

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİNDE REKABET ŞİDDETİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR UYGULAMA

### MODERATING EFFECT OF COMPETITIVE RIVALRY ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS RELATIONSHIP: AN APPLICATION IN THE DEFENCE INDUSTRY

Özgür ÖZKAN<sup>1</sup>  
Doç. Dr. Ömer TURUNÇ<sup>2</sup>

#### ÖZET

*Çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisini ve bu ilişkide rekabet şiddetinin düzenleyici etkilerinin olup olmadığını belirlemektir. Bu kapsamda araştırma alanı olarak Türkiye’de son dönemde önemli ilerlemelerin kaydedildiği sektörlerden Türk Savunma Sanayi sektörü seçilmiştir. Araştırmanın hipotezleri Türkiye’de savunma sanayi sektöründe yönetim kadrolarında görevli 274 beyaz yakalı personelden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak, örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, rekabet şiddetinin örgüt kültürü tiplerinden gelişimsel kültür ile yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etkisi saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilikçilik, Rekabet Şiddeti, Düzenleyici Etki.

**Jel Kodları:** M10, M12, M14.

#### ABSTRACT

*This study inquires the moderating effect of competitive rivalry on organizational culture and organizational innovativeness relationship. In this context, the Turkish defence industry, that makes significant progress in recent years, was selected as the field of research. The results of the survey that was held with 274 management personnel, who work in the Turkish defence industry, support the effect of organizational culture on organizational innovativeness. Besides that, the survey also supports the moderating effect of competitive rivalry on development culture, a type of organizational culture, and organizational innovativeness relationship.*

**Key Words:** Organizational Culture, Organizational Innovativeness, Competitive Rivalry, Moderating Effect.

**Jel Codes:** M10, M12, M14.

## 1. GİRİŞ

Dünya genelinde artan küreselleşme ve yoğunlaşan rekabet ortamı içerisinde yeniliklerin ve genel anlamıyla yenilikçiliğin, modern ekonominin örgütleri için sürdürülebilirlik, karlılık ve büyüme açısından değerlendirildiğinde yaşamsal önemde bir olgu durumuna dönüştüğü

<sup>1</sup> Savunma Yönetimi Doktora Programı, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, ozgurozkan34@hotmail.com.

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, omert21@gmail.com

görülmektedir. (Wuyts, Dutta ve Stremersch, 2004'den aktaran Kyrgidou ve Spyropoulou, 2013:281). Örgütlerde yenilikçilik üzerinde örgüt kültürünün etkisi olduğu bilinmektedir (Hurley ve Hult, 1998:43-47). Küreselleşen piyasa koşulları düşünüldüğünde örgütün tümü için benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürünün oluşması işletmeler açısından rekabet avantajı anlamına da gelebilmektedir (Krasulja vd., 2013:169,173). Çünkü güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde çalışanlar, o örgütte yol gösterici temel ilkelerin, değerlerin ve davranış biçimlerinin şüphe götürmeyecek derecede açık ve net olması nedeniyle birçok durumda kendilerinden ne yapılmasının beklendiğini çok iyi bilmektedirler (Kondalkar, 2007:336). Bu bağlamda değerlendirildiğinde rekabet altında faaliyetlerini sürdüren ve yenilikçiliği amaçlayan işletmelerde örgüt kültürünün ne derecede önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın amacı; örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini belirlemek ve bu ilişkide rekabet şiddetinin düzenleyici etkisini incelemektir. Araştırma alanı olarak Türk Savunma Sanayi sektörü seçilmiştir. Çalışmanın, Türkiye'de son dönem elde ettiği sektörel ilerleme ve araştırma-geliştirme harcamaları büyüklüğü açısından önemli bir konumda bulunan savunma sanayi sektörünü (SASAD, 2013) incelemesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışma bulgularının hem akademik yazına hem de ilgili sektörde faaliyet gösteren işletmelere katkı sağlaması amaçlanmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini belirleyen kavramlar hem ulusal hem de uluslararası yazından yararlanılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

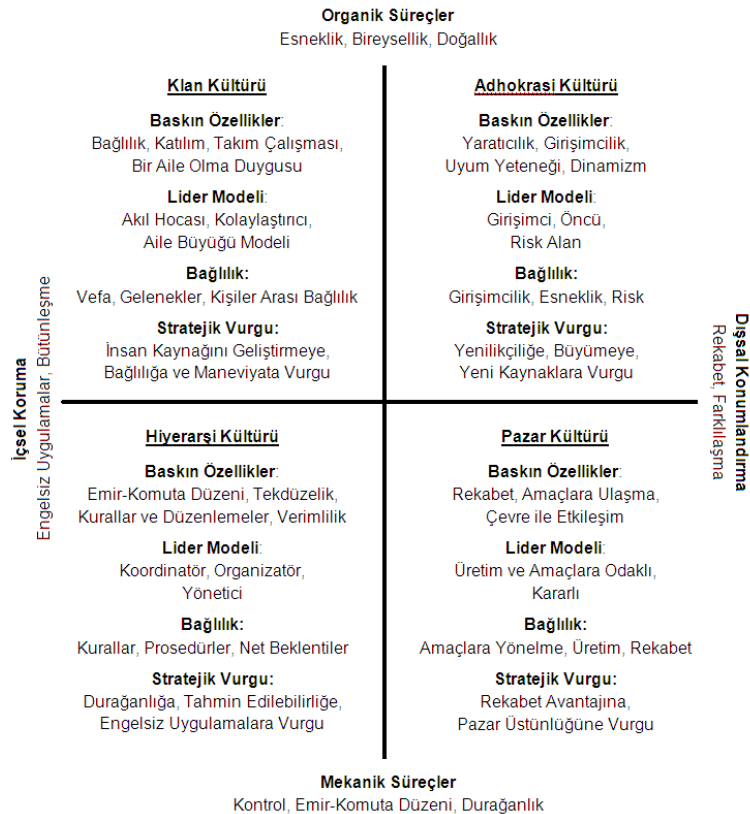
### 2.1. Örgüt Kültürü ve Sınıflandırmaları

Bernard (1994:73-86), “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Bu tanım örgüt kavramını kısa, öz ve anlaşılır olarak betimlemektedir. Örgüt kültürünün kapsamlı bir tanımını Nicolescu şu şekilde yapmıştır; “örgüt kültürü, bir örgütte uzun bir zaman dilimi içerisinde şekillenen, o örgütün sınırları içerisinde egemen olan ve hem dolaylı hem de doğrudan örgütün işlevselliğini ve çalışma biçimini belirleyen değerler, inançlar, istekler, beklentiler ve davranışlar bütünüdür” (Neagu ve Nicula, 2012:421). Örgüt kültürü, anlaşılması hiç de kolay olmayan hatta zor denebilecek bir konu olarak kabul görmektedir (Lund, 2003:220; Cunliffe, 2008:55).

Örgüt kültürünün sahip olduğu bu karmaşık yapı gerek örgütleri gerekse de örgüt kültürü kavramının anlaşılmasını ve açıklanmasını zor kılmakta ve örgütlerin, neden geliştikleri, değiştikleri, bazen de başarısız oldukları gibi soruların yanıtları örgüt kültürü kavramının açıklayıcı rolü ile aşılabilmektedir (Schein, 1985:1-2). Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon alanında öneminin farkına varılmasıyla birlikte, 1980'lerden itibaren örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların sayısı etkileyici bir biçimde artış göstermiştir. Bu alandaki araştırmaların sayısındaki hızlı artışın en büyük nedenlerinden biri de örgütlerin finansal anlamdaki performanslarını yukarı düzeylere çekmek için örgüt kültürünün önemli bir rol oynadığı bilincinin işletmelerde artması olarak da açıklanmaktadır (Schneider, 1990:241). Zaman içerisinde örgüt kültürü alanında çalışma yapan kuramcılar (Campbell, 1977; Jung, 1923; Mason ve Mitroff, 1973; Mitroff ve Kilmann, 1975; Quinn, 1988; Quinn ve McGrath, 1985; Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Smircich, 1983; Wilkins ve Quichi, 1983) örgüt kültürü kavramına çeşitli modeller ile açıklık getirmeye çalışmışlar ve belirli

sınıflandırmalar içerisinde bu kavramı ele almışlardır (Lund, 2003:220). Örgüt kültürü sınıflandırmaları, yazında en çok atıfta bulunulan; baskın ve alt kültür modeli, güçlü ve zayıf kültür modeli, Parsons AGIL Modeli, Hofstede Modeli, Byars Modeli, Schneider Modeli, Miles ve Snow Modeli, Deal ve Kennedy, Harrison ve Handy Modeli, Ouchi'nin Z Kültürü Modeli, Kilmann Modeli, Cameron ve Freeman Modeli ve bu araştırmada yararlanılan "Gelişimsel Kültür, Rasyonel Kültür, Grup Kültürü ve Hiyerarşik Kültür" boyutlarında örgüt kültürünü sınıflandıran örgüt kültürü modeli çerçevesinde ele alınmaktadır.

Şekil 1: Cameron ve Freeman Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: (Cameron ve Freeman, 1991:27)

Cameron ve Freeman (1991), örgüt kültürü modeline ilişkin yararlı bir modeli Campell (1977), Jung (1923), Mason ve Mitroff (1973), Mitroff ve Kilmann (1975), Quinn (1988), Quinn ve McGrath (1985), Quinn ve Rohrbaugh (1983), Smircich (1983) ve Wilkins ve Ouchi (1983) başta olmak üzere birçok araştırmacının çalışmalarını birleştirerek ortaya çıkarmıştır (Lund, 2003:220). Cameron ve Freeman (1991) geliştirdikleri bu model ile rekabet odaklı olarak başarı ve performans ile örgüt kültürünü ilişkilendirmektedirler (Scott vd., 2003:70-71). Bu modelde örgüt kültürü klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olmak üzere dört ana grupta sınıflandırılmaktadır (Cameron ve Freeman, 1991). Cameron ve Freeman (1991) tarafından geliştirilen bu modelde örgütsel başarı, etkinlik ve örgüt kültürü temel alınan kavramlardır (Gülova ve Demirsoy, 2012:56). Bu sınıflandırma içerisinde yer alan örgüt kültürü tiplerinden klan kültürüne, adhokrasi

kültürüne, hiyerarşi kültürüne ve pazar kültürüne ait baskın özellikler, lider modelleri, üyeleri örgüte bağlayan örgütsel yönler ve örgüt kültürünün ele aldığı stratejik vurgular Şekil 1’de verilmektedir.

