



## Organizational Communication Climate: Scale Development Study\*

Funda ERYILMAZ BALLI<sup>a\*</sup> (ORCID ID - 0000-0003-4703-3945)

Öznur TULUNAY ATEŞ<sup>b</sup> (ORCID ID - 0000-0003-1784-7227)

<sup>a</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Isparta/Türkiye

<sup>b</sup> Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Burdur/Türkiye



### Article Info

DOI: 10.14812/cufej.815183

Research Article

Article history:

Received 22.11.20

Revised 06.04.21

Accepted 24.04.21

Keywords:

Organizational communication climate,

Organizational communication climate scale,

Organizational climate,

Organizational communication

### Abstract

In this study, it is aimed both to develop the "Organizational Communication Climate Scale" and to examine how the perceptions of organizational communication climate of participants change according to the variables of gender, marital status, seniority, and institution in which they work, in order to test the functionality of the scale by making use of the relevant research. This study was carried out as survey research in Isparta province, with volunteers from the departments of the Ministry of National Education, Ministry of Health, University, Social Security Institution and the Private Sector employees. 30-item scale, with acceptable and excellent levels of fit indexes, was created. The Cronbach Alpha value of the scale consisting of 30 items and two dimensions was found .967. In order to test the feasibility of the scale, T-test and ANOVA were applied with the current data set. According to the T-test results, it was concluded that the perceptions of the participants did not differ significantly according to the gender and the marital status variables. According to ANOVA results it has been determined that employees with seniority between 1-5 years have more positive organizational communication perceptions than those who have seniority between 6-10 years and 26 years or more. Also, it was found that employees in Private Sector have more positive organizational communication climate perceptions than employees at University and in Social Security Institution. Another result was that employees in Ministry of National Education have more positive organizational communication climate perceptions than all the participants.

## Örgütsel İletişim İklimi: Ölçek Geliştirme Çalışması

### Makale Bilgisi

DOI: 10.14812/cufej.815183

Araştırma Makalesi

Makale Geçmişi:

Geliş 22.11.20

Düzeltilme 06.04.21

Kabul 24.04.21

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel iletişim iklimi,

Örgütsel iletişim iklimi ölçeği,

Örgüt iklimi,

Örgütsel iletişim

### Öz

Bu araştırmanın amacı, çalışanların "Örgütsel iletişim iklimi Ölçeği"ni geliştirmek ve ölçeğin işlevselliğini test etmek adına katılımcıların örgütsel iletişim iklimi algılarının cinsiyet, medeni durum, kıdem ve çalıştıkları kurum değişkenlerine göre nasıl değiştiğini incelemektir. Araştırma Isparta ilinde Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Üniversite, Sosyal Güvenlik Kurumu'na bağlı birimlerde ve özel sektörde görev yapan çalışanlardan gönüllü olarak araştırmada yer alan katılımcılarla gerçekleştirilmiştir. Kabul edilebilir ve mükemmel düzeyde uyum indekslerine sahip 30 maddelik ölçek oluşturulmuştur. 30 maddeden ve iki boyuttan oluşan ölçeğin Cronbach Alpha değeri .967 bulunmuştur. Ölçeğin uygulanabilirliğini test etmek için mevcut veri seti ile T-testi ve ANOVA uygulanmıştır. T testi sonuçlarına göre, katılımcıların algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. ANOVA sonuçlarına göre 1-5 yıl arası kıdeme sahip çalışanların, 6-10 yıl ile 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara göre daha olumlu örgütsel iletişim algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca Özel Sektördeki çalışanların Üniversite ve Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarına göre daha olumlu örgütsel iletişim iklimi algısına sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir sonuç da Millî Eğitim Bakanlığı çalışanlarının tüm katılımcılardan daha olumlu örgütsel iletişim ortamı algısına sahip olmasıdır.

\*A part of this study was presented as an "oral presentation" and printed as a "summary text" at the VII. International Eurasian Educational Research Congress Online between 10th-13th September 2020.

\* Author: fundaballi@sdu.edu.tr

### Introduction

Communication is a concept that has existed throughout history, and with the increasing awareness of its importance in the organization, today it is examined with concepts such as effective communication, organizational communication, and communication climate. Effective communication is one of the important and necessary components for the success of the organization (Azizoğlu, 2011; White & Chapman, 1996). Organizational communication is any form of sharing that has the meaning in formal or informal forms, which will allow the employees of an organization to cooperate in order to achieve the goals, to ensure that they adapt both to the organization and the environment (Karakoç, 1989). Organizational communication, which essentially contains the human factor, takes place through both formal and informal channels (Buchholz, 2001). In organizations, communication has two basic functions, these are managerial function and relational function (White & Chapman, 1996). An effective communication system through these two function channels ensures progress positively and effectively for both managerial processes (İnce & Gül, 2011; Wynia, Johnson, McCoy, Griffin, & Osborn, 2010) and relational and psychological processes (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009). In addition, organizational communication, which is effective in eliminating confusion, providing guidance, minimizing conflicts by providing answers to questions, establishing professional relations, and increasing motivation and cooperation, directs both the organization and its employees (Gochhayat, Giri, & Suar, 2017). Organizational communication is in relationship and interaction with culture (Azizoğlu, 2011), identification (Bartels, 2006; Çanak & Avcı, 2016; Yetim, 2010), organizational culture (Dereli, 2010; Dincer Aydın, 2012; Şomăcescu, Barbu, & Nistorescu, 2016), organizational commitment (Bayram, 2005), job satisfaction (Bulutlar & Kamaşak, 2008; De Nobile & McCormick, 2008; Muchinsky, 1977), organizational commitment (Carriere & Bourque, 2009), organizational justice (Doğan, 2002; İçerli, 2010), organizational trust (Öktem, Kızıltan, & Öztoprak, 2016), organizational silence (Aktaş & Şimşek, 2015) and organizational climate (Muchinsky, 1977).

In addition to being in interaction with other organizational concepts, perceptions about organizational communication, that is, an organizational communication climate is very important in terms of organizational communication; because most of the works performed in organizations require effective cooperation and communication with others (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990). Organizational communication climate is just as important for the organization as organizational communication, because organizational communication climate is a concept that directly affects organizational communication and is similarly affected by it (Ayundhasurya & Kurniawan, 2018). The organizational communication climate plays an important role on organizational effectiveness (Hassan, Maqsood, & Riaz, 2011). Organizational communication climate is one of the factors that make up organizational climate (Nordin, Sivapalan, Bhattacharyya, Ahmad, & Abdullah, 2014) which reflects the feelings and thoughts of the organization members about their shares within the organization, the physical and psychological order of the organization, the relationships and interaction styles carried out by the members of the organization (Luthans, 2010). In this context, the organizational communication climate plays a role in the formation of the identity of the organization (Bartels, Pruyn, De Jong, & Joustra, 2007) and differs from the organizational climate by including perceptions about the communication elements shared with the organization and the events that occur related to these elements (Ahsanul, 2013).

Organizational communication climate has been defined by Pace and Faules (2013) (as cited in Ayundhasurya & Kurniawan, 2018) as a combination of the behaviors of the stakeholders, communication events, the responses of the stakeholders, expectations from each other, conflicts and opportunities arising for organizational growth in the organization. According to Adler et al. (2009) (as cited in Al-Kahtani, & Allam, 2015), communication climate is a term that expresses the emotional tone of a relationship because it reveals its own attitude, interest, value and feelings about the message, along with the message, in order to affect the recipients of the message. In the communication network within the organization, some rules that the communication climate imposes on the subconscious of the employees affect the communication behavior of the employees, indirectly their employee-employer relationships, decision-making process, organizational behavior and production (Bharadwaj, 2014).

Organizational communication climate assumes a task like reference frame of employee activities and shapes individual expectations, emotions and behaviors (White & Chapman, 1996).

Pace and Faules (2001) (as cited in Abdussamad, 2015; Ayundhasurya & Kurniawan, 2018) stated that an organization's communication climate can be analyzed around six main factors: trust, joint decision-making, honesty, (in the downward communication) openness, (in the upward communication) willingness to listen and attention to high-performance goals. These factors can be summarized as follows;

1. Trust: Each stakeholder in the organization should strive to establish and develop reliable relationships, provided that they reflect on their discourse and actions to create a sense of trust.

2. Joint decision making: It should be an organizational policy to make stakeholders participate in decision-making process especially on the basis of their expertise, consultation of ideas, communication with senior management of all levels.

3. Honesty: Relationships in the organizations should be based on honesty. The stakeholders at each hierarchical level, should be able to share their ideas openly with other stakeholders at any hierarchical level.

4. (In the downward communication) Openness: Facilitation of the access of the sub-stakeholders to the organizational information other than confidential information should be provided for the coordination of the works and the effective execution and application of other processes.

5. (In the upward communication) Willingness to listen: In the hierarchical order, the message conveyed by the lower level stakeholder to the upper level stakeholder is expressed as upward communication. Members at all levels should listen to others' shares and suggestions without prejudice. The possibility of sharing from subordinates should not be ignored.

6. Attention to high-performance goals: All stakeholders should adhere to high-performance targets with low cost, high efficiency and high quality.

The communication climate is defined as “open communication climate”, if the information is freely transmitted in the supportive, participatory and trusting environment; and called “close communication climate”, if the transfer of information cannot be fully realized due to communication obstacles such as past negative experiences, feeling of inadequacy or need for self-protection (Buchholz, 2001). An open communication climate encourages members to communicate openly, comfortably and friendly with other members, while a negative communication climate prevents members from communicating openly and honestly (Ayundhasurya & Kurniawan, 2018).

Some researches present that positive organizational communication climate has positive effects on job satisfaction (Applbaum & Anatol, 1979; Ayundhasurya & Kurniawan, 2018; Ünler, Kılıç, & Çıray, 2014), organizational commitment (Van Den Hooff & De Ridder, 2004), organizational identity (Bartels, Pruyne, De Jong, & Joustra, 2007), conflict management (Nordin et al., 2014), employee performance (Abdussamad, 2015) and organizational communication satisfaction (Ayundhasurya & Kurniawan, 2018). Also, there are research results which show that organizational communication climate reduces the level of role conflict (Al-Kahtani & Allam, 2015) and intention to leave work (Ünler, Kılıç, & Çıray, 2014). Beside these research results Poole (1985) (as cited in Ahsanul, 2013) points out that organizational communication climate is important in terms of associating the feelings and expectations of the members of the organization with the organizational context and helping to explain the behavior of the members of the organization.

Although there are various researches (e.g.: Gizir & Fakiroğlu, 2019; Kamaşak & Bulutlar, 2008; Ünler, Kılıç, & Çıray, 2014) related to organizational communication climate in the national literature, it was observed that communication climate was examined as a sub-dimension of organizational communication satisfaction (e.g.: Kaynar, 2018; Köksal, 2012; Yoğurtçuoğlu, 2013). In addition, no scale was found in the national literature, other than the “Communication Climate Inventory”, which was

developed by Costigan and Schmeidler (1987) and adapted to Turkish by Özden (2009). The scale developed by the researchers differs in that it is aimed at measuring the perception of the organizational communication climate in line with the contributions of different stakeholders in the organization. In this sense, it is thought that expanding the perspective will contribute positively to the field.

In this study, it was aimed to develop the “Organizational Communication Climate Scale” and to examine how the perceptions of organizational communication climate of participants change according to the variables of gender, marital status, seniority, and institution in which they work, in order to test the functionality of the scale by making use of the relevant research.

## Method

### Research Design

The aim of this study was to develop the “Organizational Communication Climate Scale” and to examine how the perceptions of organizational communication climate of participants change according to some variables. In accordance with the purpose this study was conducted as survey research. Survey research is a systematic way of gathering information to make decisions and generate knowledge (Sapsford, 2006).

### Research Sample

In this research, participants were determined by random sampling method. Research was conducted in Isparta province in 2019, with volunteer participants in organizations affiliated with various state institutions (Ministry of National Education, Ministry of Health, University, Social Security Institution) and private sector. The details of the positions of the participants, who are named in the report according to the highest units of the organizations they serve in for ease of expression, are as follows; the teachers working at all levels in official schools in Isparta (Ministry of National Education), the doctors and nurses working at the Isparta City Hospital (Ministry of Health), the academic and administrative staff of the Süleyman Demirel University (University), officers working in the Social Security Institution Isparta Provincial Directorate (Social Security Institution) and blue and white collar employees working in a private firm (private sector). In the first phase of the research, 15 participants (three from each of the institutions) were interviewed, and in the second phase, trial applications were carried out with 104 people. In the third stage, Exploratory Factor Analysis (EFA) was performed with the data of 282 participants, and in the fourth stage, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was made with the data of 168 participants. The total number of participants in the research is 569 (Table 1).

