

Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi¹

M. Kürşat TİMURÖĞLU²
Büşra YILMAZ³



Geliş Tarihi/ Received
01/11/2020

Kabul Tarihi/ Accepted
07/01/2021

Yayın Tarihi/ Published
15/01/2021

Citation/Atf: Timuroğlu, K. ve Yılmaz, B., (2021), Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35(1): Sayfa: 319-337, <https://doi.org/10.16951/atauniibd.819336>

Öz: Bu çalışmanın amacı; örgütsel iletişimin örgütsel yenilik üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada örgütsel iletişim ve örgütsel yenilik kavramları incelenmiştir. Bu çerçevede örgütsel iletişim ve örgütsel yenilik bileşenlerin belirlenmesine çalışılmıştır ve araştırmanın teorik bölümü tamamlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında İstanbul'da faaliyet gösteren Arçelik A.Ş.'de çalışanlar ile yüz yüze görüşme yöntemi ile 408 anket uygulanmıştır. Örgütsel iletişimin örgütsel yeniliğe etkisi teorik olarak açıklanmıştır. Sonuç olarak örgütsel iletişimin örgütsel yeniliği etkilediği tespit edilmiştir. Literatürde örgütsel iletişim ve örgütsel yenilik kavramları öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bu nedenle, bu kavramlar arasındaki etki, neden ve sonuçları ile açıklanarak literatüre katkıda bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Yenilik, Örgüt, Örgütsel İletişim, Örgütsel Yenilik

The Impact of Organizational Communication on Organizational Innovation

Abstract: The main purpose of this study is to investigate the effect of organizational communication on organizational innovation. The concepts of organizational communication and organizational innovation were examined in the research. In this context, organizational communication and organizational innovation components have been tried to be determined and the theoretical part of the research has been completed. In this study, the data were gathered by survey technique (face to face) interviews with 408 employees at Arçelik A.Ş. in İstanbul province. The effect of organizational communication on organizational innovation is explained theoretically. As a result, it was found that organizational communication effects organizational innovation. In the literature, the concepts of organizational communication and organizational innovation are among the priority issues. Therefore, significant contributions have been made to the literature by explaining the effects of between these concepts with causations.

Key Words: Communication, Innovation, Organizational, Organizational Communication, Organizational Innovation

¹Bu çalışma, Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU danışmanlığında Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi başlıklı Yüksek Lisans çalışmasından türetilmiştir.

²Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, <https://orcid.org/0000-0003-2028-9764>

³Yüksek Lisans Öğrencisi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , <https://orcid.org/0000-0002-6247-9737>

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The main purpose of this study is to investigate the effect of organizational communication on organizational innovation. The concepts of organizational communication and organizational innovation were examined in the research.

Research Questions

Does organizational communication affect organizational innovation?

Does organizational communication affect product innovation, which is the sub-dimension of organizational innovation?

Does organizational communication affect process innovation, which is the sub-dimension of organizational innovation?

Does organizational communication affect market innovation, the sub-dimension of organizational innovation?

Does organizational communication affect behavioral innovation, which is the sub-dimension of organizational innovation?

Does organizational communication affect strategic innovation, which is the sub-dimension of organizational innovation?

Literature Review

Valls et al. (2016), in their article titled "Linking Educational Diversity and Team Performance: Team Communication Quality and Innovation Team Climate Matter", examined the relationship between communication quality and innovative organizational climate.

Suh et al. (2018) stated in their article "Understanding The Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit and For-Profit Organizations in South Korea" that innovation and communication are important for a successful business.

Methodology

The main body of this research is Arçelik A.Ş. It consists of 700 personnel working (office and field) in its factory. The sample size is calculated as 248 when the error margin of 5% is calculated within the confidence limits of 95% for the main mass (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). However, taking into account possible answering errors and incomplete evaluations, 420 questionnaires were prepared, distributed to the employees and collected by the researcher himself. 12 of the returned questionnaires were excluded from the evaluation because they were answered incorrectly and incompletely, and the analyzes were carried out on 408 questionnaires.

Results and Conclusions

In line with the analysis results and literature information, it is seen that there is a relationship between organizational communication and organizational innovation, and organizational communication affects organizational innovation and organizational innovation dimensions. In this respect, it has been understood by the employees that organizational communication is an important factor that affects organizational innovation. Considering the results and the information in

the literature, it is possible to make some suggestions for business managers and researchers.

Managers should keep their employees informed of the developments taking place within the company. Managers should ensure that their employees understand and adopt the long-term goals and activities of the business.

Researchers can contribute to their studies by increasing the sample size by doing research on businesses in different regions and cities. Researchers can work on different types of businesses in future research.

1. Giriş

İletişim, insan yaşamının anlamı ve aynı zamanda başarılı bireylerin ilişkilerinin anahtarıdır. İletişim, insan faaliyetlerinin tüm alanlarıyla yakından ilgilidir. Günümüzde iletişim, günlük yaşantımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Günlük rutin bir iş düşünürken, çalışma arkadaşları ile bilgi alışverişinde bulunurken iletişim gerekmektedir. İletişim insanların bilgisini, deneyimini ve görgüsünü geliştirmektedir. İnsanlar iletişim kurarak toplumun bir parçası haline gelmeyi, iletişimde var olmayı, paylaşmayı ve öğrenmeyi amaç edinmektedirler. Bu durum ise insanların mutlu olması ve var oluşlarını devam ettirmek istemesi şeklinde belirtilmektedir.

Örgütsel iletişim; işletme içerisindeki çalışanların duygu, düşünce ve fikir paylaşımına devam ettiği, piyasadaki farklılıkların gösterse de hizmet, üretim ve bilginin üretilip pazarlanabilmesi için gereken sürecin yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iletişim, işletmelerin misyon ve vizyonlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

Yenilik, küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin en önemli kaynağı olarak gösterilmektedir. Yönetimsel ve teknolojik yenilikleri yaratan ve uygulayabilen işletmelerin bu yeteneği ve kapasitesinin; işletmenin finansal performansı, iş süreçleri, öğrenme ve büyümesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu belirtilmektedir. Yenilik önemli bir organizasyonel yetenek olup, başarılı yeni ürünler; satış, kâr ve rekabet gücünü arttırmaktadır.