Örgüt kültürünü; klan kültürü, adhokrazi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olmak üzere dört ana boyutta inceleyen Cameron ve Freeman (1991) tarafından geliştirilen modele benzer bir model de Quinn (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilmiştir. Quinn (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) örgüt kültürünü; grup kültürü, gelişimsel kültür, rasyonel kültür ve hiyerarşik kültür olarak ele almaktadır (Tseng ve Lee, 2009:6549). Bu modelde grup kültürü boyutu, Cameron ve Freeman (1991) Modeli’ndeki klan kültürüne; gelişimsel kültür boyutu, aynı modeldeki adhokrazi kültürüne; rasyonel kültür, pazar kültürüne ve hiyerarşik kültür ise hiyerarşi kültürüne ait kavramsal tanımlara birebir benzerlik göstermektedir.

## 2.2. Örgütsel Yenilikçilik ve Boyutları

Yenilikçilik kavramı; yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş bir ürünü ya da hizmeti ortaya çıkarmak ve bunu işletmenin ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlama ve yönetim faaliyetlerinde ya da genel çevresinde ele alınan uygulamalar ile aniden, parçalı, planlı ya da modüler olarak gerçekleşebilen stratejik bir süreç olarak irdelenebilmektedir (Kyrgidou ve Spyroupolou, 2013:282; Damanpour, 1991:556-557; Shoham vd., 2012:227). Örgütsel yenilikçilik ise, rekabet öncesinde örgütlerin yeni teknolojileri, süreçleri ve fikirleri örgüte uygun biçime getirme, taklit ederek örgüte uyarlama ya da uygulama ve de yeni ürünleri piyasaya sunmak amacıyla bunları ticarileştirme yeteneği ve isteği olarak tanımlanmaktadır (Tajeddini, Trueman ve Larsen, 2006:533’ten aktaran Kyrgidou ve Spyroupolou, 2013:282). Kusursuz bir örgütsel yenilikçiliğin varlığından söz edilebilmesi için tek bir yenilikten öte çok sayıdaki yeniliğin göz önüne alınması gerekmektedir (Damanpour, 1991:556-557). Örgütsel yenilikçilik, mevcut ürünlerde, süreçlerde ya da sunulan hizmetlerde küçük değişikliklerden mükemmel performans sonuçlarına, ilklere ya da piyasa kurallarında değişimlere yol açacak dönüm noktası niteliğindeki teknoloji uygulamalarına değin var olan çeşitli karmaşıklık boyutlarında karşımıza çıkmaktadır (Dibrell, 2011:469). Örgütsel yenilikçiliğe ilişkin çeşitli çalışmalar yazında yer almaktadır. Yazında yer alan bu çalışmalarda (Armbruster vd., 2008: 645);

- Burns ve Stalker (1961), Mintzberg (1979), Teece (1998), yenilikçi örgütlerin yapısal özelliklerine ve tanımlanmasına odaklanmaktadır.
- Greiner (1967), Hannan ve Freeman (1977, 1984), Levy ve Merry (1986), örgütsel değişimi ve gelişimi açıklamaktadır.
- Argyris and Schön (1978), Duncan and Weiss (1979), Amabile (1988), örgütsel yenilikçiliğin oluşumuna, gelişimine ve ilerlemesine odaklanmaktadır.

Örgütsel yenilikçiliğin boyutlarını açıklamaya ilişkin Burns ve Stalker (1961), Hurt vd. (1977), Damanpour (1991), Zammuto ve O’Conner (1992), Tang (1998), Hurley ve Hult (1998), Dertouzos (1999), Hult vd. (2004), Feinstein (2006), Gumusluoglu ve Ilsev (2007), Sundbo vd. (2007), Okpara (2007), Gilbert (2007), Marcati vd. (2008), Vandecasteele ve Geuens (2008), Tellis vd. (2009), Lynch vd. (2010), Johnson vd. (2011), Shoham (2012) ve Llopis vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar yazında yer almaktadır. Örgütsel yenilikçilik ile ilgili yazın geniş bir alanı kapsamakta, tanıma ilişkin anlaşılması güç ve üzerinde hemfikir olunmayan belirsiz bir açıklama getirmektedir (Lam, 2005’ten aktaran Armbruster, 2008:645).

Yenilikçilik kavramına açıklama getirmeye çalışan ilk araştırmacılardan biri olan Hurt vd. (1977), yenilikçiliği bir değişime açıklık durumu olarak tanımlamaktadır (Walsch vd.,

2003). Çeşitli araştırmacılar yenilikçiliğin çeşitli boyutlarına vurgu yapmaktadırlar (Walsh vd., 2003):

- Amabile (1988), Dertouzos (1999), Hult vd. (2004), Feinstein (2006), Gumusluoglu ve Ilsev (2007), Marcati vd. (2008), yaratıcılığı yenilikçiliğin önemli bir boyutu olarak görmektedirler.
- Amabile (1997), Marcati vd. (2008), Vandecasteele ve Geuens (2008), Tellis vd. (2009), yeni fikirlere ve bir diğer anlamıyla da değişime açık olma durumunu yenilikçiliğin kilit önemdeki bir boyutu olarak değerlendirmektedirler.
- Burns ve Stalker (1961), Tang (1998), Hurley ve Hult (1998), Sundbo vd. (2007), Gilbert (2007), risk almaı yenilikçiliğin bir diğer önemli boyutlarından biri olarak ele almaktadırlar.

Damanpour (1991) ve Zammuto ve O'Conner (1992), yenilikçilik konusunda yaptıkları alan incelemelerinde Burns ve Stalker (1961)'ın da belirttiği gibi organik örgütsel yapının, değişim yanlısı değerlerin ve yüksek riski onaylayan stratejilerin önemine değinmektedirler (Hage, 1999:601). Okpara (2007:5-6) ise yenilikçiliği, yaratıcılığın, girişimci bir istek ile risk almanın ve sıkı çalışmanın bir sonucu olarak görmekte ve yenilikler ile ilişkilendirdiği değişime karşı direnç konusunda da çoğu insanın değişime açıklığının da yenilikçiliğin ikna gücü ile sağlanacağını savunmaktadır. Bu çerçevede yenilikçilik, örgütlerde yaratıcılık ile ilgili davranışlarının niteliği gereği risk alma ile ilişkili bulunmaktadır (Llopis vd., 2013:1). Örgütsel bağlamda ele alındığında yenilikçilik ile risk alma arasında yakın ilişkinin var olduğu öne sürülmektedir (March ve Shapira, 1997'den aktaran Llopis vd., 2013:1). Llopis vd. (2013), ayrıca yeniliğe yönelik bir değişime yol açacak ve yeniliği olanaklı kılacak bir örgütsel değişimin gerekliliğine ve önemine de değinmektedir.

Literatür incelemeleri sonucunda Johnson vd. (2011), tümenden gelimci bir biçimde yenilikçiliğin boyutlarını ele almakta; bu boyutların yaratıcılık, risk alma, gelecek yönelimlilik, değişime açıklık ve proaktiflik olduğunu öne sürmektedir (Shoham, 2012:227). Lynch vd. (2010:8-13) ise gerçekleştirdiği alana ilişkin araştırma ile yenilikçiliğin boyutlarının yaratıcılık, yeni fikirlere açıklık, risk alma isteği, yeniliğe eğilim ve yeniliğe yönelik teknolojik yeterlilik olarak sıralamaktadır. Bu sıralamaya ek olarak Lynch vd. (2010:13), yenilikçiliğin tutarlı, öz ve ölçülebilir tek bir tanımının çok az araştırmacı tarafından geliştirildiğini, genel anlamda kabul gören çalışmaların ve ölçeklerin eksikliği nedeniyle bu alanda büyük bir bilgi eksiğinin bulunduğunu söylemektedir.

Shoham (2012:227-228), her iki araştırma sonucunun içerdiği üç boyut üzerinde hemfikir olsa da diğer iki boyuttan, yeniliğe eğilimi yenilikçiliğin bir sonucu ve davranışsal boyutu olarak görmekte ve yeniliğe yönelik teknolojik yeterliliği ise yenilikçiliğin bir ön koşulu olarak ele almaktadır. Shoham (2012:227-228), çeşitli seminer ve akademik çalışmalarda da anlatımını yaptığı örgütsel yenilikçiliğe ilişkin beş boyutlu yaklaşımın tümenden gelimci ve tüme varımcı süreçlerin bir sonucu olduğunu söylemekte ve yenilikçiliği, yaratıcılık, risk alma, gelecek yönelimlilik, değişime açıklık ve proaktiflik alt boyutlarında açıklamaktadır.

### 2.3. Rekabet ve Rekabet Şiddeti

Serbest piyasa ekonomisinin temel yapı taşı konumundaki rekabet olgusu günümüz ekonomik düzeni içerisinde başarıya ulaşmayı amaçlayan işletmeler tarafından iyi irdelenmesi gereken bir kavram olarak akademik yazında yerini almaktadır. Son dönemde yeni ekonomik dünya düzeninde yaşanan değişimler, rekabet kavramının daha geniş bir çerçevede ele alınmasına yol açmıştır. "Özellikle ekonomi yazınında Adam Smith (1776)'ten Porter (1990)'a uzanan geniş bir birikim olduğunu belirtmek gereklidir. İlk dönemlerde kuruluş yeri faktörleri, coğrafi koşullar, doğal kaynaklar ve ulaşım ilişkileri

üzerinden açıklanan rekabet, zamanla insan kaynakları, sosyal sermaye, teknoloji, yenilik gibi konular açısından ele alınmaya başlamıştır” (Erkunt ve Albayrak, 2010:157). Rekabetin herkes tarafından genel kabul gören bir tanımından söz etmek mümkün değildir. “Rekabet kavramını, uygulama alanlarını, gerekli koşullarını, işlevlerini, katılan oyuncuların niteliklerini ve farklı şekillerini esas alarak veya vurgulayarak tanımlamak mümkündür” (Türkkan, 2009:11). Porter rekabet kavramına, “işletmelerin başarı ve başarısızlığını oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal üstünlük” biçiminde bir açıklık getirmektedir (Porter, 1985:13’ten aktaran Elmacı ve Akıncı, 2012:67).

