

# İLETİŞİM İKLİMİ İLE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ İLİŞKİSİNDE KÜLTÜREL SIKILIĞIN ARACILIK ROLÜ

## THE MEDIATING ROLE OF CULTURAL TIGHTNESS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION CLIMATE AND INNOVATIVE BEHAVIOR

**Dr. Arzu UĞURLU KARA**  
Milli Savunma Bakanlığı  
arzuugurlukara@outlook.com  
ORCID: 0000-0001-9348-6107

**Dr. Çağdaş Akif KAHRAMAN**  
Milli Savunma Bakanlığı  
cakifkahraman@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2991-0548

Gönderim 21 Şubat 2021 - Kabul 28 Nisan 2021  
Received 21 February 2021 - Accepted 28 April 2021

**Öz:** Bu çalışmanın amacı, iletişim ikliminin yenilikçi davranışa etkisinde kültürel sıkılığın aracılık etkisini ortaya koymaktır. Araştırma verileri Ankara ilinde bulunan bir kamu kurumunda çalışan toplam 363 kişiden oluşan çalışan grubunun 212 kişisinden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan veriler, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak hipotezler test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre iletişim ikliminin yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kültürel sıkılık algısının, iletişim ikliminin yenilikçiliğe olan etkisinde tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular tartışılarak yönetici ve uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** iletişim iklimi, yenilikçi davranış, kültürel sıkılık

**Abstract:** The purpose of this is to reveal the mediation of cultural rigidity in the influence of communication stimulate behavior. The Research Report was collected by convenience sampling method from 212 people in the group working from a total of 363 people working in a public institution in Ankara. Hypotheses were tested by subjecting the collected data to correlation and regression analysis. According to the analysis results, it was determined that it has a positive and significant effect on transformation through communication. In addition, it has been observed that the perception of cultural tightness has a full mediating effect on the impact of the communication climate on innovation. The findings were discussed and the manager made various suggestions.

**Keywords:** communication climate, innovative work behavior, cultural tightness

## GİRİŞ

Bir bölgenin fiziksel iklimine benzer bir şekilde, bir kuruluşun iletişim iklimi yaşama şeklimizi etkiler. Kiminle konuştuğumuzu, kimi sevdiğimizi, nasıl hissettiğimizi, ne kadar çalıştığımızı, ne kadar yenilikçi olduğumuzu, neyi başarmak istediğimizi ve örgüte nasıl uyum sağladığımızı belirler. Çalışma koşulları, denetim, tazminat, ilerleme, meslektaşlarla ilişkiler, örgütün kuralları ve düzenlemeleri, karar alma uygulamaları, mevcut kaynaklar ve örgüt üyelerini motive etme yolları hakkındaki algıların tümü, bir bilgi bütünü inşaa etmek için birleşir.

Örgütsel iletişim iklimi, kuruluşların nispeten kalıcı özelliklerinin algılanmasından türetilen öznel olarak deneyimlenen bir kalite olarak görülmektedir (Falcione ve diğerleri, 1987, s. 198, 203). Bir örgütün iletişim ortamının, etkili bir örgüt oluşturmada iletişim becerileri veya tekniklerinden daha önemli olduğu aşikârdır. Güvenilir bir iletişim iklimi sağlandığında örgüt içerisinde, dedikodu, söylenti, yanlış bilgilendirme ve yanlış anlama gibi olumsuz sonuçların önüne geçilebilecek ve böylece örgütün yapısı ve performansı sarsılmadan etkili iletişim kurulması sağlanacaktır. Çağdaş zamanlarda, etkisiz iletişim iklimi, bariz çarpıklıklar, dikkat dağıtıcı unsurlar ve mücadele edilmesi gereken krizlerle birçok kuruluşun sorun sahasındadır. Neredeyse hemen hemen her zaman, yönetilme şekline bağlı olarak, iletişim başarısızlıklarının sonuçları bir örgüt için feci ve istikrarsızlaştırıcı olabilir. Kanun ve düzenin bozulmasını önlemeye yönelik tedbirlerin bir parçası olarak, yönetimi, personeli ve kamuoyunu faaliyetler, programlar ve politikalar hakkında yeterli ve doğru bir şekilde bilgilendirmek, eğitmek ve yönlendirmek için uygun tedbirler alınması şarttır. Etkili iletişim, başarı gündemi olan herhangi bir kuruluş için en önemli şeylerden birisidir.

Örgütsel bağlamda, örgüt kültürü, kaynak faktörleri ve örgütün iletişim iklimi, bireylerin yaratıcı performansını destekleyen koşullardır (Sundgern vd., 2005). Örgütün iletişim iklimi, çalışanlar tarafından örgütün uygulamaları ve prosedürleri aracılığıyla varsayılır ve bunlar da önceliklerini formüle eder ve şekillendirir. Solomon vd. (2004) örgütsel iletişim iklimini bireyin yenilikçi davranışını etkileyen temel bir faktör olarak bulmuştur. Aynı zamanda iş durumunun algılanmasını, örgütün özelliklerini ve çalışanın işteki diğer insanlarla ilişkisinin doğasını gösterir (Churchill vd., 1976).

Öte yandan, örgüt performansı için faydalı olan ve rekabet avantajı yaratmada vazgeçilmez olan bir diğer unsur da yenilikçiliktir. Günümüzde yenilikçi iş davranışları, kuruluşların hızlı ekonomik değişikliklere uyum sağlamasında çok önemlidir. (Damanpour, 1991; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Thornhill, 2006) Ayrıca örgütlerin daha sonra oluşabilecek zorluklara daha hızlı yanıt verebilmesi ve yeni ürünler ve pazar fırsatlarından yararlanması için yenilikçi iş davranışlarını takip etmesi gerekmektedir. Alan yazına bakıldığında, örgüt düzeyinde yeniliğe artan araştırma ilgisine rağmen, yeniliğin bireysel düzeyde nasıl teşvik edilebileceği konusunda bilgi eksikliği vardır. Örgütlerin yenilikçi stratejiler izlemesi ve çalışan davranışlarını bu stratejiyle uyumlu hale getirmesi için ihtiyaç duyulan bilgi budur. Agarwal'a (2014, s. 43) göre, "kuruluşların daha yenilikçi olması için bir seçenek, çalışanlarını yenilikçi olmaya teşvik etmektir". Çalışanlar, süreçler ve ürünlerle sık temas halinde oldukları ve yeni gelişmeler için potansiyel iyileştirmeleri ve fırsatları tespit edebildiklerinde yenilik başlatabilirler. Bununla birlikte, yenilik yalnızca çalışanlar fikir üretmeye ve uygulamaya yönelik faaliyetlerde bulunursa gerçekleşebilir. Sonuç olarak, yönetim örgüt içerisindeki iklimi nasıl etkileşimli şekillendirilip, çalışanları nasıl teşvik edilebileceğini bilmelidir. Yönetim çerçevesinde iletişim ikliminin iyi kurulması çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütte bireylerin davranışlarını yönlendiren davranışların, değerlerin, inançların ve alışkanlıkların oluşma sürecidir. Kültür, liderlerin çalışanlara nasıl davranacaklarını modellemesi ve öğretmesi gereken belirli davranışlara uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Diğer bir deyişle örgütsel kültür,

çalışanların bir örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren değerler ve inançlar sistemidir (Eskiler vd., 2016). Bu bakımdan örgütsel kültür, yenilikçi çalışma davranışının en önemli belirleyicilerinden biridir ve örgütlerde liderlerin rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Eskiler vd., 2016). Örgütsel kültür, çalışanları ve bir kurum sistemini birbirine bağlarken aynı zamanda olumlu ve yenilikçi çalışma davranışı üretmede yapıştırıcı gibi çalışır (Khan vd., 2018). Yenilikçi kültür, düşünce ve fikirlere meydan okuyan bir atmosfer üreterek bireyler arasında grup içi kolektivizmi üretir. Yenilikçi bir örgüt kültürü, yaratıcı, yenilikçi ve sonuç odaklı ve zorlu çalışma ortamını ifade eder (Yu, 2017). Bu çalışmada da sıkı örgüt kültür yapısının yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi ve iletişim ikliminin yenilikçi iş davranışı ile ilişkisindeki aracılık rolü araştırılmıştır.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri olan, iletişim iklimi, yenilikçi iş davranışı ve kültürel sıklık ile ilgili kavramsal boyutta bilgilere yer verilmiştir.

