



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and
Administrative Sciences

Aralık 2023 Cilt: 25 Sayı:2
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 15.09.2023
Kabul Tarihi / Accepted: 28.12.2023
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1360956

**İletişim Becerisinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel İletişim İkliminin Düzenleyici Rolü:
 Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma**

Ahmet Tuncay ERDEM¹, Doğukan BEYKOZ²

Öz

İletişim becerisi toplumlarda bireylerin diğer bireylerle kolay iletişim kurmalarına yönelik yetenekleri olmakla birlikte örgüt çalışanlarının da iletişim becerilerinin gelişmiş olması onların örgütsel iletişim iklimini geliştirecek ve örgüte karşı bağlılık gibi olumlu duygular hissetmelerini sağlayacaktır. Araştırma kapsamında iletişim becerisi, örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık konuları ele alınmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı iletişim becerisi, örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık etkileşimlerini belirlemektir. Araştırma sorusu ise “iletişim becerisinin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici rolü var mıdır” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sorusunu cevaplayabilmek için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi’nde faaliyet göstermekte olan akademisyenlere (n=441) yönelik uygulama yapılmış olup elde edilen veriler SPSS 25 ve AMOS 26 programlarıyla analiz edilmiştir. Analiz sonucunda iletişim becerisinin örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim iklimi üzerinde pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında iletişim becerisinin örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık algılarını güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak iletişim becerisi ile örgütsel bağlılık etkileşiminde örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir. Son olarak araştırma modeli dâhilindeki iletişim becerisi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel iletişim ikliminin bu ilişkiyi güçlendirici rolünün olduğu belirlenmiştir. Araştırmada literatürde sınırlı olarak incelenen değişkenlerin ele alınması, örgütsel davranış konusu olan bağlılığın iletişim kavramlarıyla ilişkilendirilmesi ve örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici olarak araştırma modelinde yer alması çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Sonuç bölümünde araştırma bulguları ışığında teorik ve pratik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İletişim Becerisi, Örgütsel İletişim İklimi, Örgütsel Bağlılık

Jel Kodu: D83, M10, M19

The Moderator Role of Organizational Communication Climate on the Effect of Communication Skill on Organizational Commitment: A Research on Academics

Abstract

While communication skills are the abilities of individuals to communicate easily with other individuals in societies, the development of communication skills of organizational employees will improve their organizational communication climate and enable them to feel positive emotions such as commitment to the organization. Within the scope of the research, communication skills, organizational communication climate, and organizational commitment are discussed. In this direction, the research aims to determine the interactions of communication skills, organizational communication climate, and organizational commitment. The research question was determined as “Does organizational communication climate have a moderating role in the effect of communication skills on organizational commitment?”. To answer the research question, an application was made to the academicians (n=441) working at Bolu Abant İzzet Baysal University and the obtained data were analyzed with SPSS 25 and AMOS 26 programs. As a result of the analysis, the positive effect of communication skills on organizational commitment and organizational communication climate was determined. In light of these findings, it was concluded that communication skills strengthen the perceptions of organizational communication climate and organizational commitment. In addition, it has been determined that organizational communication climate plays a moderator role in the interaction between communication skills and organizational commitment. Finally, it has been determined that organizational communication climate has a strengthening role in the relationship between communication skills and organizational commitment within the research model. The fact that the variables examined in the literature are limited in the research, the association of commitment, which is the subject of organizational behavior, with communication concepts, and the organizational communication climate as a moderator in the research model, reveal the original aspect of the study. In the conclusion part, theoretical and practical suggestions are given in light of the research findings.

Keywords: Organization, Communication Skill, Organizational Communication Climate, Organizational Commitment

Jel Codes: D83, M10, M19

¹ Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Doç. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Görsel İletişim Tasarım Bölümü, Bolu, Türkiye. E-posta: ahmeterdem@ibu.edu.tr Orcid no: 0000-0003-4573-8415

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İletişim Bilimleri, Bolu, Türkiye. E-posta: beykozdogukan@hotmail.com Orcid no: 0009-0007-9330-3455

Extended Abstract

Introduction

Communication has continued since the existence of humanity and has diversified through various stages. Communication, which forms the basis of the individual's relationship with other individuals and society and personal satisfaction, has diversified with different forms today and has been shaped transnationally. The dominant factor here is undoubtedly the processes that started with industrialization and continued with informatics. Even though communication forms have diversified, humans, who can be described as social beings, still need communication in order to survive. In order to carry out communicative activities successfully, individuals must have communication skills. People who have communication skills, which we can diversify with basic skills such as active listening and effective speaking, will be able to establish a healthier communication with society. As well as the communication that people establish with other people, their communication with the organization they are involved in for their personal satisfaction and interests within the framework of certain goals and objectives is extremely important for both the organization and the employee. The continuity of organizations in which employees who come together around common goals and a common identity operate is undoubtedly directly related to the effective sustainability of organizational commitment and organizational communication climate. In an increasingly competitive environment, the employee's relationship with the organization is interrupted for some reasons, the organization; It will have a negative impact on costs and lack of trained workforce. If the organizational communication climate is not maintained in a healthy manner, similar results may be encountered and the organization may face high costs. Therefore, considering the competitive environment within diversifying needs and varying working conditions, it is essential for organizations to pay attention to communication products that will positively affect the attachment of employees to organizations and to create a healthy communication environment that will support the communication climate.

The research was determined to examine the interaction between communication skills and organizational commitment, and it was predicted that there would be a positive interaction between both variables. In addition, considering that communication skills positively affect the organizational communication climate, a research model and hypotheses were developed. In the model, it is assumed that the organizational communication climate will serve a regulatory function. In the model, "communication skill" is designed as the independent variable, "organizational commitment" is the dependent variable, and "organizational communication climate" is the moderating variable. The following hypotheses were developed in line with the research model;

H1: Communication skill has a positive significant effect on organizational commitment.

H2: Communication skill has a positive significant effect on organizational communication climate.

H3: Organizational communication climate has a moderating role in the effect of communication skills on organizational commitment.

Method

The data obtained as a quantitative research method within the scope of the research was obtained by a simple random sampling method. The population of the research consists of 1485 academicians at Bolu Abant İzzet Baysal University Faculty of Communication. In the research, data was collected with 441 academic staff as a sample using the Google Form survey collection system. Research data was obtained from the relevant university between 15.03.2023 and 10.07.2023. To collect research data; The 25-item "Communication Skills Scale" developed by Owen and Bugay (2014), Dağlı et al. (2018) and the 30-item "Organizational Communication Climate Scale" developed by Balli and Ateş (2021) were used.

Communication skill has a positive significant effect on the perception of organizational commitment ($\beta=.541$, $p<0.001$). Hypothesis H1 is supported. Another finding was that organizational communication climate had a positive effect on the perception of organizational commitment ($\beta=.242$, $p<0.001$). Hypothesis H2 is supported. In addition, demographic data was tested as a control variable. While the results obtained for age ($\beta=0.311$, $p=0.012<0.05$) and gender ($\beta=0.144$, $p=0.042<0.05$) variables were found to be statistically significant; Educational status ($\beta=0.030$, $p=0.442>0.05$) and title variables ($\beta=0.003$, $p=0.859>0.05$) were not found to be statistically significant.

At the point of determining the role of the regulatory variable; The moderating role of organizational communication climate in the relationship between communication skills and organizational commitment was tested. As a result of the analysis, it was determined whether it had an effect or not with the hypotheses established. In the research model in which the moderating effect of organizational communication climate was measured, the result of this effect was reached ($\beta=0.314$, $R^2=43.1$, $p<0.001$). It is seen that the ratio of organizational communication climate to the independent variables in the model is 43.1%. In the relationship between communication skills and organizational commitment, organizational communication climate has a variable role in the moderating relationship. Thus, hypothesis H3 was supported.

Result and Discussion

In this research, where the role of organizational communication climate as a "regulatory" variable in the relationship between communication skills and organizational commitment is examined, it is understood that positive and favorable organizational conditions that cause employees' perceptions of "organizational communication climate" also strengthen employees' perceptions of organizational communication climate. It has also been determined that the perception of communication skills strengthens individuals' "organizational commitment" networks. On the other hand, it has been observed that organizational communication climate has a moderating role in the relationship between the perception of communication skills and organizational commitment, as it plays a strengthening role. According to the research findings, since the conditions that lead to organizational environments with a high organizational communication climate somehow increase employees' perceptions of organizational commitment, and organizational commitment strengthens the perception of communication skills, it may actually lead to comments that positive behavior perceptions in the workplace positively affect the functioning of organizations and employees' motivation and hopes. The results of the research are thought to be important in reducing the negative effects of positive communication perceptions towards the organization, such as organizational communication climate, and negative perceptions of organizational psychology, such as organizational exclusion and organizational silence, on employees towards the organization. Moreover, research findings show that commitment is strengthened in an organizational climate where organizational communication is common. On the other hand, it can be said that communication skills, which are among the positive psychological perceptions of employees and which is the subject of this research, also cause positive perceptions in the employees of the organization, and due to their high communication skills, it can strengthen the positive emotions of employees such as job satisfaction, organizational citizenship, and organizational trust, which are other positive perceptions.

GİRİŞ

Evrensel bir deneyim olan iletişim, en az iki kişiyle gerçekleştirilen bir eylem olarak gönderici (kaynak) ve alıcı tarafından gerçekleştirilmektedir. Kaynak tarafından mesajın çeşitli sembollerle kodlanarak alıcıya ulaştırılan mesaj, alıcı tarafından çözümlenebilir ve bir geri bildirimde bulunulabilirse iletişim gerçekleşmiş olur. Hiç kuşkusuz iletişim, insanlığın varlığından bu yana süregelen ve çeşitli evrelerle çeşitlenmiştir. Bireyin diğer bireylerle ve toplumla olan ilişkisinin ve kişisel doyumunun temelini oluşturan iletişim, günümüzde farklı formlarla çeşitlenmiş ve ulus aşırı biçimlenmiştir. Buradaki başat faktör ise kuşkusuz sanayileşmeyle başlayan ve bilişimle devam eden süreçlerdir. İletişim formları her ne kadar çeşitlense de sosyal bir varlık olarak nitelendirilebileceğimiz insanın yaşamını sürdürebilmesi için iletişime olan ihtiyacı devam etmektedir. İletişimsel faaliyetleri başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmek için bireylerin iletişim becerilerine sahip olmaları gereklidir. Etkin dinleme ve etkili konuşma gibi temel becerilerle çeşitlendirebileceğimiz iletişim becerilerine sahip olan insanlar, toplumla daha sağlıklı bir iletişim kurabileceklerdir. İnsanların diğer insanlarla kurduğu iletişim kadar belirli amaçlar ve hedefler çerçevesinde kişisel doyumu ve çıkarları için dâhil olduğu örgütle de iletişimi hem örgüt hem de çalışan için son derece önemlidir. Ortak hedefler ve ortak kimlik etrafında bir araya gelen çalışanların faaliyet gösterdiği örgütlerin devamlılığı kuşkusuz örgütsel bağlılığın ve örgütsel iletişim ikliminin etkin bir biçimde sürdürülebilirliğiyle doğrudan ilintilidir. Giderek hızlanan rekabetçi ortamda çalışanın örgütle ilişkisinin birtakım nedenlerle kesintiye uğraması, örgütü; maliyet ve yetişmiş işgücü eksikliği noktasında olumsuz etkileyecektir. Örgütsel iletişim ikliminin sağlıklı yürütülmediği hallerde de benzer neticelerle karşılaşılacak ve örgütün yüksek maliyetlerle karşılaşmasına yol açabilecektir. Dolayısıyla çeşitlenen ihtiyaçlar ve farklılaşan çalışma koşulları içerisinde rekabetçi ortam göz önünde bulundurularak örgütlerin, çalışanların örgütlere bağlanmasını olumlu yönde etkileyecek iletişim ürünlerine özen göstermeleri ve iletişim iklimini destekleyecek sağlıklı iletişim ortamını oluşturabilmeleri elzemdir.

Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar tarandığında, örgütsel bağlılık ile çalışanın işi yapışında duyduğu tatmin arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmış ve dolayısıyla mutlu çalışanların örgütlerine daha bağlı çalışanlar olduğu ifade edilmiştir (Durna & Eren, 2005:213). Wijaya (2023) örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgüte katkılarıyla ilgili olarak örgütsel bağlılığa sahip çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetler neticesinde örgütün de hedef ve amaçlarına ulaşımına doğrudan katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Literatür tarandığında örgütsel iletişim ve örgüt ikliminin, çalışanların; örgütteki iş yapış biçimlerini, çalışma verimliliklerini ve yapılan işe karşı yüreklendirici olumlu duyguları etkileyebilme kabiliyetine sahip bir unsur olduğu görülmektedir (Aykanat & Karcıoğlu, 2012:434).

İletişim becerisinin örgüt çalışanlarında olumlu sonuçlar oluşturacağı fikrinden yola çıkılarak akademisyenler örneğinde uygulama yapılmıştır. Araştırmanın konusu akademisyenlerin iletişim becerileri, örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık etkileşimlerine yönelik algılarının belirlenmesidir. İletişim becerisi ve örgütsel iletişim iklimi algısı yüksek olan akademisyenlerin örgütlerine karşı daha yüksek algıya sahip olacakları düşüncesiyle araştırmanın temel amacı; akademisyenlerin iletişim becerilerinin örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık algılarının etkileşimlerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda araştırma sorusu “*iletişim becerisinin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici rolü var mıdır*” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma uygulaması akademisyenler örneğinde yapılmıştır. Her sektör ve meslekte iletişim önemlidir ancak eğitim alanında eğitimcilerin öğrencilerle etkili iletişim kurmaları daha da önemlidir. Özellikle akademisyenlerin iletişim becerilerinin güçlü olması ve öğrencilerle etkili iletişim kurmaları elzemdir.

Bu noktadan hareketle araştırma kapsamında akademisyenler rneklemi seçilmiştir. Araştırmada iletişim becerisi, örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık konularının tek bir araştırma modelinde ele alınması ile literatürde uygulanmamış bir modelin test edilmesi araştırmanın özgün yönünü ortaya çıkarmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İletişim Becerisi

Milattan önce dördüncü ve beşinci yüzyıllarda Aristoteles, iletişimi; bireyin karizmatik ve ikna edici olma özellikleri olarak ifade etmektedir (Akyurt, 2009:17). Mağara duvarlarına çizilen resimlerle başlayan iletişim tarihi günümüzde Web 2.0 teknolojisinin ortaya çıkmasıyla beraber dijitalleşmeyle bambaşka bir boyut kazanmış ve McLuhan'ın da ifade ettiği üzere, dünya küresel bir köye dnşmştir. Günümüzde iletişime her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim sayesinde insan, duygularını aktarabilir, karşısındakini anlayabilir ve sorunlarına çözümler üretebilir (Kırık & Sönmez, 2017:16). Ulus aşırı bir deneyim olarak ifade edilen iletişim, insanın doğumuyla başlar ve hayat boyu devam eder (zcan, 2006:75). Ayrıca iletişim, toplumların etkileşimlerinde de belirleyici bir rol üstlenmektedir. Mesajların karşılıklı iletimiyle toplumlararası anlam paylaşımı gelişmektedir (Telman & nsal, 2009:43). Toplumsal hayatta var olmaya çalışan insan, karşı karşıya kaldığı sorunların zm ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında toplumun geri kalanıyla iş birliği yoluna gitmek ve bunu iletişim sayesinde gerçekleştirmelidir (Başaran, 1989). İletişim sayesinde bireylerin müşterek amaçları, tutumları, düşünceleri gelişir ve böylelikle örgütler ortaya çıkılmaktadır (Coşkun, 2015:34).

Literatür taraması yapıldığında iletişimin gerçekleşmesi için iki unsurdan söz edildiği grlmektedir, kaynak ve hedef. Kaynağın mesajı kodlama yoluyla göndermesiyle iletişim süreci başlamaktadır. Alıcı, kaynaktan kendisine iletilen mesajı anlamlı bir biçimde zmlenebildiği ve geribildirim (feedback) sağladığında iletişimin tam manasıyla gerçekleştiği ifade edilebilir. Hiç şüphesiz bahsedilen sürecin gerçekleşebilmesi, alıcının kaynak tarafından kendisine iletilen mesajı özümleme ve anlamlandırma yeteneklerine sahip olmasıyla ilintilidir (Tutar, 2009:82). İletişim bir sürec olarak ele alınabilir. Herhangi bir olayın birbiri ardına gelişen unsurlarla sıralanması olarak ifade edilen sürec, son aşamada yaşadığı değişimler neticesinde başka bir neticeye evrilir. Dolayısıyla iletişim olgusu da belirli bir başlangıç ve sonuç çizgisinden ziyade türlü değişimler ve karmaşık sreclerin yansımasıdır (Yatkın & Yatkın, 2006). Teknolojiyle ivme kazanan günümüz konjonktüründe bireylerin birbirleriyle doyurucu kişiler arası ilişkiler, iletişim kurmaları giderek zorlaşmaktadır. Bu durumun yansımaları olarak ise insan ilişkilerindeki bozulmalar, toplumların geleceğini iletişimsel boyutta tehdit edecek bir soruna evirilmektedir (Cartwright, 2023). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki insanın bir birey olarak kendini gerçekleştirme evresinde toplumla ve diğer bireylerle kuracağı iletişim sayesinde mutluluk duygusunu yaşayabileceği ve bireylerin birbirleri arasındaki duygu aktarımlarını sağlayabilmeleri için sağlıklı iletişim elzemdir. Tam tersi olarak ise bireylerin yaşadıkları sevgisizlik, mutsuzluk gibi duyguların oluşumundaki başat etmen sağlıksız iletişimdir (Değer & Nazlı, 2022; Kauer & Burke, 2023; Moyers, 2023).

Günümüzde bireylerin birçoğunda basit iletişim becerilerinde eksiklikler olduğu grlmektedir. Bireylerin bir kısmı düşünce ve taleplerini iletme noktasında eksiklik yaşarken, diğerleri ise söylem bütünlüğüne aykırı olarak hareket eder ve iletişim kurmada başarısızlık yaşarlar (McWhirter & Acar, 2000). Bireylerin toplumla ve diğer bireylerle kuracağı iletişimden bir doyum elde edebilmelerinin ve sürdürülebilir etkin bir iletişim eylemine sahip olmalarının yolu hiç kuşkusuz iletişim becerileriyle ilintilidir (Fahmi & Ali, 2022:824). İletişim becerileri gelişmiş olan bireyler ile iletişim becerileri

gelişmemiş bireyler karşılaştırıldığında iletişim becerileri gelişmiş olan bireylerin birçok noktada ayrıştıkları görülmektedir. Örneğin iletişim becerileri gelişmiş olan bireylerin karşılaşılan sorunlarla başa çıkma noktasında daha başarılı oldukları sosyal ve iş hayatlarında temeli daha sağlam ve sağlıklı ilişkiler kurdukları gözlemlenmektedir (Hasanah & Malik, 2020; Rusmiyanto vd., 2023). Ayrıca yeterlilik inançlarının bireylerin sağlıklı ve başarılı iletişim kurma süreçlerinde belirleyici etmen olduğu görülmektedir.

Öz yeterlilik bireylerin olaylara bakışlarını ve karşı karşıya kaldıkları problemlere yönelik çözüm geliştirme yeterliliklerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Öz yeterliliğe sahip bireyler olaylara geniş bir perspektifle bakarak, sorunların ve problemlerin çözüm yoluna giderken, öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ise dar bir bakış açısına sahip olurlar (Bullington vd., 2019; Gutierrez-Puertas vd., 2020; Raximbayevna & Raxmatullayevna, 2023). Bireylerin diğer bireyler ve toplumla olan ilişkilerin sağlıklı bir düzlemde sürdürülebilir biçimde devamı için iletişim becerilerinin gelişimi son derece önemlidir. Dolayısıyla bireylerin söz konusu becerilerinin geliştirilmesi, eğitimsel bir formasyona tabi tutulması ve hatta becerilerin içeriğiyle ilgili tanımlamaların anlaşılır ve geniş bir biçimde ele alınması gereklidir (Tongue vd., 2005:165; Shiraly vd., 2021).

