

Araştırma Makalesi / Research Article

## AÇIK İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: AÇIK İNOVASYONUN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK REKABETÇİ KÜLTÜR VE BİLGİ PAYLAŞIMI

Salih Zeki İMAMOĞLU\*

Hülya TÜRKCAN\*\*

Ali Hasan KILIÇ\*\*\*

### THE RELATIONSHIP BETWEEN OPEN INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE: COMPETITIVE CULTURE AND KNOWLEDGE SHARING AS THE DETERMINANTS OF OPEN INNOVATION

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, rekabetçi kültür ile bilgi paylaşımının açık inovasyon üzerindeki etkisini incelemek ve açık inovasyonun firma performansı ile ilişkini araştırmaktır. Araştırma kapsamında, İstanbul ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 274 orta ve üst düzey yöneticiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, rekabetçi kültür ile açık inovasyonun negatif ilişkili olduğu, bilgi paylaşımı ile açık inovasyonun ise pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca açık inovasyon ile firma performansının pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bulgular tartışılmış, araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sunulmuştur. Böylece araştırma sonuçlarının hem teorik hem de pratik katkılar sunması hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabetçi Kültür, Bilgi Paylaşımı, Açık İnovasyon, Firma Performansı.

---

\* Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, e-posta: imamoglu@gtu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7160-2370>.

\*\* Arş Gör., Gebze Teknik Üniversitesi, e-posta: hturkcan@gtu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7452-0461>.

\*\*\* ???, Gebze Teknik Üniversitesi, e-posta: ahkiliç@gtu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7383-8144>.

---

**İntihal Taraması:** Bu makale intihal taramasından geçirilmiştir.

**Etik Beyan:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur (Salih Zeki İmamoğlu).

**Atıf:** İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H. ve Kılıç, A. H. (2021), Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Açık İnovasyonun Belirleyicileri Olarak Rekabetçi Kültür ve Bilgi Paylaşımı, *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), s. 733-751, <https://doi.org/10.11616/asbi.955231>.

---

Makale Gönderim Tarihi: 21.06.2021

Makale Kabul Tarihi: 09.08.2021

## Abstract

The aim of this study is to examine the effect of competitive culture and knowledge sharing on open innovation and to investigate the relationship between open innovation and firm performance. Within the scope of the research, data were collected from 274 middle and senior level managers working in firms operating in Istanbul and Kocaeli through a questionnaire. According to the results of the research, it was found that competitive culture and open innovation are negatively related, while knowledge sharing and open innovation are positively associated. In addition, it was found that open innovation is positively associated with firm performance. These findings were discussed and suggestions were made to researchers and administrators. Thus, the research results are aimed to provide both theoretical and practical contributions.

**Keywords:** Competitive Culture, Knowledge Sharing, Open Innovation, Firm Performance.

## 1. Giriş

Hızla değişen pazar ihtiyaçları ve beklentileri, kısalan ürün yaşam döngüleri ve artan rekabet ortamı firmaların başarılı olabilmek için yeni yetenekler ve kaynaklara sahip olmasını gerektirmektedir (Rauter vd., 2019:226). Çünkü böyle bir küresel rekabet ortamında sadece firma içi mevcut kaynaklarla yetinmek, firmayı yenilik faaliyetlerinde pek çok açıdan kısıtlamaktadır. Kaynak kısıtlılığının yeniliğin önünde bir engel ya da yavaşlatıcı bir etken olması sorununu ortadan kaldırmak için ise, firmalar dış çevreyle işbirliğine dayalı açık inovasyon uygulamalarını benimsemektedir (De Marco vd., 2020:1). Açık inovasyon, firmaların diğer firmalarla etkileşimde bulunarak nasıl yenilik yaptığını açıklamaktadır (Greco vd., 2016:501) ve firmaların hem yenilik yapma hem de yeniliklerin ticarileştirilmesinde sağlayacağı faydayı artırmaktadır (Greul vd., 2018:392). Bu doğrultuda literatürde açık inovasyonun firma performansı ile ilişkisini inceleyen çalışmalar olmakla birlikte, destekleyici araştırmalar yapılması önem arz etmektedir.

Açık inovasyonun günümüz şartlarında firma performansını belirleyen önemli bir faktör olması sebebiyle, onu etkileyen etmenlerin anlaşılması gerekmektedir. Örgüt kültürü her türlü yenilik için kritik öneme sahiptir (Yun vd., 2020:1). Çünkü örgüt içindeki çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Khan vd., 2020:6). Nitekim açık inovasyon üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Ancak bu konuda yapılmış çalışmalar kısıtlıdır. Lichtenthaler (2011:87) örgüt kültürünün açık inovasyon ile ilişkisinin yapılacak çalışmalar ile incelenmesi ve açıklığa kavuşturulması gerektiğini belirtmiştir. Bu kısıtlılığın yanı sıra, özellikle rekabetçi kültür ile açık inovasyon arasındaki ilişkinin incelendiği herhangi bir çalışma olmadığı

gözlemlenmiştir. Oysaki rekabetçi kültürün, firmanın rekabetçiliğini artıran önemli bir faktör olarak görülen açık inovasyon ile nasıl ilişkili olduğunun anlaşılması ilgili literatür için oldukça önemlidir. Bu ilişkinin test edilmemiş olması, literatürdeki önemli bir boşluktur.

