

İletişim İklimi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin İncelenmesi¹ (Relationship Between Communication Climate and Psychological Capital)

Ahmet Ziya BAŞCI^a Fatma GEÇİKLİ^b

^a Erzurum Teknik Üniversitesi, Erzurum, Türkiye, ahmetziya.basci@erzurum.edu.tr,

^b Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Erzurum, Türkiye, f.gecikli@atauni.edu.tr,

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İletişim İklimi Destekleyici İletişim İklimi Savunmacı İletişim İklimi Psikolojik Sermaye	Amaç – Bu çalışmanın amacı zorlu rekabet ortamında örgütler için vazgeçilmez bir unsur olan iletişimin ve örgüt çalışanlarının iletişimin kalitesine ve niteliğine yönelik algılarından oluşan iletişim ikliminin, bireylerin öznel iyi oluş hali olan psikolojik sermaye düzeyleri ile olan ilişkisine vurgu yapmaktır. Yöntem – Yordayıcı ilişkisel tarama deseni kullanılarak yapılan bu çalışmada veri toplamak için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Elde edilen verilere normallik analizi yapılmış ve verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Normal dağılan veri üzerinden katılımcıların demografik bilgilerini yorumlamak amacıyla frekans analizi, katılımcıların iletişim iklimi algıları ve psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama dağılımı, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi ve değişkenler arasındaki yordayıcılık rolünü belirlemek için ise; standart çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular – Araştırmada yapılan standart çoklu regresyon analizi sonucunda iletişim ikliminin alt boyutları olan savunmacı ve destekleyici iletişim ikliminin birlikte psikolojik sermayenin alt boyutlarını ayrı ayrı anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Tartışma – Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar neticesinde Atatürk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personelin iletişim iklimi algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bireylerin genel iyi oluş halini ifade eden psikolojik sermaye düzeyinin geliştirilmesinde ve yükseltilebilmesinde örgütte oluşturulan destekleyici iletişim ikliminin önemi ortaya çıkmaktadır.
Gönderilme Tarihi 18 Ocak 2022 Revizyon Tarihi 28 Haziran 2022 Kabul Tarihi 30 Haziran 2022	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Communication Climate Supportive Communication Climate Defensive Communication Climate Psychological Capital	Purpose – The purpose of this study is to emphasize the relationship between communication, which is an indispensable element for organizations in a challenging competitive environment, and the communication climate, which consists of organizational employees' perceptions of the characteristics and quality of communication, with psychological capital levels, which is the subjective well-being of individuals. Design/methodology/approach – Questionnaire technique was used to collect data in the study using the predictive co relational screening design. Normality analysis was performed on the obtained data and it was determined that the data were distributed normally. Frequency analysis was used to interpret the demographic information of the participants through normally distributed data, arithmetic mean distribution to determine the communication climate perceptions and psychological capital levels of the participants, correlation analysis to determine the relationship between variables, and standard multiple regression analysis to determine the predictive role between variables. Findings – As a result of the standard multiple regression analysis conducted in the study, it was determined that the sub-dimensions of communication climate, the defensive and supportive communication climate together, significantly predicted the sub-dimensions of psychological capital separately. Discussion – In the light of the results obtained within the scope of the research, it has been determined that there is a significant relationship between the communication climate perceptions of the academic staff working at Atatürk University and the level of their psychological capital. In this context, to be able to develop and increase the level of psychological capital, which expresses the general well-being of the individuals, the importance of the supportive communication climate created in the organization emerges.
Received 18 January 2022 Revised 28 June 2022 Accepted 30 June 2022	
Article Classification: Research Article	

¹Bu çalışma Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalında tamamlanan "İletişim iklimi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi akademik personeli üzerine bir araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Başcı, A.Z., Geçikli, F. (2022). İletişim İklimi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 1920-1936.

1. Giriş

21. yüzyılda yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyolojik gelişmeler modern örgütleri giderek artan rekabet koşullarında mücadele etmeye zorlamaktadır. Örgütlerin bu mücadele ortamında varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmesinin temel koşullarından biri örgütler için hayati öneme sahip olan iletişim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır.

İletişim, örgüt için en önemli girdi olarak kabul edilen insan unsurunu karşılıklı bağlılık ve iş birliği içerisinde bir araya getirerek ortak amaca ulaştıran toplumsal bir süreçtir (Pynes, 2013; Gürgeç, 1997). İletişim süreci çalışanlara bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde birbirlerinin inanç, tutum ve davranışlarını iyileştirme, değiştirme ve geliştirme imkânı sunmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016). Bu sayede çalışanlar örgüt içinde mesaj alışverişi sürecinin genel kalitesini kişisel deneyimlerine bağlı olarak değerlendirebilmektedir (Dennis, 1974). Bireylerin mesajların içeriği, yönü, kanalı ve biçimine göre yapmış olduğu genel değerlendirme sonucunda örgütte hâkim olan iletişim iklimi belirlenmektedir (Cornelissen, 2013). Sembolik olan bu iklim, bireylerin kendilerini rahatça ifade edemedikleri, belirsizlik halinin olduğu ve değerli bilgi akışının engellendiği ortamlarda kendini savunmacı iklim olarak gösterirken; bireylerin fikir ve görüşlerini rahatça ifade edebildikleri, bilginin deformasyona uğramadan örgüt içinde rahatlıkla dolaşabildiği, istek ve arzuların yüksek sesle dile getirilebildiği ortamlarda ise; kendini destekleyici iklim olarak göstermektedir (Gibb, 1961). Bu doğrultuda örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi ve rekabet avantajını ele geçirebilmesi için başta örgüt yöneticileri olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının savunmacı ikliminin gelişmesine neden olan çatışmacı ve zıt davranışlardan kaçınarak sağ duyuya dayanan, eşitlikçi ve şeffaf bir anlayışla pozitif bir iklim oluşturması gerekmektedir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019).

Günümüzde faaliyet gösteren modern örgütlerde destekleyici bir iklim oluşturabilmesi bireylerin karmaşık ve iç içe geçmiş ilişkiler ağını doğru okuyabilmesiyle, değişen çevresel koşullara hızla adaptasyon sağlayabilmesiyle ve insan psikolojisine gereken önemin verilmesiyle mümkündür. Bunu sağlayabilmek için örgüt yapısının insan ve teknoloji unsurunu bütünleşik olarak ele alan teorik zeminler üzerine inşa edilmesi gerekmektedir (Ertekin, 2017). Bu doğrultuda 20. yüzyılın başında ilk kez Martin Seligman tarafından literatüre kazandırılan pozitif psikoloji ve bu kavramın örgütsel stratejilere yansımaları olan pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye kavramları giderek önem kazanmıştır (Kanten ve Kanten, 2016).

İnsan kaynaklarının gelişmesini, etkili bir şekilde yönetilmesini, güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasını ve bu yönlerinin ölçülmesini sağlayan psikolojik sermaye kavramı, ilk kez Luthans ve beraberindeki çalışma ekibi tarafından örgütsel davranışa olumlu bakış açıları ve ampirik çalışmaları neticesinde literatüre kazandırılmıştır (Combs, Milosevic, Jeung, ve Griffith, 2012). Öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile karakterize edilen psikolojik sermaye, bireylerin olumsuz ve zayıf yönlerini iyileştirmek yerine güçlü ve olumlu yönlerini geliştirmeyi amaçlayan bir disiplin olarak geleneksel örgütsel davranış yaklaşımlarından ayrılmaktadır.

Bireylerin iletişim iklimi algıları ile psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma iletişim ikliminin alt boyutları olan destekleyici iletişim iklimi ve savunmacı iletişim ikliminin psikolojik sermaye ile olan ilişkisinin yordama derecesini ortaya koymaktadır. Bu amaç doğrultusunda Atatürk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personelin iletişim iklimi algıları ile psikolojik sermaye düzeylerini tespit etmek amacıyla veri toplanmıştır.

Literatürde iletişim ikliminin tükenmişlik, sinizm, örgütsel adalet, kişiler arası çatışma, motivasyon ve örgüt iklimi gibi geleneksel örgüt kavramlarıyla olan ilişkisine yer verildiği pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak iletişim ikliminin bireylerin olumsuz ve zayıf yönlerini iyileştirmek yerine güçlü ve olumlu yönlerini geliştirmeyi amaçlayan psikolojik sermaye kavramı ile ilişkisinin ortaya konulduğu çalışmalar kısıtlıdır. Bu bakımdan yapılan araştırma özgün değer taşımakta ve literatüre katkı sağlamaktadır.