### 1.1. İletişim İklimi

Buchholz (2001), örgütlerde iletişimin yerini şöyle özetler: İletişim, herhangi bir örgütün can damarıdır. Her örgütün merkezinde, ince iş birliği ipleriyle bir arada tutulan insanlar vardır. Bu iş parçacıkları, birbirleriyle bilgi paylaşan kişiler tarafından tutulur. Sonuç, iletişim yoluyla sıralanmış hassas bir insan ilişkileri ağıdır. Bu ağlarda; bilgi çok önemlidir, örgütsel hedeflerin başarısı için değerlidir ve bilgi alışverişi yapılmadığında engeller yükselir. Bu, iletişim aksaklıklarına neden olur ve bilgi engellendiğinde, düzenli faaliyet akışı bozulur.

Bir örgütün etkililiğine ve başarısına katkıda bulunduğu için iletişim iklimi örgüt içerisinde büyük önem taşır. Bir örgütün iletişim ortamı, çalışanlar arasında yatay, yukarı veya aşağı doğru iletişimi teşvik eden veya engelleyen şekilde örgütteki atmosferi etkileyebilir. Savunma iklimi olan örgütlerde çalışanlar, açıklama yaparken çok temkinli davrandıklarından ve motivasyonları düşük olabileceğinden, ihtiyaçlarını iletmekten kaçınma eğilimindedirler. Öte yandan, destekleyici ortamlara sahip kuruluşlar, aktif katılımı, sağlıklı bilgi alışverişini ve yapıcı çatışma çözümünü teşvik etmektedirler. Bir örgütte iş birliğine dayalı iletişim ortamını aşılama, ancak çatışmaların etkili yönetimini gerektirir. Örgütsel iklim, bir örgütün üyeleri arasında kritik bir bileşen olarak tanımlanmıştır (Ruth ve Guzley, 1992). Literatürde örgütsel iklimden ayrı olarak ele alınan örgütsel iletişim iklimi, etkili bir örgüt oluşturmada giderek en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir (Zaremba, 2003). İletişim iklimi, örgütsel iklimden ve örgütteki motivasyon iklimi veya başarı iklimi gibi diğer iklimlerden ayrı olarak ele alınmıştır (Poole, 1985). Yönetim, örgütün iletişim ortamının oluşturulmasında birincil sorumluluğa sahiptir. "İklim", (a) üyeleri tarafından deneyimlenen, (b) davranışlarını etkileyen ve (c) belirli bir kuruluşun değerleri açısından tanımlanabilen, kuruluşun iç ortamının nispeten kalıcı kalitesi olarak tanımlanabilir (Taguiri, 1968: 27). Böylece iklim, örgütte iletişimi teşvik eden veya caydırıcı atmosferi ayarlar. Örgütsel iletişim iklimi, çalışanlar ve örgüt arasında bir bağlantı olarak işlev görür (Falcione, Sussman & Herden, 1987). Genel iklim, çalışanlarının kuruluşu yönelik inanç ve tutumlarına dair bir ipucu verecektir.

Kavramsal olarak iletişim iklimi, çalışanların bilgi akışı ve iletişimin meydana geldiği iklim hakkındaki (Pace, 1983: 126) ve kurum içinde ne oranda verimli bilgi alışverişi yapıldığı ile ilgili algılarıdır (Wilson vd., 2004:571). Bireysel ve örgütsel düzeyde iletişimi ifade eden bu boyut, çalışanların iletişim döngüsü içindeki tutumlarının kalitesini, motivasyonlarını, örgüt kimliğini benimsemelerini, kurum atmosferini şekillendiren örgüte dair çalışan algılarını inceler (Clampitt ve Downs, 1993:17; Downs ve Hazen, 1977: 70; Simpson, 1988: 71; Kongchan, 1985: 12; Karby, 2002: 21). Nuss (1996: 174) çalışanların örgüt içinde işle ilgili birbirlerinden bilgi saklamamaları ve bu konularda açık olmaları gerektiğini söylemektedir. İletişim iklimi olumlu oldukça çalışanlar fikirlerini daha rahat beyan edebilecek, örgütsel sessizlikten kaçınacak ve böylece daha yaratıcı bir ortam doğabilecektir.

Bu boyutun ölçümüyle en azından olumsuz iletişim ikliminin var olduğu durumları tespit ederek yol haritası çizilebilir, bunun için etkili iletişim araçları kullanılabilir. Robbins ve arkadaşları (2008:364), bir örgüt içinde “kontrol, motivasyon, duygusal ifade ve bilgiyi” içeren dört ana iletişim işlevini tanımlamaktadırlar. “İletişimin çalışanlara ne yapılması gerektiğini ne kadar iyi yaptıklarını ve performansı iyileştirmek için neler yapılabileceğini açıklayarak motivasyonu teşvik ettiğini” savunmuşlardır.

İletişim iklimi “açık veya kapalı iklim” olmak üzere iki perspektifte görülür. Bilgi açık bir iklimde serbestçe akar ancak yakın bir iletişim ortamında engellenir. Buchholz'a (2001) göre, çalışanlar açık bir iklimde sesle şikâyetle bulunma, fikirlerini ifade etme ve amirlerine önerilerde bulunma konusunda kendilerini özgür hissederler. Çeşitli araştırmalar, her iki tarafın, üst yönetimin ve çalışanlarının karar vermede görüşlere açık olduğu durumlarda yönetime olan güvenin arttığını göstermektedir (Mishra & Morrissey, 1990; McCauley ve Kuhnert, 1992; Meznor ve Nigh, 1995). Çalışmalar, açık iletişimin bir organizasyona karşı üretkenliği ve kârlılığı artırdığını da göstermektedir (Nordin vd., 2014). Olumlu iletişim, çalışanların örgüt içerisinde kendini geliştirmesine hizmet eden özdeşleşmeyi de güçlendirir (Ale Smidts vd., 2000). Ayrıca örgütteki iletişim iklimi ile çalışanların kuruma bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Trombetta ve Rogers, 1988; Welsch ve LaVan, 1981).

Kısacası, bir örgütün iklimi, örgütsel bağlamı örgüt üyelerinin kavramları, duyguları ve beklentileri ile ilişkilendirdiği ve örgüt üyelerinin davranışlarını açıklamaya yardımcı olduğu için önemlidir (Poole, 1985, S. 79). Bir örgütün iklimi hakkında bir şeyler öğrenerek, örgütün üyelerini belirli şekillerde davranmaya iten şeyin ne olduğunu daha iyi anlayabiliriz. Örgütsel iletişim ikliminin geniş kapsamlı açıklayıcı yetkileri vardır ve bunun anlaşılması bize bir kuruluşun kültürü hakkında çok şey söyleyebilir.

## 1.2. Yenilikçilik

Yenilikçilik, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya idari sistem veya örgüt üyelerine ilişkin yeni bir plan veya program olabilir. Bu nedenle, örgütsel yenilikçilik tipik olarak yeniliklerin benimsenme oranı ile ölçülür (Damanpour, 1991). Geçmiş araştırmalar, organizasyonlarda anlamak ve tanımlamak için farklı yenilikçilik türlerinin gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Wang ve Ahmed de (2004), kapsamlı bir literatür aracılığıyla örgütsel yeniliği beş boyutlu

olarak tanımlamışlardır, bunlar; ürün yeniliği, pazar yeniliği, süreç yeniliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yeniliktir.

İş yerindeki yenilikler, kuruluşların artan müşteri beklentileri, rekabet ve pazar dinamikleriyle baş etmeleri için çok önemli bir araçtır. (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Fay, Shippton, West, & Patterson, 2015; Subramaniam & Youndt, 2005) Yenilikler, zorlu görevler veya durumlar için yeterli bir çözüm sağlayarak bir kuruluş veya belirli bir (grup) çalışan için yeni ve faydalı olan tüm ürünleri ve süreçleri kapsar (Messmann & Mulder, 2012). Yenilikler, örgütlerin sadece dış faydalar elde etmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel üretim süreçlerinin veya hizmetlerin sağlanmasının temeli olan verimli iç süreçlerini güvence altına almak için de bir araçtır. Bir kuruluşun iç işleyişinin önemli bir unsuru olan çalışanlar için yenilikler faydalıdır çünkü daha etkili iş süreçlerine (örn. İşyerinde iyileştirilmiş iletişim süreçleri), iyileştirilmiş çalışma koşullarına ve artan iş tatmini ve refahın artmasına yol açar (Anderson, De Dreu ve Nijstad, 2004; Janssen, 2000; Kanter, 1988). Dahası, yenilikler sadece önemli bir sonuç değil, daha da önemlisi, çalışanların mesleki gelişimi için önemli etkileri olan dinamik, gelişimsel bir süreci içerir (Evers, Kreijns, Van der Heijden ve Gerrichhauzen, 2011; Messmann ve Mulder, 2012).