Rekabetin kavramsal tanımı her geçen gün değişmekte ve bu açıdan bakıldığında üçüncü bin yılda rekabet tanımı ilk jet uçağının havalandığı günden çok farklı olacağı düşünülmektedir (Tyson, 1977’den aktaran Ritchie ve Crouch, 2003:1). Bu yönüyle rekabet, içerisinde bulunduğu zamanın koşulları altında açıklanabilmektedir. Rekabeti, kanunlarda yapılan tanımında olduğu gibi ya da piyasaların yapı taşı niteliğindeki felsefesi veya işletmelerin konumsal üstünlüğü olarak görülmesinin de ötesinde günümüz serbest piyasa düzeninin olmazsa olmazı olarak da görmek mümkündür (Sabır, 2007:48). Herhangi bir endüstride ister bir ürün üretimi isterse bir hizmetin sunumu olsun, rekabetin kuralları rekabeti etkileyen güçler tanımının içerisinde somutlaşmakta ve ele alınmaktadır (Porter, 1998:4-8). İş çevresinde rekabeti etkileyen ve Porter’in beş gücü olarak adlandırılan ana faktörler beş başlıkta şu şekilde ele alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:95):

“(1) İş çevresine girebilecek yeni firmaların (olası rakiplerin) yarattığı tehdit, (2) İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit, (3) Tedarikçilerin pazarlık gücü, (4) Müşterilerin pazarlık gücü, (5) Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti.”

Bu faktörlerden ilki, iş çevresine girebilecek yeni firmalar ya da başka bir deyişle olası rakipler olarak adlandırılmıştır. İş çevresine girebilecek yeni firmalar endüstrilere yeni bir kapasite yükü getireceği ve fiyatları aşağıya düşürerek karlılığı azaltacağı için endüstriler için tehdit oluşturmaktadırlar (Porter, 1980:7). Olası rakiplerin yarattığı tehdidin dışında rekabeti etkileyen ikinci faktör olarak işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit sıralanmıştır. Müşterilerin kolayca ikame ürünlere geçebilmeleri, ikame ürünlere geçişin müşterilere yönelik zararlarının asgari düzeyde olması ya da olmaması ve bu ürünlere yönelik müşterilerin genel bir eğiliminin ve ilgisinin olması işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehditlerin oluşmasına neden olmaktadır (Timur, 2006:89).

Tedarikçilerin pazarlık gücünün yarattığı etki de rekabeti etkileyen bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarikçiler, alımı yapılan ürün ya da hizmetin kalitesini düşürerek ya da fiyatları yukarı çekerek piyasa katılımcıları üzerinde pazarlık güçlerini kullanmaktadırlar. Piyasada bölünmüş müşteri gruplarının ve egemen birkaç tedarikçinin bulunması, tedarikçinin birçok farklı sektörde satışlar yapması ve ilgili sektörün tedarikçi için çok da belirleyici önemde olmaması ve tedarikçinin ürününün müşterinin iş faaliyetleri için çok önemli olması tedarikçilerin pazarlık gücünü artırmaktadır (Porter, 1980:24).

Müşterilerin alımlarının ve taleplerinin yüksek miktarlı olması, alınan ürünün müşterinin toplam iş hacminde önemli bir orana sahip olması ve alınan ürünün standart bir ürün olarak piyasada alternatif üreticisinin çokça yer alması müşterilerin pazarlık gücünü artıran etkenlerdir (Porter, 1980:24 ve Porter, 1980’den aktaran Roy, 2011:27-28). Bu bağlamda rekabeti etkileyen bir diğer faktör de müşterilerin bu şekilde işletmelere karşı sahip oldukları pazarlık gücüdür.

Rekabet şiddeti dışındaki rekabeti etkileyen diğer güçler, karşılıklı etkileşim ve birbirine bağlı olması nedeniyle piyasa içerisindeki pozisyon ile ilgili iken rekabet şiddeti, Porter'ın Beş Güç Analizi'nin merkezini teşkil etmektedir (Roy, 2011:28). Porter, genel anlamda strateji geliştiremeyen işletmelerin hiçbir faaliyette bulunamayacaklarını, ancak buna karşın iyi bir strateji geliştirebilen işletmelerin ise üst düzey bir karlılık ya da piyasa içerisinde ortalamanın üzerinde bir geri kazanç elde edeceğini belirtmektedir (Schermerhorn, 2010:222). İşletmeler faaliyette buldukları piyasalarda rekabeti etkileyen bu beş gücü iyi irdelemeleri durumunda doğru stratejileri yönetebilecekler ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir.

### 3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Yazın taraması gerçekleştirilerek; gelişimsel kültür, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişki ve bu ilişkide rekabet şiddetinin düzenleyici etkileri incelenmiş ve hipotezler ortaya konmuştur.

#### 3.1. Örgüt Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisi

Örgüt yapısı, yenilikçilik üzerinde belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Damanpour, 1991'den ve Burns ve Stalker, 1961'den aktaran Cosh vd., 2010:303). Örgütlerin yapıları, bu bağlamda özellikle de hızlı değişen çevre koşullarında yeni ürünlerin ve süreçlerin yaratılmasını olanaklı kılan bir olgu olarak görülmektedirler (Fagerberg vd., 2006:117). Gelecekteki yenilikçi işletmeler, çalışanları için buna uygun bir örgüt iklimini ve kültürünü sağlamak için tüm örgütsel enerjisini bu uğraşta kullananlardan olacaktır (Eren ve Kılıç, 2013:239). Örgütlerin uzun dönem içerisinde çevrelerinde yaşanan değişime uyum sağlayabilmeleri, rekabet üstünlüklerini koruyarak sürdürülebilir bir piyasa konumu elde etmeleri ve bu bağlamda yeniliklerin ortaya çıkmasını olanaklı kılan örgütsel süreçlerin geliştirilmesi buna uygun bir örgüt yapısının ve kültürünün tasarlanmasını da gerektirmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:54).

Örgüt kültürü ve örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu çeşitli araştırmalarda da öne sürülmektedir (Obendhain ve Johnson, 2004). Bu anlamda örgüt kültürü genel olarak yenilikçiliği destekleyebilen bir kavram olarak kabul görmektedir (Büschgens vd., 2013:777). Bu alandaki yazında bir işletmenin kültürü ile yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi iyi bir biçimde anlatan birçok çalışma bulunmaktadır (Hurley ve Hult, 1998'den aktaran Kamaruddeen, 2012:4). Bu ilişkiyi konu alan çalışmada Hurley ve Hult (1998) yenilikçiliğin, bir işletmenin rakiplerinden önce eşi benzeri olmayan ürünleri piyasaya sürme amacına uygun yeni teknolojileri, süreçleri ve fikirleri kullanma isteğini artıran örgütsel değerlerinin ve inançlarının bir sonucu olduğunu söylemektedir (Kyrgidou ve Spyropoulou, 2013:282).

Jimenes-Zarco vd. (2012:100), örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisi alanında yaptığı çalışmalarda örgüt kültürünün girdilerinin ve çıktılarının yenilikçi olan ve yenilikçi olmayan örgütler arasındaki ayırt edilebilirliği sağladığını savunmaktadırlar. Bu ayrımın bir sonucu olarak, sürdürülebilir yenilikler kritik önemde bir örgüt kültürü değişimini de gerekli kılmaktadırlar (Nonaka vd., 1996'dan ve Peterson, 1999'dan aktaran Hite, 2006:177). Kültür geniş anlamda yenilikleri destekleyen bir unsur olarak kabul görmekte, buna karşın bazı kuramcılar tarafından bazı yönlerden ise yenilikleri engelleyici bir rol oynayabileceğinin de üzerinde durulmaktadır (Dougherty ve Heller, 1994'ten, Flynn ve Chatman, 2001'den ve Leonard-Barton, 1992'den aktaran Büschgens vd., 2013:777).

Sonuç olarak; örgüt kültürü sürdürülebilir bir rekabet avantajının kilit önemdeki bir faktörü olarak görülmekte (Erbil ve Akıncıtürk, 2010:1392-140'dan ve Eaton vd., 2006:63-77'den aktaran Lai ve Yusof, 2011:269) ve yenilikler bağlamında da büyük bir öneme sahip olduğu tezi bununla birlikte öne sürülmektedir (Martins ve Terblanche, 2003:64-77'den, Ismail, 2005:64-74'ten, Sarros vd., 2008:145-158'den ve Panuwatwanich vd., 2008:407-422'den aktaran Lai ve Yusof, 2011:269). Genel olarak alandaki çalışmalar ve bu çalışmalara ait bulgular incelendiğinde örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkileri olduğu söylenebilmektedir. Yazından yola çıkılarak test edilmek üzere hazırlanan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

*Hipotez 1 (H1): Gelişimsel kültür, yenilikçilik üzerinde etkilidir.*

*Hipotez 2 (H2): Rasyonel kültür, yenilikçilik üzerinde etkilidir.*

*Hipotez 3 (H3): Grup kültürü, yenilikçilik üzerinde etkilidir.*

*Hipotez 4 (H4): Hiyerarşik kültür, yenilikçilik üzerinde etkilidir.*

### **3.2. Rekabet Şiddeti ile Yenilikçilik İlişkisi**

Rekabetin yüksek olduğu bir ortam işletmeleri yenilikçi olmaya yönlendiren zorlayıcı bir güç durumundadır (Mintzberg, 1989'dan aktaran Altuntuğ, 2008:364). Yenilikçilik bu yönüyle, işletme için değer yaratan bir rekabet stratejisinin gelişiminin bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir (Markides, 1998'den ve Besanko vd., 1996'dan aktaran Walsh vd., 2003). İşletmeler, kendileri için geliştirdikleri yeni bir ürün, hizmet ya da üretimde kullandıkları yeni bir yöntem ile bir değişiklik yapmakta ve bunun sonucunda da bir yeniliği gerçekleştirmektedirler (Schmookler, 1966:113-115'ten aktaran Işık ve Keskin, 2013:42). İşletmeler yenilikleri kullanarak rekabet avantajı elde etmektedirler ve yeni teknolojiler ile yeni iş modelleri de işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmelerinde katkı sağlamaktadırlar (Porter, 1990:72'den aktaran Işık ve Keskin, 2013:42). Bu yönüyle de rekabet, işletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda yenilikçi çalışmalarda öncü olmaları konusunda etki eden bir unsur olarak yer almaktadır.