2. İletişim İklimi

Fiziksel mekanların kendine özgü hava durumu modellerine sahip olması gibi kişiler arası ilişkiler de sıcak, soğuk ya da fırtınalı olarak nitelendirilebilen karakteristik iklimlere sahiptir. Kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkan bu çeşitli iklimlerin kaynağını her ilişkinin arka planında bulunan sosyal ton oluşturmaktadır. Sosyal ton kavramı ile ifade edilmek istenen ise, bireylerin birbirleri hakkındaki duygu, düşünce ve hislerinin kişiler arasındaki ilişkilere yön verecek olan iklime kaynak teşkil etmesidir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:354).

Buradan hareketle iletişim iklimi, örgüt üyelerinin birbirleriyle ilişki ve bağ kurma biçimlerinden kaynaklanan atmosfer olarak tanımlanmaktadır (Nurlita, 2012:259).

Başka bir tanım da ise iletişim iklimi, herhangi bir örgüt içinde üyeler arasındaki mesaj alışverişi sürecinin genel kalitesinin kişisel deneyimlere bağlı olarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Dennis, 1974:29). Herhangi bir kişi aynı ilişkiyi pozitif veya samimi olarak değerlendirirken, bir başka kişi aynı ilişkiyi negatif ya da düşmanca değerlendirebilmektedir. Bu durum esasen insanların kendilerini değerli gördükleri dereceye göre belirlenmektedir. Başkaları tarafından beğenildiğini, takdir edildiğini ve saygı gördüğünü algılayan bireyler olumlu tepkiler verirken, önemsiz veya kötü muamele gören kişiler olumsuz tepkiler verebilmektedir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:355).

Diğer taraftan Cornelissen (2013: chapter4) benzer bir tanımlama ile, örgütün resmi ya da gayri resmi iletişim kanallarının örgüt üyeleri arasındaki bilgi alışverişini sağlayarak, örgütün iletişim iklimini oluşturacağını belirtmektedir. Buna ek olarak Robertson (2003) ise, iletişim iklimini örgütün her türlü yönetsel faaliyetinde yer alan bir unsur olarak görmektedir.

Yapılan tanımlamalar dikkate alındığında iletişim iklimi, bireylerin ne hissettikleri başta olmak üzere, örgüt içinde birbirleriyle olan etkileşimlerinin nasıl olduğuna, örgüt içi iletişim davranışlarına, yöneticilerin çalışanlarıyla kurduğu iletişim diline ve ekip çalışmalarının nasıl gerçekleştiğine ilişkin algılara dikkat çekmektedir (Gizir ve Fakiroğlu, 2019:3; Özden, 2009:25-26). Bu durum bireyler arasındaki iletişim iklimini tahmin edebilmenin zorluğunu da ortaya koymaktadır (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:355).

İletişim iklimi destekleyici veya savunmacı olarak kategorize edilebilmektedir (Gibb, 1961:141-142; Forward, Czech, ve Lee, 2011:2; DeVito, 2017:233). Her iki iletişim iklimi boyutu da belirli davranış kalıpları içermesinden dolayı çalışanların kararlılığını ve tutumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Guzley, 1992:384). Destekleyici iletişim iklimine sahip örgütlerde çalışanların katılımının desteklendiği, örgütlerin açık bir iklime sahip olduğu, uyuşmazlıkların çözüldüğü bir yapının hâkim olduğu görülürken; savunmacı iletişim iklimine sahip olan örgütlerde çalışanların birçok şeyi sakladıkları, mevcut durumu korumaya çalıştıkları, çalışanlarının kaygılı ve morallerinin genel anlamda düşük olduğu görülmektedir (Gizir ve Fakiroğlu, 2019:3). Ayrıca destekleyici iletişim iklimi iş performansı ile ilişkiliyken, savunmacı iletişim iklimi ise güçle ilişkilidir (Glomo-Narzoles, 2012:197; Nurlita, 2012:). Aynı şekilde, örgütte hâkim olan iletişim iklimi türü çalışanların yeni bilgi, beceri ve uygulamalara karşı öğrenme yeterliliğinin öngörülebilmesini sağlayabilmektedir (Nurlita, 2012).

İletişim iklimi örgütün etkinliği ve verimliliği ile bağlantılı olduğu için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle örgüte hâkim olan destekleyici ya da savunmacı iletişim iklimini analiz etmek, çalışanların işyerindeki davranışlarını çözümlenmek için önemli bir yol göstericisi olarak değerlendirilebilmektedir (Czech ve Forward, 2013:12).

Tablo 1. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Unsurları

Savunmacı İletişim İklimi	Destekleyici İletişim İklimi
1) Değerlendirme	1) Açıklık-Tanımlayıcılık
2) Kontrol	2) Problem Odaklılık
3) Strateji	3) Kendiliğindenlik
4) Kayıtsızlık	4) Empati
5) Üstünlük	5) Eşitlik
6) Kesinlik	6) Esneklik

Kaynak: Gibb, J. (1961). "Defensive Communication.", *Journal of Communication*, 11(3), s:143.

2.1. Savunmacı İletişim İklimi

Savunma kelimesinin özünde bireyin kendisini tehlike ve saldırılardan koruması vardır. Ancak savunmacı iletişim iklimi kavramında bireyin kendini fiziksel saldırılardan korumasından farklı olarak, örgüt çalışanlarının gelebilecek tehditlere ve agresif mesajlara karşı bir tür savunması söz konusudur (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:361). Bu tehdit içerikli ve agresif mesajlar bireyin fiziksel özelliklerini kişilik özelliklerini, tavırlarını, beceri ve kabiliyetlerini hedef alabilmektedir (Hajdasz , 2012:20-21). Örgütün bu atmosfere girmesine kapalı iletişim uygulamalarını benimseyen yöneticiler neden olmaktadır (Du, Leung, Fu, ve Ransdell, 2012:20).

Bu tür bir iletişim iklimi, iş performansı ve üretkenliği olumsuz yönde etkileyebilir. Aynı zamanda çalışanların özgürce iletişim kurmasını engeller ve hatta iletişimin tamamen ortadan kalkmasına neden olabilir (Nurlita, 2012:259-260). Savunmacı iletişim ikliminde koşullar, örgütte karmaşaya ve örgüt üyeleri arasındaki etkili iletişim potansiyelinin zayıflamasına neden olabilmektedir (Ahsanul, 2013:155). Bu gibi sonuçlar neticesinde örgütün işleyişi olumsuz yönde etkilenir ve örgütsel amaçlardan uzaklaşmış olur. Savunmacı iletişim ikliminin altı faktörle ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu faktörler değerlendirme, kontrol, strateji, kayıtsızlık, üstünlük ve kesinliktir (Gibb, 1961:143; Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28; Czech ve Forward, 2013:12; Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:363).

2.1.1. Değerlendirme

Örgütte savunmacı iletişim iklimine götüren ilk mesaj türü başka bir kişiyi olumsuz değerlendirmelerle yargılamaktır (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:363). Yani savunmacı bir iletişim iklimi ortamında değerlendirme; yargılayıcı ve suçlayıcı bir dil kullanan iletişim davranışlarından oluşmaktadır (Czech ve Forward, 2013:12). Başka bir ifade ile oluşan olumsuzluklar karşısında çalışanlar suçu bir başka kişiye yükleme çabası içindedir.

Savunmacı iletişim ikliminde yöneticiler çalışanları değerlendirirken onların örgütsel faaliyetlerden ve iletişim süreçlerinden dışlama eğilimi gösterirler (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28). Buna ek olarak bu ortamda yöneticiler çalışanların açıklamalarını, farklı görüş ve önerilerini kabul etmeye olumlu yaklaşmazlar (El-Kassar, Chams, ve Karkoulian, 2011:128).

2.1.2. Kontrol

Bireyin kendini savunmaya almasına neden olan ikinci unsur, başka bir kişinin kendisini kontrol etme girişiminde bulunmasıdır. Karşıdaki kişiyi kontrol etmek amacıyla gönderilen mesaj alıcının fikir ve düşüncelerini önemsemeden ona kendi çözüm önerilerini empoze etmesiyle ortaya çıkar. Kontrolün amacı birçok konuya ilişkin olabileceği gibi aynı zamanda kelimelerle, jestlerle, ses tonuyla, statüyle, belirsiz kurullarla, ısrarla ve hatta fiziksel güç kullanımı gibi çeşitli kanal ve denetim yolları ile gerçekleştirilebilir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:364). Bunun sonucunda kanal ya da denetim biçimi fark etmeksizin birey kendini savunmaya almaktadır.