Yenilikler kuruluşlar ve çalışanları için avantajlar sağlasa da, uygulayıcıların ve araştırmacıların odak noktası, esas olarak yenilik yatırımlarının geri dönüşüdür. Aksine, yenilik geliştirme süreci ve daha da önemlisi, çalışanların bu süreçteki katkılarının rolü büyük ölçüde ihmal edilmiştir (Crossan ve Apaydın, 2010). Yalnızca son yıllarda, "bireysel yenilikçilik" süreçlerine adanmış çalışmalarda önemli bir artış olmuş ve bu nedenle, kuruluşların yenilikçilik süreçlerine aktif olarak katkıda bulunmak için çalışanlarına giderek daha fazla ihtiyaç duydukları vurgulanmıştır (Bunce & West, 1995; Scott ve Bruce, 1994). Böylesi yenilikçi çalışma davranışına odaklanan araştırmalar, bu nedenle yenilikçi fırsatların keşfini ve daha sonra çalışanlar tarafından yenilikçi fikirlerin oluşturulması, tanıtımı ve gerçekleştirilmesini araştırmıştır (Hammond vd., 2011).

Janssen, Vliert ve West'e (2004) göre yenilik, daha karmaşık bir sürece odaklanmaktadır. Yeniliğin yalnızca kasıtlı yeni fikirler üretme eylemi ile değil, aynı zamanda yeni fikirlerin tanıtılması ve uygulanmasıyla da ilgisi olduğunu vurgulamışlar ve bunların tümü örgütsel performansı iyileştirmeyi amaçlamıştır. Bu nedenle, işyerinde bireysel yenilik, üç aşamalı bir süreçten oluşan karmaşık bir davranış olarak düşünülmüştür (Scott ve Bruce, 1994). Yenilikçi davranışın ilk aşamasında, birey bir sorunu fark eder ve yeni ya da benimsenmiş yeni çözümler ve fikirler üretir. İkincisi, birey kendi çözümlerini ve fikirlerini tanıtmanın ve hem kuruluş içinde hem de dışında meşruiyet ve destek inşa etmenin yollarını arar. Yenilikçilik sürecinin son aşamasında, inovatif bir davranış sergileyen bir birey, bir iş rolü, bir grup veya organizasyon içinde deneyimlenebilen, uygulanabilen ve kullanılabilen inovasyon modelini üreterek fikir veya çözümü gerçekleştirir (Kanter, 1988).

Yenilikçiliği geliştirme, problemlerini ve fikirlerini paylaşmak için etkileşimde bulunan, fikirlerini gerçekleştirmek için stratejiler geliştiren ve deneyimlerini pratikte yenilikçi prototipleriyle tartışan çok sayıda sorumluluğu olan ve fazla sayıda aktörün yer aldığı interaktif bir süreçtir (Kanter, 1988; Van der Vegt & Janssen, 2003). Buna

göre, yenilikçilik süreçlerini geliştirmek için, daha sonra örgütlerde yenilikçiliğin gelişimini teşvik etmek için kullanılacak süreçlerin dinamikleri hakkında daha fazla bilgi edinilmesi gerekmektedir (Dyer ve Nobeoka, 2000; Singh, 2005).

### 1.3.İletişim İklimi ile Yenilikçilik İlişkisi

Yenilikçiliğin gelişimi için sosyal etkileşimlerin kilit rolünü ve bir organizasyon yapısı olarak ekiplerin önemini bir araya getirerek bireysel ekip üyelerinin yenilikçiliğe katkıları arasındaki karşılıklı bağımlılıklar hakkında daha fazla bilgi edinmek kaçınılmazdır (Vangriegken, Dochy, Raes ve Kyndt, 2015). Dahası, inovasyon ve yenilikçi çalışma davranışı üzerine araştırmalar (Hammond ve diğerleri, 2011) bireysel belirleyiciler ve çevresel faktörlerle yoğun bir şekilde ilgilenirken, günlük çalışma sırasında davranışsal öncüllerin rolü neredeyse hiç hesaba katılmamıştır (Messmann ve Mulder, 2015). Yenilikçi iş davranışları, ekiplerin günlük işlerinde yenilikçi çözümler üretmelerinin sağlanmasında hangi davranışlar gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, daha önceki kanıtlarla oldukça uyumludur, örneğin, destekleyici iletişim ortamı ile doğru ve adil muameleyi ilişkilendirmek için önerilen model, destekleyici iletişim ortamının mesleki ortamlarda yenilikçi çalışma davranışıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Ruppel ve Harrington, 2000). Deneysel çıkarım ayrıca, savunmacı iletişim iklimi ile yenilikçi çalışma davranışı arasında, etkileşimsel durumlarda engelli çalışma davranışına (Jam, vd., 2010) ve müşteri hizmetlerinin sunulmasındaki memnuniyetsizliğe (Chang ve Liu, 2008) yol açan negatif ilişkiye işaret etmektedir.

Arif ve arkadaşları (2012), 150 kişiden oluşan reklam ajansı çalışanlarının yenilikçi iş davranışları ve iletişim iklimi alguları arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve sonucunda, destekleyici iletişim ortamının yenilikçi çalışma davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, savunmacı iletişim ortamının ise yenilikçi çalışma davranışı ile olumsuz ilişkiyi yansıttığını ortaya koymuşlardır. Sonuçlar ayrıca, kadınların erkeklere kıyasla daha yenilikçi çalışma davranışını ve destekleyici iletişim ortamını yansıttığı için cinsiyetler arasında önemli farklılıklar ortaya çıkartmıştır. Yeni çalışanların deneyimli çalışanlara göre daha yenilikçi çalışma davranışı ve destekleyici iletişim ortamı sergilediği de tespit edilmiştir.

Balkar (2015), 398 öğretmenin örgütsel iklim, yenilikçi iş davranışı ve performansları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çalışmanın bulguları, destek, adalet ve baskı ile karakterize edilen örgütsel iklim algısının öğretmenlerin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Imran (2016), akademisyenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen iletişim faktörleri ve kariyerinin gelişimi üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada, yenilikçi çalışma davranışı ile dört iletişim faktörü arasında önemli ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Spesifik olarak, bu çalışma, yenilikçiliğin iletişim etkinliği, iletişim ortamı, ağ oluşturma ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ve mentorluk ile orta derecede ilişkili olduğunu bulmuştur.

Çalışanlarını teşvik eden ve güçlendiren kuruluşlar stratejik, iş birliği içinde, maliyet etkin, yenilikçi ve hesap verebilir bir iletişim ortamı yaratabilirler (Sharma, Gupta ve Wickramasinghe, 2005).

Bu çalışma, yenilikçi iş davranışının iletişim iklimi ile ilişkisine odaklanmayı amaçlamaktadır. Yenilikçi iş davranışı, modern çağın talebi ve örgütsel başarı için

temel kriterdir; iletişim iklimi en zengin üretkenlik için çok önemli başvuru kaynağı iken; böylece üretkenliğin artmasına katkıda bulunur. Çalışanlara belirlenmiş kalıplara daha az vurgu yaparak yeni çalışma ortamları için fırsatlar sunan kuruluşlar; daha yüksek verimlilik ve çıktı olasılığına sahiptir. Yeniliğe izin veren ve gelişen örgütler kesinlikle başarının zirvesine ulaşır, ancak bazı artılar ve eksiler başarının talepleridir, ancak yeni şeyler denemek zorunluluktur ve başarı şansı her zaman oradadır. Bu nedenle hem iletişim iklimi hem de yenilikçi çalışma davranışı, endüstriyel ve organizasyonel kuruluşlarda büyüme için temel unsurlardır. Bu çalışma, kuruluşların üretkenliğini artırmada yenilikçi çalışma davranışının önemi hakkında anlayış geliştirmeye yardımcı olabilir. İletişim iklimi, hemen hemen her çalışma ortamının önemli bileşenlerinden biridir. Mevcut bulgular, iletişimin iş davranışı üzerindeki etkisini anlamayı kolaylaştıracak ve farklı seviyelerde çalışanlar arasında iletişimi geliştirmenin yollarını önerebilecektir. Dahası, olumlu iletişim kalıplarını teşvik etmek, çalışanlar arasındaki kişilerarası çatışmaları azaltmada etkili olacaktır. Yenilikçi çalışma davranışının incelenmesi, yeni teknolojilere karşı proaktif tutum geliştirmeye, basılı ve elektronik medyada yeni stratejiler geliştirmeye ve yeni politikaları şekillendirmeye yardımcı olacaktır. Böylelikle, örgütlerde olumlu bir iletişim ikliminin yaratılması çalışanların yeni fikirler üretmelerine ve yaratıcılıklarını ulusal ve uluslararası gerekliliklere uygun şekilde geliştirmelerine izin verecektir.