Örgütsel yenilik; işletmelerin ve personel politikasındaki değişiklikler ile ilgili olmaktadır. Bu politikadaki değişim ve gelişimler yenilik aşamalarına da ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yeniliğe katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel yenilik sürecinde yapılacak olan yenilikler diğer yenilik türlerini etkilemektedir. Örgütsel yenilik, işletmelerin maliyetlerini azaltmayı, işyeri memnuniyetini arttırmayı ve personellerinin üretkenliğine katkı sağlayarak hedeflerine ulaşması konusunda fayda sağlamaktadır. İşletmeler örgütsel yenilik faaliyetlerine odaklanarak kârlılığını, verimliliğini ve başarısını arttırmaktadır.

Çalışmanın konusuna ilişkin yapılan araştırmalarda örgütsel iletişim ve örgütsel yenilik kavramlarına ilişkin çeşitli araştırmaların olduğu ancak özellikle ülkemizde literatür incelendiğinde bu iki kavramın etkilerine değinilen

araştırmanın olmadığı görülmüştür. Bu açıdan söz konusu iki kavramının araştırılmasının faydalı sonuçlar getireceği ve bu konuda yapılacak araştırmalara yol gösterebileceği düşünülmektedir.

2. Örgütsel İletişim

İletişim kelimesinin kökeni araştırıldığında, Latince “communication” ve “communis (komünikasyon)” kavramlarından gelmekte olup, dilimizde de “ortak kılma” anlamına gelmektedir (Karcıoğlu vd., 2009: 64). Komünikasyon (communis) kelimesinin anlamı ortaklık oluşturmayı, toplu halde yaşamayı ve birlikteliği içermekte olup kelimenin kökünde ortak (common) kelimesinin bulunduğu yani iletişimin kurulabilmesi için ortak sembollere ve kavramlara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Özkılıçcı, 2011: 43, Topsakaloğlu, 2015: 4).

İletişim, bireyin ya da bireylerin kendi zihinlerinde oluşturduğu mesajı çeşitli yollarla karşı tarafa aktarılmasıdır. Bireyler üzerinde bir etki oluşturmasıyla başlatılan ve iletinin karşı tarafta etkisinin feedback (geri dönüş) aracılığı ile yeni iletilerin kodlanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Türkmen, 2003: 16).

Örgütsel iletişim, bir işletme içerisindeki çalışanların duygu, düşünce ve fikir paylaşımına profesyonel çalışma ortamında devam ettirdiği sürece bu durum örgütsel iletişim olarak tanımlanmaktadır (Korkosz, 2011: 27).

Örgütsel iletişim; işletme içerisinde çalışmakta olan kişilerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim sayesinde işletmenin çalışma şeklinin, işletme içerisindeki tarafların ve işletme yönetimi ile çalışanların aralarındaki uyumu ifade etmektedir. Bu tanımlamaya göre, örgütsel iletişimde bir hiyerarşiden ziyade karşılıklı fikir alışverişinin ön planda olduğu görülmektedir (Tanrıverdi vd., 2010: 105).

Örgütsel iletişim, örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim olmak üzere iki şekilde de ifade edilmektedir.

- **Örgüt içi iletişim;** işletmenin faaliyetlerinin devam etmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi adına çalışanların kendilerine verilen rolleri gerçekleştirme sırasında birbirleriyle kurdukları iletişim olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1984: 25) Aynı zamanda örgüt içi iletişim, çalışanların birbirleriyle uyum içinde çalışmasını sağlayan bir iletişim türüdür (Forman ve Argenti, 2005: 262).
- **Örgüt dışı iletişim;** günümüz piyasalarda işletmeler faaliyetlerini değişken ve dinamik bir çevrede yönetmek zorunda olup, bu değişken ve dinamik çevrede olanları yakından takip ederek çevresine ayak uydurmak zorundadır (Dhalla, 2007: 249-250). Bu anlamda işletmelerin, çevresinde bulunan işletmelerle ve insanlarla iletişim kurması gerekmektedir. İşletmelerin buldukları çevrenin tepkileri, kültürü ve alışkanlıkları işletmeleri etkilemektedir (Saygılı, 2018: 23-24).

3. Örgütsel Yenilik

Yenilik kavramının İngilizce sözlük anlamı “innovation” kelimesinin kökenine bakıldığı zaman, Latince “yenilemek” anlamına denk gelen “in”, “novo”, “innovatus” kelimelerinden türetildiği ifade edilmektedir (Ozan, 2009: 4). Yenilik kelimesi, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılması ve yeni bir şeyler yapmayı ifade etmektedir (Tidd ve Bassent, 2009: 18).

2005 yılında OECD’nin Eurostat ile beraber yayımladığı yenilik konusunda kabul edilen bir çalışma olan Oslo Kılavuzu’nda yenilik “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda, dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” diye tanımlamıştır (OECD, 2005: 50).

Yenilik kavramının ilk defa önemine değinen Joseph Schumpeter bu kavramı “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlamıştır. 1934 yılında İngilizce’ye çevrilen kitabında Schumpeter yeniliği, müşterilerin henüz bilmediği yeni bir ürün veya eski bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi, yeni üretim yöntemleri, yeni hammadde ve kaynakların geliştirilmesi, yeni bir piyasanın açılması, yeni organizasyonlar için örgütün kullandığı süreçler olarak ifade etmektedir (Wood, 1991: 448).

Thompson (1965) yeniliğin tanımını yeni fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması şeklinde tanımlamıştır. Thompson’un, Schumpeter’in tanımına yeniliğin kabul edilmesi ve uygulanması hususlarını eklediği gözlemlenmektedir (Gonzalo vd., 2008: 115).

