

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**OLUMLU/OLUMSUZ ALGILANAN
PERFORMANSIN GÜVENME EĞİLİMİNİN
DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ALTINDA, ATIF VE İLİŞKİ
SERMAYESİ VASITASIYLA STRATEJİK İTTİFAK
İSTİKRARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.**

Doktora Tezi

HIZIR KONUK

İstanbul, 2019

HIZIR KONUK

**OLUMLU/OLUMSUZ ALGILANAN PERFORMANSIN GÜVENME
EĞİLİMİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ALTINDA, ATIF VE İLİŞKİ SERMAYESİ
VASITASIYLA STRATEJİK İTTİFAK İSTİKRARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.**

**İŞLETME/ YÖNETİM
VE ORGANİZASYON**

İSTANBUL, 2019

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**OLUMLU/OLUMSUZ ALGILANAN
PERFORMANSIN GÜVENME EĞİLİMİNİN
DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ALTINDA, ATIF VE İLİŞKİ
SERMAYESİ VASITASIYLA STRATEJİK İTTİFAK
İSTİKRARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.**

Doktora Tezi

Hızır KONUK

Prof. Dr. H.İnci Artan

İstanbul, 2019

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

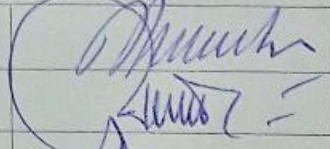

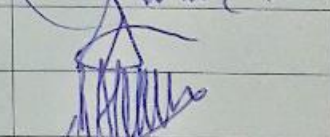
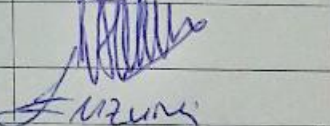
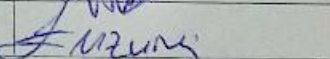
TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi HIZIR KONUK'nın OLUMLU/OLUMSUZ ALGILANAN PERFORMANSIN, GÜVENME EĞİLİMİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ALTINDA ATIF VE İLİŞKİ SERMAYESİ VASITASIYLA STRATEJİK İTTİFAK İSTİKRARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.10.2019 tarih ve 2019-37/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...13.../...11.../...2019...

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Prof. Dr. İNCİ ERDEM ARTAN	
2.	Jüri Üyesi Prof. Dr. M.DENİZ BÖRÜ	
3.	Jüri Üyesi Prof. Dr. GÖNEN DÜNDAR	
4.	Jüri Üyesi Prof. Dr. GÖKSEL ATAMAN	
5.	Jüri Üyesi Prof. Dr. VALA LALE TÜZÜNER	

ÖZET

Literatürde stratejik ittifakların istikrarı ile performans arasındaki ilişki konusunda tartışmalar devam etmektedir. Bazı araştırmacılar bu iki kavramı birbirine yakın kavramlar olarak değerlendirirken başka bir grup birbirinden ayrı tutulması gereken kavramlar olduğunu savunmaktadır. Yapılan araştırmada performansın istikrar üzerine etkisinde ortaklar arasındaki yakın ilişkinin aracılık rolü araştırılarak tartışmalara katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Yakın ilişki duyguları içeriri ve taraflardan birisinin olumsuz duyguları bu yakın ilişkiyi bozabilir varsayımına dayanarak, yöneticilerin olumlu ve olumsuz performans algısından dolayı ortaya çıkacak duygularının, ilişki sermayesi üzerindeki etkisi araştırılmaya dahil edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin kişilik özelliği olarak güvenme eğiliminin performans algısının sebebine ilişkin atıfları üzerinde düzenleyici bir role sahip olup olmadığı araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla araştırma, bir stratejik ittifakın yöneticilerinin, olumlu ya da olumsuz performansın nedenine dair, güvenme eğilimleri etkisi altındaki algularının, ortakları ile ilişkilerini nasıl etkilediği ve ilişkinin bozulmasının ya da yakınlaşmasının ittifak istikrarını nasıl etkilediği araştırmaktadır. Araştırma, atıf kuramı, genelleştirilmiş beklenti yaklaşımı ve sosyal takas kuramları bağlamında ele alınmıştır. Araştırmanın literatüre ilk katkısı stratejik ittifaklarda performansın ittifak istikrarına etkisini inceleyen öncü araştırmalardan birisi olmasıdır, araştırma getirdiği yeni yaklaşım ile stratejik ittifaklarda performans ve istikrar arasındaki ilişki tartışmalarına ampirik kanıtlar ile destek sağlamaktadır. Araştırmanın literatüre ikinci katkısı örgüt bilimi alanında az sayıda yapılan toplu atıf araştırmalarının stratejik ittifaklara genişletilmesinde öncü araştırmalardan olmasıdır. Araştırmanın literatüre üçüncü katkısı bireyin duygularının ve algularının yapıya etkisinin araştırılmasıdır. Dördüncü katkı, girdi olarak performansın ilişki sermayesine olan etkisini araştıran öncü araştırmalardan birisi olmasıdır. Araştırmanın literatüre beşinci katkısı kişilerin güvenme eğiliminin atıf tarzı üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, kişilik özelliği olarak güvenme eğiliminin, olumsuz performans algılanması durumunda yapılan atıflar üzerinde düzenleyici bir

etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, stratejik ittifakın performansının ilişki sermayesi aracılığı ile ittifak istikrarını etkilediğini gösteren kanıtlar sunmuştur. Ancak, bireylerin olumlu ya da olumsuz performansın sebebine bağlı duygularının ilişki sermayesi ve ilişki sermayesi aracılığı ile istikrar üzerinde etkisi olduğuna dair kanıt bulunamamıştır.

Araştırma, stratejik ittifak işletmelerinde çalışan, çoğunluğu yönetici olan, en az lisans mezunu 200 beyaz yakalı katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iyi ve kötü performansı işaret eden iki farklı senaryo hazırlanmış ve katılımcılardan verilen senaryoya göre anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik ittifak istikrarı, Stratejik ittifak performansı, atıf kuramı, güvenme eğilimi, ilişki sermayesi*

ABSTRACT

The literature continues to discuss the relationship between the stability of strategic alliances and performance. Some researchers consider that these two concepts are close to each other, while another group argues that the concepts are need to be kept apart. In this research, the mediating role of close relationship between partners on the effect of performance on stability was investigated and contribution was made to the discussions. Based on the assumption that the close relation include emotions and the negative emotions of one party can disrupt this close relationship, the effects of the emotions of the managers on the relationship capital are included in the research. In addition, whether the propensity of trust of managers as personality traits has a regulatory role on the cause of performance perception was included in the study. Hence, the research investigates how the perceptions of the managers of a strategic alliance about the cause of positive or negative performance under the influence of propensity of trust affect their close relations with partners and how the deterioration or rapprochement of the relationship affects the stability of the alliance. The research has been examined in the context of attribution theory, generalized expectation approach and social exchange theories. The first contribution of the research to the literature is that it is one of the pioneering studies examining the effect of performance on alliance stability in strategic alliances, and it provides empirical evidence to support the discussions on the relationship between performance and stability in strategic alliances with its new approach. The second contribution of the study to literature is that it is one of the pioneering studies in extending the few collective attribution studies in the field of organizational science to strategic alliances. The third contribution of the study to the literature is to investigate the effects of the individual's emotions and perceptions on the structure. The fourth contribution is that it is one of the leading studies investigating the effect of performance as an input on the relational capital. The fifth contribution of the study to the literature is to examine the effect of propensity to trust on individuals' attribution style.

The results of the study showed that the propensity o trust as a personality trait had a regulatory effect on attribution in case of negative performance perception. It also provided evidence that the performance of the strategic alliance influenced

alliance stability through relational capital. However, there is no evidence that the emotions of individuals related to the cause of positive or negative performance have an effect on the relational capital and the stability of alliance via the mediating effect of relational capital.

The study was conducted with 200 white-collar participants, most of whom are managers, who have at least working in strategic alliance enterprises. In the study, two different scenarios indicating good and bad performance were prepared and the participants were asked to answer the survey questions, according to the given scenario.

Keywords: *Strategic alliance stability, strategic alliance performance, attribution theory, propensity to trust, relational capital*

İÇİNDEKİLER:

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ.....	IV
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
1. ÖZET.....	I
2. ABSTRACT.....	IV
3. GİRİŞ.....	1
4. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
4.1. STRATEJİK İTTİFAKLAR.....	5
4.1.1. Stratejik ittifaklarda performans değerlendirme.....	15
4.2. STRATEJİK İTTİFAKLARDA İSTİKRAR VE İSTİKRARSIZLIK.....	16
4.3. ATIF KURAMI.....	20
4.3.1. Düşünce;.....	26
4.3.2. Duygular;.....	27
4.3.3. Davranış;.....	29
4.4. İLİŞKİ SERMAYESİ.....	31
4.5. GÜVEN VE GÜVENME EĞİLİMİ.....	35
5. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	45
5.1. STRATEJİK İTTİFAKLAR VE TOPLU ATIF.....	45
5.2. GÜVENME EĞİLİMİ, PERFORMANS ve ATIFLAR.....	47
5.3. ATIFLARIN İLİŞKİ SERMAYESİNE ETKİSİ.....	51
5.4. PERFORMANSIN İLİŞKİ SERMAYESİNE ETKİSİ.....	60

5.5. İLİŞKİ SERMAYESİNİN STRATEJİK İTTİFAKIN İSTİKRARINA OLAN ETKİSİ.....	61
6. ARAŞTIRMA MODELİ.....	65
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	65
6.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	66
6.3. HİPOTEZLER	66
7. YÖNTEM.....	68
7.1. ÖRNEKLEM ve ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI.....	68
7.1.1. Anakütle ve örneklem.....	68
7.1.2. Araştırmanın uygulaması.....	69
7.1.3. Katılımcıların bazı demografik özellikleri	71
7.2. KULLANILAN ÖLÇEKLER ve İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER.....	73
7.2.1. Stratejik ittifak performansının ölçümü.....	74
7.2.2. İlişki sermayesi ölçeği	75
7.2.3. Güvenme eğilimi ölçeği	75
7.2.4. Stratejik ittifakın istikrarının ölçülmesi.....	76
7.2.5. Katılımcıların performansa yaptığı atıfların ölçümü.....	77
7.2.6. Kullanılan istatistiksel yöntemler	77
8. BULGULAR	79
8.1. AÇIKLAYICI ANALİZLER.....	79
8.1.1. Senaryoların karşılaştırılması	79
8.1.2. Güvenilirlik analizleri.....	79
8.1.3. Faktör analizleri.....	80
8.2. TANIMLAYICI ANALİZLER	84
8.2.1. Değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları	84
8.2.2. Değişkenlerin birbirleri ile ilişki analizleri.....	85
8.3. HİPOTEZLERİN TESTLERİ.....	85
8.3.1. Hipotez 1 (Olumlu ve olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerine etkisi):	86

8.3.2.Hipotez 2 (Olumlu ve olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerine etkisi):	87
8.3.3.Hipotez 3 (Olumlu ve olumsuz performansın kontrol odağı üzerine etkisinde güvenme eğiliminin düzenleyici rolü):	87
8.3.4.Hipotez 4 (Performans algısının ilişki sermayesi vasıtasıyla stratejik ittifak istikrarı üzerine etkisi):	89
8.3.5.Hipotez 5 (Kontrol odağının ilişki sermayesi vasıtasıyla stratejik ittifak istikrarına etkisi):	90
8.3.6.Hipotez 6 (Kontrol odağının ilişki sermayesine etkisi):.....	91
8.3.7.Hipotez 7 (Olumlu/olumsuz performans algısının güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi kontrol odağı ve ilişki sermayesi vasıtasıyla stratejik ittifak istikrarı üzerindeki etkisi):	92
9. TARTIŞMA	95
10. SONUÇLAR.....	98
10.1. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	102
11. EKLER	104
12. KAYNAKÇA	110

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 Sözleşmeli İttifak türlerinden örnekler ve tanımları.....	10
Tablo 2 Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki pozisyonları	69
Tablo 3 Katılımcıların Cinsiyeti	71
Tablo 4 Katılımcıların Medeni Durumu	71
Tablo 5 Katılımcıların yaş grubu	72
Tablo 6 Katılımcıların eğitim düzeyi.....	72
Tablo 7 Katılımcıların çalışma süreleri	72
Tablo 8 Ölçeklerin iç tutarlılıkları (Cronbach α değerleri).....	80
Tablo 9 Performans ölçeği faktör analizi sonuçları.....	81
Tablo 10 İlişki sermayesi ölçeği faktör analizi sonuçları	82
Tablo 11 Kontrol odağı ölçeği faktör analizi sonuçları	83
Tablo 12 Güvenme eğilimi ölçeği faktör analizi sonuçları	83
Tablo 13 Performans algısı ölçeği faktörlerinin genel puan ortalamaları ve standart sapmaları	84
Tablo 14 İlişki sermayesi, Kontrol Odağı, Güvenme Eğilimi, İttifak İstikrarı ölçekleri genel puan ortalamaları ve standart sapmaları	84
Tablo 15 Değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini gösteren Pearson korelasyon analizi sonuçları.....	85
Tablo 16 Olumlu ve olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerine etkisi	86
Tablo 17 Olumlu ve olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerine etkisi	87
Tablo 18 Olumlu ve olumsuz performansın kontrol odağı üzerine etkisinde güvenme eğiliminin düzenleyici rolü	88
Tablo 19 Performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerine etkisi	89

Tablo 20 Performans algısı ve ilişki sermayesinin stratejik ittifak istikrarı üzerine ortak etkisi	90
Tablo 21 Kontrol odağının stratejik ittifak istikrarına etkisi	91
Tablo 22 Kontrol odağının ilişki sermayesine etkisi	91
Tablo 23 Olumlu/Olumsuz performans algısının güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi altında ittifak istikrarı üzerindeki dolaylı etkisi	93



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Atıf modeli	30
Şekil 2: Güven Modeli (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995)	38
Şekil 3: Araştırma modeli.....	66



1. GİRİŞ

Örgüt bilimi alanında bir meta-değer olarak işletmenin sürdürülebilirliği ve kalıcılığının bir ön koşulu olan yüksek performansa ulaşmanın yollarını araştırmak pek çok araştırmacı açısından kaçınılmaz bir şekilde çekici gelmektedir. Bu sebeple işletmelerin performansı üzerine yapılan çalışmaların çoğu genel olarak olumlu ya da olumsuz performansın öncüllerini araştırmaya yönelik yapılmaktadır. Ancak performansı bir amaç ya da çıktı olarak ele almak performans konusunda alternatif bakış açılarını perdelememelidir. Performansı bir girdi ya da araç olarak ele almak ve performansın örgüt davranışları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmamak, işletmelerin anlaşılması açısından çok önemlidir. Performansın bir araç ya da girdi olarak daha az değerlendirildiği ve birey olarak yöneticilerin performansın sebebi ile ilgili algılarının örgüt davranışları üzerindeki etkisinin araştırılmasının literatüre önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

Son yıllarda işletmelerin başvurdukları bir yöntem olan stratejik ittifaklar, güvenin ve yakın ilişkinin ön planda olduğu, kendisine özgü dinamikler barındıran iş yapıları olarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Ortakların farklı beklentiler ile bir araya gelebildikleri, farklı algılar ve özellikler sebebiyle kolayca anlaşmazlık yaşayabildikleri ve düşük kaynak taahhütleri sebebiyle çok fazla kayba uğramadan kolayca ayrılma kararı alabildikleri yapılar olarak stratejik ittifaklar kırılabilir yapıya sahiptir. Kırılabilir yapıları sebebiyle yöneticilerin ilişki becerilerine karşı hassas yapılar olarak stratejik ittifaklar, bireyin yapıya olan etkilerini araştırmak için son derece uygun bir alan sunmaktadır. Yöneticilerin duygu ve düşüncelerinin örgüt davranışları üzerinde etkilerinin anlaşılmasına çalışıldığı bu araştırmada, stratejik ittifakların sağladıkları alandan faydalanılarak çeşitli yönlerden literatüre katkı sağlanmak amaçlanmıştır.

Yakın ilişkilerin nasıl oluştuğu, sürdürüldüğü ve sona erdiği ve ayrıca yakın ilişkilerin başarı veya başarısızlıklarında hangi faktörlerin öncü olduğu çeşitli disiplinlerde çok sayıda araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Bu araştırma alanında en yaygın olarak araştırılan konulardan birisi ilişkide olan tarafların yaşadığı olaylara dair açıklama ve yorumlama biçimleri ve bu yorumların ilişkiye olan etkisini anlamaktır.

Yakın ilişkileri anlamak için atıf kuramı uzun zamandır ele alınan bir yaklaşımdır ve bu araştırmalara göre tarafların yaptıkları atıflar ilişkinin devamlılığı, kalitesi ve sonlandırılması konusunda önemli bir rol oynayabilir. Bununla birlikte atıflar bireyler arasındaki ilişkileri anlama konusunda yaygın bir şekilde araştırılmış olmasına rağmen, örgüt bilimi literatüründe ilişki ya da grup seviyesinde bireylerin grubun başarısı ya da başarısızlığı durumunda sergiledikleri davranışları ve grubun ya da ilişkinin devamına etkisi konusunda yeterince araştırma yapılmadığı görülmektedir (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.144). Bu nedenle yapılan araştırma, atıf kuramının örgütlerde ilişki boyutuna odaklanarak bu alanda önemli bir katkı yapacaktır. Ayrıca, Douglas ve Harvey (2006, s.127) örgüt bilimi alanında atıf kuramının az kullanıldığını belirttiikten sonra; bireysel farklılıklar, üretkenlik davranışı, lider / üye etkileşimleri, izlenim yönetimi, uyuşmazlık çözümü, eğitim, seçim görüşmesi ve performans değerlendirmesi gibi alanlarda kullanılmasını önermişlerdir. Araştırma bu öneri alanını stratejik ittifaklar bağlamına genişleterek, stratejik ittifakları atıf kuramı çerçevesinde anlamak için yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

Araştırmadan beklenen bir diğer önemli katkı da performansın, ortakların ilişkileri üzerine etkilerini bulmaktır. Literatürde ilişkilerin performans üzerine etkileri konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen (McCutchen Jr., Swamidass ve Teng, 2008; Krishnan ve diğerleri, 2006; Saxton, 1997) performansın ilişki üzerine olan etkisi konusunda araştırmalar son derece kısıtlıdır (Mohr ve Puck, 2013, s.271). Bu bağlamda atıf kuramının önerdiği başarı ya da başarısızlığın nedenlerine ilişkin yapılan atıfların farklı sonuçlar doğurduğuna yönelik çok sayıda ampirik kanıt ek olarak, performansın stratejik ittifak ortakları arasındaki ilişkiye etkisini anlama konusunda da katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

Öte yandan, örgüt bilimi araştırmacıları bir kişilik özelliği olarak güvenme eğiliminin ilişkiler üzerindeki etkisine henüz çok fazla önem vermemiştir (Mooradian, Renzl ve Matzler, 2006, s.525,533), ancak, atıflar ve ilişki üzerindeki olası etkisi ile güvenme eğilimi daha fazla araştırmayı hak ediyor gibi gözükmektedir. Araştırma stratejik ittifaklar gibi ilişkilerin ön planda olduğu yapılarda güvenme eğiliminin

performansın nedenine ilişkin algıya etkisini araştırarak literatüre katkı sağlamayı da amaçlamaktadır.

Araştırmanın literatüre sağladığı katkılardan bir diğeri ise stratejik ittifakların performansı ve istikrarı arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir. Literatürde stratejik ittifaklarda istikrarsızlık ve performans arasındaki ilişki henüz tam olarak netlik kazanmamış bir olgu olarak değerlendirilebilir. Araştırmacıların bir kısmı stratejik ittifakların istikrarsızlığını olumsuz performans olarak değerlendirirken başka bir grup istikrarsızlığı performanstan ayrı bir olgu olarak ele almayı tercih etmektedir (Christoffersen, Plenborg ve Robson, 2014, s.484). İş alanında ve akademik alanda yaygın olarak ilgi gören stratejik ittifaklarda istikrarın öncülleri konusunda literatürde yaygın kabul görmüş kuramların oluştuğunu söylemek için henüz erken gözükmektedir (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.186). Araştırma stratejik ittifakların istikrarı ve performansı arasındaki ilişkisini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve stratejik ittifakların doğasınının anlaşılmasında da literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma, ayrıca, ittifak yöneticilerinin performansın nedenine ilişkin algılarını ve bu algılar sebebiyle duygularının ve geleceğe ilişkin düşüncelerinin ittifakın istikrarına etkisini, ittifak yöneticilerinin arasındaki ilişkinin kalitesi aracılığı ile incelenmektedir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin kişisel özelliklerinin performansın nedenine ilişkin algıları üzerinde etkisi olabileceği ampirik kanıtlarla sunulmuştur ancak bir kişilik özelliği olarak güvenme eğiliminin performansın sebebine ilişkin yöneticilerin algıları üzerindeki etkisi henüz araştırılmamıştır. Yakın ilişkilerin en önemli yapı taşı olan güven üzerinde önemli etkisi olan güvenme eğiliminin yöneticilerin algısı üzerine etkisi araştırılarak literatüre önemli bir katkı daha sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle stratejik ittifak ortakları arasındaki ilişkinin ittifakın istikrarsızlığına etkileri konusunda yapılan araştırmalara dayanarak, ittifak yöneticilerinin performansın sebebine ilişkin algılarının yakın ilişkileri ifade eden “ilişki sermayesi” üzerinden stratejik ittifakların istikrarını etkileyebileceği ve bu konunun çeşitli bağlamlarda araştırılmaya değer olduğu gösterilmektedir. İlerleyen bölümlerde araştırmaya konu olan, stratejik ittifaklar hakkında detaylı bilgi sunulduktan sonra,

stratejik ittifakların performansı, yöneticilerin güvenme eğilimi, ortaklar arasındaki yakın ilişkiyi ifade eden ilişki sermayesi, stratejik ittifakların istikrarı konusunda bilgi aktarılmakta ve bu kavramların birbirleri ile ilişkileri literatüre dayanarak kuramsal olarak sunulmaktadır. Bu bilgileri aktardıktan sonra bağımlı değişken ve bağımlı değişken üzerinde etkisi olan diğer değişkenler araştırma amacına uygun bir şekilde yerleştirilerek model sunulmakta ve araştırılmaktadır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. STRATEJİK İTTİFAKLAR

Stratejik ittifaklar son yıllarda işletmelerin yaygın olarak başvurdukları iş yapıları olarak karşımıza çıkmaktadır. İki veya daha fazla işletmeyi içeren ittifaklar kırılğan yapıları, ortaklar arası çatışma olasılıkları ve yüksek düzeyde ilişkiyel risklere sahip olması (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.174) sebebiyle başarı olasılıkları düşük olarak değerlendirilmektedir (Lai, Chang ve Chen, 2010, s.247). Buna karşılık işletmelere sağladıkları bir takım avantajlar sebebiyle de işletmeler arasında yaygın bir şekilde faydalanılan yapılardan birisidir. Stratejik ittifak kavramını tek bir yapının adı olarak görmek yerine işletmelerin belli kurallar çerçevesinde birbirleri ile iş birlikteliği yapmak için kullandıkları yöntemlerin ortak adı olarak değerlendirdiğimizde yaygın olma sebepleri daha kolay anlaşılacaktır.

Stratejik ittifaklar, ittifaktaki tarafların kendi hedeflerini, müttefikleri ile birlikte gerçekleştirmek için oluşturdukları yapılar olarak ifade edilebilir (Dussauge ve Garrette, 1995). Her ne kadar bu ifade genel olarak stratejik ittifakların kuruluş amaçlarını açıklasa da yapılan araştırmalarda stratejik ittifakların var oluş sebepleri farklı bakış açıları ile ele alınmış ve bu bakış açılarına göre çeşitli gerekçeler öne sürülmüştür.

Stratejik ittifaklara açıklama getirmek için yaygın olarak başvuru olan işlem maliyeti yaklaşımına göre stratejik ittifaklar bir ara geçiş formudur. Bir ara geçi formu olarak stratejik ittifak tam bir içselleştirmenin uygun olmadığı, bununla birlikte içselleştirilmenin gerçekleştirilmemesi durumunda yüksek maliyetlere maruz kalındığı durumlarda başvuru olan bir yöntemidir. İşletmeler stratejik ittifaklar kurarak işlemleri daha az maliyetler ile gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler, işlem maliyetlerini en uygun düzeyde tutmak için stratejik ittifakların içinde yer alırlar.

Kaynak temelli yaklaşım açısından baktığımızda, bir işletmenin sahip olduğu eşsiz kaynaklar ve yetenekler, sahip oldukları rekabet avantajlarının temelini oluşturur (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002, s.427). Değerli kaynakların belirlenmesi, elde edilmesi ve kullanılması, işletmenin performansı açısından kritik bir unsurdur. Bu

bakımdan ittifaklar, işletmelere ortaklarının yeteneklerini kazanmalarına olanak veren fırsatlar sunar. Dolayısıyla işletmeler yeteneklerini geliştirmek, ortaklarının örtük veya patentli açık bilgilerini elde etmek ve yeni fırsatları keşfetmek için stratejik ittifaklar kurarlar. Özellikle lisans anlaşmaları patentli açık bilginin elde edilmesi için işletmeleri ittifak konusunda daha istekli hale getirir (Hennart, 1988, s.364). Elde edilen yeni yetenekler işletmeleri, hem ittifak içinde hem de ittifaktan bağımsız olarak ittifak öncesinde olduğundan daha iyi bir pozisyona götürür (Hamel, 1991, s.87). Elbette yeni yetenekler kazanmak tarafların birbirlerinden öğrenmeleri ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla stratejik ittifaklar işletmeler tarafından bir öğrenme aracı olarak da görülmektedir (Hoffmann ve Schlosser, 2001, s. 359).

Kurumsallaşma yaklaşımı açısından stratejik ittifaklara baktığımızda, işletmeler ittifaka giren diğer işletmeleri taklit ettikleri için bir ittifak içine girmektedirler (Koza ve Lewin, 1998, s.258). Bu noktada, ittifakların, işletmelerin meşruiyet arayışının bir sonucu olduğunu ya da stratejik pozisyonlarını güçlendirmek için kurulduklarını savunan araştırmacıların görüşlerinden de söz etmemiz gerekir (Hoffmann ve Schlosser, 2001, s.359).

Stratejik ittifaklar, yeteneklerini geliştiren işletmelerin çevrelerine olan bağımlılıklarını azaltma konusunda da olanaklar sunmaktadır. Dolayısıyla kaynak bağımlılığı açısından baktığımızda işletmeler çevreye bağımlılıklarını azaltmak için ittifaklar içinde yer alırlar (Das ve Teng, 2000, s.80).

İşletmeler belirsiz bir ortamda ayakta kalabilmek için değişen koşullara hızla uyum sağlamalıdır (Carroll ve Delacroix, 1982, s.179). Ancak ekolojik kurama göre işletmelerin çoğunluğu büyük değişimlere karşı yapısal durağanlık sebebiyle hızlı cevap veremezler ve kolayca uyum sağlayamazlar. Dolayısıyla, işletmeler zaten bu yeteneklere sahip başka işletmeler ile ittifaklar kurarak işletmenin yüksek çevresel belirsizlik karşısında hayatta kalma ihtimallerini arttırırlar (Carroll ve Delacroix, 1982, s.170).

Stratejik ittifaklar, işletmelerin talep belirsizliği ile baş etmelerine yardımcı olabilirler. İşletmelerin, iş birimlerini daha güçlü hale getirmek için kullandıkları

stratejik ittifaklar, endüstri yapılarını rakiplerinin dezavantajına dönüştürme konusunda sağladığı faydalar sebebiyle, işletmelerin dış kaynaklara erişimini kolaylaştırarak, sinerji sağlayarak ve hızlı öğrenmeyi ve değişimi teşvik ederek işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır (Hoffmann ve Schlosser, 2001, s.358). Stratejik ittifaklar, rekabeti şiddetlenmesine ve kar seviyesinin dengelemesine etki ettiği gibi, dikey entegrasyon, teknolojik kapasite ve diğer endüstri özelliklerine de etki etmektedir (Harrigan, 1988, s.141).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında işletmelerin stratejik ittifak kurma sebeplerini kısaca ifade etmek gerekirse, işletmeler;

- İşlem maliyetlerini düşürmek için,
- Çevreye olan bağımlılıklarını yönetmek için,
- Belirsizlikten kaçınmak için,
- Rekabet avantajı elde etmek için,
- Meşrulaşmak için,
- Yeteneklerini geliştirmek için,
- Zorunlu değişimleri yönetebilmek için,

stratejik ittifak kurmaya istek duyarlar. Tüm bu bilgilerin ışığında stratejik ittifakları; bir araya getirilen kaynakların sağladığı faydalardan yararlanmak, risk ve kontrolü paylaşmak için oluşturulan, kaynakların bir araya getirildiği ve değiştirildiği, işletmeler arasında yapılan isteğe bağlı düzenlemeler olarak tanımlayabiliriz (Xia, 2011, s. 231).

Tarafların öz sermaye aktarımının söz konusu olduğu ortak girişimler ve öz sermaye aktarımının olmadığı lisans anlaşmaları, dağıtım ve tedarik anlaşmaları, (Hennart, 1988, s.362), Ar-Ge anlaşmaları, ortak pazarlama anlaşmaları (Gill ve Butler, 2003, s.543), franchise (Kozma ve Lewin, 1998, s.256) gibi stratejik ittifak yapılarından bahsedebiliriz. Bunlarla birlikte, ortak üretim, Ar-Ge ortaklıkları, alıcı-satıcı ilişkileri, teknik yardım anlaşmaları gibi ittifak yapıları stratejik ittifaklara örnek olarak verilebilir.

Stratejik ittifaklar, ortakların öz sermaye aktarımı yaptıkları ve öz sermaye aktarımı olmadan saf iş birliğine dayanan yapılar olarak ikiye ayrılırlar. Ortakların öz sermaye aktarımını yeni bir işletme kurdukları stratejik ittifak yapısı ortak girişim (Joint Venture) olarak isimlendirilmektedir. Ortak girişimleri stratejik ittifakların içinde ayrı bir konumda tuttuğumuzda geriye kalan stratejik ittifak türleri Sözleşmeli ittifaklar / Yazılı Anlaşmalar (Contractal Agreements) olarak tek bir isim altında toplanmaktadır (Hennart, 1988, s.362). Literatürde bu ayrımın Öz Sermaye Gerektiren Ortak Girişimler (Equity Joint Ventures - EJV) ve Öz Sermaye Gerektirmeyen İttifaklar (Non-Equity Alliances - NEJV) olarak da kullanıldığını görmek mümkündür (Lai, Chang ve Chen, 2010, s.248).

Ortak girişimler (Joint Ventures), iki veya daha fazla işletmenin, bağımsız bir tüzel kuruluşa kendi varlıklarından aktarılmasıyla ya da bir işletmenin başka bir işletmenin bir kısmını satın alması ortaya çıkan yeni işletmeler ya da ortaklık yapılarıdır (Hennart, 1988, s.361-362). Daha açık bir ifade ile iki veya daha fazla ortağın kendi işletmelerinden ayrı bir tüzel kişilik (kuruluş) oluşturduğu iş anlaşmalarıdır (Harrigan, 1988, s.142; Chang ve Rosenzweig, 2001, s.748). Ortak girişimler yeni bir ortak işletme kurulumu ile gerçekleştiği gibi ortakların birlikte bir işletmeyi satın alması yoluyla da gerçekleşebilir. Yeni kurulan ortak işletme, birbirinden bağımsız tüzel kişiliklere sahip işletmelerin ortak kontrolünde faaliyet gösterir. Ortak girişimlerde en az üç taraf arasında yürütülen bir ilişkiden söz etmek mümkündür (Buckley, Glaister ve Husan, 2002, s.117). Bu ilişkideki taraflar, ortaklar ve yeni kurulan alt işletmenin yöneticileridir. Ortaklar arasındaki ikili ilişkileri yönetme sorumluluğu sadece ortaklarda değil aynı zamanda alt işletmenin yöneticisine de aittir. Bu yönü ile baktığımızda ortak girişimler ilişkiler açısından da sözleşmeli anlaşmalardan farklılık göstermektedir.

Ortak girişimler adeta Doğrudan Yatırım ve sözleşmeli ittifak olgularının kesiştiği noktada bir ara geçiş formudur. Bu yönüyle bakıldığında hem iki bölümün özelliklerini barındırır hem de iki yapıdan da ayrılan yönleri vardır. Ortak girişimler; ortakların yatırdıkları öz sermayenin yarattığı taraflar arasında daha yüksek seviyeli karşılıklı bağımlılık ve tarafların ortaklıktan ayrılma zorluğu diğer stratejik ittifaklardan

farklılaşmasına sebep olmaktadır. Diğer stratejik ittifaklara göre aktarılan daha yüksek kaynak taahhüdü tarafların daha fazla kontrol beklentisi ile ortak girişim içerisinde olmasına neden olmaktadır. Temelde Ortak girişimler ve stratejik ittifakları farklı olarak ele almamızın sebeplerinden birisi budur.

Bunun yanında en az iki ortak işletme ve bir alt işletmeden oluşan yapı diğer Doğrudan Yatırım formlarından daha farklı ilişki ve politika dinamiklerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Ortak girişimleri öz sermaye ile ilgili ekonomik riskler açısından Doğrudan Yatırıma, ortaklar arası ilişkiler ve politika açısından sözleşmeli ittifaklara yakın görmek mümkündür.

Sözleşmeli ittifaklar ortak girişimlerden daha kolay sona erdirilebilir, çünkü tarafların girişime öz sermaye katması, karşılıklı fırsatçı davranışların en aza indirgenmesi için bir rehin verme durumu gibi düşünülebilir (Dhanaraj ve Beamish, 2004, s.296). Buna karşılık, sözleşmeli ittifak yapan taraflar kaynaklarını ortak girişimlerde olduğu kadar ortak kullanıma açmazlar. Ortak girişimler yatırılan öz sermayenin yarattığı baskı sebebiyle tarafları ortak başarı için daha fazla motive eder (Harrigan, 1988, s.142).

Ortak girişimler ve sözleşmeli ittifaklar arasındaki farklılıkları göz önüne aldığımızda ortak girişimleri stratejik ittifaklardan ayrı tutup araştırmamızda sözleşmeli ittifaklar üzerinde yapmayı uygun görüyoruz. Böylece daha esnek olan, bağımlılıkların daha düşük olduğu ve dolayısıyla yakın ilişkinin daha önemli olduğu sözleşmeli ittifaklarda, üçüncü bir aktörün etkisini ortadan kaldırarak ikili ilişkileri inceleyebileceğimizi düşünüyoruz.

Aşağıdaki tabloda sözleşmeli ittifaklardan beş tanesi ile ilgili kısa açıklamalar bulunmaktadır.

Tablo 1
Sözleşmeli İttifak türlerinden örnekler ve tanımları

Sözleşmeli İttifak Türü	Açıklama
Lisans Anlaşmaları	Lisans anlaşmaları bir işletmenin sahip olduğu patentlerin kullanma haklarını bir başka işletmeye süreli ya da süresiz olarak satması ya da kiralaması durumunda ortaya çıkar (Sohn, 2006).
İmtiyaz Hakkı Devri (Franchise)	Bir stratejik ittifak biçimi olarak franchise, birbirinden resmi olarak bağımsız olan işletmelerin ortak bir varlıktan müşterek olarak faydalanmak için bir ağ olarak kurulan yapıdır. Bir ittifak biçimi olarak franchise, franchise alan tarafın telif hakkı ve franchise ücretlerini ödemek ve franchise verenin çeşitli seviyelerde kontrolünü kabul etmek koşulu ile franchise verenin adını ve iş planını kullanma hakkı elde etmesini ifade eder (Shane ve Foo, 1999; Shane, Shankar ve Aravindakshan, 2006).
Ar-Ge Anlaşmaları	Ar-Ge anlaşmaları, taraflardan birisinin belirli Ar-Ge faaliyetleri için diğer tarafa fon sağladığı ve bu fon karşılığında ortaya çıkan ürün ya da hizmetin pazarda kullanım ve satış haklarına tamamen sahip olduğu ya da müttefiki ile paylaştığı yapılarıdır (Das ve Teng, 2001, s.15).
Ar-Ge Ortaklıkları	Ar-Ge ortaklıkları, tarafların, Ar-Ge becerilerini birleştirerek ortak ürün/hizmet geliştirdikleri ve ürün/hizmet haklarını paylaştıkları ittifak yapılarıdır (Das ve Teng, 2001, s.15).
Ortak Pazarlama Anlaşmaları	Tarafların bir ürünü, aynı veya farklı marka adları altında pazarlama faaliyetlerinde buldukları ittifak yapılarıdır (Das ve Teng, 2001, s.15).
Tedarikçi Anlaşmaları	Tedarikçi anlaşmaları, taraflardan birisinin belirli bir zaman dilimi içerisinde belirli bir mal veya hizmet türünü sağlaması diğerinin ise alması ile ilgili yapılan anlaşmalar olarak nitelendirilebilir. Bu tür ittifaklarda satıcı ve alıcı arasında ürün kalitesi ve tedarik süreci ile ilgili karşılıklı kuvvetli bağımlıklar oluşabilmektedir (Borys ve Jemison, 1989, s.246).

