Bilgisi	Açıklanan Varyans %	Güvenilirlik
medyakal2		0,707					
medyakal3		0,759				8,837	0,848
medyakal4		0,743					
medyakal5		0,645					
iletisimik2				0,516			
iletisimik3				0,550		5,321	0,841
iletisimik4				0,677			
iletisimik5				0,724			
bireysel1			0,75				
bireysel2			0,810			5,828	0,800
bireysel3			0,624				
ustiletisimi1	0,805						
ustiletisimi2	0,800					48,090	0,902
ustiletisimi3	0,801						
ustiletisimi4	0,726						
kurumbil3					0,594		
kurumbil4					0,798	4,142	0,737
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.

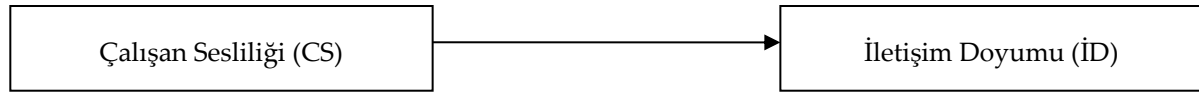
Ölçeğin KMO Değerini Kaiser (1974) 0,5 oranını hemen hemen kabul edilebilir bir kesim noktası olarak ifade etmiş, KMO değerini 0,5-0,7 arası orta, 0,7-0,8 arası iyi, 0,8-0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzerini süper şeklinde sınıflamıştır (Akt: Çolakoğlu & Büyükekşi 2014, s. 60). Ölçeğin KMO değeri 0,931'dir.

Cronbach's Alpha değeri ile ilgili belirlenen aralıklar; $0,00 \leq \text{alfa} < 0,40$: ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \text{alfa} < 0,60$: ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \text{alfa} < 0,80$: ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \text{alfa} < 1,00$ ölçek yüksek derecede güvenilir (Kalaycı, 2009, s. 405). 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, işarete 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 Akt: Büyüköztürk 2002, s. 474). Tablo 3'te 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 kurumbilgisi3 (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 denenerak 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.

Hipotez Testleri



Şekil 1. H1'e Ait Model

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: 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 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.

$$\text{İD} = 3,851 + 0,304 (\text{CS})$$

Analiz sonuçlarına göre; düzeltilmiş R² değeri 0,160'tur. Bu değere göre; bankacıların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sessliliğinin %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 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: H1a’ya Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	BETA	S.H
KES	0,292*	0,480
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.

$$\text{İD} = 2,603 + 0,292 (\text{KES})$$

Analiz sonuçlarına göre; düzeltilmiş R² değeri 0,086’dır. Bu değere göre; bankacıların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sesliliğinin %8,6’lık bir varyansının olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın 1a 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 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. H1b’ye Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	BETA	S.H
SAS	0,223*	0,690
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.

$$\text{İD} = 2,794 + 0,223 (\text{SAS})$$

Analiz sonuçlarına göre; düzeltilmiş R² değeri 0,023’dır. Bu değere göre; bankacıların iletişim doyumunu açıklamada çalışan sesliliğinin %2,3’lük bir varyansının olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın H1b hipotezi “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 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. H1c’ye Ait Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	BETA	S.H
ÖYS	0,445*	0,580
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.

$$\dot{I}D = 1,872 + 0,445 (\text{ÖYS})$$

Analiz sonuçlarına göre; düzeltilmiş R² 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 hipotezi “Bankacılık sektörü çalışanlarının örgüt yararına seslilik davranışları ile iletişimden aldığı doyum arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.” desteklenmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Genel olarak araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde; çalışan sesliliği - iletişim doyumunu ve çalışan sesliliğinin alt boyutları ile iletişim doyumunu arasındaki ilişkilerin anlamlı ve olumlu olduğu görülmektedir. Hem çalışan sesliliğine yapılan faktör analizi sonuçları hem de alt boyutlara yapılan hipotez testleri sonucunda bankacıların iletişim doyumunu en çok açıklayan alt boyutun örgüt yararına seslilik olduğu görülmektedir. 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 gösterdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılan bankacılardan 308’inin görev aldıkları bankadaki çalışma süresinin 5 Yıl ve üzerinde olduğu ve bu sayının toplam katılımcı sayısına oranının ise %70,41 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bankacıların, 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.

Çalışan sesliliği ile iletişim doyumunu arasındaki ilişkinin ölçülmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu H1 hipotezini desteklemiştir. Çalışanların örgüte 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; kişilik, işin yapısı, deneyim, pozisyon, statü gibi bireysel bazı faktörlerin etkisinde kalmaktadır. İletişim doyumunu, örgüt içindeki bilgi akışı ve süreç ilişkisi 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.

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 eğmeye dayanan pasif bir davranış olarak kabul edilmiş sesliliğin, bankacılar arasında en düşük etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki ana nedeninin; bankacılık sektörünün Türkiye’de en yüksek sendikalaşma oranına sahip sektör olmasının (Sendika Üyeliği Ocak 2018 raporu verilerine göre, Aralık 2017 tarihinde sektörde çalışan 193.504 çalışanın 101.342’sinin bu alanda bulunan 6 sendikaya üye olduğu tespit edilmiştir.) etkisi olduğu kanaati oluşmuştur. Bankacıların sendikal yapılar çerçevesinde haklarının korunduğunu bilmesinin, düşüncelerini ifade edebilmelerinde önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