**Table 1.**

*Distribution of Participants According to Institutions*

Institution Served	N
University	175
Private Sector	89
Ministry of Health	85
Ministry of National Education	134
Social Security Institution	86
TOTAL	569

### Organizational Communication Climate Scale Development Process

In order to develop the “Organizational Communication Climate Scale”, a detailed literature review was carried out first. The previously developed scales and researches on the subject were examined. After the examinations, interviews were made. After the literature review and interviews, a pool of 46 questions was created. The content validity of the scale was tested according to the Lawshe technique. This approach of Lawshe (1975) consists of six steps. In this process, as a first step, a group of field

experts was formed with a total of five faculty members, including one assessment and evaluation, one guidance and psychological counseling, one Turkish language and education, and two educational administration. Then the candidate scale form was prepared. In the third step, expert opinions were taken. The candidate scale form consisting of 46 items was evaluated by five experts. In the next step, the content validity rates of the items were determined in line with the feedback of the experts. 4 items with content validity ratio (CVR) (-1) were directly removed from the scale. In the fifth step, the content validity indexes related to the scale were obtained. Since the content validity ratio of each of the other items was 1, the content validity index (CVI) value was also found as 1. This value meets the minimum value of CVI in evaluations made with 5 experts (Ayre & Scally, 2014). In the sixth and last step, the scale was formed with 42-item. After the trial application, the actual application was carried out. A 5-point Likert-type measurement form was used in the scale: "I strongly disagree", "I disagree", "I agree moderately", "I agree" and "I strongly agree".

### **Data Analysis**

SPSS 24 and LISREL 9.30 programs were used to analyze the data of the research. The data of 104 participants in the trial application of the scale and item-total correlations of the scale were examined. According to Büyüköztürk (2017), items with a correlation value of .30 and above are at a good level, items with values between .20 and .30 can be changed or removed from the scale, and items with values less than .20 must be removed from the test. As a result of the analyzes made in this direction, two items (items 37 and 41) with the corrected item total correlation coefficient below .20 were removed from the scale. Since it was a trial application, the reference point was chosen as .20. The item total correlations were re-examined before the exploratory factor analysis of the main application.

In order to determine whether the data are suitable for factor analysis, the results of Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy and Barlett's sphericity tests were evaluated. Exploratory Factor Analysis (EFA) was performed to determine the validity of the structure and Confirmatory Factor Analysis (CFA) was applied to determine the accuracy of the factor structure obtained in line with the results. While seeking expert opinion for content validity, internal consistency (Cronbach Alpha) values and two half-test reliability values were calculated to determine the reliability level. Multiple fit indexes were used for CFA and Chi-Square Goodness of Fit Test (Chi-Square Goodness), Goodness of Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI), Normed Fit Index (NFI), Incremental Fit Index (IFI), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) fit indexes were examined.

### **Results**

In the main application of the scale development process, before the analyzes to be carried out, various analyzes of the 40-item scale were made. The data set was examined and 4 data using the same value repeatedly were removed from the data set. The z score values of the data were checked and it was determined that the values were acceptable ( $z < 3.29$ ) (Tabachnick & Fidell, 2013), that is, there were no extreme values. Data analysis was continued with the remaining 278 data. It was observed that the Skewness values of the data were between -.785 and .103 and the Kurtosis values were between -.992 and .414. Since the distribution between -1 and +1 values was evaluated as a normal distribution (Tabachnick & Fidell, 2013), it was determined that the data set showed a normal distribution.

### **Validity**

Validity is the most critical criterion about the extent to which the measurement process performed by a measurement tool reflects the reality and reveals whether the value that is intended to be measured can actually be measured (Field, 2009; Kothari, 2004). Validity refers to the suitability, accuracy, significance and usefulness of the inferences made by researchers based on the data they have collected (Fraenkel & Wallen, 2007). The construct and content validity controls of the measurement tool desired to be developed in this research were made; expert opinion was consulted for content validity. Details of this process are included under the title of "Organizational

Communication Climate Scale Development Process". Details and data on construct validity controls are given below.

### Construct Validity

The construct validity, which confirms the consistency of the variables that the created scale actually plans to measure with the scores obtained, reveals the parallelism of the change of the scores with the change of conditions envisaged in theory (Tabachnick & Fidell, 2013). Item analysis was performed prior to Exploratory Factor Analysis for construct validity, and total item correlation and discrimination of scale items between 27% upper and lower groups were examined with independent T-test. The data of the analysis are given in Table 2.

**Table 2.**

*Total Item Correlation and Discrimination of Scale Items Between 27% Upper and Lower Groups Analysis Results*

Item No	Total item correlation	t for 27% upper and lower groups
m1	.690	16.203*
m2	.709	18.796*
m3	.670	13.830*
m4	.709	13.076*
m5	.710	15.013*
m6	.716	14.962*
m7	.740	15.069*
m8	.715	13.035*
m9	.669	12.806*
m10	.789	20.068*
m11	.750	16.444*
m12	.753	17.656*
m13	.706	14.173*
m14	.708	15.090*
m15	.562	10.077*
m16	.706	13.542*
m17	.760	18.805*
m18	.699	14.647*
m19	.676	14.052*
m20	.761	16.850*
m21	.596	10.738*
m22	.697	13.748*
m23	.768	18.206*
m24	.570	11.243*
m25	.641	14.349*
m26	.372	5.753*
m27	.753	14.188*
m28	.776	16.725*
m29	.764	18.017*
m30	.694	12.364*
m31	.697	13.492*
m32	.762	16.878*
m33	.785	19.847*
m34	.689	14.196*
m35	.635	11.830*
m36	.737	15.896*
m37	.644	11.522*
m38	.699	14.921*

m39	.747	15.232*
m40	.410	6.980*
		( <sup>1</sup> ) n=278 *p < .01
		( <sup>2</sup> ) n1-n2= 76 t > 2.56

According to Table 2, item total correlation coefficients were between .37 and .79; t values range from 5.75 to 20.07. When Cronbach Alpha values, item total correlation coefficients and t values ( $t > 2.56$ ) of 27% of the lower-upper group participants were evaluated together, it was decided that there was no item to be removed from the scale.

### Exploratory Factor Analysis

After the main application was performed with a scale of 40 items, the adequacy of the sample number was checked before applying Exploratory Factor Analysis. Considering that the number of samples considered sufficient to perform factor analysis should exceed 5 times the number of items (Can, 2017), the number of data used in the analysis is sufficient. In addition, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test was applied to test the suitability of the sample size to factor analysis, and it was determined that the KMO value was .963 and it was concluded that the sample size was suitable for factor analysis. In addition, when Bartlett's sphericity test results are examined, it is seen that the chi-square value ( $\chi^2 = 9491.055$ ;  $p < .01$ ) was sufficient to achieve factor analysis between items. The normal distribution of data has made it possible to use the Maximum Likelihood method. In addition, varimax rotation technique was used.

### Deciding on the number of factors

It was observed that in the factor analysis, there were 2 factors with an eigenvalue above 1 for the 40 items. The contribution of these factors to the total variance is 59.29%. When the scree plot was examined, it was seen that there were two factors.

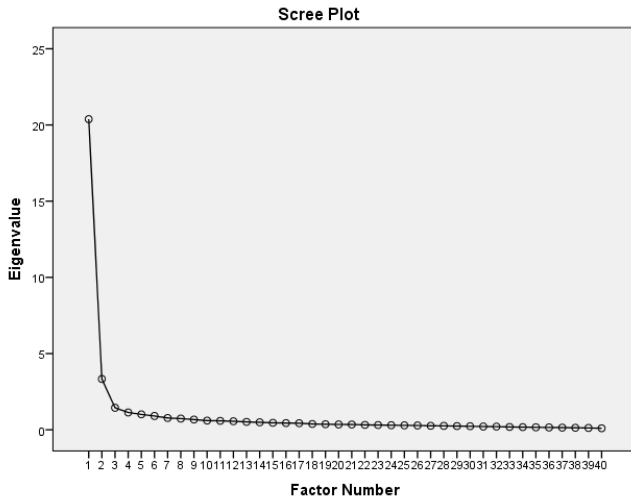


Figure 1. Scree Plot

After the analysis, as a result of the loading value and overlap examining, it is seen that there are no items with a factor loading below .32. But it is also seen that there are some items which have the accepted value (.32 and above) in more than one factor with loading value difference lower than .20. These items (31, 6, 30, 8, 26, 27, 4, 20, 16 and 22) were removed one by one, respectively. Then it was seen that 60.1 of the total variance was explained. After these items are removed, the first factor with 16 items (1, 2, 5, 7, 10, 11, 14, 17, 23, 25, 28, 29, 32, 33, 38, 39) explains 33.8% of the total variance and is named as management-based communication climate. The second factor, which consists of 14 items

(3, 9, 12, 13, 15, 18, 19, 21, 24, 34, 35, 36, 37, 40), explains 26.3% of the total variance and is named as employee-based communication climate. The factor loading values obtained as a result of the analyzes are given in Table 3. As seen in Table 3, the item loadings vary between .482 and .833.

**Table 3.**

*Factor Loading Values – Common Variance*

<b>Item No</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>
O33	.833	
O14	.804	
O29	.803	
O2	.800	
O23	.785	
O17	.780	
O11	.755	
O10	.751	
O39	.747	
O38	.746	
O5	.742	
O28	.723	
O1	.698	
O7	.675	
O32	.652	
O25	.598	
O24		.755
O19		.755
O35		.723
O37		.721
O21		.716
O13		.715
O9		.706
O36		.705
O18		.656
O34		.656
O15		.655
O12		.643
O3		.624
O40		.482
Eigenvalue	15.527	3.277
Variance (%)	51.757	10.923
Explained Total Variance	62.681	

**Reliability**

Reliability is the measure of a test or procedure producing similar results under constant conditions in any case (Bell, 2014). In order to compare the data obtained within the scope of the study in terms of internal validity, the differences between the item mean scores of the lower 27% and the upper 27% groups were examined with an independent T-test. Data related to the internal validity of the test are given in Table 4.



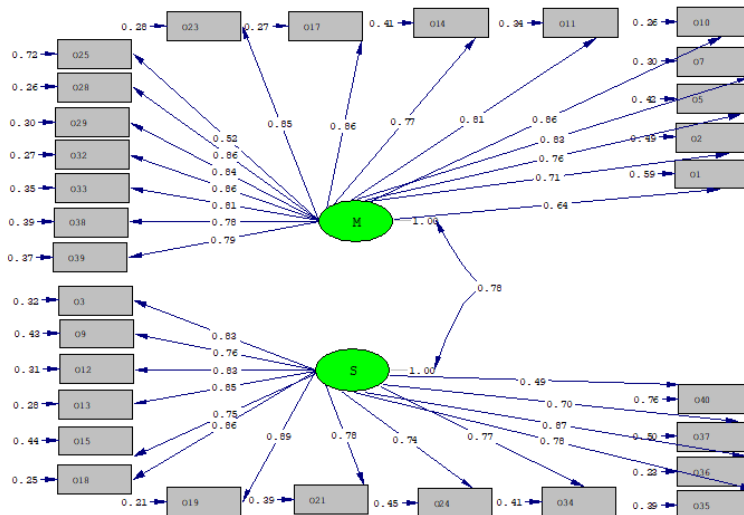
**Table 4.**  
*Internal Validity Data*

	N	Avg ± sd	T	p
Lower Group (%27)	76	2.34 ± .42		
Upper Group (%27)	76	4.36 ± .34	32.44	<.01

According to the independent T-test analysis results the difference between the subgroup and upper group scores was statistically significant ( $p < .01$ ). The significant difference between the groups was evaluated as an indicator of the internal validity (consistency) (Marczyk, DeMatteo, & Festinger, 2005). In the light of these findings, it can be said that the organizational communication climate scale differentiates between the indicators of management-based and employee-based communication climate and it has internal validity. In the study, the Cronbach Alpha value of the scale was found to be .975 before the items were removed in the analyzes performed with exploratory factor analysis data set. After some items were excluded and the scale was finalized, it was found that Cronbach Alpha value of management-based communication climate factor is .965, Cronbach Alpha value of employee-based communication climate factor is .942 and in general it is .967.