Stratejik ittifaklar, güç birliği yapmanın stratejik bir eylem oluşturması ile ön plana çıkar ve işletmelerin bir araya gelmeleri sonucunda oluşmaları sebebiyle sosyal bir ağ olarak ele alınabilirler (Gulati, 1998, s.293). Stratejik ittifaklar bir tür örgütler arası ilişki biçimidir (Ring ve Van de Ven, 1994, s.90) ve endüstri ağının yapısında ve ittifaka katılanların ağdaki pozisyonunda değişikliğe sebep olan bir ilişki yapısı olarak değerlendirilebilir (Hertz, 1996, s.105). Stratejik ittifaklar hem endojen hem de eksojen özellikler taşıyabildikleri için benzersizdirler (Gulati, 1998, s.297). Stratejik ittifaklar, tarafların birbirleri ile iş birliği yapma isteği ile ortaya çıkan yapılarıdır. Taraflar stratejik

ittifaklara sermayeleri, teknoloji ve işletmelerine özgü varlıkları ile katkı sağlarlar ve kurulan bu ilişkiyi iş birliği sözleşmeleri somut hale getirirler (Gulati, 1995a, s.621). Stratejik ittifaklardaki tarafların, değişime, birbirleri ile paylaşmaya ve birlikte gelişime hazırlıklı ve istekli olması gerekir.

Taraflar arasında fırsatçılık ile ilgili riskleri ortadan kaldırmak için sözleşmeye dayalı anlaşmaların mükemmelleştirilmesi yönünde araştırmalar özellikle işlem maliyeti yaklaşımı bağlamında devam etmektedir ancak bu yaklaşımlara odaklanma taraflar arasındaki yakın ilişki ve güvenin rolünü kaçırmamıza sebep olmamalıdır (Gulati, 1995b, s.92). Çünkü stratejik ittifaklarda taraflar arasında yakın ilişki ve güven diğer yapılardan daha önemli bir yere sahiptir. Elbette bu ifadenin yalnızca bir iddia olarak kalmaması için stratejik ittifakları diğer yapılardan ayıran nedir? Stratejik ittifaklarda ilişkiye ve güvene neden bu kadar vurgu yapılmaktadır? Ve stratejik ittifaklar için yakın ilişki ve güven neden daha önemlidir? Gibi soruların cevaplanması gerekmektedir.

Literatürde stratejik ittifak için en yaygın kullanılan benzetme evliliktir. Bir metafor olarak evlilik yakın ilişkiye vurgu yapmaktadır. Stratejik ittifaklar yapılandırıldıktan ve kurulduktan sonra, taraflar ittifakı yürütmek için birlikte çalışırlar. Tarafların birlikte harcayacakları emek ittifakın gelişmesi konusunda çok önemlidir, bu sebeple yakın ilişki, başarılı bir ittifakın temelini oluşturur. Yakın ilişki ve güven işletmelerin ittifaklarda ortak çıkarlar peşinde koşmaları ve müttefiklerine zarar verebilecek fırsatçı davranışları kısıtlamaları anlamına gelir (Das ve Teng, 1999, s.58). Yöneticiler stratejik ittifakları kurarken ve yönetirken her aşamada risk koşulları altında ortağına itimat etme olarak tanımladığımız güven (Inkpen ve Currallt, 1998, s.1) ve güvene bağlı olarak ilişkinin oluşması için azami gayret sarf etmelidir. Bu sebeple aynı evliliklerde olduğu gibi güvenilir olan bir ortak ile ittifak kurmak bir stratejik ittifakın sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.180). Bununla birlikte bir ittifakta kilit aktörler arasındaki kişilerarası ilişki ittifakın başarısı açısından kritik unsurdur ve güven bu unsurun merkezinde yer almaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996, s.117).

Barney ve Hansen'in (1994) güven ile ilgili sınıflandırması stratejik ittifaklarda yakın ilişki ve güvenin önemini vurgulamak ve soruları cevaplama konusunda bize

yardımcı olabilir. Barney ve Hansen'e göre güven zayıf biçimli güven, yarı-güçlü biçimli güven ve güçlü biçimli güven olmak üzere sınıflandırılabilir (Barney ve Hansen, 1994, s.177).

Taraflar arasında fırsatçılık için imkan olmadığı, tarafların savunmasız bir konuma düşmeyecekleri ve ahlaki tehlike ya da ters seçim ihtimalinin düşük olduğu ve tarafların yüksek düzeyde güvenilir olduğu bir ortamda güven taraflar arasında bir norm haline gelir. Fırsatçılık için çok az imkan olan bu durumda taraflar arasında oluşan güveni zayıf biçimli güven olarak isimlendirmek mümkündür.

Taraflar arasında güvenin sömürülmesine dair önemli zaafiyetlerin olduğu ancak tarafların sözleşmeler gibi çeşitli denetim araçları aracılığıyla korunduğu durumlarda karşılaştığımız güveni ikinci bir güven türü olarak değerlendirmek mümkündür. Taraflar arasında kullanılan denetim araçları taraflara fırsatçı davrandıkları durumlarda hem ekonomik hem de meşruiyetin zayıflaması (Örn. Toplumda güvenilirlik olarak adlandırılmak) gibi sosyal maliyetler yükler. Eğer denetim araçları doğru belirlenmişse fırsatçı davranışın maliyeti, tarafların çıkarlarından elde edecekleri kazanımlardan daha büyük olacaktır ve tarafların güvenilir bir şekilde davranmaları kendileri açısından akılcı olacaktır. Böyle bir durumda tarafların birbirlerine güvenmeleri onları çok da savunmasız yapmaz çünkü bu durumda fırsatçılık yapmak rasyonel değildir. Bu tür bir güven seviyesi, yarı-güçlü biçimli güven olarak adlandırılabilir. Bu güven yapısı çoğu ekonomik modelde vurgulanan güven türü olarak değerlendirilebilir. Genellikle ekonomistler bu güven türünü kullanarak ekonomik sorunlara çözümler bulmaya gayret etmektedir.

Güçlü biçimli güven sınıfında ise, güven, belirgin sosyal ve ekonomik denetim mekanizmalarının var olup olmadığına bakılmaksızın, tarafların birbirlerine karşı savunmasız olmayı istedikleri durumlarda ortaya çıkar çünkü fırsatçı davranış, taraflarca içselleştirilen değerleri, ilkeleri ve davranış standartlarını ihlal eder. Bu sınıfta taraflar arasında oluşan güven, tarafların davranışlarını yönlendiren ilkeler ve standartlar kümesine yanıt olarak ortaya çıkar. Bu sınıftaki güvende esas olarak önemli olan tarafların birbirlerinin güvenilir olduklarına inanması ve gerçekten de öyle olmalarıdır (Barney ve Hansen, 1994, s.179-180).

Inkpen ve Currallt (1998, s.2) stratejik ittifakları diğer iş yapılarından ayıran üç önemli özelliği vurgulamıştır. Öncelikle, iki (veya daha fazla) işletme ittifak kurduktan sonra da bağımsız kalmaya devam etmektedir. İkincisi, ortaklar bağımsız kaldığı için, tarafların birbirine karşı davranışları belirsizlik içerir. Üçüncüsü, ittifaklar, bir tarafın diğerine karşı savunmasız olduğu karşılıklı bağımlılıkları içerir ve bu karşılıklı bağımlılık, ittifak yönetiminin karmaşıklığına katkıda bulunan ve genellikle önemli idari ve koordinasyon maliyetleri yaratan paylaşılan kontrol ve yönetime sebep olur (Inkpen ve Currallt, 1998, s.2). Ancak stratejik ittifaklarda denetim ve zorlama, işbirliğinin temeli olarak nadiren yeterli olur. Bir taraf diğerinin davranışını tehdit ve ödül ile tam olarak kontrol edemediği için, her iki taraf, işbirliği için bu kırılgan temeli güçlendirme konusunda bir denetim mekanizmasına dayanmaksızın güvene ihtiyaç duyarlar (Nooteboom, Berger ve Noorderhaven, 1997, s. 312-313). Sözleşmeli İttifaklarda bir öz sermaye aktarımının olmaması ekonomik kayıpların alt seviyede kalmasına sebep olur. Bununla birlikte yarı-güçlü biçimli güvenden söz edebilmek için sözleşmenin uygulanabilirliği açısından tarafların, sözleşmeleri yürürlüğe sokmak ve kanuni yollardan hak arayabilmek için düzenleyici kanunlara ve bunların uygulayıcılarına güvenebilmeleri önemlidir (Barney ve Hansen, 1994, s. 178). Ancak sözleşmeli ittifaklarda hem sözleşmenin sınırlarını belirlemenin çoğunlukla mümkün olmaması hem de her iki taraf açısından kurumsal farklardan kaynaklanan belirsizlikler, hak arama sürecini bir kara deliğe dönüştürebilir. Bu durum tarafların birbirleri üzerinde yaptırım gücünü dolayısıyla kontrol gücünü zayıflatır.

Yarı-güçlü biçimli güven ile ilgili bir başka konu da tarafların ortaya çıkabilecek fırsatçı tehditleri öngörebilmelerinin gerekliliğidir (Barney ve Hansen, 1994, s. 178). Tarafların uluslararası alanda kültürel ve kurumsal mesafelerden kaynaklanan belirsizliklerden dolayı tarafların fırsatçı davranışları ön görüp sözleşme içerisinde eksiksiz olarak belirtmeleri mümkün değildir. Bu durumda sözleşmelerden ziyade sosyal denetim mekanizmalarına dayalı bir yaklaşım destekleyici olabilir. Ancak yine de Stratejik İttifakları yarı-güçlü biçime sahip güven içeren ilişkiler olarak değerlendirmek ve bu güven yaklaşımı ile meselelerine öneriler getirmek yeterli değildir. Elbette sözleşmeli ittifaklarda taraflar arasında kurulan güven ilişkisinin tamamen ilkelere dayalı ahlaki bir güven olarak ele almak ve bu şekilde algılamak

mümkün olmasa da yine de birinci ve ikinci sınıfın uygulanabilirliğinin düşük olmasından dolayı stratejik ittifaklar gibi iş ilişkilerinde güçlü biçimli güven ilişkisine olan ihtiyacı da vurgulamak gerekir (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998; Gulati, 1995a, s.622).

Sözleşmeli ittifaklarda taraflar arasında fırsatçı davranışları yok edebilecek kadar güçlü bir aracın üretilmemesi, ilişkinin bir alışkanlık ya da norma dönemeyecek kadar çeşitli ve değişken olması taraflar arasında güçlü biçimli güven anlayışına olan ihtiyacı daha fazla artırmaktadır. İşletmeler arasında güvenin işletmeler arasında bağlantıyı sağlayan bireylerin arasındaki yakın ilişkiyle birlikte var olduğunu (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.217) göz önünde bulundurursak sözleşmeli ittifakların üst düzey bir güven ve yakın ilişki gereksinimleri sebebiyle diğer örgüt yapılarından belirgin bir şekilde ayrıldıklarını söylemek mümkündür.

Yukarıda da açıkça ifade edildiği gibi işletmeler arasında bir stratejik ittifakın devam ettirilmesi dengelerin korunması için taraflara bir politika zemini sunmaktadır. İttifakın hayatta kalması, uygulanacak bu politikalara bağlıdır. Bu politikaların uygulanmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Müttefik yöneticilerinin bu dengelerin sağlanması konusunda yakın ilişki içerisinde olması ittifakın istikrarı açısından çok önemlidir.

Yöneticilerin yakın ilişkiler kurarak kişisel ve sosyal ağlar geliştirmesi, bir işletmenin başarı sağlamasına destek olacak kaynak ve fırsatların elde edilmesi için bir kanal görevi görür (Acquaah, 2007, s. 1238). Dolayısıyla birçok araştırmacının da desteklediği gibi bireysel düzeyde etkili olan ilişkilerin örgütün başarısı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Acquaah, 2007, s. 1251; Peng ve Luo, 2000; Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.232). Buna ek olarak ittifak süresince taraflar arasında uyum sağlamak ve bu uyumu sürdürmek önemlidir. İttifaklar açısından uyumu; stratejik, ilişkiye dayalı ve işlemlere dayalı olmak üzere üç bağlamda incelemek mümkündür. İttifak yöneticilerinin bu üç boyut açısından uyumu sağlaması gerekmektedir. Etkili ittifak yönetimi, ortakların kültürlerinin entegrasyonunu ve bir ittifaka dahil olan insan kaynaklarının yönetilmesini gerektirir. Üst düzey müzakere becerileri, ittifak yöneticilerinin etkili bir entegrasyon sağlamaları açısından önemlidir

(Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002, s. 437). Bu durum stratejik ittifaklarda var olan zorlukların yanında yöneticilere ek yük getirmektedir. Stratejik ittifaklarda yöneticilerin, ittifakın ihtiyaçlarını bilmesi ve taraflar arasında uyumu sağlayacak davranışlar göstermesinin önemli bir rolü vardır, ancak taraflar arasından iyi bir ilişki oluşmadığı sürece bu iki etken ittifakların başarısı açısından sınırlı kalacaktır (Robson, Katsikeas ve Bello, 2008).

İttifaklarını rakiplerinden daha etkili bir şekilde oluşturan ve yöneten işletmeler, önemli bir rekabet avantajı kaynağı elde etmiş olurlar. İşlem maliyeti yaklaşımı açısından baktığımızda ittifakların yönetimi rakiplerinden daha verimli bir yapı oluşturduğunda işletmeye kendilerine özgü avantajlar kazandırır (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002, s.434). Dolayısıyla ittifakları iyi yönetebilmek için yöneticilerin ittifak ilişkilerini nasıl yönlendireceklerini öğrenmeleri gerekir. Yöneticilerin kurduğu bireysel ilişkiler, bireyin girişimcilik fırsatlarının farkına varma ve bunlardan yararlanması ve bir işletmenin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için başkalarıyla işbirliği yapma çabalarının bir parçası olarak ifade edilebilir (Peng ve Luo, 2000).

2.1.1.Stratejik ittifaklarda performans değerlendirme

Ortakların belirlediği hedeflerin ne derece yerine getirildiğinin incelenmesi olarak tanımlayabileceğimiz performans değerlendirmesi stratejik ittifaklardaki tarafların hedeflerinin farklılaştığı durumlarda çok daha zor hale gelmektedir. İttifak performansını ölçmek ve performans ile ilgili sorunları daha ayrıntılı olarak değerlendirmek için gerekli olan zengin veriyi toplamanın ortaya çıkardığı zorluklar stratejik ittifaklarda performans ölçümünü zorlaştırmaktadır (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.178; Gulati, 1998, s.306). Performans ölçümü ile ilgili zorluklar sebebiyle ittifakların başarısının değerlendirilmesi konusunda üzerinde mutabakat sağlanmış bir ölçüm yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Buna rağmen ittifakların performans ölçümüne yönelik en pratik yaklaşım, stratejik ittifakın müttefiklerin her birisinin hedeflerine ne ölçüde hizmet ettiği konusunu ayrı ayrı incelemektir (Das ve Teng, 1999, s.59). İttifak performansı, karlılık, verimlilik, nakit akışı, pazar payı, yeni ürün geliştirme, satış artışı gibi nesnel yöntemlerle ve hedeflenen başarıya ulaşma konusunda

memnuniyet ve tatmin gibi öznel faktörleri değerlendirerek ölçülmek de mümkündür (McCutchen Jr., Swamidass ve Teng, 2008). Birçok ittifakın çok yönlü hedefleri göz önüne alındığında, performansı finansal sonuçlarla ölçmek her zaman mümkün olmayabilir (Gulati, 1998, s.307). Bununla birlikte ittifakların bir ara geçiş formu olması ve tarafların birbirlerine çok sıkı bağlarla bağlı olmaması, ayrıca çok çeşitli ittifak türlerinin olması ittifakların performansının nesnel olarak ölçülmesini zor bir hale getirmektedir (Krishnan, Martin ve Noorderhaven, 2006). Literatürdeki ittifak performansı araştırmasının çoğu, yöneticilerin ittifak başarısı konusundaki tatmin değerlendirmelerine dayanmaktadır (Saxton, 1997; Kale, Dyer ve Singh, 2002; Lavie, Haunschild ve Khanna, 2012; Mohr ve Puck, 2013). Performans değerlendirmesini müttefiklerin üst yöneticilerine sorup öznel faktörler ile ölçmenin uygun olacağını düşünülmektedir. Bu yaklaşımın geçerliliği Geringer ve Hebert'in (1991) ittifak performansları konusunda yaptıkları çalışma ile desteklemektedir. Geringer ve Hebert (1991) yaptıkları araştırma ile stratejik ittifaklarda öznel ve nesnel ölçüm yöntemleri arasında kuvvetli ilişki olduğunu göstermişlerdir. Bunu yanında yine aynı çalışmada, araştırmacılar stratejik ittifaklarda tarafların ittifakın performansı ile ilgili öznel görüşlerinin birbiri ile uyumlu olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumda ittifaklarda tarafların yöneticileri ile yapılacak olan öznel ölçüm ittifakın performansı ile ilgili güvenilir bilgi verebilecektir.

2.2. STRATEJİK İTTİFAKLARDA İSTİKRAR VE İSTİKRARSIZLIK

Stratejik ittifaklarda istikrarsızlık ve performans kavramlarını bir arada kullanılması karışıklıklara yol açabilmektedir çünkü istikrarsızlık kavramı kolayca olumsuz performans olarak algılanabilir. Olumsuz bir ifade olarak istikrarsızlığı başarısızlık ile ilişkilendirmek ilk bakışta makul karşılanabilir çünkü bir dengesizlik ya da kararsızlık durumunu olarak istikrarsızlık (TDK, 2019) arzulanan durumdan uzaklaşmayı çağrıştırmaktadır. Nitekim performans ve istikrar arasındaki ilişki literatürde de araştırmacılar arasında ihtilafa neden olmaktadır (Christoffersen, Plenborg ve Robson, 2014, s.485). Geleneksel görüşe göre değerlendirilen performans, bir ortağın beklediğinden daha iyi olduğunda, söz konusu ortak, gelecekteki ilişkiden daha fazla yararlanabilmek için işbirliğine dayalı ilişkiyi sürdürmeye ve daha fazla kaynak

yatırmaya çalışacaktır. Buna karşılık performans olumsuz olarak değerlendirilirse, ittifak bir veya iki ortak tarafından başarısız olarak görülecektir ve ittifak istikrarsız bir hale gelecektir (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.178). Ancak geleneksel görüşün aksine her ne kadar istikrar ve performans kavramları birbirlerine yakın kavramlar olarak değerlendirilebilse de bazı noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadır ve bu farklılıkların ortaya konulması karşılıklıkların ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

Stratejik ittifakların istikrarını ittifakın başarısının bir göstergesi ve ortaklar arasındaki etkileşimin bir çıktısı olarak ele alan Jiang ve arkadaşları (2008), ittifak istikrarını; ittifaktaki tüm ortaklar tarafından paylaşılan, etkili bir işbirliği ilişkisine dayanan, başarıyla faaliyet gösterme ve gelişme derecesi olarak tanımlamaktadır. İş birliği ve ilişkiyi ön planda tutan bu tanım istikrarın süreklilik, karşılıklılık, uyum ve ahengine odaklanmaktadır.

Stratejik ittifaklarda istikrarsızlık kavramını ele alırsak; McCutchen Jr ve arkadaşları (2008) stratejik ittifakların istikrarsızlaşmasını hem süreçteki değişime hem de sürecin sonlanmasına vurgu yaparak; plansız fesih veya ittifakların büyük ölçüde yeniden yapılandırılması olarak tanımlamaktadır. Daha kapsamlı bir tanım ile Das ve Teng (2000, s.78) stratejik ittifakların istikrarsızlaşmasını; kuruluş aşamasında var olmayan ancak ilerleyen dönemlerde taraflardan en az birisinin bakış açısında ya da çıkarlarında meydana gelen beklenmedik değişimler, ittifakların arzulan durumdan uzaklaşması ya da ittifakın sonlanması olarak tanımlamaktadır. İstikrarsızlık ile ilgili yapılan bu tanımlar ise beklenmedik, plansız durumlara vurgu yaparak arzulan değişiklikler ile istikrarsızlık durumunu birbirinden ayırmaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi performans ve istikrar arasındaki ayrım noktalarından birisi ittifakın sona ermesinde karşımıza çıkmaktadır. Bir dengesizlik durumu olarak ittifakların sona ermesi her zaman performansın kötü olması anlamına gelmeyebilir, örnek olarak bazı ittifaklar planlanan başarı yakalandıktan sonra yani arzulan bir şekilde tarafların istekleri ile sona erebilir (Lunnan ve Haugland, 2008). Dolayısıyla istikrarsızlıktan söz edebilmemiz için karasızlık ve dengesizliğin beklenmedik ve plansız olması gerekmektedir. Benzer şekilde ittifakların kararlı ve sürekli olarak dengeli bir seyir izlemesi de performansının yüksek olduğu anlamına

gelmeyebilir. Bazı ittifaklar başarısız oldukları halde yöneticilerin ilgi alanının dışına çıktıkları için ya da sadece ataletten dolayı belirli bir denge halinde kararlı bir şekilde ilerlemeye devam edebilirler. Bu durumda ittifakın uzun süre devam etmesi yani ittifakın istikrarlı olması da performansının iyi olduğu anlamına gelmez (McCutchen Jr., Swamidass ve Teng, 2008).

Stratejik ittifaklar açısından performansın göreceli doğası istikrar ve performans arasındaki ilişkiyi bozan bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir stratejik ittifakta tarafların elde ettikleri sonuçlar tarafların gizli ya da açık hedeflerine ulaşmaları açısından farklılık gösterebilir. Örnek olarak müttefikinin bilgilerine erişebilmek ve yeteneklerini geliştirmek için ittifak içerisine giren bir taraf, bu amacına ulaştığı sürece iyi bir performans göstermiş sayılabilir, fakat ortağı bu ilişki ile daha fazla kar elde etmeyi umuyorsa ve bu gerçekleşmemişse ittifak onun için iyi bir performans göstermemiştir. Hedefine ulaşan taraf ya da beklentileri karşılanmayan taraf stratejik ittifakın sonlanmasını isteyebilir. Bu durumda performanslarını öznel olarak farklı değerlendiren taraflar açısından bir tarafın performansı iyi, diğer tarafın performansı ise kötüdür ancak ortadaki nesnel gerçeklik ittifakın istikrarsız olduğudur. Jing ve arkadaşlarının (2008) istikrara ilişkin tanımlarında olduğu gibi istikrar için başarının tüm taraflarca kabul edilmesi ve paylaşılması gerekmektedir. Dolayısıyla, ilk bakışta her ne kadar performans olgusu istikrar ve istikrarsızlık olgularını kapsıyormuş gibi görünse de stratejik ittifak literatüründe yaygın olarak kullanıldığı şekliyle istikrarsızlık ve performans olgularını farklı olgular olarak ele almanın daha doğru olduğunu düşünüyoruz.

Stratejik ittifaklar az kaynak taahhüdü gerektiren, bu yönü ile kolayca sonlandırılabilir esnek yapılar olarak değerlendirilebilir. Bu esnek yapısı ittifakları tercih edilebilir hale getirmektedir (Hoffmann ve Schlosser, 2001). Esneklik, bir işletmenin başarısızlık durumunda maliyetlerini en aza indirmesine, yeni durumlara uyum sağlamasına ve başka alanlara yatırım yapılmasına olanak tanır. Buna karşılık ittifaklar tarafların beklentileri doğrultusunda kontrol ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede de birbirleri ile sıkı bir bağa ihtiyaç duymaktadır. Yapısal olarak birbirleri ile sıkı bir bağ kuran ittifaklar, tarafların ilişkisini güçlendirir ve tarafların, herhangi bir zamanda

bir ittifaktan çıkışa hazırlanmak yerine, müttefikleri başarıya odaklanma konusunda teşvik eder (Das ve Teng, 1999, s.58). Dolayısıyla ittifakta taraflar esnek ve sıkı bir yapı arasında seçime zorlanmaktadır. İttifakların esnek ya da sıkı bir şekilde birbirlerine bağlı yapılar olarak faaliyet göstermeleri konusunda yaşadıkları gerilim ittifakın istikrarını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Das ve Teng, 2000, s.86).

Stratejik ittifakların istikrarını etkileyen bir diğer önemli konu da tarafların kaynaklarını korumaları ya da paylaşmaları konusunda yaşadıkları ikilemdir. Tarafların birbirlerinin kaynaklarından yararlanma arzusu stratejik ittifakları önemli bir alternatif yapı haline getirir (Das ve Teng, 1999, s.52). Buna rağmen ittifakların sağladığı bu olanak, tarafların kendi kaynaklarını korumalarını daha karmaşık hale getirmektedir. Taraflar birbirleri ile kaynaklarını paylaşarak ortak bir güç yaratmayı arzularken müttefiklerinin onların mevcut rakipleri ya da olası müstakbel rakipleri olması sebebiyle öz yetenek ve öz kaynakların müttefiklerine geçmemesi için önlem almak zorunda kalmaktadır. Bu durumda müttefik işletmeler kaynaklarının paylaşımı ya da kaynaklarının korunması konusunda bir denge sağlamak zorunda kalacaklardır (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.219).

Dolayısıyla, ittifaklar kaynaklarının paylaşılması ya da korunması, esnek ya da katı bir biçimde yapılandırılması gibi kuvvet çiftlerinin etkisi altında yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Taraflar arasında hassas bir şekilde dengelenmesi gereken bu kuvvet çiftlerindeki çelişkiler ve gerginlikler, stratejik ittifakın bir şekilde istikrarsız hale gelmesine yol açabilir. Bu anlamda stratejik ittifaklar içerideki gerilmeler sebebiyle kırılımdır çünkü bu gerilmeler bir ittifakı kolaylıkla dengeli bir noktadan dengesiz bir hale getirebilir. Dolayısıyla bu rakip kuvvetler arasında bir politikanın belirlenmesi ve uygulanması ittifakın istikrarı açısından önemlidir (Das ve Teng, 2000, s.84) ve taraflar arasındaki yakın ilişki bu dengenin sağlanabilmesinde ve müttefiklerin korumacı davranışlarını yumuşatmalarında önemli bir role sahiptir (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.232).

Elbette stratejik ittifakların istikrarı ittifakın yaşı (Lunnan ve Haugland, 2008), büyüklüğü (Lavie, Haunschild ve Khanna, 2012; Lunnan ve Haugland, 2008), taraflar

arasında stratejik uyum (Lunnan ve Haugland, 2008; Robson, Katsikeas ve Bello, 2008), ittifakın karmaşıklığı (Lavie, Haunschild ve Khanna, 2012), tarafların daha önceki ittifak tecrübeleri (Lunnan ve Haugland, 2008) gibi başka iç faktörlerden de etkilenebilmektedir. Bununla birlikte istikrarsızlıklar, ittifak içerisinde taraflardan kaynaklandığı gibi ittifak kurulan ülkedeki düzenlemelerdeki değişiklikler, siyasi rejim değişiklikleri vs. gibi çevresel faktörlerin de etkisi altındadır (Inkpen ve Beamish, 1997).

Stratejik ittifakları kısaca açıkladıktan sonra, bir diğer değişkenimiz olan atıf kuramına da değineceğiz

2.3. ATIF KURAMI

Gündelik yaşantıda meydana gelen olaylar bireyler tarafından değerlendirilir ve bu olayların sebeplerine dair yaptıkları bazı yorumlar ve çıkarımlar sayesinde içinde yaşadıkları çevreyi anlamlandırmaya uğraşırlar. Bu anlamlandırma çabasının temelinde, insanların yaşamlarındaki önemli sonuçları anlama konusunda doğuştan gelen bir istek duyması yatmaktadır. Bireyler olaylar ile ilgili yorumlar ve çıkarımlar yaptıklarında duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını da etkilemiş olurlar (Heider, 1958). İnsanlar yaptıkları çıkarımlar sayesinde yaşamları üzerinde kontrol sağlamaya ve gelecekteki olayları tahmin etme yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar (Eberly ve diğerleri, 2011). Atıf kuramı, bu anlamlandırma çabasını, bireylerin fark ettikleri olayların nedenlerine dair yaptıkları çıkarımları ve inançlarını inceleyerek anlamaya çalışır (Rudolph ve diğerleri, 2004).

Atıf kuramının temellerinin Fritz Heider tarafından atıldığı kabul edilmektedir. Heider'in (1958) ilk çalışmasının ardından, Kelley ve Weiner atıf kuramına önemli katkılarda bulunmuştur (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.144). Kelley, atıf yaparı etkileyen davranış veya olayın nedenine dair yaptığı atıfların, fikir birliği (yaygınlık), tutarlılık, ayırt edilebilirlik (Eberly ve diğerleri, 2011; Martinko ve diğerleri, 2007) ilişkin bilgileri dikkate alarak atıfları nasıl yaptığına odaklanmıştır. Dolayısıyla, Kelly'nin yaklaşımları motivasyonel işlemlerden ziyade kişilerin algısı (sosyal psikoloji) ve nedene dair inançların (bilişsel psikoloji) nasıl oluştuğuna

odaklanır (Weiner, 2019) ve insanların bir olayın nedenini bulmak için gözlemlerinden elde ettikleri bilgileri nasıl işleminden geçirdiğini açıklar (Eberly ve diğerleri, 2011). Örnek olarak, bir atlet her zaman yaptığı sürenin altında bir derece yaptığında antrenörü ya da kendisi "Diğer atletlerde de düşüş var mı?" diye sorabilir (fikir birliği - davranışın / etkinliğin diğerleri ile ne kadar paylaşıldığı), "Daha önceki yarışmalarda da benzer ani düşüşler var mıydı?" (tutarlılık - bir davranış / olay benzer bağlamlar ve zamanlar arasında ne kadar tutarlı) ve "Normal bir antrenmanda performansı değişebiliyor mu" (ayırt edici özellik — davranış / olay duruma özel mi?) . Fikir birliği, ortaya çıkan davranışların benzer durumlarda diğer bireyler de ortaya çıkıp çıkmadığını değerlendirir, dolayısıyla aktörü benzer koşullara maruz kalan diğerleri ile karşılaştırma söz konusudur. Tutarlılık bilgisi aynı zamanda aktör ile ilgili bilgiyi de içeren ve davranışın zaman içinde benzer veya farklı olup olmadığını değerlendire uzunlamasına bir bakış açısı içerir (Gardner ve diğerleri, 2019). Ayırt edici özellik, verilen bir cevabın belirli bir olaya veya kişiye özgü olup olmadığını araştırır: eğer bir olay veya davranış farklı durumlarda da devamlılık gösteriyorsa ayırt edici özellik düşüktür. Bu boyutlar ile ilgili yapılan araştırmalara bağlı çıkarılan bilgiler içsel ya da dışsal atıf yapmak için kullanılır.

Kelly'nin yaklaşımına karşılık Weiner, olayların nedenleri ile ilgili atıfların sınıflandırılması ve bu sınıfların kişilerin duyguları, düşünceleri ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmıştır (Martinko ve diğerleri, 2007). Bu iki araştırmacının önerdiği atıf boyutlarının yanı sıra daha başka atıf boyutlarının farklı disiplinlerde kullanıldığını görmek mümkündür (Islam ve Hewstone, 1993; Bradbury ve Fincham, 1990, s.17).

Atıf kuramını daha yakından tanımak için atıf özelliklerine ve atfetme sürecine odaklanılmıştır, bu sayede atıf kuramı açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bireylerin olayların nedenlerine dair yaptıkları açıklamaların türlerini, bu atıfları yapma süreçleri ve belirli atıfların daha sonraki bilişe, duygulara ve davranışlara dayalı etkilerinin (Bell-Dolan ve Anderson, 1999) anlaşılması için bir adım atılmıştır.

Atıflar, bireylerin gündelik yaşamlarında meydana gelen olayların ve olaylara bağlı ortaya çıkan sonuçların sebeplerine dair yaptıkları açıklamalardır (Bell-Dolan ve

Anderson, 1999). Atıf kuramı üç temel varsayıma dayanmaktadır. Öncelikle, atıfı yapan kişi olarak değerlendirilen özne, kendisini etkileyen olay ve davranışların nedenini anlamaya çalışır ve nedeni anlamak için kendisini tatmin edecek delillere sahip değilse atıfını belirlemek için ek bilgi arar (Teas ve McElroy, 1986). İkinci olarak, bireyler sistematik bir şekilde nedene dair açıklamalar belirlerler, daha açık bir ifade ile atıf kuramı insanların nedene dair çıkarımlar yapmak için bilimsel yöntemin saf bir versiyonunu kullandıklarını varsayar (Gardner ve diğerleri, 2019). Son olarak öznenin olayın nedenine ilişkin yaptığı atıf önemli davranışlara neden olur (Teas ve McElroy, 1986) ve öznenin yaptığı atıf, öznenin kendisini etkileyen olaya karşı göstereceği davranış seçeneklerinden hangisini seçeceğini belirlemede çok önemli bir rol oynar.

Kişisel olan ya da olmayan olayların sebeplerine yapılan atıflar, çevre hakkındaki anlayışlar ve tepkiler çoğunlukla gündelik olaylardan elde edilen bilgilere dayanmaktadır (Heider, 1958). Atıflar nesnel gerçeklikten bağımsızdır ve atıfların dayandığı bilginin ve inançların doğru olması gerekmez (Bell-Dolan ve Anderson, 1999) çünkü olaylar hakkında bilgi edinildiğinde, atıf yapan aktör uyarıların arkasındaki nedenleri açıklamak için kendi bilişine ve inanç sistemine güvenir (Barry ve Crant, 2000, s.653).

Atıflar her ne kadar nesnel bir görüş ile belirlenmese de tesadüfen veya cahilce yapıldığını söylemek de doğru olmaz. Bireyler, kendilerini etkileyen olayları anlamak ya da yorumlamak için, olayın nedeni ile ilgili geliştirdikleri teorilere bağlı olarak atıf gerçekleştirirler. Ayrıca bireyler atıf gerçekleştirirken öznel gözlemlerinden elde ettikleri yeni bilgilerden de faydalanırlar (Teas ve McElroy, 1986). Bireylerin sahip oldukları bilgiler, motivasyon ve kabulleri ya da inançları yapılan atıfların temelini oluşturur (Barry ve Crant, 2000, s.653) ve yapılan atıflar büyük oranda bu inanç, motivasyon ve bilgilere bağlı olarak gerçekleşir (Bell-Dolan ve Anderson, 1999).

Atıflar, nesnel olarak çevreyi algılama çabasıyla ziyade, öznenin kendilerini çevreleyen çevreyi doğru bir şekilde kavrama isteklerini yansıtmaktadır ve öznel olarak yapıldıkları için atıf hataları ortaya çıkabilir. Öznenin yaptığı atıflar hatalı ya da isabetli olsun, duygularını, sonraki görevlerde başarılı olma beklentilerini ve başarılarını etkilemektedir (Tomlinson ve Mayer, 2009; Weiner, 1985). Öznenin yaptığı öznel

atıflar kişisel özelliklerinden de etkilenir ve atıfları yaparken kendisini korumaya meyilli davranır. Bu durumda özne başarısızlık durumunda dışarı atıf yapma, başarı durumunda ise içeri atıf yapma eğilimindedir (Kogut, 2016).

Atıf yapan özneyi etkileyen bir olay sonrasında atıf gerçekleşir (Bell-Dolan ve Anderson, 1999), ancak bilişsel sınırlamalar nedeniyle, tüm olayların nedenlerine ilişkin bir gerekçe arama işlemi yapılmamaktadır (Weiner, 2000; Bell-Dolan ve Anderson, 1999). Olayın değerlendirmeye alınması için öncelikle fark edilebilir olması gerekmektedir (Bell-Dolan ve Anderson, 1999). Bir olayın sonucu olumsuz, beklenmedik ve / veya önemli olduğu durumlarda olay daha fazla dikkate değer ve fark edilebilirdir. Bir olay fark edildikten sonra nedenine ilişkin araştırma sürecinin başlaması muhtemeldir (Weiner, 2000).

Bir özne, kendisini etkileyen olay konusunda kendisi veya başkasını değerlendirebilir, çünkü özneyi etkileyen olay kendisi ya da başkasına bağlı olarak meydana gelmiş olabilir (Weiner, 2000). Örnek olarak bir öğrenci sınavdan düşük not aldığı anda, başarısızlığın nedenini araştırırken kendi rolünü göz önünde bulunduracaktır, sınav çok zor olabilir ya da öğrenci çalışmadan sınava girmiş olabilir. Bu durumda öznenin yaptığı atıf kendisi ile ilgili olacaktır, yani aktör öznenin kendisi olacaktır. Bununla birlikte özneyi etkileyen olayın bir başkasına bağlı olarak gerçekleşmesi durumunda özne aktör olarak başkasını değerlendirecektir. Örnek olarak, özne pozisyonundaki bir baba oğlunun sınavdan aldığı notu değerlendirirken, aktör olarak oğlunu ele alacaktır. Aktörün, öznenin kendisi olduğu durumda yapılan atıflar kişisel atıf olarak adlandırılır. Öznenin aktör olarak bir başkasını değerlendirdiği atıflar kişiler arası atıf olarak adlandırılır (Rudolph ve diğerleri, 2004; Weiner, 2000).

Bu alanda yapılan pek çok araştırma, bir olayın nedeni ile ilgili yapılan atıfların üç boyut altında gruplandırılması gerektiğini öne sürmüştür (Weiner, 2000). Nedenlere dair yapılan atıflar; kontrol odağı, kararlılık ve kontrol edilebilirlik isimli gruplar altında sınıflandırılabilir.