Savunmacı iletişim ortamında kontrol unsuru liderin davranış kalıplarıyla ve özellikle de yönetimin demokratik bakış açısındaki sınırlılıklarla ilgili bir durumdur (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:37). Bu ortamda yöneticiler, çalışanlarından gelen geribildirimleri dikkate almaz ve genellikle çalışanlarından daha bilgili olduğunu düşünürler. (Forward, Czech, ve Lee, 2011:3)

2.1.3. Strateji

Bireyin savunmaya geçmesine neden olan unsurlardan biri olan strateji, dürüst olmayan ve manipülasyon içeren davranışların bir sonucudur. Stratejik iletişimde niyetler ne olursa olsun alıcının bu tip davranışlardan rahatsız olması muhtemeldir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:365). Savunmacı iletişim iklimi, genellikle gizli amaçlar ve mesajlar içermektedir. Bu nedenle iletişim süreçlerinde doğruluk ve açıklık düşük seviyelerdedir (Czech ve Forward, 2013:155).

Savunmacı iletişim ikliminin olduğu bir örgütte stratejiler örgütün kuruluşundan itibaren geliştirmiş olduğu faaliyetlerle ilgilidir. Buna göre bilgi alışverişi yalnızca örgütün belirlemiş olduğu strateji doğrultusunda yapılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yönetime aktarmış olduğu bilgilerin örgüt stratejisiyle örtüşmemesi halinde, bu bilgiler yönetim tarafından göz ardı edilmektedir (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28).

2.1.4. Kayıtsızlık

Gibb, (1961:146) bireyi savunmaya geçiren dördüncü davranışı tarafsızlık olduğunu belirlemiştir. Ancak ilgili literatürde bu kavram kayıtsızlık olarak da değerlendirilebilmektedir. Çalışma hayatında kişinin maruz kaldığı olay veya davranışlar karşısında kayıtsız kalması bu durumu onayladığı anlamına gelmemektedir. Aksine kişinin kendisini önemsiz ve değersiz hissetmesine neden olmaktadır (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:367).

Savunmacı bir iletişim ortamında, örgütsel sorunlardan ayrı olarak kişisel yaşam sorunlarına karşı tarafsızlık duygusu, örgüt yöneticilerinin ve özellikle de birinci derece amirin örgütsel konuların ötesinde çalışanları ile iletişim kurmayı tercih etmemesinden kaynaklanmaktadır. Yani yöneticiler çalışanların kişisel acıları, hayal kırıklıkları ve ikilemleri için onlara destek sağlamamaktadır (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:25; Forward, Czech, ve Lee, 2011:4). Bu tarafsızlık, bir çalışanın gösterdiği irade ve çaba üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Hatta kendini yönetenin bir insan değil de bilgisayar olduğunu düşünmesine bile neden olabilmektedir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:367; Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:25).

2.1.5. Üstünlük

Savunmacı iklimin oluşmasını sağlayan beşinci davranış üstünlüktür. Bu kavram ile ifade edilmek istenen şey; mesajı gönderen kişinin açık ya da kapalı bir şekilde alıcıdan dahi iyi olduğunu hissettirmesidir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:368). Başka bir ifade ile savunmacı iletişim ikliminde üstünlük faktörü, amirin sürekli ve gösterişli bir şekilde astlarına karşı bir üstünlük hissi sergilediği hatta kendisinin sorumlu olduğunu ve astların talimatlara uyması ve ona saygı duyması gerektiğini vurgulaması anlamına gelir (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28). Sonuç olarak göndericinin "Senden daha iyiyim" vurgusunu hisseden alıcının bu durumda savunmacı yapıya geçmesi muhtemeldir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:368).

2.1.6. Kesinlik

Savunmacı iklimin son davranış kalıbı kesinliktir. Bir şeyi yapmanın en iyi veya tek yolunun kendi yöntemleri olduğunu düşünen bireyler savunmacı iletişim ikliminin ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Bu bireyler bir uygulama yaparken o işe dair tüm gereklilikleri bildiğini ve herhangi bir ek bilgiye ihtiyaç duymadığını düşünmektedirler. Başkalarının fikirlerini önemsemeyen ve kendi fikirlerini dogmatik bir şekilde ele alan bireylerin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar neticesinde aynı ortamda bulunan diğer kişiler bu durumu saygısızlık olarak değerlendirecek ve savunmacı bir yapıya geçecektir (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:368). Böyle bir atmosferin hâkim olduğu örgütte esneklik ve farklı fikirler üretilmesi desteklenmektedir (Czech ve Forward, 2013:155).

2.2. Destekleyici İletişim İklimi

Destekleyici iletişim iklimi örgütün iletişim kanallarını açarak güven ortamı oluşturmakta ve genellikle ücretsiz ve erişilebilir bilgi alışverişinin olduğu örgütlerde yaygın olan atmosferdir (Czech ve Forward, 2013:12; Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:25). Bir iletişim ortamının destekleyiciliği, özellikle örgüt yönetiminin çalışanları güçlü bir şekilde etkilemesine ve yönlendirmesine bağlıdır (Forward, Czech, ve Lee, 2011). Örgütteki destekleyici bir ortam, özellikle yöneticilerin çalışanlarına yaratıcılıklarını sergileyebileceği bir alan tanınması ve onların da karar alma sürecine katılımlarını sağlayarak mümkün olabilmektedir. Bununla beraber çalışanların örgüt için değerli bir varlık olduğu hissettirmek ve onların katkılarının dikkate değer olduğu yönünde bir duygu geliştirmek destekleyici iletişim iklimi pekiştirmektedir (Glomo-Narzoles, 2013:404).

Yönetimin etkin bir destekleyici iletişim iklimi oluşturabilmesi ise; destekleyici idari kurullarla ve yönergelerle mümkün olabilmektedir (Ahsanul, 2013:155). Diğer taraftan Destekleyici bir iletişim ortamı yaratmanın işçi davranışı, iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Jing, Avery, ve Bergsteiner, 2011:225). Destekleyici bir iletişim ortamında çalışan bireyler fikirlerini, duygularını, endişelerini ve hatta eleştirilerini ifade etmekte özgür hissederler. Kişisel hedeflere ve örgütün belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda örgütsel faaliyetlerde yer almaya teşvik edilirler (Forward, Czech, ve Lee, 2011).

Destekleyici iletişim ikliminin temel olarak altı faktörle ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu açıklık-tanımlayıcılık, problem odaklılık, kendiliğindenlik, empati, eşitlik ve esnekliktir (Gibb, 1961:143; Beebe, Beebe, ve Redmond, 2014:121; Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28; Czech ve Forward, 2013:12).

2.2.1. Açıklık-Tanımlayıcılık

Açıklama, yöneticilerin çalışanların ihtiyaç duyduğu her türlü bilginin kapsamlı tanımlarını ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için rehberlik sağlama eğilimini ifade etmektedir (Jing, Avery, ve Bergsteiner, 2011:225) Bu bağlamda destekleyici iletişim ikliminde yöneticiler, çalışanlarına açık ve kesin bir şekilde rehberlik yapma görevini üstlenmelidir. Yöneticilerin rehberlik işlevini yerine getirebilmeleri de gönderilen mesajların konuya özel, açık ve tanımlayıcı olmasına bağlıdır (Özden, 2009:29).

Diğer taraftan Beetham ve Boyle ise yönetimin açıklık ilkesine uygun olabilmesi için için; aktif açıklık olarak bilgi verme ödevinin yerine getirilmesine, pasif açıklık olarak insanların bilgi edinme hakkına sahip olmasına ve yönetsel kararların kamuya açık olmasına bağlamaktadır (Aktaran: Gül, 2012:67)

2.2.2. Problem Odaklılık

Destekleyici iletişim ikliminde, kişiler arası iletişimde temel bir ihtiyaç olan karşıdaki kişiyi kontrol etme isteği ve düşüncelerini değiştirme eğiliminin bir sonucu olan ikna ve kontrol edici dil kullanılmamaktadır (Czech ve Forward, 2013:12). Bunun yerine çalışanlarla iş birliği, karşılıklı anlayış ve problemleri ele almayı teşvik eden bir dil kullanılmaktadır. Bu sayede çalışanların daha üretken ve yaratıcı olması sağlanmaktadır (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28). Bu tarz bir iklimin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlara söz hakkı tanınarak yönetsel faaliyetlere katılımları sağlanmış olurken, yöneticiler ise liderlik vasıflarını sergileyebilmektedirler (Gül, 2012:66).

2.2.3. Kendiliğindenlik

Kendiliğindenlik, her seviyedeki örgüt çalışanının herhangi bir iletişim kısıtlamasına maruz kalmadan fikir, görüş, öneri ve eleştirilerini özgürce ifade edebilmesi anlamına gelmektedir (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28). Ancak bireyin bu şekilde iletişim kurarken planlı, tutarlı ve şeffaf olması gerekmektedir (Czech ve Forward, 2013:12). Bu tür bir iletişim ikliminin hâkim olduğu örgütte yöneticiler de çalışanlardan gelen farklı fikir ve görüşler karşısında olumsuz tavır takınmamakla birlikte onları bu noktada teşvik etmektedirler (Gül, 2012:66).