**Confirmatory Factor Analysis**

Confirmatory factor analysis was performed with the data set applied to 168 participants. 4 data were extracted due to repeated use of the same value, and data of 164 participants were used. In the analysis with SPSS program before DFA; mean (3.21), median (3.12) and peak value (3.82) were found to be close to each other. It was determined that the values of Skewness (-.090) and Kurtosis (.003) coefficients were close to zero. Upon examining the mentioned data and seeing that the normal Q-Q plot is symmetrical, it was decided that the scale showed a normal distribution (Field, 2009). In the scale development study before CFA, it was determined that the minimum sample number recommended in the analyzes with the LISREL program CFA was 116. This assumption was met. Also, the data met the univariate normal distribution, but the multivariate normality was not met. Because the normality assumption was not met, the Diagonally Weighted Least Square was used, not the Maximum likelihood (Şimşek, 2007). Multicollinearity means that there are strong relationships between independent variables (Orhunbilge, 2000, as cited in Albayrak, 2005). CFA application of the Organizational Communication Climate Scale is given in Figure 2 and CFA compliance values are given in Table 5.



**Figure 2.** Organizational Communication Climate Scale First Level Confirmatory Factor Analysis

When Figure 2 is examined, the value of the correlation coefficient (.78) between the sub-dimensions of the scale is remarkable. This can be seen as the cause of the multicollinearity problem

mentioned earlier. Albayrak (2005) stated that if the simple correlation coefficient between the two independent variables is quite significant ( $r > 75\%$ ), this may lead to multicollinearity problems. The Pearson correlation value between the sub-dimensions of the scale was calculated with the SPSS program and this value was found to be .69 ( $p < .01$ ). In the figure, it is seen that the standardized correlation coefficients of all items (.49 - .89) are valid ( $r > .30$ ), and the error rate in items varies between .21 and .76. When the  $t$  values were analyzed, it was found that the  $t$  values were in the range of (1.97 - 6.16), since  $t > 1.96$  the values obtained were significant at the level of .05.

**Table 5.**  
*Organizational Communication Scale CFA Goodness of Fit Indexes*

Model	$\chi^2$	( $\chi^2$ /sd)	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	GFI	IFI
First Level	666.56	1.64	.08	.07	.89	.95	.99	.95

Fit indexes of the model are given in Table 5. When examining the fit indexes of the model tested with CFA, compliance values stated by Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Müller (2003) and Schumacker and Lomax (2004) are considered. Accordingly, in CFA;  $.05 < \text{RMSEA} \leq .08$ ,  $.05 < \text{SRMR} \leq .10$ ,  $.90 < \text{NFI} \leq .95$ ,  $.95 < \text{CFI} \leq .97$  are acceptable fit range;  $\chi^2 / \text{sd} \leq 2$ ,  $.95 \leq \text{GFI} \leq .10$  and  $.95 \leq \text{IFI} \leq .10$  are good fit range. The compliance values obtained in the study  $\text{RMSEA} = .08$ ;  $\text{SRMR} = .07$ ;  $\text{CFI} = .95$  are at acceptable fit range and  $\chi^2 = 666.56$ ;  $\text{sd} = 404$ ;  $\chi^2 / \text{sd} = 1.64$ ;  $\text{GFI} = .99$ ;  $\text{IFI} = .95$  are at good fit range. In addition, the value of  $\text{NFI} = .89$ , which is sensitive to the number of samples (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008), is very close to acceptable value. Therefore, in the model obtained, it can be said that the factors are confirmed by the data, the two-dimensional structure of the scale is confirmed, and the scale is feasible.

#### Organizational Communication Climate Scale Application Results

With the organizational communication climate scale developed by the researchers, it was examined whether the perceptions of the participants towards the communication climate in the organizations they work differed by gender, marital status, seniority and the institution in which they are employed. T-test was applied for gender and marital status variables, and ANOVA was used for seniority and institution variables.

#### Gender

For the gender variable, the distribution of the continuous variable in the groups was checked before the T-test and it was observed that it had a normal distribution (for women Skewness: -.129, Kurtosis: -.403; for men Skewness: .019, Kurtosis: -.150).

**Table 6.**  
*T-test Results for Gender*

Variable	Gender	N	$\bar{x}$	Sd	T	$\eta^2$
Organizational Communication Climate	Women	234	3.27	.81	.068	.00
	Men	208	3.26	.74		

In the independent samples T-test, group variances were found to be equal ( $\text{sig.} = .095$ ,  $p > .05$ ). However, according to the results given in Table 6, there was no significant difference in the perceptions of women ( $\bar{x} = 3.27$ ,  $\text{Sd} = .81$ ) and men ( $\bar{x} = 3.26$ ,  $\text{Sd} = .74$ ) towards the organizational communication climate [ $t_{(440)} = .95$ ,  $\eta^2 = .00$ ,  $p > .05$ ].

#### Marital status

For the marital status variable, the distribution of the continuous variable in the groups was checked before the T-test and it was observed that it had a normal distribution (for the single Skewness: -.302, Kurtosis: .087; for the married Skewness: -.015, Kurtosis: -.425).

**Table 7.***T-test Results for Marital status*

Variable	Marital status	N	$\bar{x}$	Sd	t	$\eta^2$
Organizational Communication Climate	Single	86	3.13	.78	-1.85	.00
	Married	356	3.30	.78		

In the independent samples T-test, group variances were found to be equal (sig. = .827,  $p > .05$ ). However, according to the results given in Table 7, no significant difference was found in the perceptions of single people ( $\bar{x} = 3.13$ , Sd = .78) and married people ( $\bar{x} = 3.30$ , Sd = .78) towards organizational communication climate [ $t_{(440)} = -1.85$ ,  $\eta^2 = .00$ ,  $p > .05$ ].

### Seniority

For the seniority variable, the distribution of the variable in the groups was checked before ANOVA and displayed normal distribution (1-5 years Skewness: -.269, Kurtosis: .382; 6-10 years Skewness: .242, Kurtosis: -.339; 11-15 years Skewness: .209, Kurtosis: -.068; 16-20 years Skewness: .029, Kurtosis: -.513; 21-25 years Skewness: -.871, Kurtosis: 1.519; 26 years and above Skewness: .087, Kurtosis: -.501). In addition, according to the Levene test result, group variances provide the assumption of homogeneity (sig. = .381,  $p > .05$ ).

**Table 8.***Descriptive Statistics According to the Seniority Variable*

Seniority	N	$\bar{x}$	Sd
1-5 years	77	3.50	.67
6-10 years	97	3.10	.75
11-15 years	92	3.22	.77
16-20 years	69	3.26	.80
21-25 years	53	3.53	.78
26 years and above	54	3.05	.85

Descriptive statistics related to seniority variable are given in Table 8. It is seen that the averages of the groups varied between 3.05 and 3.53.

**Table 9.***ANOVA Results According to the Seniority Variable*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	$\eta^2$
Between Groups	13.543	5	2.709	4.640	.05
Within Groups	254.523	436	.584		
Total	268.066	441			

$p < .001$

ANOVA results among the single-factor groups, which were carried out according to the seniority variable regarding the perceptions of the employees towards the organizational communication climate, are presented in Table 9. Accordingly, a significant difference was found in employee perceptions of organizational communication climate by seniority. [ $F_{(5,436)} = 4.640$ ,  $\eta^2 = .05$ ,  $p < .001$ ]. Scheffe post hoc test was applied to determine between which groups the differences are, and it is determined that employees with seniority between 1-5 years have a more positive organizational communication climate perception than those who have seniority between 6-10 years and 26 years or more. Findings show that seniority has a moderate ( $\eta^2 = .05$ ) influence on the perceptions of organizational communication climate.

### Institution served

The distribution of the variable in the groups was controlled for the variable of the institution served before ANOVA and it showed normal distribution (for University Skewness: -.065, Kurtosis: .069; for Private Sector Skewness: .033, Kurtosis: .063; for Ministry of Health Skewness: .226, Kurtosis: -.037; for Ministry of National Education Skewness: -.561, Kurtosis: -.635; for Social Security Institution Skewness: .017, Kurtosis: -.156). According to Levene test results, group variances were not homogenous (sig. = .037,  $p < .05$ ).

**Table 10.**

*Descriptive Statistics According to Institution Served*

Institution Served	N	$\bar{x}$	Sd
University	151	3.03	.77
Private Sector	76	3.42	.61
Ministry of Health	63	3.15	.61
Ministry of National Education	94	3.75	.80
Social Security Institution	58	3.03	.74

Descriptive statistics related to the variable of the institution served are given in Table 10. It is seen that the averages of the groups changed between 3.03 and 3.75.

**Table 11.**

*ANOVA Results According to Institution Served*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	$\eta^2$
Between Groups	36.137	4	9.034		
Within Groups	231.929	437	0.531	17.022	.13
Total	268.066	441			

$p < .00$

ANOVA results among the single-factor groups, which were carried out according to the institution served variable, are given in Table 11. Robust Tests of Equality of Means was carried out since there was not homogeneous distribution.

**Table 12.**

*Robust Tests of Equality of Means*

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	15.099	4	186.898	.000
Brown-Forsythe	17.991	4	374.898	.000

Robust Tests of Equality of Means results are presented in Table 12. Accordingly, a significant difference has been found in the perceptions of the organizational communication climate of the employees according to the institution served. [Welch  $F_{(4,186.9)} = 15.099$ ,  $p < .00$ ]. The Tamhane T2 post hoc test, which is preferred because it is more conservative to determine the differences among the groups, has been applied. According to post hoc test results employees in Private Sector have more positive organizational communication climate perceptions than employees at University and in Social Security Institution. Another result of post hoc test shows that employees in Ministry of National Education have more positive organizational communication climate perceptions than all the participants (from University, Private sector, Ministry of Health and Social Security Institution). Findings show that institution served has a high ( $\eta^2 = .13$ ) influence on the perceptions of organizational communication climate.

### Discussion & Conclusion

In this study, a scale was developed in order to determine employees' perceptions of organizational communication climate. The Cronbach Alpha value of the scale consisting of 30 items and two dimensions was found .967. The first dimension, consisting of 16 items explains 33.8% of the total

variance. The Cronbach Alpha value of this dimension, which is called the management-based organizational communication climate, is .965. The second dimension, consisting of 14 items explains 26.3% of the total variance. The Cronbach Alpha value of this dimension, which is called the employee-based organizational communication climate, is .942. As a result of the CFA performed, it was seen that the compliance values of the scale were at acceptable and excellent levels. There is not any reverse-scored item in the scale. A high score on the scale means that the perceived organizational communication climate is positive. Since both public and private sector employees from various industries were involved in the process of developing the scale, the scale can be used to reveal the current status of organizations in different fields regarding the organizational communication climate.

In order to test the feasibility of the scale, T-test and ANOVA were applied with the current data set. According to the T-test results, it was concluded that the perceptions of the participants towards the organizational communication climate did not differ significantly according to the gender variable. In the researches of Bal (2013) and Köksal (2012) communication climate was examined as a sub-dimension of communication satisfaction. In the research of Bal (2013) participants were nurses in health institutions. Participants of Köksal's (2012) research were teachers working in primary schools. Similar to the current study, both of the researchers stated that there was no significant difference in employees' perception of communication climate in terms of gender variable.

As a result of the T-test, it was concluded that the perceptions of the participants in the research towards the organizational communication climate did not differ significantly according to the marital status. Similarly, Bal (2013) concluded that marital status did not make a significant difference in perception of communication climate.