Kontrol odağı (Locus of Control), bir olayın nedeninin kaynağına işaret eder. Bir olayın nedeni değerlendirilen aktöre mi yoksa dışındaki nedenlere mi bağlıdır?

sorusunun cevabı kontrol odağını gösterir (Moore, 2000). Bir olayın nedeninin aktörün içine ya da dışına atfedilmesi, atfı yapanın duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını etkiler (Weiner, 1985). Olumsuz bir olay meydana geldikten sonra, olayın nedeni içeriye atfedilirse suçluluk ve utanç gibi duyguların hissedilmesi muhtemeldir. Olumsuz olayın nedeni dışarıya atfedilirse öfke ve hayal kırıklığı hissedilebilir. Bununla birlikte olumlu olarak değerlendirilen bir olayın nedeni içeri atfedilirse, gururlanma duygusu hissedilebilir, dışarı atfedilirse şükran ve minnet duygularının hissedilmesi olasıdır (Harvey ve diğerleri, 2014).

Kararlılık (Stability) boyutu bir olayın nedeninin devamlılığını belirtir. Bir olayın nedeni gelecekte de devam edecek midir? Ya da sadece bu olaya mı bağlıdır? (Vallerand ve Richer, 1988). Bu boyut genellikle diğer iki boyut ile birlikte incelenir ve örgüt bilimi ile ilgili araştırmalarda genellikle odak boyutu ile birlikte ele alınır (Martinko, Douglas ve Harvey, 2006, s. 131). Kararlılık boyutu kontrol odağı ile ilişkili olarak duyguların ve düşüncelerin şiddetini arttırabileceği gibi bunlara bağlı olarak davranışları da etkileyebilir. Eğer bir olayın nedeni gelecekte devam etmeyecekse bu durumda neden kararsız olarak algılanır. Kararsız neden olayın gelecekte aynı nedenden dolayı tekrarlanmayacağı beklentisini oluşturur, bununla birlikte kararlı nedene yapılan atıflar, olayın aynı nedenle tekrarlanacağını beklenmesini sağlar (Martinko ve Gardner, 1987). Eğer olayın nedeninin kararsız olduğu değerlendiriliyorsa, olay karşısında verilen duygusal ve davranışsal tepki, kararlı nedene yapılan atıflara bağlı olarak verilen tepkiye göre daha zayıf ya da yumuşak olacaktır (Harvey ve diğerleri, 2014; Weiner, 1985).

Kontrol edilebilirlik (Controllability) ise, öznenin, olayın sebebi üzerinde kontrolünü sorgular. Eğer bir olayın meydana gelmesi şansa atfediliyorsa özne tarafından kontrol edilemez olarak algılanmaktadır, ya da bir başarısızlık söz konusuysa ve başarısızlığın sebebi yerine getirilmesi gereken görevin zorluğuna bağlanıyorsa bu durumda da başarısızlık üzerinde kontrolün olmadığı düşünülür. Bununla birlikte başarısızlığın sebebi yeterli çabanın gösterilmemesine bağlanırsa kontrol edilebilir bir durumun özne tarafından kontrol edilmediği düşünülür.

Genellikle İç / Dış nedensellik odağı; nedenin Kararlı / Kararsız olması; nedenin aktör tarafından Kontrol Edilebilir / Kontrol Edilemez olması ortogonal taksonomiye göre sınıflandırılmaktadır (Vallerand ve Richer, 1988). Örnek olarak bir başarısızlık yeterli çabanın gösterilmemesinden kaynaklanıyorsa öznenin başarısızlığın nedeni üzerinde kontrol sahibi olduğunu gösterir, ancak tamamen şans eseri olmuşsa ya da öznenin yeterli beceriye sahip olmamasından kaynaklanıyorsa öznenin neden üzerinde kontrolü yoktur (Weiner, 2000). Eğer neden sürekli ise sonucun da sürekli olarak aynı olacağına dair bir beklentinin oluşması muhtemeldir. Bununla birlikte şans ya da sürekli olmayan olağandışı bir etki ile ilişkilendirildiğinde nedenin geçici olduğu düşünülür ve sonucun değişebileceği beklenir. Bir olaya ilişkin tüm nedenler bu üç atıf boyutu içerisinde değerlendirilebilir. Olayın nedenine dair atıflar ile ilgili üç boyut birbirinden bağımsızdır (Weiner, 1986). Örnek olarak, bir yöneticinin ihale teklifini hazırlaması için çalışanına yetki vermesi ancak teklifin verilememesi her üç ilişkilendirme boyutuna göre farklı değerlendirilebilir. Teklifin yetişmemesi;

(1) çalışanın düşük becerisi (iç, kararlı, kontrol edilemez),

(2) çalışanın disiplinsiz ve umursamaz çalışma alışkanlıkları (iç, kararlı, kontrol edilebilir),

(3) çalışanın o gün hasta olması ve çalışmaması (iç, kararsız, kontrol edilemez),

(4) Acil olan başka bir teklif hazırlamak için daha kısıtlı zamana sahip olması (iç, kararsız, kontrol edilebilir),

(5) Teklif edilecek ürünlerin arızalarından dolayı satıştan çekilmesi (dış, kararlı, kontrol edilemez),

(6) Yoğun İstanbul trafiği sebebiyle ihaleye geç kalınması (dış, kararlı, kontrol edilebilir),

(7) kötü şans (dış, kararsız, kontrol edilemez)

(8) Bilgisayardaki arıza sebebiyle yapılan çalışmaların silinmesi (dış, kararsız, kontrol edilebilir).

Bu boyutların değerlendirmesine bağlı olarak oluşan duygular ve düşünceler atıf yapanın davranışlarına yansır. Örnek olarak çalışanın disiplinsiz ve umursamaz çalışma alışkanlıkları yöneticinin öfkelenmesine, bir sonraki ihalede de benzer bir sonuç beklemesine neden olur (Weiner, 1985), bu durumda yönetici verimsiz olarak algıladığı bu çalışan ile muhtemelen çalışmaya devam etmek istemeyecektir ve bu konuda girişimlerde bulunacaktır. Bununla birlikte çalışanın hastalanması gibi kontrol edemediği ve kararsız bir nedene atfedilmesi yöneticinin öfkelenmek yerine sempati duymasına neden olur ve çalışanın hastalığı sürecinde başka bir teklif vermesi gerekirse yöneticinin bu konuda yardımcı olma davranışı göstermesine sebep olabilir (Rudolph ve diğerleri, 2004). Dolayısıyla nedensel boyutlara dair yapılan atıflar duygu, beklentiler ve davranış üzerinde önemli sonuçlar doğurmaktadır (Vallerand ve Richer, 1988).

Eğer bir birey bir olaydan etkileniyorsa bu olayın sebebini anlamaya çalışır ve olayın nedenine dair bilgisine, inançlarına ve motivasyonuna bağlı olarak tepki gösterir (Bell-Dolan ve Anderson, 1999), tepki doğrudan davranışları tetikleyen bilişsel ve duygusal tepkiler olarak ortaya çıkabilir (Eberly ve diğerleri, 2011). Dolayısıyla yapılan atıflar aktörün duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebilir.

2.3.1. Düşünce;

Atıf sürecinde, aktör, mevcut olay hakkındaki bilgisi, inançları ve motivasyonuna bağlı belirgin bir açıklama yapar. Bu açıklama, atıf yapan aktörün gelecekteki olaylar hakkındaki inancını da biçimlendirir ve bununla ilgili açık bir ifade sunar. Gelecekteki olaylarla ilgili bu düşünceler aktörün beklentilerini yönlendirir. (Bell-Dolan ve Anderson, 1999).

Atletizmde boyun kısa olmasından dolayı başarısız olmak, düşük yetenek nedeniyle matematikte başarısız olmak, kötü karizma nedeniyle siyasette başarısız olmak gibi çeşitli özel nedenlere dayanan çeşitli olaylar, kalıcı veya kararlı nedenlere atfedilecektir. Kararlı nedenlere yapılan atıflar öznenin gelecek ile ilgili düşüncelerini de biçimlendirir ve gelecekte elde edilecek başarı için beklentilerini belirler. Öte

yandan, yetersiz çabadan dolayı atletizmde başarısızlık, geçici hastalık nedeniyle matematikte başarısızlık, mevcut bir durgunluktan dolayı siyasette başarısızlık kararsız sebepler altında kategorize edilebilecek çeşitli olaylardır. Bu nedenle öznenin gelecekte başarılı olma konusunda umutları korunacaktır. Bu konuda yapılan çok sayıda ampirik araştırmanın tutarlılığı, nedenin algılanan kararlılığının öznenin beklentilerini biçimlendirdiği kanıtlanmıştır (Badovick, Hadaway ve Kaminski, 1992, s.3).

Kararlılığın düşünce üzerindeki etkisi ile birlikte Johnston ve Kim (1994) yaptıkları bir araştırmada odak boyutunun da düşünce üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. Başarı için içsel atıf yapan kişilerin, başarı için dışsal atıf yapan kişilere göre gelecekteki başarı beklentilerinin artış göstermesi muhtemeldir (Bell-Dolan ve Anderson, 1999).

2.3.2. Duygular;

Bir olay meydana geldiğinde olayın olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasına bağlı olarak özne bazı duygular hisseder, koşulsuz tepkilere benzeyen ve olayı yorumlamadan doğrudan, otomatik olarak çevresel olaydan kaynaklanan bu duygular genel duygular olarak isimlendirilir (Moore, 2000). Genel duygular, olayın olumlu ya da olumsuz olmasına bağlı olarak mutluluk ya da üzüntü gibi temel duygular olarak ortaya çıkar (Bell-Dolan ve Anderson, 1999). Bununla birlikte bazı duygular olayın yorumlanması ile birlikte, olayın nedenine bağlı olarak ortaya çıkar ve bu duygular ilişkili duygular olarak isimlendirilir (Moore, 2000). Atıf kuramına göre ilişkili duygular, biliş ve eylemler arasında aracı bir rol oynamaktadır (Rudolph ve diğerleri, 2004).

Öznenin yaptığı atıflarda odak boyutu duyguları öncelikle etkileyen boyuttur. Aktör başarısını kendi içine atfederse, başarabilme yetisi olduğuna inanır, kendine saygısı artar ve özne gurur duygusu hisseder. Bununla birlikte başarısızlık durumunda başarısızlığın sebebini içe atfederse suçluluk ya da utanç duygusu hissedecektir. Bu iki duygudan hangisini hissedeceği öznenin başarısızlığın sebebini kontrol edip edememesine bağlıdır. Başarısızlık, kişinin kendisinden kaynaklanan ve kontrol edilebilir bir sebep olan yetersiz çabaya atfedilirse, özne genellikle suçluluk duygusu

hissedecektir. Buna karşılık özne başarısızlığın nedenini yine kendisine bağlı olan ancak kontrol edemediği yetenek eksikliği sebebine atfederse, utanç, mahcubiyet, aşağılanma gibi duygular hissedecektir (Weiner, 2000). Özne başarısızlık nedenini yetenek eksikliğine atfettiğinde, ilgili konudan uzaklaşma, kaçınma, vaz geçme davranışlarını gösterme ihtimali çok yüksek olacaktır, başarısızlığı çaba eksikliğine atfederse daha fazla çabalamayı seçebilir. Dolayısıyla aktör sonucun nedenine ilişkin bilişi duyguları aracılığı ile davranışlarını biçimlendirir.

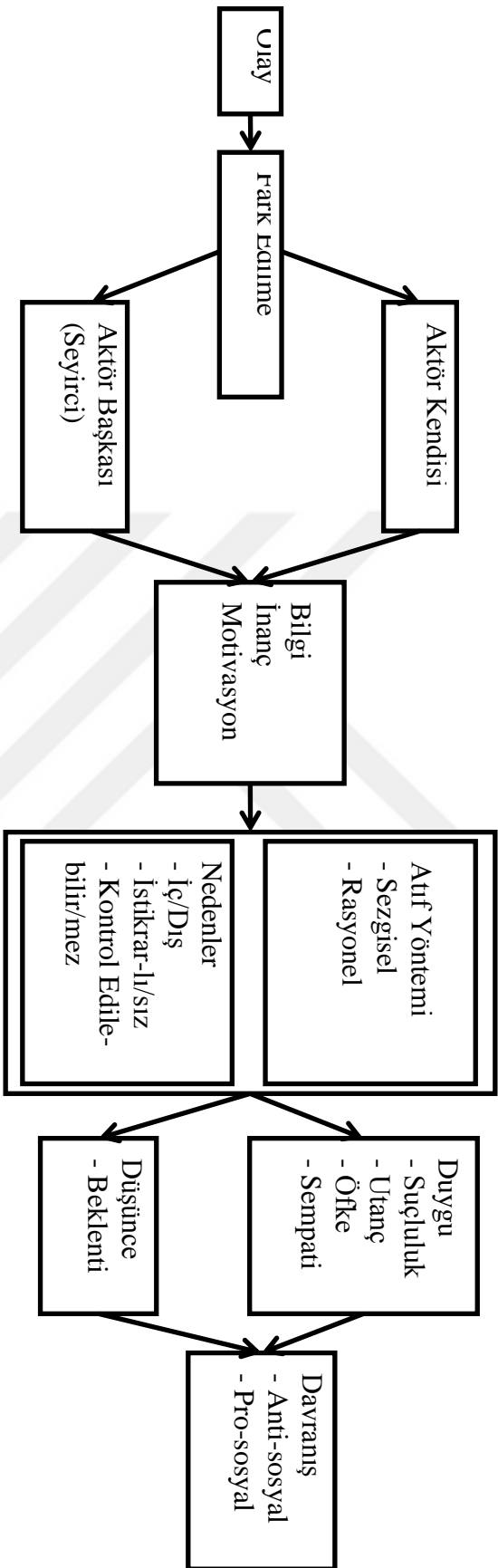
Ayrıca, aktörün kim olduğu da öznenin hissettiği duyguları etkiler. Daha açık bir ifade ile eğer aktör kendisi ile ilgili atıf yapıyorsa yani özne kişisel bir atıf yapıyorsa hissettiği duygular, aktörün başkası olması durumunda hissedeceği duygulardan daha farklıdır. Eğer öznenin etkilendiği olay konusunda özne başkasını aktör olarak değerlendiriyorsa, sonuçtan sorumlu olan kişi hakkında çıkarımlarda bulunur. Özne kendisini etkileyen olay konusunda olayın sebebinin aktörün içine atfediyorsa, aktörün olayın nedeni üzerinde kontrolü olup olmamasına göre öfke ya da sempati duygularından birisini hissedecektir. Eğer özneyi etkileyen olay aktörün kontrolünde ise ve özellikle bu zarar gördüğü eylem karşı tarafın zarar verme niyetiyle işlenmişse özne, aktörü suçlayacaktır ve özne aktöre öfkelenecektir (Weiner, 2000). Eğer birey gördüğü zarardan dolayı karşı tarafı suçluyorsa öfkelenmesi ve ardından düşmanca bir misilleme için harekete geçmesi olası bir davranıştır (Rudolph ve diğerleri, 2004). Buna karşılık, birey zarar görmesini kontrol edilemeyen gerekçelere bağlı olarak algılanıyorsa (aktörün kaza geçirmesi sonucu ihale teklifini verememesi) bu durumda öfke tamamen ya da kısmen ortadan kalkar. Güvenilen taraf da bu olaydan benzer şekilde zarar görüyorsa bu durumda güvenen taraf, güvenilen tarafa karşı sempati hissedebilir (Rudolph ve diğerleri, 2004).

Karşı taraf benzer sonuçların tekrarı konusunda damgalanmış ise aktörün düşünceleri, duyguları ve davranışları bu devamlılıktan etkilenir. Aktör daha önce de benzer olaylara sebep olmuşsa, olumsuz durum karşısında, çaba göstermemeye devam ediyorsa ve bunu kasıtlı olarak yapıyorsa özne öfkelenecektir. Öte yandan, aktörün sebepler üzerinde kontrolünün olmaması ve bu durumun kararlı olması (öznenin çocuğu resim dersinde başarılı olmak için çok çabalıyor ancak bu konuda gerekli yeteneğe

sahip değil) durumunda öznenin aktöre karşı sempati duyması mümkündür. Özne etkilendiği olayı aktörün dışında harici, istikrarlı ve kontrol edilemez bir nedene atfederse bu durumda umutsuzluk duygusuna kapılabilir (Carson, 2019, s.542).

2.3.3. Davranış;

Bireyin bir olay sonrasında etkilenmesine karşılık göstereceği davranış etkinin sebebine ilişkin yaptığı atıfa bağlı olarak bir başkasının iyiliğini gözetme, yardım etme, paylaşma, işbirliği yapma, empati kurma gibi prososyal davranışları ya da empati kurmama, saldırgan davranma gibi antisosyal davranışları reaktif bir biçimde ortaya çıkacaktır (Rudolph ve diğerleri, 2004). Öznenin zarar görmesine sebep olan olaya karşı tepkisi, olayı sezgisel (McEvily, 2011) ya da rasyonel (Bell-Dolan, Anderson, 1999) olarak algılaması ve bu algılara karşılık hissettiği duygularından etkilenecektir (Rudolphve diğerleri, 2004). Örnek olarak duygular bir kişinin bir duruma veya göreve yaklaşma veya çekilme eğilimini etkileyebilir; öfkeye sebep olan atıflar tipik olarak misilleme ya da görmezden gelme(umursamama) ve ihmal davranışına sebep olur. Bununla birlikte, insanlar sempati uyandıran olaylara ve atıflara karşı yardım etme davranışı göstererek yanıt verme eğilimindedir. Yetersizlik gibi kontrol edilemeyen utanç verici atıflar geri çekilme davranışı ile ilişkilidir (Bell-Dolan ve Anderson, 1999).



(Weiner, 2000;
Bell-Dolan,
Anderson,
1999)

(Weiner, 2000)

(Barry, Crant,
2000: 653; Ford,
Weiner, 1985)

(McEvily, 2011; Bell-
Dolan, Anderson, 1999;
Weiner, 1985)

(Bell-Dolan,
Anderson,
1999; Eberly,
Holley,
Johnson,
Mitchell, 2011)

(Rudolph,
Roersch, Greitemeyer,
Weiner, 2004)

Şekil 1: Atıf modeli

2.4. İLİŞKİ SERMAYESİ

Aktörler arasında göreceli olarak kalıcı olan işlemler, kaynakların akışı ve diğer etkileşimleri içeren düzenler olarak ifade edebileceğimiz ilişkinin bir alt kümesi olarak ilişki sermayesi, yakın ilişkiler ile ilgili bir kavramdır. İlişki sermayesi, karşılıklı güven, açıklık, şeffaflık, sosyal bağlar ve tarafların ortak değerlere sahip olduğu bir durumda (Gansinieca, 2016, s. 238) yakın ilişki, arkadaşlık, dostluk, saygı gibi birey, grup ya da örgüt düzeyinde kurulan bağları ifade eder (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.221; Tsai, Ghoshal ve 1998, s.465). Daha geniş kapsamlı tanımı ile ilişki sermayesi ilişkilerin kalitesi ile ilgili bir kavramdır (Blatt, 2009, s.534) ve taraflar arasında güvene dayanan güçlü bağları ifade eder (Rowley, Behrens ve Krackhardt, 2000). İlişkiye gömülme olarak da ifade edilen ilişki sermayesi (Blatt, 2009, s.534), kalıcı ilişkiler oluşturma ve inşa etme yeteneğinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. İlişki sermayesi, insanların davranışlarını etkileyen saygı ve arkadaşlık gibi belirli ilişkilere odaklanır, devam eden bu kişisel ilişkiler sayesinde insanlar sosyallik, onaylanma ve itibar gibi sosyal motiflerin oluşmasını sağlarlar (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s.244). Stratejik ittifaklarda ilişki sermayesi müttefikler arasındaki kişisel düzeyde yakın etkileşim üzerine kuruludur ve müttefikler arasında bireysel düzeyde ya da örgüt düzeyinde (Blatt, 2009, s.535) yakın etkileşimden doğan karşılıklı güven, saygı ve arkadaşlık düzeyini ifade eder (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.218).

İlişki sermayesi ile ilgili kavramların ciddi çabalara rağmen henüz tam olarak yerleşmemiş (Gansinieca, 2016, s.238) olması sebebiyle literatürdeki pek çok başka kavram ile karıştırılabildiğini söylemek mümkündür. İlişki sermayesi, sosyal sermaye kavramına dayanmaktadır ve sosyal sermaye kavramı sosyologlar, örgüt kuramcıları, ekonomistler gibi alanımız ile ilgili çok sayıda disiplin tarafından ilgi gören bir kavramdır (Burt, 1997, s.340). Sosyal sermaye, bir bireyin veya bir sosyal birimin sahip olduğu ilişkiler ağının içine gömülü olan, ulaşılabilir gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlanabilir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s.243). Sosyal sermaye kavramı toplumdaki sosyal örgütlerdeki bireylerin gelişimi için yararlı, kişiler arası bağlara gömülü olan ilişki kaynakları tanımlamak için kullanılmaktadır. Sosyal sermaye, sosyal bağlar, güvene dayalı ilişkiler ve bu bağlamda yer alan bireylerin

eylemlerini kolaylaştıran değer sistemleri gibi sosyal bağlamın birçok yönünü kapsar (Tsai ve Ghoshal, 1998, s.464). Sosyal sermayenin kapsadığı farklı yönlere vurgu yapan araştırmacılar sosyal sermayenin yapısal ve ilişkisel boyutları arasında ayırım yapmışlardır ve böylece ilişki sermayesi kavramının gelişimine öncülük etmişlerdir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s.251). Sosyal sermayenin bir bileşeni olarak ilişki sermayesi yapısal sosyal sermaye kavramı ile yakın bir kavram olarak değerlendirilmektedir ancak ilişki sermayesinin yapısal sosyal sermayeden önemli farkları olduğunu söyleyebiliriz (Blatt, 2009, s.534; Rowley, Behrens ve Krackhardt, 2000; Gulati, 1998, s.306). Yapısal sosyal sermaye bir ilişki ağı içerisindeki pozisyon ile ilgilenir ve bu pozisyonun değerine odaklanmaktadır. Bir ağ içerisinde yapısal sosyal sermaye açısından benzer pozisyona ve böylece benzer değere sahip aktörlerden söz etmek mümkündür. Buna karşılık ağ içinde benzer pozisyondaki aktörlerin diğer aktörlere duygusal ya da kişisel bağlılıkları yani ilişkiye gömülü olma seviyeleri farklılık gösterebilir. İlişki sermayesi aktörlerin diğer aktörler ile kurdukları bağlardaki bu farklılıklara odaklanmaktadır (Blatt, 2009, s.534), ayrıca ilişki sermayesi bir sistemi ele almaktan ziyade ikili, üçlü ilişkilere odaklanmaktadır (Gulati, 1998, s.310). İlişki sermayesi yapısal sosyal sermayeden farklı olarak aktörlerin bencilce doğrudan kazanımlar peşinde koşmadıkları, ancak öğrenme, risk paylaşımı, yatırım ve ürünleri pazara sunma konusunda faydaları olan uzun vadeli işbirliğine dayalı ilişkilerin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Uzzi, 1996). İlişki sermayesi bir ağın parçası olan aktörler ile diğerleri arasındaki ilişkilere odaklandığı gibi aynı zamanda bir topluluk içindeki (örgüt, ulus vs) birey ve grupların arasındaki bağlantıları da kapsar. İlişki sermayesi aktörlerin birbirine bağlılığı ile ilgili bilgi verir ve kolektif hedeflerin takibine olanak tanır (Adler ve Kwon, 2002, s.21).

İlişki sermayesi ilişki içerisindeki tarafların ilişkiye kaynak aktarımını gerektirir. Özellikle zaman ve diğer kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda bir ilişki için ayrılan kaynak potansiyel diğer ilişkilere fedakârlık edilmesine sebep olur (Uzzi ve Lancaster, 2003). Adler ve Kwon (2002, s.21) ilişki sermayesinin diğer sermaye türleri ile benzer yönlerini ve bu benzerlikler sebebiyle en azından metaforik olarak “sermaye” kelimesi ile anılmasını alttaki gerekçelere dayandırmaktadır;

- Bir fayda beklentisiyle (belirsiz de olsa), diğer kaynakların yatırım olarak aktarıldığı uzun ömürlü bir varlık olması; örn. Stratejik ittifak yöneticileri iç ilişkilerinin gelişimi için kaynak ayırarak birbirlerinin yeteneklerini tamamlayabilir ve birbirlerinden daha fazla bilgi edinebilir (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.224).
- Farklı amaçlar için kullanılabilir ve başka sermaye türlerine dönüştürülebilir olması; örn. tavsiye alma, borç alma, bilgi alma gibi çeşitli amaçlar için kullanılabilir.
- Başka kaynakların yerine geçebilir ya da onu tamamlayabilir; örn. işlem maliyetlerini azaltarak ekonomik sermayenin verimliliğini arttırabilir.
- İlişkileri korur. İlişkiler gözden geçirilerek, güçlendirmek için çaba sarf edilir böylece uzun zaman korunması sağlanır

Unutulmamalıdır ki ilişki sermayesi diğer sermaye türlerinden farklı olarak bir mülkiyete tabi değildir. Ayrıca ilişki sermayesinden bahsedebilmek için en az iki taraftan varlığını kabul etmemiz gerekir ve bu iki taraf karşılıklı olarak iş birliği içinde olmalı ve sermayeye kaynak aktarmalıdır. Bununla birlikte ilişki sermayesi sadece bir tarafın etkisi ile ortadan kalkabilir (Adler ve Kwon, 2002, s.22). İlişki sermayesi bir kez oluştuğunda, eldeki şeffaf ekonomik faktörlerle kolayca açıklanmayan şekillerde işlemleri etkiler (Uzzi, 1996). Bir aktörün karşısındaki aktöre bir beklenti için verdiği varlık karşı tarafa çok farklı yükümlülükler aktarabilir (Adler ve Kwon, 2002, s.27). Örnek olarak yakın bir iş arkadaşınıza ihaleyi kazanabilmesi için bağlantılar sağladığınızda, arkadaşınızın benzer şekilde size yardımcı olacağından emin olamazsınız, çünkü benzer bir ihale açılmayabilir, arkadaşının tanıdığı olmayabilir ya da tanıdıkları ihaleyi kazanmanızı sağlamayabilir. Bu durumda karşı taraf, iyilik yapan tarafı tatmin edebilecek bir başka iyilik yükümlülüğünü üstlenmiş olur. Ticari olarak bir varlık aktarımı söz konusu olsaydı, karşı taraf bu aktarımı muhasebe defterine borç olarak yazardı ve ödemesini aynı ile gerçekleştirirdi.

İlişki sermayesi, bir örgüt içindeki çalışanlar arasındaki güven ile de ilgilidir (Dirks, Lewicki ve Zaheer, 2009, s.70; Tsai ve Ghoshal, 1998, s.465) ve işletmelerin diğer işletmeler ile daha iyi ilişkiler kurabilmesi için yapılarını belirlemelerinde temel

ilke olabilecek kadar önemlidir (McEvily ve Perrone ve Zaheer, 2003). Bazı araştırmacılar güven ile ilişki sermayesini bir tutar, bazıları ise güveni ilişki sermayesinin kaynağı olarak görür (Adler ve Kwon, 2002, s.25) başka bir grup ise ilişkiyi güvenin kaynağı olarak görür (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.221). Güven, gömülü ilişkiler için bir yönetim mekanizması olarak hareket edebilir (Uzzi, 1996). Güven, insanların belirsizlikle baş ederken, kişilerarası etkileşimler yoluyla ortaya çıkar ve güvenilen ile güvenen arasındaki karşılıklı normların, duyguların ve arkadaşlıkların sosyal-psikolojik bağlarına yol açar. Güven, hükümetler arası ilişkiler, azınlık çoğunluk arası ilişkiler, alıcı satıcı arası ilişkiler, ebeveynler arası ilişki gibi her seviyede insan ilişkilerini etkileyen önemli bir değişkendir ve güvensizlik arttıkça, sosyal yapı dağınık (Rotter, 1980; 1971).

Güven, güvenen taraf açısından, güvenilen tarafın iyi niyetli olduğuna dair inancı temsil eder (Ring ve Van de Ven, 1994, s.93) ve karşılıklı beklentilere uygun davranmak için baskı uygular (Gulati, 1998, s.303). Uzun dönemli, derin bir ilişki tarafların karşılıklı olarak bağımlılıklarına ve birbirlerine güvenmelerine bağlıdır (Ganesan, 1994; Gansinieca, 2016). Güven, taraflar arasında daha fazla bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve ilişkiden kaynaklanan bozulma riskleri ile ilgili algıyı azaltır. Güven aynı zamanda tarafların ilişki ile ilgili tatminini artırır ve tarafların birlikte eyleme geçme ve ortak amaçlarını yerine getirme konusunda başarı elde edilmesini sağlar (Kale ve Singh, 2009). Bireysel örgüt üyeleri arasında oluşan bu güvenin güçlü bilişsel ve duygusal temelleri vardır (Gulati, 1998, s.303; Jones ve George, 1998). İlişki sermayesi, güven, karşılıklı kazanç ve karşılıklılık normları ile üretilir ve yönetilir (Rowley, Behrens ve Krackhardt, 2000). Dolayısıyla bir ilişkide, tarafların birbirlerine güvenmeleri ve bağımlılıklarını yönetebilme yetenekleri ilişki sermayesinin ortaya çıkmasını sağlar. Özellikle stratejik ittifaklarda karşılıklı güvenin ittifaktaki işletmeler arasında kalıcı ve etkili bir ilişki için temel oluşturduğu konusunda araştırmacılar arasında fikir birliğinden söz etmek mümkündür (Adler ve Kwon, 2002, s.24; Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.220). Ancak güvenin tüm bu faydalarına odaklanırken aklımızda bulundurmamız gereken durum yakın bir ilişkide güvenin yüksek düzeyli olmasının gerekliliğidir çünkü yüksek düzeyli güven işbirliği anlamına gelirken düşük düzeyli güven taraflar arasında rekabet anlamına gelir (Sitkin ve Roth,

1993). Dolayısıyla yüksek düzeyli güven, yakın, işbirlikçi ve üretken ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde merkezi rolü oynadığı gibi, güvenin zarar görmesi ve güven düzeyinin azalması, ilişkiler üzerinde yıkıcı sonuçlara yol açabilir (Tomlinson ve Mayer, 2009). Sonuç olarak güven ile birlikte ilişki sermayesi stratejik ittifakların ömrünün uzaması konusunda kritik öneme sahiptir (Kale ve Singh, 2009).

İlişki sermayesi kavramını inceledikten sonra bu ilişkinin doğmasında son derece önemli bir faktör olan güven ve güvenme eğiliminin bakacağız

2.5. GÜVEN VE GÜVENME EĞİLİMİ

Güven kavramını birey ile ilgili bir kavram olarak değerlendirebileceği gibi bireysel bir kavram olmadığı, toplumun bir özelliği olduğunu belirten sosyolojik yaklaşımlardan da söz etmek gerekir. Bu farklı biçimde değerlendirmeler sebebiyle güven konusunda kayda değer bir çeşitlilikten bahsetmek mümkündür (Zucker, 1985; Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998; Bigley ve Pearce, 1998, s.414; Mayer ve Davis, 1999; McKnight ve Chervany, 2002). Güven epistemolojik olarak farklı değerlendirilmelere tabi olmaktadır. Katı bir faydacı hesaba dayalı güven yaklaşımının yanı sıra, herkesin farklı seviyelerde güvendiğini öneren psikolojik bir güven yaklaşımı olduğu gibi, duygusal, bilişsel ve rasyonel yaklaşımlar (Hardin, 1993) söz konusudur. Dolayısıyla güven kavramının bilgi kaynağı belirlenirken çeşitliliğin çok olduğunu söylemek mümkündür.

Epistemolojik farklılıkların yanı sıra güven tanımı yapılırken de geniş bir çeşitlilikten bahsetmek mümkündür. Ancak, güven ile ilgili bu çeşit bakımından zengin tanımların çok sayıda ortak noktayı paylaştığını söylemek maalesef mümkün değildir (Zucker, 1985). Gambetta (1988), güveni, diğerlerinin kişisel nitelikleri ve sosyal kısıtlamaları hakkındaki bilgilere dayanarak, bilinen başka aktörler ile işbirliği yapmak için hesaplanmış bir karar olarak ele alırken, Sitkin ve Roth (1993), güveni, işletme içerisindeki taraflar arasında, belirli koşullar altında, belirli bir görevi yerine getirme yetkinliğine olan inanç olarak tanımlamaktadır. Zucker (1985), sosyolojik bir bakış açısıyla, güveni, bir değişim içinde yer alan herkes tarafından paylaşılan bir takım beklentiler olarak tanımlar. Shapiro (1987), güveni bir asil-vekil ilişki olarak tanımlar.

Dunn (1988) açık bir şekilde iki farklı güven kavramı geliştirir: biri hesaplanan kararlara, diğeri de insan duygularına dayanır. Zaheer, McEvily ve Perrone (1998) güveni; güvenen tarafın, güvenilen tarafın üstlendiği sorumlulukları gerçekleştireceği, beklendiği biçimde hareket edeceği, olanağa sahip olsa bile fırsatçı davranmayacağı konusunda sahip olduğu beklenti olarak tanımlar. Güvenin bir diğeri tanımı da güvenilen tarafın adil olmasına, yetenekli olmasına, emin olmasına, iyi niyetli olmasına ve davranışlarının öngörülebilir olmasına ilişkin güvenen tarafın sahip olduğu inançlardır (McKnight ve Chervany 2002). Bununla birlikte güveni, rasyonel ya da duygusal bir karar olarak tanımlayan araştırmacılar da vardır (Bigley ve Pearce, 1998, s. 413).

Yazarların temel güven tanımları ile ilişkili çeşitliliğe ek olarak, pek çok akademisyenin öne sürdüğü çeşitli alt kategoriler güven kavramına daha fazla karmaşıklık getirmiştir. Örneğin, McAllister (1995) iki tür güven tabanını öne sürmektedir: biri diğerin yeterliliğine veya güvenilirliğine ilişkin bilişsel yargılara dayanan "biliş temelli güven", diğeri ise bireyler arasındaki duygusal bağlarda kurulmuş olan "etki temelli güvendir". Nooteboom ve arkadaşlarına (1997) göre güven yetkinlik temelli ve isteyerek/kasıtlı güven olarak iki bağlamda incelenir. Zaheer ve arkadaşları (1998) güveni incelerken güvenme yatkınlığı ve ilişki güven olarak iki aşamada ele almışlardır. McKnight ve arkadaşları (1998) güven araştırma akımlarını: (1) kişilik temelli, (2) kurum temelli (3) biliş temelli (4) bilgi temelli (5) hesaplama dayalı olmak üzere beş sınıfta incelemiştir.

McKnight ve Chervany (2002) güven konusu ile ilgili bu kadar çok çeşitli tanımın ve bakış açısının olmasını üç ana nedene dayandırmaktadır. Birinci neden, her disiplinin güvene ilişkin görüşünün kendine özgü bakış açısıyla değerlendirilmesidir. Örnek olarak psikologlar güveni kişisel bir özellik olarak görüyor, sosyologlar bunu sosyal bir yapı olarak görüyor ve ekonomistler bunu ekonomik tercih mekanizması olarak görüyorlar. Bir diğeri nedeni ise özellikle İngilizcede "güven" kelimesinin birden çok anlam kazanmış olmasıdır. Güvenin çok sayıda kavram ile ilişkili olması karşısında bazı araştırmacılar güven ile ilişkili kavramları güven şemsiyesi altında alt boyutlar olarak tanımlamaya çalışmaktadır (Örn. McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). Buna karşılık başka bir grup araştırmacı ise bu kavramları güven ile ilişkili başka

kelimelerin (Örn. Confidence, cooperation, familiarity) altına sıkıştırıp güven kelimesini daha yalın bir hale getirmeye çalışmaktadır (Örn. Luhmann, 2000). McKnight ve Chervany'ye (2002) göre güven kavramı ile ilgili bu çeşitliliğin sebeplerinden üçüncüsü de araştırmacıların güven kavramını kendi araştırmalarına uygun bir şekilde tanımlama arzuları olarak sıralanıyor.

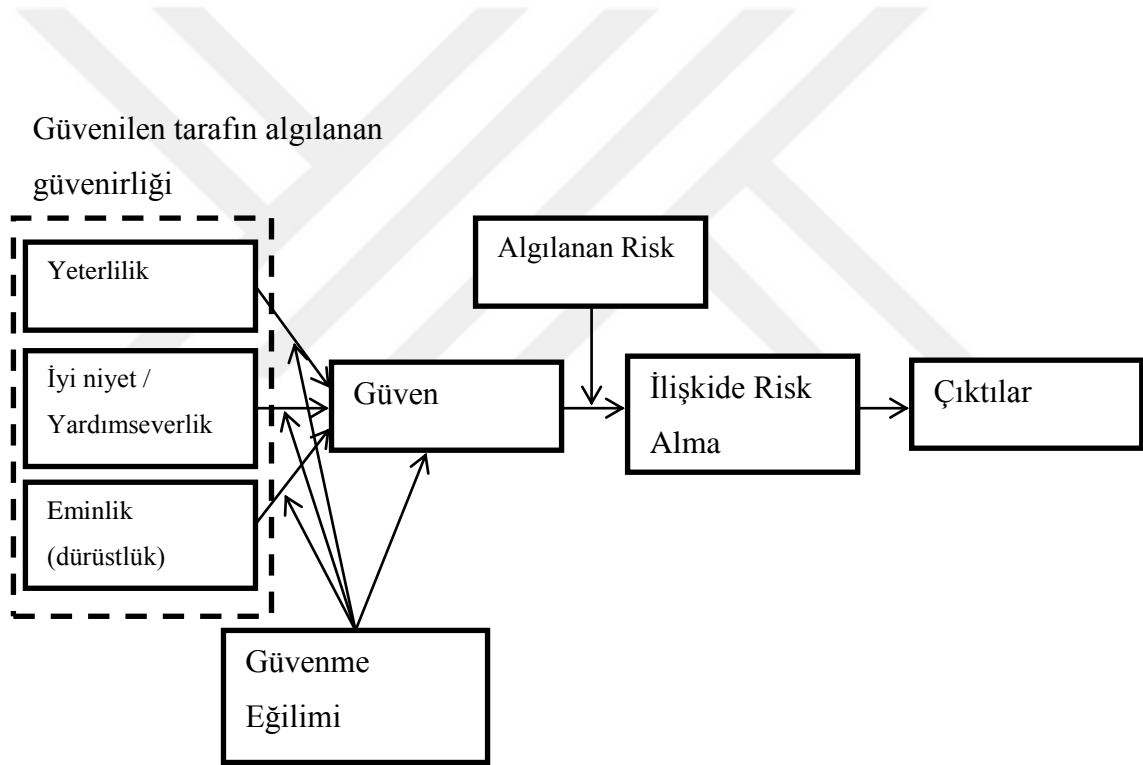
Güven ile ilgili çeşitlilik zaman zaman çelişkiler olarak da karşımıza çıkmaktadır (McKnight ve Chervany, 2002). Örnek olarak Lewis ve Weigert (1985) güveni, yalıtılmış bireylerin değil, birden çok bireyin olduğu kolektif birimlerin bir özelliği olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu araştırmacılar sosyolojik bir bakış açısı ile güveni taraflar arasındaki etkileşimi kolaylaştıran sosyal yapının bir özelliği olarak tanımlamaktadır. Bu ifadeler psikolojinin güveni bireyin kişisel özelliği olarak gören yaklaşım ile çelişmektedir.