Bilgi, açık inovasyon için kilit role sahiptir (Natalicchio vd., 2017:1362). Dolayısıyla açık inovasyon için bilginin artırılması ve bilgiden azami düzeyde faydalanılabilmesi gerekmektedir. Bu da bilginin paylaşılmasıyla mümkündür (Ipe, 2003:341). Bilgi paylaşımı, firmanın mevcut kaynaklarını daha verimli kullanmasını sağlamanın yanı sıra etkileşimde olduğu dış çevreden daha etkin bir şekilde faydalanabilmesini de sağlamaktadır (Setini vd., 2020:5). Bu doğrultuda, bilgi paylaşımının açık inovasyon ile ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur (Singh vd., 2021; Aleksić vd., 2021). Ancak bu ilişkiyi inceleyen araştırmalar kısıtlı sayıda ve daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, rekabetçi kültür ve bilgi paylaşımının açık inovasyonla ilişkisi ile açık inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Böylece açık inovasyonun firma performansını nasıl etkilediğini ortaya koymak ve literatürde kısıtlı olarak incelenen bilgi paylaşımını ve önemli bir boşluk olarak rekabetçi kültürü ele alarak, açık inovasyonu etkileyen etmenler hakkında ampirik kanıtlarla literatüre katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Ayrıca bu çalışmada hem araştırmacılara hem de firma yöneticilerine kritik bilgiler ve öneriler sunmak amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada ilk olarak kavramlar ile ilgili literatür taraması sunulmuştur. Ardından araştırma hipotezlerinin teorik altyapısı verilmiş ve araştırma modeli gösterilmiştir. Daha sonra araştırma bölümüne geçilmiş ve bu bölümde kullanılan ölçekler, örneklem, analizler ve araştırma bulguları açıklanmıştır. Araştırma bölümünün ardından, çalışmanın sonuçları tartışılmıştır. Son bölümde, araştırmanın sonucu ve kısıtları belirtilmiş, gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

## **2. Literatür Taraması**

### **2.1. Rekabetçi Kültür**

Kültür kavramı antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve eğitim gibi pek çok alanda araştırmacılar tarafından ilgi görmüştür ve bu sebeple literatürde pek çok tanımlama mevcuttur (Owens ve Steinhoff, 1989:9). 1980'lerin başlarından beri ise yöneticiler ve örgüt araştırmacıları tarafından büyük ilgi görmeye başlamıştır (Sackmann, 2011:188). Örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının değerleri, inançları ve varsayımlarına dayanmaktadır (Denison, 1996:624). Schein (1984:3) örgüt kültürünü, bir grup tarafından

dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmaya çalışırken ortaya konulan ya da geliştirilen temel varsayımlar modeli olarak tanımlamış ve ayrıca yeni grup üyelerine bu sorunları algılamanın ve düşünmenin geçerli bir yolu olarak öğretilen varsayımlar olduğunu belirtmiştir. Kültür tanımıyla ilgili kesin bir fikir birliği olmamakla beraber, ilgili literatürdeki yazarlar onun beş özelliği konusunda hemfikirdir: (i) bütünseldir (ii) tarihsel bir geçmişe sahiptir (iii) antropolojik kavramlarla ilişkilidir (iv) sosyal olarak yapılandırılmıştır (v) yumuşaktır (vi) değiştirilmesi zordur (Hofstede vd., 1990:287). Kültür bir süreç içinde gelişir (Owens ve Steinhoff, 1989:11). Örgüt kültürü, örgütün tipik özelliklerinde kendini gösterir (Sun, 2008:137) ve örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyin davranışlarına yön verir (Khan vd., 2020:6). Kısaca, "burada işleri yapma şeklimiz" şeklinde tanımlanabilir (Martin, 2006:1).

Rekabetçi kültürde rekabet avantajı, pazarda üstünlük elde etmek ve kârlılık en önemli amaçlardır (Rashid vd., 2003:712). Dolayısıyla rekabetçi kültürde kazanmak değerlidir ve çalışanlar diğerlerinden daha iyi performans gösterdiklerinde çeşitli şekillerde ödüllendirilirler (Klein, 2011:28). Rekabetçi kültürün hâkim olduğu örgütlerde başarı pazardaki artan pay ile ölçülmekteyken, çalışanlar rekabet ruhuyla hareket ederek bu doğrultuda başarıya odaklı şekilde görevlerini yerine getirirler (Sürücü ve Yeşilada, 2017:33). Çalışanlar zorlu hedeflere ulaşmak için çalışırlar ve bu hedefler örgütü rakipleri karşısında öne geçirecek hedeflerdir. Bu sebeple aslında birbirleriyle de rekabet halindedirler. Çalışanlar birlikte en iyi olmaktan çok, bireysel olarak en iyi olmanın peşindedir. Rekabet odaklılık sadece örgütsel düzeyde değil bireysel düzeyde de mevcuttur. Dolayısıyla, diğerleriyle birlikte değil, diğerlerine karşı çalışma benimsenmiştir (Klein, 2011:28).

## 2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, bireylerde bulunan bilginin örgüt için değer sağlayan örgütsel bilgiye dönüşmesinde en önemli faktör olduğu için bilgi yönetimi alanının ana odak noktasıdır (Hendriks, 1999:91). Çünkü örgütsel bilgi, çalışanlar bilgiyi paylaştıkça ve bilgileri arttıkça artar (Swanson vd., 2020:89). Ancak örgütler tarafından bilgi paylaşımının önemi 2000'li yıllar itibarıyla anlaşılmaya ve önem verilmeye başlanmıştır (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016:2).

