



# THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE OF BANKING SECTOR

Hüseyin SAYIN\*

\*Pazarlama İletişim Yöneticisi, sayin.huseyin@gmail.com

Received Date:17.11.2020, Revised Date:20.12.2020, Accepted Date:04.01.2021

Copyright © 2021 Hüseyin SAYIN. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## ABSTRACT

Today, as a result of the growth of organizations, the complexity of their management, the increase in specialization and the acceleration of technological developments are among the main factors that increase the importance of communication in organizations. Individual and organizational complex structure can only form integrity with each other in a harmonious and systematic way through effective organizational communication. Thus, communication is one of the most important processes in the organization and has great effects on organizational performance. The effectiveness of an organization basically depends on good communication as well as good management. Success and high performance can only be achieved in an organization if successful communication is established between group members and with other organizational members and groups. Hence, the aim of the study is to determine the effect of organizational communication on organizational performance for banking sector employees. As a result of the regression analysis, organizational communication 1 unit when it increases, the organizational performance dimension is 0.398 unit it has been determined that it will increase. Thus, it has been seen that organizational communication has a positive effect on organizational performance.

**Keywords:** Organizational Communication, Organizational Performance, Statistical Analysis

**JEL-Classification:** M31, M39, C51

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

## ÖZET

Günümüzde, örgütlerin büyümesi sonucunda yönetimlerinin karmaşık hale gelmesi, uzmanlaşmanın artması ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması örgütlerde iletişimin önemini arttıran başlıca faktörler arasında yer almaktadır. Bireysel ve örgütsel karmaşık yapı, birbirleriyle ancak etkili bir örgütsel iletişim sayesinde uyumlu ve sistemli bir şekilde bütünlük oluşturabilir. Böylece, iletişim örgütte yer alan en önemli süreçlerden birisi olmakta ve örgütsel performans üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır. Bir örgütün etkinliği temel olarak iyi bir yönetim gerektirdiği kadar, iyi bir iletişime de bağlıdır. Bir organizasyonda gerek grup üyeleri arasında, gerekse diğer örgütsel üyeler ve gruplarla başarılı bir iletişim kurulması halinde ancak başarıya ulaşılabilir ve yüksek performans elde edilebilir. Buradan hareketle, çalışmanın amacı bankacılık sektörü çalışanları için örgütsel iletişimin örgütsel performansa etkisini belirlemektir. Regresyon analizi sonucunda, örgütsel iletişim 1 br. arttığında örgütsel performans boyutunun 0.398 br. artacağı belirlenmiştir. Böylece, örgütsel iletişimin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel İletişim, Örgütsel Performans, İstatistik Analiz

**JEL-Sınıflama:** M31, M39, C51



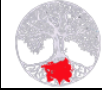
## 1.GİRİŞ

Örgütsel iletişim, örgüt içinde ve dışında örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak amacıyla kullanılan iletişim türlerinin bütünüdür (Larbi vd., 2009). Örgütsel iletişim, birden çok bireyin bir amaç için bir araya gelmesini sağlayan ve bu insanların örgüt amaçları doğrultusunda, güç birliği oluşturarak etkili bir şekilde çalışabilmeleri için aralarındaki gerekli işbirliğini ve çevresiyle uyumu sağlamada hayati öneme sahip, biçimsel olmayan ve biçimsel yapılardaki anlamlı her çeşit insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Nikoli vd., 2013). Yönetimin, çalışanları kurum amaçlarıyla uyumlu bir biçimde yönlendirme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi ve çalışanların mevcut olan güçlerini, yeteneklerini kullanılabilmesini sağlaması önemli bir durumdur (Miller, 2009). Örgütsel iletişim uygulamalarıyla oluşturulan katılımcı yönetim faaliyetleri, çalışanların motive edilmesinin yanı sıra, yeteneklerini kullanabilmesine imkan sağlamakta ve bunun sonucunda kuruluşlar daha etkili, verimli ve başarılı olmaktadır (Hargie & Tourish, 2000).

İletişim sürecinin ana hedefi, örgütsel başarı için gerekli olan unsurları verimli ve etkili bir şekilde birleştirmektir. Örgütsel iletişimin etkili ve sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi, örgütlerin hedeflerine ulaşmasına ve başarısına önemli katkılar sağlar (Tutar, 2009). İletişim aynı zamanda, yöneticinin iş yaptırabilmesi amacıyla yararlandığı bir unsurdur. Yöneticiler, örgütsel faaliyetler çerçevesinde yapılacakları ve yapılması gerekenleri çalışanlara bildirir, çalışanların isteklerini ve müşterilerin beklentilerini iletişim yoluyla öğrenir (Jacobs vd., 2016). Örgütün ilkelerinin tüm çalışanlar arasında benimsenen değerler haline gelmesini sağlayan iletişim, yönetimin başarılı şekilde faaliyetler yürütmesine de katkıda bulunmaktadır (Neves & Eisenberger, 2012).

Örgütler açısından bakıldığında, günümüzde belirli bir kaliteye ulaşmak, verimliliği artırmak, toplumda olumlu bir algı oluşturmak, nitelikli işgücünü elde edebilmek için çalışanlarla sağlıklı ve etkili bir iletişimin kurulması son derece önemlidir (Lantara, 2019). Bir örgütün etkinliği, hem iyi bir yönetim hem de etkin bir iletişim ile ilişkilidir. Bir örgütte yalnızca grup üyeleri arasında değil, aynı zamanda diğer üyeler ve gruplarla da sağlıklı ve etkin bir iletişim kurulmasıyla başarı elde edilebilir ve yüksek performans sağlanabilir. Ayrıca bireysel öğrenme, mesleki memnuniyet ve motivasyon da sağlıklı bir iletişimle gerçekleşir. Bireyler yetenekli ve yüksek performans açısından uygun olsa da, örgütte iletişim aksaklıkları yaşanıyorsa, bireylerin veya grupların başarısız olmalarına sebep olabilir. Bu durumda örgütsel performansa katkısının önemi ortadadır (Downs & Adrian, 2004).

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanları için, örgütsel iletişimin örgütsel performansa etkisini belirlemektir. İletişim, toplumsal yaşam için ne kadar gerekli ise, örgütsel yaşam içinde aynı derecede kaçınılmaz vazgeçilmezdir. Yoğun çalışma saatleri olan bankacılık sektöründe iletişim ayrıca bir öneme sahiptir.



## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel İletişim

Günümüzün belirsiz ve rekabetçi ortamında, örgütler sadece örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasında değildir. Ayrıca, çevreden aldıkları bilgilerle dış çevre şartlarına uyum sağlayabilme çabası içerisindeyler. İletişimin temel işlevi, örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlama, örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin bir örgütsel davranıştır (Chen vd., 2006).