According to ANOVA results related to seniority, it has been determined that employees with seniority between 1-5 years have more positive organizational communication perceptions than those who have seniority between 6-10 years and 26 years or more. While Köksal (2012) stated that there was no significant difference in employee perceptions of communication climate according to the seniority variable, Bal (2013) concluded that health workers working for less than 1 year had a more positive communication climate perception than other employees. Similarly, Yoğurtçuoğlu (2013) examined the communication climate as a sub-dimension of organizational communication satisfaction and found that the employees with 1-5 years seniority have higher averages (3.38) than those with other seniorities. That is, he stated employees with low seniority had more positive perceptions. In the current study and similar studies (e.g. Bal, 2013; Yoğurtçuoğlu, 2013), the employees who have less working time, especially in the first years of working life, have more positive organizational communication climate perceptions than other employees. Negative experiences and problems in the organization may increase over time or the perception of burnout that emerged over time may reinforce the negative perceptions. When various concepts related to organization are examined, it is seen that employees' perceptions towards concepts such as organizational commitment (Özutku, 2008), organizational justice (Korkut, 2019), organizational silence (Kahveci & Demirtaş, 2013) also vary with seniority. This may be because of the different experiences employees had in their organizations over the years. And also, there may be differences in their view of situations and events, their expectations from the organization and their evaluations compared to previous years related to the traces of their working life in the process.

According to the ANOVA results related to institution served, it was found that employees in Private Sector have more positive organizational communication climate perceptions than employees at University and in Social Security Institution. Another result was that employees in Ministry of National Education have more positive organizational communication climate perceptions than all the participants (from University, Private sector, Ministry of Health and Social Security Institution). Similarly, Gül and Sezici (2017), examined the organizational communication climate perceptions of three different departments, OMKAN (an economic enterprise), OMEK (educational institution) and OMTTEL (hotel), of OMÜ Foundation Economic Enterprise. As a result of their research they stated that perceptions of employees in different institutions differed significantly and this may be due to the unique characteristics of the institutions. Köksal (2012), who conducted a similar study with teachers in

educational institutions, concluded that there was a significant difference in the communication climate perceptions of teachers in favor of private primary education teachers according to public and private sector variables. The differentiation of educational organizations from other organizations in terms of their structure and purposes (Toprakçı, 1995), the meanings attributed to "teacher" and "teaching profession" (Koç, 2014), and the difference in the relationship between stakeholders of education involved in the processes, can be shown as factors that contribute to having more positive perceptions of organizational communication climate. According to the results obtained in the current research, considering the high level of influence on the organizational communication climate perceptions of the institution, it can be said that the institution served is an important variable in terms of perceived organizational communication climate. It is possible that the resulting significant difference is a result of the various characteristics of different organizational structures, different lives and organizational requirements, and should be investigated in depth.

It is important for the organizations to determine the employee perceptions towards the organizational communication climate (Nordin et al., 2014), which has a high level of contribution to organizational activity and success, from different perspectives, accurately and reliably, in order to change the existing perceptions positively. The "Organizational Communication Climate Scale" developed by the researchers is a valid and reliable scale that will serve this purpose. There is a limited number of researches in the national literature on the organizational communication climate. Considering the importance of the subject, it can be said that more studies are needed to increase the awareness on the subject and to carry out the necessary actions to create positive organizational communication climates. It is anticipated that this developed scale will shed light on new research in this sense.

During this research process, all the rules in the "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were followed, and no activity, may cause violation of the ethical rule, was carried out.

## Türkçe Sürümü

### Giriş

İletişim, tarih boyunca var olmuş bir kavramdır ve örgütteki önemine yönelik farkındalığın artmasıyla günümüzde etkili iletişim, örgütsel iletişim, iletişim iklimi gibi kavramlarla irdelenmektedir. Etkili iletişim örgütün başarısı için önemli ve gerekli bileşenlerden biridir (Azizoğlu, 2011; White ve Chapman, 1996). Örgütsel iletişim, bir örgütteki çalışanların amaçlara ulaşmak için aralarında var olması gereken iş birliğini kuracak gerek örgüte gerekse çevreye uyumlarını sağlayacak, biçimsel veya biçimsel olmayan formlarda anlama sahip her türlü paylaşımlardır (Karakoç, 1989). Özünde insan faktörünü barındıran örgütsel iletişim gerek resmi gerekse gayri resmi kanallar aracılığıyla gerçekleşir (Buchholz, 2001). Örgütlerde iletişimin yönetsel ve ilişkisel olmak üzere iki temel fonksiyonu vardır (White ve Chapman, 1996). Bu iki fonksiyon kanalıyla etkili bir iletişim sistemi hem yönetsel süreçlerin (Ince ve Gül, 2011; Wynia, Johnson, McCoy, Griffin ve Osborn, 2010) hem de ilişkisel ve psikolojik süreçlerin (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009) olumlu ve etkili şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. Bunun yanında karmaşanın giderilmesinde, rehberlik sağlanmasında, sorulara cevap bulunmasını sağlama yoluyla çatışmaların en aza inmesinde, profesyonel ilişkiler kurulmasında, motivasyonun ve iş birliğinin artmasında etkili olan örgütsel iletişim hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına yön verir (Gochhayat, Giri ve Suar, 2017).

Örgütsel iletişim; kültür (Azizoğlu, 2011), özdeşleşme (Bartels, 2006; Çanak ve Avcı, 2016; Yetim, 2010), örgüt kültürü (Dincer Aydın, 2012; Dereli, 2010; Şomăcescu, Barbu ve Nistorescu, 2016), örgütsel bağlılık (Bayram, 2005), iş doyumunu (Bulutlar ve Kamaşak, 2008; De Nobile ve McCormick, 2008; Muchinsky, 1977), örgütsel adanmışlık (Carriere ve Bourque, 2009), örgütsel adalet (Doğan, 2002; İçerli, 2010), örgütsel güven (Öktem, Kızıltan ve Öztoprak, 2016), örgütsel sessizlik (Aktaş ve Şimşek, 2015) ve örgüt iklimi (Muchinsky, 1977) kavramları ile karşılıklı ilişki ve etkileşim içerisindedir.

Diğer örgütsel kavramlarla etkileşimin yanında, örgütlerde gerçekleştirilen işlerin birçoğunun etkili bir işbirliği ve başkaları ile iletişim kurmayı gerektiriyor olması (Kraut, Fish, Root ve Chalfonte, 1990) sebebiyle de örgütsel açıdan çok önemli bir kavram olan örgütsel iletişime yönelik algılar yani örgütsel iletişim iklimi de örgüt için en az örgütsel iletişim kadar önem taşımaktadır çünkü örgütsel iletişim iklimi doğrudan örgütsel iletişimi etkileyen ve benzer şekilde ondan etkilenen bir kavramdır (Ayundhasurya ve Kurniawan, 2018). Örgütsel etkililik üzerinde önemli bir rol oynayan örgütsel iletişim iklimi (Hassan, Maqsood ve Riaz, 2011), örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki paylaşımlarına, örgütün fiziksel ve psikolojik düzenine, örgüt üyelerince yürütülen ilişkilere ve etkileşim şekillerine yönelik duygu ve düşüncelerini yansıtan örgüt iklimini (Luthans, 2010) meydana getiren unsurlardan biridir (Nordin, Sivapalan, Bhattacharyya, Ahmad ve Abdullah, 2014). Bu bağlamda örgütün kimliğinin oluşumunda da pay sahibi olan örgütsel iletişim iklimi (Bartels, Pruyn, De Jong ve Joustra, 2007), örgütte paylaşılan iletişim unsurlarına ve bu unsurlarla ilgili olarak meydana gelen olaylara yönelik algıları içermesi (Ahsanul, 2013) bakımından örgüt ikliminden farklıdır.

Örgütsel iletişim iklimi Pace ve Faules (2013) tarafından örgütteki paydaşların davranışlarının, iletişim olaylarının, paydaşların birbirlerine karşı tepkilerinin, birbirlerinden beklentilerinin, yaşanan çatışmaların ve örgütsel büyüme için doğan fırsatların birleşimi olarak tanımlanmıştır (Pace ve Faules, 2013'ten Akt. Ayundhasurya ve Kurniawan, 2018). Adler ve arkadaşlarına (2009) göre, iletişim iklimi bir ilişkinin duygusal tonunu ifade eden bir terimdir çünkü iletişim sürecinde paylaşımda bulunan yani mesajı gönderen, mesajın alıcılarını etkilemesi için mesajla beraber mesaja dair kendi tutum, ilgi, değer ve duygularını ortaya çıkarır ve mesajı bunlarla beraber iletir (Adler ve diğ., 2009'dan Akt. Al-Kahtani ve Allam, 2015). Örgütteki iletişim ağı içinde iletişim ikliminin, çalışanların bilinçaltına yerleştirdiği bazı kurallar çalışanların iletişim davranışlarını ve dolaylı olarak da üst-alt ilişkilerini, karar alma sürecini, örgütsel davranışları ve üretimi etkilemektedir (Bharadwaj, 2014). Örgütsel iletişim iklimi, adeta çalışan faaliyetlerinin referans çerçevesi gibi bir görev üstlenir ve bireysel beklentileri, duygu ve davranışlarını şekillendirir (White ve Chapman, 1996).

Pace ve Faules (2001) bir örgütün iletişim ikliminin güven, ortak karar, dürüstlük, açıklık, dinleme isteği ve performans odaklılık olmak üzere altı ana faktör çevresinde analiz edilebileceğini belirtmişlerdir (Pace ve Faules, 2001'den Akt. Abdussamad, 2015; Ayundhasurya ve Kurniawan, 2018). Bu faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilir;

1. Güven: Örgütteki her bir paydaş, güven algısı yaratmak için söylemlerine ve eylemlerine yansıtma koşuluyla güvenilir ilişkiler kurmak ve geliştirmek adına çaba sarf etmelidir.

2. Ortak karar verme: Alınacak kararlarda, özellikle uzmanlık alanı esas alınarak, her düzeyden paydaşın karara katılımı, fikirlerine başvurulması, üst yönetimle iletişim kurmaları örgüt politikası haline getirilmelidir.

3. Dürüstlük: Örgütteki ilişkilerin, dürüstlük üzerine kurulmuş ve her bir hiyerarşik seviyedeki paydaşın fikirlerini diğer paydaşlarla açıkça paylaşabileceği bir atmosferde sürebilmesi gerekmektedir.

4. (Aşağı doğru iletişimde) Açıklık: İşlerin koordinesi ve diğer süreçlerin etkili bir şekilde yürüyebilmesi için alt paydaşların gizli bilgiler dışındaki örgütsel bilgilere erişimleri konusunda kolaylık sağlanmalıdır.

5. (Yukarı doğru iletişimde) Dinleme isteği: Hiyerarşik düzende alt düzeydeki paydaşın üst düzeydeki paydaşa ilettiği mesaj yukarı doğru iletişim olarak ifade edilmektedir. Tüm seviyelerdeki üyeler, diğerlerinin paylaşımlarını ve önerilerini önyargısız olarak dinlemelidir. Astlardan gelen paylaşımların uygulanabilir olma olasılığı göz ardı edilmemelidir.

6. Yüksek performanslı hedeflere dikkat: Tüm paydaşlar düşük maliyetle, yüksek verim ve yüksek kalite ortaya koyacak yüksek performanslı hedeflere bağlı kalmalı, ortaya çıkan ürün ve performansın tüm paydaşlar için önem taşıdığı ve hepsini ilgilendirdiği unutulmamalıdır.

Destekleyici, katılımcı ve güvene dayalı bir çevrede bilginin özgürce aktarıldığı iletişim iklimini açık iletişim iklimi; geçmiş olumsuz tecrübeler, yetersizlik hissi veya kendini koruma ihtiyacı gibi iletişim engelleri sebebiyle bilgi aktarımının tam anlamıyla gerçekleşemediği iletişim iklimi ise kapalı iletişim iklimi olarak tanımlanır (Buchholz, 2001). Açık bir iletişim iklimi, üyelerini açık, rahat ve diğer üyelerle dostça iletişim kurmaya teşvik ederken olumsuz bir iletişim iklimi üyelerin açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurabilmelerini engeller (Ayundhasurya ve Kurniawan, 2018).

Olumlu örgütsel iletişim ikliminin iş doyumu (Applbaum ve Anatol, 1979; Ayundhasurya ve Kurniawan, 2018; Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014), örgütsel adanmışlık (Van Den Hooff ve De Ridder, 2004), örgütsel kimlik (Bartels, Pruy, De Jong ve Joustra, 2007), çatışma yönetimi (Nordin ve diğ., 2014), çalışanların performansı (Abdussamad, 2015), örgütsel iletişim tatmini (Ayundhasurya ve Kurniawan, 2018) kavramları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu; rol çatışması (Al-Kahtani ve Allam, 2015) ve işten ayrılma niyetini (Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014) azalttığını gösteren ve örgütsel iletişim ikliminin önemini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Ayrıca Poole (1985, akt. Ahsanul, 2013) örgütsel iletişim ikliminin; örgüt üyelerinin duygularını ve beklentilerini örgütsel bağlam ile ilişkilendirmesi ve örgüt üyelerinin davranışlarını açıklamaya yardımcı olması bakımından önem taşıdığına dikkat çekmektedir.