Örgütsel yenilik; işletmenin pazarlama, satın alma, yönetim, iş yöntemlerinin ve tekniklerinin geliştirilmesi ile personel politikasındaki değişikliklerle ilgilidir. Bu politikalarda meydana gelen değişiklikler diğer alanlarda da yenilik aşamasını etkileyebilir. Bu anlamda örgütsel yenilik alanında yapılan değişimler yenilik türlerini de etkileyebilecek niteliktedir (Avermaete vd., 2003: 8).

İşletme için yenilik faaliyetlerine odaklanılarak ve başarılı bir şekilde yönetilmesinde örgütsel yenilik düşüncesi önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel yenilik işletme içerisinde yaratıcılığın ve yeniliğin oluşumunda tek başına düşünülmemelidir. İşletmenin uzun dönemli piyasada kalma ve finansal hedeflerine ulaşabilmesinde açık stratejiler geliştirmesi beklenilmektedir. Bu anlamda örgütsel yenilik işletmenin amaçlarına ulaşmasında destekleyici rol oynamaktadır (Tuzcu, 2008: 953).

4. Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi

İşletmelerin rekabet dünyasında verimliliklerini ve kârlılıklarını arttırabilmeleri için yenilik yapmaları gerekmektedir. Yenilik, işletmelerin faaliyetlerini sürdürüp başarılı olabilmeleri için en önemli faktör olduğu birçok araştırmacı tarafından ifade edilmiştir. İletişim ise, örgütsel amaçların başarılması için çalışanları ve yönetimin bir araya geldiği bir süreç olarak ifade

edilmektedir. Örgüt içerisindeki birimlerde ast ve üst konumda birçok çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanlara farklı sorumluluklar verilmesiyle birlikte bilgi akışının ve işletme faaliyetlerinin hızlı bir şekilde gerçekleşebilmesi için iletişim önemli bir noktaya sahip olmaktadır. Araştırmacılar bu kavramları farklı ifadelerle ele almış ve kavramlar arasındaki ilişkiye vurgu yapmışlardır. Bu konudaki bazı çalışmalar aşağıda ifade edilmiştir.

Kanter (1982) yılında yayınlanan “The Middle Manager as Innovator” adlı makalesinde 5 farklı şirkette 165 yöneticiyi kapsayan araştırma yapmıştır. Bu araştırmada bilgi akışı, iletişim ve yenilik kavramlarını ele almış, araştırmanın analiz kısmında organizasyon birimleri arasında bilgi akışı ve bölümler arası iletişim arttıkça yenilikçiliğin de arttığını göstermiştir. Kanter, ayrıca yenilik sürecinde iletişim ve bilgi alışverişinin kritik bir rol üstlendiğini de ifade etmiştir (Kanter, 1982: 95).

Monge vd., (1992) yılında yayınlanan “Communication and Motivational Predictors of The Dynamics of Organizational Innovation” adlı makalelerinde örgütsel yeniliğe etki eden faktörleri araştırmışlardır. Araştırmalarında 1 yıl boyunca 5 firmadan veriler toplayarak analiz yapmışlardır. İşletmelerde iletişim aracılığıyla sağlanan çalışanlar ve yönetim arasındaki süreç, çalışanların mevcut yenilikler hakkında daha fazla bilgiye ulaşabildiklerinde ve yenilikçi fikirlerin dikkate alındığını bildikleri zaman yenilik sürecinin işletme içerisinde kolaylaştığını belirtmişlerdir. Sonuçlar iletişim değişkenlerinin (bilgi seviyesi ve grup iletişimi) örgütsel yeniliği etkilediğini göstermiştir (Monge vd., 1992: 250).

Kivimaki vd., (2000) yılında yayınlanan “Communication as a Determinant of Organizational Innovation”, adlı makalelerinde 32 küçük ve orta ölçekli işletmelerin 493 personeline yapılan anket çalışması sonucunda iletişimin yenilik performansını etkilediğini ifade etmişlerdir. Çalışmalarında yenilikçi performansın iç ve dış iletişimin birçok yönü ile ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. İletişim ve yenilik arasında gözlenen ilişkide eksik iletişimin çalışanların yenilik performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmalarında yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen eksik iletişimin yenilikçi performansını desteklemeyen bir işleme işaret ettiğini de belirtmişlerdir (Kivimaki vd., 2000: 33-41).

Zerfass ve Huck (2007) yılında yayınlanan “Innovation, Communication and Leadership: New Developments in Strategic Communication” adlı makalelerinde iletişimin, yenilik sürecinin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğini ifade ederek yenilik teşvikinde önemli rol oynadığını vurgulamışlardır. Araştırmalarında şirketlerin yenilik uygulama çabalarının sonuçsuz kalmasını iletişim eksikliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. İletişimin çalışan ile yönetici arasında güven ve itibar oluşturduğunu aynı zamanda da örgütsel büyümeyi desteklediğini ifade etmişlerdir. Yenilik kavramını ekonomik başarı için anahtar faktör olarak değerlendirerek, iletişim sayesinde yenilik aşamalarının da (ürün, süreç, pazar, örgüt) gerçekleştiği sonucuna ulaşmışlardır (Zerfass ve Huck, 2007: 107-122).

Leeuwis ve Aarts (2011) yılında yayınladıkları “Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems” adlı makalelerinde sistematik olarak yenilik süreçlerinde iletişimi ele almışlardır. Çalışmada yenilik gelişimi ve tasarımında iletişimin önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Hem günlük hem profesyonel iletişimin yenilik ile ilişkili olarak kritik süreçler içerdiğini ifade etmişlerdir. Yeni ortaya çıkan işletmelerde yeni iletişimin türlerinin işletme yapılarını ve yenilik mekanizmalarını etkilediği ifade edilmiştir (Leeuwis ve Aarts, 2011: 21-36).