Orijinali örgütsel bütünleşme, kurum bilgisi, bireysel geri bildirim, iletişim iklimi, üst iletişimi, yatay iletişim ve medya kalitesi olarak 7 alt boyuta ayrılan iletişim doyumunu ölçeği, yapılan faktör analizi çerçevesinde 5 alt boyut olarak analizlerde kullanılmıştır. Örgütsel bütünleşme ve yatay informal iletişime ait tüm ifadeler analizler sırasında düşük yük değerlerine sahip olduğundan ve 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 ayırım yapılmasının kendilerince mümkün olmadığı yanıtı alınmıştır. Bankaların şube – bölge – genel müdürlük yapılanmaları çerçevesinde farklı lokasyonlarda görev alan 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 bilgisi edinilmiştir. 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 yatay informal iletişim boyutu ile ilgili ifadelerle 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 olduğu açıklamaktadır. Verilen yanıtlar arasında; kurulan yatay informal ilişkilerin kendi dünya görüşlerine, kişilik yapılarına ve hayat tarzlarına yakın kişilerle olduğu, aynı iş yerinde çalışılmasına rağmen bu ilişkiyi bir iş arkadaşlığı olarak görmedikleri yanıtı alınmıştır. Bu nedenle de yatay informal iletişimden alınan doyumun iş yerindeki iletişim doyumuna etkisinin olmadığını düşündükleri, kendilerini yakın hissettikleri iş arkadaşlarını kişisel ilişki – alan düzeyinde tanımlandıkları öğrenilmiştir.

Araştırmaya katılan bankacıların iletişim doyumunu açıklamada kullanılan ölçeğin %72,218 bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir. Alt boyutlara bakıldığında ise üst iletişiminin %48,090’lık bir değerlerle iletişim doyumunu açıkladığı görülmektedir. Redding (1972’ten Akt: Downs ve Hazen, 1977)’in açıkladığı iletişim doyumunun bileşen yönleri göz önünde bulundurulduğunda; üstlere öneri sunma özgürlüğü, şirket konuları hakkında yeterli bilgi

alabilme, üstlere kolaylıkla ulaşabilme, üstlerin astların duygularını anlama ve sorunlarını çözmeye çabası içinde olma derecesi, üst düzey yöneticilerin açık iletişim kurmayı isteme derecesi gibi çalışanların genellikle üst yönetim ile ilişkisinin iletişim doyumunun sağlanmasında önemli bir yer kapladığı görülmektedir. Ayrıca Hatfield ve Huseman (1981, Akt: Güney 2012) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların iletişim doyumunun üstleriyle olan iletişimin, kendisiyle benzer pozisyonda çalışanlarla (yatay iletişim) kurduğu iletişiminden daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle yapılan faktör analizi sonucunun teori ve diğer araştırmalarla örtüştüğü görülmektedir.

Örgütün başarısı için insan faktörünün önemi Hawthorn Araştırmalarından bugüne yapılan ampirik ve deneysel çalışmalar ile desteklenmiştir. 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 karar vermesinde önemli bir değişken olarak göz önünde bulundurulması gereklidir. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olan 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 doyum 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 pratikte uygulanmasını sağlayarak yetkinliğe dönüştürecek eğitimler verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca merkezden uzak lokasyonlarda (şube, bölge müdürlüğü vb.) görev alan çalışanların yönetici değişimlerinden etkilenmesini azaltacak bir yönetici yetkinlik profili oluşturulmasının ve yöneticilerin bu kapsamda düzenli olarak çalışanlar tarafından değerlendirilmesini sağlayacak etkin bir sistem geliştirilmesinin faydalı olacağı kanaati oluşmuştur. Birçok bankada 360 derece performans değerlendirmesi yapıldığı araştırma sırasında şube ziyaretlerinde öğrenilmiştir ancak çalışanların yönetici değişimi durumunda etkilendiği yine bu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

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. 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.

Gerçekleştirilen yazın taramasında çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir yabancı veya ulusal çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmada, örgütlerin finansal ve yapısal hedeflerine ulaşmalarında örgütsel sesliliğin çalışan tarafından ölçülmesini sağlayan iletişim doyumu kavramının ilişkisini anlamaya yöneliktir. Daha önce yapılan araştırmalarda (Pincus 1986; Bitmiş, Güney & Demirel 2014) 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 doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalara da ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

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. (2003) Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*. c.40, s.6: 1359-1392, 2003)

Batthey, B. W. (2010). *Manual for job-communication satisfaction-importance (JCSI) questionnaire*. Xlibris Corporation.

Bektaş, Meral, (2014). Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

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.

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

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.

Downs, C. W.; Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The 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), 1359-1392.

Ekici, K. (2006). Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülнар, B. (2007). Araştırma görevlilerinin iş tatminini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumunu: kamu ve özel üniversite karşılaştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz S., Şahin F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: felsefe-yöntem-analiz*. Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı

Hecht, M. L. (1978). Toward a conceptualization of communication satisfaction. *Quarterly Journal of Speech*, 2015, 64.1: 47-62.

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.(Aktaran: Güney, S. 2012. *Örgütsel davranış*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım).

İşçi Ve Sendika Üye Sayıları İstatistiği, Resmi Gazete,20318 Haziran 2018, <https://www.csgb.gov.tr/media/8122/resmi-gazete-20180131-4.pdf>

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).

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.

Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri iş görenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 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).

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım. 10. Basım

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

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

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

Premeaux, S. F., A. G. Bedeian. (2003). Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self – Monitoring in Predicting Speaking Up In 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)

Tangirala, 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.

Van Dyne, L., J. A. Lepine. (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 (Aktaran: Şehitoğlu, Yasin. Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010)

Türkiye Bankalar Birliği, "Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Aralık 2017", Rapor Kodu: DT13, Şubat 2018.