2.2.4. Empati

Empati kendiliğinden bir duygu paylaşımı ile başka birinin içinde bulunduğu durumu hissederek, o kişinin duygusal durumuna tanık olması şeklinde tanımlanmaktadır (Keen, 2007:4). Ancak örgütte empati, çalışanların psikolojik durumları ile ilgili bir kavramdır. Destekleyici iletişim ikliminin hâkim olduğu bir örgütte yöneticiler, örgüt çalışanlarının sorunlarını, endişelerini, kaygılarını, duygularını, düşüncelerini ve değerlerini empati yoluyla hissedebilmektedirler (Czech ve Forward, 2013:12). Bu sayesinde örgüt içinde sıcaklık ve destekleyicilik üzerine bir ortamın oluşması sağlanabilmektedir.

İçinde empati barındıran bir iletişim iklimi konuşmacının dinleyicinin problemleriyle özdeşleştiğini, duygularını paylaştığını ve duygusal tepkileri gördüğü gibi kabul ettiğini gösteren mesajları içermektedir (Forward, Czech, ve Lee, 2011:3). Bu doğrultuda empati kurabilme kabiliyetine sahip olan yöneticiler, kendilerini çalışanların yerine koyarak onların problemlerini dinler, duygu ve düşüncelerini hissetmeye çalışır. Bu sayede ortaya çıkan problemlere çözüm önerileri getirebilir ve destekleyici iletişim ikliminin oluşmasına katkı sağlayabilir (Gül, 2012:64).

2.2.5. Eşitlik

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (2020) yer alan ifadeye göre eşitlik, “Bedensel, ruhsal başlıkları ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasi haklar yönünden ayırım bulunmaması durumu” olarak tanımlanmaktadır. Destekleyici bir iletişim ortamına sahip olan örgütlerde eşitlik, bireylerin kişisel özellikleri, değerleri ve yetenekleri ne olursa olsun herkese saygılı, nezaketli ve eşit olarak davranılması şeklinde tanımlanabilmektedir (Czech ve Forward, 2013:12). Bununla birlikte bu tip iklimin hâkim olduğu örgütlerde üst düzey çalışanlar ve alt düzey çalışanlar arasındaki mesafe daha azdır. Yani üst düzey çalışanlar, alt düzey çalışanlara kendilerinden daha aşağı bir konumda olduklarını hissettirecek mesajlar göndermezler (Adler, Rosenfeld, ve Proctor, 2019:368). Başka bir ifade ile, üst düzey çalışanlar sahip oldukları statüyü alt düzey çalışanları aşağılamak için bir araç olarak kullanmazlar. Bu sayede örgütte bir tür saygı iklimi geliştirilmiş olur (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28).

2.2.6. Esneklik

Destekleyici iletişim ikliminin bir diğer bileşeni olan esneklik, örgütün farklı yönetsel seviyelerindeki anlamlı bir iletişim mekanizmasıdır. Esneklik örgütte özgürlüğe ve yaratıcılığa izin vererek çalışanları daha fazla alternatif aramaya teşvik etmektedir. Bu sayede örgütün masraflarının azaltılmasına, üretkenliğin ve verimliliğin artırılmasına zemin hazırlamaktadır (Hassan, Maqsood, ve Riaz, 2011:28). Bu noktada örgüt yöneticilerine düşen görev örgütün amaç hedefleri doğrultusunda talimatlar vermek, çalışanlara özgürce hareket edebilecekleri bir alan bırakmak ve mesaj alışverişi sırasında ortaya çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmak olacaktır (Kakouris, 2016:32). Yöneticiler çalışanları daha fazla çaba harcamaya, alternatif çözümler aramaya, üretkenliğe ve verimliliği arttıracak uygulamalar geliştirmeye teşvik etmek için ödüllendirme yöntemine başvurabilmektedir (Ahsanul, 2013:155).

3. Psikolojik Sermaye

21. yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmeler, toplumsal olaylar ve dünya düzeninin değişmesine neden olan problemler, örgütleri sürekli olarak beceri ve yeteneklerini geliştirmeye zorlamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar örgütler için en önemli girdi olan, insan unsurunu en verimli şekilde yönetmek, iş stratejileri geliştirmek, ücretlendirme ve sosyal haklar gibi konularda düzenlemeler yaparken, diğer taraftan çalışanların sosyal ve psikolojik sermayelerini geliştirerek iş hayatı ve gündelik hayat arasında bir denge oluşturmaya çalışmaktadır. (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007:4-5).

İlk kez Luthans ve beraberindeki çalışma ekibinin örgütsel davranışa olumlu bakış açısı ve ampirik çalışmaları sonucunda ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramı, bireylerin değiştirilebilir ve geliştirilebilir psikolojik durumuna odaklanmaktadır (Combs, Milosevic, Jeung, ve Griffith, 2012:9). Bu bağlamda pozitif psikolojik sermayenin, bireylerin olumsuz ve zayıf yönlerini iyileştirmek yerine güçlü ve olumlu yönlerini geliştirmeyi amaçlayan bir disiplin olduğu ifade edilebilmektedir (Çetin ve Basım, 2012:122).

Luthans, Youssef-Morgan, ve Avolio, (2015:2) bireyin, psikolojik gelişim durumunu ortaya koyan psikolojik sermaye kavramını şu şekilde karakterize etmektedir: Bireylerin mücadele gerektiren zor görevleri başarabilmesi için gerekli olan çabayı gösterebileceğine ilişkin güvene sahip olması (öz yeterlilik); şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif düşünmesi (iyimserlik); gelecekte hedeflemiş olduğu noktaya ulaşabilmek için azim ve sabırla tüm yolları denemesi (umut); karşılaşmış olduğu sorun ve engeller karşısında hedefinden sapmadan mücadele edebilmesi ve içinde bulunduğu duruma göre pozisyon alabilmesi de esnekliğini ifade etmektedir. Ancak bu dört unsurla karakterize edilen psikolojik sermaye, bireyin içinde bulunduğu ortam, kişilik özellikleri, kendine olan saygısı ve bilinç seviyesine göre değişkenlik göstermektedir. (Kanten ve Kanten, 2016:22). Bu durum psikolojik sermayeyi oluşturan bu dört unsurun bilimsel olarak araştırılabileceğini ve ölçülebileceğini ortaya koymaktadır (Luthans, Avolio, Avey, ve Norman, 2007:543).

3.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı, Albert Bandura'nın sosyal bilişsel teorisine dayanan ve çok sayıda psikolojik teoride anahtar değişken olarak kullanılan sosyo psikolojik bir yapıdır (Hagger ve Chatzisarantis, 2005:105). Psikolojik sermayenin anlaşılmasında önemli bir oynayan öz yeterlilik, bireyin kendi performansının hedeflediği düzeye ulaşabileceğine ilişkin kişisel inancıdır. Ayrıca Motivasyon temelli olan bu inancın, bireyin hayatında meydana gelen olayları organize ederek performans ve duygusal refah artışı sağladığı ifade edilebilmektedir (Bandura, 1997:2). Başka bir tanımda ise öz yeterlik, bireyin belirli bir bağlamda, belirli bir görevi başarılı şekilde yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem yollarını harekete geçirebilme yeteneklerine olan inancı veya güveni olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998:66).

3.2. Umut

Umut, bireyin hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olduğu zihinsel irade ve gücün tamamı olarak tanımlanmaktadır (Snyder, 1994:5). Başka bir ifade ile bireyin hedefe ulaşmasında aracılık rolü üstlenen ve başarı duygusuna dayanan olumlu bir motivasyon durumudur (Lopez ve Snyder, 2009:323). Umut, bireyin sahip olduğu irade ve alternatiflerle şekillenmektedir. Yani irade gücü bireyin amacına ulaşmasındaki kararlılığını arttırırken alternatifler ise bireyin karşı karşıya kaldığı engelleri aşabilmesi için önceden

planlanmış alternatif yollar tasarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla gelişim ve yönetim umut kavranın anahtar unsurları olarak gösterilebilmektedir. (Nelson ve Cooper, 2007:13-14).

3.3. İyimserlik

iyimserlik, tahmin etme yeteneğinin bir parçası olarak kabul edilmekte ve gelecekte yaşanabilecek olaylardan bireyin zarar görmemesini ve ödül kazanmak için kendini hazırlamasını sağlayan unsur olarak tanımlanmaktadır. Yani bir bireyin kısa ya da uzun vadede işten ayrılma hasta olma, boşanma ya da kaza yapma ihtimali görmezden gelerek uzun bir yaşam süreceğine, iş hayatında başarılı olacağına, ya da mutlu bir hayat süreceğine inandığı bir tür fenomendir (Sharot, 2011:941).