#### **1.4.Kültürel Sıklığın Aracılık Rolü**

Yenilikçi iş davranışının bir göstergesi olarak örgütsel kültür çalışması (Nafees, 2006), orta ölçekli kuruluşların daha yüksek yenilikçi çalışma davranışını yansıtan ancak küçük ölçekli kuruluşların düşük yenilikçi çalışma davranışı sergilediğini gösteren küçük ve orta ölçekli kuruluşlar arasında önemli bir fark sergilemiştir.

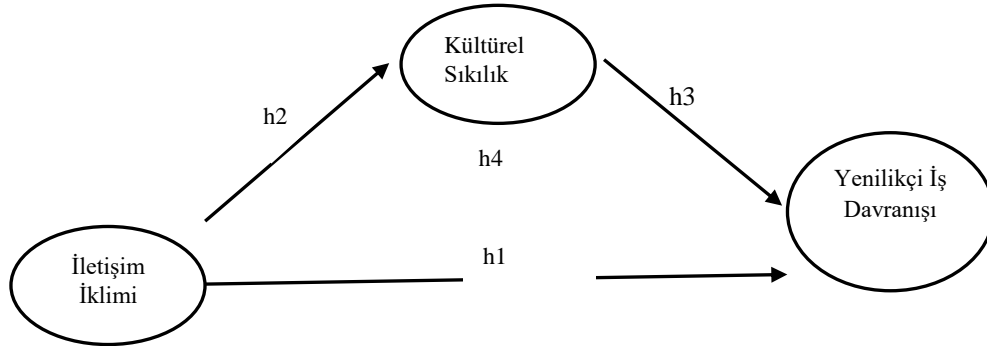
Kültürel boyutlardan birisi olan sıkı kültür yapısına bakıldığında iki önemli şey göze çarpmaktadır. Bunlar; bir toplum veya örgüt içerisinde normların ne kadar belirgin olduğu ve bu normlara uymamanın karşılığının ne olduğudur (Wasti ve Fiş, 2010: 5). Yani bir kültürü esnek veya sıkı yapan temelde hoşgörü veya cezadır. Aynı zamanda bu yaptırımlar ve kültür yapısı birbirine kenetlenmiştir. Şöyle ki net ve uyulmamasının ceza karşılığı olan davranışlar sıkı kültürde daha belirginken, sıkı kültüre sahip olmak isteyen örgüt veya toplumlarda da kurallar net belirlenmeye çalışmaktadır. Burada örgütler açısından önemli olan çalışanlarda oluşan sıkı veya esnek örgüt kültürü algısının onların performanslarına nasıl yansıdığıdır.

Sıkı kültür yapısının ortaya çıkışına bakıldığında, hayatta kalabilme mücadelesinin bu kültür yapısını şekillendirdiği görülmektedir (Gelfand vd., 2011). Çünkü tarihte, hayatta kalabilmek için bir çok hastalık, tehdit ve savaşlara mücadele edilmek zorunda kalınmıştır, dolayısıyla bu durumlara uygun norm ve kurallar geliştirilmiştir (Pelto 1968: 37-40; Gelfand, Nishii ve Raver, 2007: 1-59; Triandis, 1989: 506-520; Gelfand vd., 2010:14). Chan ve arkadaşlarına (1996:4) göre, sıkı bir kültürün varlığından bahsedebilmek için hayatta kalma mücadelesinde insanların birbirine bağımlı olması ve konulan kuralların istikrarlı olması gerekmektedir. Aslında, yaşanan çevreye uyum göstermeye çalışmaları toplulukları sıkı veya esnek kültür yapısına itmiştir.

Sıkı veya esnek kültür yapılarının yenilikçi davranmaları ve risk alma durumları da farklı olacaktır. Bakıldığında hataların hoşgörü ile karşılandığı topluluklar daha çok risk alarak yenilikçi davranışlara daha sıcak bakmaktadırlar (Rybowiak vd.,1999: 528). Risk almak istemeyen ve belirsizlikten hoşlanmayan topluluklar ise yenilikçiliğe ve yaratıcılığa karşı olumsuz tutum sergilemektedirler (Moskowitz, 1993: 132; Neuberger ve Newsom, 1993: 114; George ve Zhou, 2001: 515). Sıkı kültürlerde değişime direnç ve hata yapma korkusu daha fazladır (Thoresen, Pucik ve Welbourne,1999:110). Esnek kültürlerde ise değişime uyum ve hoşgörü hâkim olduğundan yeniliğe karşı isteklilik vardır. Böyle kuruluşlarda da yüksek düzeyde yaratıcılık ve yeniliği takip söz konusudur (Cox, vd., 1991: 828). Dolayısıyla, sıkı veya esnek kültürde yetişen bireylerin de yeniliğe açık olma karşısındaki tutumları farklılık gösterecektir. Sıkı kültürlerde normlara katı bir uyum söz konusu olduğundan değişime karşı da daha fazla direnç sergilenmektedir. Bu tarz kültürlerden gelen bireyle kendilerini güvende hissetmek için değişim konusunda daha çekimser davranacaklardır ancak örgüt içerisinde belirlenen normlara uyum düzeyleri de yüksek olacaktır. (Krauss ve Chiu, 1998:42; Lau, Chiu ve Lee, 2001: 351). Sıkı kültürlerde yenilikçi düşünce veya davranışlar ancak mevcut normlara ters düşmüyorsa kabul edilebilir (Toh ve Leonardelli, 2012:605). İlgili sorunların olası çözümlerinin kullanılabilirliği özellikli yerel şartları karşılamalıdır. Herhangi yeni bir çözümün veya fikrin başarımın dikkate alınması için planlanan kitle açısından kabul edilebilir olması gerekir (Csikszentmihalyi, 1990: 112).

Uğurlu Kara (2020), araştırmasında kültürel sıklık-esnekliğin sosyal kaytarmaya etkisinde örgütsel adalet ve iletişim doyumunun aracılık etkisini incelemiştir. İletişim doyumunun alt boyutu olan iletişim ikliminin aracılık etkisine de bakılmıştır. Çalışmanın sonucunda sıklık-esnekliğin kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde iletişim ikliminin de tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Böylece sıkı bir örgüt kültürü algısının nasıl bir iletişim iklimi içinde doğduğu ve bu durumun çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl etkilediği bu çalışmanın ana sorunsalı olmuş ve bunu test etmek için aşağıdaki model kurulmuştur:



Şekil 1: Araştırma Modeli



h1: İletişim ikliminin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi vardır.

h2: İletişim ikliminin kültürel sıkılık üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkisi vardır.

h3: Kültürel sıkılığın yenilikçi davranış üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkisi vardır.

h4: Kültürel sıkılığın iletişim iklimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Örneklem

Araştırmaya, bir kamu kurumunda görevli 212 çalışan katılmıştır. Bu kamu kurumunda toplam 363 kişi çalışmaktadır ve örneklem sayısı %95 güvenilirlik düzeyinde yeterlidir. Katılımcıların yaşları 21 ve 56 (ort.=33,57, SS=7,67) arasındadır. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri 1 ve 30 yıl (ort.= 9,47, SS = 6,91) arasındadır. Katılımcılardan 2 kişi lise (%0,9), 1 kişi önlisans (%0,5), 139 kişi lisans (%65,6), 55 kişi yüksek lisans (%25,9) ve 15 kişi doktora (%7,1) mezunudur. Katılımcıların 200'ü (% 94,3) erkek, 12'si (% 5,7) ise kadındır. Veriler ölçüm araçlarının yüz yüze uygulanması ile toplanmıştır.