Ulusal alanyazında örgütsel iletişim iklimi ile alakalı çeşitli araştırmalar (Örn: Gizir ve Fakiroğlu, 2019; Kamaşak ve Bulutlar, 2008; Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014) bulunmakla birlikte, bazı araştırmalarda iletişim ikliminin örgütsel iletişim doyumunun bir alt boyutu olarak incelendiği gözlemlenmiştir (Örn: Kaynar, 2018; Köksal, 2012; Yoğurtçuoğlu, 2013). Ayrıca ulusal alanyazında iletişim ikliminin ölçmeye yönelik, orijinali Costigan and Schmeidler (1987) tarafından geliştirilen ve Özden (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İletişim İklimi Envanteri" dışında bir ölçeğe rastlanmamıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçek örgütsel iletişim ikliminin örgütteki farklı paydaşların katkıları doğrultusunda algılanmasını ölçmeye yönelik olması bakımından farklılık göstermektedir. Bu anlamda perspektifin genişletilmiş olmasının alana olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada konuya ilişkin araştırmalardan yararlanılarak hem örgütsel iletişim iklimi ölçeği geliştirmek hem de ölçeğin işlerliğini test etmek adına örgütsel iletişim iklimi algılarının cinsiyet, medeni durum, kıdem ve görev yapılan kurum değişkenlerine göre nasıl değiştiğini incelemek amaçlanmaktadır.



## Yöntem

### Araştırma Deseni

“Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği” ni geliştirmeyi amaçlayan bu çalışmada, karar verme ve bilgi üretmek için bilgi toplamanın sistematik bir yolu olan (Sapsford, 2006) tarama araştırması deseni kullanılmıştır.

### Çalışma Grubu

“Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği”nin geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen, tarama modelindeki bu araştırmada katılımcılar rasgele örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. 2019 yılında Isparta ilinde gerçekleştirilen bu araştırmada çeşitli devlet kurumlarına bağlı örgütlerde (Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Üniversite, Sosyal Güvenlik Kurumu) ve özel sektörde görev yapan araştırmada katılmaya gönüllü katılımcılar yer almaktadır. İfade kolaylığı adına raporlamada görev yaptıkları örgütler en üst birimlerine göre isimlendirilmiş olan katılımcıların örgütteki pozisyonlarına dair detaylar şöyledir; Millî Eğitim Bakanlığı Isparta’daki resmi okullarda tüm kademelerde görev yapan öğretmenleri, Sağlık Bakanlığı Isparta Şehir Hastanesi’nde görev yapan doktor ve hemşireleri, Üniversite Süleyman Demirel Üniversitesi’nde görev yapan akademik ve idari personeli, Sosyal Güvenlik Kurumu Isparta İl Müdürlüğü’nde görev yapan memurları ve özel sektör özel bir firmada görev yapan mavi ve beyaz yakalıları ifade etmektedir. Araştırmanın ilk aşamasında belirtilen kurumların her birinden üçer kişi olmak üzere toplamda 15 katılımcı ile görüşme yapılmış, ikinci aşamasında 104 kişi ile deneme uygulaması gerçekleştirilmiştir. Üçüncü aşamasında Isparta ilindeki 282 katılımcının verisi ile Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), dördüncü aşamada ise 168 katılımcının verisi ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Araştırmadaki toplam katılımcı sayısı 569’dur (Tablo 1).

**Tablo 1.**

*Katılımcıların kurumlara göre dağılımı*

Görev Yapılan Kurum	N
Üniversite	175
Özel Sektör	89
Sağlık Bakanlığı	85
Millî Eğitim Bakanlığı	134
Sosyal Güvenlik Kurumu	86
TOPLAM	569

### Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Geliştirme Süreci

“Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği”nin geliştirilmesi için öncelikle detaylı bir alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili olarak daha önce geliştirilmiş ölçekler ve araştırmalar incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonrasında görüşmeler yapılmıştır. Alanyazın taraması ve görüşmeler sonrasında 46 soruluk madde havuzu oluşturulmuştur.

Ölçeğin kapsam geçerliği Lawshe tekniğine göre test edilmiştir. Lawshe’in (1975) bu yaklaşımı altı adımdan oluşmaktadır. Bu süreçte ilk adım olarak bir ölçme ve değerlendirme, bir rehberlik ve psikolojik danışmanlık, bir Türk Dili ve eğitimi, iki eğitim yönetimi olmak üzere toplam beş öğretim üyesi ile alan uzmanları grubu oluşturulmuştur. Ardından aday ölçek formu hazırlanmıştır. Üçüncü adımda uzman görüşlerine başvurulmuştur. 46 maddeden oluşan aday ölçek formu beş uzman tarafından değerlendirilmiştir. Bir sonraki adımda uzmanların dönütleri doğrultusunda maddelere ilişkin kapsam geçerlik oranları belirlenmiştir. Kapsam geçerlik oranı (KGO) (-1) olan 4 madde ölçekten doğrudan çıkartılmıştır. Beşinci adımda ölçeğe ilişkin kapsam geçerlik indeksleri elde edilmiştir. Diğer maddelerin her birinin kapsam geçerlik oranı 1 olduğundan kapsam geçerlik indeksi (KGİ) değeri de 1 olarak bulunmuştur. Bu değer 5 uzmanla gerçekleştirilen değerlendirmelerde KGO’ların minimum değerini karşılamaktadır (Ayre ve Scally, 2014). Altıncı ve son adımda ise ölçeğe 42 maddelik hali verilmiştir. Oluşturulan ölçek ile deneme uygulaması, ardından da asıl uygulama gerçekleştirilmiştir. Ölçekte

“kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “orta derecede katılıyorum”, “katılıyorum” “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçme formu kullanılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmanın verilerinin analizinde SPSS 24 ve LISREL 9.30 programları kullanılmıştır. Ölçeğin deneme uygulamasındaki 104 katılımcının verileri ile ölçeğin madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Büyükköztürk’e (2017) göre .30 ve üstü korelasyon değerine sahip olan maddelerin ayırt ediciliği iyi düzeydedir, .20-.30 arasında değere sahip maddeler değiştirilebilir ya da ölçekten çıkartılabilir, .20’den düşük değere sahip maddeler ise testten çıkartılmalıdır. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda ölçekte düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayısı .20’nin altında olan iki madde (37. ve 41. maddeler) ölçekten çıkartılmıştır. Deneme uygulaması olduğu için referans noktası .20 olarak seçilmiştir. Ana uygulama sonrasında gerçekleştirilecek olan açıklayıcı faktör analizi öncesi madde toplam korelasyonları incelemesi tekrar gerçekleştirilmiştir.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testleri sonuçları değerlendirilmiştir. Yapı geçerliğinin tespiti için açıklayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiş ve sonuçlar doğrultusunda elde edilen faktör yapısının doğruluğunu tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Kapsam geçerliliği için uzman görüşüne başvurulurken, güvenilirlik düzeyinin tespiti için iç tutarlık (Cronbach Alpha) değerleri ve iki yarı test güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. DFA için çoklu uyum indeksleri kullanılmış ve Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), iyilik uyum indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), fazlalık uyum indeksi (IFI), standardize edilmiş ortalama hataların karekökü (SRMR) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) uyum indeksleri incelenmiştir.

### **Bulgular**

Bu Ölçek geliştirme sürecinin asıl uygulamasında, gerçekleştirilecek analizler öncesinde 40 maddelik ölçeğe dair çeşitli analizler yapılmıştır. Veri seti incelenmiş ve aynı değeri tekrarlı kullanan 4 veri, veri setinden çıkartılmıştır. Verilere ait z score değerleri kontrol edilmiş, değerlerin kabul edilebilir olduğu ( $z < 3.29$ ) (Tabachnick ve Fidell, 2013), yani uç değer bulunmadığı tespit edilmiştir. Veri analizine geri kalan 278 veriyle devam edilmiştir. Verilerin çarpıklık değerlerinin -0.785 ile 0.103 değerleri arasında, basıklık değerlerinin -0.992 ile 0.414 arasında olduğu görülmüştür. -1 ile +1 değerleri arasındaki dağılım normal dağılım olarak değerlendirildiğinden (Tabachnick ve Fidell, 2013) veri setinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

### **Geçerlik**

Geçerlilik bir ölçme aracının gerçekleştirdiği ölçme işleminin gerçeği ne düzeyde yansıttığı ile ilgili en kritik kriterdir ve gerçekte ölçülmek istenen değer ölçülüp ölçülemediğini ortaya koyar (Field, 2009; Kothari, 2004). Geçerlilik, araştırmacıların topladıkları verilere dayanarak yaptıkları çıkarımların uygunluğunu, doğruluğunu, anlamlılığını ve kullanılabilirliğini ifade eder (Fraenkel ve Wallen, 2007). Bu araştırmada geliştirilmek istenen ölçme aracının yapı ve kapsam geçerliği kontrolleri yapılmış; kapsam geçerliği için uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu sürece ait detaylar “Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Geliştirme Süreci” başlığı altında yer almaktadır. Yapı geçerliği kontrolüne dair detaylar ve veriler ise aşağıda yer almaktadır.

### **Yapı Geçerliği**

Oluşturulan ölçeğin gerçekte ölçmeyi planladığı değişkenlerin elde edilen puanlarla uyumunu teyit eden yapı geçerliği, teoride öngörülen koşulların değişimiyle puanların değişiminin paralellliğini ortaya koyar (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Yapı geçerliği için açıklayıcı faktör analizi öncesinde madde analizi yapılmış, toplam madde korelasyonu ve ölçek maddelerinin %27 alt-üst gruplar arası ayırt ediciliği bağımsız gruplar için T-testi ile incelenmiştir. Analize ait veriler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.**  
*Madde Toplam Korelasyonu ve Alt – Üst Grup Analiz Sonuçları*

<b>Madde Numarası</b>	<b>Toplam madde korelasyonu</b>	<b>t Alt - Üst Grup (% 27)</b>
m1	.690	16.203*
m2	.709	18.796*
m3	.670	13.830*
m4	.709	13.076*
m5	.710	15.013*
m6	.716	14.962*
m7	.740	15.069*
m8	.715	13.035*
m9	.669	12.806*
m10	.789	20.068*
m11	.750	16.444*
m12	.753	17.656*
m13	.706	14.173*
m14	.708	15.090*
m15	.562	10.077*
m16	.706	13.542*
m17	.760	18.805*
m18	.699	14.647*
m19	.676	14.052*
m20	.761	16.850*
m21	.596	10.738*
m22	.697	13.748*
m23	.768	18.206*
m24	.570	11.243*
m25	.641	14.349*
m26	.372	5.753*
m27	.753	14.188*
m28	.776	16.725*
m29	.764	18.017*
m30	.694	12.364*
m31	.697	13.492*
m32	.762	16.878*
m33	.785	19.847*
m34	.689	14.196*
m35	.635	11.830*
m36	.737	15.896*
m37	.644	11.522*
m38	.699	14.921*
m39	.747	15.232*
m40	.410	6.980*
	<sup>(1)</sup> n=278	*p < .01
	<sup>(2)</sup> n1-n2= 76	t > 2.56

Tablo 2'ye göre madde toplam korelasyonu katsayıları .37 ile .79; t değerleri 5.75 ile 20.07 arasında değişiklik göstermektedir. Cronbach Alfa değerleri, madde toplam korelasyonu katsayıları ve %27 lik alt-

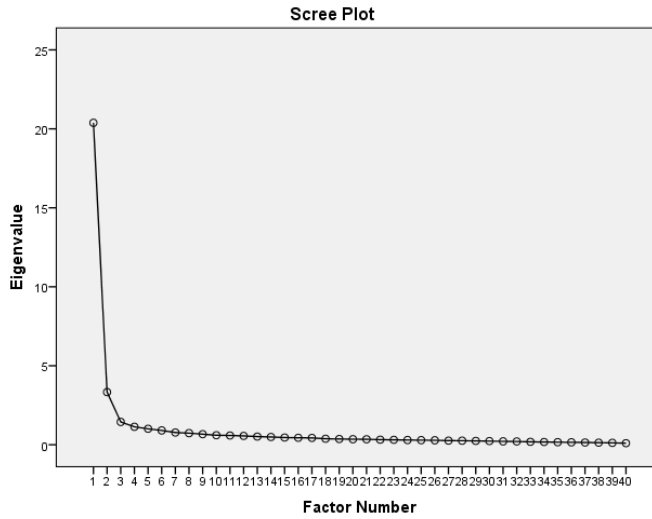
üst gruptaki katılımcıların t ( $t > 2.56$ ) değerleri birlikte değerlendirildiğinde ölçekten çıkarılması gereken madde olmadığına karar verilmiştir.