Fethke ve Birch (1982:273), rakiplerin artışı işletmeler için tehlikelerin iyice belirginleşmesi ile birlikte gerçekleştirecekleri yeniliklerin planlanandan önce olmasına neden olduğunu öne sürmektedir. Rekabetin şiddetlenmesi bir bakıma yeniliklerin ortaya çıkış sürelerini de kısaltabilmektedir (Barzel, 1968:348-355'ten aktaran Fethke ve Birch, 1982: 273). Aynı zamanda rekabet şiddeti örgütlerde yenilik stratejileri ve bu stratejilerin biçimlendirilmesi üzerinde de güçlü etkiye sahip bir faktör olarak görülmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993'ten ve Li ve Calantone, 1998'den aktaran Lamore vd., 2013:700). Bu araştırmalardan da yola çıkarak rekabetin genel olarak günümüz piyasa koşulları içerisinde işletmeleri teşvik edici ve zorlayıcı etkisi ile yenilikçilik üzerinde etkili olabileceği söylenebilmektedir.

### **3.3. Düzenleyici Değişken Olarak Rekabet Şiddeti**

Düzenleyici değişken nitel veya nicel değişken olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve bu etkinin yönünü belirleyen bir değişken olarak betimlenmektedir (Baron ve Kenny, 1986'dan aktaran Burmaoğlu, 2013:15). Düzenleyici değişkenin diğer iki değişken ile -1 ile +1 değerleri arasında değişen korelasyonlara sahip olması gerekmektedir (Burmaoğlu, 2013:15). Bu açıdan çalışmada da ele alındığı üzere rekabet şiddetinin örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik değişkenleri arasındaki düzenleyici etkilerinin araştırılmasına dayanak oluşturan ve Tablo 11'de belirtilen korelasyon değerleri elde edilmiştir. Bu duruma ek olarak örgüt kültürü yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisine (rolüne) ilişkin alandan toplanan verilerle elde edilen bir bulgunun



yazında olmaması çalışmanın özgünlüğü açısından da çok önemli görülmektedir. Bu değerlerden yola çıkılarak test edilmek üzere hazırlanan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

*Hipotez 1a (H1a): Gelişimsel kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.*

*Hipotez 2a (H2a): Rasyonel kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.*

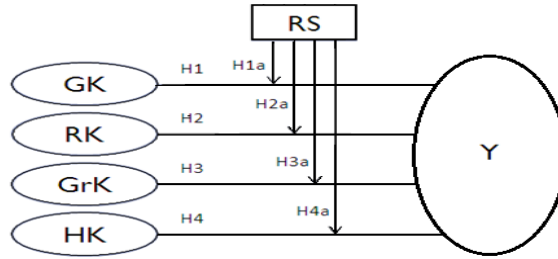
*Hipotez 3a (H3a): Grup kültürü ile yenilikçilik arasındaki ilişkide sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.*

*Hipotez 4a (H4a): Hiyerarşik kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.*

#### 4. YÖNTEM

Gelişimsel kültür (GK), rasyonel kültür (RK), grup kültürü (GrK) ve hiyerarşik kültür (HK) ile yenilikçilik (Y) ilişkisini ve bu ilişkide rekabet şiddetinin (RS) düzenleyici etkilerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Türk Savunma Sanayi Sektörü'nde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kadrolarından toplanan veriler ile oluşturulan araştırma modeline ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Hipotezler ve araştırma modeli Şekil 3'de sunulmuştur.

Şekil 3: Araştırma Modeli



##### 4.1. Örneklem

Araştırma evrenini Türk Savunma Sanayi Sektörü'nde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD) 2012 Yılı Sektör Raporu'na göre savunma ve havacılık sektöründe toplam istihdam edilen personel sayısı 33491 olarak verilmektedir (SASAD, 2013:10). İşletmelerin ilgili insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde istihdam edilen personelin yaklaşık %2,5'inin işletme yönetimine ilişkin pozisyonlarda görev alan beyaz yakalı personel olduğu belirtilmiştir. Bu anlamda hedef kitle, işletme yönetimine ilişkin 837 beyaz yakalı personelden oluşmaktadır. Örneklem oluşturmak amacıyla SASAD üye listesi incelenmiştir. Bu liste içerisinde 100 ve üstü personel istihdam eden ve toplam personel sayısı işletmelerin kendi web sitelerinden ve ilgili insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ışığında yaklaşık 11000 olan 5 işletme araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın örnekleme bu işletmelerde anket formunu doldurmayı kabul eden 274 kişiden oluşmaktadır. Bilindiği üzere örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıda yazılı formül ile hesaplanmaktadır (Şeşen, 2010:202):

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

Belirtilen formülde N, kitledeki birey sayısını; n, örnekleme alınacak birey sayısını; p, incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını; q, incelenen olayın görülme sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını; t, belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değeri; d, olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir (Şeşen, 2010:202). Bu formüle göre 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo 1’de verilmiştir. Örneklem sayısının yeterliliğinin hesaplanmasına yönelik verilen formül ile 837 kişiden oluşan örneklem evreni büyüklüğü için 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek örneklem en az 264 kişiden oluşması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bu

Tablo 1: Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	384

Kaynak: (Sekaran, 1992:253).

Yukarıda belirtilen formül göz önünde bulundurulduğunda 274 kişiden oluşan bir örneklem yeterli olacağı değerlendirilmektedir. Tablo 2’de araştırma örnekleme ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 2: Araştırma Örnekleme ait Betimsel İstatistikler

Demografik Değişken	Kategori	Sayı	Yüzde
Yaş	23-29 yaş arası	93	34
	30-39 yaş arası	136	50
	40-49 yaş arası	33	12
	50-59 yaş arası	11	4
	60-63 yaş arası	1	-
Cinsiyet	Kadın	77	28
	Erkek	197	72
Çalışma Süresi	1-10 yıl arası	184	67
	11-20 yıl arası	64	23
	20 yıl ve üstü	26	10
Eğitim Düzeyi	Lisans	143	52
	Yüksek Lisans	117	43
	Doktora	14	5

Araştırmaya katılanlar 23 ile 63 yaşları arasındadır. Tablo 2’de belirtildiği üzere 20-29 yaş arası 93 kişi (%34), 30-39 yaş arası 136 kişi (%50), 40-49 yaş arası 33 kişi (%12), 50-59 yaş arası 11 kişi (%4) ve 60 yaş üzerinde 1 kişi araştırma örnekleminde yer almıştır. Cinsiyetlerine göre katılımcıların 77’si (%28) kadın ve 197’si (%72) erkektir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında; 184 kişi (%67) 1-10 yıl arasında, 64 kişi (%23) 11-20 yıl arasında ve 26 kişi (%10) ise 20 yıl ve üzeri bir süre çalıştıkları gözlemlenmiştir. Eğitim düzeyi göz önünde bulundurulduğunda ise 143 kişinin (%52) lisans, 117 kişinin (%43) yüksek lisans ve 14 kişinin (%5) ise doktora düzeyi eğitimlerini tamamlamış oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2. Ölçekler

Araştırmada ele alınan değişkenler olan yenilikçilik, örgüt kültürü tipleri olan gelişimsel kültür, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür ve rekabet şiddeti için yurt dışında geliştirilmiş ve geçerleme çalışması yapılmış ölçeğe araçlarından yararlanılmıştır. Araştırma konusuna ilişkin incelemeler sonucunda ilgili ölçeklerin bu araştırmanın amacına hizmet edebileceğine karar verilmiş ve uyarlama çalışmasına geçilmiştir. Hem İngilizcesi ve hem

de Türkçesi anadili olan ve Amerikan Dili ve Edebiyatı bölümü mezunu bireyler aracılığıyla her iki dilden yapılan karşılıklı çeviriler ile orijinali İngilizce olan ölçeklerin Türkçeye çevirileri gerçekleştirilmiştir. Hem çeviriyi gerçekleştirenler hem de her iki dile de ana dili düzeyinde hâkim olan sosyal bilimler alanında uzman iki bağımsız kişi tarafından çeviriler en son olarak yeniden değerlendirilmiştir. Üzerinde fikir ayrılığı olan bazı madde çevirilerine ilgililerle karşılıklı yapılan görüş alış-verişleri sonucunda görüş birliği içerisinde son biçimi verilmiştir. Ölçeklerin tamamı 5'li likert tipi ölçeği (1=Kesinlikle Katılmam, 5=Kesinlikle Katılıyorum) olarak araştırmada kullanılmıştır. Uyarlanan ölçekler 274 kişiye uygulanmış ve elde edilen puanlar üzerinden güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Kaynaklarında Belirtilen Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçek Boyutları	Soru Sayısı	Üst Boyut Güvenirlik (Cronbach's $\alpha$ )	Alt Boyutlar Güvenirlik (Cronbach's $\alpha$ )
Örgüt Kültürü	Gelişimsel Kültürü	8	-	,73
	Rasyonel Kültür	4		,74
	Grup Kültürü	8		,69
	Hiyerarşik Kültürü	4		,77
Yenilikçilik	Yaratıcılık	5	,94	,93
	Değişime Açıklık	4		,90
	Gelecek Yönelimli Olma	4		,85
	Risk Alma	4		,61
	Proaktiflik	4		,85
Rekabet Şiddeti	Sektörel Rekabet Şiddeti	4	,80	-

Araştırmada hipotezleri test etmek amacıyla basit ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Örtük değişkenler ile analizleri gerçekleştirebilmek için değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin güvenilir ve geçerli olması gerekmektedir (Şimşek, 2007:19). Bu nedenle, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları regresyon analizleri öncesi bu bölümde verilmiştir.