Bilgi, örgütler için en önemli kaynak olarak görülmektedir ve bu sebeple bilgi paylaşımı örgütsel başarının elde edilmesi ve artırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Swanson vd., 2020:89). Bir örgütün bilgiden faydalanabilmesi, ancak çalışanlar sahip olduğu bilgiyi başkalarına aktardığında ve bilgilerini artırdıklarında mümkün olduğundan büyük

ölçüde çalışanlarına bağlıdır (Ipe, 2003:341). Bu sebeple, örgütler bilgi paylaşımına büyük önem vermektedir. Nitekim bilgi paylaşımı örgütlere pek çok fayda sağlamaktadır. Örgütün bilgi kaynaklarından faydalanmasını, sorunlar karşısında hızlı aksiyon alabilmesini, yaratıcı fikirler ortaya koyabilmesini ve eski hatalarını tekrarlamamasını sağlamaktadır (Hao vd., 2019:42).

Bilgi paylaşımı iki tarafın birbiriyle karşılıklı olarak bilgilerini paylaştıkları ve böylece yeni bilgiler oluşturdukları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Van den Hooff vd., 2003:120). Dolayısıyla bilgi paylaşımında, bilgiye sahip olan ve onu yazılı, sözlü ya da eylem gibi çeşitli şekillerde karşıya aktaran bir taraf ile bunları okuyarak, dinleyerek ya da taklit ederek anlayabilen ve bilgiyi edinebilen diğer taraf olmak üzere iki taraf söz konusudur (Hendriks, 1999:92). Ancak bilgi paylaşımı bir taraftan diğer tarafa bilgi aktarmaktan fazlasını ifade etmektedir (Willem ve Buelens, 2007:582). Burada problemleri çözmek ve yeni fikirler geliştirmek tarafların amacıdır (Cavaliere ve Lombardi, 2015:143).

Bilgi paylaşımı iki boyuttan oluşan bir süreçtir: bilgi paylaşma ve bilgi toplama (Van Den Hooff ve De Ridder, 2004:118). Bilgi paylaşma çalışanların diğerleriyle iletişim kurarak paylaşım yapması, bilgi toplaması ve başkalarına danışarak onlardan öğrenmesi olarak açıklanmaktadır (Kim ve Lee, 2013:325; Van Den Hooff ve De Ridder, 2004:118). Dolayısıyla etkin bir bilgi paylaşımı için hem paylaşım yapan tarafın hem de bu paylaşımından öğrenen tarafın gönüllü olması gerekmektedir.

### **2.3. Açık İnovasyon**

Açık inovasyon kavramını ilk olarak Chesbrough (2003) kullanmış ve o güne kadar mevcutta benimsenen inovasyon kavramı kapalı inovasyon olarak tanımlanmıştır. Açık inovasyon, firmaların iç ve dış fikirler ile pazara giden iç ve dış yolları kullanmaları gerektiğini varsayan bir paradigmadır. İç ve dış fikirleri bir sistemde birleştiren açık inovasyon süreçleri, bu sistemlerin gereklerini ortaya koymak için de iş modellerini kullanır. Kullanılan iş modeli bu fikirlerden bir değer çıkarmaktadır. Yani açık inovasyon, iç fikirlerin dış kanallar yoluyla pazarlanabileceğini ve böylece bir değer yaratılabileceğini varsayar. Buna göre açık inovasyon değerli fikirlerin hem firma içi ve firma dışından gelebileceğini hem de firmanın içinden ve dışından pazara sunulabileceğini savunur (Chesbrough, 2006:2).

Firmalar, maliyeti düşürmek, bilgisini artırmak, riski paylaşmak ve kaynaklarını çeşitlendirmek için açık inovasyona yönelmektedir (Coras ve Tantau, 2014:40). Açık inovasyon, maliyetleri düşürerek, yeni ürünlerin pazara çıkma süresini kısaltarak, kaliteyi yükselterek ve örgüt dışı

uzmanlıktan faydalanmayı sağlayarak firmaya katkı sağlamaktadır (Wallin ve von Krogh, 2010:145).

Açık inovasyon içten dışa açık inovasyon ve dıştan içe açık inovasyon olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır. İçten dışa açık inovasyon, fikirlerin dış çevreyle paylaşımını; dıştan içe açık inovasyon, dış çevreden sağlanan bilginin mevcut bilgi tabanına entegre edilmesini ifade etmektedir (Gassmann ve Enkel, 2004:1). Dıştan içe açık inovasyon ile firma dış çevreden elde ettiği bilgiyi, yeni ürün ve süreçleri ortaya koymada kullanıp ticarileştirebilir. İçten dışa açık inovasyon ise lisans verme ve bilgi satışı gibi yollarla firmanın maddi kazanç elde etmesini sağlar (Ebersberger vd., 2012:4). Dolayısıyla, firmalar her iki açık inovasyon türünde de dış çevreden kendi avantajlarına faydalanmaktadır.