### 2.2. Ölçüm Araçları

Kültürel Sıkılık Ölçeği (KS): Araştırmada kullanılan Kültürel Sıkılık ölçeği Gelfand ve arkadaşlarının (2011) geliştirdiği ve Özeren'in (2011:89) küçük değişiklikler yaparak örgütsel düzeye uyarladığı ölçektir. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,70 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte 6 madde bulunmaktadır. Ters kodlu olan 4'üncü madde ölçeğin iç tutarlılık katsayısını düşürdüğü ve faktör yapısını bozduğundan analizlerden çıkarılmış ve 5 madde ile analizlere devam edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklın değerinin 0,60'dan büyük ve Barlett's küresellik testinin anlamlı olması (,706,  $p<001$ ) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapısı AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile doğrulanmıştır. DFA sonucunda ölçek uyumunun iyi olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2011). DFA değerleri tablo-1'dedir. DFA esnasında p değerinin anlamsız çıkabilmesi için 5 ve 6'ncı maddelerin hata değerleri birleştirilerek modifikasyon yapılmıştır. Ölçekte bulunan sorulardan örnek maddeler şu şekildedir: "Örgütümüzde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır", "Örgütümüz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz."

İletişim Doyumu (İletişim İklimi) Ölçeği (İİ): Araştırmada kullanılan iletişim iklimi ölçeği Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen Güllüoğlu (2011) tarafından Türkçeye çevrilen iletişim doyumu ölçeğinin sekiz boyutundan biri olan iletişim iklimi boyutudur. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Oklın değerinin 0,60'dan büyük ve Barlett's küresellik testinin anlamlı olması (,830,  $p<001$ ) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapısı

doğrulamayı faktör analizi (DFA) ile doğrulanmıştır. DFA sonucunda ölçek uyumunun iyi olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2011). DFA değerleri tablo-1’dedir. DFA esnasında p değerinin anlamsız çıkabilmesi için 4 ve 5’inci maddelerin hata değerleri birleştirilerek modifikasyon yapılmıştır. Ölçekte bulunan sorulardan örnek maddeler şu şekildedir: “Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir”, “İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum”.

Yenilikçilik Ölçeği (Y): Araştırmada kullanılan yenilikçilik ölçeği Jong, 2007 tarafından geliştirilen ölçektir. Ölçek 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Okin değerinin 0,60’dan büyük ve Barlett’s küresellik testinin anlamlı olması (,893,  $p < 001$ ) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulamayı faktör analizi (DFA) ile doğrulanmıştır. DFA sonucunda ölçek uyumunun iyi olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2011). DFA değerleri tablo-1’dedir. Uyum iyiliği değerlerinin uygun ve p değerinin anlamsız çıkabilmesi için 15 hata değeri birbirine bağlanarak modifikasyon yapılmıştır. Ölçek tek boyutlu ve 11 maddeden oluşması nedeniyle çok sayıda modifikasyona ihtiyaç duyulmuştur. Ölçekte bulunan sorulardan örnek maddeler şu şekildedir: “Yeni iş metotları, teknikleri ya da araç-gereçlerini araştırıp öğrenirim”, “İnsanları yenilikçi fikirleri desteklemeleri için motive ederim”.

**Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulamayı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek	p	$\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Kültürel Sıklık	,437	3,778	4	,944	000	1,00	1,00	,93
İletişim Doyumu	,109	7,574	4	1,843	,065	,99	,99	,98
Yenilikçilik	,07	51,082	29	1,761	,06	,99	,99	,95

Not:  $\Delta\chi^2$  =Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square, sf = Degrees of Freedom, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, CFI = Comparative Fit Index, IFI = Incremental Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index.

### 3. ANALİZ VE BULGULAR

Hipotez testleri için verilerin analizlerinden önce ilk olarak verilerin normal dağılıma uygunluğu basıklık çarpıklık değerleri kontrol edilerek yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2’dedir. Değerler -1 ve +1 arasında olduğundan normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir. Daha sonra SPSS programında ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası korelasyonlara bakılmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri tablo-1’dedir. Tüm değişkenlerin birbirleriyle anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Ölçeklerin Normal Dağılıma Uygunluğu Testi Sonuçları**

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Kültürel Sıklık	-,144	-,264
İletişim Doyumu	-,246	-,669
Yenilikçilik	-,005	-,433

Değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 3'dedir. Değişkenlerin ortalamalarına ilişkin sonuçlara bakıldığında Kültürel Sıklık'a ilişkin puan ortalaması 2.16 (SS=.55), İletişim İklimi puan ortalaması 3.32 (SS=.70) ve Yenilikçilik puan ortalamasının ise 4.02 (SS= .54) olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında Kültürel Sıklık ile İletişim İklimi arasında orta düzeyde olumsuz yönde anlamlı ( $r=-.350$ ;  $p<0.01$ ) ve Yenilikçilik ile düşük düzeyde olumsuz yönde anlamlı ( $r=-.277$ ;  $p<0.01$ ); İletişim İklimi ile Yenilikçilik arasında da olumlu yönde anlamlı ( $r=.202$ ;  $p<0.01$ ) ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1. Kültürel Sıklık	2,16	0,55	-		
2. İletişim İklimi	3,32	0,70	-,350**	-	
3. Yenilikçilik	4,02	0,54	-,277**	,202**	-

\*\*  $p<0,01$

Bir kurumda iletişim ikliminin, o kurumdaki yenilikçi davranışa etkisi ve bu etkileşimde kültürel sıklığın aracı rolünü incelemek üzere bu kurumda çalışan 212 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Oluşturulan hipotezler SPSS programında yapılan regresyon analizleri ile test edilmiştir. İletişim ikliminin yenilikçi davranışa etkisinde kültürel sıklığın aracılık rolünü test etmek için Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği dört aşamalı yaklaşım benimsenmiştir. Buna göre birinci aşamada bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalı, ikinci aşamada bağımsız değişkenle aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalı, üçüncü aşamada aracı değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Bağımsız değişkenle aracı değişkenin modele birlikte dâhil edildiği dördüncü aşamada bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı değilse tam aracılık, ilişki anlamlı ancak azalmışsa kısmi aracılık etkisi vardır. Bu çerçevede bu adımlara uygun olarak regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	$\beta$	
1'inci Adım B.sız D: İletişim İklimi B.lı D : Yenilikçi Davranış	,156	,05	,20*	$R^2 = 0,20$ $F(1,210)=8,946$ $P<0,01$
2'nci Adım B.sız D: İletişim İklimi B.lı D : Kültürel Sıklık	-,276	,05	-,35**	$R^2 = 0,12$ $F(1,210)=29,377$ $P<0,001$
3'üncü Adım B.sız D: Kültürel Sıklık B.lı D : Yenilikçi Davranış	-,271	,06	-,27**	$R^2 = 0,07$ $F(1,210)=17,451$ $P<0,001$
4'üncü Adım B.sız D-1: İletişim İklimi B.sız D-2: Kültürel Sıklık B.lı D : Yenilikçi Davranış	,09	,05	,12	$R^2 = 0,08$ $F(2,209)=10,249$ $P<0,001$
	-,230	,06	-,23**	

NOT: B.sız D: Bağımsız Değişken, B.lı D: Bağımlı Değişken

\*\*  $p<0,001$ , \* $p>0,01$

Regresyon analizlerinde elde edilen  $\beta$  değeri (standartlaştırılmış beta) bir değişkenin diğeri üzerindeki etkisini göstermektedir. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında birinci adımda iletişim ikliminin yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta = ,20$ ,  $p<0,01$ ) olduğu (h1 kabul), ikinci adımda iletişim ikliminin kültürel sıkılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta = -,35$ ,  $p<0,001$ ) olduğu (h2 kabul), üçüncü adımda kültürel sıkılığın yenilikçi davranış üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta = -,27$ ,  $p<0,001$ ) olduğu (h3 kabul) görülmektedir. Dördüncü adımda iletişim iklimi ile kültürel sıkılığın birlikte yenilikçi davranış üzerindeki etkilerine bakıldığında; kültürel sıkılığın yenilikçi davranış üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta = -,23$ ,  $p<0,001$ ) olduğunu, ancak iletişim ikliminin yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta = ,12$ ,  $p<0,091$ ) olmadığı bulunmuştur. Bu sonuç aracı değişkenin (kültürel sıkılık) modele eklendiğinde bağımsız değişkenin (iletişim iklimi) bağımlı değişken (yenilikçi davranış) üzerindeki etkisi  $\beta = ,20$  ( $p<0,01$ ) değerinden  $\beta = ,12$  ( $p<0,091$ ) değerine istatistiksel olarak anlamlılığını kaybederek ve azalarak değişmiştir. Bu bulgular kültürel sıkılığın iletişim iklimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir. Tam aracılığın anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel, Ariel ve Goodman testi uygulanmış ve kültürel sıkılığın iletişim iklimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi (sırasıyla,  $Z = 3.818$ ,  $3.786$ ,  $3.851$ ,  $p < .001$ ) olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre h4 kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