Örgütsel iletişim, örgütün kendini bir takım olarak hissetmesinde organizasyon, yönetici ve çalışanlar arasında bütünleşmeyi sağladığından, örgütün başarısında çok kilit bir konuma sahiptir. Örgütsel iletişim; bilimsel yönetim, sistem yaklaşımı ve insan kaynakları gibi çeşitli yaklaşımlardan gücünü almaktadır (Hargie & Tourish, 2000). Örgütsel iletişim, örgüt içindeki bireylerinin eylem ve gayretlerini örgüt hedef ve amaçlarına ulaştıracak şekilde düzenlemek, üretim sürecini, etkili bir şekilde yönetmek için örgüt fertleri tarafından sembollerin üretimi, değerlendirilmesi ve aktarımıdır (Miller, 2009). İletişim aynı zamanda, bir örgütün farklı bölümleri ve üyeleri arasında bilgi, düşünce ve duygu paylaşımını, bu paylaşım esnasındaki tüm çeşit araç-gereç ve yöntemi, bu iletim ile alakalı farklı kanalları ve mesaj biçimini içermektedir (Lantara, 2019). Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini temin etmek ve hedeflerine ulaştırmak gayesiyle hem örgütü meydana getiren türlü bölümler ve unsurlar, hem de örgüt ile çevresindekilerle girilen sürekli bir düşünce ve bilgi alışverişine ya da bölümler arasında mecburi ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreç olmaktadır (Shonubi & Akintaro, 2016). Örgüt çalışanlarının örgütsel iletişim olmadan örgütsel amaçlara ulaşabilmek için harekete geçmeleri mümkün değildir. Bu açıdan, örgütsel iletişim süreci, örgüt üyelerinin istenen amaçlara ulaşabilmeleri için yol gösterici bir özelliğe sahiptir (Rajhans, 2012).

Örgütsel iletişimin temel amacı; faaliyetleri yönlendirmek ve bireylerin istenilen yönde davranmasını sağlamaktır. İyi bir yönetimle etkili iletişim arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Örgütlerde iletişim etkin olduğunda, daha iyi bir performans ve iş tatmini gerçekleşmektedir (Arakal & Mampilly, 2013). Sağlıklı bir iletişimle, örgüt kültürünü, hedeflerini ve temel değerlerini iyice kavrayan ve görevlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunu daha iyi algılayan üyeler, zaman geçtikçe kendilerini örgütle özdeşleştirip daha katılımcı, bütünleşmiş bir tavır sergileyebilmektedirler (Shonubi & Akintaro, 2016).

#### 2.1.1. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişimin amacı ayrıca örgütsel amaçların başarılmasıdır. Örgütsel amaçların başarılması, örgütte iş birliğinin, ekip çalışmasının, kolektif ruhun, biz duygusunun ve dayanışmanın oluşumu engelleyen örgüt içi ve dışı faktörleri ortadan kaldıracak nitelikte etkili bir örgütsel iletişimin gerçekleşmesine bağlıdır (Fayoyin, 2015). Örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- ✓ İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,



- ✓ Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- ✓ Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- ✓ Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- ✓ Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- ✓ Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- ✓ Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- ✓ İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- ✓ Örgütsel sorunların açığa çıkmasına yardımcı olmaktır.
- ✓ Örgütün faaliyet alanlarına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak bu konudaki olası hataların önüne geçilmektedir.
- ✓ Örgütün bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin ilgililere duyurulması, örgütün tanınmasına ve örgüte güvenin sağlanmasına zemin hazırlamaktadır.

### 2.1.2. Örgütsel İletişim Biçimleri

İletişim yönüne göre; yatay, dikey ve çapraz iletişim; taraflarına göre ast-üst, birey-grup, grup-grup, grup-örgüt iletişimi; amacına göre etkileme, ikna, bilgi verme ve birleştirme gibi örgütsel iletişim biçimleri bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel iletişim, yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan biçiminde iki başlık altında incelenebilir. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise, çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası bir iletişimdir.

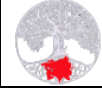
**Biçimsel İletişim Sistemi:** Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Bu yapı içerisinde, her üyenin diğerlerinden farklı biçimsel bir rolü ve statüsü vardır. Biçimsel iletişim, bilgilerin büyük bir miktarının süzgeçten geçirilmesi eğilimi tasır (Sikora vd., 2016). Etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç vardır. Örgütlerde biçimsel iletişim dört yönde hareket eder. Bunlar yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarı doğru iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişimdir (Borca & Baesu, 2014). Bu biçimsel özelliklere göre organizasyonlarda iletişim, dört yönde gerçekleşir:

**Dikey olarak:** Farklı hiyerarşik kademedeki astlar ve üstler arasında. (Örnek, Üretim müdürü-Üretim şefi)

**Yatay olarak:** Aynı hiyerarşik düzeydeki birey ve birimler arasında. (Pazarlama müdürü-Personel müdürü)

**Çapraz olarak:** Farklı hiyerarşik düzey ve değişik birim veya bölümler arasındaki bireyler arasında. (Muhasebe müdürü -Satış şefi)

**Organizasyon ile çevresi arasında (Dışsal kanallar ):** Burada mesajlar, içeriden dışarıya veya tersi yönde akar. (Genel müdürü -Ortaklar)



**Biçimsel Olmayan İletişim Sistemi:** Örgütte iletişim genellikle biçimsel şekilde sürdürülmekle beraber, bazen işleri hızlandırmak için biçimsel haberleşmenin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bilgi alışverişi yoluna gidilebilir. Bazen işleri hızlandırmak bazen de örgütte oluşan resmi olmayan grupların sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim kanalları, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimine biçimsel olmayan iletişim adı verilir (Miller, 2009). Bu tür iletişim, örgüt içerisindeki samimi ilişkilerden doğar ve bir üst otoritenin haberi olmaksızın bilgiler paylaşılır. Söylenti ve dedikodular örgütte biçimsel iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle biçimsel olmayan kanallardan öğrenirler. Aynı haber biçimsel kanallardan iletilinceye kadar, eski bir haber konumuna düşer (Tutar, 2009). Biçimsel olmayan iletişim; biçimsel iletişimin yükünü hafifletmesi, örgüt üyelerinde birlik ruhu geliştirmesi, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olması, değişen çevre hakkında hızla bilgi sağlanması ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi bakımından oldukça büyük yararı bulunmaktadır. Ancak, biçimsel olmayan iletişimin, örgütsel iletişime negatif yönde etki ettiği durumların var olabileceği unutulmamalıdır. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir (Arakal & Mampilly, 2013). Biçimsel olmayan iletişim sisteminin başlıca özellikleri, şöylece sıralanabilir:

- ✓ Bu iletişim sistemi, her örgütte mutlaka vardır.
- ✓ Bu sistemde iletişim çoğunlukla sözlüdür, konuşmaya dayalıdır.
- ✓ İletişim daha hızlıdır.
- ✓ Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimi tamamlar, bazen onun yerine geçer. Bazen de biçimsel iletişimi bozucu ve engelleyici bir etki gösterir.
- ✓ Bir konu belirsiz ve kişiler için cazip olduğu ölçüde söylentinin ortaya çıkma ihtimali yükselir.

### **1.2.3. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları**

Örgüt için iletişimin anlamı, bir örgütün çalışanlar ve kademeleri içerisinde düşünce, fikir ve bilgilerin paylaşımlarını ifade etmektedir. Paylaşım sırasında kullanılan araçları, yöntemi ve iletişim sürecinde kullanılan iletişim kanallarını da içermektedir. Literatürde örgütsel iletişimin fonksiyonları altı ana başlık altında ele alınmıştır (Paksoy, 2001; Arslan ve Arslan, 2003; Gürüz ve Yaylacı, 2004):

#### **1-Bilgi Paylaşımı**

İletişim süreçleri örgütün hem içindeki hem dışındaki kişilerle bilgi paylaşımına yardım eder. Bu bilgi, örgütün misyonu, stratejisi, politikaları ve işlerin tanımlarını içerir. Örgütün misyon tanımları reklam ve basın sayesinde örgüt üyelerine, hissedarlara ve örgüt dışındaki kişilere iletilmektedir.