#### 4.2.1. Yenilikçilik Ölçeği

İşletmelerde çalışanlarca algılanan örgütsel yenilikçiliğin düzeyini belirlemek amacıyla Shoham vd. (2012) tarafından geliştirilen ve geçerleme çalışması gerçekleştirilen beş alt boyuttan oluşan tek üst boyutta ele alınan yenilikçilik ölçeği araştırmada da tek üst boyutta kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “(İşletmemizde) yaratıcılık desteklenir”, “(İşletmemizde) yöneticiler bizim becerikli birer sorun çözücü olmamızı bekliyorlar” biçimindedir.

Çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin ,75 ile ,87 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
1. Düzey Çok Faktörlü	357,82	179	1,99	0,06	0,98	0,89	0,86	0,97
2. Düzey Çok Faktörlü	366,17	184	1,99	0,06	0,98	0,89	0,86	0,96

SPSS programı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayısı ,82 olarak bulunmuştur.

#### 4.2.2. Gelişimsel Kültür Ölçeği

İşletmelerde çalışanlarca algılanan örgütsel yenilikçiliğin düzeyini belirlemek amacıyla Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen ve geçerleme çalışması gerçekleştirilen gelişimsel kültür ölçeği araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Çalıştığım işletme verimlilik ve yaratıcılığa ağırlık verir”, “Çalıştığım işletme ar-ge ve yeni ürüne ağırlıklık verir” biçimindedir.

Çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin ,42 ile ,81 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Gelişimsel Kültür Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
Tek Faktörlü	44,04	17	2,59	0,08	0,98	0,95	0,90	0,97

SPSS programı ile yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach’s Alfa güvenirlik katsayısı ,89 olarak bulunmuştur.

#### 4.2.3. Rasyonel Kültür Ölçeği

İşletmelerde çalışanlarca algılanan örgütsel yenilikçiliğin düzeyini belirlemek amacıyla Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen ve geçerleme çalışması gerçekleştirilen gelişimsel kültür ölçeği araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “İşletmemiz rekabetçi piyasada hedeflerine ulaşmaya odaklanır”, “İşletmemiz rekabete ve rakiplere odaklanır” biçimindedir.

Çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin ,57 ile ,94 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 6’te sunulmuştur.

Tablo 6: Rasyonel Kültür Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
Tek Faktörlü	2,69	2	1,34	0,04	0,99	0,96	0,91	0,98

SPSS programı ile yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach’s Alfa güvenirlik katsayısı ,82 olarak bulunmuştur.

#### 4.2.4. Grup Kültürü Ölçeği

İşletmelerde çalışanlarca algılanan örgütsel yenilikçiliğin düzeyini belirlemek amacıyla Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen ve geçerleme çalışması gerçekleştirilen gelişimsel kültür ölçeği araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “İşletmemiz insan kaynakları gelişimi için çalışmaları teşvik eder”, “Çalışanlar işletmeyi bir aile ve merkezci bir kuvvete sahip görür” biçimindedir.

Çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin ,36 ile ,85 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 7’te sunulmuştur.

Tablo 7: Grup Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
Tek Faktörlü	28,63	18	1,59	0,05	0,99	0,97	0,95	0,98

SPSS programı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı ,86 olarak bulunmuştur.

#### 4.2.5. Hiyerarşik Kültür Ölçeği

İşletmelerde çalışanlarca algılanan örgütsel yenilikçiliğin düzeyini belirlemek amacıyla Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen ve geçerleme çalışması gerçekleştirilen gelişimsel kültür ölçeği araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Bizim çalışanlarımız rutin işlere ve sürekli faaliyetlere bağlı kalır”, “İşletmemiz çalışan kıdemine önem verir” biçimindedir.

Çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin ,33 ile ,67 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 8’te sunulmuştur.

Tablo 8: Hiyerarşik Kültür Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
Tek Faktörlü	2,66	2	1,33	0,03	0,99	0,99	0,98	0,99

SPSS programı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı ,60 olarak bulunmuştur.

#### 4.2.6. Rekabet Şiddeti Ölçeği

İşletmelerde çalışanlarca algılanan (sektörel) rekabet şiddetinin düzeyini belirlemek amacıyla Romero-Martinez v.d. (2010) tarafından geliştirilen ve geçerleme çalışması gerçekleştirilen gelişimsel kültür ölçeği araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Bulduğunuz sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı fazladır”, “Faaliyet gösterdiğiniz pazarın büyüme hızı düşüktür” biçimindedir.

Çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin ,81 ile ,89 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 9’te sunulmuştur.

Tablo 9: Rekabet Şiddeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
Tek Faktörlü	5,65	2	2,82	0,08	0,99	0,99	0,95	0,99

SPSS programı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbachs Alfa güvenilirlik katsayısı ,89 olarak bulunmuştur.

### 4.3. Bulgular

Araştırmaya ilişkin istatistiksel bulgular aşağıda belirtilen dört kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri, ikinci kısımda tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar, üçüncü kısımda araştırmacının bağımlı değişkeni olan yenilikçilik değişkeni üzerinde araştırma modelinde ele alınan örgüt kültürü sınıflandırmaları olan gelişimsel kültür, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür değişkenlerinin yordama güçleri incelenmiştir. Son kısımda ise örgüt kültürü sınıflandırmaları ile yenilikçilik arasındaki ilişkide rekabet şiddetinin düzenleyici etkileri olup olmadığı ortaya konmuştur.

### 4.3.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada ele alınan tüm değişkenlerin ortalama değerleri ile standart sapmaları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama (Ort.)	Standart Sapma (SS)
Yenilikçilik	274	3,03	0,67
Gelişimsel Kültür	274	3,15	0,73
Rasyonel Kültür	274	3,27	0,86
Grup Kültürü	274	3,04	0,72
Hiyerarşik Kültür	274	3,61	0,56
Rekabet Şiddeti	274	2,32	0,65

Tablo 10'da görüldüğü üzere yenilikçilik (ort. = 3,03; ss. = 0,67), gelişimsel kültür (ort.= 3,15; ss.=0,73), rasyonel kültür (ort. = 3,27; ss. = 0,86), grup kültürü (ort. = 3,04; ss. = 0,72), hiyerarşik kültür (ort. = 3,61; ss. = 0,56) boyutlarının puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu, ancak buna karşın rekabet şiddeti (ort. = 2,32; ss. = 0,65) boyutunun puan ortalamasının orta noktanın altında olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yenilikçiliğin ve örgüt kültürü tiplerinin araştırmaya katılan deneklerce ortalamasının üstünde algılandığını, ancak buna karşın rekabet şiddetinin denekler tarafından ortalamasının altında algılandığını göstermektedir.

### 4.3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Boyut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Gelişimsel Kültür	(,89)					
2. Rasyonel Kültür	,68*	(,82)				
3. Grup Kültürü	,73*	,68*	(,86)			
4. Hiyerarşik Kültür	,32*	,24*	,31*	(,60)		
5. Yenilikçilik	,76*	,66*	,77*	,18*	(,94)	
6. Rekabet Şiddeti	,35*	,44*	,31*	,17*	,40*	(,89)
*p<0,01 Cronbach's Alfa katsayıları parantez içerisinde verilmiştir.						

Değişkenler arasındaki korelasyonlar hesaplanmadan önce her bir değişken için puanlarının toplamı oluşturularak, bu puanlar değerlendirmeye alınmıştır. Örgüt kültürü ölçeklerindeki dört ayrı örgüt kültürü faktörü ile yenilikçilik faktörü arasındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek ilişkinin grup kültürü ile yenilikçilik ( $r = 0,77$ ;  $p < 0,01$ ) ve gelişimsel kültür ile yenilikçilik arasında ( $r = 0,76$ ;  $p < 0,01$ ) bulunduğu ve en düşük ilişkinin ise hiyerarşik kültür ile yenilikçilik arasında ( $r = 0,18$ ;  $p < 0,01$ ) bulunduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ölçeklerindeki dört ayrı örgüt kültürü faktörü ile rekabet şiddeti arasındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek ilişkinin rasyonel kültür ile rekabet şiddeti arasında ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,01$ ) ve en düşük ilişkinin ise hiyerarşik kültür ile rekabet şiddeti arasında ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ) bulunduğu görülmüştür. Bunlara ek olarak rekabet şiddeti ile yenilikçilik arasında da ( $r = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

### 4.3.3. Bağımlı Değişken Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkileri

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ve de bu etkilerdeki diğer bağımsız değişkenlerin düzenleyici rollerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde ilk olarak; yaş ve çalışma süresi kontrol değişkeni olarak, yenilikçilik bağımlı değişken olarak ve gelişimsel kültür, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür ise birbirinden bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 12: Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizleri

	Değişken	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Aşama	Yaş	-,046	,580	,575	124,1
	Çalışma Süresi	,019			
	Gelişimsel Kültür	,763***			
$\eta = 274$	***p<0,001	**p<0,01	*p<0,05		
	Değişken	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Aşama	Yaş	-,092	,456	,449	75,3
	Çalışma Süresi	,179			
	Rasyonel Kültür	,669***			
$\eta = 274$	***p<0,001	**p<0,01	*p<0,05		
	Değişken	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Aşama	Yaş	-,092	,603	,599	136,8
	Çalışma Süresi	,179			
	Grup Kültürü	,772***			
$\eta = 274$	***p<0,001	**p<0,01	*p<0,05		
	Değişken	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Aşama	Yaş	-,171	,040	,030	3,8
	Çalışma Süresi	,235			
	Hiyerarşik Kültür	,176**			
$\eta = 274$	***p<0,001	**p<0,01	*p<0,05		

Sonuçlar değerlendirildiğinde, örgüt kültürü sınıflandırılmalarının tüm faktörlerinin yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Gelişimsel kültürün yenilikçilik üzerindeki etkisi incelendiğinde ( $\beta = ,763$ ;  $p<0,001$ ), gelişimsel kültürün yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Rasyonel kültürün yenilikçilik üzerindeki etkisi incelendiğinde ise ( $\beta = ,669$ ;  $p<0,001$ ), rasyonel kültürün de yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Benzer biçimde grup kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisi incelendiğinde ise ( $\beta = ,772$ ;  $p<0,001$ ), grup kültürünün de yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Hiyerarşik kültürün yenilikçilik üzerindeki etkisi incelendiğinde de ( $\beta = ,176$ ;  $p<0,01$ ), hiyerarşik kültürün yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Elde edilen bulgular bağlamında **H1**, **H2**, **H3** ve **H4** hipotezleri desteklenmiştir.