Ceschi vd., (2014), “Studying Teamwork and Teamclimate by using a Business Simulation”, adlı makalelerinde takım çalışması ve takım ikliminin takımların karar alma ve öğrenmesi üzerine etkisini araştırmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda takım üyeleri arasındaki iletişim arttıkça bunun takım çalışması içerisinde bulunanların kendilerini daha güvende hissettirdiğine, böylece bu takımların yeniliklere daha çok açık olduğuna ve daha iyi bir performans sergileyeceklerini ifade etmişlerdir (Ceschi vd., 2014: 211-230).

Suh vd., (2018) yılında yayınlanan “Understanding The Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit and For-Profit Organizations in South Korea” adlı makalelerinde yenilik ve iletişimin başarılı bir işletme için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada 2005 ve 2013 yılları arasında işletmelerden veri toplanmış olup, iletişimin kâr amacı güden sektörlerde yeniliği olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Suh vd., 2018: 217).

5. Metodoloji

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Arçelik A.Ş. çalışanlarının örgütsel iletişimin, örgütsel yenilik ve örgütsel yeniliğin boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yenilik arasındaki etkiyi tespit etmektir.

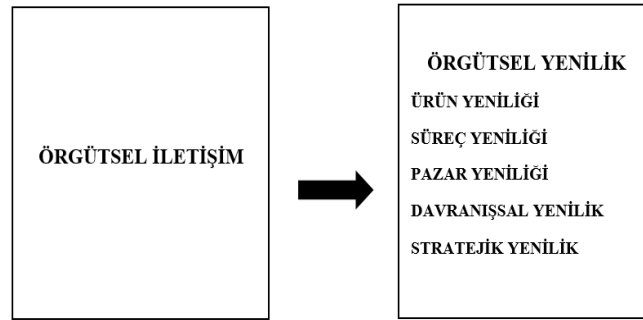
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın ana kütlelerini İstanbul ilinde bulunan Arçelik A.Ş. fabrikasında çalışan (ofis ve saha) 700 personel oluşturmaktadır. Söz konusu ana kütle %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5’lik hata payı hesaplandığında örneklem büyüklüğü 248 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak olası cevaplama hataları ve eksik değerlendirmeler dikkate alınarak anket formları 420 adet hazırlanmış olup, bizzat araştırmacı tarafından çalışanlara dağıtılmış ve toplanmıştır. Anketlerin araştırmacı tarafından çalışanlara dağıtılması ve anketin yapısı ile gerekli açıklamaların yapılması yüksek geri dönüş oranına ulaşılmasında etkili olmuştur. Geri dönen anketlerin 12 tanesi hatalı ve eksik cevaplandırıldığı için değerlendirme dışı bırakılmış olup, analizler 408 anket üzerinde gerçekleştirilmiştir.

5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Model ve Hipotezler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup, ölçek olarak 5'li Likert ölçeği tercih edilmiştir. Anketi cevaplandıranların seçmesi gereken tercihler ise “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete cevap verenlerin kişisel bilgileri yer almaktadır. Bu bölümde; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve sektörde çalışma süresi sorularına yer verilmiştir. İkinci bölümde saha ve ofis çalışanlarına yöneltilen örgütsel yenilik anketi, yer almaktadır. Örgütsel yenilik ölçümünde kullanılan Wang ve Ahmed'in (2004) 5 boyutlu örgütsel yenilik ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların yenilik düşüncelerini başlıca 5 boyut belirlemektedir. Bunlar; ürün (1-4), süreç (5-8), pazar (9-12), davranış (13-16) ve stratejik (17-20) olarak adlandırılan 20 madde yer almaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 311). Üçüncü bölümde örgütsel iletişim ölçümünde kullanılan Downs ve Hazen'in (1977 – 35 madde) ve Varona (1996 – 5 madde) ölçeği kullanılmıştır (Downs ve Hazen, 1977: 219-222; Varona, 1996: 5).



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Hipotezler;

H₁: Örgütsel iletişim, örgütsel yeniliği etkiler.

H₁₋₁: Örgütsel iletişim, örgütsel yeniliğin alt boyutu olan ürün yeniliğini etkiler.

H₁₋₂: Örgütsel iletişim, örgütsel yeniliğin alt boyutu olan süreç yeniliğini etkiler.

H₁₋₃: Örgütsel iletişim, örgütsel yeniliğin alt boyutu olan pazar yeniliğini etkiler.

H₁₋₄: Örgütsel iletişim, örgütsel yeniliğin alt boyutu olan davranışsal yeniliği etkiler.

H₁₋₅: Örgütsel iletişim, örgütsel yeniliğin alt boyutu olan stratejik yeniliği etkiler.

4.4. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik		F	%
Genel		408	100
Cinsiyet	Kadın	55	13,5
	Erkek	353	86,5
Medeni Durum	Evli	263	64,5
	Bekâr	145	35,5
Yaş	18-25	54	13,2
	26-33	136	33,3
	34-41	147	36,0
	42 ve üzeri	71	17,4
Eğitim Durumu	Lise	258	63,2
	Ön Lisans	78	19,1
	Lisans	62	15,2
	Lisansüstü	10	2,5
İşletmede çalışma süresi	1-4 yıl	138	33,8
	5-8 yıl	72	17,6
	9-12 yıl	55	13,5
	13 ve üzeri	143	35,0

Ankete cevap verenlerin % 13,5'i kadın, % 86,5'i ise erkektir. Araştırmaya katılan personellerin % 13,2'si (18-25), % 33,3'ü (26-33), % 36,0'ı (34-41), % 17,4'ü ise (42 ve üstü) yaş aralığında olup, personellerin %64,5' i evli ve % 35,5'i ise bekâr olduğu görülmektedir.

Ankete katılan personellerin eğitim durumlarına bakıldığı zaman % 63,2'si lise, % 19,1'i ön lisans, % 15,2'si lisans, % 2,5'i lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir.

Ankete katılan personellerin işletmede çalışma süreleri incelendiği zaman ise, personellerin % 33,8'i (1-4 yıl), % 17,6'sı (5-8 yıl), % 13,5'i (9-12 yıl), % 35,0'ı ise (13 ve daha fazla) yıldır çalışmakta oldukları görülmektedir.