### **3. Hipotez Geliştirme**

#### **3.1. Rekabetçi Kültür ve Açık İnovasyon**

Rekabetçi kültür ortamında, çalışanlar diğerleriyle birlikte çalışmak yerine diğerlerine karşı çalışmaya ve diğerlerinden daha iyi olmaya odaklıdırlar (Klein, 2011:28). Dolayısıyla diğerlerine verilen dikkat minimumdur (Galbreath, 2010:515). Böyle bir kültürde çalışanlar kendi performanslarına odaklıdırlar ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı önem arz eder (Cavaliere ve Lombardi, 2015:147). Yani çalışanlar, hem firmalarının diğer firmalardan daha iyi olması için çalışırken hem de aynı firmadaki diğer çalışanlardan daha iyi olmaya da çalışırlar. Bu sebeple, bu örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde sonuçlara ve amaçlara odaklılık söz konusudur, ancak çalışanlar düşük sadakate sahiptir ve bütünleşme çok azdır (Lukasik, 2014:176). Bütünleşmenin örgüt içinde bile düşük olduğu rekabetçi kültür ortamında, diğer örgütlerle paylaşım içerisinde bulunmak mümkün görünmemektedir. Rekabetçi kültür, iş birliğini ve paylaşımı desteklememektedir (Orlikowski, 1993:237). Çünkü bu bireyler kendi kaynaklarını koruma eğilimindedirler ve paylaşımı kayıp olarak düşünürler (Ho vd., 2020:250). Dolayısıyla rekabetçi kültüre sahip örgütler, sahip oldukları kaynakları paylaşmayı tercih etmemekle birlikte, işbirliğine kapalı tutumlarıyla diğer örgütlerden sağlanabilecek bilgi ve teknoloji gibi kaynaklara da kapalı olma eğiliminde olurlar. Bu sebeplerle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H<sub>1</sub>: Rekabetçi kültür ile açık inovasyon arasında negatif bir ilişki vardır.

#### **3.2. Bilgi Paylaşımı ve Açık İnovasyon**

Yenilik, fikir aşamasından uygulama aşamasına kadar tüm yenilik sürecinde firmanın çalışanların bilgilerini nasıl kullandığına bağlıdır

(Singh vd., 2021:790). Çünkü bilgi, yenilik sürecinin en önemli faktörüdür (Thornhill, 2006:691). Açık inovasyonun temelinde de yine bilginin kullanımı vardır. Ancak burada dış çevreyle olan bilgi akışı da büyük önem taşımaktadır. Dıştan içe açık inovasyonda bilgi akışı dış çevreden firmaya doğru iken, içten dışa açık inovasyonda ise firma içinde geliştirilen bilginin dış çevreye aktarılması söz konusudur (Crupi vd., 2020:3). Dolayısıyla hem firma içi hem de dış çevreyle olan iletişime açıklığı da ifade etmektedir (Vanhaverbeke vd., 2012:70). Açık inovasyon, dış çevreden elde edilen bilgilerin seçimi, içselleştirilmesi ve ondan fayda sağlanması ile firma içinde geliştirilen fikirlerin dış çevrede ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Singh vd., 2021:788). Bu sebeple hem dış çevreyle olan bilgi akışı, hem de firma içinde çalışanlar arasındaki bilgi akışı açık inovasyon için büyük önem arz etmektedir. Çünkü bilgi paylaşımı hem firmanın sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde kullanmasını, hem de firmanın sahip olduğu ağlardan kendisi için en faydalı şekilde yararlanmasını mümkün hale getirmektedir (Setini vd., 2020:5). Bu sebeple, açık inovasyon için bilgi paylaşımının büyük önem taşıdığı söylenebilir. Buradan hareketle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H<sub>2</sub>: Bilgi paylaşımı ile açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 3.3. Açık İnovasyon ve Firma Performansı

Açık inovasyon uygulamaları firmalara pek çok avantaj sunmaktadır. Çünkü açık inovasyon, firmanın iç ve dış fikirleri bütünleştirerek bunları yenilik faaliyetlerinde kullanmasını sağladığından, dış çevreyi dikkate almadan sadece firma içi fikirler ve teknolojilerin kullanılmasıyla elde edilecek örgütsel çıktılardan çok daha büyük rekabetçilik sağlar (Zhang vd., 2018:76). Özellikle değişen çevrelerde, açık inovasyon uygulayan firmalar daha esnek olduğundan daha başarılı olurlar (Ahn vd., 2015:40).

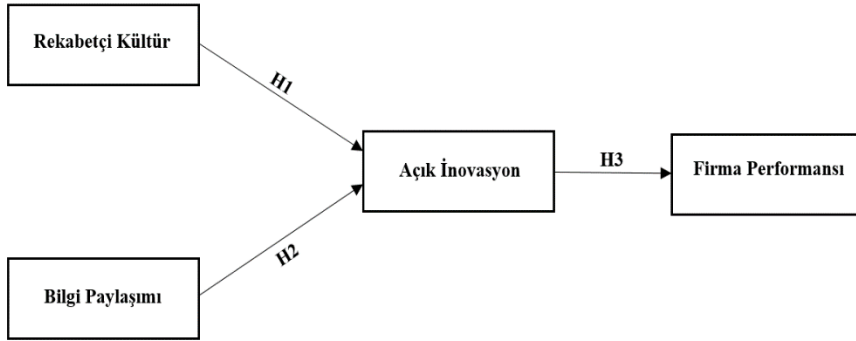
Firmalar pazar ihtiyacının farkında olabilir. Yani somut olarak ne yapması gerektiğini bilebilir. Ancak bunun için gerekli bilgiye sahip olmayabilir. Bu durumda firmanın, gerekli bilginin firma içinde geliştirilmesini beklemek yerine dış çevreden bu bilgiyi elde etmesi, hızlı bir şekilde fikirleri somutlaştırarak pazarın ihtiyacını karşılmasını sağlar (Rubera vd., 2016:169). Açık inovasyon firmanın bilgi altyapısını artırmanın yanında, yeni ürünlerin pazara çıkış süresini de azaltmaktadır (Wallin ve von Krogh, 2010:145). Firmalar iyi yenilik fikirlerine sahip olabilirler. Ancak bu fikirleri somutlaştırma noktasında sorunları olabilir. Bu durumda, dış çevreden faydalanmak firma içinde geliştirilen fikirlerin somutlaştırılmasını sağlayabilir (Rubera vd., 2016:169).