### 4.3.4. Düzenleyici Değişkenlerin Bağımsız Değişkenle Bağımlı Değişken Arasındaki İlişkide Etkileri

Araştırmanın **H1a**, **H2a**, **H3a** ve **H4a** hipotezlerini test etmek amacıyla düzenleyici değişkenli çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Düzenleyici değişken bağımlı bir değişken ve bağımsız bir diğer değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü etkileyen bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Rose vd., 2004:58-59). Bu durumda bir değişkenin düzenleyici değişken olması durumunda, o düzenleyici değişkenin bağımsız değişken ile karşılıklı etkileşiminin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin varlığından söz

edilmektedir (Rose vd., 2004:59). Bu amaçla üç aşamalı olarak gerçekleştirilen düzenleyici değişkenli çoklu regresyon analizlerinin birinci aşamasında kontrol değişkenleri ile bağımsız değişken (kültür), ikinci aşamasında düzenleyici değişken (rekabet şiddeti), üçüncü aşamasında ise bağımsız değişken (kültür) ile düzenleyici değişkenin (rekabet şiddeti) çarpımsal etkisi analize dâhil edilmiştir (Aiken ve West, 1991).

Aiken ve West (1991) ile Cohen ve Cohen (1983)'in önerileri doğrultusunda, sürekli değişkenlerin değerleri merkezileştirme uygulandıktan sonra çoklu hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, yine Aiken ve West (1991)'in önerileri doğrultusunda slope test yöntemi ile düzenleyici değişkenin aldığı hem yüksek hem de düşük değerler için etkinin anlamlılığı ve yönü analiz edilmiştir.

*Hipotez 1a: Gelişimsel kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.*

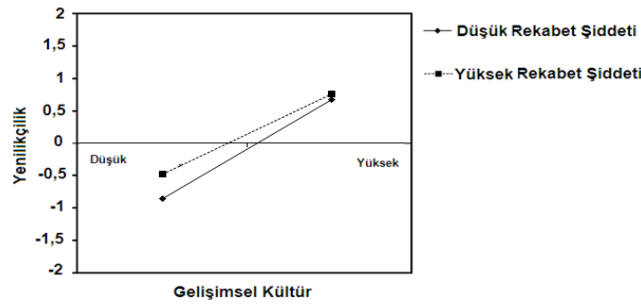
Çoklu regresyon analizine ikinci aşamada dahil edilen sektörel rekabet şiddeti (RS) değişkeninin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerini ,020 (p<0,001) oranında anlamlı düzeyde arttırdığı görülmüştür. Gelişimsel kültürün (GeK) ve sektörel rekabet şiddetinin (RS) yenilikçilik üzerinde (sırasıyla,  $\beta = ,763$ ; p<0,001 ve  $\beta = ,157$ ; p<0,001) olumlu yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Analizin üçüncü aşamasında gelişimsel kültür ile sektörel rekabet şiddeti değişkenlerinin çarpımsal etkisinin analize dahil edilmesi ile birlikte düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerinin ,005 oranında anlamlı düzeyde (p<0,05) arttığı görülmüştür. Bu analiz ile sektörel rekabet şiddetinin gelişimsel kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13: Sektörel Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

	Değişken	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Aşama	Yaş	-,046	,580	,575	124,1
	Çalışma Süresi	,019			
	Gelişimsel Kültür	,763***			
2. Aşama	Rekabet Şiddeti	,157***	,601	,595	101,2
3. Aşama	GeK x RS	,086*	,607	,600	82,9
$\eta = 274$ ***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05					

Değişkenler arasındaki bu ilişkinin ayrıntılı bir analizi yapmak amacıyla Aiken ve West (1991) tarafından önerilen slope test analiz yöntemi uygulanmıştır. Bu nedenle düzenleyici değişken olan sektörel rekabet şiddetinin aldığı hem yüksek hem de düşük değerler için gelişimsel kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin gücü ve anlamlılığı test edilmiştir. Şekil 4'te gösterildiği üzere gelişimsel kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişki hem düşük ( $\beta = ,76$ ; p<0,05) hem de yüksek ( $\beta = ,62$ ; p<0,05) sektörel rekabet şiddeti için pozitif yönde ve anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ile **Hipotez 1a** desteklenmiştir.

Şekil 4: Gelişimsel Kültür Yenilikçilik İlişkisinde Sektörel Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi





Bulgular sonucunda gelişimsel kültür ile yenilikçilik ilişkisinde düşük düzeyde olan sektörel rekabet şiddetinin daha güçlü bir düzenleyici etkiye sahip olduğu da saptanmıştır.

*Hipotez 2a: Rasyonel kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.*

Çoklu regresyon analizine ikinci aşamada dahil edilen sektörel rekabet şiddeti (RS) değişkeninin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerini ,008 (p<0,001) oranında anlamlı düzeyde arttırdığı görülmüştür. Rasyonel kültürün (RK) ve sektörel rekabet şiddetinin (RS) yenilikçilik üzerinde (sırasıyla,  $\beta = ,669$ ; p<0,001 ve  $\beta = ,112$ ; p<0,05) olumlu yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Analizin üçüncü aşamasında rasyonel kültür ile sektörel rekabet şiddeti değişkenlerinin çarpımsal etkisinin analize dahil edilmesi ile birlikte düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerinin anlamlı düzeyde (p = ,501) artmadığı görülmüştür. Bu analiz ile sektörel rekabet şiddetinin rasyonel kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ile **Hipotez 2a** desteklenmemiştir.

Tablo 14: Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

	Değişken	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Aşama	Yaş	-,092	,456	,449	75,3
	Çalışma Süresi	,179			
	Rasyonel Kültür	,669***			
2. Aşama	Rekabet Şiddeti	,112*	,465	,457	58,6
3. Aşama	RK x RS	-,032	,466	,456	46,8
$\eta = 274$ ***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05					

*Hipotez 3a: Grup kültürü ile yenilikçilik arasındaki ilişkide sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.*

Çoklu regresyon analizine ikinci aşamada dahil edilen sektörel rekabet şiddeti (RS) değişkeninin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerini ,023 (p<0,001) oranında anlamlı düzeyde arttırdığı görülmüştür. Grup kültürünün (GrK) ve sektörel rekabet şiddetinin (RS) yenilikçilik üzerinde (sırasıyla,  $\beta = ,772$ ; p<0,001 ve  $\beta = ,168$ ; p<0,001) olumlu yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Analizin üçüncü aşamasında grup kültürü ile sektörel rekabet şiddeti değişkenlerinin çarpımsal etkisinin analize dahil edilmesi ile birlikte düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerinin anlamlı düzeyde (p = ,379) artmadığı görülmüştür. Bu analiz ile sektörel rekabet şiddetinin grup kültürü ile yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ile **Hipotez 3a** desteklenmemiştir.

Tablo 15: Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

	Değişken	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Aşama	Yaş	-,052	,603	,599	136,8
	Çalışma Süresi	,123			
	Grup Kültürü	,772***			
2. Aşama	Rekabet Şiddeti	,168***	,628	,622	113,4
3. Aşama	GrK x RS	,034	,629	,622	90,8
$\eta = 274$ ***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05					

*Hipotez 4a: Hiyerarşik kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.*

Çoklu regresyon analizine ikinci aşamada dahil edilen sektörel rekabet şiddeti (RS) değişkeninin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerini ,131 (p<0,001) oranında anlamlı düzeyde arttırdığı görülmüştür. Hiyerarşik kültürün (HK) ve sektörel rekabet şiddetinin (RS) yenilikçilik üzerinde (sırasıyla,  $\beta = ,176$ ; p<0,01 ve  $\beta = ,377$ ; p<0,001) olumlu yönde etkisinin olduğu

belirlenmiştir. Analizin üçüncü aşamasında hiyerarşik kültür ile sektörel rekabet şiddeti değişkenlerinin çarpımsal etkisinin analize dahil edilmesi ile birlikte düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerinin anlamlı düzeyde (p = ,806) artmadığı görülmüştür. Bu analiz ile sektörel rekabet şiddetinin hiyerarşik kültür ile yenilikçilik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ile **Hipotezi 4a** desteklenmemiştir.

Tablo 16: Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz

	Değişken	β	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
1. Aşama	Yaş	-,202	,040	,030	3,8
	Çalışma Süresi	,269			
	Hiyerarşik Kültür	,176**			
2. Aşama	Rekabet Şiddeti	,377***	,174	,161	14,1
3. Aşama	HK x SRS	-,008	,174	,158	11,2
η = 274 ***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05					

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda gelişimsel kültürün ( $\beta = ,763$ ;  $p<0,001$ ), rasyonel kültürün ( $\beta = ,669$ ;  $p<0,001$ ), grup kültürünün ( $\beta = ,772$ ;  $p<0,001$ ) ve hiyerarşik kültürün ( $\beta = ,176$ ;  $p<0,01$ ) yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu sonuca ek olarak araştırma analizleri ile rekabet şiddetinin, örgüt kültürü tiplerinden gelişimsel kültür ile yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etkisi ( $\beta = ,086$ ;  $p<0,05$ ) de saptanmıştır.