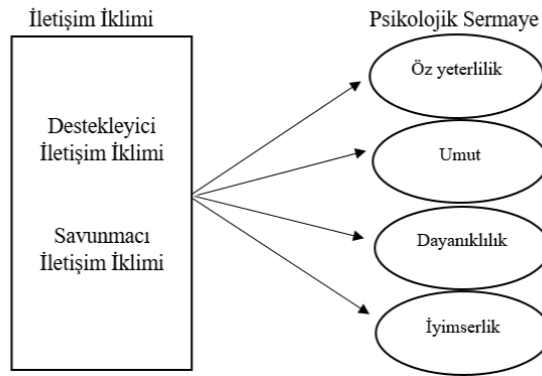
3.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, psikoloji de dahil olmak üzere sosyoloji, genetik endokrinoloji ve mühendislik gibi çok sayıda disiplin için araştırma konusu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle esnekliğe ilişkin çok sayıda operasyonel tanım bulunmaktadır (Herrman, vd., 2011:259). Ancak insan dayanıklılığı genel olarak hedefe giden yolda zorluklar, çatışmalar, başarısızlıklar, artan sorumluluklar ve hatta olumlu olaylar karşısında geri adım atmama ya da geri dönmeme olarak tanımlanmaktadır. Yani bireye potansiyel olarak yük bindirebilecek olumlu ya da olumsuz olaylar karşısında zorlukları aşma gücü sağlayan psikolojik bir unsurdur (Youssef ve Luthans, 2007:778). Buna ek olarak dayanıklılık olumlu durumları da içeren zorlu koşullara karşı bireylerin pozitif uyum sağlamasını kolaylaştıran bir süreçtir (Saks ve Gruman, 2010:17-18). Bu bağlamda dayanıklılık kavramının yaşanan sıkıntıları ve olumlu olayları kapsayan iki boyutlu bir unsur olduğu ifade edilebilir (Luthar, Cicchetti, ve Becker, 2000:573).

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma Atatürk Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin iletişim iklimi algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmaya konu olan kavramlar arasındaki ilişkinin düzeyini ortaya koyan ve bu ilişkinin yordama derecesini inceleyen yordayıcı ilişki tarama deseni kullanılmaktadır (Karasar, 2012; Balcı, 2016; Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2020). Yordayıcı ilişki tarama deseni kullanılan araştırmanın modeline şekil 3.2'de yer verildiği gibidir



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır.

H₁: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin öz yeterlilik boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

H₂: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin umut boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

H₃: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin dayanıklılık boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

H₄: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin iyimserlik boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personel oluşturmaktadır. Nitekim Atatürk Üniversitesi büyük ve köklü bir örgüt yapısına sahip olduğu için toplanacak verilerin daha sağlıklı sonuçlar verebileceği düşünülmüştür. Araştırmaya konu olan üniversitenin resmî web sitesinde yapılan incelemede 23 fakülte, 13 meslek yüksekokulu ve 1 konservatuvar bulunduğu ve 2020-2021 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan toplam 2669 akademik personel tespit edilmiştir.

Araştırmanın evrenini temsil edebilecek nitelikte bir örneklemin seçilebilmesi için tabakalı örnekleme belirleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleminin hesaplanmasında Ural ve Kılıç'ın (2006: 49) "Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü" tablosu kullanılmıştır. Tabloya göre yapılan hesaplamalarda, evren büyüklüğü 2669 olarak tespit edilen araştırmada, örneklem grubunun evreni temsil edebilmesi için en az 336 kişinin araştırmaya katılması gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda Atatürk Üniversitesi Hukuk Müşavirliği'nden alınan 88656144-000-E.2000255779 sayılı Etik Kurul raporu ile veriler 2020 Yılı'nın Ekim ayında toplanmaya başlanmıştır. Toplamda 400 anket form dağıtılmış, 347 adet anket form geri alınmıştır. Yapılan hatalı ve uç değer taşıdığı belirlenen anket formların veri setinden çıkartılması sonucunda 330 katılımcıya ait veri araştırmanın analizlerinde kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak 3 bölümden oluşan bir anket form oluşturulmuştur. Anket formun birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, kurumdaki çalışma yılı, unvanı ve görev yaptığı fakülte veya meslek yüksekokulu olmak üzere beş ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların iletişim iklimi düzeylerini belirlemek amacı ile; Costigan ve Schmeidler (1984) tarafından geliştirilen, Özden (2009) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan iletişim iklimi ölçeği kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması yapılan iletişim iklimi ölçeğinde 36 adet madde bulunmaktadır. Destekleyici ve Savunmacı olmak üzere iki alt ölçekten meydana gelen ölçekte birbirine karşılık gelen 6 adet boyut bulunmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise; katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek amacıyla Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen ve Akçay (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. 24 maddeden oluşan ölçekte öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere 4 alt boyutu bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sermaye ölçeğinde bulunun 13, 20, ve 23 numaralı maddeler ters soru olarak ayarlanmıştır. Bu nedenle veriler kodlanırken gerekli düzeltmeler yapılarak bu maddelerin analize uygun hale getirilmesi sağlanmıştır.

4.4. Bulgular

4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların ayırt edici özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla demografik özelliklerine yer verilecektir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan Atatürk Üniversitesi akademik personelinin demografik özelliklerine ilişkin frekans tablosu Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Değişken	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Erkek	201	60,9
	Kadın	129	39,1
Yaş	22-31 arası	88	26,7
	32-41 arası	143	43,3
	42-51	65	19,7
	52-61	27	8,2
	62 yaş ve üzeri	7	2,1
Kurumda Çalışılan Yıl	1 yıldan az	24	7,3
	1-10 yıl	166	50,3
	11-20 yıl	81	24,5
	21-30 yıl	44	13,3
	31 yıl ve üzeri	15	4,5
Unvan	Araştırma Görevlisi	89	27,0
	Dr. Araştırma Görevlisi	29	8,8
	Öğretim Görevlisi	40	12,1
	Dr. Öğretim Görevlisi	7	2,1
	Dr. Öğretim Üyesi	69	20,9
	Doçent Doktor	48	14,5
	Profesör Doktor	48	14,5

Tablo 1. İncelendiğinde katılımcıların %60,9'luk kısmının erkek olduğu belirlenirken, %39,1'lik kısmının ise kadın olduğu belirlenmiştir. Yaş itibarıyla En yoğun katılımın %43,3'lük (143 kişi) oran ile 32-41 yaş aralığına ait olduğu, en az katılımın ise; %2,1'lik (7) oran ile 62 yaş ve üzerine ait olduğu belirlenmiştir. Kurumda çalışma yılı itibarıyla en yüksek katılımın %50,3'lük (166) oran ile 1-10 yıllık çalışanlara ait olduğu, en az katılımın ise; %4,5'lik oran ile 31 yıl ve üzeri çalışanlara ait olduğu belirlenmiştir. Tablo unvan itibarıyla incelendiğinde ise; en yüksek katılımın %27,0'lik (89) oran ile Araştırma Görevlerine ait olduğu, en az katılımın ise; %2,1'lik oran ile Dr. Öğretim Görevlilerine ait olduğu belirlenmiştir.

4.4.2. Araştırma Verilerinin Analize Uygunluğunun Gözden Geçirilmesi

Araştırmada kullanılan veri setinin normal dağıldığını belirlemek için iletişim iklimi ölçeğinin ve psikolojik sermaye ölçeğinin aritmetik ortalaması, mod ve medyan değerleri incelenmiştir. Zira ölçeklerin mod ve medyan değerlerinin aritmetik ortalamaya olan uzakları, veri setinin normal dağılımı konusunda önemli bilgiler vermektedir. Yapılan analizlerde mod ve medyan değerlerinin -1 ile +1 değer aralığında olması beklenmektedir. Ayrıca veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve -1,96 ile +1,96 aralığı referans alınmıştır (Cengizhan, 2020). Veri setinin normal dağılımına karar verebilmek için Kolmogorov Smirnov testi yapılmış ve anlamlılık derecesinin $p > .05$ olması beklenmiştir. Bununla beraber çarpıklık ve basıklık derecesine göre şekil alan histogram grafikleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2015).

İletişim iklimi ölçeğinin aritmetik ortalaması (3,1532), mod değeri (3,11) ve medyan değeri (3,1389) incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. İletişim iklimi ölçeğinin çarpıklık (,370) ve basıklık (,974) değerlerinin kabul edilen referans aralığında bulunduğu tespit edilmiştir. İletişim iklimi ölçeğine yönelik yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonucunda anlamlılık derecesi ($p = .007$) olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Kolmogorov Smirnov testinin koşulu olan $\alpha > .05$ referansı veri setinde doğrulanmamıştır. Ancak Kolmogorov Smirnov testi koşulunun sağlanamaması durumu, özellikle büyük örneklemelerde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu nedenle yalnızca bu testin kullanımı verinin normal dağılım göstermesi konusunda karar verici olarak kabul edilmemektedir (Koçak ve Seçer, 2018). Buna ek olarak iletişim iklimi ölçeğine yönelik histogram grafikleri incelenmiş ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu faktörlerin tümü dikkate alındığında iletişim iklimi ölçeğine ait veri setinin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla parametrik test yapabilmeyen ön koşulu sağlanmış ve hipotez testleri için veri setine korelasyon ve standart çoklu regresyon analizinin uygulanması konusunda bir engel bulunmadığı görülmüştür.