İletişim becerisi günümüzde uluslararası bir hadise haline gelmiştir. Buradaki başat etmenler hiç şüphesiz toplumların geçirdiği sanayileşmeyle başlayan ve bilişimle devam eden dönüşüm süreçlerinin toplumsal hayata yansımalarıdır. Yaşanan bu süreçlerin ortaya çıkardığı tabloya bakıldığında bireylerin ve dahası toplumların iletişim becerilerinde yaşanan eksiklikler göze çarpmaktadır. İletişim bağlamında gerçekleştirilmiş olan çalışmalar ele alındığında iletişimsel becerilere sahip bireylerin, insanla iletişim gerektiren mesleki faaliyetlerde daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir (Worth, 2004; Tongue vd., 2005; Salmon & Young, 2011; Nazlı, 2019; Nazlı & Erdem, 2023). Sağlıklı bir iletişimin kurulması noktasında bireylerin birtakım yetilere haiz olmaları gereklidir. Etkin dinleme ve etkili cevaplama bu noktada öne çıkan becerilerdir. Söz konusu becerilere sahip olan bireylerin, kaynak tarafından iletilen mesajı (kodlama) doğru bir biçimde çözümleyip, anlayacağı akabinde ise duygu ve düşünceleriyle etkin bir biçimde geri dönüşte (feedback) bulunması beklenir (Akduman vd., 2018:768). İletişim becerisinin bireylere sağladığı en önemli kazanım hiç şüphesiz karşısındaki veya toplumla gerçekleştireceği sağlıklı iletişim kurma halidir. Etkili bir iletişim becerisi sergileyen birey hem kendini daha net ifade edebilecek hem de karşısındaki kişi veya kişileri doğru anlayabilecek ve böylelikle sağlıklı bir iletişim kurulmuş olacaktır (Akkaya, 2018:59).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgüt ve yönetim çerçevesinde özne olarak insanın ele alınışı ve öneminin kavranışı 1930'lu yıllara kadar dayanmaktadır. Küreselleşmenin en önemli yansımaları arasında yer alan ve ulus aşırı bir tabloya evirilen bireysel ve toplumsal ihtiyaçların çeşitlenmesi, şirketler arası rekabet yarışının artması ve teknolojinin bir yansıması olarak farklılaşan ulaşım ve etkileşim süreçleri örgütsel bağlılığın daha çok tartışılmasına ve konuyla ilgili çalışmaların çeşitlenmesine yol açabilmektedir. Örgütlerin içerisinde bulunduğu rekabetçi, kapitalist ortamda varlıklarını başarılı bir biçimde sürdürebilmelerinin unsurları arasında örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gelmektedir. Örgütsel güven olgusu çalışan bireylerin hedefledikleriyle ve örgüt liderine olan inançlarıyla ilintiyken, örgütsel bağlılık ise örgütün hedefleriyle ve söz konusu hedeflere ilişkin değerlendirmelerle bağlantılıdır (Taşkın & Roşan, 2010:40). Dolayısıyla her iki yaklaşımın birbirinden ayrıştığı görülmektedir. Günümüzde literatür tarandığında birçok yazarın bambaşka tanımlamalar doğrultusunda örgütsel bağlılık

kavramını ele aldığı görölmektedir ancak söz konusu yazarların birbirinden ayrılan tanımlamalarının kesiştiği nokta ise birey veya bireylerin dahil oldukları örgütte devamlılığı sürdürme gayretleridir. Kavramsal olarak bakıldığında örgüt, belirli amaçlara ilişkin kişilerin bir araya geldiği ve faaliyetlerinin bu doğrultuda yönlendirildiği, özđün bir kültüre sahip, bireyler ve örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerle bir bağ kuran yapıyı ifade etmektedir (Bozkurt & Yurt, 2013:122). Örgütsel bağlılık olgusu, örgüt ve bağlılık yapılarının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın ortak hedef ve amaçlara yönelik bir inanç doğrultusunda gösterdiği gayreti tanımlamaktadır (Mowday vd., 1979:224). Örgütsel bağlılık kavramına en geniş tanımla ile bakıldığında örgüte dâhil olmuş olan birey veya bireylerin oluşturmuş oldukları topluluğun söz konusu örgüt içerisindeki aidiyetlerinin devamlılığı ile amaç, değer ve ortak hedefler doğrultusundaki bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bağlılık kavramı ele alındığında ise insanlığın var oluşundan bu yana süregelen bir aidiyet hissini tanımlamaktadır. Günümüzde bağlılık çeşitli biçim ve formlarda kendini günlük hayatın içerisinde göstermektedir. Örneğin; bir memurun mevcut görevine, bir kolluk kuvvetinin mensubu olduğu ülkesine duyduğu aidiyet hissi bir bağlılığın göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatür tarandığında çalışanın örgüte bağlılığının temelinde davranışsal ve tutumsal eylemlerle ilişkili bir yapı görölmektedir (Bayram, 2005:59). İki farklı form perspektifinde örgütsel bağlılık konusunun ele alınmasıyla ilgili olarak Gül (2003), sosyal psikologların konuyu davranışsal bağlılık, örgütsel davranışçıların ise tutumsal bağlılık özelinde odaklandıklarını dile getirmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgüt çalışanlarının kendi hedef ve amaçları arasında hiç şüphesiz yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu yakın ilişkiyle ilgili olarak Özmen vd. (1997), çalışanların bireysel amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir doğrusal bağ olduğunu ve bu noktada örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesinin verimlilik düzeyine de olumlu katkı yapacağını ifade etmektedirler. Dolayısıyla bireyin kişisel hedef ve amaçlarına erişim noktasındaki istek ve çabasının dâhil olduğu örgütün belirlediği yol haritasına ulaşımına da katkı sunacağı bir gerçektir. Hiç şüphesiz örgütün başarısındaki itici güç, çalışanın örgüte olan bağlılığıyla ilişkilidir (Kurniawan vd., 2023). Literatür tarandığında örgütsel bağlılıkla ilintili şu unsurlar öne çıkmaktadır; normatif (normative), sürekli (continuance) ve duygusal (affective) (Durna & Eren, 2005).

Duygusal bağlılık, çalışanların kişilik özellikleriyle ilintili olmasının yanı sıra örgütün amaçlarına yönelik bireylerin gerçekleştirecekleri faaliyetlerde gönüllü tutumlarıyla ilgidir (Mir vd., 2002:190). Örgütte yer alan birey, dâhil olduğu örgütün amaç ve hedeflerine ilişkin gerçekleştirdiği eylemlerini gönüllük esasına bağlı olarak sergilemektedir. Çalışanların örgütteki devamlılığı bir ihtiyaçtan kaynaklanmadığını gibi duygusal bağlılıkla ilintili kişisel arzularının yansımasıdır (Pratama vd., 2022; Rahmatullah vd., 2022; Merdan vd., 2022)

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte sadakati ve kendisini örgüte adanmasıyla ilintilidir. Ayrıca örgütün amaçları, hedefledikleri, kimliğiyle ve çalışanın tutumları, faaliyetleriyle olan ilişkisini de kapsamaktadır (Durna & Eren, 2005:211). Normatif bağlılıkla ilgili olarak Gül (2003), örgüte bağlılık noktasında çalışanın sorumluluk ve görev tanımla ile bir doğrusal ilişki kurarak doğal bir gelişim sürecinin yaşandığına vurgu yapmaktadır. Ayrıca ahlak anlayışı ile normatif bağlılık arasında sıkı bir ilişki olduğu bilinmektedir.

Devamlılık bağlılık, çalışanların bireysel yatırımları arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın örgütte faaliyet gösterdiği zaman dilimindeki; finansal yatırımları, diğer çalışanlarla geliştirdiği ikili ilişkileri ve özlük haklarındaki kazanımları devamlılık bağlılığıyla ilişkilendirilebilir (Amin, 2022). Devamlılık bağlılığında bireyin örgütle olan ilişkisini sonlandırmayı düşündüğu hallerde maliyet oranını göz önünde bulundurması ve akabinde örgütle bağlılığına devam

etmesidir. Diğer iki unsurla kıyaslandığında devamlılık bağlılığında çalışanın duygu durumunun neredeyse hiçbir etki yapmadığı ifade edilebileceği gibi çalışanın bağlılığın artması pozitif etki yaratabilir (Balay, 2000; Çetin, 2004:99). Ayrıca çalışanın kendisine farklı bir alternatif imkânı yaratamadığı ortamda örgütle arasındaki bağlılığı sürdürmesi beklenmektedir (Taşkın & Roşan, 2010:39).

1.3. Örgütsel İletişim İklimi

Ortak bir hedef, amaç ve kültür etrafında bir araya gelen çalışanlar ve yöneticilerle oluşan örgüt, en az üç formda karşımıza çıkmaktadır. Bu formlar; özel, kamu ve bu iki yapının muhtelidir (Tomaç, 2009:29). Gelişen teknolojiyle beraber örgütlerin yapısında ve işleyiş süreçlerinde değişimler olmaktadır. Kurumlar bu değişim ve gelişime uyum sağlamadıklarında başarı olamaz ve ilerleyemezler (Önal & Aba, 2023:11). Örgütlerin artan rekabete yenilmeden gelişmelerini devam ettirebilmeleri için en pahalı kaynak olan insan kaynağını seçerek yetiştirmek, gelişmesine destek olmak, yaratıcı fikirlerin oluşmasına olanak sağlayan ortamlar hazırlamak gibi konulara önem vermesi gerekmektedir (Keskin, 2018:186). Kuşkusuz günümüz kapitalist, rekabet ortamında örgütlerin faaliyet sahalarında çalışanlar ile kurdukları ortak hedef ve ortak amaç unsurlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Söz konusu unsurların başarılı bir biçimde hayata geçirilmesi için çalışanların yaratıcı performanslarını ortaya koymaları, kendilerini güvende ve rahat hissedebilmeleri gibi birçok değişken vardır. Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir yapı olan örgütte, sosyal sistemin yararına, değerli ve yararlı yeni ürünler, hizmetler, fikirler ve prosedürler elde edilmesidir (Kim vd., 2010:37). Bu noktada örgüt içerisinde bahsedilen ortamın oluşumunu sağlayan en önemli unsur örgütsel iletişim ikliminin başarılı bir biçimde sunumudur. İletişim tıpkı geçmişte olduğu gibi günümüzde de örgütler için son derece önemlidir. Örgütlerin devamlılığı hiç şüphesiz iletişimin varlığıyla doğrudan ilişkilidir. Örgütlerdeki; amaç, hedef ve ortak kimlik oluşturma çabalarının başarıya ulaşması çalışanlar ve yöneticiler arasındaki doğru ve etkin iletişime bağlıdır (Gürses, 2006:60). İletişim belirli süreçlerle bağlantılı bir olgu olarak karşımıza çıksa da örgütsel iletişim yapı itibarıyla insanlardan ziyade örgütler tarafından oluşturulan bir süreçtir. Örgütsel iletişim olgusunu kavramada bireysel iletişimin birtakım özellikleri öne çıkmaktadır (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2008:13):

- En az iki kişi arasında gerçekleşmektedir.
- Devamlı, grift bir süreçtir.
- Sembollerle olur.
- Bir amaca odaklıdır.

Örgütsel iletişim, çalışanların ve yöneticilerin faaliyetleri ve çabalarının doğru bir formda sunulmasının temel unsurudur. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin örgütsel iletişim sürecini sağlıklı ve sürdürülebilir bir biçimde kurgulama noktasındaki seçimlerini, planlamalarını dikkatle yürütmeleri gerekmektedir. Çünkü bir örgütte iletişim, varlığını sürdürebilme noktasında son derece önemlidir (Tutar & Yılmaz, 2008:27). Örgütlerde iletişim, örgütlerin işleyişlerini gerçekleştirebilmeleri ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmeleri bir zarurettir. Gerek dikey gerek basık bir yapıda faaliyet gösterebilir, tüm örgütlerde yatay, çapraz ve dikey iletişim kanalları geliştirilmiştir (Arslan & Gül, 2022:1544; Mutlu vd., 2022; Erdem & Merdan, 2022). Herhangi bir örgütte, örgütsel iletişimin doğru ve etkin bir biçimde kullanımıyla ortaya çıkan kazanımlar ise şöyle ifade edilebilir (Erarslan, 2008:27-28):

- Örgüt yöneticileri tarafından verilen kararlara ilişkin örgüt çalışanlarının daha kolay algılama ve faaliyete dönüştürme kapasitesini artırır.
- Örgütsel bağlılık oranını yükseltir.
- Çalışanların performanslarına olumlu etki yaparak, ortak hedef ve amaca ulaşımı hızlandırır.
- Örgüt çalışanları arasındaki duygudaşlığı geliştirir.
- Çalışanların faaliyetlerine devamlılık kazandırdığı gibi ortak çalışma arzusuna pozitif etki sağlar.
- Yanılgı payını azaltır. Etkin bir örgütsel iletişim sayesinde örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin iyileşmesi ve örgütün amaç, hedef ve politikasına yönelik ilişkinin artması sağlanacaktır (Arslan & Arslan, 2007:149).