Örgüt kültürü ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen benzer bir çalışma da Tseng ve Lee (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tseng ve Lee (2009:6557), örgüt kültürünü gelişimsel, rasyonel, grup ve hiyerarşik örgüt kültürü olarak incelediği çalışmada örgütsel performansın bir boyutu olarak ele aldığı örgütsel yenilikçiliğe en çok grup kültürüne sahip işletme yöneticilerinin önem verdiğini gerçekleştirdiği alan çalışması bulguları ile ortaya koymuştur. Bu çalışmada da işletmelerde yönetim kadrolarında çalışanlara sorularak elde edilen veriler irdelendiğinde Tseng ve Lee (2009)'ye ait çalışmaya benzer biçimde grup kültürünün diğer örgüt kültürü tiplerine kıyasla yenilikçilik üzerindeki varyansı en çok oranda açıkladığı tespit edilmiştir. Bir başka benzer çalışmada ise; Bardai ve arkadaşları (2012:175-184) yüksek öğretim kurumları kapsamında (n=390) örgüt kültürü tiplerinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bardai ve arkadaşları (2012:181-182) çalışmalarında teknik ve idari yenilikçilik boyutlarında ele aldıkları örgütsel yenilikçilik üzerinde gelişimsel kültürün, grup kültürünün, rasyonel kültürün ve hiyerarşik kültürün anlamlı ve pozitif etkilerine yönelik bulgular elde etmişlerdir. Bu bulguların araştırma bulgularını desteklemesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Almanya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerden toplanan veriler (n=298) ile gerçekleşen bir diğer çalışmada; Brettel ve arkadaşları (2014:10) gelişimsel kültürün, grup kültürünün ve rasyonel kültürün yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerini, hiyerarşik kültürün ise yenilikçilik üzerindeki anlamlı ve negatif etkisini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar bakımından değerlendirildiğinde Brettel ve arkadaşlarının (2014:10) bulgularının gelişimsel kültürün, grup kültürünün ve rasyonel kültürün yenilikçilik üzerindeki açıklayıcı etkileri ile benzer olduğu görülmektedir. Bunların dışında çalışmada da örgüt kültürü ile yenilikçilik arasındaki regresyon analizleri incelendiğinde hiyerarşik kültürün yenilikçilik üzerindeki açıklayıcı etkisinin diğer kültür tiplerine göre oldukça düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Düzenleyici değişken analizlerine ait bulgulara benzer biçimde Gibb ve Haar (2010:885), yüksek risk taşıyan faaliyetlere girişen ve az da olsa yenilikçiliğe adım atan işletmelerin yüksek rekabet şiddeti bulunan piyasa ortamlarında düşük rekabet şiddeti bulunan piyasa koşullarına göre muhtemelen daha yüksek gelişme performansı göstereceğini söylemiştir. Savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak yüksek gelişim performansı sergilediğini göz önünde bulundurulduğunda (SASAD, 2013); sektörel rekabet şiddetinin yüksek düzeyde bulunduğu durumlarda gelişimsel kültüre sahip işletmelerin yüksek risk alan ve az da olsa yenilikçiliği teşvik eden yönleri ile ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Bu sav da çalışmada elde edilen sektörel rekabet şiddetinin gelişimsel kültür ile yenilikçilik ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisine dair bulguyu desteklemektedir. Rekabet şiddetinin düzenleyici etkisine dair bir diğer araştırma da Tsai ve Yang (2013:1279-1294) tarafından örgütsel yenilikçilik ile performans ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisinin incelendiği alan çalışmasıdır. Bu çalışmada, rekabet yoğunluğunun/rekabet şiddetinin örgütsel yenilikçilik ile işletme performansı ilişkisinde herhangi bir düzenleyici etkisi saptanamamıştır (Tsai ve Yang, 2013:1287).

İlgili yazın incelendiğinde ve bu çalışma göz önünde bulundurulduğunda, örgüt kültürü ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde sektörel rekabet şiddetinin düzenleyici etkisinin diğer sektörler kapsamında da araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Genel olarak ise, rekabet şiddetinin düzenleyici etkisine dair çalışmaların yazında çok az sayıda oluşu ise bu alandaki araştırma eksikliğini ortaya koymasından önemli bulunmaktadır. Bütün bu nedenlerden ötürü benzer çalışmaların diğer sektörlerde de yapılması, bu çalışmada ele alınmayan çeşitli değişkenlerin ve diğer araştırma yöntemlerinin çalışmalara ilave edilmesi gelecek dönemde bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AIKEN, L.S. ve WEST, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, New York.
- ALTUNTAŞ, G. ve DÖNMEZ, D. (2010). "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1): 50-74.
- ALTUNTUĞ, U.N. (2008). "İşletmelerin Sürdürülebilir başarılarına Ulaşmalarında Yenilikçi Olmalarının Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 361-370.
- AMABILE, T. (1988). "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", (Ed.) Cummings, L. ve Staw, B., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich.
- AMABILE, T. (1997). "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- ARMBRUSTER, H., BIKFALVIB, A., KINKELA, S. ve LAY, G. (2008). "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys", *Technovation*, 28: 644-657.
- BARDAI, B. ve MOHAMMED, F.A. (2012). "The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions - A Study of Libyan Public Universities", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(5): 175-184.
- BARNARD, C. (1994). *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

- BARON, R.M., ve 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.
- BARZEL, Y. (1968). "Optimal Timing of Innovations", *Review of Economics and Statistics*, 50: 348-355.
- BEZANKO, D., DRANOVA, D. ve SHANLEY, M. (1996). *The Economics of Strategy*, John, Wiley & Sons, New York.
- BURMAOĞLU, S., POLAT, M. ve MEYDAN, C.H. (2013). "Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1): 13-26.
- BURNS, T. ve STALKER, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- BÜSCHGENS, T., BAUSCH, A. ve BALKIN D.B. (2013). "Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review", *Journal of Product Innovation Management*, 30(4): 763-781.
- CAMERON, K.S. ve FREMANN S.J. (1991). "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*, 5: 23-58.
- CAMPELL, J.P. (1977). "On the Nature of Organizational Effectiveness", (Ed.) Goodman, P.S. ve Pennings, J.M., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey - Bass Publishers, San Francisco.
- COHEN, J. ve COHEN, P. (1983). *Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Science*, Erlbaum, Hillsdale.
- COSH, A., FU, X. ve HUGHES, A. (2012). "Organisation Structure and Innovation Performance in Different Environments", *Small Business Economics*, 39(2): 301-317.
- CUNLIFFE, A.L. (2008). *Organization Theory*, Sage Publications Inc.
- DAMANPOUR, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3): 550-590.
- DERTOUZOS, M. (1999). "Four pillars for innovation", *Technology Review*, 102(6): 31.
- DIBRELL, C., CRAIG, J. ve HANSEN, E. (2011). "Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspectiv", *Journal of Small Business Management*, 49(3): 467-489.
- DOUGHERTY, D., ve HELLER, T. (1994). "The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms", *Organization Science*, 5(2): 200-218.
- EATON, D., R. AKBIYIKLI ve M. DICKINSON. (2006). "An Evaluation of the Stimulants and Impediments to Innovation Within PFI/PPP Projects", *Construction Innovation*, 6(2): 63-77.
- ELMACI, O. ve AKINCI, A. (2012). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Maliyet Üstünlüğü Stratejisi Olarak İnovasyon ve Sofra Camı Üretim İşletmesinde Bir Araştırma Örneği", *MÖDAV*, 4: 65-98.
- ERBİL Y. ve AKINCITURK, N. (2010). "An Exploratory Study of Innovation Diffusion in Architecture Firms", *Scientific Research and Essays*, 5(11): 1392-1401.

- EREN, H. ve KILIÇ, A. (2013). “Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikle Bir Sektör Olarak Savunma Sanayinde Durum”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(3): 221-244.
- ERKUNT, G. ve ALBAYRAK, A.N. (2010). “Yenilikçilik - Rekabet Gücü İlişkisi: Otomotiv Sektörü Örneği”, İTÜDERGİSİ/A Mimarlık, Planlama, Tasarım, 9(1): 155-166.
- FAGERBERG, J. M., DAVID, C. ve NELSON, R.R. (2006). “The Oxford Handbook of Innovation”, Oxford University Press, Oxford.
- FEINSTEIN, J.S. (2006). “The Nature of Creative Development”, Stanford University Press, Stanford.
- FETHKE, G.C. ve BIRCH, J.J. (1982). “Rivalry and The Timing of Innovation”, The Bell Journal of Economics, 13(1): 272-279.
- FLYNN, F.J. ve CHATMAN, J. A.(2001). “Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity?”, (Ed.) Cooper, L., Cartwright, S. ve Earley, P.C., International Handbook of Organizational Culture and Climate, John Wiley and Sons, West Sussex.
- GIBB, J. ve HAAR, J.M. (2010). “Risk Taking, Innovativeness and Competitive Rivalry: A Three-Way Interaction Towards Firm Performance”, International Journal of Innovation Management, 14(5): 871-891.
- GILBERT, D.H. (2007). “Firm innovativeness in SMES: lessons from Japan”, International Journal of Organisational Behaviour, 12 (1): 126-143.
- GUMUSLUOGLU, L. ve ILSEV, A. (2009). “Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation”, Journal of Business Research, 62: 461-473.
- GÜLOVA, A.A. ve DEMİRSOY Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, 3(3): 49-76.
- HAGE, J.T. (1999). “Organizational Innovation and Organizational Change”, Annual Reviews Sociology, 25, 597-622.
- HANNAN, M. ve FREEMAN, J. (1984). “Structural Inertia and Organizational Change”, American Sociological Review, 49: 149-164.
- HITE, J. M., WILLIAMS, E. J., HILTON, S.C. ve BAUGH, S.C. (2006). “The Role of Administrator Characteristics on Perceptions of Innovativeness Among Public School”, Administrators. Education and Urban Society, 38: 160-187.
- HURLEY, R.F. ve HULT, G.T.M. (1998). “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, Journal of Marketing, 62(3): 42-54.
- HURT, H.T., JOSEPH, K. ve COOK, C.D. (1977). “Scales for the Measurement of Innovativeness”, Human Communication Research, 4: 58-65.
- IŞIK, C. ve KESKİN, G. (2013). “Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1): 41-57.
- ISMAIL, M. (2005). “Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation”, Leadership and Organization Development Journal, 26(8): 639-654.