Güven konusunda bu çeşitliliğe rağmen araştırmaların çoğunluğundaki ortak noktalardan birisi, güvenen tarafın bir etkileşime girmesi durumunda güvenilen tarafa karşı savunmasız kalmasıdır (Bigley ve Pearce, 1998, s.415). Güvenen ya da güvenilen taraf bireylerler olduğu gibi gruplar da olabilir. İkinci ortak nokta ise, güven tanımlarının büyük çoğunluğunun, güvenen tarafın güvenerek kazanımlar elde edeceğine dair beklentiye ya da inanca sahip olduğunu belirtmektedir (Sitkin ve Roth 1993). Bu iki ortak noktayı ele aldığımızda kapsamlı bir güven tanımını şu şekilde yapabiliriz; “Güven, bir tarafın, etkileşime girdiği karşı taraftan kazanımlar elde edeceğine inanması ya da beklemesine bağlı olarak, güvendiği tarafa karşı savunmasız kalmayı istemesidir”. Bu tanıma benzer bir biçimde Mayer, Davis ve Schoorman (1995) güven kavramını; “güvenilen tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma konusunda isteklilik” olarak tanımlamışlardır. Güven tanımı bu şekilde yapıldığında risk kavramını barındırmaz. Bununla birlikte güvenme eylemi gerçekleştiğinde risk ortaya çıkar (Mayer ve Davis, 1999). Örnek olarak stratejik ittifaklarda taraflar birbirlerine güvenme eylemini gerçekleştirip sahip oldukları bilgileri paylaştıklarında gönüllü olarak risk almış olurlar.

Bu tanıma göre güven öncülleri olan güvenilirlik algısı ve güvenme eğiliminden ayrılmış olur (Mayer ve Davis, 1999; Gill ve diğerleri, 2005). Böylece

Mayer ve arkadaşlarının güven tanımı ve güvenin öncülleri ile ardıllarını kapsayan modeli Rotter'in (1971) yaklaşımına uygun olarak bir kişisel özelliğin etkisi altında ve güvenilen taraf ile ilgili oluşan algıya bağlı olarak risk almayı istemek anlamına gelmektedir.

Mayer ve arkadaşlarının (1995) işletmelerde güven konusunda geliştirilen ve pek çok araştırmacı tarafından desteklenen ve kullanılan örgütsel güven modeli, özellikle ilişkilerin çok önemli olduğu ve kontrol mekanizmalarının uygulanmasının çok zor olduğu sözleşmeli ittifaklarda güven konusunu anlamamız için bize iyi bir açıklama zemini oluşturmaktadır.



Şekil 2: Güven Modeli (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995)

Yazarlar, güvenilirlik algısını etkileyen faktörlerin yeterlilik, iyi niyet ve sözüne sadık olma ya da eminlik olduğunu belirtmektedir. Şekil 2'de şematik olarak sunduğumuz bu model aynı araştırmacıların 2007 yılındaki makalelerinde bir örnekle şu şekilde açıklanmaktadır. Bir tedarikçi-alıcı ilişkisinde alıcı, tedarikçisinin, zamanında kaliteli bir ürünü beklediği şartlarda sunabileceğine güvendiği takdirde, kendi müşterisine verdiği taahhütlerde tedarikçiden kaynaklanabilecek sorunlara rağmen risk

alabilir ve müşterisine verdiği taahhütlerde daha kararlı olabilir. Bu durumda alıcının, müşterisine karşı risk alma isteği, tedarikçisine duyduğu güven seviyesine göre değişecektir. Tedarikçinin dürüstlüğü ile ilgili algı, tedarikçinin söz verdiği anlaşmaları yerine getireceği ile ilgili bir güven oluşmasına etki eder. Ancak tedarikçinin ürünleri teslim etme konusunda yeterliliği şüpheli ise, tedarikçiye tam anlamıyla güvenmek mümkün olmayacak, olası sorunlar ile ilgili önlem alma gereğini ortaya çıkaracaktır. Tedarikçinin iyi niyetli ve yardımsever olarak algılanması, tedarikçinin bir şekilde sorunun üstesinden geleceğine olan inancı yaratır bu durum da güvenin derecesini artırır. Tedarikçinin dürüstlüğü şüpheli ise, örnek olarak diğer firmalar ile çalışma biçimi ve alıcıya verdiği sözler tutarsız ise güven seviyesi yine eksik kalacaktır. Bu üç faktör ile ilgili güvenen tarafın olumlu algısı arttıkça, güvenen tarafın risk alma isteği de artacaktır. (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007).

Araştırmacılar, tarafların birbirlerini tanımadıkları zaman birbirlerine güvenmelerini ya da güvenmemelerini sağlayan ve benzer davranışlara maruz kalmalarına rağmen bazı kişilerin güveni bitirip diğerlerinin güvenmeye devam etmelerine sebep olan faktörleri araştırmışlardır. Bu tür araştırmaların en önemli isimlerinden olan Rotter (1971), kişilerarası güveni, bir birey ya da bir grubun başka bir bireyin ya da grubun söylemine, verdiği söze, fiillerine ya da yazılı ifadesine bağlı bir beklenti olarak tanımlamıştır. Rotter, güveni bireylerin erken yaşam deneyimlerinden elde ettikleri tahminlere dayanan oldukça istikrarlı bir inanç ile ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda kişisel özellik olarak genelleştirilmiş olan beklenti ve inançlar her bireyin diğerlerine güvenme seviyesini farklılaştırır (Rotter, 1971). Dolayısıyla Rotter güven konusunu kişisel bir özellik ile bağdaştırır. Yukarıdaki şekilde de görülebileceği gibi Mayer ve arkadaşları (1995) Rotter'in yaklaşımına uygun olarak güveni, başkalarının güvenilirliği hakkında genelleştirilmiş bir beklentiye yol açan bir kişisel özellik ile ilişkilendirir ve her bir bireyin güvenme seviyesini etkileyen bu kişisel özelliği, güvenme eğilimi (Propensity to Trust) olarak adlandırırlar.

Çok sayıda güven araştırmacısı araştırmalarında Rotter'in söz ettiği genelleştirilmiş beklentilere (1971), güvenme eğilimi (Propensity to Trust), güvenme yatkınlığı (Disposition to Trust) (Murphy, 2003) ya da güvenme özelliği (Trait Trust)

olarak değinmişlerdir (Mooradian, Renzl ve Matzler, 2006, s.525). Güvenme yatkınlığı, genel olarak bir kişinin geniş bir yelpazedeki çeşitli durumlara ve insanlara bağlı olmaya istekli olma eğiliminde tutarlılık göstermesinin derecesini ifade eder (McKnight ve Chervany, 2002). Güvenme özelliği ise temel olarak eylemleri iyimser veya karamsar bir tarzda atfetme eğilimi (DeNeve ve Cooper, 1998) olarak tanımlanmaktadır. Güvenme eğilimi, güvenme yatkınlığı ve güvenme özelliği kavramları her ne kadar farklı isimlere sahip olsa da tanımlarından da anlaşılacağı gibi büyük oranda birbirlerini karşılamaktadır. Ayrıca bu kavramların aynı şeyi ifade ettiğini belirten araştırmacıların olması (Örn. Mooradian, Renzl ve Matzler, 2006, s.525; Gill ve diğerleri, 2005; Murphy, 2003) ve kavramlardan birisini kullanan araştırmacıların diğer kavramı kullanan araştırmacılara açık bir şekilde atıf yapması (Örn. McKnight ve Chervany, 2002; McKnight, Cummings ve Chervany, 1998; Mayer ve diğerleri, 1995) bu kavramların birbirlerini karşıladığını ve birbirlerinin yerine kullanabileceğimizi göstermektedir.

Bir işletmenin ortağına olan güveninin derecesi, yalnızca tarafların özelliklerine değil, aynı zamanda güvenecek kişinin güvenme eylemine olan eğilimine de bağlıdır. Güvenme eğilimi, başkalarına güvenmeye yönelik genel isteklilik olarak düşünülebilir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Güvenme eğilimi, bireylerin erken yaşlarında ebeveynleri, arkadaşları ve çevrelerindeki diğer bireyler ile kurdukları ilişkiler ve edindikleri tecrübeler, mizaç, genetik özelliklerine bağlı olarak oluşur (Mooradian, Renzl ve Matzler, 2006, s.525) ve başkalarına güvenme konusunda ömür boyu etki yaratabilir (Bierly III ve Gallagher, 2007, s.141).

John Bowlby'in temellerini attığı bağlanma kuramı bireylerin güvenme eğilimi konusuna bizlere ışık tutar. Bağlanma kuramı, bireylerin erken yaşlarda kendilerine bakan kişiler ile kurdukları bağlanma ilişkisinin, hayatlarının diğer aşamalarında başkalarına güvenmelerini etkilediğini gösteren önemli kanıtlar sunmuştur (Harms, 2011; Bowlby, 1988). Hardin (1993) doğrudan işletme için yapılmamış olan bu güvenme eğilimi çalışmalarını destekler ve güvenme eğiliminin bebek yaşta ya da çocuk yaşlarda aile, arkadaş ya da diğerlerine güvenme konusunda edinilen deneyimlerle oluşabileceğini önerir.

Bağlanma kuramının da desteklediği gibi bireylerin diğer bireylere güvenme eğilimlerinde farklılıklar vardır. Farklı gelişimsel deneyimlere, kişilik tiplerine ve kültürel geçmişe sahip insanlar, güvenme eğilimlerine göre farklılık gösterir. Bireylerin çeşitli sebeplerle sahip oldukları güvenme eğilimleri, başka bireylere güvenmeleri konusunda ve ilişkilere güvenerek başlama konusunda doğrudan etkiye sahiptir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Güvenme eğilimi ilişkilerin kalitesini etkileyen uyumluluk kişilik boyutunun bir unsuru olarak tanımlanabilir (DeNeve ve Cooper, 1998). Dolayısıyla bireylerin kişiliğini güven duyma eğiliminin öncüllerinden biri olarak kabul edebiliriz, fakat aynı zamanda kültür ve deneyimler de bireyin güven duyma eğilimini etkiler. Güvenme eğilimi yeni deneyimlerle değişebileceğinden, tek başına bir kişilik ya da kişilik özelliğinden daha dinamik bir yapı olarak düşünülebilir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000, s.236; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Beş faktör kişilik özelliklerinden kalıttan en az etkileneni olan uyumluluk küçük yaşlardaki deneyimler ile ilgilidir (Mooradian, Renzl ve Matzler, 2006, s.527) ve güvenme eğilimi kişilik özelliğini bu boyutun bir alt boyutu olarak değerlendirebiliriz (DeNeve ve Cooper, 1998, s.212). Ancak unutmamak gerekir ki güvenme eğiliminin psikolojik gelişimi, erken yaşlarda çaba gerektirir. Erken yıllarda güvenme eğiliminin oluşumu için harcanan çabadan çok daha fazlası güvenme eğiliminin değişimi için gerekli olacaktır (Hardin, 1993). Bu da güvenme eğiliminin ilerleyen yaşlarda çevresel faktörlere bağlı olarak değişiminin çok hızlı olmayacağına işaret eder.

Rotter'e göre bireyler karşılaştıkları durumlara karşı ne kadar yabancılar ya da insanları ne kadar az tanıyorlarsa güvenme eğiliminin davranışları üzerindeki etkisi o kadar artacaktır (Rotter, 1971). Dolayısıyla güvenme eğiliminin güvene etkisinin kişi ya da kişiler ile temasın henüz tam olarak kurulmadığı ya da temasın henüz başlangıcında, deneyimin henüz oluşmadığı aşamada daha güçlü olduğunu düşünebiliriz (Murphy, 2003). Gill ve arkadaşlarının (2005), Mayer ve arkadaşlarının (1995) çalışmasına dayanarak yaptığı araştırma bu düşünceyi desteklemektedir. Gill ve arkadaşlarının çalışmasına göre güvenen tarafın güvenilen tarafın güvenilirliği ile ilgili algısını şekillendirecek yeterli bilgiye sahip olmadığı aşamada yani ilişkinin başlangıç aşamasında kişinin güvenme eğiliminin güven üzerine etkisi daha fazladır.

McKnight ve arkadaşlarının (1998) güven modelinden güvenme eğilimine yaklaştığımızda da güvenme eğiliminin güven üzerindeki etkisinin başlangıç aşamasında yüksek olacağını söylemek mümkündür. Çünkü McKnight ve arkadaşlarının (1998) güven modelinde, güven üzerinde etkili olan kurumsal-temelli güven ve bilişsel süreç, ilişkinin ilk başladığı aşamada henüz yeterince oluşmamıştır böylece güvenme yatkınlığı güveni etkileyen tek etmen olarak yalnız kalmaktadır. Bireyin yeni bir çevreye girişi göz önüne alındığında, bir kişinin güvenme isteği ya da eğilimi, güvenmek ya da güvenmemek için tek temel olabilir (Johnson-George, Swap 1982 aktaran Murphy, 2003).

Stratejik ittifaklar gibi iki tarafın işbirliği içinde oldukları yapılarda güven, bir tarafın diğerinin taahhütlerini yerine getireceğini ve ilişkinin adil olduğunu belirleme derecesini tanımlayan eşitlik normlarına dayanarak ortaya çıkabilir. Eşitlik kavramı, sosyal takas kuramında gelişmiştir ve bu kuram bir ilişkideki katılımcıların alttaki maddelerde yazan kavramları hak ettiğini belirtir (Ring ve Van De Ven, 1992, s.94);

(1) Karşılıklılık (sosyal takas), birisi bir şey aldığında karşılığında ahlaki olarak bir şey verme yükümlülüğünü üstlenir.

(2) Taraflar arasında maliyet ve kazanımların adil bir şekilde paylaşımı.

(3) Tüm tarafların kendi yatırımlarıyla orantılı faydalar elde ettikleri dağıtım adaleti.

Muhtemelen, işletmeler arasında ilişki kurulması açısından güven geliştirmeye yönelik en kritik zaman dilimi, ilişkilerinin başlangıcındadır (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998) çünkü sosyal takas kuramının önerdiği gibi karşılıklılığın taraflardan birisinin karşı tarafa güvenmesi ile başlayacağı açıktır. Karşı tarafa güvenmemek ancak güvenilmeme ile sonuçlanacaktır. Tarafların birbirlerine güvenerek ilişkiye başlamaları, kendini gerçekleştiren bir kehanet gibi ilerleyen dönemlerde birbirlerine karşı daha fazla güvenmelerinin önünü açacaktır (Bierly III ve Gallagher, 2007, s.141). Güven ilişkisi her bir güvenen taraf için karşılıklı olarak güveni güçlendirebilir (Hardin, 1993). Bir başkasına güvenen bir kişi, karşısındakine yönelik eylemlerle güvenini ifade etme eğiliminde olacaktır. Başlangıçta bir tarafın güveni genellikle karşılık bulur ve diğer

taraf da güvenini ifade eder. Bu durum ilk güvenen tarafın güvenme konusunda inancını destekler, daha sonra bu durum devam ettikçe daha yüksek düzeyde güvenme arzusu desteklenebilir (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998).

Araştırmalar yakın bir ilişkinin başlaması için bir ilk güven stokunun bulunması ve ilerleyen aşamalarda karşılıklı olarak ilişkiye kaynak aktarılması ile gerçekleştirdiğini göstermektedir. Taraflar arasında kaynak aktarımı karşılıklı olarak devam ederse güven artar ve ilişkideki bağlar daha da güçlenir (Uzzi, 1996). Taraflar arasındaki ilk güven adımı, diğer tarafla olan herhangi bir deneyime veya ilk elden bilgiye dayanmadığı durumlarda ilişkinin başlangıç aşamasında güven, bir bireyin, bir kişi hakkında ilk elden bilgiye sahip olmaksızın güvenmesini sağlayan güvene yönelik tutumuna dayanacaktır. Kişinin güvene yönelik tutumunun güvenin başlangıcında önemli bir etkisi olduğunu kabul etmekle birlikte (Gill ve diğerleri, 2005) güvenme eğiliminin sadece güven ilişkisinin başlangıç aşamasında önemli bir rolü olduğunu söylemek yanıltıcı olabilir. İlişkinin başladığı dönemde güvenme eğilimi yüksek olan kişinin karşı tarafın olumsuz eylemlerini görmezden gelmesi, davranışlarını rasyonalize etmesi veya kendi içerisinde bu davranışları söndürmesi daha muhtemeldir. Bununla birlikte ilişkinin kurulmasından sonra devam eden süreçte güvenme eğilimi yüksek olan kişinin olumsuz davranışlara güvenme eğilimi düşük olan kişiden daha az önem vermesine neden olur (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). Güvenme eğilimi, bireylerin sosyal yapılarda başarılı olmaları konusunda önemli bir yere sahiptir ve bireylerin başkaları ile ilişki kurması, geliştirmesi ve yakınlaşmasına etki eder (Mooradian, Renzl ve Matzler, 2006, s.528). Bu ifadelerin de desteklediği gibi güvenme eğiliminin ilişkinin ilerleyen aşamalarında da etkisi olduğuna inanıyoruz. Nitekim Hardin (1993), güvensiz olma yatkınlığına sahip olan kişilerin istismar edileceklerini düşündükleri için işbirliği faaliyetlerden kaçınmaya eğilimli olduklarını savunmuştur, bu nedenle, bu tür kişiler daha az pozitif etkileşim deneyimine sahip olma eğilimindedirler. Güvensiz olma yatkınlığına sahip kişiler kendi eylemleri ile kendi güvensizliklerini sürdürmeye katkıda bulunurlar ve adeta güvensizliklerini pekiştirirler. Ayrıca bireyler güvenilirlik algılarını oluşturacak olan bilgileri doğal yönelimlerine uygun bir şekilde yorumlayacaklardır. Örnek olarak düşük güvenme eğilimine sahip bireyler bu bilgilere sürekli olarak şüpheli yaklaşacaktır (Gill ve diğerleri, 2005). Gill

ve arkadaşlarının (2005) bu konuda yeterli araştırmanın olmadığı ve araştırılmasının gerekli olduğuna dair önerileri bizim konuyu araştırma isteğimizi desteklemektedir.

Bir yöneticinin güvenme eğilimi yüksek düzeyde ise ilişkinin başlangıcında olduğu gibi ilerleyen dönemlerinde de yöneticinin güven duygusunun yüksek kalması daha yüksek olasılık içerir çünkü güvenme eğilimi durumlar arasında istikrarlı bir özellik göstermektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Yüksek güvenme eğilimine sahip bir kişinin güveni zedeleyebilecek kusurları görmezden gelmesi ve iyi noktaları görmeye odaklanmaları düşük güvenme eğilimine sahip kişilere göre daha olasıdır (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). Bu da ilişkinin sürekliliği açısından önemlidir çünkü güven ihlalleri ya da güveni suistimal sonrasında güven kırılmasını telafi etmek için gösterilen çabalar sık sık başarısızlığa uğramaktadır (Sitkin ve Roth, 1993; Nooteboom, Berger ve Noorderhaven, 1997). Güveni yeniden tahsise yönelik bu tür çabalar güveni yeniden üretmek yerine güven düzeyini azaltmaktadır (Sitkin ve Roth, 1993). Böylece güveni kolayca kırılmayan bireyler ile ilişki yürütmek güvenin sürdürülebilirliğine ve daha uzun süreli olma olasılığına önemli katkı sağlar.

Stratejik ittifaklar açısından bakıldığında ortaklardan birisi sunduğu güvene ya da yakın ilişki girişimine karşılık bulamadığında algıladığı adaletsizlik sebebiyle, ittifakı sürdürmek için daha az istekli hale gelir algılanan eşitsizlik uzun süre ortadan kaldırılamazsa, ittifak yeniden yapılandırılır veya feshedilir (Das ve Teng, 2002, s.736).

Araştırmamızla ilgili kavramları açıkladıktan sonra bu kavramlar arasında kurulan etkileşimleri başka bir deyişle kuramsal yapıları irdelemek araştırmanın modelini kurmada önemli bir etken olacaktır.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimlerinden dikkat çekici olanlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. STRATEJİK İTTİFAKLAR VE TOPLU ATIF

Atıf kuramı çerçevesinde yapılan araştırmalarda performansın sebebine ilişkin yapılan değerlendirmeler, bu değerlendirmelerin davranışlar ve kararlar üzerindeki etkisi, hedef ve ödül temelli davranışların anlaşılması konusunda farklı disiplinlerde çok sayıda araştırma yapıldığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte örgüt bilimleri alanında atıf kuramı çerçevesinde bu konuların araştırılması için çok sayıda çalışma yapıldığını söylemek için henüz erkendir (Harvey ve diğerleri, 2014; Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.144). Örgüt bilimi alanında atıf kuramı ile ilgili çalışmaların henüz çok az olmasını atıf kuramının daha çok bireysel düzeye odaklanması buna karşılık örgütlerde çok yaygın olan ilişkilere yeterince odaklanmaması ile açıklanabilir (Eberly, Holley, Johnson ve Mitchell, 2011). Atıf kuramı ortaya çıkışından itibaren temel olarak bireye odaklanır ve performansın ilişkilere dayanan yönlerini ihmal eder. Bununla birlikte örgütlerin merkezinde bulunan ilişkiler, takımlar ve gruplar düzeyinde ya da örgüt düzeyinde başarı ya da başarısızlığın sebebine ilişkin atıflar örgüt bilimi üzerine çalışan giderek daha fazla araştırmacının dikkatini çekmekte ve daha fazlasını çekme potansiyeline sahiptir (Carson, 2019; Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.148; Goncalo ve Duguid, 2008; Martinko ve diğerleri, 2007; Martinko, Douglas ve Harvey, 2006, s.138). Dikkatin artmasına rağmen araştırmaların örgüt biliminde de birey düzeyinde duygu, düşünce ve davranışa dair sonuçları üzerinde yoğunlaştığını söylemek mümkün olsa da benzer çalışmaların ilişkiler, takımlar, gruplar düzeyinde (Devinney, 2013, s.82) ve örgütler düzeyinde (McEvily, Perrone ve Zaheer, 2003) yani toplu (collective) düzeyde yaygınlaştığını söylemek maalesef mümkün değildir (Harvey ve diğerleri, 2014; Islam ve Hewstone, 1993).

İlişkisel benlik kuramı, insanlara çevrelerinin ilişkiye dayalı yönlerine bağlı olduklarını ve kendilerini diğerleriyle ilişki içinde ve birbirleriyle bağlantılı olarak görmeye dayanan benzersiz motivasyonlar geliştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Bireylerin sosyal kimlikleri üzerine araştırmalar, benliğin inşasının yalnızca kişinin kendine özgü niteliklerine değil, aynı zamanda kişinin katıldığı ilişkilere ve gruplara da bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bireyler tarafından oluşturulan toplu yapılar; normlar, rutinler ve alişkanlıklar oluşturarak kişilere ve hislere sahip olabilir ve başkalarına karşı davranışlar sergileyebilirler (Eberly ve diğerleri, 2011). Hamilton ve Sherman (1996) toplu yapılarda ve bireylerde izlenim oluşumunun aynı biçimde gerçekteştiğini savunarak bu gürüşü desteklemektedir. Ayrıca West ve arkadaşları geleneksel olarak bireysel düzeyde kavramsallaştırılmış yaklaşımları, daha üst düzeylerde ele almanın doğal bir geçiş olduğunu belirtmişlerdir (West, Patera, Carsten, 2009). Devinney (2013, s.83) ise farklı analiz düzeylerinde farklı bağlamlarda yapılan çalışmaların örgütler ile ilgili yapılan araştırmalarda tutarlılık eksikliği yaratabileceğine ve bu durumun da örgüt biliminde nedensel bağın eksik kalmasına sebep olabileceğine dikkat çekerek, birey düzeyinde gelişen kuramların daha üst düzeylerde de uygulanması ile bu boşluğun kapanabileceğini önermektedir. Dolayısıyla atıf ilkelerinin, toplu yapıların tek bir parça ve homojen olarak algılandığı durumlarda bireyler ve toplu yapılar için aynı şekilde işleyeceğini bekleyebiliriz (Hamilton, Sherman, 1996). Bu gürüşe dayanarak yakın ilişkilerin bulunduğu alanlarda öznenin kendisi ve diğer taraflarla ilgili ayrı atıflardan ziyade ilişkiyi kapsayan ilişki içindeki tüm tarafların sosyal-bilişsel yapılarının birleşmesiyle ortaya çıkan toplu yapıların atıf süreçleri olarak ele alabiliriz (Eberly ve diğerleri, 2011; Barry ve Crant, 2000, s.651). Ayrıca, toplu yapılar arasındaki ilişkilerde de atıf süreçlerini ele almak mümkündür (Gardner ve diğerleri, 2019).

Bireysel düzeyde yapılan atıflara bağlı ampirik çalışmaların sonuçları ile toplu düzeyde yapılan ampirik çalışmaların sonuçlarının birbiri ile benzer olması atıf kuramını toplu yapı düzeyinde de kullanabileceğimize dair gürüşümüzü desteklemektedir (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.147; Goncalo ve Duguid, 2008; Goncalo, 2004; Michalisin, Karau ve Tangpong, 2004; Islam ve Hewstone, 1993; Hewstone, 1990; Taylor ve Tyler, 1986). Nitekim Harvey ve arkadaşları, yaptıkları meta-analiz çalışmasına dayanarak atıf kuramının toplu atıflar için uygun olduğunu ve toplu atıfların bireysel düzeydeki atıflar ile tutarlı etkiler gösterdiğini belirtmiştir (Harvey ve diğerleri, 2014).

Stratejik ittifakları, güvenin (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.181; Inkpen ve Currallt, 1998, s.2) ve iş birliğinin ön planda olduğu, ortak temel değerler üzerinde uzlaşma gerektiren (Hoffmann ve Schlosser, 2001) fırsatçı davranışlara karşı hassas olan ve yakın ilişki sayesinde değerini en üst düzeye çıkaran (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002) bir yapı olarak ele alabiliriz. Tanımdan da anlaşılacağı gibi ortak veya toplu eylem gerçekleştiren ve ortak rutinlere sahip olan stratejik ittifakları toplu bir yapı olarak (Devinney, 2013, s.82) atıf kuramı temelinde ele almak literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Stratejik ittifaklar, hem en az iki bağımsız örgütün bir ilişki içinde olduğu ikili bir yapı olarak ele alınabileceği hem de iki bağımsız örgütün tek bir bütün olarak ele alınabileceği, içinde pek çok düzeyi barındıran karmaşık bir sürece işaret etmektedir. Araştırmamız, yukarıda belirtilen açıklamalara ve bu alanda yapılan çalışmalara dayanarak, çeşitli araştırmaların yaklaşımlarına benzer biçimde stratejik ittifakların yöneticileri arasındaki yakın ilişkiye dayanan toplu yapıyı ele almıştır ve stratejik ittifakı bir bütün halinde özne olarak değerlendiren bir araştırma yapısı oluşturulmuştur (Goncalo, 2004; Barry ve Crant 2000, s.658).

Weiner'in (1985) önerdiği boyutlar kullanılarak odak boyutu ittifakın içine ve dışına yapılan atıfların ilişki sermayesine olan etkisi incelenmiştir. Araştırma bireyin üstünde bir analiz düzeyinde olan toplu düzeyde atıf kuramına yaklaşımı ile örgüt biliminde atıf kuramının önünün açılmasına katkı sağlayacaktır (Eberly ve diğerleri, 2011).

3.2. GÜVENME EĞİLİMİ, PERFORMANS ve ATIFLAR

Atıfların nesnel bir süreç olmadığı, öznel değerlendirmelere bağlı olarak yapıldığı önceki sayfalarda belirtilmişti. Öznel değerlendirmeler olarak atıflar, bireysel farklılıklar içerirler. Bireysel farklılıkların atıf sürecini etkilemedeki rolü iki farklı çerçevede değerlendirilmektedir (Teas ve McElroy, 1986). Bu çerçevelerden birisi genel olarak bireysel eğilimlere odaklanırken, diğer çerçeve kişisel özelliklere odaklanmaktadır.

Atıf kuramı ile ilgili yapılan çalışmalar, bireylerin genel olarak sahip oldukları bazı önyargıların atıf yapma eğilimlerini farklılaştırdığını göstermektedir. Bu ön yargıların yönlendirdiği bireyler, bir atıftan çok genelde kendilerine yontan öznel atıflar yapmaya eğilimlidirler. En yaygın olarak araştırılan atıf önyargıları kendine yontma önyargısı ve oyuncu-seyirci önyargılarıdır (Martinko ve diğerleri, 2007; Teas, McElroy, 1986).

Bireyler doğal olarak olumlu sonuçların sebepleri üzerindeki etkilerini olumsuz sonuçların etkilerinden daha fazla üstlenme eğilimindedirler. Bu atıf önyargısı kendine yontma ön yargısı olarak isimlendirilmektedir. Başarılarla ilişkin atıflar, benlik saygısını destekleme motivasyonundan etkilenme eğilimindedir (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978, s.58). Kendine yontma yargısı bireylerin ve grupların başarılarının ve başarısızlıklarının ardından otomatik olarak kendileri için en uygun atıfları üretmelerine sebep olmaktadır (Taylor ve Tyler, 1986). Çoğu kişi kendine yontma önyargısına sahiptir ve çok sayıda araştırma ile desteklenen kendine yontma önyargısı bireylerin başarısızlık durumunda en uygun atıf olarak sebepleri dış nedenlere bağlarken, başarılarını içsel nedenlere atfetme eğiliminde olduğunu gösterir (Martinko ve diğerleri, 2007).

Oyuncu-seyirci önyargısı ise bir ilişkide tarafların bir olayın sonucuna dair atıf eğilimlerinin farklı olması ile ilgilidir. Bir aktörün performans ile ilişkisi değerlendirilirken özellikle olumsuz performansta aktör olayın nedenini dışarı yapma eğilimindeyken seyirci olayın nedeninin aktöre atfetme eğilimindedir (Teas ve McElroy, 1986). Buna karşılık seyirci olumsuz performans ile ilgili kendi performansını dış faktörlere atfetme eğilimindedir (Campbell ve Swift, 2006, s.393). Bu iki atıf ön yargısı ikili bir ilişkide başarısızlık durumunda seyircileri oyuncuları suçlamaya teşvik eder, bu suçlama seyircileri sorumluluğu almaktan ziyade oyuncuları suçlamaya teşvik eden kendine yontma önyargısı ile daha da artmaktadır (Martinko ve diğerleri, 2007).

Atıfların bireysel olarak farklılaşmasını etkileyen ikinci çerçeve ise kişisel özelliklerdir. Çoğu birey ön yargılar ile öznel atıflar yaparken kişisel özellikleri atıf farklılıklarını etkileyen ikinci bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek olarak genel olarak bireylerde kendine yontma ön yargısının var olmasına rağmen düşük

düzyeyde benlik saygısına sahip olan kişiler başarıyı dış etkenlere ve başarısızlığı iç etkenlere atfetme eğiliminde olabilir (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978, s.68). Bireylerin kişisel özellikleri (DeNeve ve Cooper, 1998) ve ruhsal durumları (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978) aynı olayları daha olumlu ya da olumsuz bir şekilde algılamalarına neden olabilir. Özellikle öz-yeterlik, kontrol odağı, güvenme özelliğı (güvenme eğilimi) bireylerin kendilerini, dünyayı ve diğerlerini genel olarak değerlendirmelerini etkileyen önemli kişisel özellikler olarak değerlendirilebilir (Martinko, Douglas ve Harvey, 2006; DeNeve ve Cooper, 1998).

Kogut (2016), yaptığı çalışmada başkalarına güvenme eğilimini de etkileyen bağlanma türlerinin kişilerin başarı ve başarısızlıklar ile ilgili olarak kendilerini değerlendirirken yaptıkları atıflar ile büyük ölçüde ilgili olduğunu göstermiştir. Güvenli bağlanan kişilerin, kişilerarası ilişki geçmişlerinin genel olarak olumlu olduğunu, kendi öz-yeterlik inançlarına sahip olma ihtimali yüksek olduğu için olayların sebeplerine ilişkin atıflarını endişeli ve kararsız bağlanan ve öz yeterlilik beklentileri zayıf olan kişilere göre farklı atıflar yapabileceklerini belirtmiştir (Kogut, 2016).

Bununla birlikte DeNeve ve Cooper (1998) meydana gelen olayları yorumlama biçiminin olayların nedenlerini kontrol odağına atfetme eğilimi ile ilgili olabileceğini ifade etmektedir. Bireyler olayları iç ve dış kontrol odağı atfetme konusunda genelleştirmiş oldukları bir inanca göre farklılık gösterebilirler. Nitekim Rotter, insanların nedensellik hakkındaki inançlarının, kontrol odağı boyutunda dizilebileceğini, sonuçların kendi tepkilerinden kaynaklandığına inanma eğiliminde olan “içseller” ve sonuçların kendi tepkilerinden kaynaklanmadığına inanan “dışsallara” neden olabileceğini belirtmektedir (Rotter, 1966).

Bir bireyin kendi davranışı ve sonuçları arasındaki nedensel ilişkinin niteliğine ilişkin genelleşmiş bir tutum, inanç veya beklenti, geniş bir yaşam grubu durumunda çeşitli davranış seçimlerini etkileyebilir. Bu genelleştirilmiş tutum, inanç ve beklentiler bireylerin kendileri ile ilgili olayları değerlendirirken olayların sebeplerini içe ya da dışa atıf seçimlerini etkilemektedir (Rotter, 1966). Bununla birlikte bir başkasına güvenme eğilimini de biçimlendiren genelleştirilmiş beklentiler (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Rotter, 1971) bir olayın sebebi konusunda başkasını değerlendirirken aktörün

içine ya da dışına atıf yapmasını etkiler (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978, s.59). Dolayısıyla bireyin kişisel bir özelliği olarak genelleştirdiği beklentiler öznenin kendisini ve başkasını değerlendirirken bir olayın sebebini içine ya da dışına atfetme eğilimini biçimlendirebilir (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978, s.59). Burada gösterdiğimiz bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan farklı atıf eğilimleri “atıf tarzı” olarak isimlendirilmektedir. Atıf tarzları, bireylerin farklı olayları zaman zaman aynı şekilde ya da aynı olayları farklı şekilde açıklamalarına yönelik eğilimlerini ifade eder (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978).

Atıf tarzlarının en bilinen tanımı, iyimser ve karamsar atıf tarzları arasındaki ikiliktir (Martinko ve diğerleri, 2007). Bu ikiliğe göre, iyimser tarzlara sahip insanlar, başarı için içsel atıflar (örneğin, yüksek yetenek) ve başarısızlık için dışsal atıflar (örneğin, şans) yapma eğilimindedir. Buna karşılık, karamsar bireyler, başarısızlık için içe atıf yapma eğiliminde (örneğin, yetenek eksikliği) ve başarı için ise dışa atıf yapma (örneğin, şans) eğilimindedir (West, Patera ve Carsten, 2009; Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978). İyimser bir atıf tarzı olan bireyler başkasını değerlendirirken olumsuz olayın sebebini çevresel etkenlere atfetme eğilimindeyken, karamsar atıf tarzı olan bireyler olumsuz performansı aktörün içine atfetme eğilimindedir (Martinko ve diğerleri, 2007). Bununla birlikte nedensellik odağına dayanan önyargılı görüş ayrılığına ek olarak, iyimser ve karamsar tarzların temelini oluşturan argümanlar, liderlerin ve üyelerin sebeplerin istikrarını farklı görerek, gelecekteki performans konusunda farklı beklentilere sahip olmasına da sebep olur. Bu nedenle, iyimser seyirciler, oyuncuların gelecekte iyi performans gösterebileceğine inanırken, karamsar seyirciler oyuncuların zayıf performans göstermeye devam edeceğini düşünme eğilimindedir (Martinko ve diğerleri, 2007).