## **2- Performans Geribildirimi Sağlama**

Çalışanlara iş performansları süreçlerini bildirir. Geri bildirim belirsizliği düşürür, insanlara performans seviyeleri hakkında önemli bilgiler verir ve çalışanların örgüte bağlılığında kaynak rolü oynar.

## **3- Organizasyonun Bölümlerini Birleştirme ve Koordine etme**

Örgütsel iletişim süreci örgütün birçok bölümünü birleştirmeye ve koordine etmeye yardımcı olur. Örnek olarak verecek olursak, proje mühendisliği, imalat ve pazarlama bölümlerinin kendi aralarındaki iletişim, yeni ürünlerin başarılı ve kaliteli bir şekilde gelişmesine yardımcı olur.

## **4- Başkalarını İkna Etme**

İletişim tanımının çok değerli unsuru, onun diğer çalışanların davranışlarını etkileme rolüdür. Örgüt içindeki kişiler iletişim sürecini diğer kişilerin, iletişimcinin istediği yönde davranmasına ikna etmek için kullanılır. İletişimin ikna etme fonksiyonu çoğunlukla potansiyeli yüksek olan örgütsel değişimlerde çok değerli bir rol oynar.

## **5- Duyguları İfade Etme**

İletişimin duygusal işlevi örgütün insan özelliğini merkeze almaktadır. Bireylerin sorumlulukları, denetleme ve çalıştıkları şartlarla ilgili memnuniyet ve ya memnuniyetsizliklerini sürekli gündeme getirmeye ihtiyacı vardır. Örgütün iletişim süreci örgüt üyelerinin duygularını gündeme getirmeye izin vererek faydalı bir fonksiyon rolü oynayabilir.

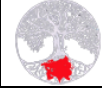
## **6- Yenilik Yapma**

Modern örgütler hem yerel hem de dünya pazarında rekabet etmek için devamlı yaratıcı ürünler ve hizmetler grubu üretmek zorundadır. İletişim süreci örgüte dış çevreden bilgi toplamasına ve örgüt içinde önemli karar merkezlerine hareket etmesine izin verir.

## **2.2. Örgütsel Performans**

İşletmenin hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi; çevresel, operasyonel ve finansal performanslarına yönelik yaptığı değerlendirme ve bu değerlendirmenin sonucunda elde ettiği geri bildirimle bağlıdır (Baridam & Nwibere, 2008). Performans kavramı, işletmeler için örgütsel ve yönetsel kuramların merkezinde yer alır. Örgütsel performans; örgütün varlıklarını verimli ve etkili kullanarak amaçlarını gerçekleştirme yeteneğini ifade eder (Robbins, 2001). Bir etkinlik ölçütü olma niteliği örgütsel performansı kompleks bir forma getirir. Bu nedenle, örgütsel performansın ölçülmesi zordur ve her zaman genel geçer olan sistemli bir ölçümler dizisi oluşturulamamıştır (Daniels, 2014). Örgütsel performans çoğunlukla örgütsel kayıtlardan edinilen nesnel bulgular ile örgüt üye ve paydaşlarından edinilen algıya dayalı daha öznel değerlendirmeleri kapsamaktadır (Ho, 2008).

Örgütsel performans insan, fiziksel kaynaklar ile sermaye kaynaklarının ortak bir sonuç üretilmesi amacıyla bir araya getirilmesi ve etkin biçimde kullanılması olarak da ifade edilebilir (Castro vd., 2016). Diğer yandan; organizasyon bünyesinde bulunan bilgi, beceri ve yeteneklerin işletme amaçları doğrultusunda kullanılabilme yüzdesi örgütsel performans olarak tanımlanabilir (Deconinck, 2011). Bir işletmenin kendi amaçlarını ne kadar iyi gerçekleştirdiğinin bir gösterge ve ölçütü örgütsel performanstır.



Organizasyon amaçlarının, sosyal amaçların ve sorumlulukların gerçekleşme derecesi olan örgütsel performans kavramı; organizasyonun yapısı, stratejiler, bilgi düzeyi, insan dışındaki tüm örgütsel faktörler tarafından etkilenir. Bu faktörler birleşip entegre olarak etkileşim yaratır ve örgütsel performans kavramını meydana getirir (Cole & Cole, 2005). İşletme sisteminin belirli bir zaman aralığındaki çıktısı veya çalışmalarının sonucu örgütsel performanstır. Örgütün girdileri ile çıktıları arasındaki ilişki ve sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle örgütsel performans bulunur (Robbins, 2001; Baridam & Nwibere, 2008). Literatürde ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik örgüt performansının unsurları olarak geçmektedir. Ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik dikkate alınarak performans ölçümleri de yapılmaktadır.

Örgütlerin faaliyet gösterdiği alanda başarı elde etmesi kendi geleceği için olduğu kadar bağlı oldukları topluma da fayda sağlayacaktır. Bir örgütün faaliyetlerinde başarılı olması sergileyeceği yüksek performansa endekslidir. Bu performansın ülkenin ekonomik olarak gelişmesini de destekleyecektir (Dotson & Allenby, 2010). Günümüzde, değişen yönetim anlayışı, modern tekniklerin örgütlerin içerisine girmesi ile rekabetin artması kaçınılmaz olmuştur. Değişen pazar ve gittikçe artan müşteri beklentileri karşında örgütler için kendilerini analiz edebilmek rakiplerinin durumunu da gözlemleyebilmek önemli bir hale gelmiştir. İşte örgütsel performans kavramı bu noktada ortaya çıkmış, bu analizlerin yorumlanmasında önemli bilgiler veren bir olgu olmuştur (Latif vd., 2015).

Performans değerlendirmesi, bir işletmenin kuruluş amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğinin değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin optimum seviyede geliştirilebilmeleri ve gelecek adına fark üreterek süreklilik sağlayabilmeleri adına işletmenin amaçları doğrultusunda performans göstergeleri belirlemeleri gerekmektedir. Bu göstergelerin birbirleri ile olan ilişkileri de işgörenlere aktarılıp ulaştırılması gereken hedefler olarak anlatılması gerekir (Mafini & Poee, 2013). Performans kavramı, çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Tüm göstergelerin uyum halinde bir araya getirilmesi performansın doğru şekilde değerlendirilmesine vesile olacaktır.

Performans ölçümü araştırmaları son dönemlerde artış göstermiştir. Bu ölçümler her işletme için olmazsa olmaz konumundadır. Performans ölçümlerinin işletmeleri için önemi; işlerin değişen doğası (maliyetlerdeki değişiklikler, ölçüm kriterlerindeki farklılıklar), artan rekabet ortamı (rakiplerden farklılaşma çabaları), spesifik iyileştirme girişimleri (mal ve hizmet iyileştirmeleri), ulusal ve uluslararası ödüller (etkileşim ve etkililiklerin değişmesi), örgütsel rollerdeki değişiklikler (ölçüm kriterlerindeki değişiklikler rolleri değiştirmesi), dış taleplerdeki değişim (dışsal etkileri dikkate almak), bilgi teknolojisinin gücü (performans ölçüm sistemlerinde değişiklikler) olarak sıralanabilir.