### Açımlayıcı Faktör Analizi

Ana uygulama 40 maddelik ölçekle gerçekleştirildikten sonra açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce örneklem sayısının yeterliliği kontrol edilmiştir. Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için yeterli sayılan örneklem sayısının madde sayısının 5 katını aşması gerektiği (Can, 2017) göz önünde alındığında analizde kullanılan veri sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve KMO değerinin .963 olduğu belirlenmiş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin ( $\chi^2 = 9491.055$ ;  $p < .01$ ) maddeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu görülmüştür. Verilerin dağılımının normal olması Maximum Likelihood metodunun kullanımına olanaklı kılmıştır. Bunun yanında varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

### Faktör sayısına karar verme

Faktör analizinde yer alan 40 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 2 faktör bulunduğu görülmüştür. Bu faktörlerin toplam varyansa katkıları %59.29 'dur. Yamaç birikinti grafiğini incelendiğinde de iki faktör bulunduğu görülmüştür.



Şekil 1. Yamaç birikinti grafiği

Yapılan analizden sonra yük değeri ve binişiklik incelemesi sonucunda faktör yükü .32'nin altında kalan madde bulunmadığı ancak birden fazla faktörde kabul edilen değere (.32 ve üstü) sahip ve bu boyutlardaki yük değerleri farkı .20'den düşük olan 31, 6, 30, 8, 26, 27, 4, 20, 16 ve 22. maddeler sırasıyla teker teker çıkarılmış ve toplam varyansın 60,1'ini açıkladığı görülmüştür. Söz konusu maddeler çıkarıldıktan sonra 16 maddeden (1,2, 5, 7, 10, 11, 14, 17, 23, 25, 28, 29, 32, 33, 38, 39) oluşan ilk faktör toplam varyansın %33.8'ini açıklamaktadır ve yönetici kaynaklı olarak isimlendirilmiştir. 14 maddeden (3, 9, 12, 13, 15, 18, 19, 21, 24, 34, 35, 36, 37, 40) oluşan ikinci faktör ise toplam varyansın %26.3'ünü açıklamaktadır ve çalışan kaynaklı olarak isimlendirilmiştir. Analizler sonucunda son olarak elde edilen faktör yük değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3'te görüldüğü gibi madde yükleri .482 ile .833 arasında değişmektedir.

**Tablo 3.**  
*Faktör Yük Değerleri- Ortak Varyans*

Madde No	Faktör 1	Faktör 2
O33	.833	
O14	.804	
O29	.803	
O2	.800	
O23	.785	
O17	.780	
O11	.755	
O10	.751	
O39	.747	
O38	.746	
O5	.742	
O28	.723	
O1	.698	
O7	.675	
O32	.652	
O25	.598	
O24		.755
O19		.755
O35		.723
O37		.721
O21		.716
O13		.715
O9		.706
O36		.705
O18		.656
O34		.656
O15		.655
O12		.643
O3		.624
O40		.482
Özdeğer	15.527	3.277
Varyans (%)	51.757	10.923
Açıklanan Toplam Varyans	62.681	

#### Güvenirlilik

Güvenirlilik, bir testin veya prosedürün her durumda sabit koşullar altında benzer sonuçlar üretme ölçüsüdür (Bell, 2014). Araştırma kapsamında elde edilen veriler iç geçerlik açısından karşılaştırmak amacıyla alt %27 ve üst %27 grupların madde ortalama puanları arasındaki farklar ilişkisiz T-testi ile incelenmiştir. Testin iç geçerliğine ilişkin veriler Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.**  
*İç Geçerlik Verileri*

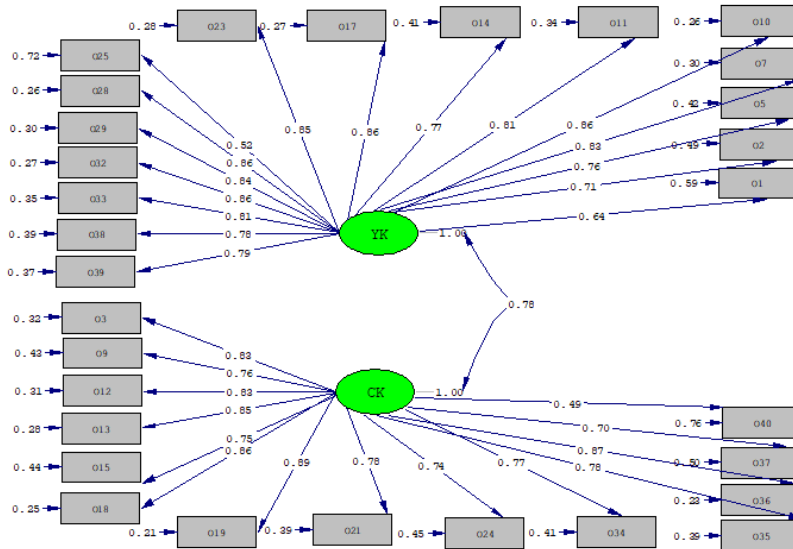
	N	Ort ± SS	T	p
Alt Grup (%27)	76	2.34 ± .42	32.44	< .01
Üst Grup (%27)	76	4.36 ± .34		

Gruplar arasında farkların anlamlı çıkmasının testin iç geçerliğinin (tutarlılığının) bir göstergesi olarak değerlendirildiği (Marczyk, DeMatteo ve Festinger, 2005) ilişkisiz T-testi analizi sonuçlarına göre alt grupla üst grubun puanlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .01$ ). Bu bulgular ışığında, örgütsel iletişim iklimi ölçeğinin yönetici kaynaklı ve çalışan kaynaklı göstergeleri birbirinden ayırdığı ve iç geçerliğe sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmada açımlayıcı faktör analizi veri seti ile gerçekleştirilen analizlerde soru çıkarılmadan önce ölçeğin genelinin Cronbach Alpha değeri .975 olarak bulunmuştur. Bazı sorular çıkarılıp ölçeğe son hali verildikten sonra ise, yönetici kaynaklı iletişim iklimi boyutunda .965, çalışan kaynaklı iletişim iklimi boyutunda .942, genelinde .967 bulunmuştur.

### Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, 168 katılımcıya uygulanan, 4 verinin aynı değerin tekrarlı kullanılması nedeniyle çıkarıldığı, 164 katılımcının verilerinin kullanıldığı veri seti ile gerçekleştirilmiştir. DFA öncesinde SPSS programı ile yapılan incelemede; ortalama (3.21), ortanca (3.12) ve tepe değerin (3.82) birbirine yakın olduğu görülmüştür. Çarpıklık (-.090) ve basıklık (.003) katsayılarının değerlerinin sıfıra yakın olduğu belirlenmiştir. Bahsedilen verilerin incelenmesi ve normal Q-Q grafiğinin simetrik olduğunun görülmesi üzerine ölçeğin normal dağılım gösterdiğine (Field, 2009) karar verilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmasında DFA öncesinde de LISREL programı ile yapılan analizlerde önerilen en az örneklem sayısının 116 olduğu, verilerin tek değişkenli normal dağılımı karşıladığı fakat çok değişkenli normalliğin karşılanmadığı belirlenmiştir. Normallik varsayımının karşılanmaması nedeniyle LISREL ile yapılan analizlerde maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) değil, diyagonal en küçük kareler (Diagonally weighted least square) kullanılmıştır (Şimşek, 2007). Çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity), bir başka ifadeyle (collinearity), bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olması anlamına gelir (Orhunbilge, 2000'den Akt. Albayrak, 2005). İletişim iklimi ölçeğine ilişkin DFA uygulaması Şekil 2'de, DFA uyum değerleri Tablo 5'te verilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2 incelendiğinde, ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki katsayısının yüksekliği (.78) dikkat çekmektedir. Bu durum daha önce ifade edilen çoklu bağlantı probleminin nedeni olarak görülebilir. Albayrak (2005), iki bağımsız değişken arasındaki basit korelasyon katsayısının oldukça anlamlı ( $r > \%75$ ) olması durumunda, bu durumun çoklu doğrusal bağlantı problemine yol açabileceğini ifade etmiştir.

SPSS programı ile ölçeğin alt boyutlar arası Pearson korelasyon değeri hesaplanmış ve bu değerin .69 ( $p < .01$ ) olduğu görülmüştür. Şekilde tüm maddelerin standardize edilmiş ilişki katsayılarının (.49 - .89) arasında olduğu dolayısı ile maddelerin geçerli olduğu ( $r > .30$ ), soru maddelerinde hata oranının .21 ile .76 arasında değiştiği görülmektedir. Yapılan analizde t değerleri incelendiğinde t değerlerinin (1.97 - 6.16) aralığında olduğu dolayısı ile ( $t > 1.96$ ) olduğundan elde edilen değerlerin .05 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.**  
*İletişim İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri*

Model	$\chi^2$	$(\chi^2/sd)$	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	GFI	IFI
Birinci Düzey	666.56	1.64	.08	.07	.89	.95	.99	.95

DFA ile test edilen modelin Tablo 5'deki uyum indeksleri incelenirken Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) ve Schumacker ve Lomax'ın (2004) belirttiği uyum değerleri dikkate alınmıştır. Buna göre, DFA da;  $.05 < RMSEA \leq .08$ ,  $.05 < SRMR \leq .10$ ,  $.90 < NFI \leq .95$ ,  $.95 < CFI \leq .97$  kabul edilebilir uyum aralığı;  $\chi^2/sd \leq 2$ ,  $.95 \leq GFI \leq .10$  ve  $.95 \leq IFI \leq .10$  mükemmel uyum aralığı olarak kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen uyum değerlerinin (RMSEA = .08; SRMR = .07; CFI = .95) kabul edilebilir ve ( $\chi^2 = 666.56$ ;  $sd = 404$ ;  $\chi^2/sd = 1.64$ ; GFI = .99; IFI = .95) mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun yanında örneklem sayısına duyarlı olan (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008) NFI = .89 değeri de kabul edilebilir değere çok yakın bir değerdedir. Bu nedenle elde edilen modelde, faktörlerin veriler ile onaylandığı, ölçeğin iki boyutlu yapısının doğrulandığı ve ölçeğin uygulanabilir olduğu söylenebilir.

#### Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Uygulama Sonuçları

Araştırmacılar tarafından geliştirilen örgütsel iletişim iklimi ölçeği ile katılımcıların çalıştıkları örgütlerdeki iletişim iklimine yönelik algılarının cinsiyet, medeni durum, kıdem ve görev yapılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için T-testi, kıdem ve görev yapılan kurum değişkenleri için ise ANOVA uygulanmıştır.

#### Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni için T-testi öncesi sürekli değişkenin gruptaki dağılımı kontrol edilmiş ve normal dağılım sergilediği (kadın için Skewness : -.129, Kurtosis: -.403; erkek için Skewness: .019, Kurtosis: -.150) görülmüştür.

**Tablo 6.**  
*Cinsiyet değişkeni T-testi sonuçları*

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	T	$\eta^2$
Örgütsel iletişim iklimi	Kadın	234	3.27	.81	.068	.00
	Erkek	208	3.26	.74		

Gerçekleştirilen bağımsız örneklem T-testinde grup varyanslarının eşit olduğu görülmüştür (sig. = .095,  $p > .05$ ). Ancak Tablo 6'da verilmiş olan sonuçlara göre kadınlar ( $\bar{x} = 3.27$ , Ss= .81) ve erkeklerin ( $\bar{x} = 3.26$ , Ss= .74) örgütsel iletişim iklimine yönelik algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır [ $t_{(440)} = .95$ ,  $\eta^2 = .00$ ,  $p > .05$ ].