Açık inovasyon bir fikrin somutlaştırılarak pazara giriş süresini kısaltmakta, firmanın yenilik faaliyetleri için tamamlayıcı varlıklara

ulaşmasını sağlamakta, dış çevrenin katkısıyla firmanın gücünü pekiştirmekte ve dış çevreyle yapılan bilgi alışverişi sayesinde firmanın yenilikçi fikirler üretmesini mümkün kılmaktadır (Lee vd., 2010:298). Ayrıca açık inovasyon firmaya, örgüt dışı uzmanlığı kendi faaliyetlerinde kullanmasını sağlayarak katkı sağlamaktadır (Wallin ve von Krogh, 2010:145). Firmalar toplam satışlar, işbirliği ile üretilen ürünlerin satışları ve işbirlikleri ile maliyetlerin düşmesi sayesinde de açık inovasyondan finansal fayda sağlamaktadır (Crema vd., 2014:18). Buradan hareketle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H<sub>3</sub>: Açık inovasyon ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Önerilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



## 4. Araştırma

### 4.1. Ölçüm ve Örneklem

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek üzere veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Rekabetçi kültür, bilgi paylaşımı, açık inovasyon ve firma performansını ölçmek için geçmiş çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Tüm değişkenler 5’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Rekabetçi kültür ölçeği Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilmiştir ve 4 sorudan oluşmaktadır. Bilgi paylaşımını ölçmek için Lin (2007) tarafından geliştirilen 7 soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 2 boyutludur. Boyutları, bilgi paylaşma ve bilgi toplamadır. Açık inovasyon ölçeği için Naqshbandi’nin (2016) çalışmasından faydalanılmıştır. Ölçek 2 boyutludur ve 10 sorudan oluşmaktadır.



Boyutları içten dışa açık inovasyon ve dıştan içe açık inovasyondur. Firma performansını ölçmek için Ellinger vd.'nin (2002) geliştirdiği 16 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Anket soruları yazarlar tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve ardından tekrar İngilizceye çevrilerek kontrol edilmiştir. Türkçe hali oluşturulan anket, bu alanda çalışan 2 akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve önerileri doğrultusunda düzenlemeler yapılmıştır. Son olarak 10 yüksek lisans öğrencisinden soruların anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi istenmiştir. Soruların anlaşılabilirliğinde herhangi bir sorun olmadığı teyit edildikten sonra anket formunun son hali oluşturulmuştur.

Anketin hazırlanmasının ardından, İstanbul ve Kocaeli'nde faaliyet gösteren firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerle iletişime geçilerek anket formu dağıtılmıştır. Böylece örgüt kültürü, faaliyetleri ve çıktıları konusunda anahtar bilgiye sahip çalışanlara ulaşılacak amaçlanmıştır. Görüşülen 300 yönetici çalışmaya katılmayı kabul etmiş, ancak 274 geri dönüş olmuştur. Toplanan anketler incelenmiş ve herhangi bir tutarsızlık ya da eksiklik olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak, çalışma örneklemini 274 katılımcı oluşturmaktadır.

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler incelendiğinde, %78.8'i erkek, %21.2'si kadındır ve %51.1'i 35 yaşından daha küçüktür. Eğitim durumu açısından, %63.9'u lisans mezunuyken, %21.9'u lisansüstü mezundur. İşletmelerin büyük çoğunluğu (%74.5) 10 seneden uzun süredir faaliyet göstermektedir.

## 4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Verilerin toplanmasının ardından, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Problemler sorular elenmiş ve sonuç olarak ölçüm modelinin veri ile uyumlu olduğu belirlenmiştir ( $\chi^2/df = 2.253$ , CFI: .901, IFI: .902, TLI: .883, PNFI: .711, RMSEA: .068). Faktör analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Soru	1	2	3	4	5	6
<b>1. Rekabetçi Kültür</b>	rekabetçikültür4	.853					
	rekabetçikültür3	.654					
	rekabetçikültür1	.677					
<b>2. Bilgi Paylaşma</b>	bilgipaylaşımı1		.727				
	bilgipaylaşımı2		.843				
	bilgipaylaşımı3		.846				
<b>3. Bilgi Toplama</b>	bilgipaylaşımı7			.647			
	bilgipaylaşımı8			.715			
	bilgipaylaşımı9			.932			
	bilgipaylaşımı10			.959			
<b>4. Dıştan İçerik Açık İnovasyon</b>	açikinovasyon6				.569		
	açikinovasyon5				.658		
	açikinovasyon4				.889		
	açikinovasyon3				.886		
	açikinovasyon2				.750		
<b>5. İçten Dışerik Açık İnovasyon</b>	açikinovasyon1				.794		
	açikinovasyon10					.769	
	açikinovasyon9					.791	
	açikinovasyon8					.828	
<b>6. Firma Performansı</b>	açikinovasyon7					.779	
	firmaperformansı1						.759
	firmaperformansı2						.725
	firmaperformansı3						.544
	firmaperformansı4						.619
	firmaperformansı5						.734
	firmaperformansı6						.760
	firmaperformansı7						.770
	firmaperformansı9						.688
	firmaperformansı10						.820
	firmaperformansı11						.748
	firmaperformansı12						.842
	firmaperformansı13						.867
	firmaperformansı14						.601
	firmaperformansı16						.782