Psikolojik sermaye ölçeğinin aritmetik ortalaması (3,9131), mod değeri (3,75) ve medyan değeri (3,8958) incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ölçeğinin çarpıklık (.008) ve basıklık (-,075) değerlerinin referans aralığı içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ölçeğine yönelik yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonucunda anlamlılık derecesi ($p=.031$) olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Kolmogorov Smirnov testinin koşulu olan $\alpha >.05$ referansı veri setinde doğrulanmamıştır. Ancak Kolmogorov Smirnov testi koşulunun sağlanamaması durumu, özellikle büyük örneklemelerde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu nedenle yalnızca bu testin kullanımı, verinin normal dağılım göstermesi konusunda karar verici olarak kabul edilmemektedir. (Koçak ve Seçer, 2018). Buna ek olarak, psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin histogram grafikleri incelenmiş ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu faktörlerin tümü dikkate alındığında psikolojik sermaye ölçeğine ait veri setinin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla parametrik test yapabilmeyen ön koşulu sağlanmış ve hipotez testleri için veri setine korelasyon ve standart çoklu regresyon analizinin uygulanması konusunda bir engel bulunmadığı görülmüştür.

4.4.3. Veri Analizleri

Bu araştırma bireylerin iletişim iklimi algılarının psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde yordayıcılık rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla planlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri ve modeli de bu doğrultuda şekillendirilmiştir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için veri seti çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 2. İletişim İklimi İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

		Korelasyon Katsayısı (r)	Öz Yeterlilik	Umut	Dayanıklılık	İyimserlik
Savunmacı İletişim İklimi	r	-,282**	-,132**	-,177**	-,269**	
	p	,000	,012	,001	,000	
Destekleyici İletişim İklimi	r	,301**	,166**	,174**	,309**	
	p	,000	,002	,002	,000	

**0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 2 incelendiğinde savunmacı iletişim iklimi boyutu ile öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu gözlenmektedir (r: -,282, $p<.01$ / r: -,132, $p<.05$ / r: -,177, $p<.05$ / r: -,269, $p<.01$). Buna göre bireylerin savunmacı iletişim iklimi algılarına ilişkin puanlarda artış olması halinde; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinde azalma meydana gelebileceği ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan destekleyici iletişim iklimi boyutu ile; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu gözlenmektedir. (r: +,301, $p<.01$ / r: +,166, $p<.05$ / r: +,174, $p<.05$ / r: +,309, $p<.01$) Buna göre Atatürk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personelin destekleyici iletişim algılarına ilişkin puanlarda artış olması halinde; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinde artış meydana gelebileceği ifade edilebilmektedir.

4.4.4. İletişim İkliminin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Yordayıcı Rolü

Araştırmanın temel amacı Atatürk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personelin iletişim iklimi algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezleri çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma modeline göre; destekleyici iletişim iklimi ve savunmacı iletişim iklimi boyutları yordayan değişken, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ise; ayrı ayrı yordanan değişken olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda tüm yordayan değişkenlerin aynı anda işleme alınıp, yordanan değişken üzerindeki yordayıcılık rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan standart çoklu regresyon analizi kullanılmıştır (Pallant, 2017). Veri setinin standart çoklu regresyon analizine uygunluğunu belirleyebilmek için bir takım varsayımlara ihtiyaç

duyulmaktadır. Bu varsayımlardan birincisi; yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılması gerektiğidir. Stewens'a göre (2012) her yordayan değişken için en az 15 katılımcı, Pallant'a göre ise; (2017) her yordayan değişken için en az 40 katılımcı olması gerekmektedir. Araştırmaya dahil olan 330 katılımcı ile standart çoklu regresyon analizinin yeterli örneklem büyüklüğü varsayımı yerine getirilmiştir. Standart çoklu regresyon analizinin bir diğer varsayımı, "tekillik problemi"dir. Bir yordanan değişkenin birden çok değişkenin bileşkesi olması şeklinde tanımlanan bu problem, bir ölçeğin toplam puanı ile alt ölçeklerinin aynı anda analize dahil edilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Seçer, 2015). Bu doğrultuda araştırmanın değişkenleri olan iletişim iklimi ve psikolojik sermaye ölçeklerinin toplam puanları analize dahil edilmemiş, alt boyutlar üzerinden standart çoklu regresyon analizi yapılarak tekillik probleminin ortaya çıkması engellenmiştir. Standart çoklu regresyon analizi uç değerlere oldukça duyarlı bir analiz tekniği olması sebebiyle veri setinin uç değerlerden arındırılması işlemi başka bir varsayım olarak ifade edilmektedir (Ovla ve Taşdelen, 2012). Başlangıçta 347 katılımcıdan oluşan veri seti, uç değerlerden arındırılarak sonra 330 katılımcıya ile sürdürülmüştür. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için veri setinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Veri setine yapılan normallik analizleri sonucunda verinin normal dağıldığı tespit edilmiş ve standart çoklu regresyon analizi için uygun olduğu görülmüştür. Standart çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan en önemli varsayım, yordayan değişkenler arasında yüksek düzeyde kolerasyon bulunması durumu şeklinde tanımlanan çoklu doğrusal bağıntı problemidir. Pallant'a göre; (2017) yordayan değişkenler arasında .90 ve üzerindeki korelasyon çoklu bağıntı problemi ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca çoklu bağıntı problemini belirlemek amacıyla değişkenlere ilişkin Durbin-Watson, Tolerance ve VIF değerleri incelenmiştir. Çoklu bağıntı problemine ilişkin incelenen Durbin-Watson değeri için 1-3, Tolerance değeri için >10 ve VIF değeri için <10 referans aralıkları dikkate alınmıştır (Pallant, 2017). Araştırma doğrultusunda hipotez testleri için yapılan her standart çoklu regresyon analizi öncesinde çoklu bağıntı problemi incelenerek bu varsayım test edilmiştir.

Buna göre; "H₁: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin öz yeterlilik boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır." Hipotezini test etmek için standart çoklu regresyon analizi öncesinde değişkenler arasındaki çoklu bağıntı problemi incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin Durbin-Watson değeri 1,308 Tolerance değeri ,358 VIF değeri ise; 2,791 olarak tespit edilmiştir. Buna göre; değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olmadığı görülmüştür. Savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik arasındaki yordayıcı ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan standart çoklu regresyon analizinin sonucu Tablo 3.11. de yer verildiği gibidir.

Tablo 3. Savunmacı İletişim İklimi ve Destekleyici İletişim İkliminin Psikolojik Sermayenin Alt Boyutu Olan Öz Yeterlilik İle Arasındaki Yordayıcılık Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	t	p
Sabit	3,847	,373	10,302	0,000
Savunmacı İletişim İklimi	-0,113	,062	-1,288	0,198
Destekleyici İletişim İklimi	0,211	,062	2,399	0,017

$R^2=0.090$ $F=17,258$, $p=0,000$

Tablo 3. incelendiğinde savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi değişkenleri, birlikte öz yeterlilik değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %9'unu açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenler tek tek ele alınıp incelendiğinde ise; savunmacı iletişim ikliminin öz yeterlilik boyutunu anlamlı ölçüde yordadığı tespit edilmiştir ($\alpha:0,1 < t_{prob}:0,198$). Ancak destekleyici iletişim ikliminin öz yeterlilik boyutunu anlamlı ölçüde yordadığı tespit edilmiştir ($\alpha:0,1 > t_{prob}:0,017$). Destekleyici iletişim ikliminin öz yeterliliği anlamlı bir şekilde yordaması sebebi ile β parametresi incelenmiştir. Buna göre destekleyici iletişim ikliminde meydana gelebilecek 1 birimlik değişimin, öz yeterlilikte ortalama olarak .211'lik bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir. Ayrıca modelin tamamı üzerine yapılan anlamlılık testi sonucunda "H₁: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin öz yeterlilik

boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.” hipotezi belirlenen önem düzeyinde kabul edilmiştir ($\alpha:0.1 > F_{prob}:0,000$).

Araştırmanın “H₂: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin umut boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.” hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi öncesinde değişkenler arasındaki çoklu bağıntı problemi incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin Durbin-Watson değeri 1,365, Tolerance değeri 0,358 ve VIF değeri ise; 2,791 olarak tespit edilmiştir. Buna göre; değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olmadığı görülmüştür. Savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan umut arasındaki yordayıcı ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan çoklu regresyon analizinin sonucu Tablo 3.12. de yer verildiği gibidir.