Örgüt içerisinde yer alan birey veya bireylerin örgütün amaç ve hedeflerine paralel olarak kendi bağlılıklarını ve aidiyetlerini içselleştirebilmeleri noktasında örgüt iklimi başat faktör olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu bir örgütün etkinliğine, verimliliğine ve başarısına doğrudan katkı sağlayan unsur hiç şüphesiz örgüt içerisindeki iletişim iklimidir. Örgüt içerisindeki iletişim ikliminin bireyler arası iletişimi pozitif yönde etkilemesi ve iletişimi destekler bir halde olması kuşkusuz örgüt içindeki tüm katılımcıları ve dolayısıyla örgütün başarı sürecini doğrudan destekleyecektir. Her örgüt belirli amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş bireyler tarafından meydana gelmektedir ve her örgüt söz konusu amaç ve hedeflerini tüm katılımcılarına ifade ederek, beklenti ve hedeflerini bu doğrultuda şekillendirmektedir. Bahsedilen süreçlerde gerek organizasyon gerekse katılımcılar arasındaki ortak amaç ve tatminlerin oluşumunu sağlayacak unsur ise örgütsel iletişim iklimidir. Gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde örgüt çalışanlarının örgüte bağlılık seviyeleriyle iletişim iklimi arasında doğrusal bir ilişki saptanmıştır (Aydemir, 2023:196). Çalışanların mutlulukla faaliyetlerini sürdürdüklerinde çalıştıkları örgütlere pozitif yansıma yapacağı kanısıyla örgütlerin iletişim iklimlerini bu yönde kurguladıkları görülmektedir. Kurgulanan iletişim unsurları arasında ise doğruluk, açıklık, işlemler, dürüstlük vb. yer almaktadır (Tongue vd., 2005; Aydemir, 2023: 195; Rahayu vd., 2023; Susiloningsih vd., 2023).

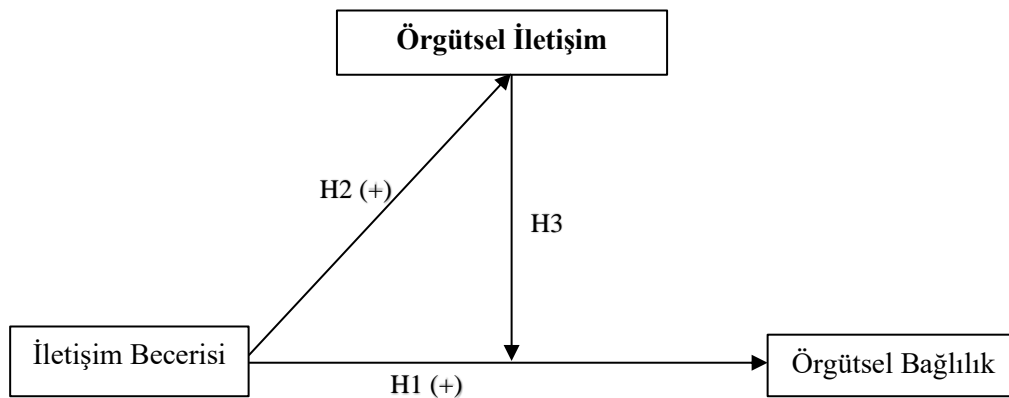
Herhangi bir örgütteki iletişim iklimini çözümleme noktasında öne çıkan unsurlar ise şöyledir (Lantara, 2019):

- Örgüt yöneticilerinin çalışanları özel ve muteber hissettirecek duyguları hissetmelerine olanak sağlamasıdır.
- Ortak akıl ile örgüt çalışanlarının karar alım süreçlerine dâhil edilmesidir.
- Güven duygusunu kazanmak ve bunu sürdürülebilir kılmak için saygınlıktır.
- Şeffaf, paylaşımcı ve açık davranışlardır.

Herhangi bir örgütün kimliğinin tanımlanmasında, kendine özgü birtakım değerlerin yansıtılmasında ve öne diğerlerinden ayırmasında, çalışanların faaliyetlerinin etkilenmesinde, soyut bir biçimde gerek çalışanlar gerekse yöneticiler tarafından algılanabilen ve hissedilebilen bir yapı olması itibariyle örgüt iklimi, psikolojik bir tanımlamadır (Genç & Karcioğlu, 2000:24; Erdem & Erdem, 2023). Örgüt iklimi, örgütsel iletişim hiç şüphesiz örgütlerin devamlılığı, hedefleri ve amaçları doğrultusundaki işleyiş için son derece hayati öneme sahiptir. Örgüt ikliminin oluşumdaki unsurlardan öne çıkan iletişim sağlamaktır. Dolayısıyla olumlu bir örgütsel iletişim iklimi yaratabilmenin yolu örgüt içerisinde yer alan ast ve üstler arasındaki başarılı iletişimin sürdürülebilir olmasına bağlıdır (Arslan & Gül, 2022:1544).

1.4. İletişim Becerisi, Örgütsel İletişim İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri

İletişim ilk insandan itibaren var olan, günümüzde önemini hala koruyan ve gelecekte de farklı yönler evrilecek olan bir eylem türü olmakla birlikte toplumu oluşturan bireylerin birbirleriyle etkileşim kurmaları açısından oldukça önemlidir. Etkili iletişim ile bireyler karşılıklı olarak anlaşma sağlayacaklar, birbirlerini dinleyebilecekler ve ancak etkili iletişim kurularak toplum içerisinde bireylerin refah ve huzur içerisinde yaşamaları sağlanacaktır. Bu noktada iletişim becerilerinin gerek bireylerde ve gerekse toplumlarda geliştirilmesi ve ilerletilmesi önemli bir husustur. Özellikle örgütlerde iletişimin ilerletilmesi başarının temel anahtarı niteliğindedir. Mikkelson ve Hesse (2023), çevresel ve bireysel özellikleri nedeniyle insan davranışlarının örgüt yapısıyla bütünleşmesi sonucunda bir iletişim ortamı oluştuğuna dikkat çekerek belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireylerin örgütsel iletişim ortamında daha başarılı işler oluşturabileceklerini belirtmektedir. Bu kapsamda örgütsel iletişimin etkili ve verimli bir biçimde tesis edildiği örgüt iletişim ikliminde çalışanlar daha verimli ve yüksek performans üreterek çalışabileceklerdir. Baş (2023), örgütsel iletişim ikliminin birçok değişkene maruz kalan bir olgu olduğunu belirterek, örgütsel iletişim ikliminin desteklenmesi ve etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasının örgüt çalışanlarının verimliliği kadar örgüt yöneticilerinin de iş yapış süreçlerine olumlu katkılar sunacağını belirtmektedir. Örgüt çalışanlarının üretken olması ve örgüte faydalı bireyler olabilmelerinde iletişim algılarının önemli olması nedeniyle örgütsel iletişim ikliminin örgütte tesis edilmesi, doğruluk, performans ödüllendirme, açıklık ve adaletli olmak gibi durumlar ancak etkili örgütsel iletişim ikliminin tesis edilmesiyle medyana gelebilir (Kyaw vd., 2019; Erdem & Erdem, 2021; Muhamad vd., 2023; Rahayu vd., 2023). Bu doğrultuda çalışanların hem etkili iletişim becerilerine hem de örgüt iklimine uyumlu davranışlara sahip olmaları gerekmektedir (Back vd., 2019; Maçães & Román-Portas, 2022; Merdan & Erdem, 2022; Susiloningsih vd., 2023). Örgütler iletişim becerileri yüksek bireylerle ve örgüte uyum sağlamış olan çalışanlarla rakiplerine karşı daha etkili stratejiler oluşturabileceklerdir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıda belirtilen araştırma modeli ve hipotezler kurgulanmıştır. Araştırmada iletişim becerisi, örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin araştırma modeli Şekil 1’de belirtilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1’deki araştırma modeli iletişim becerisinin örgütsel bağlılık etkileşimini incelemek amacıyla belirlenmiş olup her iki değişken arasında pozitif yönlü etkileşimin olacağı öngörülmüştür. Ayrıca iletişim becerisinin örgütsel iletişim iklimini pozitif yönde etkilediği de düşünülerek araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir. Araştırma hipotezlerini geliştirirken

Bandura tarafından geliştirilen Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Bilişsel Kuram ile Alderfer'in geliştirdiği ERG Kuramlarından yola çıkılmıştır.

Sosyal Bilişsel Kurama göre bireyler çevresel faktörleri değerlendirirken ve bu değerlendirme sonucundaki davranışlarının şekillenmesinde; sahip oldukları kişisel etkenler (biyolojik, duygusal ve bilişsel), davranışsal etkenler ve çevresel etkenlerin birbirleriyle etkileşimleri etkin rol oynamaktadır (Bandura, 1986:391; Al-Eisa vd., 2009:1225). Bandura (1986) bireylerin motivasyonlarını, eylemlerini, duygusal yapıları ile düşüncelerinin değerkenliğini etkileyen en temel faktörün benlik yönetiminin etkili olduğunu belirtmekte, bu yöntemle bireylerin davranışları ile i dünyaları arasında bir denge diğer bir ifadeyle bir düzenleme mekanizmaları kurduklarını ifade etmektedir. Bu erevede Bandura (1977) bireylerin çevrelerinde meydana gelen olay veya durumlardan etkilendiklerini belirterek bu etkillenme sonucunda sosyal öğrenme davranışının geliştiğini belirtmektedir. Sosyal Öğrenme Kuramı olarak yine Bandura (1977) tarafından belirtilen kurama göre bireyler problem çözmeye yönelik becerilerini geliştirirlerken, aynı zamanda çevreleriyle etkileşime görmekte ve diğer bireylerin de davranışlarını gözlemleyerek öğrenme sürecini hızlandırmaktadırlar (Hawrilenko, 2018; Minwei & Amirrudin, 2023). Bu doğrultuda bireylerin problem çözmeye yönelik kazanımlar elde etmelerinde iletişim becerilerini geliştirmeleri ve çalıştıkları örgütlerde olumlu iletişim ikliminin olması gerekmektedir. Öğrenme kuramının bir sonucu olarak iletişim kuran bireyler örgütlerine yönelik daha fazla bağlılık geliştirebilecekler ve bu durumun sonucunda olumlu örgütsel iletişimin tesis edildiği örgütsel iklimin oluşturulması sağlanabilecektir. Diğer yandan Sosyal Öğrenme Kuramı z yeterlilik kavramını ön plana çıkararak bireylerin problemlerin üstesinden gelmelerinde yeteneklerinin geliştirilmesi ve zorlukları başarma becerilerine olan inançları artmasıyla daha fazla performans elde edebileceklerini belirtmektedir. Bu doğrultuda öğrenen bireyler iletişim becerilerini geliştirebilecekler, bu durum bağlılığı arttıracak ve dolayısıyla örgütsel iletişim iklimi de tesis edilmiş olacaktır.