Tablo 1’de görüldüğü üzere, her bir ifade ilgili değişkene anlamlı bir şekilde yüklenmiştir. Bunun yanı sıra, ortalama açıklanan varyans (AVE) ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (CR) değerleri de hesaplanmıştır. Buna göre hem AVE değerleri hem de CR değerleri Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen eşik değerlerin üzerindedir. Tüm değişkenler için Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları .70’in üzerindedir (Nunnally, 1978). Bu sonuçlar, ölçeklerin yeterli geçerlilik ve güvenilirlik gösterdiğini

ortaya koymaktadır. Değişkenler arası korelasyon katsayıları, tanımlayıcı istatistikler, AVE, CR ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Geçerlilik, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Firma Performansı	1					
2. Rekabetçi Kültür	-.027	1				
3. Bilgi Paylaşma	.047	-.059	1			
4. Bilgi Toplama	.044	-.101	.809***	1		
5. Dıştan İçe Açık İnovasyon	.501***	-.173**	.113	.142**	1	
6. İçten Dışa Açık İnovasyon	.334***	.080	.081	.098	.600***	1
Ortalama	3.743	3.793	4.017	4.066	3.674	3.493
Std. Sapma	.799	.781	.807	.796	.899	1.022
AVE	.545	.538	.652	.680	.587	.627
CR	.943	.775	.848	.892	.893	.871
Cronbach's Alpha	.944	.767	.846	.904	.882	.866

\*p < .1, \*\*p < .05, \*\*\*p < .01.

### 4.3. Hipotez Testi

Araştırma hipotezlerini test etmek üzere Yapısal Eşitlik Modelinden (YEM) faydalanılmıştır. Sonuçlar araştırma modelinin veri ile uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $\chi^2/df = 2.243$ , CFI: .900, IFI: .901, TLI: .884, PNFI: .720, RMSEA: .067). YEM analizi sonuçları Tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3:** Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H1	Rekabetçi Kültür → Açık İnovasyon	-0,156**	Desteklendi
H2	Bilgi Paylaşımı → Açık İnovasyon	0,115*	Desteklendi
H3	Açık İnovasyon → Firma Performansı	0,485***	Desteklendi

$\chi^2/df = 2.243$ , CFI: .900, IFI: .901, TLI: .884, PNFI: .720, RMSEA: .067

\*p < .1, \*\*p < .05, \*\*\*p < .01.

Tablo 3 incelendiğinde, rekabetçi kültür ve açık inovasyon arasında istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $\beta = -.156$ ,  $p < .05$ ). Dolayısıyla H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmektedir. Bilgi paylaşımı ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki mevcuttur ( $\beta = .115$ ,  $p < .1$ ).

Böylece H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca analiz sonuçları göstermektedir ki, açık inovasyon ile firma performansı arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $\beta = .485, p < .01$ ). Bu sebeple, H<sub>3</sub> hipotezi de desteklenmektedir.

## 5. Tartışma

Bu çalışmada, rekabetçi kültür ve bilgi paylaşımının açık inovasyon üzerindeki etkisi ile açık inovasyonun firma performansı üzerindeki etkisi ampirik olarak incelenmiştir. Böylece hem literatüre katkıda bulunmak hem de firma yöneticilerine yol gösterici bilgiler sunmak amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre ilk olarak, rekabetçi kültür ile açık inovasyon arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Literatürde örgütsel kültür ve açık inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda örgütsel kültürün açık inovasyonu etkilediği tespit edilmiştir (Naqshbandi ve Kamel, 2017; Naqshbandi vd., 2015). Ayrıca de Oliveira vd. (2018:1283), açık inovasyonun kritik başarı faktörlerini belirlemek üzere yaptıkları kapsamlı literatür incelemesi sonucunda örgüt kültürünün açık inovasyonu etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Ancak literatürde spesifik olarak rekabetçi kültür ve açık inovasyon ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma rekabetçi kültür ve açık inovasyon ilişkisini test eden ilk çalışmadır ve literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

İkinci olarak, araştırma bulguları bilgi paylaşımı ile açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu konuyla ilgili yapılmış ampirik çalışmalar kısıtlıdır. Singh vd. (2021), 404 KOBİ ile yaptıkları araştırma sonucunda bilgi paylaşımı ile açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Aleksic vd. (2021) 140 KOBİ'den veri toplayarak bir araştırma gerçekleştirmiş ve bilgi paylaşımının açık inovasyonu pozitif olarak etkileyen önemli bir etmen olduğu sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla elde edilen bu bulgu, geçmiş araştırmaların sonuçlarıyla uyumludur.

Son olarak bu çalışmada, açık inovasyon ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ampirik olarak gösterilmiştir. Bu sonuç, geçmiş araştırma bulgularıyla uyumludur (Lichtenthaler, 2009; Ahn vd., 2015; Wang vd., 2015; Sisodiya vd., 2013; Naseer vd., 2021; Pundziene vd., 2021). Bu sebeple bu araştırma, ilgili literatürü desteklemekte ve güçlendirmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, firmalar performanslarını artırmak için açık inovasyona yönelmelidir. Bu doğrultuda, firmalar dış çevreyle etkileşim halinde bulunmalı ve inovasyon süreçlerinde paylaşım açık olmalıdır.