Bir kişilik özelliği olarak güvenme eğiliminin algılar üzerinde yarattığı etkinin performansın nedenine dair yapılacak atıflar üzerinde etki edebileceği düşünülmektedir. Nitekim DeNeve ve Cooper (1998) yaptıkları meta-analiz çalışmasında güvenme eğiliminin özellikle başkaları ile ilgili yapılan atıflarda etkili olabileceğini göstermiştir. Ayrıca Poon ve arkadaşları da güvenme eğiliminin düşük ya da yüksek olması atıfların iyimser ya da karamsar bir tarzda yapılmasını etkileyebileceğini belirtmiştir (Poon,

Mohd Salleh ve Che Senik, 2007). Güvenme eğilimi yüksek olan bireylerin olumlu bakış açıları atıflar üzerinde moderetör etkiye sahip olabilir. Güvenme eğilimi düşük olanlar, performansın nedenine ilişkin atıflarını karamsar, kötü niyete bağlama ve bu nedenle böyle bir duruma özellikle olumsuz tepki verme olasılığı daha yüksektir (Poon, Mohd Salleh ve Che Senik, 2007). Buna karşılık güvenme eğilimi yüksek olanlar güvenilir, açık, işbirliğine uygun ve yardımsever olmaları daha olasıdır. Dolayısıyla, güvenme eğilimi yüksek olanların kaliteli ilişkiler kurma olasılıkları artacaktır (Van Dyne ve diğerleri, 2000).

Belirli olaylara ilişkin atıflara ek olarak, son araştırmalar atıf tarzlarının bireysel davranışları anlamak için yararlı olduğunu göstermektedir (bkz. Martinko ve diğerleri, 2007). Atıf tarzları, durumlar arasındaki davranışları etkileyen belirli atıf türlerini yapma eğilimi, özellik benzeri eğilimlerdir. Atıf tarzları kişilerarası ilişkileri etkileyebilir ve bu ilişkiler zamanla ortaya çıktıkça tarzları etkileri daha belirgin hale gelir. Bu nedenle, belirli bir atıf, ilişki kalitesini önceden tahmin etmese de, bir tarzın zaman içinde kendini gösterdiği tutarlılığın iş ilişkileri üzerinde önemli etkileri olabilir. Araştırmalar, atfetme tarzlarının lider-üye ilişkilerinin kalitesi, mağduriyet, saldırganlık, hak kazanma, öz yeterlik algıları ve iş adaylarının algılanan arzuları ile ilgili olduğunu göstermektedir (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.145).

3.3. ATIFLARIN İLİŞKİ SERMAYESİNE ETKİSİ

İlişkinin kalitesi ile ilgili bir kavram olan ilişki sermayesi; bazı beklentiler ve kaynaklar kümesi ile tarafların birbirleri ile bir süre alışveriş yapmasına neden olabilir. Daha sonra da yeni kaynakların ilişkiye gönüllü olarak aktarılması ve karşı tarafa takas çağrısında bulunarak zaman içinde bu alışverişin tekrarlanması söz konusu olabilir. Böylece ilişki başlangıçtaki ekonomik hedeflerden bağımsız hale gelebilir (Uzzi, 1996). İlişkiye giren tarafların ilişki içerisinde davranışlarının motivasyonlarını nasıl yorumladığı ve yanıt verdiği (Barry ve Crant, 2000), ayrıca ilişkiye girdikten sonra oluşturduğu beklentileri atıf kuramına dayandırmak mümkündür (Johnston, Kim, 1994).

Atıf kuramı başarı ya da başarısızlık durumlarına ilişkin algıların anlaşılmasında uzun zamandan beri araştırmacılar tarafından değerlendirilmektedir

(Kogut, 2016). Atıflar, atıfı yapan bireyin bir olay sonucunda etkilenme seviyesine bağlı olarak sezgisel (Tomlinson ve Mayer, 2009) veya düşünsel bir biçimde gerçekleşir ve birey üzerinde oluşan bu etki, olayların sebebi ile ilgili bireyin değerlendirme yapmasını tetikler (Kogut, 2016). Bu değerlendirmelerin bireyin duygularını, görevlerde başarılı olma beklentilerini ve davranışlarını etkilediğini daha önce belirtmiştik. Çevresel değişime karşı örgütlerin verdiği cevaplardaki farklılıklar, performans düşüşlerine karşı işletmenin vereceği cevapların karar vericilerin bilişsel ve motivasyonel yönelimlerini yansıttığına işaret etmektedir. Stratejik ittifak ortaklarının, performanstaki düşmeye bağlı olarak gerçekleştirdikleri davranışları anlamak, yöneticilerin düşük performansın sebebine ilişkin değerlendirmelerini anlamayı gerektirir (Ford, 1985), çünkü işletmeler ya da bireyler gösterilen bir emeğin sonrasında başarılı ya da başarısız olduklarında, bu olayın nedenini araştırırlar ve nedenlere ilişkin atıfta bulunurlar (Johnston ve Kim, 1994). Bir stratejik ittifakta da benzer biçimde ittifakın performansının iyi ya da kötü olması, ortakları performansın nedenini anlamaya yönlendirir (Goncalo ve Duguid, 2008). Stratejik ittifak yöneticileri ittifakın performansının olası sebepleri ile ilgili, "Neden k r düştü?", "Satışlar neden düştü?" ve "Neden maliyetler arttı?" gibi sorulara cevaplar ararken atıflar oluştururlar (Ford, 1985).

Bir stratejik ittifakın kurulması performans beklentileri ile ilgilidir. Performansın beklenenden iyiye gitmesi ya da beklentilerin karşılanmaması, sebepleri açıklama arayışına bağlı olarak tarafların ilişkiyi sürdürme motivasyonuna ilişkin atıf yapmalarını tetikler (Gardner ve diğerleri, 2019). Özellikle performansın düştüğü durumlarında beklentilerinin karşılanmadığına dair kanıtlar elde etmeye başladığında bir stratejik ittifaka girerek aldığı riskin olumsuz olarak sonuçlandığını değerlendirir, buna bağlı olarak beklentilerinin ne kadarının karşılanmadığını ve zararının ciddiyetini  ler. Daha açık bir ifade ile performansın düşüşünün kendi üzerindeki etkisinin seviyesini belirler. Stratejik ittifak ortakları, performans düşmesi nedeniyle hissettikleri duyguların ve düşüncelerin oluşturduğu etkinin düzeyine bağlı olarak düşüşün kaynağını bulmaya çalışır, böylece atıf süreci başlar (Tomlinson ve Mayer, 2009). Atıf sürecinin başlaması öznenin ittifakın geleceğine dair beklentilerini de belirleyen (Teas ve McElroy, 1986) bilgi işlemelerini, duygularını, algılarını ve davranışını etkiler (Barry ve Crant, 2000, s.654). Duyguların, ilişki sermayesinin üzerinde etkisi olduğunu düşünürsek (Blatt,

2009, s.546), performansa yapılan atıfların ortaya çıkaracağı duyguların, ilişki sermayesini etkileyebileceğini göz önünde bulundurmalıyız (McEvily, Perrone ve Zaheer, 2003).

Toplu bir yapı ile ilgili atıflar incelenirken genellikle iki aşamanın kullanıldığına dikkat ettik. Öznenin toplu yapıyı bir bütün olarak ele alıp toplu yapı adına atıf yaptığı birinci aşama ve/veya toplu yapının bir üyesi olarak atıf yaptığı ikinci aşama (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.147; Goncalo ve Duguid, 2008; Goncalo, 2004; Forsyth ve Kelley, 1994; Islam ve Hewstone, 1993; Taylor ve Tyler, 1986; Brown, 1984, s.55). Toplu yapı bir bütün olarak ele alındığında, toplu yapının bir parçası olan özne atıflarını Weiner'in (2000) kendi kendine atıf olarak nitelendirdiği biçimde yapacaktır çünkü bu durumda bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Bununla birlikte özne, toplu yapının içinde, toplu yapının bir üyesi olarak değerlendirme yaparken yapının içindeki diğer aktörler ile ilişkisini de değerlendirir. Bu durumda özenin ilişki içindeki diğer aktörleri de hesaba katarak atıf yaptıkları ikinci bir aşamayı daha göz önünde bulundurmak gerekir (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.147). Bu bağlamda, içinde en az iki ortağın bulunduğu bir toplu yapı olarak stratejik ittifaklarda ortak yöneticilerinden birisinin özne olarak performansın olumlu ve olumsuz olduğu durumlarda, stratejik ittifakın içine ve dışına yaptığı atıfların ilişkiye olan etkisini değerlendiriyoruz.

Performansın iyi ya da kötü olması durumunda dışa yapılan atıfların hem bireysel hem de toplu düzeyde benzer sonuçlar verdiği konusunda araştırmacılar arasında ortak bir görüş olmasına rağmen toplu yapıların içine yapılan atıflar bireylerden daha farklı dinamikler içermektedir (Goncalo ve Duguid, 2008). Bu gerekçeye dayanarak toplu yapılarda içeri yapılan atıflar detaylı olarak incelemenin yapılan atıfları daha iyi anlamak için faydalı olacağını düşünüyoruz. Ancak ilişkilerde performansın sebebine dair yapılan atıf süreci etkileşimli ve buna bağlı olarak karmaşıktır, etkileşimin tüm olası dizilerini modellemek ve tartışmak konuyu kavramamızı engelleyebilir (Martinko ve Gardner, 1987). Bununla birlikte atıf süreci olumlu olaylardan ziyade olumsuz olaylarla ortaya çıkma eğilimindedir (Gardner ve diğerleri, 2019; Eberly ve diğerleri, 2011; Martinko ve diğerleri, 2007; Weiner, 1985)

bu sebeple detaylı incelemeyi olumsuz performansın sebebinin ittifakın içine atfedildiği durum için yapıyoruz.

Ortaklar performansın sebebine ilişkin atıflarını dışa yaptığında bu durum taraflar arasında ilişkiyi yıpratacak bir çatışmanın çıkmasına neden olmaz çünkü özne stratejik ittifakı olumsuz performansın nedeni olarak görmez (Tomlinson ve Mayer, 2009). Dışa yapılan atıf sebebiyle, atıfı yapan taraf bir üzüntü hissetse de, bu genel duygu sebebiyle ilişkinin aleyhine bir karar verilmesi düşük olasılıklı bir durum olarak değerlendirilebilir (Tomlinson ve Mayer, 2009; Barry ve Crant, 2000, s.653). Stratejik ittifakın dışına yapılan atıf ilişkinin bozulmasına yönelik davranışlardan ziyade zorluğa karşı birlikte olmak için sempati duygularını harekete geçirebilir ve tarafların birbirine yardım etmelerini sağlayabilir (Martinko, Douglas ve Harvey, 2006). Dolayısıyla, başarısızlığı dış etkenlere atfetmek, zorluklar karşısında bile stratejik ittifakın parçası olarak kalma konusundaki görüşü olumsuz etkilemeyebileceğini, bilakis dışarıdan gelen tehditlere karşı daha fazla işbirliği çabası göstereceklerini düşünebiliriz (West, Patera ve Carsten, 2009).

Bir olayın sebebinin ilişkinin içine atfettiğinizde yapılacak olan davranışlar aynı zamanda ilişkiyi de etkileyecektir (Eberly ve diğerleri, 2011). Örnek olarak Goncalo (2004) yaptığı araştırmada başarı yakalayan grupların grubun başarısına dair yaptıkları ortak atıflar sayesinde daha sonraki çalışmalarında yakınsak düşündüğünü, bunun da grup içi ilişkileri yakınlaştırdığını ortaya koymuştur. Bir stratejik ittifakın performansının iyi ya da kötü olarak algılanmasının içsel nedenleri yetenek ve çaba ile ilişkilendirilebilir. Başarı, yüksek kabiliyet ve / veya çok çalışmayla ilişkilendirilirken, başarısızlık kabiliyetin ve / veya yetersiz çabanın olmasından kaynaklanabilir (Rudolph ve diğerleri, 2004). Bir stratejik ittifakta olumlu sonuçların stratejik ittifakın içine atfedilmesi, ittifak ile bütünleşmiş olan (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.147) özneye yetenek ve çaba ile ilgili olumlu algıları sebebiyle hem gurur hem de mutluluk duyguları yaşatacaktır. Performansa ilişkin olumlu sonuçlar stratejik ittifakın içine atfedildiğinde özneye ortaya çıkan gurur ve mutluluk duyguları öznenin stratejik ittifak ile olumlu bir sosyal kimliği oluşturmasına ve stratejik ittifakın bir parçası olarak kalma arzularının artmasına neden olur (Islam ve Hewstone, 1993; Tajfel ve Turner, 1979).

Ayrıca başarıyı iç faktörlere atfetme, stratejik ittifakın tarafları arasında olumlu duyguların paylaşmasını ve buna bağlı olarak uyumu artırır (Islam ve Hewstone, 1993). Performansın düşük olmasını çaba eksikliğine atfetmek suçluluk duygularına yol açar ve suçluluk duygusu vakti geldiğinde bir takım eylemleri tetikler. Bununla birlikte düşük yetenekli olma sebebiyle performansın düşük olması aşağılanma, utanma duygularına sebep olur ve bu duygular çekimsiz davranmayı teşvik eder ve çabalama motivasyonu düşürür (Rudolph ve diğerleri, 2004).

Harvey ve arkadaşları (2014) bireysel ve ikili ilişkiler düzeyinde, atıf kuramı ile ilgili yapılan araştırmaları değerlendirdikleri meta analiz çalışmasında olumsuz bir olayın sonuçlarına ilişkin atıfların kendi kendine atıf ön yargısı sebebiyle dışa atfedilme eğiliminin daha fazla olduğunu ve olumlu sonuçların içe atfedilme eğiliminin daha fazla olduğunu göstermiştir. Daha açık bir ifade ile atıf yapan öznenin olumsuz sonuçlar için dışarıyı suçladığını olumlu sonuçlar için kendisine daha fazla pay ayırdığını ve bu biçimde yapılan atıfların özneyi daha iyi hissettirdiğini göstermiştir (Martinko ve Gardner, 1987). Benzer biçimde gruplar üzerine yapılan ampirik çalışmalarda grup içerisinde bulunan bir öznenin grubun elde ettiği başarılarıdaki etkisini içsel nedenlere atfetme eğiliminde olduğu, grubun başarısızlığındaki etkisini dışsal nedenlere atfetme eğiliminde olduğunu göstermiştir (Taylor ve Tyler, 1986). Ayrıca, aynı çalışmalar olumsuz olaylar ile ilgili grup içerisine yapılan atıflarda, atıf yapan öznenin başarısızlığın sebebini diğer grup üyelerine atfetme olasılıklarının daha yüksek olduğu gösterilmiştir (Martinko, Douglas ve Harvey, 2006; Forsyth ve Kelley, 1994). Ayrıca grubun başarısız olması, bir üyenin diğer üyelerin grubu destekleme niyetine duyduğu güveni azaltan bir güven ihlali olarak da değerlendirilebilir (McCarter, Mahoney ve Northcraft, 2011). Dolayısıyla başarısızlık sonrasında gruptaki üyelerin suçlanması durumunda, gruba sadakat ve kendisini grubun bir parçası olarak görme davranışının değişebileceği ön görülebilir (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011, s.147).

Özellikle performansa ilişkin olumsuz sonuçlar stratejik ittifakın içine atfedildiğinde beklentilerin karşılanmaması öznedeki öfke ve hayal kırıklığı duygularının ortaya çıkmasına sebep olabilir (Islam ve Hewstone, 1993). Bu olumsuz duygular öznenin taraflar arasındaki ilişki hakkındaki görüşünde bir değişiklik yaratması

başarısızlığın dışa yapılması ile ortaya çıkacak görüş ve davranış değişikliğinden daha olası olacaktır (Barry ve Crant, 2000, s.656). Dolayısıyla içe yapılan başarısızlık atıflarının ilişkiye zarar verebileceğini düşünebiliriz. Performansın mevcut durumunun gerekçesine dair inancın duygular üzerindeki etkileri, yakın ilişkiyi ve işbirliği davranışını devam ettirme ya da iş birliğini bitirme eylemine aracı olarak önerilmektedir. Örnek olarak ittifakın performansını ittifak ortaklarının tembellik, aymazlık, fırsatçı davranışlar gibi sebeplere atfetmek atıf yapan tarafta öfke uyandırır ve bu öfke anti sosyal tepkilere yol açar (Rudolph ve diğerleri, 2004).

Bir stratejik ittifakın içine yapılan atıflar, öznenin performansın sebebine ilişkin yapacağı atıflar açısında yeniden değerlendirmeyi gerektirir çünkü stratejik ittifak içinde performansın sebebine etki edebilecek çeşitli ilişkiye dayalı etkenler barındırır. İlişkinin içindeki etkenler ilişki içinde atıfı anlamayı zorlaştırır çünkü ilişkideki her iki taraf hem aktör hem de özne rolüne sahiptir (Eberly ve diğerleri, 2011).

Stratejik ittifakı en az iki aktörün oluşturduğu sosyal yapı olarak ele alırsak bu yapının içinde var olan aktörlerin bir olayın nedenlerini yalnızca dahili veya harici boyutlara atfetmesinin getirdiği zorluğa dikkat çeken Eberly ve arkadaşları (2011) "ilişkisel atıflar" olarak adlandırdığı üçüncü bir odak alt-boyutunun dikkate alınması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Örnek olarak çabalayan ve yetenekli iki işletme birlikte bir ittifak kurarlarsa farklı stratejik hedeflere sahip oldukları durumlarda performanslarının düşük olması muhtemeldir (Swoboda ve diğerleri, 2011). Bu durumda başarısızlık nedeni ne işletmelerin kendilerinden kaynaklanır ne de çevreden kaynaklanır, başarısızlığın nedeni tarafların uyumsuzluğu yani ilişki ile ilgilidir. İlişkinin kendisine yapılan bu atıf ilişkisel atıf olarak tanımlanmaktadır (Eberly ve diğerleri, 2011). Dolayısıyla bir ilişkinin söz konusu olduğu durumlarda meydana gelen bir olayın nedenine ilişkin öznenin yaptığı atıf, öznenin içine, dışarı (ortağına - çevreye) ve ilişkinin kendisine yapılır (Gardner ve diğerleri, 2019). İlişkiler söz konusu olduğunda odak boyutuna üçüncü bir alt boyut ekleyen bu yaklaşım ampirik olarak kanıtlar sağlayan araştırmalar ile desteklenmektedir (Gardner ve diğerleri, 2019; Carson, 2019; Eberly ve diğerleri, 2017). Ayrıca son zamanlarda daha fazla araştırmacı

tarafından ilgi görmektedir ve “Journal of Organizational Behavior” dergisi 2019 yılında bir özel sayısını bu konuya ayırması giderek artan bu ilgiyi göstermektedir.

Olumsuz olaylarda ilişkiye yapılan atıflar bir belirsizlikten söz etmek gerekir (Eberly ve diğerleri, 2011). İlişki atıfları ile ilgili ortaya çıkan bu belirsizlik kendisini üç farklı biçimde gösterir. Öncelikle özne ilişkide yer almayı isteyip istemediği konusunda belirsizlik yaşar. İkinci olarak belirsizlik karşı tarafın tutum, değer ve davranışlarını tahmin edememekten kaynaklanır. Son olarak, tarafların ilişkinin durumu ve bu konudaki algıları hakkındaki belirsizliğe işaret eder. Bununla birlikte ilişki atfı öznenin bir stres kaynağı olarak etkilidir. İlişki atfı öznenin belirsizlik yaşamaması ve bu durumun ilişkinin istikrarını tehdit etmesi, tehdit altındaki bir ilişki sebebiyle öznenin psikolojik olarak iyi olmasını engelleyebilecek olan stres, üzüntü, korku ve kaygı gibi olumsuz duygular yaşamamasına sebep olur (Eberly ve diğerleri, 2011). Öznenin davranışları konusunda da bir belirsizlik yaşayacaktır çünkü ilişkiyi düzeltmek için girişimde bulunmak ve ilişkiden geri çekilme ya da çabayı azaltma gibi davranışlardan birisini seçebilir (Gardner ve diğerleri, 2019).

Özne kendisi ile ilgili gördüğü bir bozukluğu başarısızlığın sebebi olarak değerlendirdiğinde yani içsel atfı yaptığında kendisini suçlu hissedecektir (Weiner, 1995). Öznenin kendisini suçlu hissetmesi ilişkiden geri çekilme ve antisosyal davranışlarda bulunma olasılığını arttıracaktır (Gardner ve diğerleri, 2019).

Olumsuz performansın stratejik ittifakın içine atfedilmesi durumunda öznenin atıflarını kendisine ya da ilişkiye yapması yerine ortağına atfetme eğiliminde olacağı için ortakların karşılıklı olarak birbirlerini suçlaması son derece yüksek bir olasılıktır (Gardner ve diğerleri, 2019). Tarafların birbirini suçlaması doğrudan birbirlerine olan güvene ve böylece aralarındaki ilişkiye etki edecektir (Dirks, Lewicki ve Zaheer, 2009, s.68). Dolayısıyla iki taraf arasında oluşan ilişkinin sürekliliği açısından tarafların birbirlerine güvenmesi önemlidir. Bunun sebebi güvenin, tarafların birbirlerinin söylem ve eylemlerinin yorumlanmasında referans noktası oluşturmasıdır. Bununla birlikte güven, tarafların birbirleri ile etkileşimlerini devam ettirip ettirmeme kararlarında önemli bir belirleyicidir (Dirks ve Ferrin, 2001, s.459). Dolayısıyla güvenin ortadan kalkması tarafların iş birliği yapmak yerine, karşı tarafı cezalandırma girişiminde

bulunmak ya da tüm etkileşimi sonlandırmak gibi anti-sosyal davranışlar ortaya koymasını sağlayabilir. Bu durumda güvenin ortadan kalkması ilişkinin tamamen ortadan kalkmasına sebep olabilir (McEvily, Perrone ve Zaheer, 2003).

Tanımından da anlaşılacağı üzere güven, tarafların beklentilerine dayanmaktadır. Bu tanıma dayanarak, yüksek performans yakalamak amacıyla kurulmuş olan stratejik ittifaklarda, beklenen performansın sağlanamaması, yüksek performans beklentisi ile kurulan güveni ihlal eden bir unsur olarak düşünülebilir (Sitkin ve Roth, 1993). Atıf ve güveni birlikte ele alan çalışmalar, kötü performansın sebebine ilişkin karşı taraf ile ilgili yapılan atıfların, atıfı yapan kişinin duygu ve bilişi aracılığıyla güvenilirlik algılarını etkilediğini böylece yapılan atıfların hem doğrudan hem de dolaylı olarak güveni etkilediğini belirtmiştir (Jones ve George, 1998). Ayrıca, atıflar, şekil 2’de gösterilen modelde, sonucu ve güvenen tarafın güvendiği kişi ile ilgili sahip olduğu güvenilirlik algısını birbirine bağlayan bir geri besleme olarak değerlendirilebilir (Tomlinson ve Mayer, 2009).

Güvenin azalmasında bilişsel etkilerin rolü olduğu gibi aktörün özneye hissettirdiği duyguların rolünü de hesaba katmak gerekmektedir. Duygusal tepkiler (örneğin öfke, hayal kırıklığı, mutluluk, gurur) öznenin aktöre olan bağlılığını ve güvenini etkilemektedir. Jones ve George, “ruh halleri ve duygular... devam eden güven deneyimine katkıda bulunarak, insanlara süregelen güven deneyimlerinin değişen doğasını ilgilendiren sinyaller verir” (1998, s.534) demiştir. Dunn ve Schweitzer (2005) olumsuz duyguların kaynağının değerlendirme hedefinden farklı olduğu durumlarda bile güven değerlendirmelerini etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca, aktöre olan güveni düşen özne (Lewicki ve Bunker, 1996), olumsuz bir duygusal tepkiye maruz kalmaktadır. Bu nedenle olumsuz bir sonuca dair yapılan atıfın ortaya çıkardığı öfke, korku gibi duyguları göz önünde bulundurmamak taraflar arasındaki güveni değerlendirmede önem arz edebilir (Morrison ve Robinson, 1997).

Bir olayın nedenine dair yapılan atıfların özneye çeşitli duyguları tetiklediğini daha önce de belirtmiştik. Mevcut bağlamda, olumsuz sonucun ortasından kaynaklandığını düşünen özne Lewicki ve Bunker'ın (1996) bir güven ihlaline karşı önemli bir duygusal tepki olarak öne sürdüğü öfke ile ilişkilidir. Özne bu duyguları

hissettikten sonra aktöre karşı kendisini korumaya alacaktır (Weiner, 2001) ve ona karşı daha fazla savunmasız kalmak istemeyecektir böylece güven ortadan kalkacaktır (Tomlinson ve Mayer, 2009).

Olumsuz duygusal tepkiler öznenin aktör ile ilgili görüşlerini yeniden değerlendirmesine sebep olur (Tomlinson ve Mayer, 2009; Lewicki ve Bunker, 1996). Bu durumda, yapılan atıflar kişilerin duygularını etkilerken, bu etki sebebiyle bilişsel değerlendirme sürecinin yeniden başlayacağını düşünebiliriz. Bazı araştırmalar bu görüşü desteklemektedir. Örnek olarak Jones ve George (1998) duyguların ve duygu durumlarının güven ve güvenilirlik üzerindeki etkisinin üç yönüne vurgu yapmıştır (Jones ve George, 1998, s.534);

- Öncelikle insanlar, karşıdaki kişiye karşı hissettikleri duygulara göre güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler.
- İkinci olarak bir kişinin o anki duygu durumu, karşıdaki kişinin güvenilirliği konusunda vereceği kararı etkileyebilir.
- Üçüncü olarak güven, duygusal beklentiler üzerine kurulabilir, bu beklentiler karşılanmadığında, birey bu durumu güven ihlali yaşandığına işaret eden güçlü duygular yaşar.

Dolayısıyla, öznenin, sonuçlara ilişkin yaptığı atıflar ile hissettiği duygulara bağlı olarak aktörün güvenilirliğini tekrar değerlendireceğini (Tomlinson ve Mayer, 2009) böylece duyguların güven üzerinden ilişkiyi olumsuz olarak etkileyeceğini söyleyebiliriz (McEvily, Perrone ve Zaheer, 2003). Özellikle olumsuz sonuçların nedenlerine dair yapılan atıfların her iki taraf açısından da ortaklara yapılması yani tarafların birbirini suçlaması ilişki kalitesinin düşmesine sebep olur (Harvey ve diğerleri, 2014; Martinko ve diğerleri, 2007; Barry ve Crant, 2000, s.656) çünkü örgütlerdeki olumsuz sonuçlar ile ilgili yapılan atıflar pasif ve agresif davranışsal tepkilere sebep olabilir (Harvey ve diğerleri, 2014). Dolayısıyla düşük performansın nedenine ilişkin yapılan atıf, stratejik ittifakın içine yapıldığında öznenin kendisini, ilişkiyi ya da ortağını suçlaması güçlü olumsuz duygular hissetmesine neden olur ve bu duygular sebebiyle ile ilişkiden ayrılma, ilişkiden kaçınma, içine kapanma, pasif davranma gibi anti-sosyal davranışlar sergiler (Weiner, 2000).

3.4. PERFORMANSIN İLİŞKİ SERMAYESİNE ETKİSİ

Literatürde ilişki sermayesi ve performans arasındaki ilişki pek çok araştırmacı tarafından araştırmaya uygun görülmüştür ve aradaki ilişkiye dair çeşitli kanıtlar sunulmuştur. Fink ve arkadaşları ilişki sermayesinin özellikle belirsiz ortamlarda işletme performansı üzerinde etkili olabileceğini gösteren kanıtlar sunmuşlardır (Fink, Edelman ve Hatten, 2006, s.148). Dhanaraj ve arkadaşları ilişki sermayesinin örtük ve açık bilgi transferi aracılığı ile uluslararası ortak girişimlerin performansı üzerinde etkili olacağını gösteren kanıtlar sunmuşlardır (Dhanaraj ve diğerleri, 2004, s.435). Rowley ve arkadaşları stratejik ittifakların, çeşitli endüstrilerde ilişkiye gömülü olma seviyelerinin performans üzerindeki etkisini araştırmıştır (Rowley, Behrens ve Krackhardt, 2000, s.383). Sarkar ve arkadaşları ilişki sermayesinin proje performansı ve stratejik performans üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğuna dair kanıtlar sunmuşlardır (Sarkar ve diğerleri, 2001, s.370). Krishnan ve arkadaşları tüm koşulların eşit olduğu durumda güvenin performansı etkilediğini belirtmişlerdir (Krishnan, Martin ve Noorderhaven, 2006, s.895). Robson ve arkadaşları ilişki yönetimini araştırdıkları çalışmalarında stratejik ittifaklarda taraflar arasındaki güvenin performans ile pozitif yönde etkili olduğunu gösteren kanıtlar sunmuşlardır (Robson, Katsikeas ve Bello, 2008, s.657).

İlişki sermayesi ve güven ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırmaya rağmen araştırmaların genellikle tek yönlü yapıldığını söylemek mümkündür. İlişki sermayesinin performans üzerine etkisi pek çok defa araştırılmış olmasına rağmen performansın ilişki sermayesi üzerindeki etkisi aynı seviyede araştırılmıştır diyemeyiz.

Her ne kadar performansın ilişki sermayesi üzerinde etkisini gösteren yeterli sayıda araştırma olmasa da ilişkiyi oluşturan beklentiler ve bu beklentilerin karşılanması ya da karşılanmamasının ilişki sermayesine etkilerini göz önüne getirerek bir ilişki kurmak mümkündür. İlişki sermayesini de kapsayan sosyal sermaye belirsiz de olsa elde edilebilecek faydalar sebebiyle yatırım yapılan bir varlık olarak sermaye niteliği kazanmaktadır (Adler ve Kwon, 2002, s.21). Dolayısıyla, yüksek performans beklentisi ile kurulan stratejik ittifaklarda performans beklentisinin karşılanmaması ilişki

sermayesi için yapılan yatırımların kesilmesine neden olabilir. Bu yönüyle performans-ilişki sermayesi etkileşimini ele aldığımızda düşük performansın ilişki sermayesi üzerinde olumsuz, yüksek performansın da ilişki sermayesi üzerinde olumlu bir etki yapmasını beklemek makul karşılanabilir.

Ayrıca bazı araştırmacılar yakın ilişkinin önemli bir belirleyicisi olan güven ile performans arasındaki ilişkinin tek yönlü olmaktan ziyade iki yönlü olabileceğine dair işaretler vermişlerdir. Örnek olarak Aulakh ve arkadaşları güvenin performans üzerine etkisini araştırmış ve araştırma kısıtları bölümünde performansın da güven üzerine etkili olabileceğini belirtmişlerdir (Aulakh, Kotabe ve Sahay, 1996, s.1027). Boersma-de Jong ve Ghauri, yaptıkları vaka analizi çalışmasında performansın artmasının güvenin artmasına, böylece stratejik ittifakların ortakları arasındaki ilişkinin güçlenmesine sebep olabileceğini göstermiştir (Boersma-de Jong ve Ghauri, 2003, s.1039). Ayrıca Mohr ve Puck (2013) yaptıkları araştırmada performansın güven ile ilişkisinin karşılıklı olduğunu gösteren kanıtlar sunmuşlardır (Mohr ve Puck, 2013, s.283). Tüm bu bulgu ve önerilere dayanarak performansın ilişki sermayesi üzerinde etkisi olacağı düşünülebilir.

3.5. İLİŞKİ SERMAYESİNİN STRATEJİK İTTİFAKIN İSTİKRARINA OLAN ETKİSİ

İttifakları istikrarsızlığa götürebilecek etkenler iki grup altında sınıflandırılabilir. Ireland, Hitt ve Vaidyanath (2002) bu grupları ilişkiye dayalı ve performansa dayalı sebepler olarak isimlendirmiştir. Das ve Teng, (1999, s.51) ilişkiye dayalı etkenleri, taraflardan en az birisinin ittifaka verdiği taahhütleri yerine getirmediği, beklenildiği gibi davranmadığı ya da fırsatçı davrandığı durumlarda ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu etken grubu genellikle işletmenin içinden kaynaklanan taraflar arasındaki ikili ilişkiye dayanmaktadır. Performansa dayalı etkenler ise hükümet politikalarındaki değişiklikler, savaş ve ekonomik durgunluk, şiddetli rekabet, talep dalgalanmaları gibi işletmenin dışından kaynaklanan çevresel etkenler ve tarafların yeterlilikleri ve uyumları ile ilgili etkenler olarak sıralanmaktadır.

İlişkiye dayalı etkenler, stratejik ittifaklara özgüdür, tek başına faaliyet gösteren işletmelerde bu tür istikrarsızlık etkenlerinden söz etmek mümkün değildir ve

ilişkiye dayalı etkenler kaçınılması güç etkenlerdir (Das ve Teng, 1999, s.51). İttifakların istikrarını etkileyen çevresel etkenler genellikle yöneticiler tarafından kontrol edilemez (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.179), buna karşılık ilişkiye bağlı etkenlerin yönetilmesinde yöneticilerin önemi büyüktür. İşletmelerin içeriden kaynaklanan istikrarsızlık risklerini azaltmak için ilişkilerin yönetimi çok büyük önem taşır (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.186) çünkü ilişkilerin yönetimindeki başarısızlık, ortak faaliyetlerini genellikle etkisiz hale getirir ve bu durum ittifakın dengesiz ve kararsız olmasına sebep olur (Dyer, 1996).

İstikrarsızlığın ilişkiye dayalı sebepleri arasında, tarafların ortak çıkarlarını ön planda tutmaları yerine kendi çıkarlarını ön planda tutmaya çalıştıkları durumlar yani fırsatçı davranışlar ve iki bağımsız işletmenin koordinasyonundaki sorunlar, hedef farklılıkları ve kararlarda çatışmalar yer almaktadır. Özellikle ortaklar arasındaki çatışmanın yarattığı yüksek maliyetler ilişkilerin zamanından önce yıkılmasına sebep olur. Buna karşılık ittifaklarda tarafların gösterdiği çabalar, harcadığı zaman ve kaynaklar yani var olan ilişki sermayesi yatırılan bir teminat gibi çalışır ve taraflar için ittifaktan ayrılmanın maliyetinin yükselmesine neden olur, bu da tarafların ittifaktan ayrılma konusunda daha isteksiz olmasını sağlar. Bu sayede taraflar ittifakın devamı için önemli kaynaklar ve taahhütler verdiklerinde, ayrılma gerekçeleri ve sorunlar en aza inmiş olur (Park ve Ungson, 2001). Dolayısıyla tarafların ilişkileri için sağladıkları karşılıklı katkılar ile gelişen ilişki sermayesi kurulan ittifakın korunmasını sağlayabilecek taraflar arasında bağlayıcı bir güç oluşturur.

Bir ittifakta tarafların ilişkiye gömülü olma seviyesi yüksek olan tarafların birbirlerine olan güvenleri sayesinde daha fazla bilgi elde edebilmeleri, etkileşimi kolaylaştırması ve her iki taraf için de esnek bir kontrol ve yönlendirme sağlaması sebebiyle ittifakın daha uzun ömürlü olmasını kolaylaştıran koşullar oluşturur (McEvily, 2011; Gulati, 1998, s.304). Stratejik ittifaklarda taraflar arasındaki oluşan güven tarafları beklendiği gibi davranmaya zorlayan güvenceler yaratır ve sözleşmeden doğan güvencelerin yerine geçebilir. Dolayısıyla ilişkide güven olduğu durumlarda kontrol kaygılarının azaltılması muhtemeldir ve kuruluşlar öngörülebilirliği sağlamak için ayrıntılı sözleşmeler yerine birbirlerine güvenmeyi seçebilirler (Gulati, 1998,

s.303), böylece ilişki sermayesi taraflar arasında fırsatçı davranışların sınırlandırılmasında önemli bir etkiye sahip olur (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.217). Ayrıca ortaklar güçlü bir ilişkiye sahip olmadıkları takdirde ilişkiyi zayıflatmaya ya da kopartmaya yönelebilir (Blatt, 2009: 544).

Güçlü bağları olan ittifak ortakları, güven, karşılıklılık ve samimi işbirliği anlamına gelen ilişki sermayesinin sayesinde iş birliğinin değişimi ya da tasfiyesini arzulamayıp istikrarlı bir şekilde yola devam etmek isteyebilirler (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.186). Özellikle güven çatışmaları etkisiz hale getirmeye yardımcı olur, çünkü tarafların birbirine güvenmesi, birbirlerinin karşılıklı eylemlerini olumlu bir şekilde yorumlama olasılıklarını artırır (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998; Krishnan ve diğerleri, 2006). Güven, tarafların birbirlerine olan bağlantılarını güçlendirerek, bilgi paylaşımını ve koordinasyonunu geliştirerek, stratejik ittifakların doğasındaki karmaşıklıkların giderilmesinde önemli bir rol oynar. Güven, kişilerarası ve ticari ilişkilerin merkezindedir, çünkü risk, belirsizlik ya da karşılıklı bağımlılığın var olduğu her yerde çok büyük önem taşır (McKnight ve Chervany, 2002). Güvensizlik, bir aktörün işbirliği yapmasını önler ve böylece başarılı bir işbirliğine dayanarak ilişki kurma fırsatı ortadan kalkar, dolayısıyla güvensizlik işbirliğini engeller (Nooteboom, Berger ve Noorderhaven, 1997).