Performans değerlemenin sadece işletmeler için değil, aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler açısından da dikkate alınması gerekmektedir. Performans değerlemenin çalışanlar, yöneticiler ve daha genel yapı olarak işletme açısından fayda ve maliyetleri öncelikli olarak düşünülmesi gereken konulardandır. Genel olarak; iyileştirmeleri desteklemek ve geliştirmek, yöneticilerin uzun dönemli bakış açılarını benimsemelerinde yardımcı olmak, iletişim yollarını daha doğru hale dönüştürmek, organizasyon kaynaklarını daha doğru kanallarda kullanarak, cazip



iyileştirme faaliyetlerine ayırmak ve desteklemek, performans sisteminin veya kontrol ve planlama sistemlerinin daha etkili ve verimli şekilde işletilmesi, daha uygun bir örgütsel davranışın benimsenmesini motive etmek ve teşvik etmek ve yönetimin ve değişim yönetiminin girişimlerini desteklemek amaçlı sıralamak mümkündür (Xing, 2009).

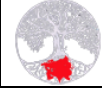
Örgütlerin performans ekseninde, etkili ve verimli olmaları için dizayn edilmesi ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Küreselleşme gün geçtikçe artış gösterirken elbette örgütler için de yeni fırsat ve tehditler oluşturacaktır. Bu etkileri minimize etmek ve istenilen tarafa doğru şekilde yönlendirebilmek için performans, bizim için önemli araç olacaktır (Latif vd., 2015). Örgütsel performansın belirleyicileri olarak literatürde pek çok araştırma vardır. Örgütsel performansın belirleyicilerinin tam olarak anlaşılabilmesi için işgören kararlarının ve davranışlarının örgütün performansını etkileyebileceği göz önüne alındığında, işgören düzeyinde bilgilerin de analiz edilmesi önemlidir (Brown vd., 2011). Performans değerlemesinde kullanılan kriterler, herkes tarafından anlaşılacak sadelikte olmalıdır. Örgütlerin performanslarını ölçüp gelecekte ulaşmak istediği hedeflere varış yolları belirlemede önemli bir mihenk taşı olan performans kriterleri her örgüt için önem arz etmektedir. Bu kriterleri belirlerken, işgörenlerle yöneticilerin bir araya gelerek örgütün misyon ve vizyonu ışığında yapılabileceklerin belirlemeleri gerekmektedir (Robbins, 2001). Bu çalışmalar sonucunda, örgütlerin genel amaçlarından olan kar sağlama ve sürdürülebilirliğin istenilen seviyede olup olmadığı belirlenmiş olacaktır. Uzun yıllar yaşamını sürdürmek isteyen her örgütün, performans ölçümlerini gerçekleştirerek işgörenlerin nerede hata yapıldığını, nerede daha da geliştirilebilir olduğunu öğrenmesi gerekmektedir.

### 2.2.1. Örgütsel Performansı Etkileyen Faktörler

Stratejik yönetim literatürüne göre, örgütsel performans incelenirken baz alınan iki temel yaklaşım bulunmaktadır: Ekonomik yaklaşım ve örgütsel yaklaşım. Ekonomik yaklaşım, rekabet açısından pazarda sahip olunan konum gibi dışsal pazar unsurları üstünde durmakta, örgütsel yaklaşım ise sosyolojik olgular ve davranışlar ile bunların çevreyle olan ilişkilerini incelemektedir. Örgütsel performansı belirleyicisi olarak hem örgütsel hem de çevresel faktörlere işaret eden araştırmacılar bulunmaktadır (Tvorik & McGivern, 1997). Bu bağlamda örgütsel performans, örgütsel uyum, örgüt kültürü, örgütsel yetenekler ve öğrenme, endüstri yapısı ve stratejik gruplar, vizyon ve liderlik ve örgütsel kaynaklar gibi örgütün iç ve dış çevresinden seçilen birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler aşağıda sıralı şekilde açıklanmaktadır:

**Örgütsel Uyum:** Araştırmacılar, durumsallık ve konfigürasyonel yaklaşımlar üstünde çalışmış ve performans ile uyum arasındaki bağlantının önemini vurgulamışlardır. Bu araştırmacılara göre, bir örgüt, iç ve dış çevresel koşullara sahip bir çevreyle yapı-kültür uyumu, yapı-dış uyumu veya strateji-yapı uyumu gibi uyumlar içerisinde olursa yüksek performans elde etmektedir.

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürünün performansı etkilediğini iddia eden araştırmacılara göre, performansın ana saptayıcılarından biri davranış kavramıdır. Örgüt kültürü, örgüt içinde



davranışı etkileyen temel faktörlerden biridir. Örgüt kültürünün bireylerin davranışlarına ve tutumlarına bağlı olarak değişmekte, böylelikle insanlar performansları iyileştirici tutumlar göstermektedirler. Özellikle, örgüt kültürünün başarı odaklı olması performansı artırıcı faktörler arasında görülmektedir.

**Örgütsel Yetenekler ve Öğrenme:** İşletmeler performanslarını arttırmak için çalışmalarını farklılaşan çevre koşullarına göre adapte etmektedir. Bu davranış göz önünde bulundurulduğunda, pazardaki kâr oranını arttırmak isteyen işletmeleri, değişen ortama en iyi ayak uyduran ve değişimlerle öğrendiklerini en iyi hayata geçirenlerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

**Endüstri Yapısı ve Stratejik Gruplar:** Endüstri üyeliği temel bir performans göstergesi olmasının yanı sıra, yapılan araştırmalar sonunda endüstri üyesi olmanın finansal performansa %3'e varan bir katkı sağladığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda yapılan bazı çalışmalar sonunda belirli bir gruba girmeyi seçen işletmelerin performanslarının artış göstereceği öne sürülmüştür.

**Liderlik ve Vizyon:** Strateji alanında çalışan araştırmacılar etkili bir stratejik vizyon sayesinde şirketlerin rekabet avantajı sağladıklarını söylemektedirler. Vizyon sayesinde kaynaklar örgüt içinde ve stratejik işletme üniteleri arasına yerleştirilmekte ve harekete geçirilmektedir. Örgüt kültürünün ve ikliminin saptadığı değerlerin gerçekleşmesi ise liderlik mekanizmasının varlığına bağlıdır. Bu açıdan liderlik sürecinin performansı arttıran bir olgu olduğu görülmektedir.

**Örgütsel Kaynaklar:** Örgütlerin sahip olduğu kaynaklar sermaye kaynakları, fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır. İşletmeler açısından finansal ve itibari kaynaklar da ele alınması gereken kaynaklar arasındadır. İşletmelere ait olan bu kaynaklar az bulunan, değerli ve değiştirilemez ise yüksek performans artırıcı unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu özellikler düşünüldüğünde, örgütsel performans özellikle insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimine bağlı olarak değişmektedir.

### 3. İSTATİSTİK ANALİZ

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Hizmet sektörünün önemli kuruluşları arasında yer alan bankalar için örgütsel iletişimin önemi büyüktür. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin standartları yükseltmeleri, ulusal ya da uluslararası kalite sertifikasyonlarına sahip olabilmelerinin önemli bir koşulu, çok iyi işleyen bir örgütsel iletişime sahip olmalarından geçtiği bilinen bir gerçektir. Bankacılık sektöründe örgüt içinde yönetim ve işgörenler arasında iyi çalışan bir örgütsel iletişim kanalı, çalışanlar ve yöneticilerin iş tatminine olumlu etki yapacak ve kurumun yapmış olduğu hizmetin standartlarının yükselmesine yol açacaktır. Bankacılık sektörünün, işlem trafiği, yoğunluğu ve yüz yüze iletişimin açık olmasının bu sektörde örgütsel iletişimin ne derece önemli ve gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Böylece, bankacılık sektöründe örgütsel iletişimin araştırılması ileriki dönem politikaların geliştirilmesinde yol gösterici olacaktır. Diğer yandan, örgütsel performansın farklı alanlarda gösterdiği kalite, yenilik, etkinlik, finansal boyut vb. unsurlar örgütlerin gelişmesini ve bulundukları çevrede etkin olması sağlayan sistemin önemli birer



parçasıdır. Örgütlerin başarılı olabilmesi için örgütsel performansın birçok farklı açıdan incelenip ve değerlendirilmesi gereklidir.