Tablo 2: Çalışanların Örgütsel İletişim ile Örgütsel Yenilik Ortalamaları

Ölçek	N	Ortalama	Standart Sapma
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	408	3,58	0,71
Ürün Yeniliği	408	3,96	0,78
Süreç Yeniliği	408	3,80	0,79
Pazar Yeniliği	408	3,85	0,80
Davranışsal Yenilik	408	3,66	0,92
Stratejik Yenilik	408	3,77	0,83
ÖRGÜTSEL YENİLİK	408	3,81	0,73

Tablo 3: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Boyutları	Cronbach's Alfa
Örgütsel İletişim Ölçeği	Genel	0,96
	Genel	0,95
Örgütsel Yenilik Ölçeği	Boyut 1: Ürün Yeniliği	0,87
	Boyut 2: Süreç Yeniliği	0,84
	Boyut 3: Pazar Yeniliği	0,85
	Boyut 4: Davranışsal Yenilik	0,88
	Boyut 5: Stratejik Yenilik	0,84

Tablo 4: Değişkenler arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1.Örgütsel İletişim	1						
2.Örgütsel Yenilik	,673**	1					
3.Ürün Yeniliği	,496**	,864**	1				
4.Süreç Yeniliği	,619**	,899**	,757**	1			
5.Pazar Yeniliği	,579**	,912**	,786**	,782**	1		
6.Davranışsal Yenilik	,644**	,873**	,621**	,742**	,715**	1	
7.Stratejik Yenilik	,641**	,894**	,699**	,723**	,779**	,760**	1

(2-Tailed) $p < 0.01$

Tablo 4'de görüldüğü üzere, örgütsel iletişim ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki ($p < 0,01$, $r = 0,673$) güçlü derecede olup, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5: Örgütsel İletişim ile Örgütsel Yeniliğe İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
	Örgütsel İletişim		
Örgütsel Yenilik	B	t	P
	,695	19,342	0,000
R ²	,453		
Düzeltilmiş R ²	,452		
F	336,425		

Tablo 6: Örgütsel İletişim ile Ürün Yeniliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
	Örgütsel İletişim		
Ürün Yeniliği	B	t	P
	,549	11,427	0,000
R ²	,246		
Düzeltilmiş R ²	,244		
F	132,190		

Tablo 7: Örgütsel İletişim ile Süreç Yeniliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
	Örgütsel İletişim		
Süreç Yeniliği	B	t	P
	,688	15,867	0,000
R ²	,383		
Düzeltilmiş R ²	,381		
F	251,754		

Tablo 8: Örgütsel İletişim ile Pazar Yeniliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
	Örgütsel İletişim		
Pazar Yeniliği	B	t	P
	,654	14,301	0,000
R ²	,335		
Düzeltilmiş R ²	,333		
F	204,508		

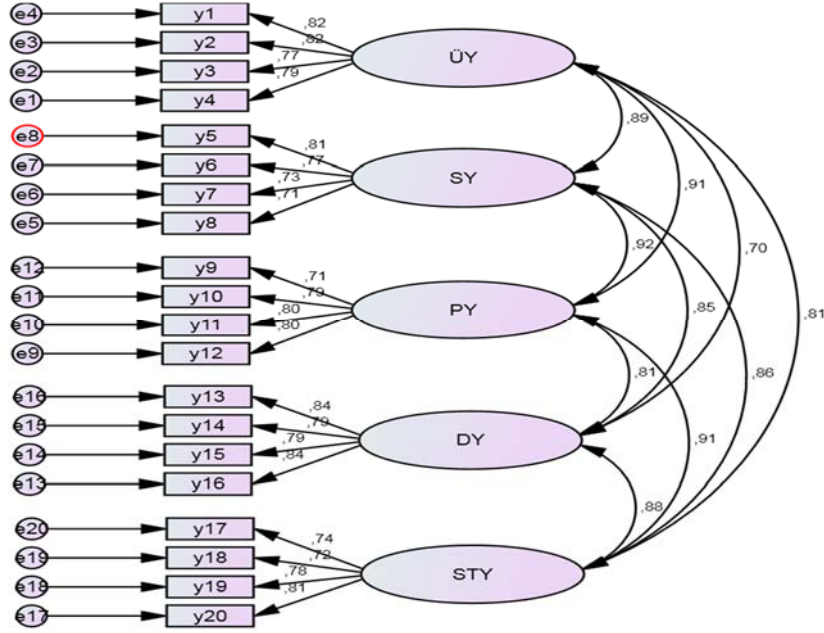
Tablo 9: Örgütsel İletişim ile Davranışsal Yeniliğe İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
	Örgütsel İletişim		
Davranışsal Yenilik	B	t	P
	,834	16,973	0,000
R ²	,415		
Düzeltilmiş R ²	,414		
F	288,068		

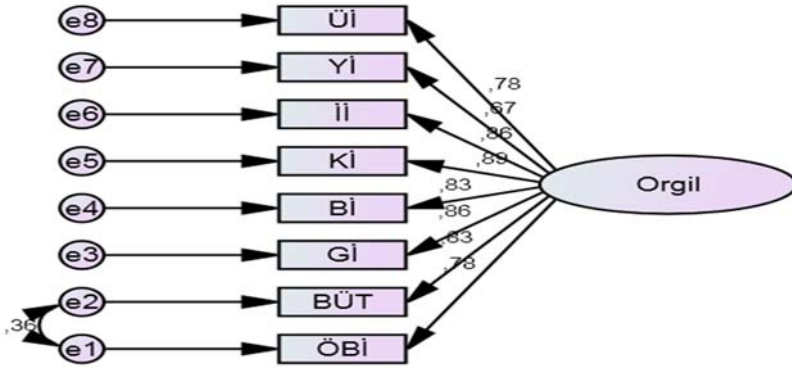
Tablo 10: Örgütsel İletişim ile Stratejik Yeniliğe İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
	Örgütsel İletişim		
Örgütsel Yenilik	B	t	P
	,750	16,831	0,000
R ²	,411		
Düzeltilmiş R ²	,410		
F	283,282		

Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi



Şekil 2: Örgütsel Yenilik Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 3: Örgütsel İletişim Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 11: Uyum İndeks Aralıkları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^{2/SD} \leq 2$	$2 < \chi^{2/SD} \leq 5$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
RMR	$\leq 0,05$	$,06 - ,08$

Örgütsel yenilik uyum indeks analiz; CMIN= 427,105; NFI= ,927; GFI= ,901; RMSEA= ,064; RMR= ,035 olarak sonuçlarını vermiştir. Örgütsel iletişim uyum indeks analiz ise; CMIN= 49,209; RMR= ,015; GFI= ,972; CFI= ,988; RMSEA= ,063 olarak sonuçlarını vermiştir.

Sonuç ve Öneriler

Küreselleşmenin etkisi ve rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin başarılarını sürdürmeleri ve gelecekteki varlıklarını korumaları günden güne zorlaşmaktadır. Bu zorlaşan süreç ile birlikte işletmeler, yeni gelişme ve değişimlere başlamışlardır. İşletmelerin gelişebilmesi ve değişebilmesi için önce insan faktörüne önem vermeleri gerekmektedir. İşletmeler tarafından insan faktörünün önemi değerlendirildiğinde, işletme içerisindeki departmanların koordinasyonu ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için bu departmanlar arasındaki ilişkilerin düzenli olması hayati derecede önemlidir. Bu anlamda da iletişim vurgulanmaktadır.

İletişim, bireylerin günlük hayatlarında kendilerini ifade etmeleridir. Çevreleriyle etkileşim içinde olmalarında da önemli bir araçtır. Örgütsel iletişim ise; işletmelerin amaçlarına ulaşmaları konusunda fayda sağlamaktadır. Örgütsel iletişim işletme yönetiminin vazgeçilmezi olup, verimliliği, başarıyı ve kaliteyi de ifade etmektedir. İşletme içerisindeki bilgi paylaşımı ve sürecin işleyişi iletişim sayesinde devam etmektedir. Bu durum değerlendirildiğinde çalışanların performanslarında artış sağladığı görülmektedir.

İşletme içerisindeki işlerin yapılması için yöneticiler çalışanlar ile iletişim kurmakta, çalışanlarıyla düşüncelerini paylaşarak onlara emir ve talimatlar verebilmektedirler. Yöneticiler verdikleri emir ve talimatların uygulanıp uygulanmadığını, çalışanlar tarafından nasıl anlaşıldıklarını ve değerlendirildiklerini de öğrenmek için iletişim kurmaktadır. İşletmede çalışma koşulları ile ilgili belirsizliklerin azalması ve bilgi paylaşımının yaygınlaşması çalışanların motivasyonlarına olumlu etki etmektedir.

İşletmelerde farklı kültürlerde birçok çalışan bulunması, çalışanlar arasında iletişimde zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu anlamda örgüt içi iletişimin dikkatli bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin örgütsel iletişime gerekli önemi vermesi, çalışanlarına görevleri hakkında yeterli bilgi paylaşımı yapması, mesajların net ve anlaşılır olması, yanlış anlaşılan durumlara neden olan iletişim engellerinin çözülmesi ve performansları hakkında geri bildirimde bulunmaları söz konusu iletişim engellerinin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

Örgütsel iletişim kadar işletmeler piyasada varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet edebilmek için yenilik faaliyetlerini yakından takip etmeleri gerekmektedir. İşletmeler varlıklarını yeniliklerle doğru bir ilişki kurup uygulamaya başlayarak sürdürebilmektedir. Artan rekabet doğrultusunda piyasada işletmeler müşterilerine farklı olduklarını göstermek zorundadırlar. Dolayısıyla işletmelerin hem farklı olduklarını göstermek hem de artan rekabet karşısında ayakta durup piyasada varlıklarını sürdürmeleri; yeni fikirleri dikkate

olarak, yenilik ve yenilikçilik faaliyetlerine odaklanmalarıyla mümkün olmaktadır.

İşletmeler, piyasada farklı olmanın avantaj sağladığını bilmektedirler. Burada temel vurgu, yenilik yoluyla fark ortaya koyabilmektir. İşletmelerin bu süreçte; yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesi için araştırma geliştirme yatırımlarının artırılmasına önem vermeleri gerekmektedir. Bu yatırım, işletmeler için çalışanların yenilikçi beceriler kazanmasına katkı sağlayarak işletmelerin fark ortaya koymalarına yardımcı olacaktır.

Günümüz işletmelerinde yenilik faaliyetlerinin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Yenilik faaliyetleri incelendiğinde işletmelerin ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri ihtiyaçlarına verilen cevaplardaki hızının arttığı görülmektedir. İşletmelerin yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirken bütün departmanları dikkate alarak bunu uygulanması gerekmektedir. Yenilik her ne kadar bütün gibi gözükse de kendi içerisinde bölümlerden oluşmaktadır. Bunlar; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yeniliktir. Bu anlamda işletmelerin tek bir boyut olarak yenilik yapmaları mümkün olduğu gibi ayrı ayrı bölümler olarak da yapılan yenilik çalışmaları işletmelere fayda sağlamaktadır.

Son yıllarda bu iki konu literatürde incelenmiş olup, ülkemizde söz konusu konulara ilişkin yeterince araştırma yapılmadığı görülmüştür. Hem örgütsel iletişim hem de örgütsel yenilik konularının her geçen gün popülerliklerinin artması akademik olarak araştırılmaları ihtiyacını ortaya koymakta ve bu nedenle çalışmamızın temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada ülkemizin yenilikçi firmalarının öncüsü olduğu için Arçelik A.Ş. tercih edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel iletişim ve örgütsel yeniliği vurgulayan teknolojik bir işletmede bu iki konunun arasındaki etki incelenmiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmada temel olarak iki değişken yer almaktadır. Bunlar örgütsel iletişim ve örgütsel yeniliktir. Araştırma verilerine ilk olarak güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır.