- JAWORSKI, B.J. ve KOHLI, A.K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57: 53-70.
- JIMENEZ-ZARCO, A.I., TORRENT-SELLES, J. ve MARTINEZ-RUIZ, M.P. (2012). "Proactive Orientation Effects on Product Innovation Activities: Empirical Evidence", *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(1): 90-106.
- JOHNSON, E.J., ROSEN, C.C. ve CHANG, C.-H. (2011). "To Aggregate or not to Aggregate: Steps for Developing and Validating Higher-Order Multidimensional Constructs", *Journal of Business Psychology*, 26: 241-248.
- JUNG C. (1923). *Psychological Types*, Routledge and Kegan Paul, London.
- KAMARUDEEN, A.M., YUSOF, N.A., SAID, I. ve PAKIR A.H.K. (2012). "Organizational Factors and Innovativeness of Housing Developers", *American Journal of Applied Sciences*, 9(12): 1953-1966.
- KONDALKAR, V.G. (2007). *Organizational Behaviour*, New Age International Limited Publishers, New Delhi.
- KRASULJA, N., RADOJEVIC, I., RATKOVIC, M., TASIC, S. ve RADOSAVLJEVIC, D. (2013). "Adjustment of Corporate Culture to (on) the Serbian Market", *Metalurgia International*, 18(6): 169-174.
- KYRGIDOU, L.P. ve SPYROPOLOU, S. (2013). "Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: an Empirical Study", *British Journal of Management*, 24: 281-298.
- LAI, K.S. ve YUSOF, N. (2011). "Organizational Culture and Innovation Adoption/Generation: a Proposed Model", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 58: 268-273.
- LAM, A. (2005). "Organizational Innovation", (Ed.) Fagerberg, J., Mowery, D.C. ve Nelson, R.R., *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- LAMORE, P.R., BERKOWITZ, D. ve FARRINGTON, P.A. (2013). "Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing-Research and Development Integration", *Journal of Product Innovation Management*, 30(4): 695-711.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- LI, T., ve CALANTONE, R. J. (1998). The Impact of Marketing Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62: 13-29.
- LLOPIS, O., GARCIA-GRANERO, A., FERNÁNDEZ-MESA, A. ve ALEGRE, J. (2013). Managers' Risk Taking Propensity and Innovation in Organizations: the Mediating Influence of Employees' Perceived Risk Taking Climate, 2013 35th DRUID Celebration Conference, Barcelona, Spain, 17-19 June.
- LUND, D. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3): 219-236.
- LYNCH, P., WALSH, M. ve HARRINGTON, D. (2010). Defining and Dimensionalizing Organizational Innovativeness, 2010 ICHRIE Annual Summer Conference & Marketplace, Caribe Hilton, San Juan, Puerto Rico, USA, 28-31 July.

- MARTINS, E.C. ve TERBLANCHE, F. (2003). "Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64-74.
- MARCATI, A., GUIDO, G. ve PELUSO, A. (2008). "The Role of SME Entrepreneurs Innovativeness and Personality in The Adoption of Innovations", *Research Policy*, 37: 1579-1590.
- MARCH, J.G., ve SHAPIRA, Z. (1987). "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking", *Management Science*, 33(11): 1404-1418.
- MARKIDES, C. (1998). "Strategic Innovation in Established Firms", (Ed.) Mazzucatto, M., *A Reader: Strategy for Business*, Sage Publications Ltd, England.
- MASON, R.O. ve MITROFF I.I. (1973). "A Program for Research in Management", *Management Science*, 19: 475-487.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
- MITROFF, I.I. ve KILMANN, R.H. (1975). "Stories Managers Tell: a New Tool for Organizational Problem Solving", *Management Review*, 64: 18-28.
- NACINOVIC, I., GALETIC, L. ve CAVLEK, N. (2010). "Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems", *International Journal of Social Sciences*, 5(1): 32-37.
- NEAGU, E.R. ve NICULA, V. (2012). "Influence of Organizational Culture on Company Performance", *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 17(4): 420-424.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. ve UMEMOTO, K. (1996). "A Theory of Organizational Knowledge Creation", *Internal Journal of Technology Management*, 11: 833-845.
- OBENDHAIN, A.M., JOHNSON, W.C. ve DION, P.A. (2004). "Institutional Types, Organizational Cultures, and Innovation in Christian Colleges and Universities", *Christian Higher Education*, 3(1): 15-39.
- OKPARA, F.O. (2007). "The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship". *Journal of Asia, Entrepreneurship and Sustainability*, 3(2).
- PANUWATWANICH, K., STEWART, R.A. ve MOHAMED, S. (2008). "The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance: the Case of Design Firms", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(5): 407-422.
- PETERSON, K.D. (1999). "Shaping School Culture: the Heart of Leadership", Jossey-Bass, San Francisco.
- PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- PORTER, M.E., (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London.
- PORTER, M.E. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- RITCHIE, J.R.B. ve CROUCH, G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing.

- ROMERO-MARTINEZ, A. M., FERNÁNDEZ-RODRIGUEZ, Z. ve VÁZQUEZ-INCHAUSTI, E. (2010). "Exploring Corporate Entrepreneurship in Privatized Firms", *Journal of World Business*, 45: 2-8.
- ROSE, B., HOLMBECK, G., COAKLEY, R. ve ELIZABETH, F. (2004). "Mediator and Moderator Effects in Development and Pediatric Research", *Development and Behavioral Pediatrics*, 25(1): 58-67.
- ROY, D. (2011). *Strategic Foresight and Porter's Five Forces: Towards a Synthesis*, GRIN Verlag.
- QUINN, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- QUINN, R.E. ve MCGRATH, M.R. (1985). "Transformation of Organizational Culture: a Competing Values Perspective", (Ed.) Frost, P. vd., *Organizational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills.
- QUINN, R.E. ve ROHRBAUGH, J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Perspective", *Management Science*, 29: 363-377.
- QUINN, R. E., ve SPREITZER, G. E. (1991). "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the impact of Organizational Culture on Quality of Life", *Research on Organizational Change and Development*, 5: 115-142.
- SABIR, H. (2007). *Küreselleşen Pazar Ekonomileri ve Rekabet Politikaları*, Derin Yayınları.
- SARROS, J.C., COOPER, B.K. ve SANTORA, J.C. (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2): 145-158.
- SASAD. (2013). *Sektör Raporu 2012, Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği*, Ankara.
- SCHEIN, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- SCHERHERMORN, J.R. (2010). *Management*, John Wiley & Sons.
- SCHNEIDER, B. (Ed.). (1990). *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- SCHMOOKLER, J. (1966). *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge.
- SCOTT, T. (Ed.), MANNION, R., DAVIES, H. ve MARSHALL, M. (2003). *Health Care Performance and Organizational Culture*, The Radcliffe Medical Press Ltd.
- SEKARAN, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- SHOHAM, A., VIGODA-GADOT E., RUVIO, A. ve SCHWABSKY, N. (2012). "Testing an Organizational Innovativeness Integrative Model Across Cultures", *Journal of Engineering and Technology Management*, 29: 226-240.
- SMIRCICH, L. (1983). *Concepts of Cultures and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- SUNDBO, J., ORFILA-SINFES, F. ve SORENSEN, F. (2007). "The Innovative Behaviour of Tourism Firms - Comparative Studies in Denmark and Spain", *Research Policy*, 36: 88-106.



- ŞEŞEN, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- ŞİMŞEK, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları.
- TAJEDDINI, K., TRUEMAN, M. ve LARSEN, G. (2006). "Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness", *Journal of Marketing Management*, 22: 529-551.
- TANG, H.K. (1998). An Integrative Model of Innovation in Organizations, *Technovation*, 18: 297-309.
- TELLIS, G.J., YIN, E. ve BELL, S. (2007). "Global Consumer Innovativeness: Cross - Country Differences and Demographic Commonalities", [http://www2.marshall.edu/emplibary/Global\\_Consumer\\_Innovativeness\\_JMR\\_MSI\\_sub.pdf](http://www2.marshall.edu/emplibary/Global_Consumer_Innovativeness_JMR_MSI_sub.pdf), 11.03.2012.
- TİMUR, N. (Ed.) (2006). Stratejik Yönetim, T.C. Anadolu Üniversitesi.
- TSAI, K.H. ve YANG, S.Y. (2013). "Firm Innovativeness and Business Performance: The Joint Moderating Effects of Market Turbulence And Competition", *Industrial Marketing Management*, 42: 1279-1294.
- TSENG, Y.F. ve LEE, T.Z. (2009). "Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP Model", *Expert Systems with Applications*, 36: 6548-6558, Taiwan.
- TÜRKKAN, E. (2009). Nasıl Bir Rekabet Vizyonu?, Rekabet Kurumu, Ankara.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE S.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- VANDECASTEELE, B. ve GEUENS, M. (2009). "Revising the Myth of Gay Consumer Innovativeness", *Journal of Business Research*, 62(1): 134-144.
- WALSH, M., LYNCH, P., ve HARRINGTON, D. (2003). "A Proposed Model of Firm-Level Innovativeness: the Small Tourism Firm, The National Development Plan of Ireland 2007-2013", *Tourism policy Review*, 2003.
- WANG, D.S. ve SHYU, C.L. (2003). "The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing", *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3): 409-431.
- WUYTS, S., DUTTA, S. ve STREMERSCHE, S. (2004). "Portfolios of Inter-Firm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability", *Journal of Marketing*, 68: 88-100.
- WILKINS, A. ve OUCHI, W.G. (1993). "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.
- ZAMMUTO, R.F. ve O'CONNOR, E. (1992). "Gaining Advances Manufacturing Technologies Benefits, the Roles of Organizational Design and Culture", *Academy of Management Review*, 17: 701-728.