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi ve sonuçların yorumlanmasıdır. Hizmet sektörünün önemli bir parçası olan bankalarda yönetici ve çalışan iletişiminin örgütsel performansı arttıracak düşüncesi çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

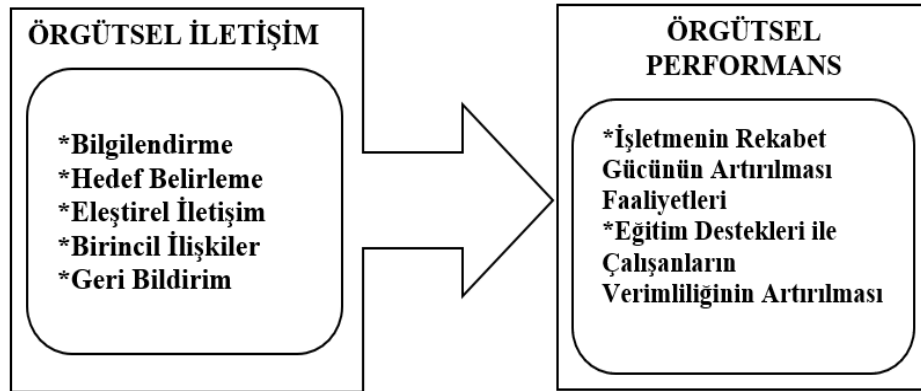
Araştırmanın evrenini, İstanbul’da hizmet veren mevduat bankalarında farklı görev pozisyonlarında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Aralık 2020 raporuna göre; İstanbul’da mevduat bankaları genel müdürlük ve şube çalışanı toplam 21.663 kişi evren sayısıdır. Yazıcıoğlu & Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü tablosunda 0.05 örnekleme hatası için  $p=0.50$  ve  $q=0.50$  için 378 kişi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, 413 çalışan için analizler gerçekleştirilmiştir. Anket araştırması [15.09.2020-15.11.2020] tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Pandemi ortamı nedeniyle anket google forms üzerinden mail yoluyla gerçekleştirilmiştir. ([https://docs.google.com/forms/d/3zpP7mVj4VHmn2ZyxBX8GDGa2D5rxL4MF6h9IjqVbY19/view\\_form](https://docs.google.com/forms/d/3zpP7mVj4VHmn2ZyxBX8GDGa2D5rxL4MF6h9IjqVbY19/view_form)).

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Araştırmanın ana hipotezi, örgütsel iletişim ve örgütsel performansın istatistik anlamlı ilişkili olduğudur. Ayrıca, örgütsel iletişimin alt boyutları bilgilendirme, hedef belirleme, eleştirel iletişim, birincil ilişkiler ve geri bildirimin örgütsel performans ile ilişkili olduğu görüşü alt hipotez olarak sınanacaktır. Çalışmada geliştirilen hipotezler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmanın Hipotezleri**

|                                    | <b>Hipotezler</b>                                                                                                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>H<sub>1</sub> (ana hipotez)</b> | Örgütsel İletişim (ÖRİL) ve Örgütsel Performans (ÖRPE) istatistik anlamlı ilişkilidir.                                                                 |
| <b>H<sub>2</sub> (alt hipotez)</b> | Bilgilendirme, hedef belirleme, eleştirel iletişim, birincil ilişkiler ve geri bildirim ile Örgütsel Performans (ÖRPE) istatistik anlamlı ilişkilidir. |



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 3.4. Varsayımlar ve Kısıtlar

Anket çalışmasına katılanların, ölçekte yer alan sorulara yanıt verirken gerçek duygularını ve düşüncelerini yansıttıkları varsayılmıştır. Katılımcıların, anket çalışmasına isteyerek yanıt verdikleri ve anketi doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır. Katılımcıların, anket sorularının gerçek anlamını kavradıkları kabul edilmiştir. Anketin örneklem sayısının artırılması konusunda zorluk yaşanmıştır. Mail üzerinden hatırlatmalar yapılarak geri dönüş arttırılmaya çalışılmıştır. Diğer yandan, çalışma İstanbul ili bankacılık sektörü çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

### 3.5. Veri Toplama Aracı

Yapılan çalışma, deneysel olmayan nicel bir araştırma tasarımına sahip olup yapımla metoduna göre tarama modelidir. Çalışmada kullanılan anket, geniş bir literatür taramasının neticesinde geçerlilik ve güvenilirliği daha önce yapılan araştırmalarda onaylanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu ölçekleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

**Örgütsel İletişim Ölçeği:** Araştırmada Huseman vd. (1980) tarafından geliştirilen örgütsel iletişim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 24 maddeden oluşan kısa formunu Miles vd. (1996) geliştirmişlerdir. Bu çalışmada, Yüksel (2005) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan 24 maddelik kısa form kullanılmıştır. Örgütsel iletişim ölçeğindeki 24 maddenin Cronbach Alpha değeri 0.868 olarak bulunmuştur. Ölçeğin 14. ve 22. maddeleri ters kodlanmıştır. Ölçek bilgilendirme (6 madde), hedef belirleme (5 madde), eleştirel iletişim (5 madde), birincil ilişkiler (4 madde) ve geri bildirim (4 madde) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Derecelendirme ölçeği (1 = Hiç katılmıyorum, 5 = Tamamen katılıyorum) olarak kullanılmıştır.

**Örgütsel Performans Ölçeği :** Lyria, (2011) tarafından geliştirilen ve Sayılğan (2012) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan 10 maddelik kısa form kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.823 olarak bulunmuştur. Ölçek işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri (7 madde), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin



artırılması (3 madde) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Derecelendirme ölçeği (1 = Hiç katılmıyorum, 5 = Tamamen katılıyorum) olarak kullanılmıştır.

### 3.6. İSTATİSTİK BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

#### 3.6.1. Anketin Güvenirliği

Anket çalışmasından elde edilen veriler için güvenilirlik testi olarak Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel, Mutlak Kesin Paralel (strict) testleri uygulanmıştır. Cronbach Alpha değerinin %70'in üzerinde olması, anket çalışmasının başarılı olduğunu ifade etmektedir. Kimi araştırmacılar tarafından ise %75 değerinin geçilmesi esas alınmaktadır (Sezgin&Kınay, 2010; Sezgin, 2016). Diğer ölçütlerin de %70'in üzerinde olması, anketin iç tutarlılık gösterdiğini ve sonuçlara güvenilebileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada yapılan anketin güvenirlilik analizi sonuçları; Cronbach-Alpha = 0.908, Paralel = 0.907, Split = 0.907-0.908 ve Strict = 0.908 olarak belirlenmiştir.