Öncelikle örgütsel iletişim ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve tek bir boyut elde edilmiştir. Örneğimizdeki işletmenin örgütsel iletişim ile ilgili ifadelerine yönelik genel ortalama değerinin ($\bar{X} = 3,58$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu durum, Arçelik A.Ş.'de örgütsel iletişimin önemsendiği, departmanlar arası bilgi paylaşımının, çalışanların motivasyonunu ve performanslarını olumlu etkilediğini göstermektedir. Özellikle işletme içerisinde astlar ve üstler arasındaki hiyerarşik düzendeki üstlerin astların fikirlerini dikkate aldığı ve işletme yöneticilerin çalışanlara rehberlik ettiği, iş ile ilgili yaşanan sorunlara çözüm ürettiği görülmüştür. Aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar arasındaki bilgi akışı ve çalışanların örgütün bir parçası gibi hissetmeleri dikkat çekmektedir. Yöneticilerin çalışanları işletme hedeflerine

ulaşmaları konusunda motive etmesi, ihtiyaç duyulan bilginin kısa sürede paylaşılması, toplantıların iyi organize edilmesi, örgütün finansal durumu, politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgilerin çalışanlar ile paylaşılması, takım çalışması duygusunun benimsenmesi ve çalışanların bölümler arası iletişimde problem çözme düzeyinin yüksek olması yine Arçelik A.Ş.'de örgütsel iletişime verilen önemi göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek örgütsel yeniliktir. Bu ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu 5 boyut elde edilmiştir. Bunlar; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yeniliktir. Elde edilen sonuçlar literatür ile uyum göstermektedir (Zerfass ve Huck, 2007: 107-122). Örneğimizdeki işletmenin örgütsel yenilik ile ilgili ifadelerle yönelik ortalama değerinin ($\bar{X} = 3,81$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında ise sırasıyla ürün yeniliği ($\bar{X} = 3,96$), süreç yeniliği ($\bar{X} = 3,80$), pazar yeniliği ($\bar{X} = 3,85$), davranışsal yenilik ($\bar{X} = 3,66$), stratejik yenilik ($\bar{X} = 3,77$) boyutlarının geldiği görülmektedir. Dolayısıyla Arçelik A.Ş.'nin işletmenin örgütsel yenilik ile ilgili en fazla önem verdikleri boyutların ürün yeniliği ve pazar yeniliği olduğu belirlenmiştir. Ürün yeniliği, işletmenin üretimini yaptığı mallarda veya sunduğu hizmetlerde meydana gelen iyileştirmeler olarak ifade edilir. İşletmelerin ürün geliştirmesi ve sonrasında geliştirilen ürünlerin pazara sunulması değişiklikleri takip eden tüketicinin dikkatini çekecektir. İşletmelerin yenilik yapmak için ürün üretmesi şart değildir. Daha öncesinde ürettikleri ürünlerin daha iyi ve daha kaliteli özelliklere sahip olabilmesi için ürün yeniliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Pazar yeniliği ise; ürün ve hizmetler üretilerek ya da değişim sürecinden geçerek piyasaya sunulması ve yeni tasarımlarla ambalajlanması ya da farklı pazarlama stratejileri geliştirilip piyasaya sunulması olarak ifade edilmektedir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılabilmesi için müşterilerin dikkatini çekmesi gerekmektedir. Bu noktada Arçelik A.Ş. hem ürün hem pazar yeniliğine diğer yenilik türlerine göre daha fazla önem verdiği görülmektedir.

İşletmeler ürün ve hizmetlerindeki sürekli küçük iyileştirmelerin genellikle rekabet avantajı yaratacağına inanmamakla birlikte bu durumun işletmenin finans gücünü koruyabildiğini belirtmişlerdir. İşletmeler için yeni uygulamalar ve yenilikçi adımlar bulmak önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmeler araştırma geliştirmeye daha çok önem vererek, piyasaya yeni ürün geliştirip, sunmaya yönelik çalışmalarına devam etmektedirler. İşletmelerin özellikle pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarını önceden tahmin etmesi ile birlikte yenilik stratejilerinin geliştirilmesi sürdürülebilir rekabet avantajından söz edilmesini mümkün kılmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel iletişim ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkinin ($p < 0,01$, $r = 0,673$) yüksek derecede ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki mevcut olduğu

anlaşılmaktadır. Buradan çıkan sonuca göre, çalışanların örgütsel iletişimlerinde meydana gelen artışın örgütsel yenilik de bir artışa neden olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel iletişim ile örgütsel yenilik ve örgütsel yenilik boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel iletişim ile örgütsel yenilik arasındaki etkiye yönelik bulgular incelendiğinde, örgütsel iletişimin bağımsız değişken örgütsel yenilik ve örgütsel yenilik boyutlarının bağımlı değişken kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel yeniliğin toplam varyansının %45'ini ($R^2 =,453$) örgütsel iletişim açıklamakta olup, P değerine bakıldığında da söz konusu değer (P=0,000) $p < 0,01$ olması nedeni ile örgütsel iletişimin örgütsel yeniliği olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. **H₁** hipotezi bu şekilde kabul edilmiştir. Bu durum literatür ile benzerlik göstermektedir (Monge vd., 1992: 250).