#### Medeni durum

Medeni durum değişkeni için T-testi öncesi sürekli değişkenin gruptaki dağılımı kontrol edilmiş ve normal dağılım sergilediği (bekar için Skewness : -.302, Kurtosis: .087; evli için Skewness: -.015, Kurtosis: -.425) görülmüştür.

**Tablo 7.***Medeni durum değişkeni T-testi sonuçları*

Değişken	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Ss	t	$\eta^2$
Örgütsel iletişim iklimi	Bekâr	86	3.13	.78	-1.85	.00
	Evli	356	3.30	.78		

Gerçekleştirilen bağımsız örneklem T-testinde grup varyanslarının eşit olduğu görülmüştür (sig. = .827,  $p > .05$ ). Ancak Tablo 7’de verilmiş olan sonuçlara göre bekârların ( $\bar{x} = 3.13$ , Ss= .78) ve evlilerin ( $\bar{x} = 3.30$ , Ss= .78) örgütsel iletişim iklimine yönelik algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır [ $t_{(440)} = -1.85$ ,  $\eta^2 = .00$ ,  $p > .05$ ].

**Kıdem**

Kıdem değişkeni için ANOVA öncesi sürekli değişkenin gruptaki dağılımı kontrol edilmiş ve normal dağılım sergilediği (1-5 yıl Skewness: -.269 , Kurtosis: .382; 6-10 yıl Skewness: .242, Kurtosis: -.339; 11-15 yıl Skewness: .209, Kurtosis: -.068; 16-20 yıl Skewness: .029 , Kurtosis: -.513; 21-25 yıl Skewness: -.87197, Kurtosis: 1.519; 26 yıl ve üstü Skewness: .087, Kurtosis: -.501) görülmüştür. Ayrıca Levene testi sonucuna göre grup varyansları homojenlik (sig. = .381,  $p > .05$ ) varsayımını sağlamaktadır.

**Tablo 8.***Kıdem değişkenine göre betimsel istatistikler*

Kıdem	N	$\bar{x}$	Ss
1-5 yıl	77	3.50	.67
6-10 yıl	97	3.10	.75
11-15 yıl	92	3.22	.77
16-20 yıl	69	3.26	.80
21-25 yıl	53	3.53	.78
26 yıl ve üstü	54	3.05	.85

Çalışanların örgütsel iletişim iklimine yönelik algılarına ilişkin kıdem değişkeni ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 8’de yer almaktadır. Grupların ortalamalarının 3.05 ile 3.53 arasında değiştiği algı görülmektedir.

**Tablo 9.***Kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	$\eta^2$
Gruplar arası	13.543	5	2.709	4.640	.05
Gruplar içi	254.523	436	.584		
Toplam	268.066	441			

$p < .001$

Çalışanların örgütsel iletişim iklimine yönelik algılarına ilişkin kıdem değişkenine göre gerçekleştirilmiş tek faktörlü gruplar arası ANOVA sonuçları da Tablo 9’da sunulmuştur. Buna göre, çalışanların örgütsel iletişim iklimi algılarında kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmuştur. [ $F_{(5,436)} = 4.640$ ,  $\eta^2 = .05$ ,  $p < .00$ ]. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Scheffe post hoc testi uygulanmış ve 1-5 yıl arasında kıdeme sahip çalışanların, 6-10 yıl ve 26 yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanlara göre daha olumlu örgütsel iletişim iklimi algılarına sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular kıdemle örgütsel iletişim iklimi algıları üzerinde orta düzeyde ( $\eta^2 = .05$ ) bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Görev yapılan kurum**

Görev yapılan kurum değişkeni için ANOVA öncesi sürekli değişkenin gruptaki dağılımı kontrol edilmiş ve normal dağılım sergilediği (Üniversite Skewness: -.065, Kurtosis: .069; Özel Sektör Skewness: .033, Kurtosis: .063; Sağlık Bakanlığı Skewness: .262, Kurtosis: -.037; Milli Eğitim Bakanlığı Skewness: -



.561, Kurtosis: -.635; Sosyal Güvenlik Kurumu Skewness: .017, Kurtosis: -.156) görülmüştür. Levene testi sonucuna göre grup varyansları homojen (sig. = .037,  $p < .05$ ) olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 10.**

*Görev yapılan kurum değişkenine göre betimsel istatistikler*

Görev Yapılan Kurum	N	$\bar{x}$	Ss
Üniversite	151	3.03	.77
Özel Sektör	76	3.42	.61
Sağlık Bakanlığı	63	3.15	.61
Millî Eğitim Bakanlığı	94	3.75	.80
Sosyal Güvenlik Kurumu	58	3.03	.74

Çalışanların örgütsel iletişim iklimine yönelik algılarına ilişkin görev yapılan kurum değişkeni ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 10'da yer almaktadır. Grupların ortalamalarının 3.03 ile 3.75 arasında değiştiği aldığı görülmektedir.

**Tablo 11.**

*Görev yapılan kurum değişkenine göre ANOVA sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	$\eta^2$
Gruplar arası	36.137	4	9.034		
Gruplar içi	231.929	437	.531	17.022	.13
Toplam	268.066	441			

$p < .00$

Çalışanların örgütsel iletişim iklimine yönelik algılarına ilişkin, çalışanların görev yaptığı kurum değişkenine göre gerçekleştirilmiş tek faktörlü gruplar arası ANOVA sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır. Homojen dağılım gösterilemediği için Robust Tests of Equality of Means gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 12.**

*Robust Tests of Equality of Means*

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	15.099	4	186.898	.000
Brown-Forsythe	17.991	4	374.898	.000

Robust Tests of Equality of Means sonuçları da Tablo 12'de sunulmuştur. Buna göre, çalışanların örgütsel iletişim iklimi algılarında görev yapılan kuruma göre anlamlı farklılık bulunmuştur. [Welch  $F_{(4,186.9)} = 15.099$ ,  $p < .00$ ]. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için daha tutucu olması nedeniyle tercih edilen Tamhane T2 post hoc testi uygulanmış ve özel sektörde görev yapan çalışanların Üniversite ve Sosyal Güvenlik Kurumu'nda görev yapan çalışanlara göre; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan çalışanların ise araştırmada yer alan tüm diğer kurumlarda (Üniversite, Özel sektör, Sağlık Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu) görev yapan çalışanlara göre daha olumlu örgütsel iletişim algılarına sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular görev yapılan kurumun örgütsel iletişim iklimi algıları üzerinde yüksek düzeyde ( $\eta^2 = .13$ ) bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel iletişim iklimi algılarını belirlemek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. 30 maddeden ve iki boyuttan oluşan ölçeğin genelinin Cronbach Alpha değeri .967 bulunmuştur. 16 maddeden oluşan ilk boyut toplam varyansın %33.8'ini açıklamaktadır ve yönetici kaynaklı iletişim iklimi olarak isimlendirilen bu boyutun Cronbach Alpha değeri .965'tir. 14 maddeden oluşan ikinci boyut ise toplam varyansın %26,3'ünü açıklamaktadır ve çalışan kaynaklı iletişim iklimi isimli bu boyutunun Cronbach Alpha değeri 0.942'dir. Gerçekleştirilen DFA sonucunda ölçeğin uyum değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel düzeylerde olduğu görülmektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekte elde edilen puanın yüksek olması algılanan örgütsel iletişim ikliminin olumlu

olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin geliştirilmesi çalışması hem kamu hem de özel sektörde çalışan, birbirinden farklı örgütlerden işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle ölçek, çeşitli alanlardaki örgütlerin, örgütsel iletişim iklimine yönelik mevcut durumlarını ortaya koymak amacıyla kullanılabilir niteliktedir.

Ölçeğin işlerliğini test etmek amacıyla mevcut veri seti ile T-testi ve ANOVA uygulanmıştır. T-testi sonuçlarına göre, araştırmada yer alan katılımcıların örgütsel iletişim iklimine yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık kurumlarında hemşireler ile gerçekleştirdiği iletişim doyumunu araştırmasında Bal (2013) ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim doyumunu belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmasında Köksal (2012) örgütsel iletişim doyumunun alt boyutu olarak iletişim iklimini incelemişler ve benzer şekilde cinsiyet değişkeni açısından çalışanların iletişim iklimi algılarında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

T-testi sonuçlarına göre, araştırmada yer alan katılımcıların örgütsel iletişim iklimine yönelik algılarının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Bal (2013) da araştırması sonucunda medeni durumun iletişim iklimi algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada kıdem değişkeni ile ilgili yapılan ANOVA sonuçlarına göre 1-5 yıl arasında kıdeme sahip çalışanların, 6-10 yıl ve 26 yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanlara göre daha olumlu örgütsel iletişim algılarına sahip olduğu belirlenmiştir. Köksal (2012) araştırmasında çalışanların iletişim iklimi algılarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade ederken, Bal (2013) çalışmasında 1 yıldan az süre görev yapan sağlık çalışanlarının diğer çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha olumlu iletişim iklimi algılarına sahip olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Yoğurtçuoğlu (2013) iletişim doyumunu çalışanlar açısından değerlendirdiği araştırmasında örgütsel iletişim doyumunun alt boyutu olarak iletişim iklimini incelemiş ve 1-5 yıl (3.38) çalışma süresine sahip çalışanların diğer kıdemlerdeki çalışanlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu yani belirtilen kıdem aralığındaki çalışanların iletişim iklimi algılarının daha olumlu olduğunu ifade etmiştir. Mevcut çalışmada ve benzer çalışmalarda (Örn: Bal, 2013; Yoğurtçuoğlu, 2013) çalışma süresi daha az olan, hatta özellikle çalışma hayatının ilk yıllarında olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha olumlu örgütsel iletişim iklimi algılarına sahip olması örgüte dair olumsuz yaşantıların, sorunların zamanla artmış olabileceği ya da zamanla ortaya çıkan tükenmişlik algısının örgüte yönelik olumsuz algıları pekiştirmiş olabileceği olasılıklarını akla getirmektedir. Örgüte dair çeşitli kavramlar incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık (Özutku, 2008), örgütsel adalet (Korkut, 2019), örgütsel sessizlik (Kahveci ve Demirtaş, 2013) gibi kavramlara yönelik algılarının da kıdemle değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu durum çalışanların yıllar içinde örgütlerinde farklı tecrübelerle karşı karşıya gelmelerinden, yaşamışlıklarının süreç içinde onlarda bıraktığı izlerin durumlara ve olaylara bakışlarında, örgütten beklentilerinde ve yaptıkları değerlendirmelerde önceki yıllara göre farklılıklar olmasından kaynaklanabilmektedir.

Görev yapılan kurum ile ilgili ANOVA sonucuna göre özel sektörde görev yapan çalışanların Üniversite ve Sosyal Güvenlik Kurumunda görev yapan çalışanlara göre; Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan çalışanların ise araştırmada yer alan tüm diğer kurumlarda (Üniversite, Özel sektör, Sağlık Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu) görev yapan çalışanlara göre daha olumlu örgütsel iletişim algılarına sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Gül ve Sezici (2017), OMÜ Vakfı İktisadi İşletmesinin üç ayrı birimi olan OMKAN (iktisadi bir işletme), OMEK (eğitim kurumu) ve OMTEL (otel)'de gerçekleştirdikleri araştırmaları sonucunda bu üç farklı birimdeki çalışanların örgütlerine yönelik örgütsel iletişim iklimi algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığını ve bunun kurumların kendine has özelliklerinden kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Benzer bir araştırmayı eğitim kurumlarında öğretmenlerle gerçekleştiren Köksal (2012) araştırmasında öğretmenlerin iletişim iklimi algılarında kamu ve özel sektör değişkenlerine göre özel ilköğretim öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmıştır. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden yapısı ve amaçları (Toprakçı, 1995) bakımından farklılaşması, bunun yanında "öğretmen" ve "öğretmenlik mesleği"ne yüklenen anlamların (Koç, 2014), süreçlerde yer alan paydaşların birbirleriyle ilişkilerinin diğer örgütlerden oldukça farklı olması, eğitim örgütlerinin diğer

örgütlere göre daha olumlu örgütsel iletişim iklimi algılarına sahip olmasına katkı sağlayan etmenler olarak gösterilebilir. Mevcut araştırmada elde edilen sonuçlara göre görev yapılan kurumun örgütsel iletişim iklimi algıları üzerinde etki düzeyinin yüksekliği de göz önünde bulundurulduğunda görev yapılan örgütün algılanan örgütsel iletişim iklimi açısından önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın, farklı örgüt yapılarının sahip olduğu çeşitli özelliklerin, farklı yaşantıların ve örgütsel gerekliliklerin bir sonucu olması olasılıklar dâhilinde olup derinlemesine araştırılması gerekmektedir.