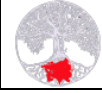
#### 3.6.2. Demografik ve Genel Bilgiler Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın ilk aşamasında ankete cevap verenlere yönelik genel bilgiler aşağıda verilmiştir:

- Katılımcıların %52.1'i kadın ve %47.9'u erkektir.
- Katılımcıların %34.5'i 25-35 yaş, % 37.7'si 36-45 yaş ve %27.8'i 46 ve üzeri yaş arasında olduğunu belirtmiştir.
- Katılımcıların %38.2'si evli, %35.5'i bekar ve %26.3'ü boşanmış/dul olarak belirlenmiştir.
- Katılımcıların %23.9'u 1-10 yıl arası, %25.5'i 11-15 yıl arası, %23.4'ü 16-20 yıl arası ve %27.2'si 20 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir.
- Katılımcıların %13.2'si ön lisans, %67.3'ü lisans, %19.5'i lisanüstü eğitime sahiptir.
- Katılımcıların %68.6'sı çalışan, %31.4'ü yönetici pozisyonundadır.
- Katılımcıların %37.8'i örgütsel iletişimin kurumda güçlü olduğunu, 62.2'si örgütsel iletişimin zayıf olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir.

#### 3.6.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizini yapmadan önce, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığı test edilmiştir. Veri setinin, açıklayıcı faktör analizine uygun olduğunun gerçekleştirilen testler ile onaylanmasının sonrasında, faktör yapısının ortaya konulması için faktör tutma metodu olarak Varimax Döndürme Metodu ve Temel Bileşenler Analizi yönteminden yararlanılmıştır.

**Tablo 2. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Yapısı**

| Boyut                                | Maddeler                                                                                 | Faktö r<br>Yükü | Açıklanan<br>Varyans<br>Yüzdesi | Cronbach<br>Alpha (CA) |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|------------------------|
| Bilgilendirme                        | Yöneticim beni işletme kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.                 | 0.784           | 19.45                           | 0.894                  |
|                                      | Yöneticim işletmedeki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.                    | 0.693           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim şirkette neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.                         | 0.567           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.           | 0.811           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.                        | 0.745           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.                               | 0.809           |                                 |                        |
| Hedef belirleme                      | Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.                               | 0.825           | 16.21                           | 0.901                  |
|                                      | Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.                              | 0.799           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.          | 0.715           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.                                        | 0.762           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticimin talimatları anlaşılırdır.                                                    | 0.770           |                                 |                        |
| Eleştirel İletişim                   | Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir.                                       | 0.802           | 14.78                           | 0.890                  |
|                                      | Yöneticimin talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım.                      | 0.832           |                                 |                        |
|                                      | İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.            | 0.805           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir.                                    | 0.721           |                                 |                        |
|                                      | Yapmam gereken işleri bildirmesine karşın yöneticim yaptığım işler hakkında bilgi ister. | 0.738           |                                 |                        |
| Birincil İlişkiler                   | Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.                                           | 0.796           | 12.93                           | 0.868                  |
|                                      | Yöneticim hobilerimi bilir.                                                              | 0.685           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.                                            | 0.804           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.                                            | 0.752           |                                 |                        |
| Geri Bildirim                        | Yöneticim iyi iş için onay verir.                                                        | 0.731           | 10.06                           | 0.877                  |
|                                      | Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir.                             | 0.706           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir.                                   | 0.680           |                                 |                        |
|                                      | Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.                                                | 0.718           |                                 |                        |
| Toplam Varyans Açıklama Oranı: 73.43 |                                                                                          |                 |                                 |                        |

Bilgilendirme, hedef belirleme, eleştirel iletişim, birincil ilişkiler ve geri bildirim olmak üzere 5 alt boyut elde edilmiştir. Örgütsel İletişim ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.924 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu algılanan örgütsel destek ölçeği için istatistik anlamlı ( $\chi^2= 6428.55$  ve  $p= 0.000$ ), olarak elde edilmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde algılanan örgütsel destek ölçeği için (0.59-0.88) arasında elde edilmiştir. Ölçek için extraction (çıkarma) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir.

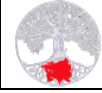

**Tablo 3. Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Yapısı**

| Boyut                                                         | Maddeler                                                                                                                                                                                                                 | Faktör Yüğü | Açıklanan Varyans Yüzdesi | Cronbach Alpha (CA) |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|---------------------|
| İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri           | 1-İş yerimizdeki çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi faaliyetleri (eğitimler, kurslar, konferanslar vs.); işletmenin piyasadaki rekabet gücünü artırır.                                                           | 0.642       | 38.76                     | 0.906               |
|                                                               | 2- İşletmemizin çalışanları ödüllendirme politikası (parasal ödüller, giyim yardımları vs.) satışların artmasına yol açmıştır.                                                                                           | 0.611       |                           |                     |
|                                                               | 3- İşletmemizin çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirmesine yönelik (liderlik yönetimi) yetki ve sorumluk vermesi; işgücü verimliliğini artırmaktadır.                                                            | 0.768       |                           |                     |
|                                                               | 4- İşletmemizin uzmanlık alanına ve liyakate göre gerçekleşen işe alım politikası; çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir.                                                                                           | 0.827       |                           |                     |
|                                                               | 5- İşletmemizin çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği kariyer geliştirme uygulamaları ( hizmet içi eğitimler, lisansüstü eğitim destekleri, kişisel gelişim kursları vs.) kurumun mal ve hizmet kalitesini artırmaktadır. | 0.790       |                           |                     |
|                                                               | 6- İşletmemizin çalışanlarına güven duyması ve sorumluluk vermesi, çalışanların kararlara katılımını artırmaktadır.                                                                                                      | 0.824       |                           |                     |
|                                                               | 7- İşletme çalışanlarının; bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirmesi için kurumumuzda hizmet içi eğitimler, kurslar, seminerler vs. yapılmaktadır.                                                                    | 0.809       |                           |                     |
| Eğitim Destekleri İle Çalışanların Verimliliğinin Artırılması | 8- İşletmemizde çalışanların kendisini geliştirmesi için işbaşında eğitim destekleri verilmektedir.                                                                                                                      | 0.831       | 30.89                     | 0.903               |
|                                                               | 9-İşletmemizde bölümler arasında yapılan görev değişimi uygulamaları, çalışanların iş verimliliğini artırmaktadır.                                                                                                       | 0.812       |                           |                     |
|                                                               | 10- İşletmemizde takım çalışmalarına yer verilmektedir.                                                                                                                                                                  | 0.795       |                           |                     |
| Toplam Varyans Açıklama Oranı: 69.65                          |                                                                                                                                                                                                                          |             |                           |                     |

Ölçek işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri ve eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması olmak üzere iki alt boyut elde edilmiştir. Örgütsel performans ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.913 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu algılanan örgütsel destek ölçeği için istatistik anlamlı ( $\chi^2= 5743.28$  ve  $p= 0.000$ ), olarak elde edilmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde algılanan örgütsel destek ölçeği için (0.62-0.90) arasında elde edilmiştir. Ölçek için extraction (çıkarma) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir.

#### 6.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi ile belirlenen boyutlara yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.



Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

|                                                               |        | Bilgilendirme | Hedef Belirleme | Eleştirel İletişim | Birincil İlişkiler | Geri Bildirim  | Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri | Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması |
|---------------------------------------------------------------|--------|---------------|-----------------|--------------------|--------------------|----------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Bilgilendirme                                                 | r<br>p | 1<br>.000     | .624*<br>.000   | -.618*<br>.001     | .656*<br>.000      | .683*<br>.000  | .401*<br>.000                            | .385*<br>.000                                                 |
| Hedef Belirleme                                               | r<br>p |               | 1<br>.000       | -.563*<br>.000     | .642<br>.000       | .614*<br>.000  | .325*<br>.000                            | .369*<br>.001                                                 |
| Eleştirel İletişim                                            | r<br>p |               |                 | 1<br>.000          | -.471*<br>.000     | -.534*<br>.000 | -.372*<br>.000                           | -.365*<br>.002                                                |
| Birincil İlişkiler                                            | r<br>p |               |                 |                    | 1<br>.000          | .678*<br>.000  | .413*<br>.000                            | .396*<br>.000                                                 |
| Geri Bildirim                                                 | r<br>p |               |                 |                    |                    | 1<br>.000      | .437*<br>.000                            | .416*<br>.000                                                 |
| Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri                      | r<br>p |               |                 |                    |                    |                | 1<br>.000                                | .611*<br>.000                                                 |
| Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması | r<br>p |               |                 |                    |                    |                |                                          | 1                                                             |

\*0.05 için anlamlı ilişki

Ele alınan boyutlar birbiriyle istatistik anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p < .05$ ). Bilgilendirme arttıkça hedef belirleme %62.4 artış göstermekte, eleştirel iletişim %61.8 azalmakta, birincil ilişkiler %65.6 artmakta, geri bildirim %68.3 artmakta, rekabet gücünün artırılması faaliyetleri %40.1 artmakta ve son olarak eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması %38.5 artış göstermektedir.

Hedef belirleme durumu arttıkça; eleştirel iletişim %56.3 azalmakta, birincil ilişkiler %64.2 artmakta, geri bildirim %61.4 artmakta, rekabet gücünün artırılması faaliyetleri %32.5 artmakta ve eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması %36.9 artış göstermektedir. Eleştirel iletişim artış gösterdikçe; birincil ilişkiler %47.1 azalmakta, geri bildirim %53.4 azalmakta, rekabet gücünün artırılması faaliyetleri %37.2 azalmakta ve eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması %36.5 azalış göstermektedir. Birincil ilişkiler arttıkça; geri bildirim %67.8 artmakta, rekabet gücünün artırılması faaliyetleri %41.3 artmakta ve eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması %39.6 artış göstermektedir. Geri bildirim arttıkça; rekabet gücünün artırılması faaliyetleri %43.7 artmakta ve eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması %41.6 artış göstermektedir. Rekabet gücünün artırılması faaliyetleri eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması boyutunu %61.1 arttırmaktadır.



### 3.6.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada ana hipotezi sınamak amaçlı, örgütsel iletişim bağımsız değişken, örgütsel performans bağımlı değişken olarak Model 1 tanımlanmıştır. Ayrıca, örgütsel iletişimin bilgilendirme, hedef belirleme, eleştirel iletişim, birincil ilişkiler ve geri bildirim olmak üzere 5 alt boyutunun örgütsel performans üzerinde etkisini belirlemek amaçlı Model 2 analiz edilmiştir. Varsayımların sağlanması amaçlı regresyon analizi için Newey-West algoritması kullanılmıştır.

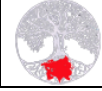
**Tablo 5. Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları**

| Bağımlı Değişken: ÖRPE                                                                                                                             | Katsayı | St. hata | t istatistiği | p      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------|--------|
| Sabit                                                                                                                                              | 0.766   | 0.135    | 5.674         | 0.001* |
| ÖRİL                                                                                                                                               | 0.398   | 0.069    | 5.768         | 0.000* |
| R <sup>2</sup> = 0.498 F <sub>hesap</sub> =21.67 F <sub>anamlılık</sub> =0.000 Harvey test (p) = 0.109<br>LM test (p)= 0.113 Jarque-Bera (p)=0.227 |         |          |               |        |
| Bağımlı Değişken: ÖRPE                                                                                                                             | Katsayı | St. hata | t istatistiği | p      |
| Sabit                                                                                                                                              | 0.927   | 0.175    | 5.297         | 0.000* |
| Bilgilendirme                                                                                                                                      | 0.385   | 0.052    | 7.403         | 0.009* |
| Hedef Belirleme                                                                                                                                    | 0.342   | 0.065    | 5.261         | 0.009* |
| Eleştirel İletişim                                                                                                                                 | -0.368  | 0.062    | -5.935        | 0.000* |
| Birincil İlişkiler                                                                                                                                 | 0.406   | 0.072    | 5.638         | 0.000* |
| Geri Bildirim                                                                                                                                      | 0.421   | 0.079    | 5.329         | 0.000* |
| R <sup>2</sup> = 0.516 F <sub>hesap</sub> =26.94 F <sub>anamlılık</sub> =0.000 Harvey test (p) = 0.125<br>LM test (p)= 0.118 Jarque-Bera (p)=0.234 |         |          |               |        |

\*0.05 için istatistik anlamlı değişken

Model sonuçlarında görüleceği üzere; ÖRİL değişkeni ÖRPE değişkenini pozitif yönde istatistik anlamlı etkilemektedir (p<0.05). Örgütsel iletişim 1 br. arttıkça örgütsel performans boyutu 0.398 br. artmaktadır.

Diğer yandan; bilgilendirme değişkeni 1 br. arttıkça örgütsel performans 0.385 br. artmaktadır. Hedef belirleme değişkeni 1 br. arttıkça örgütsel performans 0.342 br. artmaktadır. Eleştirel iletişim değişkeni 1 br. arttıkça örgütsel performans 0.368 br. azalmaktadır. Birincil ilişkiler değişkeni 1 br. arttıkça örgütsel performans 0.406 br. artmaktadır. Geri bildirim değişkeni 1 br. arttıkça örgütsel performans 0.421 br. artmaktadır. Eleştirel iletişim örgütsel performansı azaltıcı yönde etkili çıkmıştır. Örgütsel iletişim alt boyutları içinde örgütsel



performansı arttırıcı yönde yüksek etki geri bildirim ve düşük etki hedef belirleme olarak elde edilmiştir. **Böylece, H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri doğrulanmıştır.**

#### 4. SONUÇ

Artan küresel rekabetle birlikte, bankalar ve finans kuruluşlarının dünya pazarlarında rekabet edebilir ürün ve hizmet sunmalarının yolu; müşteri istek ve beklentilerine uygun kalitede, hata ve kusur seviyelerinin en az, müşteri memnuniyeti seviyesinin her zaman yüksek, satışlar ve pazar payının arttıran, düşük fiyatlı ve rakiplerine kıyasla daha az maliyetli ürün ve hizmetleri üretmeleri ile olmaktadır. Örgütsel başarı ve gelecekteki devamlılık için bu hedefler vazgeçilmez bir amaç olmalıdır. Bu örgütsel performansı yakalayabilmek için, örgütsel iletişimin yüksek olmasının yanısıra, bir çok farklı faktör de önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanları için, örgütsel iletişimin örgütsel performansa etkisini belirlemektir. Korelasyon analizi sonucunda, örgütsel iletişimin alt boyutları bilgilendirme, hedef belirleme, birincil ilişkiler ve geri bildirim örgütsel performans alt boyutları olan rekabet gücünün artırılması faaliyetleri ve eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılmasını pozitif yönde istatistik anlamlı etkilemektedir. Eleştirel iletişim boyutu, örgütsel performans alt boyutlarını olumsuz yönde negatif ilişkili biçimde etkilemektedir. O halde, eleştirel iletişimin artışı, örgütsel performansı azaltacak bir unsur olacaktır. Regresyon analizi sonucunda, örgütsel iletişim 1 br. arttıkça örgütsel performans boyutu 0.398 br. artacağı belirlenmiştir. Ayrıca, eleştirel iletişim alt boyutu örgütsel performansı azaltıcı yönde etkili çıkmıştır. Örgütsel iletişim alt boyutları içinde örgütsel performansı arttırıcı yönde yüksek etki geri bildirim ve düşük etki hedef belirleme olarak elde edilmiştir.