Tablo 4. Savunmacı İletişim İklimi ve Destekleyici İletişim İkliminin Psikolojik Sermayenin Alt Boyutu Olan Umud İle Arasındaki Yordayıcılık Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	t	p
Sabit	3,612	,406	8,904	0,000
Savunmacı İletişim İklimi	-0,013	,067	-,147	0,883
Destekleyici İletişim İklimi	0,156	,068	1,709	0,088

$R^2=0.022$ $F=4,970$, $p=0.098$

Tablo 4. incelendiğinde savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi değişkenleri, birlikte umut değişkenindeki toplam değişimin %2,2’sini açıklamaktadır. Ancak bu açıklama oranının tatmin edici düzeyde olmadığı dikkat çekmektedir. Yordayıcı değişkenler tek tek ele alınıp incelendiğinde ise; savunmacı iletişim ikliminin umut boyutunu anlamlı ölçüde yordamadığı tespit edilmiştir ($\alpha:0,1 < t_{prob}:0,883$). Ancak destekleyici iletişim ikliminin umut boyutunu anlamlı ölçüde yordadığı tespit edilmiştir ($\alpha:0,1 > t_{prob}:0,088$). Destekleyici iletişim ikliminin umut boyutunu anlamlı bir şekilde yordaması sebebiyle ile β değeri incelenmiştir. Buna göre destekleyici iletişim ikliminde meydana gelebilecek 1 birimlik değişimin, umutta ortalama olarak 0.156’lık bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir. Ayrıca modelin tamamı üzerine yapılan anlamlılık testi sonucunda “H₂: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin umut boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.” Hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha:0.1 > F_{prob}:0,098$).

Araştırmanın “H₃: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin dayanıklılık boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.” Hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi öncesinde değişkenler arasındaki çoklu bağıntı problemi incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin Durbin-Watson değeri 1,397 Tolerance değeri ,358 VIF değeri ise; 2,791 olarak tespit edilmiştir. Buna göre; değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olmadığı görülmüştür. Savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan dayanıklılık arasındaki yordayıcı ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan çoklu regresyon analizinin sonucu Tablo 3.13. de yer verildiği gibidir.

Tablo 5. Savunmacı İletişim İklimi ve Destekleyici İletişim İkliminin Psikolojik Sermayenin Alt Boyutu Olan Dayanıklılık ile Arasındaki Yordayıcılık Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	t	p
Sabit	3,814	,414	9,213	0,000
Savunmacı İletişim İklimi	-,105	,069	-1,158	0,248
Destekleyici İletişim İklimi	0,89	,069	,983	0,326

$R^2=0.028$ $F=5,768$, $p=0,003$

Tablo 5. incelendiğinde savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi değişkenleri, birlikte dayanıklılık değişkeninin varyansının %2,8’sini açıklamaktadır. Ancak bu açıklama oranının tatmin edici

düzeyde olmadığı dikkat çekmektedir. Yordayıcı değişkenler tek tek ele alınıp incelendiğinde ise; savunmacı iletişim ikliminin ($\alpha:0,1 < t_{prob}:0,248$) olduğu için ve destekleyici iletişim ikliminin ($\alpha:0,1 < t_{prob}:0,326$) olduğu için umut boyutunu anlamlı bir şekilde yordamadığı tespit edilmiştir. Modele alınan değişkenlerin tek tek anlamlı olmadığı tespit edilmesine karşın bu değişkenlerin model üzerindeki ortak etkisini ölçen F anlamlılık testi sonucunda “H₃: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin dayanıklılık boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.” hipotezinin kabul edildiği ve modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\alpha:0,1 > F_{prob}:0,003$).

Araştırmanın “H₄: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin iyimserlik boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.” hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi öncesinde değişkenler arasındaki çoklu bağıntı problemi incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin Durbin-Watson değeri 1,365 Tolerance değeri ,358 VIF değeri ise; 2,791 olarak tespit edilmiştir. Buna göre; değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olmadığı görülmüştür. Savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik arasındaki yordayıcı ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan çoklu regresyon analizinin sonucu Tablo 3.14. de yer verildiği gibidir.

Tablo 6. Savunmacı İletişim İklimi ve Destekleyici İletişim İkliminin Psikolojik Sermayenin Alt Boyutu Olan iyimserlik İle Arasındaki Yordayıcılık Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	t	p
Sabit	3,040	0,399	7,622	0,000
Savunmacı İletişim İklimi	-0,060	0,066	-,687	0,492
Destekleyici İletişim İklimi	0,260	0,066	2,963	0,003

R²=,091 F=17,464, p=0.000

Tablo 6. incelendiğinde savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi değişkenleri, birlikte iyimserlik değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %9,1'ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenler tek tek ele alınıp incelendiğinde ise; savunmacı iletişim ikliminin iyimserlik boyutunu anlamlı ölçüde yordamadığı tespit edilmiştir ($\alpha:0,1 < t_{prob}:0,492$). Buna karşın destekleyici iletişim ikliminin iyimserlik boyutunu anlamlı ölçüde yordadığı tespit edilmiştir ($\alpha:0,1 > t_{prob}:0,003$). Destekleyici iletişim ikliminin iyimserliği anlamlı bir şekilde yordaması sebebi ile β değeri incelenmiştir. Buna göre destekleyici iletişim ikliminde meydana gelebilecek 1 birimlik değişimin, iyimserlik boyutunda 0.197 birimlik ortalama bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir. Ayrıca modelin tamamı üzerine yapılan anlamlılık testi sonucunda “H₄: Bireylerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi algıları, birlikte psikolojik sermaye düzeyinin iyimserlik boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.” hipotezi kabul edilmiştir ($\alpha:0,1 > F_{prob}:0,000$).

5. Sonuç ve Tartışma

Literatürde iletişim ikliminin örgütler için en önemli girdi olarak kabul edilen insan unsurunun değiştirilebilir ve geliştirilebilir özelliklerine odaklanarak iş hayatı ve gündelik hayat arasındaki dengeyi kurmasına yardımcı olan psikolojik sermaye ile olan ilişkisinin açıklandığı araştırmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yapılan araştırmanın özgün değeri ve literatüre yapacağı katkı bakımından önemi ortaya çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan iletişim iklimi ve psikolojik sermaye ölçeği sırasıyla iki ve dört boyutlu ölçeklerdir. Ölçeklerin alt boyutlarına göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değerlerinin kabul edilebilecek referans aralıklarında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iletişim iklimi ölçeğinin alt boyutları olan savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi ile, psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların savunmacı iletişim algılarına ilişkin puanlarında artış olması halinde; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinde azalma meydana gelebileceği tespit edilirken, destekleyici iletişim iklimi algılarına ilişkin puanlarında destekleyici iletişim algılarına ilişkin puanlarında artış olması halinde; öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinde artış meydana gelebileceği tespit edilmiştir.

İletişim iklimi ölçeği ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için iletişim iklimi ölçeğinin iki alt boyutu bağımsız değişken olarak kabul edilirken, psikolojik sermayenin dört alt boyutu bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda psikolojik sermayenin dört alt boyutu olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeyleri için sırasıyla dört adet çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve her modelde iletişim iklimi ölçeğinin iki alt boyutu olan savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Oluşturulan dört modelde de iletişim iklimi alt boyutlarının bir bütün olarak psikolojik sermayenin alt boyutlarını yordadığı sonucu elde edilmiştir. Ancak birinci modelden elde edilen sonuçlara göre destekleyici iletişim ikliminin öz yeterlilik üzerinde anlamlı olduğu tespit edilirken, savunmacı iletişim ikliminin, öz yeterlilik üzerinde anlamsız olduğu sonucu tespit edilmiştir. İkinci modelden elde edilen sonuçlara göre savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim ikliminin umut üzerinde anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü modelden elde edilen sonuçlara göre savunmacı iletişim iklimi ve destekleyici iletişim ikliminin dayanıklılık üzerinde anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Son olarak dördüncü modelde ise destekleyici iletişim ikliminin iyimserlik üzerinde anlamlı olduğu tespit edilirken, savunmacı iletişim ikliminin iyimserlik üzerinde anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, iletişim iklimine ilişkin literatürde yer alan araştırmalardaki sonuçlarla örtüşmektedir. Zira Czech ve Forward, (2013) ile iletişim iklimi, liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ast-üst perspektifinden incelemiş ve destekleyici iletişim iklimi ile iş memnuniyeti ve iş etkinliğinin artması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç destekleyici iletişim iklimini benimseyen liderlerin örgütte oluşturduğu pozitif iklimin bir çıktısı olarak değerlendirilebilmektedir. Nordin, Sivapalan, Bhattacharyya, Hashim ve Abdullah, (2014) iletişim iklimi ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Malezya'da faaliyet gösteren petrol ve gaz şirketi çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre hem savunmacı iletişim ikliminin hem de destekleyici iletişim ikliminin çatışma yönetimiyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlar, şirket içinde üstlendiği role göre olumlu ya da olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Al-Kahtani ve Allam, (2015) iletişim iklimi ve çatışma arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Suudi Arabistan'da bulunan Abdulaziz Üniversitesi'nde görev yapmakta olan personeller üzerinde bir araştırma yapmış ve yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda savunmacı iletişim iklimi ile çatışma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçları örgütte savunmacı iletişim ikliminin neden olduğu olumsuz atmosferin birer sonucu olarak değerlendirmek mümkündür. Sözlü saldırganlık ve iletişim ikliminin motivasyon ile ilişkisini incelemek amacıyla Lin, Durbin ve Rancer (2017), büyük bir Orta Batı Üniversitende öğrenim görene öğrencilerden elde ettikleri verilere göre iletişim ikliminin öğrencilerin motivasyon düzeyleri üzerinde aracı rol oynadığını tespit etmiştir. Sucu, (2019)' ise okul müdürlerinin kurumlarında oluşturduğu iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Şanlıurfa ilinde görev yapmakta olan öğretmenlerden topladığı verilerle savunmacı iletişim iklimi ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulurken, destekleyici iletişim iklimi ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Mehra ve Nickerson (2019), Hindistan'da çeşitli iş kollarında çalışan personellerin iletişim iklimi ve memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi örgütsel iletişimin aracı rol oynadığını tespit etmiştir.