İttifak istikrarının temeli, taraflar arasındaki aktif ve uyumlu ilişkilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesidir (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.178), ayrıca taraflar müttefikleri ile ilişkilerinde sürekli olarak bir denge gözetmek zorundadır. İttifak yönetiminde esnek olunmalı, taraflar birbirine güvenebilmeli, düzenli bilgi alışverişi yapılmalı, çatışmalar yapıcı bir şekilde yönetilmeli, taraflar birbirlerinin beklentilerini yönetilebilmelidir (Gulati, 1998, s.306). Eğer ilişki başarılı bir şekilde yönetilmezse ve taraflar arasında belli bir seviyenin ötesinde algılanan, ittifak için baskın tehdit haline gelen, ilişkinin bozulmasına dair riskler varsa, ittifakın istikrarı baltalanacaktır (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.179). Bununla birlikte, mübadele ittifak gelişimi ve başarı için önemlidir. Taraflar karşılıklı olarak ilişkilerine aktaracakları kaynaklar ile işbirliği seviyesini geliştirerek ilişki istikrarını artırma eğilimindedir. Hoşgörü, güven, yakın işbirliği, düşük çatışma olasılığı, yüksek memnuniyet gibi ittifakın başarısını etkileyen

önemli faktörler mübadele ile artarak gelişir (Jiang, Li ve Gao, 2008, s.177). Özellikle güven mübadeleye dayalı olumlu ilişkileri gelişmesinde önemli role sahiptir. Güven işbirliğinin devam etmesinde etkilidir çünkü güvenen taraf, güvendiğinde karşılık göreceğine inanır (Van Dyne ve diğerleri, 2000). Dolayısıyla mübadele ilişki sermayesinin ortaya çıkışını sağlayan en önemli etmenlerden birisi olarak karşımıza çıkar. Mübadele, ortak eylem problemlerini çözer ve toplulukları birbirine bağlar. Karşılıklılık bireyleri, başkalarına karşı çok az zorunluluğu olan, sadece kendine güvenen ve kendine odaklı bireylerden, ortak çıkarları, ortak bir kimliği ve ortak iyiliğe bağlılığı olan bir topluluğun üyelerine dönüştürür (Adler ve Kwon, 2002, s.25). Bununla birlikte fırsatçılık, güvensizlik ve düşük çaba gibi davranışlar da aynı ile karşılık görür ve ittifak ortakları arasında ilişkinin zayıflamasına sebep olur.

Taraflar arasında kurulan güvene dayalı yakın ilişki sayesinde, fırsatçı davranışlar için zemin oluşsa bile taraflar iyi niyetli yaklaşımları ile bu davranışlardan uzak durma eğiliminde olacaktır. Taraflar kurdukları ilişki sayesinde, müttefikler tarafından fırsatçı davranış potansiyelini azaltır (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.117). İlişki sermayesinin tarafların temel yeteneklerini korumada ve yeni yeteneklerin elde edilmesinde büyük bir önemi vardır. Aktörlerin ilişkiye gömülme seviyesi arttıkça düşen fırsatçı davranışlar taraflar arasında bilgi aktarımının artmasını sağlar ve tarafların birbirlerinden öğrenmesini kolaylaştırır (Uzzi ve Lancaster, 2003; Adler ve Kwon, 2002, s.33; Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.222). Ayrıca güven taraflar arasındaki pürüzleri ortadan kaldırır dolayısıyla sürtünmeyi ortadan kaldırarak ve birbirine güvenmeyen katılımcıların davranışlarını belirleyen bürokratik yapılara duyulan ihtiyacı en aza indirir ve böylece yapıyı uyumlu işler bir hale getirmede önemli bir rol üstlenir (Lewicki ve Bunker, 1996).

4. ARAŞTIRMA MODELİ

Yukarıdaki bölümlerde performansın istikrar üzerine araçlar üzerinden etkilerini geniş bir bakış açısı ile anlamaya ve açıklamaya çalıştık.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son yıllarda artan rekabet ile birlikte işletmeler rekabet avantajı kazanabilmek için stratejik ittifaklara daha fazla yönelme eğilimindedir, ancak kolayca kopabilecek bağlarla birbirine bağlı olan stratejik ittifakların varlıklarını sürdürebilmeleri istikrarlarını etkileyen faktörlerin daha yakından tanınmasına bağlıdır. Örgütler arasında çeşitli seviyelerde yakın ilişkilerin ön planda olduğu stratejik ittifaklarda bu ilişkilerin yönetilmesinde en önemli faktör olan yöneticilerin etkisinin göz önünde bulundurulmasının stratejik ittifakların istikrarını anlamak açısından önemlidir.

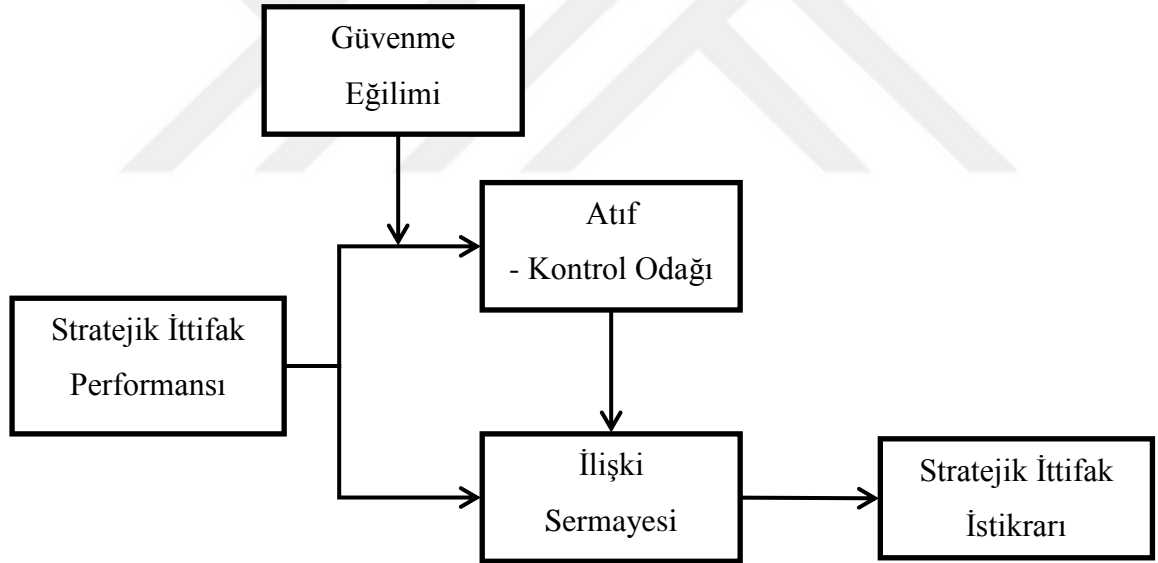
İşletmeler varlıklarını sürdürmek için iyi bir performans sergilemelidir ve iyi bir performans yakalamak için kurulan stratejik ittifaklarda performansın beklentilerden farklı olması yöneticileri performansın sebebini anlamaya yönlendirmektedir. Atıf kuramına göre yöneticilerin performansın nedenine dair algıları duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyler olayların nedenlerine ilişkin yaptıkları atıflara bağlı olarak pro-sosyal ya da anti-sosyal davranışlar sergileyerek ortakları ile ilişkilerini yakınlaştırma ya da ortaklarından uzaklaşma davranışı gösterebilirler. Sosyal takas kuramına (Exchange Theory) dayanarak, taraflardan birisinin anti-sosyal davranışlar ya da pro-sosyal davranışlar sergilemesi karşı tarafın ilişkilerindeki eşitlik algılarını etkileyerek var olan ilişkinin zayıflamasına ya da yakınlaşmasına sebep olabilir (Ring, van de Ven, 1994, s.94). Bu durumda stratejik ittifak ortakları daha yakın bir ilişki ile yollarına devam edebilir ya da ilişkilerini sonlandırabilirler.

Olaylar aynı olsa bile yöneticilerin kişisel özelliklerinin olayların nedenine ilişkin algılarında farklılıklar olabilir ve farklılıklar aynı olaylar karşısında farklı davranışlar sergilemelerine sebep olabileceğini göz önünde bulundurulmalıdır. Bir kişilik özelliği olarak yöneticilerin güvenme eğilimi performansa dair yaptığı atıflar üzerinde düzenleyici etkisi dolaylı olarak ilişki sermayesine yansiyacaktır. Araştırmanın

amacı yukarıda belirtilen ifadelerin ışığında, bir stratejik ittifakın olumlu ya da olumsuz performansın nedenine dair yöneticilerin kişisel özelliklerinin etkisi altındaki algılarının, ortakları ile ilişkilerini nasıl etkilediği ve ilişkinin bozulmasının ya da yaklaşmasının ittifak istikrarını nasıl etkilediği araştırmaktır. Araştırma stratejik ittifaklarda istikrar ve performans arasındaki ilişkiye getirdiği yeni yaklaşım sebebiyle önem taşımaktadır. Ayrıca örgüt bilimi alanında toplu atıflar ile ilgili araştırmaların az sayıda olduğu göz önüne alındığında stratejik ittifaklar gibi iki farklı örgütün tek bir toplu yapı gibi hareket ettiği özel bir yapının araştırılması literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Alttağı şekil araştırma modelini özetlemektedir.



Şekil 3: Araştırma modeli

4.3. HİPOTEZLER

H1: (a) Olumsuz performans algısı ilişki sermayesini etkelemektedir. (b) Olumlu performans ilişki sermayesini etkilemektedir.

H2: (a) Olumsuz performans algısı performansın nedenine dair kontrol odağına yapılan atıfları etkiler. (b) Olumlu performans algısı performansın nedenine dair kontrol odağına yapılan atıfları etkiler.

H3: (a) Güvenme eğilimi, olumsuz performans algısının performansa yapılan atıflar üzerindeki etkisini farklılaştırır. (b) Güvenme eğilimi, olumlu performans algısının performansa yapılan atıflar üzerindeki etkisini farklılaştırır.

H4: (a) Olumsuz performans ilişki sermayesi vasıtasıyla ittifak istikrarı üzerinde etkilidir. (b) Olumlu performans ilişki sermayesi vasıtasıyla ittifak istikrarı üzerinde etkilidir.

H5: (a) Performansın olumsuz algılanması durumunda kontrol odağı ilişki sermayesi vasıtasıyla ittifak istikrarını etkiler. (b) Performansın olumlu algılanması durumunda kontrol odağı ilişki sermayesi vasıtasıyla ittifak istikrarını etkiler.

H6: (a) Performansın olumsuz algılanması durumunda kontrol odağı ilişki sermayesi üzerinde etkilidir. (b) Performansın olumlu algılanması durumunda kontrol odağı ilişki sermayesi üzerinde etkilidir.

H7: (a) Olumsuz algılanan performans atıf ve ilişki sermayesi aracılığıyla stratejik ittifak istikrarını etkiler ve güvenme eğilimi bu etkide düzenleyici bir rol oynar. (b) Olumlu algılanan performans atıf ve ilişki sermayesi aracılığıyla stratejik ittifak istikrarını etkiler ve güvenme eğilimi bu etkide düzenleyici bir rol oynar.

5. YÖNTEM

Araştırma evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Uluslararası Stratejik İttifak olma koşullarını karşılayan küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinde çalışan, en az lisans mezunu, beyaz yakalı çalışanlardır. Araştırmadaki örneklem, sektörel ayırım yapılmaksızın araştırma evrenindeki beyaz yakalılardan rastgele seçim yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma verileri, örneklem grubuna yapılan anketler ile toplanmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

5.1. ÖRNEKLEM ve ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI

5.1.1. Anakütle ve örneklem

Hem dil engellerinden kaçınmak için hem de kültürün güvenme eğilimi üzerine etkisi göz önüne alınarak (Brower, Schoorman ve Tan, 2000, s.236; Mayer ve arkadaşları, 1995) tüm katılımcılar Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarından seçilmiştir. Anketler örneklem grubuna uygun katılımcılara rastgele gönderilmiş ve araştırmaya katılım konusunda herhangi bir baskı uygulanmamış dolayısıyla araştırmaya katılım isteğe bağlı tutulmuştur.

Katılımcılara iyi ve kötü performansı temsil eden senaryolar rastgele gönderilmiştir (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010, s.431). Araştırma katılımcıların rahat oldukları konumlarda ve kendileri için ideal olan zamanda uygulanabilmesi için e-posta yolu ile gönderilmiştir.

Tablo 2
Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki pozisyonları

Pozisyon	Sayısı (n)	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Çalışan	62	31,0	31,0
Şef	33	16,5	47,5
Müdür Yardımcısı	20	10,0	57,5
Müdür	51	25,5	83,0
Direktör	15	7,5	90,5
Genel Müdür Yardımcısı	3	1,5	92,0
Genel Müdür	16	8,0	100,0
Toplam	200	100,0	

5.1.2. Araştırmanın uygulaması

Bu çalışma, katılımcıların kötü performans ve iyi performansın sebeplerine ilişkin algısının değerlendirmesi ve katılımcıların algılarına bağlı davranış eğilimlerinin ölçülmesini sağlayan deneysel bir tasarım uygulanmıştır. Deneysel yöntem doğal olarak gerçekleşen işlemlere kıyasla basit olsa da, gerçek insanların katıldığı ve bunu yaparken de gerçek kuralları takip etmesi sebebiyle gerçek süreçlerdir. Kuramlar genel olduğu için özel durumlara da uygulanabilir, dolayısıyla çok sayıda doğal ve karmaşık durumlara uygulanabilen işlemlerin özel durumları içeren basit senaryolara da uygulanmasını bekleyebiliriz (Plott, 1982, s.1486). Deney yönteminde önerilen yapay olaylar doğal ortamdaki karmaşıklığı kontrol altına alarak araştırmaların olası zayıflıklarını telafi etmeye yardımcı olur (Schwenk, 1982, s.216). Stratejik ittifaklar gibi çok fazla etken barındıran yapılara uygun olan (Plott, 1982, s.1521) ve ekonomi, sosyal psikolojisi ve örgüt davranışı gibi alanlarda yaygın olarak başvurulan bir yöntem olarak deney yöntemine başvuran araştırmacıların takip edilmesi tercih edilmiştir (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010; Shah ve Swaminathan, 2008). Deneysel yöntemin kullanımı, gerçek dünyada stratejik ittifaklarda, ittifakın istikrarını etkileyen çevresel ve ilişkiye bağlı olmayan çeşitli faktörleri kontrol ederken, araştırdığımız konuyu doğrudan sınamamıza olanak sağlar. Deney yöntemi ile ilgili her ne kadar dış geçerlilik ve

genellenebilirlik ile ilgili endişeler söz konusu olsa da (Schwenk, 1982, s.215) Türkiye’de yaygın olarak kurulan uluslararası stratejik ittifaklardan, işletmelerin sık sık karşılaştıkları gerçek olaylara dayanan senaryolar geliştirilerek söz konusu olumsuzluklar en alt düzeye indirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca katılımcı grubunu seçerken en az yarısının stratejik ittifaklar konusunda tecrübeye sahip yöneticilerden olmasına dikkate edilmiştir. Böylece araştırmanın hem iç hem de dış geçerliliği yüksek tutulmaya çalışılmıştır.

5.1.2.1. Senaryoların geliştirilmesi

Ülkemizde ithalata yönelik ekonomiyi göz önünde bulundurduğumuzda genellikle yabancı işletmeler ile yerli işletmelerin arasındaki stratejik ittifakların yaygınlığı sebebiyle yabancı olan küresel bir tedarikçi ve daha küçük boyutlu yerli bir dağıtıcı arasında stratejik ittifak ile ilgili bir senaryo geliştirilmiştir. Senaryo Türkiye’de yerli-yabancı işletmeler arasında kurulu olan stratejik ittifaklarda yaygın olarak karşılaşılan bir soruna odaklanmıştır. Senaryo araştırmacıların iş hayatında çeşitli işletmelerde edindikleri tecrübelerle dayanarak hazırlanmıştır. Senaryonun iş hayatında sık karşılaşılan bir sorun olduğu dört stratejik ittifak yöneticisi ile görüşülerek onaylanmıştır. Senaryonun ana hatları geliştirildikten sonra stratejik ittifak ortakları için yüksek ve düşük performans verileri içeren iki farklı senaryoya dönüştürülmüş ve katılımcıların senaryoya göre düşük ve yüksek performans algıları manüple edilmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan, rastgele gönderilen senaryolara göre araştırılan konu ile ilgili anketi cevaplandırmaları istenmiştir.

Katılımcıların senaryolardan gerçek performans algılarını yönlendirmekten kaçınmak için performansın durumuna dair “yüksek performans”, “düşük performans”, “başarılı”, “başarısız” ifadeleri dikkatlice çıkarılmıştır (Plott, 1982).

Senaryoların geliştirilmesi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada senaryolar işletme doktora öğrencisi olan beş kişiye gönderilmiş ve süre, anlaşılabilirlik ve ittifak performansı ile ilgili bilgi yeterliliği konusunda yorumları istenmiştir, ilgili düzeltmeler yapıldıktan sonra ikinci defa aynı ekibin yorumlarına başvurulup onayları alınmıştır. İkinci aşamada stratejik ittifaklarda yöneticilik deneyimine sahip 23 kişilik

bir pilot gruba senaryo ve anketler uygulanmış ve anket sonrasında tüm katılımcılar ile görüşme yapılarak yorumları alınmıştır. Senaryoların performans konusunda yeterli bilgi verdiği, anlaşılır, amaca uygun ve sade olduğuna kanaat getirildikten sonra araştırmalarda kullanılmaya başlanmıştır.

Katılımcılar ankete başlamadan önce alttaki uyarı ile bilgilendirilmiş ve kendilerini yerli ortağın yerine koymaları istenmiştir;

“Okuduğunuz senaryoda kendinizi yerel iş ortağının yöneticisi olarak hayal ediniz ve aşağıda yer alan ittifakın performansı ile ilgili soruları bu role uygun olarak yanıtlayınız.”

5.1.3. Katılımcıların bazı demografik özellikleri

Katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri gibi demografik özelliklerini alttaki tablolarda görebilirsiniz.

Tablo 3
Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sayısı (n)	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Erkek	116	58	58
Kadın	84	42	100
Toplam	200	100	

Tablo 4
Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Sayısı (n)	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Bekar	76	38	38
Evli	124	62	100
Toplam	200	100	

Tablo 5
Katılımcıların yaş grubu

Yaş Grubu	Sayısı (n)	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
18-23	5	3	3
24-29	46	23	26
30-35	49	25	50
36-41	62	31	81
42-47	31	16	97
48-53	5	3	99
54-59	1	1	100
60-65	1	1	100
Toplam	200	100	

Tablo 6
Katılımcıların eğitim düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sayısı (n)	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Lisans	94	47	47
Yüksek Lisans	91	46	93
Doktora	15	8	100
Toplam	200	100	

Tablo 7
Katılımcıların çalışma süreleri

Çalışma süresi	Sayısı (n)	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
0-5	34	17	17
5-10	49	25	42
10-15	36	18	60
15-20	41	21	80
20-25	27	14	94
25-30	7	4	97
30-35	6	3	100
Toplam	200	100	

5.2. KULLANILAN ÖLÇEKLER ve İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Katılımcılar kendilerine rastgele ulaşan senaryolardan birisini okuduktan sonra stratejik ittifakın yerli ortağı olarak stratejik ittifakın performansını değerlendirmesi istenmiştir. Ardından ortaklar arasındaki ilişkinin kalitesi, ittifakın geleceği, performansın nedeni ve güvenme eğilimi, sunulan anket soruları ile ölçülmüştür.

Araştırmamızda ölçeklerin cevapları olarak katılımcılardan ifadelere katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bir ucunda “katılma” ve karşıt uçta “katılmama” gibi iki yönü olan altı noktalı ölçeklendirme tercih edilmiştir. Peabody'nin (1962, s.66) önerisine uyarak seçilen bu ölçeklendirme yöntemi ile iki uçtaki tercih yoğunluklarını ve katılımcıların bir ucu seçerken seçimlerinin seviyesini ölçme şansı yakalanmış ve böylece ölçümde hassasiyeti artırma şansı yakalanmıştır. Likert ölçeklerde tercih edilen ucun seviyesini ölçmek her zaman mümkün olmayabilmektedir. Buna karşılık kullandığımız bu ölçüm yaklaşımı çok sayıda yanıtın olduğu araştırmalarda bir şeyi ölçerken son derece güvenilir sonuçlar vermektedir (Peabody, 1962, s.72). Bazı araştırmacılar özellikle öznel görüşlerin alındığı araştırmalarda bu tür orta noktası olmayan ölçek yaklaşımının tercih edilmesi gerektiğini önermektedir (Cummins ve Gullone, 2000, s.91).

Ölçeklerde mantıklı bir kontrol ve geçerliliğin sağlanabilmesi için olumsuz ifadelerin yer aldığı önermelere özellikle yer verilmiştir (Carifio ve Perla, 2007, s.114). Bu sayede katılımcıların sürekli bir akışa kendini kaptırmadan tüm sorulara dikkat etmesi sağlanmış ve dikkat ettiğiinden emin olunmaya çalışılmıştır.

Ölçeklerin tamamı İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. İngilizce ölçekler genel kabul görmüş prosedürler doğrultusunda işletme alanında uzman kişiler tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bununla birlikte anlam denkliğinin sağlanabilmesi için Türkçeye çevrilen ölçekler orijinal dillerine geri çevrilerek sınanmıştır (Chidlow, Plakoyiannaki, ve Welch, 2014, s.14). Ölçek çevirilerinde denklik (veya "tutarlılık") için ölçeğin diline geri çevirisi önemli bir işlemdir çünkü çeviriler arasında denklik; doğruluk, geçerlilik, güvenilirlik ve kalite ile ilişkilendirilir. Denklik ile anlam denkliğinin elde edilebileceği varsayılmaktadır (Chidlow, Plakoyiannaki ve Welch, 2014, s.8). Geri çeviri yöntemi

kullanılarak çevirilerde bireylerin yargılarının, öznelliklerinin ve tercihlerinin çevirileri yönlendirmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır (Chidlow, Plakoyiannaki ve Welch, 2014, s.9)

5.2.1.Stratejik ittifak performansının ölçümü

Stratejik İttifakların performansının ölçümüne yönelik olarak dünyada yaygın olarak kullanılan altı farklı İngilizce ölçek belirlenmiştir. Ölçekler seçilirken, yayınlandıkları kaynaklar ve yayınlanma tarihleri göz önünde bulundurulmuştur. Böylece hem uzun süredir denenmiş geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış hem de güncel konuları kapsayan ölçekleri bir arada kullanarak kapsamlı bir ölçekten faydalanmak amaçlanmıştır. Ölçekler “The Academy of Management Journal”, “Organization Science”, “Strategic Management Journal”, “Industrial Marketing Management” gibi alanımızda saygın olarak anılan ve çok sayıda atıf yapılan dergilerden seçilmiştir. Jiang, Jiang, Cai ve Liu (2015, s.136); Lavie, Haunschild ve Khanna (2012); Robson, Katsikeas ve Bello (2008); Krishnan, Martin ve Noorderhaven, (2006); Kale, Dyer ve Singh (2002); Saxton (1997) tarafından geliştirilen ölçekler iyi düzeyde İngilizce ve Türkçe bilgisine sahip kişiler tarafından Türkçe’ye çevirilmiştir (Yayla ve diğerleri, s.1111).

Anketlerin İngilizce versiyonu, her iki dile de hakim kişiler tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve daha sonra başka bir ekip tarafından tekrar İngilizce’ye çevrilmiş ve orijinal ölçek ile karşılaştırılmıştır. Performans ölçeklerini kullandığımız araştırmacılardan ölçeklerini kullanabileceğimize dair elektronik posta ile izin alınmıştır. Çevirmen olarak üç kişi işletme alanında doktora yapmakta olan öğrenci, bir kişi hem işletme alanında doktora yapmakta hem de uzun yıllar yönetici olarak görev yapmış ve iki kişi işletmelerde yöneticilik yapmakta olan bağımsız kişiler seçilmiştir. Yapılan çevirilerin tamamı bir akademisyen gözetiminde değerlendirilerek uygun görülen çeviriler seçilmiş ve seçilen çeviriler İngilizceye çevirmek için ana dili düzeyinde her iki dili de bilen 2 kişiye gönderilmiştir. Akademisyen kontrolünde ölçeklerin orijinal dildeki hali ile Türkçeden sonra İngilizceye çevrilmeleri sonrasında anlamları karşılaştırılmış ve çevirilerin kalitesinden emin olunmuştur (Yayla ve

diğerleri, 2018, s.1111). 5,8,11 ve 28. önermeler ters sorular olarak belirlenmiş bu sayede ve ölçeğin kontrolü ve geçerliliğın arttırılması sağlanmıştır.

Ölçeklerin anlam olarak birbiri ile aynı olanları dört işletme doktora öğrencisi tarafından değerlendirilmiş ve birbirini anlam olarak karşılayanlar elenmiştir. İşlemlerin sonunda 35 tane olan madde sayısı 28'e düşürülmüştür. Tüm bu işlemler aynı uzman kadro tarafından "İlişki sermayesi", "güvenme eğilimi", "Stratejik İttifakın İstikrarı" ve "Atıf" ölçeklerinde de uygulanmıştır.

Ölçeğın uygulanmasında ve katılımcıların senaryoda yer alan stratejik ittifakın performansı ile ilgili algılarını ölçmek için 1 ile 6'a arasında puanlamada seçim yapmaları istenmiştir. 1'den 6'ya kadar ölçeklerden 1 "Hiç Katılmıyorum" 6 "Kesinlikle Katılıyorum" şekilde derecelendirilmiştir.

5.2.2. İlişki sermayesi ölçeğı

İlişki sermayesinin ölçümü katılımcıların performansa yönelik algılarını ölçme metoduna benzer bir metod kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Hem yaygın olarak kullanılan hem de güncel ölçekler İngilizce yayın yapan bilimsel hakemli dergiler olan "Strategic Management Journal", "Industrial Marketing Management" isimli dergilerinden tespit edilmiştir. Kohtamäki, Partanen, Möller (2013, s.75); Kohtamäki, Vesalainen, Henneberg, Naudé, Ventresca, (2012, s.1304); Kale, Singh ve Perlmutter, (2000, s.237) tarafından geliştirilen ölçekler uzman bir grup tarafından önce Türkçeye çevrilmiş ardından tekrar İngilizceye çevrilerek çeviri kalitesi sınanmıştır. Çeviri kalitesinden emin olunan ölçek maddelerinden birbiri ile aynı anlama gelenler elenmiştir. Tüm işlemler sonrasında toplam 14 olan madde sayısı 11'e düşürülmüş ve uygulanmıştır.

5.2.3. Güvenme eğilimi ölçeğı

Güvenme eğiliminin ölçümünde performansın ve ilişki sermayesinin ölçüm yönteminde izlenen yöntem benzer bir yöntem izlenmiştir. Hem güncel hem de yaygın olarak kullanılan ölçekler bir araya getirilmiştir. Güvenme eğilimi ölçeğı Chen, Sharma, Rao (2016) tarafından geliştirilmiştir ve Türkçeye çevrilerek araştırmada kullanılmıştır.

Ölçek önce uzman bir ekip tarafından Türkçeye çevrilmiş ardından tekrar İngilizceye çevirilerek çeviri kalitesi incelenmiştir.

Ölçeğin uygulanmasında ve katılımcıların senaryoda yer alan stratejik ittifakın performansı ile ilgili algılarını ölçmek için 1 ile 6'ya arasında puanlamada seçim yapmaları istenmiştir. 1'den 6'ya kadar ölçeklerden 1 "Hiç Katılmıyorum" 6 "Kesinlikle Katılıyorum" şekilde derecelendirilmiştir.

5.2.4. Stratejik ittifakın istikrarının ölçülmesi

İttifakların istikrarsızlığına işletmenin sonlanmasını tek bir soru ile değerlendirerek karar vermek yukarıda ifade ettiğimiz, sonlanmaya sebep olan çeşitli durumları görmezden gelmemiz anlamına gelmekte ve ittifakın istikrarsızlığı ile ilgili doğru tespiti yapmamıza engel olmaktadır. McCutchen Jr. ve arkadaşları (2008) tarafından ittifakların sonlanma ve devamlılığını sorgulayan anket ittifakın tamamlanma ya da yıkılma ile sonlandırılıp sonlandırılmadığını ölçmektedir.

Stratejik ittifakının istikrarının ve istikrarsızlığının ölçümü için McCutchen Jr., Swamidass, Teng, (2008) tarafından geliştirilen ve ittifakların olası sonlanmalarında hem başarılı sonlanma hem de istikrarsızlığa bağlı olarak sonlanmalarını içeren ölçekleri kullanılmıştır. Bununla birlikte devam eden ittifakların tamamını başarılı olarak değerlendirmenin uygun olmadığını bazılarının sadece ataletten dolayı devam ettiğini yukarıda belirtmiştik. Aynı ölçek bu durumu da göz önünde bulundurmakta ve devam eden ittifakların başarı düzeylerini de dikkate alacak biçimde düzenlenmiştir (McCutchen Jr., Swamidass ve Teng, 2008).

İttifak istikrarı ölçeği bağımsız değişkenlerin hem istikrarsızlık ve istikrar durumunu ikili tabanda "İstikrar - var" ve "İstikrar - yok" üzerindeki etkisini ölçmek için kullanılmıştır hem de bağımsız değişkenlerin istikrar ve istikrarsızlık türü üzerindeki etkilerini ölçmek için yapılandırılmıştır. İstikrar ve istikrarsızlık türünü ölçen sekiz sorudan oluşan ölçeğin ilk üç sorusu istikrarsızlık olarak kodlanmış bununla birlikte son beş soru istikrarlı olarak kodlanmıştır böylece ikilik tabanda istikrar ve istikrarsızlık ölçeği oluşturulmuştur.

5.2.5. Katılımcıların performansa yaptığı atıfların ölçümü

Farklı disiplinlerde yapılan araştırmalarda farklı nedensel atıf boyularının ele alındığını görmek mümkündür (Islam ve Hewstone, 1993; Bradbury ve Fincham, 1990: 17). Bununla birlikte örgüt davranışı ile ilgili araştırmalarda genellikle Weiner'in (1986) belirlediği boyutlar yaygın olarak kullanılmaktadır (Harvey ve diğerleri, 2014). Çalışmamızda alanımızdaki yaygın kullanıma uyum sağlayarak Weiner'in önerdiği boyutları kullanmayı tercih ediyoruz. Stratejik ittifaklarda performansın sebebine ilişkin toplu yapılan atıfı ölçerken Islam, Hewstone (1993)'a benzer bir biçimde McAuley, Duncan ve Russell (1992)'in belirli durumlarda olayların nedenleri ile ilgili bireysel algıları değerlendiren durum ölçeğinin gözden geçirilmiş versiyonu olan CDSII'den faydalanılmıştır (McAuley, Duncan ve Russell, 1992).

Orta noktası olan likert tipi ölçek ile orta noktası olmayan bir ölçeğin karşılıklı korelasyonlarının etkilenmesi riskine karşı (Peabody, 1962, s.72) orijinalinde 9-noktalı olan nedensel atıf ölçeği 8-noktalı olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla ortogonal taksonomiye göre sınıflandırılmış üç bileşenli nedensel atıf odağı ölçeği 1'den 8'e kadar 8 noktalı olarak uygulanmıştır. Katılımcılardan her bir bileşendeki iki uç arasında kendilerine en uygun değeri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek, daha yüksek bir puanın dışsal bir nedensel atıf tarzı göstereceği şekilde hesaplanmıştır.

5.2.6. Kullanılan istatistiksel yöntemler

Anketler hem basılı kağıtlar yolu ile hem de "onlineanketler.com" uygulaması ile web üzerinden toplanmıştır. Değişkenlerin ittifak istikrarı üzerindeki ana etkisini değerlendirmek için Performans(Perf), Güvenme Eğilim (GuvEg), İlişki Sermayesi (İlSer), Kontrol Odağı (LoC) değişkenleri ile ilgili toplanan veriler elektronik ortama aktarılarak PAWS Statistics 18 (SPSS 18) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Hipotez sınamaları yapılmadan önce toplanan verilerin normal dağılım gösterdiklerini analiz etmek için Kolmogorow-Smirnow testi kullanılmış ve histogramları çizilerek dağılımlarının normalliği sınanmıştır. Verilerin dağılımının normal olduğu tespit edildikten sonra çalışmanın tamamında parametrik önemlilik testleri kullanılmıştır.

Hiptezlerin değerlendirilmesi için yapılan analizlerde sıklık dağılımları, merkezi yaygınlık ölçütleri, Pearson korelasyon testi yöntemi ve doğrusal regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık sınırı olarak “0,05” ele alınmıştır.



6. BULGULAR

6.1. AÇIKLAYICI ANALİZLER

6.1.1. Senaryoların karşılaştırılması

Elde edilen veriler olumlu ve olumsuz performansa dair senaryolara göre gruplandırılmıştır ve katılımcıların bu senaryolara göre verdikleri cevapların manipülasyona uygunluğunu sınamak için bağımsız grup T-Test uygulanmıştır. T-Test uygulamasının sonucuna göre gruplar arasındaki bağımsızlık “0,05” ($p=0,036<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre senaryolar ile uygulanan manipülasyonların başarılı olduğu kabul edilmiştir. Katılımcıların “106” tanesine olumsuz performansı manipüle eden senaryo, “94” tanesine ise olumlu performansı manipüle eden senaryo gönderilmiştir.

6.1.2. Güvenilirlik analizleri

Bir ölçeğin güvenilirliği, ölçeği tanımlayan maddeler ve bu maddelerin tutarlılıkları ile belirlenir (Gerbing ve Anderson, 1988, s.190). Araştırmacılar tarafından en sık kullanılan tutarlılık katsayısı olan Cronbach α bu araştırmada da iç tutarlılık testleri için kullanılmıştır. Cronbach α testi sonuçlarının “ $0.00 < \alpha < 0.40$ ”, “ $0.40 < \alpha < 0.60$ ”, “ $0.60 < \alpha < 0.80$ ”, “ $0.80 < \alpha < 1.00$ ” olarak çıkması ölçeğin dağılımının homojen ya da heterojen olduğu ile ilgili bilgi verir. “ α ” değeri yükseldikçe ölçeğin daha homojen bir dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Vallerand ve Richer, 1988) dolayısıyla belirtilen aralıklarda çıkan “ α ” değeri sırasıyla “tutarlı değil”, “düşük tutarlılıkta”, “oldukça tutarlı”, “yüksek derecede tutarlı” olarak kabul edilmektedir. Araştırma ile ilgili yapılan iç tutarlılık testlerinde tüm ölçeklerin yüksek derecede tutarlı sonuçlar verdiğini görmek mümkündür. İç tutarlılık testleri olumlu senaryo için toplanan veriler, olumsuz senaryo için toplanan veriler ve tüm veriler için ayrı ayrı yapılmıştır.

Tablo 8
Ölçeklerin iç tutarlılıkları (Cronbach α değerleri)

	Olumlu Senaryo	Olumsuz Senaryo	Tüm Veriler
Performans Algısı Ölçeği	0,912	0,902	0,936
Kontrol Odağı Ölçeği (Atf)	0,861	0,806	0,832
Güvenme Eğilimi Ölçeği	0,832	0,821	0,827
İlişki Sermayesi Ölçeği	0,855	0,938	0,942

6.1.3. Faktör analizleri

Faktör analizi, aralarında ilişki olduğundan şüphelenilen değişkenlerin ilişkilerini ortaya çıkarmak ve daha kolay yorumlanabilmesini sağlamak için temel boyut sayılarını indirgemek için kullanılan bir ölçek geliştirme tekniğidir (Gerbing ve Anderson, 1988, s.189).

Kullanılan değişkenlerin altında yatan yapılarla ilişkileri hakkında bilgi edinmek için bir ön analiz olarak faydalı olan (Gerbing ve Anderson, 1988, s.189) faktör analizi yapılırken varimax rotasyonu kullanılmış ve özdeğeri (eigenvalues) 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edildiği için (Badovick, Hadaway ve Kaminski, 1992, s.5) değeri 1.0'dan büyük olan faktörlerin gösterilmesi sağlanmıştır.

Barlett sınaması bir küresellik sınaması olup, verilerin bir biriyle ilişkili olup olmadığını göstermektedir. Barlett testinde elde edilen “p” değeri “0,05” değerinden daha düşük ise değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu ve verilerin çoklu normal bir dağılımdan geldiği anlaşılır.

Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) testi ise örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu test eder (Yılmaz, Aktaş ve Arslan, 2009, s.135). Sosyal Bilimler araştırmalarında genellikle KMO değerinin 0,60'dan büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir (Yılmaz, Aktaş ve Arslan, 2009, s.134).

6.1.3.1. Performans ölçeği faktör analizi

Yapılan faktör analizinde “,70'ın” altındaki faktör yük değerine sahip olan maddeler en düşükten başlanarak tek tek dışarıda bırakılmıştır. Ölçekte yer alan 1, 2, 3,

4, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 26 ve 27 numaralı maddeler çıkarılmış ve “28” sorulu ölçek 14 sorulu ve beş faktörlü olarak elde edilmiştir.