Araştırma hipotezlerinin geliştirilmesine yönelik yararlanılan diğer bir kuram ise Alderfer tarafından geliştirilen ERG Kuramıdır. ERG Kuramını geliştiren Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından yola çıkmıştır. Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamalarında, arzu ve isteklerinin yerine getirmelerinde çevreleriyle iletişim kurları gerektiğini belirten Alderfer, ancak iletişim sayesinde bireylerin diğer insanlarla etkileşime geçerek, duygu ve düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade edebileceklerini ve duygusal doyuma ulaşarak motivasyon sağlayabileceklerini belirtmektedir (Caulton, 2012:3-4; Ulukuş, 2016:250; Arogundade & Akpa, 2023). Kurama göre bireyler ihtiyaçlarını karşılamalarında iletişim kurları, haliyle iletişim becerilerini arttırmaları gerekmektedir. Diğer yandan ihtiyaçların karşılanmasında bireylerin çalışmalarının gerekliliği de göz önünde bulundurulduğunda çalışanların örgüt içerisinde iletişim becerilerini arttırarak örgütsel bağlılıklarının da arttırılacağı söylenebilir. Diğer yandan iletişim becerisi gelişen çalışanların davranışları örgütsel iletişim iklimini de besleyebilecektir.

Teoriler işığında kurgulanan araştırma modelinde örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici bir işlev göreceği varsayılmıştır. Modelde “iletişim becerisi” bağımsız değerken, “rgtsel bağlılık” bağımlı değerken, “rgtsel iletişim iklimi” ise düzenleyici değerken olarak kurgulanmıştır. Araştırma modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H1: İletişim becerisinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

H2: İletişim becerisinin örgütsel iletişim iklimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

H3: İletişim becerisinin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici rolü vardır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemi olarak elde edilen veriler basit tesadüfi örneklem yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın evreni Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ndeki 1485 akademisyenden oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem olarak 441 akademik personel ile Google Form anket toplama sistemiyle veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında örneklem hacmi $n/N \times 100$ formülü ile belirlenmiştir (Tutar & Erdem, 2020:267). Bu formüle göre $441/1485 \times 100$ işlemi yapılmış olup sonuç olarak %29 sayısı elde edilmiştir. Bu oran ise evreni temsil etme yeterliliğinin olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2007:127; Baş, 2013:43; Tutar & Erdem, 2020:265). Araştırma verileri 15.03.2023-10.07.2023 tarihlerinde ilgili üniversiteden elde edilmiştir.

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ile Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

Araştırmada kullanılan anket formu, iletişim becerisi, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim iklimi olmak üzere üç ölçekten oluşmaktadır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla; Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen 25 maddelik "İletişim Becerisi Ölçeği" kullanılmıştır. İlgili yazarlar bu ölçeğin alfa katsayısını 0,90 olarak belirlemişlerdir. Araştırmanın ikinci ölçeği, Dağlı vd. (2018) tarafından geliştirilen 18 ifadeli "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" olup bu ölçeğin alfa katsayısı 0,88 olarak belirlenmiştir. Son olarak Ballı ve Ateş (2021) tarafından geliştirilen 30 maddelik "Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğin orijinal halinin alfa katsayısı ilgili yazarlar tarafından 0,96 olarak belirlenmiştir.

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa testi uygulanmıştır. Alfa katsayıları; iletişim becerisi ölçeği için $\alpha = 0.936$, örgütsel bağlılık ölçeği için $\alpha = 0.859$ ve örgütsel iletişim iklimi ölçeği için $\alpha = 0.881$ olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen alfa katsayıları ile orijinal ölçeklerde belirlenen katsayıların farklı olduğu görülmektedir. Ölçek ifadelerinden iletişim becerisi ölçeğinin alfa katsayısı orijinal ölçek katsayısından daha yüksek olarak belirlenmiş olmasına rağmen örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alfa katsayıları orijinal hallerinden daha düşük olarak belirlenmiştir. Bu durumun temel sebebinin ise katılımcıların ölçek ifadelerine farklı cevaplar vermesi olduğu öne sürülebilir. Diğer yandan alfa katsayılarının 0,70 değerinden yüksek olarak belirlenmesiyle ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir. Araştırma model yapısının geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA için AMOS programı kullanılmıştır. İyi uyum ve geçerlilik ölçüleri ile araştırma modeli Tablo 1'de belirtilmektedir.

Tablo 1: Model-Veri Uyum Değerleri ile Tek Faktör Modeli-Veri Uyum Değerleri

Veri-model uyum indisleri	Tek Faktör Model Veri-model uyum indisleri	Karşılaştırmalı Model Uyumu
Ki-Kare (χ^2) = 983,41	Ki-Kare Tek Faktör (χ^2) = 4171,97	$\Delta \chi^2 = 3188,56$
CMIN/SD = 1,631	CMIN/SD = 6,072	
DF = 603, p<0,01	DF = 687	
NFI = 0,902	NFI = 0,517	
GFI = 0,883	GFI = 0,504	
TLI = 0,915	TLI = 0,543	
CFI = 0,916	CFI = 0,511	
RMSEA = 0,041	RMSEA = 0,197	

***RMSEA (Root mean square error of approximation)**; 0.08 altında iyi bir model kabul edilir (Browne ve Cudeck, 1993)

χ^2/SD (Relative Ki-Kare); 1 ile 5 arasında olması beklenir (Marsh ve Hocevar, 1985).

CFI (Comperative fit index); İyi model için 1'e yakın olması beklenir (McDonald ve Marsh, 1990)

NFI (Normated fit index); İyi model için 1'e yakın olması beklenir (Bentler ve Bonett, 1980)

GFI (Goodness of fit index); İyi model için 1'e yakın olması beklenir (Tanaka ve Huba, 1985)

TLI (Tucker-Lewis indeksi); İyi model için 1'e yakın olması beklenir (Bentler ve Bonett, 1980)

Araştırma kapsamında tek faktörlü yapıya yönelik inceleme sonucunda elde edilen Ki-Kare (χ^2) bulguları değişkenler ile karşılaştırılarak anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı belirlenmiştir. Bu yöntemle araştırma modelindeki soruların ölçümünde ortak yöntem sapmasının var olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır (MacKenzie & Podsakoff, 2012).

RMSEA, NFI, GFI, CFI ve TLI değerlerine yönelik sonuçlar Tablo 1'de gösterilmektedir. Üç faktörlü araştırma modeline yönelik χ^2 değerlerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görölmektedir. Buna ek olarak, χ^2/SD değeri 1,631 olarak belirlenirken bu değerın 5'ten düşük olması sebebiyle araştırma modeli geçerlilik açasından uyum ölçütünü sağlamıştır. Diğer yandan RMSEA = 0.041, GFI = 0.883, TLI = 0.915, NFI = 0.902 ve CFI = 0.916 değerlerine ilişkin verilerin iyi uyum sağladığı da araştırma kapsamında görölmektedir (Tablo 1). Bu bulgular neticesinde araştırma kapsamında ortak yöntem sapmasının olmadığı belirlenmiştir (MacKenzie & Podsakoff, 2012). Verilerin analizinde tek faktörlü model ile çok faktörlü model arasında uyum olup olmadığını belirlemek amacıyla χ^2 değerlerine "Ki-Kare Fark Testi" analizi uygulanmış ve anlamlı farkın olduğu görölmüştür (Tablo 1). Elde edilen bu sonuçlar araştırma modelinin iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Çalışmaya üç faktörlü (ilişkili) model ile devam edilmiştir. Analiz kapsamında iletişim becerisi ölçeğine ilişkin faktör bulguları Tablo 2'de belirtilmektedir.

Tablo 2: İletişim Becerisi Ölçeği Faktör Yükleri

	İletişim Becerisi Ölçeği İfadeleri	Faktör Yükleri
1.	Düşüncelerimi sözel olarak ifade edebilirim.	0.935
2.	Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.	0.927
3.	Birileriyle konuşurken onları rahatsız edebilecek kadar yakınlarında olmamaya özen gösteririm.	0.921
4.	Birisine konuşurken ona yanıt vermeden önce onu doğru anlayıp anlamadığımı yoklarım.	0.920
5.	İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.	0.918
6.	Karşımdakini dinlerken onu anladığımı uygun bir dille ifade ederim.	0.915
7.	İnsanları oldukları gibi kabul ederim.	0.912
8.	Konuşmaları dinlerken, içerikle yüz ifadesinin ya da beden duruşunun uyumuna dikkat ederim.	0.912
9.	Yazışırken seçilen sözcüklerin de önemli olduğunu aklımda tutarım.	0.910
10.	Diğer insanlarla kolaylıkla sohbet başlatabilirim.	0.908
11.	Konuşurken söylediklerimle beden dilimin uyuşmasına dikkat ederim.	0.907
12.	Yüz yüze olmasak da konuştuğum kişinin duygusunu ses tonundan anlayabilirim.	0.902
13.	Birisine bir öneride bulunmadan önce, onun öneri vermeme isteyip istemediğine dikkat ederim.	0.901
14.	Başkalarını önyargısız dinlerim.	0.898
15.	Yaşadığım olaylardaki duygularımı sözlerimle ve beden dilimle başkalarına iletebilirim.	0.892
16.	Duygularımı rahatlıkla dile getirebilirim.	0.886
17.	Birisi ile iletişim içindeyken sakin bir ses tonuyla konuşurum.	0.877
18.	Başkalarına içtenlikle iltifat ederim.	0.871
19.	Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.	0.861
20.	Benimle herhangi bir konuda konuşmayı istemeyen birisini konuşmaya zorlamam.	0.854
21.	Eğer karşımdakinin işine yarayacaksa yaşadığım benzer deneyimleri onunla paylaşırım.	0.852
22.	Başkaları konuşurken yanıt vermeden önce onların sözlerini bitirmelerini beklerim.	0.851
23.	Birisini dinlerken söylenenlerin altında yatan duyguları anlayabilirim.	0.842
24.	Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.	0.806

25. İnsanlara yakın ilgi duyarım. 0.802

Örgütsel iletişim iklimi ölçeğine ilişkin faktör bulguları Tablo 3'te belirtilmektedir.