Uluslararası literatür taramasından elde edilen bulgular ve çalışmanın ulaştığı sonuçlar ışığında iletişim iklimi olgusuyla ilgili örgüt çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini olumlu yönde etkileyecek; onların kendilerini zihinsel açıdan daha iyi hissetmelerini sağlayacak ve örgüt verimliliğini artıracak enstrümanlar geliştirilmelidir. Bu doğrultuda örgütü bir plan ve program dahilinde belirlenen amaçlara ulaştırmada birincil olarak sorumlu olan örgüt yöneticileri, bu amaçları gerçekleştirebilmek ve artan rekabet koşullarında örgütüne üstünlük sağlayabilmek için insan faktörünü ön planda tutmalıdırlar. Kurum yöneticilerine farkındalık düzeylerini yükseltecek ve destekleyici iletişim iklimi güçlendirecek hizmet içi eğitimler verilmelidir. Bu mekanizmaların sağlıklı bir şekilde çalışması için temas noktaları, danışmanlık merkezleri, yönetmelikler oluşturulmalı ve konuyla ilgili seminerler verilmelidir. Destekleyici iletişim ikliminin sunduğu açık, problem odaklı, inisiyatif dayalı, empatik, eşitlikçi ve esneklik temelli bir iletişim ortamı sayesinde bireylerin gündelik hayatı ve iş hayatı arasında bir köprü oluşturulabilir ve çalışanların zorlu iş hayatının neden olduğu çeşitli olumsuzlukların önüne geçilmesi sağlanabilir. Araştırmacıların konuya ilişkin yapacağı gelecek çalışmalarda iletişim iklimi ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti veya mobing gibi diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini ele almaları sayesinde söz konusu alana ilişkin bütüncül verilerin elde etmesi sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, R., Rosenfeld, L., & Proctor, R. (2019). *Interplay, The Process of Interpersonal Communication* (4. b.). New York: Oxford University Press.
- Ahsanul, I. M. (2013). "The Role of Communication Climate in". *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(7), 155-156.
- Al-Kahtani, N., & Allam, Z. (2015). "Communication Climate As Predictor Of Role Conflict Among Subordinate Staff Of Salman Bin Abdulaziz University". *Asian Social Science*, 11(12), 248-257.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cengizhan, C. (2020, 10 27). *Temel İstatistik Kavramları*. Mimoza Datum Web Sitesi: <https://mimoza.marmara.edu.tr/~cahit/Yayin/belge/ista/index.html#2.TEMEL%20KAVRAMLAR> adresinden alındı
- Combs, G., Milosevic, I., Jeung, W., & Griffith, J. (2012). "Ethnic Identity and Job Attribute Preferences: The Role of Collectivism and Psychological Capital". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 5-16.
- Cornelissen, J. (2013). *Corporate Communication.*" *The International Encyclopedia of Communication* (4. b.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Czech, K., & Forward, G. (2013). "Communication, Leadership, And Job Satisfaction: Perspectives On Supervisor-Subordinate Relationships". *Studies In Media And Communication*, 1(2), 11-24
- Dennis, H. S. (1974). *A Theoretical And Empirical Study Of Managerial Communication Climate In Comlex Organizations* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Indiana: Purdue University.
- Dennis, H. S. (1974). *A Theoretical And Empirical Study of Managerial Communication Climate in Complex Organizations* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Michigan: Purdue University.
- DeVito, J. (2017). *Interpersonal Messages* (4. b.). Boston: Pearson Education.
- Ertekin, İ. (2017). *Örgütsel İletişim* (1. b.). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim* (1. b.). İstanbul: Cinus Yayınları.
- Gibb, J. (1961). Defensive Communication. *Journal Of Communication*, 11(3), 141-148.
- Gizir, S., & Fakiroğlu, M. (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algılarının Okullarındaki İletişim İklimine Yönelik Alguları Üzerindeki Rolü". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(48), 1-14.
- Guzley, R. (1992). "Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization". *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.
- Gül, Ö. (2012). *Örgütsel İklim ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: OMU Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Hagger, M., & Chatzisarantis, N. (2005). *The Social Psychology of Exercise and Sport* (1. b.). New York: Open University Press.
- Hajdasz, P. (2012). *An Exploratory Study of the Relationship Between Defensive And Supportive Talk* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kanada: University of Ottawa.
- Herrman, H., Stewart, D., Diaz-Granados, N., Berger, E., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What Is Resilience. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258-265.
- Jing, F. F., Avery, G., & Bergsteiner, H. (2010). "Organizational Climate And Performance İn Retail Pharmacies". *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 224-242.
- Kanten, P., & Kanten, S. (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1. b.). Ankara: Nobel Akademik Eğitim Dışmanlık.
- Lin, Y., Durbin, J., & Rancer, A. (2017). "Perceived Instructor Argumentativeness, Verbal Aggressiveness, And Classroom Communication Climate In Relation To Student State Motivation And Math Anxiety". *Communication Education*, 66(3), 330-349.
- Lopez, S., & Snyder, C. (2009). *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* (1. b.). Oxford: Oxford University Press.
- Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). Luthar. *Research On Resilience: Response To Commentaries*, 71(3), 573-575.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. (A. Günsel, & S. Bozkurt, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Eğitim Danışmanlık.
- Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Does technology divide or unite generations? Testing media richness and communication climate effects on communication satisfaction in the Indian workplace. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1578-1604.
- Nelson, D., & Cooper, C. (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: SAGE Publications.
- Nordin, S., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Hashim, H., & Abdullah, A. (2014). "Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an oil and Gas Company". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(1), 1046-1058.
- Nurlita, I. (2012). "Investigation of Organizational Communication Climate at Bhayangkara Surabaya University Using Communication Climate Inventory (CCI) Method". *Academic Research International*, 3(2), 259-264.
- Ovla, H. D., & Taşdelen, B. (2012). "Aykırı Değer Yönetimi". *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(3), 1-8.
- Özden, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Okullarındaki İletişim İklimine Yönelik Algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pallant, J. (2017). *SPSS Kullanma Klavuzu*. (S. Balcı, & B. Ahi, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Pynes, J. (2013). *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. (4. b.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Robertson, E. (2003). "How To Use A Communication Climate Model". *Strategic Communication Management*, 7(2), 28-33.
- Saks, A., & Gruman, J. (2010). "Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research, and Practice". *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 14-26.
- Seçer, İ. (2015). *"SPSS ve LISREL İle Pratik Veri Analizi"*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sharot, T. (2011). The Optimism Bias. *Current Biology*, 21(23), 941-945.
- Snyder, C. R. (1994). *The Psychology of Hope: You Can Get There From Here*. New York: The Free Press
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). "Social Cognitive Theory And Self-efficacy: Going Beyond Traditional Motivational And Behavioral Approaches". *Organizational dynamics*, 26(4), 62-75.
- Stewens, J. (2012). *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*. New York: Routledge.
- Sucu, G. (2019). *Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizim Tutumları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. (M. Baloğlu, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Welsch, H., & LaVan, H. (1981). "Inter-Relationships Between Organizational Commitment And Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, And Organizational Climate". *Human relations*, 34(12), 1079-1089.