Bankacılık sektörü çalışanları için örgütsel iletişim, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir kavram olarak belirlenmiştir. Örgütlerde iletişim etkin olduğunda, daha iyi bir performans ve iş tatmini gerçekleşmektedir. Sağlıklı bir iletişimle, örgüt kültürünü, hedeflerini ve temel değerlerini iyice kavrayan ve görevlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunu daha iyi algılayanlar, zaman geçtikçe kendilerini örgütle özdeşleştirip daha katılımcı, bütünleşmiş bir tavır sergileyebilmektedirler.

Çalışanların %37.8'i örgütsel iletişimin kurumda güçlü olduğunu, 62.2'si örgütsel iletişimin zayıf olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir. Bu durumda örgüt iletişimin güçlendirilmesi açısından öneriler şunlardır:

- Etkin iletişim kanallarının oluşturulması: Yönetim faaliyetlerinin başarısı iletişim sürecinin etkin işlemesine bağlıdır. Yönetimle ilgili verilen kararlar, ulaşılan sonuçlar ilgili kişi ve gruplara aktarılmalıdır.
- Açık ve şeffaf yönetim anlayışının geliştirilmesi: Çalışana güven, bağlılık ve adalet hissi veren, aktif katılımcı olmalarını sağlayan bir ortam yaratarak, işletmeye olan bağlılık



arttırılmalıdır. Bunun için, çift yönlü iletişimle bilgi akışının sağlandığı açık şeffaf yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

- Katılımcı yönetim anlayışı: Çalışanların da katılımı, işletmede takım çalışmasına olanak sağlayacaktır. Çalışanların fikirlerinin alınacağı bir sistem tasarlanmalıdır.
- İç hedef grupların bilgilendirilmesi: Çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirme başarısı, iletişim sürecinin sağlıklı işlemesine ve çalışanların düzenli biçimde bilgilendirilmesine bağlıdır. Buna uygun bir iletişim ağı kurulmalıdır.
- Çalışanların eğitilmesi ve yabancılaşmanın önlenmesi: Yabancılaşma çalışanın işletme ve çevresi ile iletişimini engellediğinden yönetimin etkinliğini azaltacaktır. Gerek etkin iletişim konulu şirket eğitimleri vererek, gerekse ortak sosyal programlar hazırlayarak çalışanların yabancılaşma duyguna girmemeleri sağlanmalıdır.

Örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde bilgilerin olumlu bir şekilde ulaştırılmasında yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Bu açıdan, iletişim düzenini ve yönetimini iyi bilen bir yönetici bilgi kanallarının doğru işlemlerini sağlayarak, bütün kanalların verimli bir sonuç için çalışmasını sağlayabilir. Yine örgütsel iletişimin düzenli işleyişinde basamaklardaki yöneticiler, alttan üste; üstten alta gelip giden mesajlarda aracı konumundadırlar ve onların iletişim açısından başarısı örgütsel iletişimin performansını önemli derecede etkileyecektir.

Çalışmanın farklı sektörlerde yapılması ve farklı finans kurumlarına uygulanması ileriki çalışmalar için önerilmektedir. Ayrıca, başka illerde hizmet sektörü alt bölümleri için çalışma genişletilebilir.

## REFERENCES

- Arakal, T., & Mampilly, D. S. R. (2013). The Impact of Organizational Climate on Performance of Employees, 4 (1), 1-12.
- Arslan, B. & Erhan A. (2003). Örgütsel İletişim, Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim, Editör: Uğur Demiray, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Baridam, D. M. & Nwibere, B.M. (2008). Understanding and managing organizational behavior. Port Harcourt: Sherbrook Associates.
- Borca, C. & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124(2),496-503.
- Castro, M.L.M., Reis Neto, M. T., Ferreira, C.A.A. & Gomes, J.F.S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: performance analysis model. Business Process Management Journal, 22(6),1139-1169.
- Chen, J., Silverthorne, C. and Hung, J. (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", Leadership & Organization Development Journal, 27(4), 242-249.



- Cole, L. E., & Cole, M. S. (2005). Employee satisfaction and organisational performance: A summary of key findings from applied psychology, <http://www.Teammax.net/files/LiteratureReview.pdf>, 1-12.
- Daniels, A. C. (2014). Performance Management: Changing Behaviour that Drives Organizational Performance, Performance Management Publications; 5th edition.
- Deconinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.
- Dotson, J. P., & Allenby, G. M. (2010). Investigating the strategic influence of customer and employee satisfaction on firm financial performance. *Marketing Science*, 29(1), 895-908.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits. New York: Guilford Press.
- Fayoyin, A. (2015). Internal Communication Challenges in International Development Organizations. *International Journal of Research in Engineering and Applied Sciences*, 5(5), 155-170.
- Gürgen, H. (1997) Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, Der Yayınları.
- Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2004), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2000). Handbook of Communication Audits for Organisations. Newyork: Psychology Press.
- Ho, L. (2008). what affects organizational performance? *Industrial Management & Data System* , 108(9), 1234-1254.
- Jacobs, M., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integrations. *Int. J. Production Economics*, 60-70.
- Jing, X., & Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach. *Journal of World Business*, 43(2), 365-379.
- Lantara, A. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters* , 9(8), 1243-1256.
- Larbi, A., Josephine, A., & James, A. (2009). Communication In Performance-Based Training And Instruction: From Design To Practice. *Performance Improvement*, 49(9), 7-16.
- Latif, M.S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., Naeem, H. (2015). Im pact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 166-171.
- Mafini, C., & Poore, D. R. I. (2013). The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department. *The SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-9.
- Miller, K. (2009). Organizational Communication Approaches and Processes. Nelson Education Ltd: Nelson Education Ltd.



- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Nikoli, M., Vukonjanskia, J., Nedeljkovi, M. N., Hadzic, O., & Tereka, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(1), 563-565.
- Paksoy, M. (2001). Organizasyonlarda İletişim, Örgütsel İletişim, Editör: İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Robbins, P. S. (2001). *Organizational behaviour*. India: Pearson Education, Inc.
- Sezgin, F. H. ve Kınay, B. (2010). A Dynamic Factor Model for Evaluation of Financial Crises in Turkey. *Bulletin De la Societe des Sciences Medicales*, No: 1/10, 109-117.
- Sezgin, F. H. (2016). Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması. *International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı*, 1283-1296.
- Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 23-42.
- Shonubi, A. O., & Akintaro, A. A. (2016). The impact of effective communication on organizational performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(3), 1904-1914.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Xing, Z. (2009). Impact of University's optimal human resource management practices on organizational performance. *Systems Engineering - Theory & Practice*, 29(1), 112-122.