Tablo 3: Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Faktör Yükleri

	Örgütsel İletişim İklimi İfadeleri	Faktör Yükleri
1.	Yönetim örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgileri çalışanlarla yeterince paylaşır.	0,855
2.	Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.	0,851
3.	Örgüt çalışanları ortak hedeflere sıkı sıkıya bağlıdır.	0,842
4.	Örgüt çalışanları işle ilgili konularda birbirlerine güvenir.	0,835
5.	Yönetim özellikle işimle ilgili konularda görüşüme başvurur.	0,830
6.	Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine karşı dürüst tavır sergiler.	0,823
	Yönetim işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenir.	0,820
8.	Yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.	0,814
9.	Örgüt çalışanları iş konusunda birbirlerine karşı dürüst davranır.	0,813
10.	İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla ulaşabilirim.	0,812
11.	Yönetim iş yerindeki ilişkilerde örgüt çalışanlarına güvenir.	0,811
12.	Örgüt çalışanları iş konusunda yönetime karşı dürüst davranır.	0,809
13.	Yönetim örgüt çalışanlarının sunduğu önerileri dikkate alır.	0,803
14.	Örgüt çalışanları ortak hedeflere yönelik olarak performans sergilemeye çalışır.	0,795
15.	Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine güvenir.	0,792
16.	Örgütteki çalışanlar gösterdikleri performansın örgüt için öneminin farkındadır.	0,789
17.	Örgütte çalışanlar birbirlerine sıkıntılı zamanlarda destek olur.	0,786
18.	Örgütte güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.	0,753
19.	Çalışanlar örgütteki kaynakları verimli kullanır.	0,742
20.	Yönetim çalışanların işle ilgili yaşadıkları sıkıntıları fark eder.	0,683
21.	Yönetimin bana verdiği bilgiye güvenirim.	0,657
22.	Örgütte çalışanlar düşük maliyetle yüksek kalite elde etmeye çalışır.	0,641
23.	Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerinde yönetime karşı dürüst olur.	0,611
24.	Yönetim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.	0,572
25.	Örgüt çalışanları en üst seviyede performans sergiler.	0,561
26.	Yönetimin davranışları örgüt çalışanlarının ona duyduğu güveni artırır.	0,555
27.	Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.	0,552
28.	Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.	0,550
29.	Örgütte herkesin gerçek düşüncelerini açıkça paylaşabildiği bir ortam vardır.	0,532
30.	Yönetim işle ilgili görüşlerime değer verir.	0,511

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör bulguları Tablo 4'te belirtilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

	Örgütsel Bağlılık İfadeleri	Faktör Yükleri
1.	Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	0,812
2.	Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	0,804
3.	Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	0,779
4.	Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,762
5.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.	0,741
6.	Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	0,683
7.	Okulum karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	0,644
8.	Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	0,638
9.	Bu okulda kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.	0,612
10.	Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.	0,600
11.	Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	0,594
12.	Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	0,583
13.	Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.	0,564

14. Bu okula çok şey borçluyum.	0,559
15. Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	0,521
16. Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	0,520
17. Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	0,513
18. Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,506

Araştırmada kurgulanan modele göre ölçek ifadelerinin mevcut durumu ölçüp ölçmediğine yönelik iki yöntem kullanılmış olup bu yöntemler; yakınsama geçerliği (convergent validity) ve ıraksama geçerliği (discriminant validity) yöntemleridir (Churchill Jr., 1979; Erdem, 2021a). Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te görüleceği üzere ölçeklere yönelik ifadelerin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,5'ten yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ölçek maddelerinden herhangi bir ifade atılmamıştır. Ayrıca faktör yüklerine yönelik incelemede parametrik değerleme t değerlerinin 7,44 ile 18,65 arasında değiştii belirlenmiştir. Analiz sonuçlarında elde edilen bu değerler ışığında araştırma modeli anlamlı ve uyumlu olarak belirlenmiştir (Hair vd., 2006; Erdem, 2021b).

Tablo 5: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort	S. S	CR	AVE	1	2	3
1. İletişim Becerisi	3.43	.951	.853	.765	-		
2. Örgütsel İletişim İklimi	3.16	.912	.813	.736	.562**	-	-
3. Örgütsel Bağlılık	3.01	.901	.842	.741	.612**	.679**	-

Tablo 5'e göre araştırma kapsamında elde edilen verilerin Average Variance Extracted-(AVE) yani ortalama açıklanan varyans değerlerine göre yakınsama geçerliliği belirlenmiştir. Araştırma modelinin AVE değeri 0,5'ten yüksek olması ile ölçek ifadelerinin örtük değişkenlerinin geçerli olduğu söylenebilir (Fornell & Larcker, 1981; Hu & Bentler, 1999). Ayırt edici geçerliliğe yönelik ölçekler arasında korelasyon değerlerinin 0.80'den küçük olması ile araştırma modelinin ıraksama ayırt edici geçerliliğini sağladığını göstermektedir (Kline, 2015; Erdem, 2021). Diğer yandan Tablo 5'te belirtildiği üzere korelasyon değerlerinin 0,80 değerinden düşük ve anlamlı olması ıraksama ayırt edici geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların yaş, cinsiyet, sınıf ve alan değişkenlerine göre demografik bilgileri, Tablo 5'te cinsiyet değişkeni temel alınarak açıklanmaktadır.

Tablo 6. Demografik Bulgular

Cinsiyet	F (Sıklık)	% Yüzde	Eğitim Durumu	F (Sıklık)	% Yüzde
Kadın	248	56,2	Lisans	62	14,1
Erkek	193	43,8	Yüksek Lisans	204	46,3
			Doktora	175	39,6
Toplam	441	100,00	Toplam	441	100,00
Yaş	F (Sıklık)	% Yüzde	Unvan	F (Sıklık)	% Yüzde
18-25	73	16,6	Öğretim Görevlisi	84	19,5
26-35	98	22,2	Araştırma Görevlisi	93	21,0
36-45	113	25,7	Doktor Öğretim Üyesi	102	23,1
46-55	109	24,7	Doçent	123	27,6
56- üstü	48	10,8	Profesör Doktor	39	8,8
Toplam	441	100,00	Toplam	441	100,00

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan akademisyenlerin %56,2'si kadınlardan, %43,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre katılımcıların %16'sı 18-25, %22'si 26-35 yaş, %25'i 36-45 yaş, %24'ü 46-55 yaş ve %10'u ise 56 yaş ve üzeri bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre elde edilen bulgularda %14'ü lisans, %46'sı yüksek lisans ve %39'u ise doktora derecesine sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak katılımcıların %19'u Öğretim Görevlisi, %21'i Araştırma Görevlisi, %23'ü Doktor Öğretim Üyesi, %27'si Doçent ve %8'i ise Profesör unvanlarına sahiptir (Tablo 6).

3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için araştırma verilerine yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Tablo 7'de yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda düzenleyici etki sonuçları belirtilmektedir.

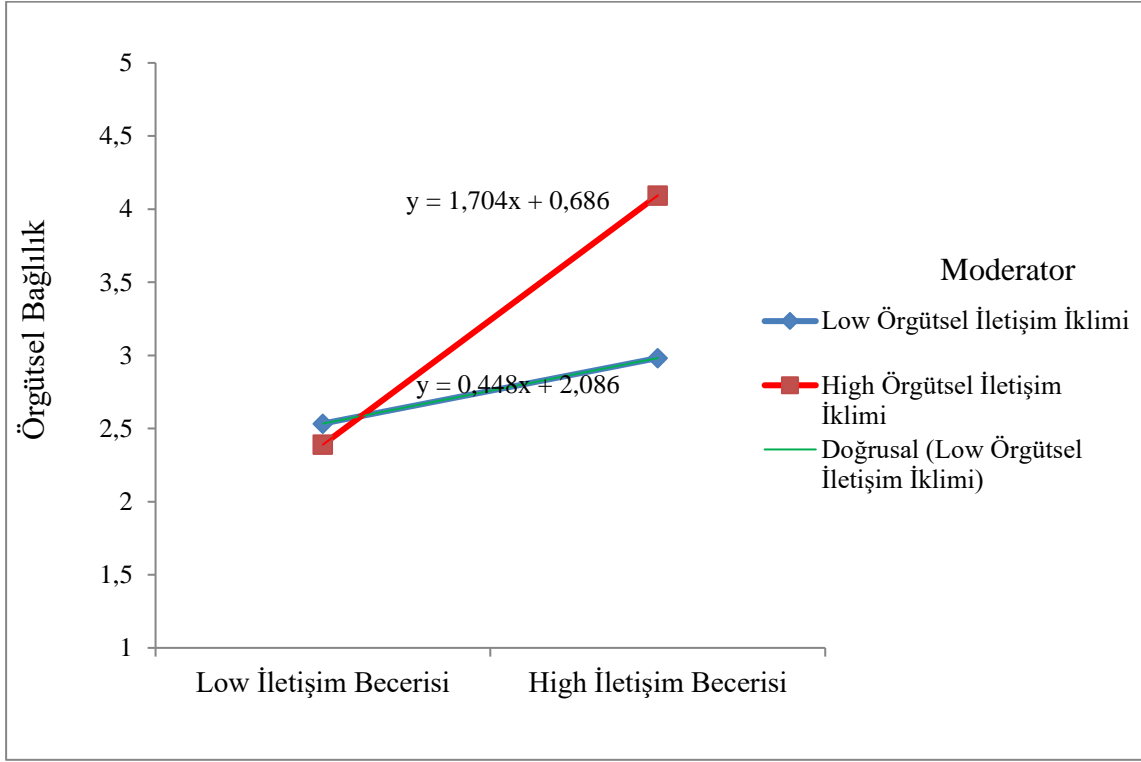
Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modeline Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	SE	p
Yaş	Örgütsel Bağlılık	.311	1.236	.053	.012
Cinsiyet	Örgütsel Bağlılık	.144	2.373	.032	.041
Eğitim Durumu	Örgütsel Bağlılık	.030	.063	.066	.442
Unvan	Örgütsel Bağlılık	.003	.069	.068	.859
İletişim Becerisi	Örgütsel Bağlılık	.541	7.317	.091	***
Örgütsel İletişim İklimi	Örgütsel Bağlılık	.242	3.442	.084	***
Düzenleyici Etki					
(İletişim Becerisi * Örgütsel İletişim İklimi)	Örgütsel Bağlılık	.314	4.617	.080	***

Not: SE, standart hata; *0,05 **0,01 ***0,001 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

Tablo 7'ye göre, iletişim becerisinin örgütsel bağlılık algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=.541$, $p<0.001$). H1 hipotezi desteklenmektedir. Diğer bulgu olarak örgütsel iletişim iklimi, örgütsel bağlılık algısı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta=.242$, $p<0.001$). H2 hipotezi desteklenmektedir. Buna ek olarak demografik veriler, kontrol değişkeni olarak test edilmiştir. Elde edilen sonuçları yaş ($\beta=0.311$, $p=0,012<0.05$) ve cinsiyet ($\beta=0.144$, $p=0.042<0.05$) değişkenleri istatistiki yönde anlamlı bulunurken; eğitim durumu ($\beta=0.030$, $p=0.442>0.05$) ve unvan değişkenleri ($\beta=0.003$, $p=0.859>0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

Düzenleyici değişkenin rolünün belirlenmesi noktasında; İletişim becerisi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici rolü test edilmiştir. Analiz sonucunda kurulan hipotezlerle etkisinin olup olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici etkisinin ölçüldüğü araştırma modelinde, bu etkinin sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0.314$, $R^2=43,1$, $p<0.001$). Modeldeki bağımsız değişkenlerin örgütsel iletişim ikliminin oranının % 43,1 olduğu görülmektedir (Tablo 7). İletişim becerisi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici ilişkide değişken rolü bulunmaktadır. Böylece H3 hipotezi desteklenmiştir. Düzenleyici etkinin ifade edilebilmesi için regresyon eğrileri grafiği oluşturulmuştur (Grafik 1).