Tablo 9
Performans ölçeği faktör analizi sonuçları

	Faktör Yük Değeri	Cronbach α
Faktör 1 (Koordinasyon) Varyansın açıklama gücü (%17,4)		
Ortaklar, değişen durumlar karşısında ittifakta düzenleme yapma konusunda yetkindir	,870	
İttifakın yönetimi beklenmedik durumlar karşısında, ittifakın yapı ve stratejilerini uygun hale getirir	,841	,861
İttifakın faaliyetleri çevresel değişikliklere hızlıca uyarlanmıştır	,786	
Faktör 2 (Finansal) Varyansın açıklama gücü (%17,39)		
Diğer ortak, ittifakın finansal performansından memnun görünüyor.	,908	
Diğer ortak ittifaktan memnun görünüyor	,852	,892
İşletme, ittifakın finansal performansından memnundur.	,763	
Faktör 3 (Gelir ve Kar) Varyansın açıklama gücü (%15,21)		
İttifak, rakiplere göre daha fazla kar elde edilmesini sağlar	,853	
Ortaklar birlikte oldukça fazla kazanç elde eder	,764	,771
İttifak kurulmasaydı muhtemelen daha az kar elde edilirdi	,757	
Faktör 4 (Verimlilik) Varyansın açıklama gücü (%15,16)		
İttifak, kaynak girdilerinin çıktılara dönüştürülmesinde etkili değildir.(İttifak verimli değildir)	,824	
İttifak yeterince üretken değildir	,765	,781
Yukarıda belirtilen ifadelerle verdiğim cevaplara dayanarak ittifakın başarısız olduğunu düşünüyorum	,759	
Faktör 5 (Etkililik) Varyansın açıklama gücü (%10,35)		
İttifakta, kaynak kullanımı için düzenlenen prosedürler ve mekanizmalar uygun maliyetlidir	,862	
İttifakta kaynaklar dikkatli bir şekilde kullanılmıştır	,737	,587
Toplam Varyansın Açıklama Yüzdesi		% 75,21
KMO Örneklem Yeterliliği Testi Sonucu	Olumlu	,742
	Olumsuz	,699
	Tüm	,821
Barlett Testi Sonucu	Ki-Kare=1344,94	
	p=0,000	

6.1.3.2. İlişki Sermayesi ölçeği faktör analizi

Yapılan faktör analizinde “,70'ın” altındaki faktör yük değerine sahip olan maddeler en düşükten başlanarak tek tek dışarıda bırakılmıştır. Sırasıyla, ölçekte yer alan 1,4 ve 5 numaralı maddeler çıkarılmış ve “11” sorulu ölçek 8 sorulu olarak elde edilmiştir.

Tablo 10
İlişki sermayesi ölçeği faktör analizi sonuçları

	Faktör Yük Değeri	Cronbach α
Bu ilişkide, ortakların birbirlerinin yetkinliklerine karşılıklı güveni vardır.	,904	,949
... ortak kader ve ortak hedefler, beraberlik hissi ve en iyi yöntem konusunda ortak bir anlayışa sahiptirler	,883	
Ortakların ilişkileri etkileşimin açıklığı, yapıcı eleştiri ve birlikte problem çözme yetenekleri açısından başarılıdır	,878	
... arasında sorunlar ortaya çıktığında birbirlerinin haklarını gözetirler	,875	
... birbirlerine güvenirler	,851	
... arasında çoğu kademedede karşılıklı güven bulunmaktadır	,851	
... ilişkilerinde birbirine karşı her zaman adil davranır	,826	
... arasında farklı kademelerde karşılıklı saygı vardır	,803	
Toplam Varyansın Açıklama Yüzdesi		% 73,82
KMO Örneklem	Olumlu	,819
Yeterliliği Testi Sonucu	Olumsuz	,877
	Tüm	0,913
Barlett Testi Sonucu		Ki-Kare=1459,22 p=0,000

6.1.3.3. Kontrol odağı ölçeği faktör analizi

Yapılan faktör analizinde üç maddenin faktör yük değerinin “0,70”in üzerinde olduğu görülmüş ve madde azaltmasına gidilmemiştir.

Tablo 11
Kontrol odağı ölçeği faktör analizi sonuçları

	Faktör Yük Değeri	Cronbach α
... ortaklara bağlıdır (1) - ...ortakların dışındadır (8)	,921	
... ortakların katkısına bağlıdır (1) - ...ortakların dışındaki koşullara bağlıdır (8)	,882	,832
... ortaklar ile ilgili bir şeydir (1) - ...ortakların dışında başkaları ile ilgili bir şeydir (8)	,795	
Toplam Varyansın Açıklama Yüzdesi	% 75,27	
KMO Örneklem Yeterliliği	Olumlu	0,698
Testi Sonucu	Olumsuz	0,623
	Tüm	0,662
Barlett Testi Sonucu	Ki-Kare=267,80	
	p=0,000	

6.1.3.4. Güvenme eğilimi ölçeği faktör analizi

Yapılan faktör analizinde dört maddenin faktör yük değerinin “0,70”in üzerinde olduğu görülmüş ve madde azaltmasına gidilmemiştir.

Tablo 12
Güvenme eğilimi ölçeği faktör analizi sonuçları

	Faktör Yük Değeri	Cronbach α
İnsanlar genellikle güvenilirdir.	,878	
Genelde diğer insanlara güvenilmelidir.	,849	,827
İnsanlar genellikle birbirlerinden faydalanmazlar.	,788	
Bir insana / bir şeye güvenmek kolaydır.	,731	
Toplam Varyansın Açıklama Yüzdesi	% 66,15	
KMO Örneklem Yeterliliği	Olumlu	0,757
Testi Sonucu	Olumsuz	0,775
	Tüm	0,792
Barlett Testi Sonucu	Ki-Kare=301,99	
	p=0,000	

6.2. TANIMLAYICI ANALİZLER

6.2.1. Değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları

Hipotez testleri yapılmadan önce elde edilen verilerin ortalama hesaplamaları ve standart sapmaları olumlu ve olumsuz senaryolara verilen cevaplara göre yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar alttaki tablolardadır.

Tablo 13
Performans algısı ölçeği faktörlerinin genel puan ortalamaları ve standart sapmaları

Performans algısı faktörleri		Ortalama	Standart Sapma
Faktör 1	OLUMSUZ	3,22	1,19
	OLUMLU	4,66	,82
Faktör 2	OLUMSUZ	3,53	1,11
	OLUMLU	4,55	,93
Faktör 3	OLUMSUZ	4,20	,96
	OLUMLU	4,58	,81
Faktör 4	OLUMSUZ	3,58	1,08
	OLUMLU	4,72	,85
Faktör 5	OLUMSUZ	3,42	1,03
	OLUMLU	3,74	,89
Performans Algısı	OLUMSUZ	3,73	,66
	OLUMLU	4,62	,55

Tablo 14
İlişki sermayesi, Kontrol Odağı, Güvenme Eğilimi, İttifak İstikrarı ölçekleri genel puan ortalamaları ve standart sapmaları

		Ortalama	Standart Sapma
İlişki Sermayesi	OLUMSUZ	3,38	,89
	OLUMLU	4,49	,59
Kontrol Odağı	OLUMSUZ	4,16	1,75
	OLUMLU	4,20	1,79
Güvenme Eğilimi	OLUMSUZ	3,10	,93
	OLUMLU	2,94	,91
İttifak İstikrarı	OLUMSUZ	3,09	1,92
	OLUMLU	6,16	1,73

6.2.2. Değişkenlerin birbirleri ile ilişki analizleri

Araştırılan değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini gösteren Pearson korelasyon analizi alttaki tabloda görülmektedir. Değişkenler, olumlu ve olumsuz senaryolardan elde edilen sonuçlara göre ve her iki senaryo için elde edilen tüm verilere göre analiz edilmiştir.

Tablo 155
Değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini gösteren Pearson korelasyon analizi sonuçları

		İttifak İstikrarı	Performans Algısı	İlişki Sermayesi	Kontrol Odağı	Güvenme Eğilimi
Performans Algısı	Tüm	,634**				
	Olumlu	,272**	1			
	Olumsuz	,504**				
İlişki Sermayesi	Tüm	,627**	,720**			
	Olumlu	,214*	,444**	1		
	Olumsuz	,507**	,636**			
Kontrol Odağı	Tüm	-,034	-,015	,003		
	Olumlu	,038	,094	,024	1	
	Olumsuz	-,132	-,119	-,024		
Güvenme Eğilimi	Tüm	-,015	,025	,039	-,165*	
	Olumlu	-,060	,125	,102	-,155	1
	Olumsuz	,149	,079	,126	-,172	

*. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0.05 1

** . İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0.01 1

6.3. HİPOTEZLERİN TESTLERİ

Doğrusal regresyon analizi kullanılarak hipotezler test edilmektedir.

Bir değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisinin üçüncü değişkenlerin düzeyine bağlı olduğundan şüphelenmesi durumunda, bir test yapılır. Genel olarak bu test birinci adımda etkisi olan değişkenlerin regresyon analizleri ve ikinci adımda iki değişkenin birbiri ile çarpılıp çarpımın etkisi ölçülerek yapılmaktadır (Hermida ve Luchman, 2013, s.272; Cortina, 1993, s.916; Baron ve Kenny, 1986, s.1174).

Araştırmamızda düzenleyici değişken olarak kullandığımız güvenme eğiliminin düzenleyici etkisini ölçmek için bu yöntemden faydalanılmıştır.

Bir değişkenin aracılık etkilerini incelemek için, üç koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s.1177). Bu koşulları alttaki gibi sıralayabiliriz;

(1) bağımsız değişken aracı ile ilişkili olmalıdır;

(2) bağımsız değişken bağımlı değişken ile ilişkili olmalıdır;

(3) aracı değişken hesaba katıldığında, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki önceden anlamlı olan bağlantı ortadan kalkmalıdır (tam aracılık) veya büyük ölçüde azalmalıdır (kısmi aracılık). Bu üç koşulun karşılanması durumunda aracılık etkisinden söz etmek mümkündür.

6.3.1. Hipotez 1 (Olumlu ve olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerine etkisi):

Tablo 166
Olumlu ve olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerine etkisi

	Bağımsız Değişken	B	β	t	R ²	Düz R ²	F	p
OLUMSUZ	<i>Performans Algısı</i>	,857	,636	8,411	,405	,399	70,744	,000
OLUMLU	<i>Performans Algısı</i>	,478	,444	4,754	,197	,188	22,599	,000

Bağımlı değişken "İlişki sermayesi", p<0,05

Olumlu ve olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerindeki etkisini sınamak için yapılan regresyon analizinde hem olumlu hem de olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerinde istatistiki açıdan anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur (p=0,000).

Olumsuz performans algısı ilişki sermayesi üzerindeki değişimin %41'ini açıklamaktadır. Sonuçlara göre etkinin yönü pozitifdir ve elde edilen matematiksel model altta gösterilmiştir.

$$\text{İlişki sermayesi} = 0,183 + 0,857 \times \text{Olumsuz Performans Algısı}$$

Bu sonuçlara göre H1(a) desteklenmektedir.

Olumlu performans algısı ilişki sermayesi üzerindeki değişimin %20'sini açıklamaktadır. Sonuçlara göre etkinin yönü pozitifdir ve elde edilen matematiksel model altta gösterilmiştir.

$$\text{İlişki sermayesi} = 2,282 + 0,478 \times \text{Olumlu Performans Algısı}$$

H1(b) desteklenmektedir.

6.3.2. Hipotez 2 (Olumlu ve olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerine etkisi):

Tablo 177
Olumlu ve olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerine etkisi

	Bağımsız Değişken	B	β	t	R ²	Düz R ²	F	p
OLUMSUZ	Performans Algısı	-,316	-,119	-1,226	,014	,005	1,503	,223
OLUMLU	Performans Algısı	,309	,094	,906	,009	-,002	,820	,367

Bağımlı değişken "Kontrol Odağı", $p < 0,05$

Olumlu ve olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerindeki etkisini test etmek için yapılan regresyon analizinde hem olumlu hem de olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre H2(a) ve H2(b) reddedilmiştir.

6.3.3. Hipotez 3 (Olumlu ve olumsuz performansın kontrol odağı üzerine etkisinde güvenme eğiliminin düzenleyici rolü):

3. hipotezin test edilmesi için üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. Birinci aşamada olumlu ya da olumsuz performans algısı birinci modelde yer almıştır. İkinci aşamada modele güvenme eğilimi eklenmiştir ve üçüncü aşamada ise iki değişkenin çarpımı modele eklenerek analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 188
Olumlu ve olumsuz performansın kontrol odağı üzerine etkisinde güvenme eğiliminin düzenleyici rolü

	Bağımsız Değişken	B	β	t	R ²	Düz R ²	F	P Model	P
OLUMSUZ	1 Performans Algısı	-,239	-,119	-1,226	,014	,005	1,503	,223	,223
	2 Performans Algısı	-,213	-,106	-1,099	,041	,022	2,197	,116	,274
	Güvenme Eğilimi	-,285	-,164	-1,692					,094
	3 Performans Algısı	-,142	-,071	-,730	,077	,050	2,826	,042	,467
	Güvenme Eğilimi	-,451	-,259	-2,427					,017*
	Performans Algısı x Güvenme Eğilimi	-,382	-,214	-1,989					,049*
OLUMLU	1 Performans Algısı	,233	,094	,906	,009	-,002	,820	,367	,367
	2 Performans Algısı	,285	,115	1,111	,037	,016	1,758	,178	,269
	Güvenme Eğilimi	-,308	-,170	-1,638					,105
	3 Performans Algısı	,157	,063	,579	,058	,027	1,862	,142	,564
	Güvenme Eğilimi	,021	,012	,070					,944
	Performans Algısı x Güvenme Eğilimi	-,424	-,233	-1,425					,158

Bağımlı değişken "Kontrol Odağı", * $p < 0,05$

Olumsuz performans senaryosuna ilişkin yapılan analizin birinci aşamasında olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı gözümektedir ($p=0,223 > 0,05$). İkinci aşamada güvenme eğilimi modele eklenmiştir ve bu durumda da model anlamlı bulunmamıştır ($p=0,094 > 0,05$). Üçüncü aşamada ise düzenleyici etkiyi analiz etmek için modele eklenen performans algısı ve güvenme eğiliminin çarpımı modele eklenmiş ve bu etkileşimin kontrol odağı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($p=0,049 < 0,05$). Olumsuz performans algısı ile güvenme eğilimi arasındaki etkileşim ters yönlü bir etki yaratmıştır ($\beta = -,214$) ve

kontrol odağı üzerindeki değişimin %7,7'sini açıklamıştır. Bu sonuçlara dayanarak güvenme eğiliminin olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla H3(a) hipotezi bulgularla desteklenmektedir.

Aynı adımlar olumlu performans senaryosu için yapılan analiz için izlendiğinde güvenme eğiliminin olumlu performans algısının kontrol odağı üzerinde etkisinde düzenleyici bir role sahip olduğuna dair kanıt elde edilememiştir. Dolayısıyla H3(b) desteklenmez.

6.3.4. Hipotez 4 (Performans algısının ilişki sermayesi vasıtasıyla stratejik ittifak istikrarı üzerine etkisi):

Dördüncü hipotezi test etmek için Baron ve Kenny'nin (1986: 1177) önerdiği üç adımı takip ediyoruz. Hipotez 1(a) ve 1(b) olumlu ve olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerine etkili olduğunu göstermişti. Dolayısıyla hipotez testi için ilk adım koşulu karşılanıyor. İkinci adımda bağımsız değişken olarak ele aldığımız performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerindeki etkisi tablo 19'da görüldüğü gibi hem olumlu performans algısı hem de olumsuz performans algısı için istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (Olumsuz $p=0,000<0,01$; Olumlu $p=0,008<0,05$). Dolayısıyla üçüncü adım için ilk iki koşul uygun gözükmektedir.

Tablo 19
Performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerine etkisi

	Bağımsız Değişken	B	β	T	R²	Düz R²	F	p
OLUMSUZ	Performans Algısı	1,469	,504	5,948	,254	,247	35,377	,000
OLUMLU	Performans Algısı	,863	,272	2,714	,074	,064	7,366	,008

Bağımlı değişken "İttifak istikrarı" $p<0,05$, $p<0,01$

Üçüncü adımda aracı değişken hesaba katılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişim gözlenmektedir.

Tablo 20
Performans algısı ve ilişki sermayesinin stratejik ittifak istikrarı üzerine ortak etkisi

	Bağımsız Değişken	B	β	T	R ²	Düz R ²	F	P Model	P
OLUMSUZ	Performans Algısı	,887	,304	2,873	,312	,299	23,392	,000	,005
	İlişki sermayesi	,678	,314	2,961					,004
OLUMLU	Performans Algısı	,700	,221	1,973	,085	,065	4,220	,018	,051
	İlişki sermayesi	,341	,116	1,034					,304

Bağımlı değişken "stratejik ittifak istikrarı", p<0,05

Tabloda görüldüğü gibi olumsuz senaryo için yapılan analiz sonucunda performans algısı istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir ($p=0,005<0,05$). Ancak performans algısının stratejik ittifak istikrarına tek başına olan etkisinin zayıfladığı görünmektedir. Performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerine etki düzeyini gösteren B katsayısı, ilişki sermayesi hesaba katıldığında $B=1,469$ 'dan $B=0,887$ 'ye düşmüştür. Bu durumda H4(a) kısmen desteklenmektedir.

Olumlu senaryo için yapılan analizde ise ilişki sermayesinin stratejik ittifak istikrarı üzerindeki etkisi kaybolmuştur, bu durumda, olumlu performans algısı ilişki sermayesi aracılığıyla stratejik ittifak istikrarını etkilemez. Dolayısıyla H4(b) desteklenmez.

6.3.5.Hipotez 5 (Kontrol odağının ilişki sermayesi vasıtasıyla stratejik ittifak istikrarına etkisi):

Hipotez 5 için hipotez 4'te uygulanan adımlar takip edilerek analiz gerçekleştirilmektedir. Birinci adımda kontrol odağının stratejik ittifak istikrarı üzerinde etkisi test edilmiştir. Hipotez 4'ün analizinde test ettiğimiz gibi olumlu ve olumsuz performans algısı stratejik ittifak istikrarını etkilemektedir, dolayısıyla aracı değişken testinin birinci koşulu sağlanmaktadır. Alttaki tabloda ikinci adım olan kontrol odağının ilişki sermayesi üzerine etkisi analiz edilmektedir. Analiz sonucuna göre hem olumlu hem de olumsuz performans algısı için kontrol odağının stratejik ittifak istikrarı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (olumsuz $p=0,179>0,05$; olumlu $p=0,716>0,05$). Bu durumda ilişki sermayesinin kontrol odağının stratejik ittifak

istikrarı üzerinde bir aracılık etkisine sahip olması beklenemez. Kontrol odağının stratejik ittifak istikrarı üzerindeki etkisi hem olumsuz performans için hem de olumlu performans için söz konusu olmadığından dolayı H5(a) ve H5(b) desteklenmemektedir..

Tablo 21
Kontrol odağının stratejik ittifak istikrarına etkisi

	Bağımsız Değişken	B	β	T	R ²	Düz R ²	F	p
OLUMSUZ	Kontrol Odağı	-,145	-,132	-1,354	,017	,008	1,833	,179
OLUMLU	Kontrol Odağı	,037	,038	,365	,001	,009	,133	,716

Bağımlı değişken "Stratejik ittifak istikrarı", p<0,05

6.3.6. Hipotez 6 (Kontrol odağının ilişki sermayesine etkisi):

6. hipotez testinde performansın olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasına bağlı olarak kontrol odağına yapılan atıfların ilişki sermayesi üzerindeki etkisi sınanmıştır. Yapılan analiz sonucunda kontrol odağının ilişki sermayesi üzerinde istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı etkisi olmadığı saptanmıştır (Olumsuz p=0,898 > 0,05, olumlu p=0,118>0,05).

Tablo 22
Kontrol odağının ilişki sermayesine etkisi

	Bağımsız Değişken	B	β	T	R ²	Düz R ²	F	p
OLUMSUZ	Kontrol Odağı	-0,005	-0,009	-0,129	0	-0,005	0,17	0,898
OLUMLU	Kontrol Odağı	0,039	0,115	1,57	0,013	0,008	2,465	0,118

6.3.7. Hipotez 7 (Olumlu/olumsuz performans algısının güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi kontrol odağı ve ilişki sermayesi vasıtasıyla stratejik ittifak istikrarı üzerindeki etkisi):

Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS'e bir eklenti olarak yüklenip kullanılabilen Process v3.4 uygulaması kullanılarak Hipotez 7 olumlu ve olumsuz performansını manipüle eden algısı için analiz edilmiştir.

Process V3.4 bir bağımsız değişkenin birden çok aracı değişken vasıtasıyla ve düzenleyici değişkenlerin etkisi altında bağımlı değişkene olan etkisini ölçme konusunda bir süredir kullanılan bir uygulamadır. Bu uygulamanın en önemli özelliği bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine olan dolaylı etkisinin düzenleyici değişken ile arasındaki ilişkinin incelenmesidir (düzenlenmiş aracılık endeksi). Düzenlenmiş aracılık endeksi sıfırdan farklı olduğu durumlarda modelin geçerliliği ile ilgili önemli bir gösterge elde edilmiş olur. Analiz sonucunda düzenleyici değişkenin herhangi iki farklı değerlerinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı etkisinin birbirinden önemli ölçüde farklı olduğu anlamına gelir (Hayes, 2015, s.2). Bu uygulamada kullanılan yöntem düzenlenmiş aracılık endeksinin aralık tahminine dayanmaktadır (Hayes, 2015, s.3).

SPSS'e Process v3.4 eklentisi kurulduktan sonra syntax bölümüne alttaki kod girilerek analiz gerçekleştirilmiştir.

```
process y=ItIsSc / m=LoC_Ort IlSer_Ort / x=Perf_Ort / w=GuvEg_Kis_Ort  
/ bmatrix=1,1,1,1,1,1 / wmatrix = 1,0,0,0,0,0/
```

Tablo 233
Olumlu/Olumsuz performans algısının güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi
altında ittifak istikrarı üzerindeki dolaylı etkisi

	Performans Algısı ->	Kontrol Odağı ->	İlişki Sermayesi ->	İttifak İst.	
	Güvenme Eğilimi	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Olumsuz	2,0300	0,0067	0,0181	-0,0233	0,0523
	3,2500	-0,0058	0,0138	-0,0419	0,0141
	4,0000	-0,0136	0,0259	-0,0784	0,0280
Düzenlenmiş Aracılık Endeksi (Index of moderated mediation):					
		Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	Güvenme Eğilimi	-0,0103	0,0195	-0,0587	0,0223
	Performans Algısı ->	Kontrol Odağı ->	İlişki Sermayesi ->	İttifak İst.	
	Güvenme Eğilimi	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Olumlu	2,0000	-0,0016	0,0159	-0,0422	0,0248
	3,0000	-0,0004	0,0063	-0,0175	0,0093
	3,7500	0,0005	0,0081	-0,015	0,0181
Düzenlenmiş Aracılık Endeksi (Index of moderated mediation):					
		Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	Güvenme Eğilimi	0,0012	0,0118	-0,018	0,0305

BootLLCI ve BootULCI değerleri % 95 güven sınırlarının alt ve üst seviyelerini ifade etmektedir, bu iki sınır arasındaki değerler “sıfır” değerini içeriyorsa, dolaylı etki analizi sonucu istatistiksel olarak anlamsız kabul edilir (Fritz, Taylor ve MacKinnon, 2012, s.73).

Tablo 23’de görüldüğü gibi güvenme eğiliminin çeşitli değerleri için olumsuz performans algısının stratejik ittifak istikrar üzerindeki dolaylı etkisi, %95 güven sınırları içerisinde “0” değerini barındırmaktadır, dolayısıyla olumsuz performans algısının kontrol odağı ve ilişki sermayesi aracılığı ile stratejik ittifak istikrarı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Örnek olarak Güvenme Eğilim = 2,03 => -0,0233<0<0,0523. Ayrıca “Düzenlenmiş aracılık endeksi” değeri güvenme eğiliminin olumsuz performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerinde dolaylı etkisinde düzenleyici bir rol üstlenmediğini göstermektedir (-0,0587<0<0,0223). Dolayısıyla H7(a) desteklenmez.

Tablo 23’de olumlu performans algısının stratejik ittifak istikrar üzerindeki dolaylı etkisi, %95 güven sınırları içerisinde “0” değerini barındırmaktadır, dolayısıyla

olumsuz performans algısının kontrol odağı ve ilişki sermayesi aracılığı ile stratejik ittifak istikrarı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Örnek olarak Güvenme Eğilim = 2,00 => $-0,0422 < 0 < 0,0248$. Ayrıca “Düzenlenmiş aracılık endeksi” değeri güvenme eğiliminin olumsuz performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerinde dolaylı etkisinde düzenleyici bir rol üstlenmediğini göstermektedir ($-0,018 < 0 < 0,0305$). Dolayısıyla H7(b) desteklenmez.



7. TARTIŞMA

Stratejik ittifaklar son yıllarda daha çok sayıdaki işletme tarafından daha fazla başvuru alan işletme yapılarıdır. Stratejik ittifakların ilişkiye dayalı gevşek yapılarının diğer yapılardan daha kolay istikrarsız hale gelmesine sebep olduğu daha önceki araştırmalarda ortaya konulmuştur. Araştırmada, yöneticilerin stratejik ittifakın performansına ilişkin algısının yöneticinin bireysel özelliği olarak güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi altında, duyguları aracılığıyla, taraflar arasındaki ilişki sermayesine etkisi ve ilişki sermayesi aracılığıyla stratejik ittifakın istikrarı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, araştırma stratejik ittifakın istikrar ve istikrarsızlığı ile ilişkisi konusunda bazı önemli bulgular sunmaktadır. Her ne kadar stratejik ittifakların istikrarı için stratejik uyumluluk, fırsatçı davranışlar, karşılıklı bağımlılık dengesi gibi faktörler daha önceki araştırmalarda incelenmiş ve vurgulanmış olsa da ilişki sermayesinin stratejik ittifakın istikrarı üzerindeki etkisi ve performans ile istikrar arasındaki aracı etkisinin de önemli olduğu ve göz önünde bulundurulması gerektiğine dair önemli kanıtlar araştırma aracılığı ile sunulmuştur. Araştırma, ilişki sermayesinin stratejik ittifakın istikrarı üzerindeki rolünü göstererek, kurumlar arası ilişkilerde güven ve kişisel etkileşimin rolünü vurgulayan diğer araştırmacıların çalışmalarına katkı sağlamaktadır (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.232; Gulati, 1995b; Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998). Ayrıca, araştırma, ilişki sermayesinin performans üzerinde etkisi olduğunu belirten araştırmacılara (Moran, 2005, s.1142; Kale, Singh ve Perlmutter, 2000, s.233) ek olarak bu ilişkinin çift yönlü olabileceğini gösteren kanıtlar sunarak katkı sağlamaktadır.

Araştırmada değerlendirilen değişkenlerin ve faktörlerinin genel tanımlayıcı değişkenlerinden olan ortalamaları analiz edilmiştir. Performans algısının “koordinasyon” olarak isimlendirdiğimiz birinci faktörünün ortalaması olumsuz senaryo için $3,22 \pm(1,19)$, olumlu senaryo için ise $4,66 \pm(0,86)$ olarak saptanmıştır. “Finansal” olarak isimlendirilen ikinci faktörün olumsuz senaryo için ortalama değerleri $3,53 \pm(1,11)$, olumlu senaryo için $4,55 \pm(0,93)$, “gelir/kar” olarak isimlendirilen üçüncü faktörün olumsuz senaryo için ortalama değeri $4,20 \pm(0,96)$, olumlu senaryo için $4,58 \pm(0,81)$ olarak saptanmıştır. “Verimlilik” olarak isimlendirilen dördüncü faktörün ortalama değerleri olumsuz senaryo için $3,58 \pm(1,08)$ ve olumlu senaryo için $4,72$

$\pm(0,85)$ olarak saptanmıştır. Son olarak “etkililik” olarak isimlendirilen beşinci faktörün ortalaması olumsuz senaryo için $3,42 \pm (1,03)$ ve olumlu senaryo için $3,74 \pm(0,89)$ olarak saptanmıştır. Bu ortalama değerlere bakıldığında olumlu ve olumsuz senaryoların ortalama değerleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Olumlu ve olumsuz senaryo arasında ortalama değerlerde farklılıkların olması beklenen bir durumdur. Olumlu ve olumsuz senaryolar arasında en büyük farklılık “koordinasyon” olarak isimlendirilen faktörde çıkmıştır. Senaryoda taraflar arasında anlaşmazlığa vurgu yapılması bu faktörde olumlu ve olumsuz senaryo arasında belirgin bir farkın çıkmasına sebep olmuş olabilir. Ortalamalar arasında en düşük fark “etkililik” boyutunda çıkmıştır. Senaryolarda bu konuda vurgu yapılmamış olması ortalamalar arasındaki farkın düşük çıkmasına sebep olmuş olabilir.

İlişki sermayesi ölçeğinin olumlu ve olumsuz senaryo için ortalamaları arasında belirgin bir fark görülmektedir (Tablo14). Olumsuz senaryoya göre ortalama $3,38 \pm(0,89)$, olumlu senaryo için ortalama $4,49 \pm(0,59)$ olarak saptanmıştır. Olumsuz ve olumlu performans algısına göre ilişki sermayesi ortalamaları arasındaki fark iki olgunun ilişkisine dair bir işaret olarak değerlendirilebilir.

Kontrol odağı ölçeğinin olumlu ve olumsuz senaryolar için ortalamalarının neredeyse aynı olduğu görülmektedir (Tablo15). Olumsuz senaryo için ortalama $4,16 \pm(1,75)$, olumlu senaryo için ortalama $4,20 \pm(1,79)$ olarak hesaplanmıştır. Bu durum araştırmaya göre beklenilmeyen bir durumdur. Analiz sonucuna göre olumlu ve olumsuz performans algısının katılımcıların atıflarını dışa ya da içeriye yapmaları üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmayabileceği biçiminde değerlendirilebilir.

Güvenme eğilimi ölçeğinin olumlu ve olumsuz senaryolar için ortalamalarının neredeyse aynı olduğu görülmektedir (Tablo 16). Olumsuz senaryo için ortalama $3,10 \pm(0,93)$, olumlu senaryo için ortalama $2,94 \pm(0,91)$ olarak hesaplanmıştır. Güvenme eğilimi ölçeğinin ortalamalarının senaryolara göre değişmemesi ve her iki senaryo için yakın çıkması beklendiği bir durumdur çünkü güvenme eğilimi bir kişilik özelliğidir ve duruma göre farklılık göstermesini beklemeyiz.

Stratejik ittifak istikrarı ölçeğinin olumlu ve olumsuz senaryolar için ortalamalarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir (Tablo 17). Olumsuz senaryo için ortalama $3,09 \pm(1,92)$, olumlu senaryo için ortalama $6,16 \pm(1,73)$ olarak hesaplanmıştır. Olumsuz senaryoda istikrarın düşük bir ortalamaya sahip olması düşük performans ile istikrarsızlık arasında ve olumlu senaryoda istikrarın yüksek ortalamaya sahip olması yüksek performans algısı ile istikrar arasında bir ilişkiye işaret edebilir.

Araştırılan değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için uygulanan Pearson korelasyon analizinde performans algısı, ilişki sermayesi ve stratejik ittifak istikrarı arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Bu üç değişkenin olumsuz senaryo için birbirleri ile ilişkisi yüksek düzeyde anlamlı görülmektedir ($p=0,000$), ancak ilişki sermayesi ile ittifak istikrarı arasındaki ilişki olumlu senaryo için orta düzeyde anlamlı hale gelmektedir ($p=0,039<0,05$). Ayrıca ittifak istikrarı ve performans algısı arasındaki ilişki olumlu senaryo için düşmüştür ($p=0,008<0,01$). Buna karşılık bu üç değişkenin güvenme eğilimi ve kontrol odağı ile ilişkisi tespit edilememiştir. Ayrıca güvenme eğilimi ve kontrol odağının da birbirleri ile ilişkisi saptanmamıştır.

8. SONUÇLAR

Regresyon analizi kullanılarak yapılan birinci hipotez testinde olumlu ve olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerine istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000 < 0,01$), pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Tablo 19’de görüldüğü gibi olumlu performans algısının ilişki sermayesi üzerine 0,478 katsayısı ile etkilediği ve açıklayıcılığının %20’ye yakın olduğu gözlemlenmiştir. Olumsuz performans algısının ise ilişki sermayesini 0,857 katsayısı ile etkilediği ve açıklayıcılığının %41’e yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara dayanarak performans algısının ilişki sermayesi üzerinde büyük bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür, bununla birlikte olumsuz performans algısının ilişki sermayesi üzerindeki etkisi daha fazladır. Analiz sonuçlarına göre performans algısı düştükçe taraflar arasındaki ilişki zayıflamaktadır ve stratejik ittifaktaki performans algısı olumlu yönde arttıkça ilişki sermayesi de artmaktadır. Bu sonuçlara göre hem olumlu hem de olumsuz performansın ilişki sermayesi üzerinde etkisi olduğunu söylemek mümkündür, dolayısıyla araştırma Aulakh ve arkadaşları (1996), Boersma-de Jong, Ghauri, (2003), Mohr ve Puck’ın (2013) ilişki ve performansın arasındaki ilişkinin iki yönlü olabileceğine dair önerileri ve bulguları desteklemektedir.

Regresyon analizi kullanılarak yapılan ikinci hipotez testinde olumlu ve olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Yapılan araştırmada beklenen sonuç pek çok araştırmacının önerisine uygun olarak atıf önyargıları sebebiyle olumsuz performansta dışarı atıf ve olumlu performansta içeri atıf yapılmasıdır (Martinko ve diğerleri, 2007; Taylor ve Tyler, 1986; Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978, s.58), ancak sonuçlar bu araştırmacıların bulgu ve öngörülerinden farklı bir sonuç vermiştir. Atıflar hem olumlu performans algısı hem de olumsuz performans algısı için benzer odağa yapılmıştır.

Araştırmada üçüncü hipotezde kişisel özellik olarak güvenme eğiliminin olumlu ve olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerine etkiyi düzenlediği vurgulanmıştır. Güvenme eğilimi ve performans algısının çarpımı modele eklendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye işaret etmiştir ($p=0,049 < 0,05$). Güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi negatiftir ($B= -382$). Bu durumda performans düşük

algılandıkça güvenme eğilimi yüksek bir bireyin yaptığı atıflar dışarı yönelmektedir ve performans yüksek olarak algılandıkça güvenme eğilimi yüksek bir bireyin yaptığı atıflar içeri yönelmektedir. Bu sonuçlar bir kişilik özelliği olan güvenme eğiliminin performans algısı üzerine etki edebileceğine dair görüşleri desteklemektedir (Poon, Mohd Salleh ve Che Senik, 2007; DeNeve ve Cooper, 1998). Dolayısıyla araştırma kişilik özelliği olarak güvenme eğiliminin olumsuz performans algısının atıflar üzerindeki etkisini düzenlediğini gösteren ampirik bir kanıt sunarak literatüre katkı sağlamaktadır. Elde edilen sonuca göre bir kişilik özelliği olan güvenme eğiliminin atıflar üzerinde etkili olduğu, dolayısıyla güvenme eğiliminin meydana gelen olumsuz olaylarda duygusal tepkilerin üzerinde de etkili olabileceğini saptamış oluyoruz. Böylece atıfların kararlar (Ford, 1985, s.773) ve davranışlar (Weiner, 2000) üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulursa güvenme eğiliminin örgüt kuramı içerisinde daha geniş alanlarda da araştırılması faydalı olur düşüncesindeyiz. Araştırmanın elde edilen sonuç ile güvenme eğilimi literatürüne katkı sağlayacağına, ayrıca güvenme eğiliminin örgüt biliminde araştırılma alanlarına ışık tutacağına inanıyoruz.

Dördüncü hipotezde ilişki sermayesinin olumsuz performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerindeki etkisine kısmi olarak aracılık ettiği tespit edilmiştir, buna karşın olumlu performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerine etkisinde ilişki sermayesinin herhangi bir aracı etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuç düşük performansın, istikrarsızlığın bir göstergesi olarak ele alınmasının her zaman geçerli olmayabileceğine dair işaretvermektedir.

Beşinci hipotezde ilişki sermayesinin kontrol odağının stratejik ittifak istikrarına olan etkisinde aracılık rolü sınanmaktadır. Dördüncü hipotezde test edilen ilişki sermayesinin stratejik ittifak istikrarına olan etkisi saptanmış ve ikinci adımda kontrol odağının stratejik ittifak istikrarı üzerine olan etkisi test edilmiştir. Bu test sonucunda kontrol odağının stratejik ittifak istikrarına etkisi hem olumlu hem de olumsuz senaryo için istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır (olumlu $p=0,716$; olumsuz $p=0,179$). Dolayısıyla ilişki sermayesinin, kontrol odağının stratejik ittifak istikrarına olan etkisinde aracılık rolüne sahip olmadığı saptanmıştır.

Altıncı hipotezde kontrol odağının ilişki sermayesine olan etkisi sınanmıştır. Bu analiz sonucunda kontrol odağının hem olumlu hem de olumsuz senaryo için ilişki sermayesi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır (Olumsuz $p=0,898>0,05$; olumlu $p=0,118>0,05$). Bu durumda katılımcıların olumlu ya da olumsuz performansa yaptıkları atıfların kontrol odağının ilişkiyi bozma ya da sürdürme davranışı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu durum Barry ve Crant'ın (2000, s.654) davranışların bir kişinin atıfları, başarı beklentisi ile düşünceleri ve duyguları gibi çeşitli kaynaklardan olduğu kadar, motivasyonundan yani belirli bir sonuca ulaşma arzusundan da etkilenebileceğine dair görüşünü desteklemektedir. Barry ve Crant'a (2000, s.654) göre iş ilişkileri sıradan ikili ilişkilerden farklı olarak kurumsal rollerin ve hedeflerin yerine getirilmesi için ilişkinin araçsal değeri ile de ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla iş ilişkisi ilişki sermayesinin önerdiği yakın ve samimi ilişkinin duygusal boyutunun yanında tarafların ilişkiyi sürdürme motivasyonu ile ilgilidir. İş ilişkilerinde taraflar, rol taleplerini ve örgütsel yükümlülükleri yerine getirmek veya başka örgütsel hedeflere doğru ilerlemek için ilişkiyi sürdürme konusunda motive oldukları görülmektedir (Barry ve Crant, 2000, s.654). İş ilişkisi gibi iki taraf arasındaki bir ilişkide duyguların yanında ilişki motivasyonu da göz önünde bulundurulması başarı ya da başarısızlık durumunda tarafların ilişkiyi sürdürme ya da bitirme yönünde verdikleri kararları anlamakta faydalı olabilir.