Örgütsel etkinliğe ve başarıya farklı açılardan yüksek düzeyde katkıları bulunan örgütsel iletişim iklimine (Nordin ve diğ., 2014) yönelik çalışan algılarının farklı perspektiflerden, doğru ve güvenilir şekilde belirlenmesi mevcut algıların olumlu şekilde değişmesi adına örgüt açısından önem taşımaktadır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen “Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği” bu amaca hizmet edecek geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Ulusal alanyazında örgütsel iletişim iklimine yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Konunun önemi göz önünde bulundurulduğunda konuya yönelik farkındalığın arttırılması ve olumlu örgütsel iletişim iklimleri oluşturulması adına gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesi için daha fazla çalışma yapılması gerektiği söylenebilir. Geliştirilen bu ölçeğin de bu anlamda yapılacak yeni araştırmalara ışık tutacağı öngörülmektedir.

Bu araştırma sürecinde “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde yer alan tüm kurallara uyulmuş, etik kural ihlaline meydan verecek hiçbir etkinlik gerçekleştirilmemiştir.

## References

- Abdussamad, Z. (2015). The influence of communication climate on the employees' performance at Government Agencies in Gorontalo City (An Indonesian case study). *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 3 (5), 19-27.
- Ahsanul, I. M. (2013). The role of communication climate in organizational effectiveness. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 4 (7), 155-156.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyum ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 105-126.
- Al-Kahtani, N. S., & Allam, Z. (2015). Communication climate as predictor of role conflict among subordinate staff of Salman Bin Abdulaziz University. *Asian Social Science*, 11 (12), 248.
- Applbaum, R. L., & Anatol, K. W. (1979). The relationships among job satisfaction, organizational norms, and communicational climate among employees in an academic organization. *Journal of Applied Communication Research*, 7 (2), 83-90.
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47 (1), 79-86.
- Ayundhasurya, D. R., Kurniawan, F. (2018). The influence of organizational communication climate on organizational communication satisfaction to non-profit organization CIOFF Indonesia. *Bandung Creative Movement (BCM) Journal*, 41, 140-144.
- Azizoğlu, R. O. (2011). *Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: iki farklı ülkede faaliyet gösteren iki işletme arasında karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bal, C. G. (2013). Sağlık kurumlarında iletişim doyum üzerine bir alan araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 107-126.
- Bartels, J. (2006). *Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels*. Unpublished master's thesis. University of Twente, the Netherlands.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28 (2), 173-190.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59,128-136.
- Bell, J. (2014). *Doing Your Research Project: A guide for first-time researchers*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bharadwaj, A. (2014). Planning internal communication profile for organizational effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3 (2), 183-192.
- Buchholz, W. (2001). *Open communication climate*. Unpublished manuscript. Bentley College Waltham, Massachusetts.
- Bulutlar, F., & Kamaşak, R. (2008). The relationship between organizational communication and job satisfaction: An empirical study of blue-collar workers. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 129-142.
- Büyükoztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14 (1), 29-49.
- Çanak, M., & Avcı, Ö. Y. (2016). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 91-110.
- De Nobile, J. J., & McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 36 (1), 101-122.
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: Örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Dincer Aydın, H. U. (2012). *Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2), 71-78.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS:(and sex and drugs and rock'n'roll)*. London: Sage.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2007). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages
- Gizir, S., & Fakiroğlu, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel destek algılarının okullarındaki iletişim iklimine yönelik algıları üzerindeki rolü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 271-284.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18 (3), 1-12.
- Gül, Ö., & Sezici, E. (2017). İşgörenlerin iletişim iklim algısı: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Vakıf İşletmelerinde bir inceleme. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 15,66-76.
- Hassan, B., Maqsood, A. & Riaz, M. N. (2011). Relationship between organizational communication climate and interpersonal conflict management. *Pakistan Journal of Psychology*, 42 (2), 1-20.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İnce, M., & Gül, H. (2011). The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21 (1), 106-124.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64.
- Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2008). The impact of communication climate and job satisfaction in employees' external prestige perceptions. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 133-144.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 6 (6), 81-90.
- Karacıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 63,59-76.
- Kaynar, E. (2018). *Örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Koç, E. S. (2014). Sınıf öğretmeni adaylarının öğretmen ve öğretmenlik mesleği kavramlarına ilişkin metaforik algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 47-72.

- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Köksal, K. E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim doyumunun belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In *Human Reactions to Technology: Claremont Symposium on Applied Social Psychology* (p. 145-199), Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Krivosos, P. D. (1978). The relationship of intrinsic-extrinsic motivation and communication climate in organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 15 (4), 53-65.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Delhi: New Age International.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28 (4), 563-575.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20 (4), 592-607.
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W., & Abdullah, A. (2014). Organizational communication climate and conflict management: communications management in an oil and gas company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046-1058.
- Öktem, Ş., Kızıltan, B. & Öztoprak, M. (2016). Örgütsel güven ile örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 162-186.
- Özden, T. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki iletişim iklimine yönelik algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Sapsford, R. (2006). *Survey Research*. London: Sage Publications
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. NewYork: Routledge Taylor & Francis Group.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şomăcescu, S. M., Barbu, C. M. & Nistorescu, T. (2016). Investigating the relationship between organizational communication and organizational culture, *Management & Marketing Journal*, 14 (1), 91-100.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Toprakçı, E. (1995). Okul örgütünün amaçlar açısından kendine özgü yönleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 113-120.
- Ünler, E., Kılıç, B., & Çıray, J. C. (2014). İletişim ikliminin, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (41), 237-250.

- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-130.
- White, K. W. & Chapman, E. N. (1996). *Organizational communication: an introduction to communication and human relations strategies*. Needham Heights, MA: Simon & Schuster Custom Publishing.
- Wynia, M. K., Johnson, M., McCoy, T. P., Griffin, L. P., & Osborn, C. Y. (2010). Validation of an organizational communication climate assessment toolkit. *American Journal of Medical Quality*, 25 (6), 436-443.
- Yetim, A. E. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yoğurtçuoğlu, Ö. (2013). *İletişim doyumunun çalışanlar açısından değerlendirilmesi: Arfesan Arkan Fren Elemanları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

<b>ORGANIZATIONAL COMMUNICATION CLIMATE SCALE</b>	<b>strongly disagree</b>	<b>disagree</b>	<b>agree moderately</b>	<b>agree</b>	<b>strongly agree</b>
1.Management trusts the employees of the organization in business-related matters.	1	2	3	4	5
2.The management refers sufficiently to the opinions of the organization employees regarding the decisions to be taken in the organization.	1	2	3	4	5
3.Employees of the organization behave honestly with each other about business.	1	2	3	4	5
4.I can easily reach management in all matters related to business.	1	2	3	4	5
5.Management trusts the employees of the organization in relations in the workplace.	1	2	3	4	5
6.Employees of the organization exhibit an honest attitude towards each other in relations at work.	1	2	3	4	5
7.The management shares the necessary information with the employees sufficiently to carry out the functioning of the organization effectively.	1	2	3	4	5
8.Employees of the organization can easily present their new business-related suggestions to the management.	1	2	3	4	5
9.Employees of the organization are firmly committed to common goals.	1	2	3	4	5
10. Employees of the organization trust each other in business-related matters.	1	2	3	4	5
11. Management especially seeks my opinion on matters related to my job.	1	2	3	4	5
12. Employees of the organization behave honestly towards management in business matters.	1	2	3	4	5
13. The management takes into account the suggestions offered by the employees of the organization.	1	2	3	4	5
14. Employees of the organization try to show performance towards common goals.	1	2	3	4	5
15. Employees of the organization trust each other in relationships at work.	1	2	3	4	5
16. Employees of the organization are honest with management in their relationships at work.	1	2	3	4	5
17. Management listens without prejudice to the posts of employees of the organization .	1	2	3	4	5
18. Employees of the organization perform at the highest level.	1	2	3	4	5
19. The behavior of the management increases the trust of the employees of the organization.	1	2	3	4	5
20. I find the information given by management about the job sufficient.	1	2	3	4	5
21. Employees of the organization feel free when talking to management.	1	2	3	4	5
22. There is an environment in the organization where everyone can openly share their true thoughts.	1	2	3	4	5
23. Management values my views on the business.	1	2	3	4	5
24. Employees in the organization are aware of the importance of their performance for the organization.	1	2	3	4	5
25. Employees of the organization support each other in troubled times.	1	2	3	4	5
26. There is a working environment based on trust in the organization.	1	2	3	4	5
27. Employees use the resources in the organization efficiently.	1	2	3	4	5
28. Management realizes the problems experienced by the employees regarding the job.	1	2	3	4	5
29. I trust the information given to me by the management.	1	2	3	4	5
30. Employees in the organization try to achieve high quality at low cost.	1	2	3	4	5

Management-based dimension: 1, 2, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 29 (16 items)

Employee-based dimension: 3, 6, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 24, 25, 26, 27, 30 (14 items)

There is no reverse item in the scale.



The high score obtained from the scale indicates a positive - open organizational communication climate, while the low score indicates a negative - closed organizational communication climate.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİ ÖLÇEĞİ					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yönetim işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenirim.	1	2	3	4	5
2. Yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.	1	2	3	4	5
3. Örgüt çalışanları iş konusunda birbirlerine karşı dürüst davranır.	1	2	3	4	5
4. İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
5. Yönetim iş yerindeki ilişkilerde örgüt çalışanlarına güvenirim.	1	2	3	4	5
6. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine karşı dürüst tavır sergiler.	1	2	3	4	5
7. Yönetim örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgileri çalışanlarla yeterince paylaşır.	1	2	3	4	5
8. Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.	1	2	3	4	5
9. Örgüt çalışanları ortak hedeflere sıkı sıkıya bağlıdır.	1	2	3	4	5
10. Örgüt çalışanları işle ilgili konularda birbirlerine güvenirim.	1	2	3	4	5
11. Yönetim özellikle işle ilgili konularda görüşüme başvurur.	1	2	3	4	5
12. Örgüt çalışanları iş konusunda yönetime karşı dürüst davranır.	1	2	3	4	5
13. Yönetim örgüt çalışanlarının sunduğu önerileri dikkate alır.	1	2	3	4	5
14. Örgüt çalışanları ortak hedeflere yönelik olarak performans sergilemeye çalışır.	1	2	3	4	5
15. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine güvenirim.	1	2	3	4	5
16. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerinde yönetime karşı dürüst olur.	1	2	3	4	5
17. Yönetim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.	1	2	3	4	5
18. Örgüt çalışanları en üst seviyede performans sergiler.	1	2	3	4	5
19. Yönetimin davranışları örgüt çalışanlarının ona duyduğu güveni artırır.	1	2	3	4	5
20. Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.	1	2	3	4	5
21. Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.	1	2	3	4	5
22. Örgütte herkesin gerçek düşüncelerini açıkça paylaşabildiği bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
23. Yönetim işle ilgili görüşlerime değer verir.	1	2	3	4	5
24. Örgütteki çalışanlar gösterdikleri performansın örgüt için önemini farkındadır.	1	2	3	4	5
25. Örgütte çalışanlar birbirlerine sıkıntılı zamanlarda destek olur.	1	2	3	4	5
26. Örgütte güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlar örgütteki kaynakları verimli kullanır.	1	2	3	4	5
28. Yönetim çalışanların işle ilgili yaşadıkları sıkıntıları fark eder.	1	2	3	4	5
29. Yönetimin bana verdiği bilgiye güvenirim.	1	2	3	4	5
30. Örgütte çalışanlar düşük maliyetle yüksek kalite elde etmeye çalışır.	1	2	3	4	5

Yönetici kaynaklı boyutu: 1, 2, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 29 (16 madde)

Çalışan kaynaklı boyutu: 3, 6, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 24, 25, 26, 27, 30 (14 madde)

Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

Ölçekten elde edilen yüksek puan olumlu – açık bir örgütsel iletişim iklimine işaret ederken, düşük puan olumsuz – kapalı bir örgütsel iletişim iklimine işaret eder.