Grafik 1: Düzenleyici Analiz Regresyon Eğrileri

Grafik 1'e göre örgütsel iletişim ikliminin örgütsel bağlılık ile iletişim becerisi arasında pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmekle birlikte örgütsel iletişim ikliminin iletişim becerisi ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi güçlendirdiği görülmektedir. Bu kapsamda güçlü örgüt iletişimin olduğu örgütte çalışanların bağlılık ve iletişim becerileri algılarının da artacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel iletişimin tesis edildiği örgütlerde iletişim becerisi ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek seviyede olabileceği öngörülebilir. Diğer yandan iletişim becerisi algısında bağımsız olarak, düşük örgütsel iletişim iklimi örgütsel bağlılık algısında çok az bir değişiklik yapmaktadır. Diğer bir deyişle, iletişim becerisi seviyesinde değişiklik olmadığı durumda örgütsel iletişim ikliminin düşük olması örgütsel bağlılıkta herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır.

SONUÇ

Örgütsel iletişim ikliminin, iletişim becerisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide “düzenleyici” değişken rolünün incelendiği bu araştırmada, çalışanların “örgütsel iletişim iklimi” algılarına neden olan olumlu ve elverişli örgüt koşullarının çalışanların örgütsel iletişim iklimi algılarını da güçlendirdiği anlaşılmaktadır. İletişim becerisi algısının bireylerin “örgütsel bağlılık” algılarını güçlendirdiği de belirlenmiştir. Diğer yandan örgütsel iletişim ikliminin, iletişim becerisi algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide güçlendirici bir rol oynaması sebebiyle düzenleyici rolünün olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre örgütsel iletişim ikliminin yüksek olduğu örgüt ortamlarına neden olan koşulların bir biçimde çalışanların örgütsel bağlılık algılarını arttırdığını, örgütsel bağlılığın da iletişim becerisi algısını güçlendirdiğini göstermesi nedeniyle aslında işyerindeki olumlu davranış algılarının örgütlerin işleyişini, çalışanların motivasyon ve umutlarını olumlu yönde etkilediği yönünde yorumların yapılmasına sebep olabilir. Araştırma sonuçları örgütsel iletişim iklimi gibi örgüte yönelik olumlu iletişim algılarının, örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik gibi örgütsel psikolojiye ait olumsuz algıların çalışanları örgüte karşı olumsuz etkilerinin azaltması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Kaldı ki araştırma

bulgularında örgütsel iletişimin yaygın olduğu örgüt ikliminde bağlılığın güçlendiği görülmektedir. Diğer yandan çalışanların olumlu psikolojik algılarından olan ve bu araştırmanın konusunu oluşturan iletişim becerisinin de örgüt çalışanlarında olumlu algılara sebep olduğu ve iletişim becerilerinin yüksek olmasından dolayı çalışanların diğer olumlu algıları olan iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven gibi olumlu duygularını güçlendirebileceği söylenebilir.

İletişim becerisi konusu ile örgütsel davranış konuları arasında literatürde birçok çalışma (Fidan & Küçükali, 2014; Soysal vd., 2017; Arslan & Gül, 2022) bulunmaktadır. Bu araştırmalarda iletişim becerisinin örgütleri olumlu yönde etkilediği, örgüt ortamında motivasyonun artmasını sağladığı belirtilmektedir. Diğer yandan örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık konularını ele alan araştırmalarda (Chen vd., 2006; Tulunay, 2010; Kırac, 2012; Farahbod vd., 2013; Bozgül, 2018; Yıldız, 2019; Widyanti, 2020; Öncü vd., 2023) her iki değişken arasında pozitif yönlü etkileşimin olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında iletişim becerisi, örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık konuları ele alınmıştır. Yapılan bu araştırmayı diğer araştırmalardan farklı kılan ise iletişim becerisi, örgütsel iletişim iklimi ve örgütsel bağlılık konularının tek bir araştırma modelinde ele alınarak analiz edilmesidir. Diğer yandan yukarıda belirtilen araştırmalar genel olarak okul yöneticileri ve öğretmenler örnekleminde ele alınmış olmasına karşın bu araştırmada akademisyen algılarının incelenmesi de araştırmanın farklı ve özgün yönünü oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak ulusal ve uluslararası literatürde her üç konuyu tek araştırma modelinde ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılamamış olması da araştırmanın literatüre katkı sağlayacağını gösterebilir.

Bu araştırma örgütsel iletişim ikliminin, iletişim becerisi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir işlev görüp görmediğini incelemekle sınırlıdır. Araştırma Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi akademisyenleri örnekleminde sınırlı nicel bir araştırmadır. Bu çerçevede araştırmanın *teorik önerileri* olarak araştırma değişkenleri iletişim bağımlılığı, iletişim isteksizliği, iletişim yoksunluğu gibi iletişimin diğer nicel araştırma konuları ile farklı örneklemlerde ve farklı üniversitelerde tekrarlanabilir. Diğer yandan sadece üniversiteler örnekleminde değil aynı zamanda diğer bütün örgütlerde de bu araştırmanın modeli temel alınarak araştırma yapılması tavsiye edilir. Araştırmada aynı zamanda örgütsel iletişim iklimi algısının düzenleyici rolüne yönelik kurulan araştırma modelinde aynı değişkenin aracı işlev görüp görmediğine de bakılabilir. Araştırma konusunun daha iyi anlaşılması için nitel veya karma yöntem araştırmalarıyla farklı örneklemlerle tekrarlanması da tavsiye niteliğindedir.

Araştırmanın *pratik önerileri* olarak araştırma bulguları çerçevesinde örgütsel iletişim ikliminin örgütlerde tesis edilmesine yönelik profesyonel destek alınarak çalışanların örgütsel bağlılık ve aidiyetleri artırılabilir. Örgütsel bağlılık ve aidiyetleri artan çalışanların performansları ve motivasyonları da olumlu yönde artacaktır. Diğer yandan özellikle üniversitelerde akademisyenlerin başarıları ve yeni unvanlarına yönelik kadrolara atanmaları suretiyle üniversite ortamına yönelik ilgileri artırılmalı, özlük hakları hakkaniyetli bir biçimde teslim edilmelidir. Ayrıca yine üniversitede ders dağılımı adaletli bir biçimde yapılarak adil yönetim doğrultusunda yöneticiliğin yürütülmesi, iletişimin daha yetkin ve etkili bir biçimde yapılması gerek idari ve gerekse akademik personellerde motivasyonun artmasına, bu bireylerin örgütlerine karşı vatandaşlık duygularının yükselmesine neden olabilecektir. Bu doğrultuda üniversitelerin başta rektörler olmak üzere yöneticilerine büyük roller düşmektedir. Akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik üniversite yöneticilerinin iletişim becerilerinin artırılması gerekliliği açıktır. Bu doğrultuda akademisyenler ve idari personellere yönelik eğitim kursları, paneller ve sempozyumlar düzenlenmesi tavsiye edilir. İletişimin geliştirilmesine yönelik örgüt

personellerine yönelik örgüt dışında faaliyetler ve toplantılar düzenlenerek iletişimin geliştirilmesi sağlanabilir. Bunlara ek olarak çalışanların kendilerini geliştirmelerine yönelik imkânlar sağlanmalı ve gelişime yönelik eğitimlerin verilmesi de çalışanların bağlılıklarının artmasına neden olabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ile çalışanların önemsediklerinin gösterilmesi nelidir. Yöneticilerin adil ve tarafsız davranmalarıyla çalışanların olumlu motivasyon elde etmeleri sağlanabilir ve bu durum da çalışanların olumlu bir örgüt iklimi oluşturmalarına neden olabilir. Sonuç olarak örgütlerin en önemli kaynaklarından birisinin beşeri sermaye olduğu dışunlurse örgütlerde iletişim ikliminin yüksek olması, çalışanların bağlılıklarının arttırılması örgütler açısından oldukça önemli hale gelmektedir. Her ne kadar çalışanların iletişim becerilerinin kişisel olarak yüksek ve etkili olması beklense de yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışları olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasında en büyük etkidir.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Komisyonu'ndan 07.05.2023 tarihli ve 2023/04 toplantısı (Protokol No: 2023/225) kararı ile Etik Kurul onay izni alınmıştır.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar tüm çalışmaları birlikte yürütmüştür.

ıkar atışması Beyanı

Yazarlar arasında çıkar atışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akduman, G., Karahan, G. & Solmaz, M. S. (2018). İletişim Becerileri Üstünde Empati ve Psikolojik Sağlamlığın Etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 765-775. <https://doi.org/10.29106/fesa.494713>
- Akkaya, M. A. (2018). Önce İnsan, Önce İletişim: Bilgi ve Belge Yöneticileri için Halkla İlişkiler. *Türk Kütüphaneciliği*, 32(1), 59-61.
- Akyurt, N. (2009). Sağlıkta İletişim ve Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 4(11), 15-33. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6160/82813>
- Al-Eisa, A. S., Furayyan, M. A. & Alhemoud, A. M. (2009). An Empirical Examination of the Effects of Self-Efficacy, Supervisor Support and Motivation to Learn on Transfer Intention. *Management Decision*, 47(8), 1221-1244.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5.Baskı), Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amin, M. S. (2022). Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40-56.
- Arslan, A. & Gül, H. (2022). Örgütsel İletişim İkliminin Kuruma Duyulan Güvene Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1542-1558.
- Arogundade, A. M. & Akpa, V. O. (2023). Alderfer's Erg and McClelland's Acquired Needs Theories-Relevance in Today's Organization. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 10(10), 232-239.
- Arslan, B. & Arslan, E. (2007). *Örgütsel İletişim*. U. Demiray (Ed.) Genel İletişim İçinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydemir, (2023). Örgütsel İletişim İklimi ve İş Tatmininin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (39), 194-210.
- Aykanat, Z. & Karcıoğlu, F. (2012). Örgüt İklimi ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7), 421-436.
- Back, A. L., Fromme, E. K. & Meier, D. E. (2019). Training Clinicians with Communication Skills Needed to Match Medical Treatments to Patient Values. *Journal of the American Geriatrics Society*, 67(S2), 435-441.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ballı, F. E. & Ateş, Ö. T. (2021). Organizational Communication Climate: Scale Development Study. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 50(1), 400-433.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baş, K. (2023). Örgütsel İletişim İklimi Algısı ile İlişkili Bazı Değişkenler: Bir İldeki İki Kamu Kurumu Örneği. *Journal of Health Academics/Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 10(2), 275-282.
- Baş, T. (2013). *Anket* (7. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.