İletişim iklimi, bir örgütün üretkenliğini önemli ölçüde etkiler çünkü iklim, bir örgütün üyelerinin çabasını etkiler. Bu çalışma, örgütsel iletişim ikliminin geliştirilmesinin örgüt içindeki yenilikçi iş davranışlarını artıracaklarını, bunun sağlanması için de örgüt kültürünün doğru oluşturulması ve aktarılması gerektiğini göstermektedir. Bu sonuç etkileşimli süreçlerin, örgütün temel unsurlarını yeniden yapılandırma, yeniden düzenleme ve canlandırma üzerindeki potansiyel etkilere katkıda bulunacağı varsayımını da güçlendirecektir. Guzley'e (1992) göre;

*“Belirli bir iletişim ortamı, bireysel kararlar ve davranışlar için kılavuzlar sağlar. Örgüt üyelerinin işlerini etkin bir şekilde yapma, kendilerini örgüte adanma, işte dürüst davranma, örgütteki fırsatları güçlü bir şekilde takip etme, meslektaşları ve organizasyonun diğer üyelerini destekleme, görevleri yaratıcı bir şekilde yerine getirme ve yenilikçi sunma kararları kuruluşun ve operasyonlarının iyileştirilmesine yönelik fikirler iletişim ortamından etkilenir”.*

Dahası, olumsuz bir iklim, örgüt üyelerinin nasıl çalışacakları ve örgüte nasıl katkıda bulunacakları konusunda aldıkları kararları kesin bir şekilde baltalayabilir. Güçlü pozitif iklimler genellikle daha destekleyici yönetsel uygulamalara ve organizasyon kurallarına yol açar.

Örgütsel iletişim üzerine yapılan çalışmalar, örgüt ve iletişim olmak üzere iki farklı kavramsal varlığı içerir. Bir örgüt içindeki iletişimi anlamak, iletişim süreçlerinin örgütsel iletişim iklimini nasıl etkilediğini ve iletişimin üyeler tarafından yönetilen çatışmalardan nasıl etkilendiğini anlamayı gerektirir. Genel bulgular, çatışma yönetiminin, personelin örgütte oynadığı rollerle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Yönetim, yöneticiler ve teknik yöneticiler, çatışmasız stratejiler benimsemenin destekleyici ortamı sürdürmeye yardımcı olmayacağını

düşünmektedirler. Farklı personel grupları tarafından işyerindeki rollerine ve durumlarına göre benimsenen farklı stratejiler, farklı bağlamlardaki çatışmaların, farklı iletişim yönetimi tarzlarının ne zaman, kiminle ve hangi amaçla kullanıldığının daha ayrıntılı incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu sebeple iş yerindeki destekleyici iletişim ortamının artırılması gerekmektedir. İletişim iklimi, dikey veya yatay iletişimden ziyade genel iletişim ağlarına odaklanmalıdır. Bununla birlikte, örgütsel iletişim iklimi ortamının diğer perspektiflerinin önemi de göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini güçlendirmede iletişim kuşkusuz çok önemlidir. Bunun nedeni, etkili iletişimin, net hedefler belirleyerek ve çalışanların eyleminin kuruluşu nasıl etkileyeceğine dair çalışanlar için net beklentiler oluşturmasıdır. Bu çalışmanın sonuçları, örgütsel iletişim iklimi ortamının örgütteki çalışanların yaratıcı davranış sergilemelerine katkıda bulunacağını ortaya koymuştur. Bu nedenle, örgütler kendi iç çevrelerindeki iletişimi geliştirerek çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmaya teşvik etmelidir. Bu şekilde böyle bir örgütte sağlıklı bir iletişim ortamı yaratılmasına ve tanımlama sürecini güçlenmesine olanak sağlanacaktır.

İletişim sadece anlam vermektense daha fazlasıdır (Robbins and Judge, 2013: 370) Bu nedenle bir örgütte olumlu bir iletişim iklimi oluşturulmak isteniyorsa yöneticilerin, mesajları nasıl iletmek istediğine ve mesajı yapılandırırken hangi yaklaşımı benimseyeceğine doğru karar vermeleri gerekir (Argenti, 2012: 30).

Yenilikçilik, birçok modern kuruluşun hayatta kalmasını, büyümesini ve sürdürülebilirliğini belirleyen önemli bir itici güç olarak tanımlanmıştır. Günümüzün rekabetçi ortamında, yenilik, hem bireysel hem de kurumsal başarıları yönlendirmede kritik olabilir. Daha da önemlisi, örgütlerdeki bireyler, işte yenilikçiliğin uygulanmasında kilit oyuncudur. Bu nedenle, bu çalışma yenilikçi çalışma davranışının öncüllerinden birisi olduğu düşünülen iletişim iklimi ile ilişkisi ve bu ilişkideki kültürel sıklık algısının aracılık etkisini araştırmaktadır. Özellikle, bu çalışma, iletişim ikliminin yenilikçi iş davranışını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu iletişim iklimi aynı zamanda çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak yeni fikirlerin inovasyonu ve uygulanması için fırsatlar sağlamakta ve böylece örgütlerde kariyer gelişimleri için bir platform haline gelmektedir.

Imran (2016) çalışmasında yenilikçi iş davranışı ile iletişim etkinliği, iletişim ortamı, ağ oluşturma ve orta derecede mentorluk arasında anlamlı pozitif ve güçlü ilişkiler tespit etmiştir. Yenilikçi iş davranışının kariyer gelişimi ile pozitif ve güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu da bulunmuştur. Bu, unsurların her birinin birbiriyle ilişkili olduğu anlamına gelir. Başka bir deyişle, bir unsurun tatmin edici bir koşulu, bir diğerini olumlu yönde etkileyecektir. Daha da önemlisi, sonuçlar, ağ kurmanın yenilikçi iş davranışına en büyük katkıyı sağladığını, ardından iletişim ve rehberliğin geldiğini ortaya koymuştur. Yenilikçiliği destekleyen iç ortam, 'yenilik için örgütsel iklim' olarak adlandırılır ve rekabet avantajı yaratmak ve performansı artırmak için yenilikçilikten yararlanan kuruluşlar için çok önemlidir (Kissi, Dainty ve Liu, 2012). Isaksen ve Ekvall (2010), yaratıcılığın ve değişimin teşvik edildiği bir “yenilik için örgütsel iklim” ortamının oluşturulması gerektiğini savunarak bu görüşü desteklemişlerdir; yenilik için yönetimin önemli bir yönünün, çalışanların birbirlerinin fikirlerini ve önerilerini paylaşabilmesi ve bunlara dayanabilmesi için uygun iletişim iklimi yaratmak olduğunu unutmamak gerekir.

Araştırmacılar, bir bireyin yaratıcılığının -eşzamanlı olarak yeni ve yararlı olan fikirlerin üretilmesinin (Amabile, 1983; Amabile, 1996)- bireyin gömülü olduğu kültürel çevre ile yakından bağlantılı olduğu yönündeki eleştirel fikri incelemeye başlamışlardır (Lubart, 1990; Chiu and Kwan, 2010; De Dreu, 2010; Leung and Morris, 2010; Morris and Leung, 2010; Varsakelis, 2001; Wang, 2011). Bir kuruluş gibi kolektif bir grubu birleştiren bir dizi paylaşılan bilgi, değer, norm ve inanç olarak kavramsallaştırılan kültür (Chiu ve Hong, 2006), biliş ve motivasyonu ve dolayısıyla yaratıcı problem çözmeye nasıl yaklaşıldığını şekillendirir (Leung vd., 2008; Chiu ve Kwan, 2010; Morris ve Leung, 2010). Kültürün yaratıcılık üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalardaki son zamanlardaki artışa rağmen, bu alandaki çalışmalar hala başlangıç aşamasındadır; İnsanların nasıl yaratıcı bir şekilde düşündüğüne ve küresel bir ortamda nasıl yenilik yaptığına dair anlayışımız hala gelişmeye devam etmektedir. Spesifik olarak, bir örgütün kültürünün çalışanlarının motivasyonunu ve hem kendi örgütü içinde hem de dışında yenilik yapma kabiliyetini nasıl etkilediğine dair teorik bir açıklamadan ve ampirik çalışmalar alan yazında devam etmektedir. Bu araştırma aynı zamanda bir örgüt kültürünün çalışanların orada başarılı bir şekilde yenilik yapma olasılığını nasıl etkilediğine dair bulgular ortaya koymuştur. Gelfand ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan son kuramsallaştırmada, kültürel sıklığın bir toplumun veya örgütün güçlü sosyal normlar ve sapkın davranışlara karşı düşük hoşgörü ile karakterize edilme derecesi yaratıcılığı etkileyen bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Kültürel sıklık boyutunda, dikkat, öngörülebilirlik ve disiplin ile karakterize edilen psikolojik adaptasyonlar mevcuttur. Bazı bağlamlarda yararlı olan (örneğin, verimliliği artırmak), bu psikolojik adaptasyonlar genellikle yaratıcılığı engeller (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006).