Örgütsel iletişimin bağımsız değişken kabul edildiği örgütsel yenilik boyutlarından olan ürün yeniliğinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre ürün yeniliğinin toplam varyansının %25'ini ($R^2 =,246$) örgütsel yeniliğin açıklamakta olduğu, P değerine bakıldığında da söz konusu değer (P=0,000) $p < 0,01$ olması nedeni ile örgütsel iletişimin örgütsel yeniliğin boyutlarından olan ürün yeniliğini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. **H₁₋₁** hipotezi bu şekilde kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişimin bağımsız değişken kabul edildiği örgütsel yenilik boyutlarından olan süreç yeniliğinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre süreç yeniliğinin toplam varyansının %39'nun ($R^2 =,383$) örgütsel yeniliğin açıklamakta olduğu, P değerine bakıldığında da söz konusu değer (P=0,000) $p < 0,01$ olması nedeni ile örgütsel iletişimin örgütsel yeniliğin boyutlarından olan süreç yeniliğini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. **H₁₋₂** hipotezi bu şekilde kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişimin bağımsız değişken kabul edildiği örgütsel yenilik boyutlarından olan pazar yeniliğinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre pazar yeniliğinin toplam varyansının %34'ünü ($R^2 =,335$) örgütsel yeniliğin açıklamakta olduğu, P değerine bakıldığında da söz konusu değer (P=0,000) $p < 0,01$ olması nedeni ile örgütsel iletişimin örgütsel yeniliğin boyutlarından olan pazar yeniliğini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. **H₁₋₃** hipotezi bu şekilde kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişimin bağımsız değişken kabul edildiği örgütsel yenilik boyutlarından olan davranışsal yeniliğin bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre davranışsal yeniliğin toplam varyansının %42'ini ($R^2 =,415$) örgütsel yenilik açıklamakta olduğu, P değerine bakıldığında da söz konusu değer (P=0,000) $p < 0,01$ olması nedeni ile örgütsel iletişimin örgütsel yeniliğin boyutlarından olan davranışsal yeniliği olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. **H₁₋₄** hipotezi bu şekilde kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişimin bağımsız değişken kabul edildiği örgütsel yenilik boyutlarından olan stratejik yeniliğin bağımlı değişken olarak kabul edildiği

regresyon analizi sonuçlarına göre stratejik yeniliğin toplam varyansının %42'ini ($R^2=,411$) örgütsel yeniliğin açıklamakta olduğu, P değerine bakıldığında da söz konusu değer ($P=0,000$) $p<0,01$ olması nedeni ile örgütsel iletişimin örgütsel yeniliğin boyutlarından olan stratejik yeniliği olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. H_{1-5} hipotezi bu şekilde kabul edilmiştir.

Analiz sonuçları araştırmada yer alan hipotezlerin tamamını desteklemektedir. Söz konusu hipotezlere bakıldığında örgütsel iletişimin örgütsel yeniliği ve örgütsel yeniliğin boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yeniliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişki ve etki incelenmiş, korelasyon analizi sonucunda; örgütsel iletişim ile örgütsel yenilik ve örgütsel yenilik boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda da; örgütsel iletişimin örgütsel yeniliği ve örgütsel yeniliğin boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yeniliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kaynaklar

- Ceschi, A. Ksenia, D. Sartori, R. (2014). "Studying Teamwork and Team Climate by using a Business Simulation". *European Journal of Training and Development*, 38(3), 211-230.
- Dhalla, R. (2007). "The Constuction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra Organizational Factors". *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Forman, J. Argenti, P.A. (2005). "How Corporate Communication Influences Strategy İmplementation, Reputation And The Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study". *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
- Gonzalo, L. Bernardos, A.M. Casar, J.R. Kautz, K. (2008). *Open IT-based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion*. New York: Springer.
- Kanter, R.M. (1982). *The Middle Manager as Innovator*. HBR from The Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/07/the-middle-manager-as-innovator> Erişim Tarihi: 06.11.2019.
- Karcioğlu, F. Timuroğlu, M.K. Çınar, O. (2009). "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 67(63), 59-76.
- Kivimaki, M. Lansisalmi, H. Elovainio, M. Heikkila, A. Lindstrom, K. Harisalo, R. Sipila, K. Puolimatka, L. (2000). "Communication as a Determinant of Organizational Innovation". *R&D Management*, 30(1), 33-41.

- Korkosz, M. (2011). *Exploring a Relationship Between Organizational Communication and Job Satisfaction. A Study of Internal Communication within Irish-Owned Pharmaceutical Contract Packaging Company*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dublin: National College of Ireland, Bachelor of Arts in Human Resource Management.
- Leeuwis, C. Aarts, N. (2011). "Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems". *Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(1), 21-36.
- Mast, C. Huck, S. Zerfass, A. (2005). "Innovation Communication". *Innovation Journalism*, 2(7), 1-14.
- Monge, P.R. Cozzens, M.D. Contractor, N.S. (1992). "Communication and Motivational Predictors of The Dynamics of Organizational Innovation". *Organization Science*, 3(2), 250-274.
- OECD Ve EUROSTAT, (2005). "Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler". 1-164, http://www.tubitak.gov.tr/tubitak/contentfiles/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf Erişim Tarihi: 06.11.2019.
- Ozan, Ö. (2009). *İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönelme*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkılıççı, G. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saygılı, İ. (2018). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Suh, J. Harrington, J. Goodman, D. (2018). "Understanding The Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit and For-Profit Organizations in South Korea". *Public Personnel Management*, 47(2), 217-244.
- Tanrıverdi, H. Adıgüzel, O. Çiftçi, M. (2010). "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122.
- Tidd, J. Bassent, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. <https://www.researchgate.net/publication/228315617> [Managing Innovation Integrating Technological Market And Organizational Change](https://www.researchgate.net/publication/228315617) Erişim Tarihi: 06.11.2019.
- Topsakaloğlu, S. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tuzcu A. (2008). *Türkiye’de Holding Çatısı Altındaki Şirketlerde İnovasyon Yetkinliği*. İstanbul Kültür Üniversitesi, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
- Türkmen, İ. (2003). *Etken İletişim Modeli*. Ankara: MPM Yayınları.
- Valls, V. Gonzalez, R. Tomas, I. (2016). “Linking Educational Diversity and Team Performance: Team Communication Quality and Innovation Team Climate Matter”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 751-771.
- Wood, J.C. (1991). *J.A. Schumpeter: Critical Assessments*. London: Routledge.