- Bozgöl, N. (2018). *Stratejik Çeviklik, İş Özerkliği, Örgütsel İletişim, Örgüt Güvenlik İklimi, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Bullington, J., Söderlund, M., Sparén, E. B., Kneck, Å., Omérov, P. & Cronqvist, A. (2019). Communication Skills in Nursing: A Phenomenologically-Based Communication Training Approach. *Nurse Education in Practice*, 39, 136-141.
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Cartwright, A. (2023). *Human Relations and Hospital Care*. Taylor & Francis.
- Chen, J. C., Silverthorne, C. & Hung, J. Y. (2006). Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Coşkun, M. (2015). İletişim Teknolojilerinin Stratejik Kaynak Yönetimi: Ttaş Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 31-53.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Musa Ö. (Ed.) Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi içinde. Nobel Yayın: Ankara.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1788-1800.
- Değer, B. E., & Nazlı, R. S. (2022). Sosyal Medyada Influencer Etkisi Bağlamında Benlik Sunumu. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 25-45.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erarslan, İ. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzlarının Belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, A. T. (2021a). A Tipi Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerine Etkisinde Ahlaki Çözölme Eğiliminin Aracı Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 47-62.
- Erdem, A. T. (2021b). The Moderator Role of Generations X and Y in the Effect of Resource Dependency Management Strategy on Corporation Entrepreneurship: Ankara OSTIM Industry Case. *Journal of Aksaray University Faculty of Economics & Administrative Sciences/Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 55-62.
- Erdem, Ö. A., & Erdem, A. T. (2021). Ekonomi Politieği ve Medyanın Ekonomi Politieği Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analiz Yöntemiyle Karşılaştırmalı Analizi. *Ahi Evran Akademi*, 2(2), 162-170.

- Erdem, A. T., & Erdem, Ö. A. (2023). Kültürlerarası İletişim Kaygısının Zenofobiye Etkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Örneği. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 8(2), 32-51.
- Erdem, A. T., & Merdan, E. (2022). Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 197-212.
- Fahmi, I. & Ali, H. (2022). Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(5), 823-835.
- Farahbod, F., Salimi: B. & Dorostkar, K. R. (2013). Impact of Organizational Communication in Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 419-430.
- Fidan, M. & Küçükali, R. (2014). İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 317-334.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Genç, N. & Karcıoğlu, F. (2000). *Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği*. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Gutierrez-Puertas, L., Marquez-Hernandez, V. V., Gutierrez-Puertas, V., Granados-Gamez, G. & Aguilera-Manrique, G. (2020). Educational Interventions for Nursing Students to Develop Communication Skills with Patients: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2241.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gürses, Y. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hasanah, H. & Malik, M. N. (2020). Blended Learning in Improving Students' Critical Thinking and Communication Skills at University. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(5), 1295-1306.
- Hawrilenko, M. J. (2018). *The Center Can Only Sort of Hold: Heterogeneity In Processes And Outcomes Of A Relationship Skills Intervention* (The Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Psychology), Clark University, Worcester, Massachusetts.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kauer, T. & Burke, T. J. (2023). The Mediating Role of Social Control in the Relationship between Family Communication Patterns and Emerging Adults' Weight-Related Outcomes. *Southern Communication Journal*, 88(2), 103-116.
- Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 186-193.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. & Lee, D.-R. (2010). Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects Of Job Creativity Requirement And Supervisor Support For Creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.

- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Kırık, A. M. & Sönmez, M. (2017). İletişim ve Mutluluk İlişkisinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 2(1), 15-26.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Kurniawan, A. W., Rauf, D. I. & Arif, H. M. (2023). Efforts to Improve Performance in Managing Regional Finance Through Human Resources, Organizational Culture and Organizational Commitment. *Journal Management & Economics Review (JUMPER)*, 1(1), 33-38.
- Kyaw, B. M., Posadzki, P., Paddock, S., Car, J., Campbell, J. & Tudor Car, L. (2019). Effectiveness of Digital Education on Communication Skills among Medical Students: Systematic Review and Meta-Analysis by the Digital Health Education Collaboration. *Journal of Medical Internet Research*, 21(8).
- Lantara, A. N. F. (2019). The Effect of the Organizational Communication Climate and Work Enthusiasm on Employee Performance. *Management Science Letters*, 9(8), 1243-1256.
- MacKenzie, B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Marsh, H. W. & Hocevar, D. (1985). Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First-and Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
- Merdan, E., & Erdem, A. T. (2022). The Moderating Role of Nomophobia in the Effect of Psychological Contract on Employee's Networking Ability. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 127-141.
- Merdan, E., Erdem, A. T., & Gümüşsoy, Y. (2022). Boreout Sendromunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerine Etkisinde Sanal Kaytarmanın Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(1), 176-191.
- McDonald, R. P. & Marsh, H. W. (1990). Choosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit. *Psychological Bulletin*, 107(2), 247.
- McWhirter, J. J. & Acar, N. V. (2000). *Ergen ve Çocukla İletişim: Öğretme, Destekleme ve Çocuk Yetiştirme Sanati*. Ankara: US-A Yayıncılık.
- Mikkelson, A. C. & Hesse, C. (2023). Conceptualizing and Validating Organizational Communication Patterns and Their Associations with Employee Outcomes. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 287-312.
- Minwei, S. & Amirrudin, S. (2023). The Impacts of Achievement Goal Orientation and Academic Self-Efficacy on Academic Achievement. *Higher Education and Oriental Studies*, 3(3).
- Mir, A., Mir, R. & Mosca, J. B. (2002). The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relations. *Public Personnel Management*, 31(2), 187-200.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- Moyers, A. (2023). *The Relationship Between Family Communication Patterns, Conflict Strategies, and the Development/Management of Eating Disorders* (Honors College Theses). Murray State University, Kentucky. <https://digitalcommons.murraystate.edu/honorsthesis/163>.
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyanto, M. T., Kraugusteeiana, K. & Ausat, A. M. A. (2023). Do Innovative Work Behavior and Organizational Commitment Create Business Performance: A Literature Review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717.
- Mutlu, H. T., Nazlı, R. S., & Sarı, G. (2022). A Field Study on Determining the Social Media Addiction Levels of Academicians: Validity and Reliability Study. *Konuralp Medical Journal*, 14(2), 344-356.
- Nazlı, R. S. (2019). Değişen Habercilik ve Haber: Güven İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(2), 977-1005.
- Nazlı, R. S., & Erdem, Ö. A. (2023). Instagram'da Mahremiyet Algısının Benlik İnşasına Etkisi: BAİBÜ Öğrencileri Örneği. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 64-80.
- Owen, F. K. & Bugay, A. (2014). İletişim Becerileri Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 10(2), 51-64.
- Önal, Z. E. & Aba, Y. A. (2023). Hemşirelerde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaraticılık Algılarına Etkisi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 10(1), 10-19.
- Öncü, E., Yalçın: & Özpolat, A. R. (2023). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Education Faculty*, (65), 415-442.
- Özcan, A. (2006). *Hemşire Hasta İlişkisi ve İletişim*. İzmir: Saray Tıp Kitapevleri.
- Özmen, T., Arbak, Y. & Saatçioğlu, Ö. (1997). Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi. *Verimlilik Kongresi Bildirileri*, 14(16), 490-503.
- Pratama, E. N., Suwarni, E. & Handayani, M. A. (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention with Person Organization Fit as Moderator Variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74-82.
- Rahayu, R., Siahaan, A., Syukri, M. & Rofiq, M. H. (2023). The Contribution of Communication Climate and Achievement Motivation to the Performance of Elementary School Teachers. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 197-206.
- Rahmatullah, A., Ramdanyah, A. D., Kambara, R. & Haryadi, D. (2022). Improving Organizational Performance with Organizational Culture and Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 3(2), 180-194.
- Maçães, M. A. R. & Román-Portas, M. (2022). The Effects of Organizational Communication, Leadership, and Employee Commitment in Organizational Change in the Hospitality Sector. *Communication & Society*, 35(2), 89-106.
- Raximbayevna, I. A. & Raxmatullayevna, A. N. (2023). Research on the Problem and Solutions to Formation of Communication Skills. *Eurasian Research Bulletin*, 17, 277-279.
- Rusmiyanto, R., Huriati, N., Fitriani, N., Tyas, N. K., Rofi'i, A. & Sari, M. N. (2023). The Role of Artificial Intelligence (AI) in Developing English Language Learner's Communication Skills. *Journal on Education*, 6(1), 750-757.

- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Salmon, P. & Young, B. (2011). Creativity in Clinical Communication: From Communication Skills to Skilled Communication. *Medical Education*, 45(3), 217-226.
- Shiraly, R., Mahdaviazad, H. & Pakdin, A. (2021). Doctor-patient Communication Skills: A Survey on Knowledge and Practice of Iranian Family Physicians. *BMC Family Practice*, 22(1), 130.
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F. & Tunç, M. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 243-253.
- Susioningsih, E., Hendrajaya, H., Luturmas, Y., Akbar, M. & Suroso, A. (2023). The Analysis Effect of Organizational Communication and Self Development Program on Teacher Performance. *Journal on Education*, 5(4), 14181-14186.
- Tanaka, J. S. & Huba, G. J. (1985). A Fit Index for Covariance Structure Models Under Arbitrary GLS Estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Taşkın, F. & Roşan, D. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2009). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tomaç, S. (2009). *Anaokulu Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Açısından Yöneticileri Algulamaları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tongue, J. R., Epps, H. R. & Forese, L. L. (2005). Communication Skills. *Instructional Course Lectures*, 54, 3-9.
- Tulunay, Ö. (2010). *Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Kırıkkale.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. & Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2008). *Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulukuş, K. S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *The Journal of Academic Social Science*, (25), 247-262. doi:10.16992/ASOS.1114
- Widyanti, R. (2020). Do Leadership Style and Organizational Communication Increase to Organizational Commitment? Study Among Hospital Staff. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 17-24.
- Wijaya, E. (2023). The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perceived Organizational Support (POS) on Smes Performance by Mediation of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 7(1), 231-246.
- Worth, R. (2004). *Communication Skills*. Infobase Publishing.
- Yatkin, A. & Yatkin, Ü. (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Yıldız, P. (2019). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel İletişimin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.