Bununla birlikte özellikle olumsuz performansa dair yapılan atıflara bağlı olarak kişi üzerinde çeşitli olumsuz duygular hissettirmesinin muhtemel olduğu daha önce ifade edilmişti. Özellikle olumsuz performan ile ilgili atıflar stratejik ittifaka yapıldığında karşımıza üç farklı atıf seçeneği çıkmaktadır; birincisi stratejik ittifakın kendisi, ikincisi ittifak içinde yer alan taraflar, üçüncüsü taraflar arasındaki ilişkidir. Tüm atıflar kişilere farklı olumsuz duygular hissettirmektedir. Ancak yapılan araştırma bu atıfların tamamını ele almamış ve hissedilen olumsuz duyguların tümünü ayrı ayrı değerlendirmemiştir. Bu durum yapılan atıfların ilişki sermayesi üzerine etkisini incelemeyi kısıtlayabilir ve etkiyi anlamayı engelleyebilir. İleride yapılacak araştırmalarda stratejik ittifaklar gibi toplu bir yapıda stratejik ittifaka yapılan atıfların hangi tür duygular hissettirdiği ya da atıfların türü değerlendirilerek atıfların ilişki sermayesi üzerine etkisi daha detaylı incelenebilir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu da bireylerin olumsuz olaylardan olumlu olaylara göre daha fazla etkilenebileceği olmuştur. Araştırma, olumsuz olayların bireyleri olumlu olaylardan daha fazla etkileyebileceği ya da bireyleri tetikleyebileceği görüşünü savunan araştırmacılara destek sağlamaktadır (Gardner ve diğerleri, 2019; Eberly ve diğerleri, 2011; Martinko ve diğerleri, 2007; Weiner, 1985). Olumsuz performans algısına bağlı olarak test edilen Hipotez 3(a) ve Hipotez 4(a) anlamlı sonuçlar vermiş olmasına rağmen aynı analizler olumlu performans algısına göre yapıldığında anlamlı sonuçlar vermediği gözlemlenmiştir. Ayrıca olumsuz performansın ilişki sermayesi üzerine etkisi olumlu performansın etkisinden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla duygusal ya da kişisel bağılıkları ifade eden ilişki sermayesi (Blatt, 2009, s.534) ve kişilik özelliği olarak güvenme eğiliminin (DeNeve ve Cooper, 1998, s.212) olumsuz olaylardan etkilendiğini ya da olumsuz olaylarda daha etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Araştırmada sunulan tüm modeli kapsayan 7. hipotez hem olumlu hem de olumsuz performans algılarına göre desteklenmemiştir. Güvenme eğilimi öngörüldüğü biçimde en azından olumsuz performans algısının atıflar üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte tüm model ele alındığında güvenme eğiliminin farklı değerlerinde performans algısının stratejik ittifak istikrarı üzerindeki dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik yapmadığı gözlemlenmiştir. Kontrol odağının ilişki sermayesi üzerine etkisinin olmaması (H6) performans algısının istikrar üzerindeki etkisinde kontrol odağının aracılık etkisi olmadığına işaret etmektedir. Ford (1985, s.771) bir örgüt çalışanının yaptığı atıfların kişinin özelliklerinden etkilendiği gibi işletmenin özelliklerinden de etkilendiğini öne sürmektedir. Bu durumda işletmelerde yapılan atıflar günlük hayatta yapılanlar kadar kişiye özel olmayabilir. Bu görüşe yakın bir biçimde Barry ve Crant da (2000, s.660) kişilerin işletmelerde üstlendikleri roller sebebiyle sahip olunan motivasyonların kararlar üzerindeki etkisinin atıfların etkisinden daha önemli olabileceğini belirtmiştir. Bu iki araştırmacının önerileri ve araştırmanın sonuçları göz önüne alındığında örgüt alanında atıflar ile ilgili araştırmalarda işletmenin başarısızlıkları, başarıları, stratejisi ve stratejik yeterliliği (Ford, 1985, s.771), yapı, kültür ve hiyerarşi (Barry ve Crant, 2000, s.650) gibi özellikleri de göz önünde bulundurmak faydalı olabilir.

8.1. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Toplu atıflarda özellikle stratejik ittifak gibi en az iki işletmenin söz konusu olduğu bir yapıda stratejik ittifakın içine yapılan atıflarda kontrol odağı oyuncu olarak kendisini, gözlemci olarak karşıdakini ve ilişkiyi ele alarak atıflar yapılması söz konusu olduğu dinamik bir yapıya sahiptir (Goncalo ve Duguid, 2008). Her bir kontrol odağı ile ilgili yapılan atıflar performansın düşük olduğu durumda çoğunlukla ilişkiye zarar verebilecek olumsuz duygular oluştursa da atıfı yapan kişide farklı duygular uyandırır ve bu duygular farklı biçimlerde davranışlar göstermesine sebep olabilir. Araştırmada toplu bir yapı olarak performansın yüksek ya da düşük olması durumunda kontrol odağı olarak içine ya da dışına yapılan atıflar değerlendirilmiştir. Buna karşılık yapılan atıfların stratejik ittifakın içine yapılan atıfların atıfı yapan yönetici üzerinde yarattığı tüm duygular ve bunlara bağlı davranışlar değerlendirilmiştir.

İkinci olarak, araştırmanın uygulanmasındaki zorluklar nedeniyle, sadece yerli ittifak ortağı ile ilgili değerlendirme yapılmıştır ve katılımcıların hiç birisinden kendilerini yabancı ortağın yerine koymaları istenmemiştir. Her iki tarafın da değerlendirmeye katılması ideale yakın sonuçları elde etmek açısından daha yararlı olacaktır, çünkü ilişki taraflardan birisi sebebiyle bozulabileceği gibi taraflardan birisinin çabaları ile tekrar düzeltilebilir. Dolayısıyla ilişki bir tarafın isteği ile istikrarın bozulmasına sebep olabilirken, karşı tarafın isteği ve çabaları istikrarın devamında etkili olabilir ancak yapılan araştırma bu durumun sınanmasını izin vermemektedir.

Üçüncüsü, araştırmada, performansın ölçülmesi için yalnızca algısal durumlar değerlendirmeye alınmıştır. Oluşturulan senaryoların sınırlı doğası sebebiyle performansa dair nesnel verilerin tüm detayları ile sunulması ve katılımcıların algıları ile nasıl ilişkili olduklarını incelemek faydalı olacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, gerçek dünyada nesnel ve algısal performans değerlendirmelerini birleştirerek literatüre katkı sağlayabilir.

Dördüncü olarak, ilişki sermayesi ve güven gibi unsurlar zamanla artımsal olarak gelişmektedir, her ne kadar benzer deneyimlere sahip olduğumuzu düşündüğümüz bir örneklem grubunda araştırma yapılmış olsa da bu araştırmada ilişkilerin dinamik

yönlerinin ve etkileşimlerinin tüm zenginliğini anlama ve değişkenlerin aralarındaki güçlü nedensel bağları ortaya çıkarmayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca, performansın atıflar aracılığı ile istikrar üzerindeki ve ilişki sermayesi üzerindeki etkisini anlamaya yönelik birkaç araştırmadan biridir ve araştırmayı kurgulamayı yönlendiren az sayıda ampirik araştırma vardır. Gelecekteki araştırmalar burada incelenen değişkenleri etkileyebilecek diğer önemli değişkenleri de araştırarak bu araştırmayı geliştirebilir.



9. EKLER

Araştırma Anketi

Değerli katılımcı;

Aşağıda yer alan anket formundaki cevaplardan Prof. Dr. İnci Erdem danışmanlığında gerçekleştirdiğimiz bilimsel araştırmada yararlanılacaktır. Anketin amacı başka bir işletme ile ittifak yapıldığında bu ittifakın istikrarının, ittifakın performansı, katılımcının performansının sebebine dair yaptığı atıf, katılımcının güvenme eğilimi ve diğer ortaktaki muhatabı ile arasındaki ilişki açısından incelenmesidir. Ankette verdiğiniz cevaplar hiçbir şekilde başkası ile paylaşılmayacaktır, sonuçlarda isminiz geçmeyecektir, dolayısıyla bu bilimsel çalışmaya içtenlikle cevap vermenizi rica ederim. Araştırmaya yaptığınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Hızır KONUK

UYARI: Sorulara cevap vermeye başlamadan öncelikle alttaki senaryoyu okumanızı rica ederim. Alttaki soruların bir bölümü bu senaryoya göre cevaplandırılmalıdır.

Senaryo - 1

20 yıl önce kurulan bir teknoloji işletmesi, çeşitli ülkelerde yerel ittifaklar kurarak büyümesini sürdürmektedir. Ülkelerden birisinde yerel bir satış ve hizmet işletmesi ile yaptıkları ittifak dördüncü yılına girmiştir. Yerel işletme yabancı ortağının ileri teknoloji ve üstün özelliklere sahip ürünlerinden faydalanmaktadır. Yabancı işletme ise yerel ortağının pazar ile ilgili bilgisinden ve ilişkilerinden faydalanmaktadır.

İttifakın başarılı olabilmesi için yeterli kaynak tahsisi yapılmıştır ve pazar ittifak için çok sayıda fırsat sunmaktadır. İttifak, ilk üç yılda yerel pazarın büyüme hızından daha hızlı bir büyüme kaydetmiştir. İttifakın son yılında yabancı ortağın geliştirdiği ürün modellerinden birisi arızalanmaya başlamıştır. Arızaya ortamdaki tozların ürün üzerinde birikmesi sebep olmaktadır ve sorun garanti süresi bittikten sonra ortaya çıkmaktadır. Arızanın giderilmesi çok masraflıdır. Muadil ürünler aynı ortamlarda uzun yıllar sorunsuz çalışabilmektedir.

Ortaklar konu hakkında yaptıkları müzakereler sonuçsuz kalmıştır. Yerel ortak sözleşmeye aykırı olmasına rağmen arızalanan modelleri bedelsiz olarak muadil ürün ile değiştirme ve ilgili model yerine muadilini satma kararı almıştır.

Sorunun çıktığı yıl satışlar bir önceki yıl ile aynı kalmıştır, yabancı ortağın karı bir önceki yıl ile aynı yerli ortağın karı bir önceki yıldan düşüktür.

Senaryo – 2

20 yıl önce kurulan bir teknoloji işletmesi, çeşitli ülkelerde yerel ittifaklar kurarak büyümesini sürdürmektedir. Ülkelerden birisinde yerel bir satış ve hizmet işletmesi ile yaptıkları ittifak dördüncü yılına girmiştir. Yerel işletme yabancı ortağının ileri teknoloji ve üstün özelliklere sahip ürünlerinden faydalanmak için bu ittifaka girmiştir. Yabancı işletme ise yerel ortağının pazar ile ilgili bilgisinden ve ilişkilerinden faydalanmak istemektedir.

İttifakın başarılı olabilmesi için yeterli kaynak tahsisi yapılmıştır ve pazar ittifak için çok sayıda fırsat sunmaktadır. İttifak, ilk üç yılda yerel pazarın büyüme hızından daha hızlı bir büyüme kaydetmiştir. İttifakın son yılında yabancı ortağın geliştirdiği ürün modellerinden birisi arızalanmaya başlamıştır. Arızaya ortamdaki tozların ürün üzerinde birikmesi sebep olmaktadır ve sorun garanti süresi bittikten sonra ortaya çıkmaktadır. Arızanın giderilmesi çok masraflıdır. Muadil ürünler aynı ortamlarda uzun yıllar sorunsuz çalışabilmektedir.

Ortaklar konu hakkında müzakereler yapmışlardır ve müzakereler sonucunda arızalanan ürünlerin yeni versiyonları ile bedelsiz olarak değiştirilmesi kararı alınmıştır. Yabancı ortak değişecek ürünleri bedelsiz olarak gönderecek, yerli ortak ürünlerin değiştirilme ve bakım hizmetini bedelsiz olarak verecektir.

Aynı yıl alınan büyük bir proje ile ittifakın satışları pazarın büyüme oranının üzerinde artmıştır ve kar artışı pazarın büyüme oranı ile aynı kalmıştır.

Demografik Özellikler	
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-23 <input type="checkbox"/> 24-29 <input type="checkbox"/> 30-35 <input type="checkbox"/> 36-41 <input type="checkbox"/> 42-47 <input type="checkbox"/> 48 – 53 <input type="checkbox"/> 54 – 59 <input type="checkbox"/> 60-65
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Orta okul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y. Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam İş Tecrübeniz	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 10-15 yıl <input type="checkbox"/> 15-20 yıl <input type="checkbox"/> 20-25 yıl <input type="checkbox"/> 25-30 yıl <input type="checkbox"/> 30-35 yıl
İşletmedeki Pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Direktör <input type="checkbox"/> G.Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> G. Müdür

UYARI: Okuduğunuz senaryoda kendinizi yerel iş ortağının yöneticisi olarak hayal etmenizi ve aşağıda yer alan soruları bu role uygun olarak yanıtlamanızı rica ediyoruz.

UYARI: Aşağıda yer alan sorulardan 1 ile 57 arasında olanları cevaplandırırken sağ tarafta yer alan; **(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Katılıyorum, (6) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden size uyan yalnızca bir tanesini işaretleyin.

No	Anket Soruları	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İttifak Performansı						
1	Genel olarak, ittifakın performansı iyidir						
2	İttifak, ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirmiştir						
3	İttifak, işletmenin temel yetkinliklerine ve rekabet avantajına katkıda bulunmuştur.						
4	Ortaklar ittifak için zaman ve çaba harcamışlardır						
5	İttifak yeterince üretken değildir						
6	İttifakta kaynaklar dikkatli bir şekilde kullanılmıştır						
7	İttifakta, kaynak kullanımı için düzenlenen prosedürler ve mekanizmalar						

	uygun maliyetlidir								
8	İttifak, kaynak girdilerinin çıktılara dönüştürülmesinde etkili değildir.(İttifak verimli değildir)								
9	İttifakın faaliyetleri çevresel değişikliklere hızlıca uyarlanmıştır								
10	Ortaklar, değişen durumlar karşısında ittifakta düzenleme yapma konusunda yetkindir								
11	İttifakın yönetimi beklenmedik durumlar karşısında, ittifakın yapı ve stratejilerini uygun hale getirir?????								
12	İttifakın yönetimi, özel durum ve problemlerle karşılaştığında, ihtiyaca yönelik çözümler üretmez								
13	İttifakın gelirleri ve müşterileri beklentilerin üzerindedir.								
14	Ortakların bir araya gelmesi ile her iki tarafın uzmanlık, ürün ve teknolojilerinin birleşmesi yüksek kaliteli bir çözüm sağlar								
15	İttifak; ürün veya çözümlerin piyasaya sürülmesi için gereken zamanı azaltır.								
16	İttifak; yeni müşteriler, ürünler veya projeler üretir								
17	İttifak; müşteri memnuniyetini fazlasıyla sağlar.								
18	İttifakın örgütlenmesi olumlu bir tanınmayı sağlar								
19	İttifak uzun vadeli bir ilişkiye dönüşmüştür veya dönüşme potansiyeli yüksektir.								
20	İşletme, ittifakın finansal performansından memnundur.								
21	Diğer ortak, ittifakın finansal performansından memnun görünüyor.								
22	Diğer ortak ittifaktan memnun görünüyor								
23	İttifak kurulmasaydı muhtemelen daha az kar elde edilirdi								
24	İttifak, rakiplere göre daha fazla kar elde edilmesini sağlar								
25	Ortaklar birlikte oldukça fazla kazanç elde eder								
26	İttifak, ortakları arasında güçlü ve uyumlu bir ilişki ile nitelendirilebilir								
27	Yukarıda belirtilen ifadelere verdiğim cevaplara dayanarak ittifakın başarılı olduğunu düşünüyorum								
28	Yukarıda belirtilen ifadelere verdiğim cevaplara dayanarak ittifakın başarısız olduğunu düşünüyorum								

Güvenme Eğilimi									
29	Bir insana / bir şeye güvenmek kolaydır.								
44	İnsanlar genellikle güvenilirdir								
45	İnsanlar genellikle birbirlerinden faydalanmazlar								
46	Genelde diğer insanlara güvenilmelidir								

Yukarıdaki senaryoya göre ortakların ilişkisini değerlendiriniz

2. Ortaklar.....

	İlişki Sermayesi								
7	...arasında, farklı kademelerde yakın ve kişisel etkileşim vardır.								
8	... arasında farklı kademelerde karşılıklı saygı vardır								
9	... arasında çoğu kademedede karşılıklı güven bulunmaktadır								
0	... arasında çeşitli kademelerde kişisel dostluk bulunmaktadır								
1	... arasında yüksek düzeyde aynı ile mukabele bulunmaktadır								
2	... birbirlerine güvenirler								
3	..., ortak kader ve ortak hedefler, beraberlik hissi ve en iyi yöntem konusunda ortak bir anlayışa sahiptirler								
4	... ilişkilerinde birbirine karşı her zaman adil davranır								
5	... arasında sorunlar ortaya çıktığında birbirlerinin haklarını gözetirler								
6	Ortakların ilişkileri etkileşimin açıklığı, yapıcı eleştiri ve birlikte problem çözüme yetenekleri açısından başarılıdır								
7	Bu ilişkide, ortakların birbirlerinin yetkinliklerine karşılıklı güveni vardır.								

3. UYARI: Alttağı soruya cevap olarak seçeneklerden yalnızca birisini işaretleyin.

	İttifak İstikrarı	
8	İttifakın gelecekteki durumuna ilişkin görüşünüz nedir	
	<i>İttifak, yasal bir süreç ile sonlandırılır</i>	
	<i>İttifak, bir tarafın isteğı ile tek taraflı olarak sonlandırılır</i>	
	<i>İttifak, karşılıklı anlaşma ile sonlandırılır</i>	
	<i>İttifak, herhangi bir gelişme göstermeden devam eder</i>	
	<i>İttifak, yavaş bir şekilde ilerlemeye devam eder</i>	
	<i>İttifak, beklendiğı gibi ilerlemeye devam eder</i>	
	<i>İttifak, beklediğinden daha iyi ilerler</i>	
	<i>İttifak, iki tarafın beklentilerini karşılamış bir şekilde başarı ile tamamlanır.</i>	

UYARI: Yukarıda, ittifakın performansını ölçmeye yönelik sorulara ilişkin verdiğiniz cevapları düşünün ve ittifakın performansını tekrar değerlendirerek performansın durumu ile ilgili sebepleri düşünün.

Aşağıdaki öğeler, ittifakın performansının sebeplerine dair izlenimleriniz veya görüşleriniz ile ilgilidir. Alttaki soruların her birisi için uygun gördüğünüz bir sayıyı işaretleyin.

		Atıf Ölçeği											
İttifakın performansı büyük ölçüde....													
9	... ortakların katkısına bağlıdır												...ortakların dışındaki koşullara bağlıdır
4	...ortaklara bağlıdır												...ortakların dışındadır
7	...ortaklar ile ilgili bir şeydir												...ortakların dışında başkaları ile ilgili bir şeydir

10.KAYNAKÇA

- Agarwal, R., Croson, R., Mahoney, J.T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), pp. 413-437
- Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49-74.
- Acquaah, M. (2007). Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, 28 (12), pp. 1235-1255
- Adler, P.S., Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects For A New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M., Sahay, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), *Global Perspectives on Cooperative Strategies*, pp. 1005-1032
- Badovick, G.J., Hadaway, F.J., Kaminski, P.F. (1992). Attributions and Emotions: The Effects on Salesperson Motivation after Successful vs. Unsuccessful Quota Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(3), pp. 1-11
- Barney, J.B., Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp. 175-190
- Baron, R. M., & 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(6), pp. 1173–1182.
- Barry, B., Crant, J.M., (2000). Dyadic Communication Relationships in Organizations: An Attribution/Expectancy Approach. *Organization Science*, 11(6), pp. 648-664
- Bell-Dolan, D., & Anderson, C. A. (1999). Attributional processes: An integration of social and clinical psychology. In R. M. Kowalski & M. R. Leary (Eds.), *The social psychology of emotional and behavioral problems: Interfaces of social and*

- clinical psychology (pp. 37-67). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Bierly, P.E. III, Gallagher, S., (2007). Exploring alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, 40, pp. 134-153
- Bigley, G.A., Pearce, J.L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 405-421
- Blatt, R., (2009). Tough Love: How Communal Schemas and Contracting Practices Build Relational Capital in Entrepreneurial Teams. *The Academy of Management Review*, 34(3), pp. 533-551
- Boersma-de Jong, M., & Ghauri, P. (2003). Trust in International Joint Venture Relationships. *Journal of Business Research*, 56, pp. 1031 – 1042.
- Bowlby, J., (1988). *A Secure Base Parent-Child Attachment and Healthy Human Development*. Basic Books
- Borys, B., Jemison, D.B., (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *The Academy of Management Review*, 14(2), pp. 234-249
- Bradbury, T. N., & Fincham, F. D. (1990). Attributions in marriage: Review and critique. *Psychological Bulletin*, 107, pp. 3-33
- Brower, H.H., Schoorman, F. D., Tan, H.H. (2000). A Model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), pp. 227-250.
- Brown, K.A. (1984). Explaining Group Poor Performance: An Attributional Analysis. *The Academy of Management Review*, 9 (1), pp. 54-63
- Buckley, P.J., Glaister, K. W., Husan, R., (2002). International Joint Ventures: Partnering Skills and Cross-Cultural Issues. *Long Range Planning*, 35, pp. 113-134
- Burt, R.S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), pp. 339-365
- Campbell, C.R., Swift, C.O. (2006). Attributional Comparisons Across Biases and Leader-Member Exchange Status. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), pp. 393-

- Carifio, J., Perla, R. (2007). Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3 (3), pp.106-116
- Carroll, G.R., Delacroix, J. (1982). Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach. *Administrative Science Quarterly*, 27 (2), pp. 169-198
- Carson, J. (2019). External relational attributions: Attributing cause to others' relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 40, pp. 541–553.
- Chang, S.J., Rosenzweig, P. M., (2001). The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), pp. 747-776
- Chen, R., Sharma, S.K., Rao, H. R. (2016). Members' site use continuance on Facebook: Examining the role of relational capital. *Decision Support Systems*, 90, pp. 86–98
- Chidlow, A., Plakoyiannaki, E. & Welch, C. (2014). Translation in cross-language international business research: Beyond equivalence. *Journal of International Business Studies*. 45, pp. 1-21.
- Christoffersen, J., Plenborg, T., Robson, M. J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23, pp. 479–489
- Cortina, J. (1993). Interaction, nonlinearity, and multicollinearity: Implications for multiple regression. *Journal of Management*, 19(4), 915–922.
- Cummins, R.A. & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. *Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities* (pp.74-93). Singapore: National University of Singapore.
- Das, T. K., Teng, B.-S. (1999). Managing Risks in Strategic Alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4), pp. 50-62
- Das, T. K., Teng, B-S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), pp. 77-101
- Das, T.K., Teng, B., –S. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 7, pp. 1-29

- Das, T.K., Teng, B., –S. (2002). The Dynamics Of Alliance Conditions In The Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 39(5), pp. 725-746
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Devinney, T. M. (2013). Is Microfoundational Thinking Critical to Management Thought and Practice? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 81–84.
- Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma H.K., Tihanyi L. (2004). Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), pp. 428-442
- Dhanaraj, C., Beamish, P.W. (2004). Effect of equity ownership on the survival on the survival of International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 295–305
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *The Academy of Management Review*, 34(1), 68-84.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), pp. 450-467
- Dussauge, P., Garrette, B. (1995). Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry. *Journal of International Business Studies*, 26 (3), pp. 505-530
- Dyer, J.H., (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17 (4), pp. 271–292.
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions. *The Academy of Management Review*, 36(4), 731-753.
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2017). It's not me, it's not you, it's us! An empirical examination of relational attributions. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), pp. 711-731.

- Fink, R.C., Edelman, L.F., Hatten, K.J. (2006). Relational Exchange Strategies, Performance, Uncertainty, and Knowledge. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14 (2), pp. 139- 153
- Ford, J.D. (1985). The Effects of Causal Attributions on Decision Makers' Responses to Performance Downturns. *The Academy of Management Review*, 10(4), pp. 770-786
- Forsyth, Donelson & N. Kelley, Karl. (1994). Attribution in Groups: Estimations of Personal Contributions to Collective Endeavors. *Small Group Research*, 25, pp. 367-383.
- Fritz, M.S., Taylor, A.B., & MacKinnon, D.P. (2012). Explanation of Two Anomalous Results in Statistical Mediation Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 47(1), pp. 61-87
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), pp. 1-19
- Gansinieca, R.L. (2016). Relational capital and open innovation – in search of interdependencies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 220, 236 – 242
- Gardner, W. L., Karam E.P., Tribble, L.L., Cogliser, C.C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self-work, and conflict, 40(5), pp. 554-569
- Gerbing, D.W., Anderson, J.C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25 (2), pp. 186-192
- Geringer, J.M., Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22, pp. 249-264.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J.E., McNally, J., (2005). Antecedents of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), pp. 287-302
- Gill, J., Butler, R.J. (2003). Managing Instability in Cross-Cultural Alliances. *Long Range Planning*, 36, pp. 543–563
- Goncalo, J.A. (2004). Past success and convergent thinking in groups: The role of

- group-focused attributions. *European Journal of Social Psychology*, 34, pp. 385–395
- Goncalo, J., Duguid, M. M. (2008). Hidden consequences of the group-serving bias: Causal attributions and the quality of group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, pp. 219-233
- Gulati, R., (1995a). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), pp. 619-652
- Gulati, R. (1995b). 'Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances', *Academy of Management Journal*, 38, pp. 85–112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. 19(4). Special Issue: Editor's Choice, pp. 293-317
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83–103.
- Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103, pp. 336–355.
- Hardin, R., (1993). The street-level epistemology of trust. *Politics & Society*, 21, pp. 505-529.
- Harms, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 21, pp. 285–296
- Harrigan, K.R. (1988). Joint Ventures and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), pp. 141-158
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128-146.
- Hayes, A. F. (2015). An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1–22.
- Hennart, J.F. (1988). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 361-374

- Hermida, R., Luchman, J.N. (2013). The Moderating Role of Locus of Causality in the Relationship Between Source of Information and Psychological Contract Breach Perceptions. *Journal of Business and Psychology*, 28 (2), pp. 221-232
- Hertz, S., (1996). The Dynamics of International Strategic Alliances: A Study of Freight Transport Companies. *International Studies of Management & Organization*, 26(2), pp. 104-130
- Hewstone, M. (1990). The “ultimate attribution error”? A review of the literature on intergroup causal attribution. *European Journal of Social Psychology*, 20(4), pp. 311–335.
- Hoffmann, W. H., Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning* 34, pp. 357-381
- Hult, T.G. M., Ketchen, D. J. Jr., Griffith, D. A., Chabowski, B.R., Hamman, M.K., Dykes, B.J., Pollitte, W.A., Cavusgil, S. T., (2008). An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), pp. 1064-1080
- Inkpen, A.C., (1998). Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), pp. 69-80
- Inkpen, A. C., Beamish, P. W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *The Academy of Management Review*, 22(1), pp. 177-202
- Inkpen, A.C., Currall, S. C., (1998). The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, 4(1), pp. 1-20
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage”, *Journal of Management*, 28, pp. 413-446.
- Islam, M. R., & Hewstone, M. (1993). Intergroup attributions and affective consequences in majority and minority groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), pp. 936-950.
- Jiang, X., Li, Y., Gao, S., (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14, pp. 173–189
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance?

- The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, pp. 128–138
- Johnson, J.L., Cullen, J.B., Sakano, T., Takenouchi, H. (1996). Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), Global Perspectives on Cooperative Strategies, pp. 981-1004
- Johnston, W.J. , Kim, K., (1994). Performance, Attribution, and Expectancy Linkages in Personal Selling. *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 68-81
- Jones, G., & George, J. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kale, P., Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? *Academy of Management Perspectives*, 23 (3), pp. 45-62
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in stratgic alliances. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 217-237
- Kale, P., Dyer, J., Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23, pp.747-767
- Kogut, E. (2016). Adult attachment styles, self-efficacy, and causal attributional style for achievement-related failures. *Learning and Individual Differences*, 50, pp. 64–72
- Kohtamäki, M., Partanen, J., Möller, K. (2013). Making a profit with R&D services — The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 71–81
- Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Henneberg, S., Naudé, P., Ventresca, M.J. (2012). Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 1298–1309
- Koza, M.P., Lewin, A.Y. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic

Alliances, pp. 255-264

- Krishnan, R., Martin, X., Noorderhaven, N.G. (2006). When Does Trust Matter to Alliance Performance? *The Academy of Management Journal*, 49(5), pp. 894-917
- Lai, J.H., Chang, S. C., Chen, S. S. (2010). Is experience valuable in international strategic alliances? *Journal of International Management*, 16, pp. 247–261
- Lavie, D., Haunschild, P. R., Khanna, P. (2012). Organizational Differences, Relational Mechanisms and Alliance Performance. *Strategic Management Journal*, 33 (13), pp. 1453-1479
- Lee, M. K. O., Turban, E. (2001). A Trust Model for Consumer Internet Shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), pp. 75-91
- Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., Eds., *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 114-139.
- Lewis, J. D., Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality”, *Social Forces*, Vol. 63, No. 4, pp. 967-985
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives’, in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Electronic Edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107,
- Lunnan, R., Haugland, S.A., (2008). Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), pp. 545-556
- Martinko, M.J., Gardner, W.L. (1987). The Leader/Member Attribution Process. *The Academy of Management Review*, 12(2), pp. 235-249
- Martinko, M.J., Harvey, P., Dasborough, M.T. (2011). The Attribution: theory in the organizational incubator sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), pp. 144-149
- Martinko, J., Douglas, M., Harvey, S.P. (2006). Attribution Theory in Industrial and Organizational Psychology: A Review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, pp.127 – 187

- Martinko, M. J., Moss, S. E., Douglas, S. C., & Borkowski, N. (2007). Anticipating the inevitable: When leader and member attribution styles clash. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 158-174.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734
- Mayer, R.C., Davis, J.H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp. 123-136
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F. D., (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734
- McAuley, E., Duncan, T.E., Russell, D.W., (1992). Measuring Causal Attributions: The Revised Causal Dimension Scale (CDSII). *Personal Social Psychology Bulletin* 18, pp. 566-573
- McCarter, M., Mahoney, J., & Northcraft, G. (2011). Testing the waters: using collective real options to manage the social dilemma of strategic alliances. *The Academy of Management Review*, 36(4), 621-640.
- McCutchen, Jr. W. W., Swamidass, P. M., Teng, B. -S. (2008). Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience. *Journal of High Technology Management Research*, 18, 191–202
- McEvily, B. (2011). Reorganizing the Boundaries of Trust: From Discrete Alternatives to Hybrid Forms. *Organization Science*, 22(5), *New Perspectives in Organization Science*, pp. 1266-1276
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), pp. 91-103
- McKnight, D. H., Chervany, N.L. (2002). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), pp. 35–59.
- McKnight, D. H., Cummings, L.L., Chervany, N.L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 473-490
- Michalisin, M.D. , Karau, S., Tangpong, C. (2004). The effects of performance and

- team cohesion on attribution: A longitudinal simulation. *Journal of Business Research*, 57, pp. 1108-1115
- Mohr, A.T., Puck, J., (2013). Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. *Management International Review*, 53(2), pp. 269-289
- Mooradian, T., Renzl, B., Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*. 37, pp. 523-540.
- Moore, J.E. (2000). Why is This Happening? A Causal Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences”, *The Academy of Management Review*, 25(2), pp. 335-349
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), pp. 1129-1151
- Murphy, G.B. (2003). Propensity to Trust, Purchase Experience, and Trusting Beliefs of Unfamiliar E-Commerce Ventures. 6(2), pp. 53-64
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266
- Newburry, W., Zeira, Y. (1997). Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international greenfield investments (IGIs): Implications for parent companies. *Journal of World Business*, 32(2), pp. 87-102
- Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N.G., (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *The Academy of Management Journal*, 40(2), Special Research Forum on Alliances and Networks, pp. 308-338
- Oxley, J. E., Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of International R&D Alliances. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 723–749
- Park, S.H., Ungson, G.R. (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, 12(1), pp. 37-53
- Peabody, D. (1962). Two components in bipolar scales: Direction and extremeness. *Psychological Review*, 69(2), 65–73.
- Peng, M.W., Luo, Y. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in a Transition

- Economy: The Nature of a Micro-Macro Link”, *The Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 486-501
- Plott, C.R. (1982). *Industrial Organization Theory and Experimental Economics*. *Journal of Economic Literature*, 20(4), pp. 1485-1527
- Poon J.M.L., Mohd Salleh A.H., Che Senik Z. (2007). Propensity to trust as a moderator of the relationship between perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(3), pp.350-366,
- Ring, P. S., Van de Ven, A.H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), pp. 90-118
- Ring, P.S., Van De Ven, A.H., (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), pp. 483-498
- Robson, M. J., Katsikeas, C.S., Bello, D.C. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. *Organization Science*, 19(4), pp. 647-665
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1–7.
- Rowley, T., Behrens, D., Krackhardt, D., (2000). Redundant Governance Structures: an Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 369–386
- Rudolph, U., Roesch, S., Greitemeyer, T., Weiner, B. (2004). A Meta-Analytic Review of Help Giving and Aggression from an Attributional Perspective: Contributions to a General Theory of Motivation. *Cognition and Emotion*, 18, pp. 815-848
- Russell, D.W., (1982). The Causal Dimension Scale: A Measure of How Individuals Perceive Causes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(6), pp. 1137-1145
- Sako, M. (1997). Does trust improve business performance? Forthcoming in C. Lane

- & R. Bachmann (Eds.), Oxford: Oxford University Press, Trust within and between organization, pp. 4-7,
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavuşgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358–373.
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 40(2), pp. 443-461
- Schoorman F. D., Mayer R.C., Davis J. H., (2007), “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future” , *The Academy of Management Review*, 32(2), pp. 344-354
- Schwenk, CR. 1982. Why sacrifice rigor for relevance? A proposal for combining laboratory and field research in strategic management. *Strategic Management Journal* 3(3): 213-225.
- Scott, W.R., (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), pp. 493-511
- Shah, R.H., Swaminathan, V. (2008). Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context. *Strategic Management Journal*, 29 (5), pp. 471-494
- Shane, S., Foo, M. (1999). New firm survival: An institutional explanation for franchisor mortality. *Management Science*, 45, 142-159.
- Shane, S., Shankar, V., Aravindakshan, A. (2006). The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size. *Management Science*, 52(5), pp. 773-787
- Shin, J.-K., Park, M.-S., Ingram, R., (2012). Market orientation and communication methods in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 65, pp. 1606–1611
- Sitkin, S.B., Roth, N.L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/ Distrust. *Organization Science*, 4(3), pp. 367-392
- Sohn, S. J. (2006). Choosing the Partners in the Licensing Alliance. *Managerial and Decision Economics*, 27 (4), pp. 251-260
- Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T., Morschett, D. (2011). "International SME

- Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success", *Long Range Planning*, 44(4), pp. 271–288
- Taylor, D. M., & Tyler, J. K. (1986). Group Members' Responses to Group-Serving Attributions for Success and Failure. *The Journal of Social Psychology*, 126(6), pp. 775–781.
- TDK, 2019, "<http://sozluk.gov.tr/>", *istikrarsızlık*, 29.07.2019
- Teas, R. K., McElroy, J.C. (1986). Causal Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation, *Journal of Marketing*, 50(1), pp. 75-86
- Tomlinson, E.C., Mayer, R.C. (2009). The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair. *The Academy of Management Review*, 34 (1), pp. 85-104
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 464-476
- Uzzi, B., (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), pp. 674-698
- Uzzi, B., Lancaster, R., (2003). Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients. *Management Science*, Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge, 49(4), pp. 383-399
- Vallerand, R.J., Richer, F., (1988). On the Use of the Causal Dimension Scale in a Field Setting: A Test With Confirmatory Factor Analysis in Success and Failure Situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), pp. 704-712
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M.E., Cummings, L. L., (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), pp. 3-23
- Weiner, B., (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), pp. 548-573
- Weiner, B., (2000). Intrapersonal and Interpersonal Theories of Motivation from an Attributional Perspective. *Educational Psychology Review*, 12(1), pp. 1-14

- Weiner, B. (2019). Wither attribution theory?. *Journal of Organizational Behavior*, 40, pp. 603-604.
- West, B. J., Patera, J.I., Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp.249–267
- Xia, J. (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances. *Strat. Mgmt. J.*, 32: 229–253.
- Yayla, S., Yeniuyurt, S., Uslay, C., Çavuşgil, E. (2018). The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions. *International Business Review*, 27(6), pp. 1105-1115
- Yılmaz, V., Aktaş, C., Arslan, M. S. T. (2009). Müşterilerin kredi kartına olan tutumlarının çoklu regresyon ve faktör analizi ile incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(22), ss.127-139
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V., (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), pp. 141-159
- Zucker L.G., (1985). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, pp. 1840 - 1920;