Gelfand ve arkadaşlarının (2006) kültürel sıklık üzerine bu kuramsallaştırması, kültürün yaratıcılık üzerindeki etkisini anlamaya yönelik yararlı bir ilk adımdır; yine de kültürel sıklığın yaratıcılığa her zaman zarar verdiği net değildir. Sıkı kültürler, bireyleri sosyal normlara ve kurallara uygun olacak şekilde sosyalleştirerek ortak düşünmeye teşvik eder. Ortak düşünme genellikle yaratıcılığın bir antitezi olarak düşünülse de, bazı bilim adamları, örneğin belirli bir bağlama uyacak şekilde yaratıcı fikirlerin seçimini kolaylaştırmada yaratıcılığı da geliştirebileceğini ileri sürmüşlerdir (Cropley, 2006; Goncalo and Duguid, 2011). Bu nedenle ne zaman ve ne kadar sıkı kültürlerin yaratıcı performans için yararlı olabileceğini araştırmaya değer. Buradan yola çıkarak kültürel sıklığın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve sonucunda negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, iletişim iklimi ile yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkide kültürel sıklığın aracılık etkisini ortaya koymaktadır. Nitekim yapılan analizler sonucunda, iletişim iklimi ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilirken, kültürel sıklığın da tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kültürel sıklık yenilikçi davranışı negatif yönde anlamlı etkilemektedir. Büyükmeşe ve arkadaşları (2017) da iletişim ve yenilikçilik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Yıldırım ve Karabey (2016), araştırmalarında sıkı örgüt kültürü ile benzer özellikler taşıyan hiyerarşi kültürünün yenilikçiliği negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çalışanlar örgüt içinde örgüt tarafından şekillendirilen iletişim çerçevesinde sosyalleşirler ve bu kurulan iletişimle bireyler örgütün kültürel yapısını da

değiştirebilirler (Gudykunst, 1997). Bu çalışmada iletişim iklimi ile kültürel sıklık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütteki iletişim iklimi ile örgüt kültürü örgütsel davranışın oluşmasına katkı sağlamakta ve iletişim örgütteki kültürün anlaşılmasında derin bir pencere açmaktadır (Kowalski, 2000). Bundan sonraki çalışmalarda yine aynı bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide esnek örgüt kültürünün aracılık etkisine bakılabilir veya bağımsız değişken olarak ele alınan iletişim doyumunun alt boyutu olan iletişim iklimi yerine bir diğer alt boyut olan üstlerle iletişim boyutu ile çalışılabilir.

## KAYNAKÇA

- Agarwal, U. A. (2014), "Linking Justice, Trust, and Innovative Work Behaviour to Work Engagement", *Personnel Review*, 43(1): 41-73.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. And Nijstad, B. A. (2004), "The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of The State-of-The-Science", *Journal of Organizational Behavior*, 25: 147-173.
- Anderson, N., Potočnik, K. and Zhou, J. (2014), "Innovation and Creativity in Organizations a State-of-The-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework", *Journal of Management*, 40: 1297-1333.
- Arif, S., Zubair, A. and Manzoor, Y. (2012), "Innovative Work Behavior and Communication Climate Among Employees of Advertising Agencies", *FWU Journal of Social Sciences*, 6(1): 65-72.
- Balkar, B. (2015), "The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers." *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2): 81-92.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Buchholz, W. (2001), "Open Communication Climate", [atc.bentley.edu/faculty/wb/pritable/opencomm.pdf](http://atc.bentley.edu/faculty/wb/pritable/opencomm.pdf), Erişim Tarihi: 30.01.2020.
- Bunce, D., & West, M. A. (1995), "Self-Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work", *Applied Psychology: An International Review*, 44: 199-215.
- Büyükbeşe T., Direkçi, E. ve Erşahan, B. (2017), "Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâlarının İletişim Becerilerine ve Bireysel Yenilikçilik Seviyelerine Etkisi". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2): 221-236.
- Chan, D. K.S., Gelfand, M. J., Triandis, H. C. and Tzeng, O. (1996), "Tightness-Looseness Revisited: Some Preliminary Analyses in Japan and the United States", *International Journal of Psychology*, 31: 1-12.
- Chang, L. C. and Liu, C.H. (2008), "Employee Empowerment, Innovative Behavior And Job Productivity of Public Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18295217>, Erişim Tarihi: 15.01.2020.
- Churchill G.A. Jr., Ford N.M. and Walker O.C. Jr. (1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction in The Sales Force", *Journal of Marketing Research*, 13: 323-332.
- Clampitt, P. G. and Downs, C. W. (1993), "Employee Perceptions of The Relationship Between Communication and Productivity", *The Journal of Business Communication*, 30: 5-28.



Cox, T. H., Lobel, S.A. and McLeod, P. L. (1991), “Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on A Group Task”, *Academy of Management Journal*, 34: 827-847.

Crossan, M. M. and Apaydin, M. (2010), “A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of The Literature”, *Journal of Management Studies*, 47: 1154-1191.

Csikszentmihalyi, M. (1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. (1st Ed.). New York: Harper Perennial Modern Classics, 1-336.

Damanpour, F. (1991), “Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, 34(3): 550-590.

Damanpour, F. (1992), Organizational size and innovation. *Org. Stud.*, 13: 375–402.

Downs, C. W. and Hazen, M. D. (1977), “A factor analytic study of communication satisfaction”, *Journal of Business Communication*, 14(3): 63-73.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000), “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case”, *Strategic Management Journal*, 21: 345-367.

Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016), “The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in tourism enterprises”, *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 69(1): 53–64.

Evers, A. T., Kreijns, K., Van der Heijden, B. I. J. M. and Gerrichhauzen, J. T. G. (2011), “An Organizational and Task Perspective Model Aimed at Enhancing Teachers’ Professional Development And Occupational Expertise”, *Human Resource Development Review*, 10: 151-179.

Falcione, R.L., Sussman, L. and Herden, R.P. (1987), *Communication Climate in Organizations*. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, & L.W. Porter (Eds.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp.195-227). Newbury Park: Sage.

Fay, D., Shippton, H., West, M. A. and Patterson, M. (2015), “Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of The Hrm Context”. *Creativity and Innovation Management*, 24: 261-277.

Gelfand, M. J., Nishii, L. H. and Raver, J. L. (2006), “On The Nature and Importance of Cultural Tightness and Looseness”, *Journal of Applied Psychology*, 91: 1225-1244.

Gelfand, M. J., Nishii, L. H. and Raver, J. L. (2007), “On The Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness”, CAHRS Working Paper Series, 1-59. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, *Center for Advanced Human Resource Studies*, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/462>, Erişim Tarihi: 25.01.2021.

Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. J., Duan, L., D’Amato, A., Almaliach, A., Ang, S., Aycan, Z., Arnadottir, F., Biasoli, Z. M. M., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., Fischer, R., Fülöp, M., Georgas, J., Kashima, E. S., Kashima, Y., Kim, K., Lempereur, A., Marquez, P., Othman, R., Overlaet, B., Panagiotopoulou,

- P., Peltzer, K., Perez-Florizno, L. R., Petrovna, L., Realo, A., Schei, V., Schmitt, M., Smith, P. B., Soomro, N., Szabo, E., Taveesin, N., Toyama, M., Vliert, E.V., Vohra, N., Ward, C., Yamaguchi, S. and Yan, X. (2010), "The Difference Between 'Tight' and 'Loose' Societies Revisited: Ecological, Socio-Political, and Societal Correlates of Tightness/looseness in Modern Nations", <http://www.gelfand.umd.edu/science.pdf>, Erişim Tarihi: 25.01.2020.
- George, J. M. and Zhou, J. (2001), "When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology*, 86: 513-524.
- Gundykunst, W. B. (1997), "Cultural Variability in Communication", *Communication Research*, 24: 327-342.
- Güllüoğlu, Ö. (2011), Kurumsal bağlılık ile iletişim doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği. Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. and Zhao, X. (2011), "Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. Psychology of Aesthetics", *Creativity, And The Arts*, 5: 90-105.
- Jam, F. A., Akhtar, S., Haq, U. I. and Rehman, U. A. (2010), "Impact of Leader's Behavior on Employee's Job Stress: Evidence From Pakistan", *Retrievefrom* [http://www.eurojournals.com/ejefes\\_21\\_14.pdf](http://www.eurojournals.com/ejefes_21_14.pdf), Erişim Tarihi: 15.01.2020.
- Janssen, O. (2000). "Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O, van de Vliert, E. and West, M. (2004), "The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction", *Journal of Organizational Behavior*, 25: 129– 145.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2011), "Innovation, Organizational Learning, and Performance", *Journal of Business Research*, 64(4): 408-417.
- Jong, J. P. (2007), *Individual innovation: The Connection between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior*. Amsterdam: Zoetermeer: EIM.
- Kanter, R. M. (1988). "When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations". *Research in Organizational Behavior*, 10: 169-211.
- Kara, A. U. ve Aydoğan, E. (2020), "Kültürel sıkılık-esnekliğin sosyal kaytarmaya etkisinde örgütsel adalet ve iletişim doyumunun aracılık etkisi", *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1): 335-351.
- Karby, N. D. R. (2002), "Teachers' Organizational Commitment and The Factors and Processes That May Contribute to it", <http://www.wordcat.org/oclc/52453189>, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2021.
- Khan, I. U. (2018), The Role of Organizational Justice and Culture in Relationships Between Leadership Styles and Employees' Performance. Dera Ismail Khan, Gomal University.

- Kongchan, A. (1985) Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Business College Faculty. Doctoral Disertation, *Arizona State University, Business Administartion*, Arizona.
- Kowalski, T. J. (2000), “Cultural Change Paradigms and Administrator Communicatio”, *Contemporary Education*, 71(2): 4-12.
- Krauss, R. M. and Chiu, C. (1998), Language and Social Behavior. *The Handbook of Social Psychology*, 1(2): 41-88.
- Lau, I. Y-M, Chiu, C. and Lee, S. (2001), “Communication and Shared Reality: Implications for the Psychological Foundations of Culture”, *Social Cognition*, 19: 350-371.
- McCauley, D.P. and Kuhnert, K.W. (1992), “A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management”, *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-284.
- Messmann, G. and Mulder, R. H. (2012), “Development of a Measurement Instrument For Innovative Work Behaviour as a Dynamic and Context-Bound Construct”, *Human Resource Development International*, 15: 43-59.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meznar, M. and Nigh, D. (1995), “Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs in American Firms”, *Academy of Management Journal*, 38(4): 975-996.
- Mishra, J. and Morrissey, M.A. (1990), “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, *Public Personnel Management*, 19(4): 443-486.
- Moskowitz, G. B. (1993), “Individual Differences in Social Categorization: The Influence of Personal Need for Structure on Spontaneous Trait Inferences”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65: 132-142.
- Nafees, A. (2006), Organizational culture as a predictor of innovative work behavior. (Unpublished M.Phil Dissertation). Islamabad: National Institute of Psychology, Quaid-i-Azam University.
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W. and Abdullah, A. (2014), “Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company”, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 109(0): 1046-1058.
- Neuberg, S. L. and Newsom, J. T. (1993), “Personal Need for Structure: Individual Differences the Desire for Simple Structure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65: 113- 131.
- Nuss, M. D. (1996), “A longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department”, <http://sunzi1.lib.hku.hk/ER/detail/cof/4206093>, Erişim Tarihi: 15.02.2021.

Özeren, E. (2011), “Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıkılık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

Pace, W.R. (1983), *Organizational Communication: Foundation for Human Resource Development*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Pelto, P. (1968), “The Difference Between ‘Tight’ And ‘Loose’ Societies”, *Transaction*, 5: 37-40.

Poole, M.S. and McPhee, R.D. (1983), *A structural analysis of organizational climate*. In L.L. Putnam & M.E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretive approach* (pp. 195-219). Beverly Hills, CA: Sage.

Robbins, S.P., Judge T.A., Millet, B. and Marsh, T. (2008), *Organisational Behaviour*, 5th ed., Pearson education.

Ruppel, C. P. and Harrington, S.J. (2000), “The Relationship of Communication, Ethical Work Climate and Trust to Commitment and İnnovation”, *Journal of Business Ethics*, 25(4): 313-328.

Ruth, M. and Guzley, K. (1992), “Organizational Climate and Communication Climate Predictors of Commitment to the Organization”. *Management Communication Quarterly*, 5: 379-402.

Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. and Batinic, B. (1999), “Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, Validity, and Different Language Equivalence”, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 527-547.

Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994), “Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.

Sharma, S. K., Gupta, J. N. and Wickramasinghe, N. (2005), “A Framework for Building A Learning Organization in The 21st Century”, *International Journal of Innovation and Learning*, 2(3): 261-273.

Simpson, E. M. (1988), *Communication Satisfaction and Job Satisfaction Among Retail Speciality Store Salespeople*. Doctoral Dissertation, University of Oklahoma, USA.

Smidts, A., Pruyn, A.T.H., Van Riel, C.B.M. (2001), “The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification”, *Erim Report Series Research in Management*, file:///C:/Users/User/Downloads/erimrs20000321133141.pdf, Erişim Tarihi: 02.02.2021.

Solomon, T.G., Winslow, K.E. and Tarabishy A. (2004), *The Role of Climate in Fostering Innovative Behavior in Entrepreneurial SMEs*. <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/USASBE/98usa221.txt>, Erişim Tarihi 01.02.2021.

Subramaniam, M., and Youndt, M. A. (2005), “The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities”, *Academy of Management Journal*, 48: 450-463.

- Sundgern, M., Dimenas, E., and Gustafsson, J.E. (2005), “Drivers of organizational creativity: A path model of creative climate in Pharmaceutical”, *R & D Management*, 35(4): 359-374.
- Taguiri, R. (1968), *The Concepts of Organizational Climate*, in R. Taguiri and G.H. Litwin (editors), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*, Boston: Harvard University Press.
- Thornhill, S. (2006), “Knowledge, Innovation and Firm Performance in High-And Low-Technology Regimes”, *Journal of Business Venturing*, 21(5): 687-703.
- Thoresen, C. J. and Pucik, V. (1999), “Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 107-122.
- Toh, S. M. and Leonardelli, G. J. (2012), “Cultural Constraints on The Emergence of Women as Leaders”, *Journal of World Business*, 47(4): 604–611.
- Triandis, H. C. (1989); “The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts”, *Psychological Review*, 96: 506-520.
- Trombetta, J.J. and Rogers, D.P. (1988), “Communication Climate, Job Satisfaction And Organizational Commitment”, *Management Communication Quarterly*, 1:494-514.
- Van der Vegt, G. S. and Janssen, O. (2003), “Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation”, *Journal of Management*, 29: 729-751.
- Vangriegken, K., Dochy, F., Raes, E. and Kyndt, E. (2015), “Teacher Collaboration: A Systematic Review”, *Educational Research Review*, 15: 17-40
- Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004), “The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”. *European Journal of Innovation Management*, 7(4): 303–313.
- Wasti, A. ve Fiş, A. M. (2010), “Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10: 11–32.
- Welsch, HP and H LaVan (1981), “Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfactions, Professional Behavior, and Organizational Climate”, *Human Relations*, 34:1079-1089.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. and McGrath, A. L. (2004), “Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: Test of a Model Healthy Work Organization”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 565-588.
- Yıldırım, F. ve Karabey C. N., (2016), “Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ankara.
- Yu, P. L. (2017). “Innovative Culture and Professional Skills: The Use of Supportive Leadership and Individual Power Distance Orientation in IT Industry”. *International Journal of Manpower*, 38(2): 198–214.
- Zaremba, A.J. (2003), *Organizational Communication*. Canada: Thomson Learning.