Açık inovasyonun firma içinde benimsenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için ise bilgi paylaşımı desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Ayrıca, firmaların açık inovasyon uygulamalarına yönelmelerinin sebebi her ne kadar rekabetçiliği artırarak performansı artırmak olsa da, rekabetçi bir kültür yapısından uzak durmak daha iyi olabilir. Çünkü rekabetçi kültür, işbirliğinin önündeki bir engeldir ve işbirliğine açıklık açık inovasyon için çok önemlidir. Bu sebeple firma içindeki örgüt kültürü, bilgi paylaşımı ve işbirliğini destekleyen bir şekilde yapılandırılmalıdır.

## 6. Sonuç

Araştırma sonuçları, rekabetçi kültür ile açık inovasyonun negatif ilişkili olduğunu, bilgi paylaşımı ile açık inovasyonun ise pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, açık inovasyon ile firma performansının pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebeple çalışma bulguları açık inovasyon literatürüne önemli katkılar sağlamakta, gelecek çalışmalar için bir altyapı oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın hem teorik hem de pratik katkıları bulunmakla birlikte, bazı kısıtları da mevcuttur. İlk olarak, araştırma verileri, İstanbul ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Farklı bölgelerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi muhtemeldir. İkincisi, veriler tüm ölçeklerin bulunduğu tek bir anket formuyla toplanmıştır ve bu durum yanlılığa sebep olabilmektedir. Bu sebeple, ortak yöntem varyansı sorununun bulunma ihtimali bu çalışma için diğer bir kısıttır.

Bu çalışmada, rekabetçi kültür ve bilgi paylaşımının açık inovasyon üzerindeki etkisi ile açık inovasyonun firma performansı üzerindeki etkisi ele alınmış ve ampirik olarak gösterilmiştir. Gelecek çalışmalarda farklı kültür türlerinin açık inovasyon üzerindeki etkileri incelenebilir. Ayrıca liderliğin açık inovasyon ile ilişkisinin incelendiği çalışmalar da ilgili literatüre önemli katkı sağlayabilir.

## Kaynaklar

- Ahn, J. M., Minshall, T. ve Mortara, L. (2015). Open Innovation: A New Classification and Its Impact on Firm Performance in Innovative SMEs. *Journal of Innovation Management*, 3(2), s.33-54.
- Aleksić, D., Rangus, K., ve Gomezel, A. S. (2021). Microfoundations of SME Open Innovation: The Role of Help, Knowledge Sharing and Hiding. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print (In press).

- Asrar-ul-Haq, M., ve Anwar, S. (2016). A Systematic Review of Knowledge Management and Knowledge Sharing: Trends, Issues, and Challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744.
- Cavaliere, V., ve Lombardi, S. (2015). Exploring Different Cultural Configurations: How Do They Affect Subsidiaries' Knowledge Sharing Behaviors? *Journal of Knowledge Management*, 9(2), s.141 - 163.
- Chesbrough, H.W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), s.35-41.
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West içinde, *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (s.1-12), Oxford: Oxford University Press.
- Coras, E. L. ve Tantau, A. D. (2014). Open Innovation–The Good, The Bad, The Uncertainties. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 14(1 (19)), s.38-47.
- Crema, M., Verbano, C. ve Venturini, K. (2014). Linking Strategy with Open Innovation and Performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 18(2), s.14-27.
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Phaal, R. ve Piccaluga, A. (2020). Open Innovation Environments as Knowledge Sharing Enablers: The Case of Strategic Technology and Innovative Management Consortium. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25 No. 5, s. 1263-1286.
- De Marco, C. E., Martelli, I. ve Di Minin, A. (2020). European SMEs' Engagement in Open Innovation When the Important Thing is to Win and Not Just to Participate, What Should Innovation Policy Do? *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119843.
- De Oliveira, L. S., Echeveste, M. E. ve Cortimiglia, M. N. (2018). Critical Success Factors for Open Innovation Implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), s.1283-1294.
- Denison, D. R. (1996). What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), s.619-654.
- Ebersberger, B., Bloch, C., Herstad, S. J. ve Van De Velde, E. L. S. (2012). Open Innovation Practices and Their Effect on Innovation

- Performance. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(06), 1250040.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. ve Howton, S. W. (2002). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), s.5-22.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), s.39–51
- Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), s.511-525.
- Gassmann, O. ve Enkel, E. (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. *Proceedings of the R&D Management Conference*, s.1–18.
- Greco, M., Grimaldi, M. ve Cricelli, L. (2016). An Analysis of The Open Innovation Effect on Firm Performance. *European Management Journal*, 34(5), s.501-516.
- Greul, A., West, J. ve Bock, S. (2018). Open at Birth? Why New Firms Do (or Don't) Use Open Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), s.392-420.
- Hao, Q., Yang, W. ve Shi, Y. (2019). Characterizing the Relationship Between Conscientiousness and Knowledge Sharing Behavior in Virtual Teams: An Interactionist Approach. *Computers in Human Behavior*, 91, s.42-51.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on The Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), s.91-100.
- Ho, J. L., Powell, D. M., Spence, J. R. ve Perossa, A. (2020). Willingness to Fake: Examining the Impact of Competitive Climate and Hiring Situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), s.247-263.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), s.286-316.

- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), s.337-359.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A. ve Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898264.
- Kim, T. T. ve Lee, G. (2013). Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in The Relationship Between Goal Orientations and Service Innovative Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, s.324-337.
- Klein, A. (2011). Corporate Culture: Its Value as a Resource for Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), s.21-28.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. ve Park, J. (2010). Open Innovation in SMEs—An Intermediated Network Model. *Research Policy*, 39(2), s.290-300.
- Lichtenthaler, U. (2009). Outbound Open Innovation and Its Effect on Firm Performance: Examining Environmental Influences. *R&D Management*, 39(4), s.317-330.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), s.75-93.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), s.315-332.
- Lukasik, P. (2014). Organizational Learning Factors. A. Jaki ve B. Mikula içinde, *Knowledge–Economy–Society. Managing Organizations: Concepts and Their Applications* (s.171-182), Cracow: Cracow University of Economics.
- Martin, M. J. (2006). “That’s the Way We Do Things Around Here”: An Overview of Organizational Culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 7(1), s.1-8.
- Naqshbandi, M. M. (2016). Managerial Ties and Open Innovation: Examining the Role of Absorptive Capacity. *Management Decision*, 54(9), s.2256-2276.



- Naqshbandi, M. M., ve Kamel, Y. (2017). Intervening Role of Realized Absorptive Capacity in Organizational Culture–Open Innovation Relationship: Evidence from an Emerging Market. *Journal of General Management*, 42(3), s.5-20.
- Naqshbandi, M. M., Kaur, S. ve Ma, P. (2015). What Organizational Culture Types Enable and Retard Open Innovation? *Quality & Quantity*, 49(5), s.2123-2144.
- Naseer, S., Khawaja, K. F., Qazi, S., Syed, F. ve Shamim, F. (2021). How and When Information Proactiveness Leads to Operational Firm Performance in The Banking Sector of Pakistan? The Roles of Open Innovation, Creative Cognitive Style, and Climate for Innovation. *International Journal of Information Management*, 56, 102260.
- Natalicchio, A., Ardito, L., Savino, T. ve Albino, V. (2017). Managing Knowledge Assets for Open Innovation: A Systematic Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), s.1362-1383.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), s.766-788.
- Orlikowski, W. J. (1993). Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation. *The Information Society*, 9(3), s.237-250.
- Owens, R. G. ve Steinhoff, C. R. (1989). Towards a Theory of Organisational Culture. *Journal of Educational Administration*, 27(3), s.6-16.
- Pundziene, A., Nikou, S. ve Bouwman, H. (2021). The Nexus Between Dynamic Capabilities and Competitive Firm Performance: The Mediating Role of Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print (In press).
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M. ve Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, 22(8), s.708-728.
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E. ve Baumgartner, R. J. (2019). Open Innovation and Its Effects on Economic and Sustainability

- Innovation Performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), s.226-233.
- Rubera, G., Chandrasekaran, D. ve Ordanini, A. (2016). Open Innovation, Product Portfolio Innovativeness and Firm Performance: The Dual Role of New Product Development Capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), s.166-184.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and Performance. N. M. Ashkanasy, C. P.M. Wilderom ve M. F. Peterson içinde, *Handbook of Organizational Culture & Climate* (s.188-224), Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), s.3-16.
- Setini, M., Yasa, N. N. K., Gede Supartha, I. W., Ketut Giantari, I. ve Rajiani, I. (2020). The Passway of Women Entrepreneurship: Starting from Social Capital With Open Innovation, Through to Knowledge Sharing and Innovative Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 25.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D. ve Kamboj, S. (2021). Top Management Knowledge Value, Knowledge Sharing Practices, Open Innovation and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 128, s.788-798.
- Sisodiya, S. R., Johnson, J. L. ve Grégoire, Y. (2013). Inbound Open Innovation for Enhanced Performance: Enablers and Opportunities. *Industrial Marketing Management*, 42(5), s.836-849.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), s.137-141.
- Sürücü, L. ve Yeşilada, T. (2017). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), s.31-39.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J. ve Lee, Y. K. (2020). The Effect of Leader Competencies on Knowledge Sharing and Job Performance: Social Capital Theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, s.88-96.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, Innovation and Firm Performance in High-and Low-Technology Regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), s.687-703.

- Van Den Hooff, B. ve De Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), s.117-130
- Van den Hooff, B., Elving, W., Meeuwsen, J. M. ve Dumoulin, C. (2003). Knowledge Sharing in Knowledge Communities. M. Huysman, E. Wenger, V. Wulf içinde, *Communities and Technologies* (s.119-141), Dordrecht: Springer.
- Vanhaverbeke, W., Vermeersch, I. ve De Zutter, S. (2012). *Open Innovation in SMEs: How Can Small Companies and Start-Ups Benefit from Open Innovation Strategies?* (Research Report), Vlerick Leuven Gent Management School.
- Wallin, M.W. ve von Krogh, G. (2010). Organizing for Open Innovation: Focus on The Integration of Knowledge. *Organizational Dynamics*, 39(2), s.145-154.
- Wang, C. H., Chang, C. H. ve Shen, G. C. (2015). The Effect of Inbound Open Innovation on Firm Performance: Evidence from High-Tech Industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 99, s.222-230.
- Willem, A. ve Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), s.581-606.
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K. ve Yigitcanlar, T. (2020). The Culture for Open Innovation Dynamics. *Sustainability*, 12, 5076
- Zhang, S., Yang, D., Qiu, S., Bao, X. ve Li, J. (2018). Open Innovation and Firm Performance: Evidence from The Chinese Mechanical Manufacturing Industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 48, s.76-86.