

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SOSYAL SERMAYE VE STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMA**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERVE TAŞKIN**

**DÜZCE**  
**TEMMUZ, 2019**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SOSYAL SERMAYE VE STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMA**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Merve TAŞKIN**

**Danışman: Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT**

**DÜZCE**  
**TEMMUZ, 2019**

**Merve TAŞKIN**  
**Düze Üniuersitesi, SBE**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Temmuz, 2019**

**SOSYAL SERMAYE VE**  
**STRATEJİK İTTİFAK OLŐTURMA**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ: YÖNETİCİLER**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından ..... Anabilim  
Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (imza)  
Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Üye ..... (imza)  
Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Üye ..... (imza)  
Akademik Unvanı, Adı - Soyadı

Üye ..... (imza)  
Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Üye ..... (imza)  
Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Onay,  
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, yöneticilerin sosyal sermaye yapısı ile stratejik ittifak kurma eğilimi arasındaki ilişkiyi nicel bir yöntem ile belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmadır.

Öncelikle bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan ve yardımseverliği ile sabırla ve ilgiyle tez sürecim boyunca bir an olsun desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT 'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmada kullanılan verilerin toplanması sürecinde değerli vakitlerini bana ayıran Düzce'de yer alan yöneticilere teşekkür ederim. Araştırma sürecinde bilmediğim hususlarda bana yardımcı olan değerli arkadaşım Tuğba ÇİÇEK 'e sonsuz teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatımın tüm aşamasında olduğu gibi tez süreci boyunca da desteklerini benden esirgemeyen aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

**Merve TAŞKIN**

## ÖZET

### SOSYAL SERMAYE VE STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Merve TAŞKIN  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Temmuz, 2019,

Bu araştırma, yöneticilerin sahip oldukları sosyal sermaye yapısı ile stratejik ittifak kurma eğilimi arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evreni Düzce Ticaret ve Sanayi odasına bağlı 1526 işletmenin yöneticilerinden oluşmaktadır. Nicel verilere dayanan araştırma yürütülmüştür. Araştırma gerçekleştirilirken daha etkili sonuçlar elde edebilmek amacıyla anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu anket formlarının bir kısmı yüz yüze anket tekniği, bir kısmı ise online anket üzerinden elde edilmiştir. Değerlendirilmeye alınan ve veri analizinde kullanılan toplam anket sayısı 322'dir. Elde edilen verilerde kullanılan başlıca analizler; frekans analizleri, betimleyici istatistikler, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi, anova ve faktör analizleri şeklindedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, stratejik ittifak eğiliminin sosyal sermaye düzeyi ile arasında pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır. Yani yöneticiler stratejik ittifak gerçekleştirirken sosyal sermaye boyutlarıyla ilişkilendirerek karar vermektedir. İlişki kurma ve sürdürme boyutunun amaç ve eylem birliği üzerinde daha fazla ilişkisi bulunmaktadır. Güven telkin etmeninde amaç ve eylem birliği üzerinde orta düzeyde bir ilişkisi bulunmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Beklendiği gibi sosyal sermaye boyutlarının stratejik ittifak kurarken ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sermaye, Stratejik İttifak, Güven Telkin Etme, Amaç ve Eylem Birliği, İlişki Kurma ve Sürdürme

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL CAPITAL AND STRATEGIC ALLIANCE: A RESEARCH ON MANAGERS**

**Merve TAŞKIN**

**Master Thesis**

**Division of Business Management**

**Supervisor: Assoc. Prof. Yunus Emre TAŞGİT**

**July, 2019,**

This research was conducted to determine the relationship between the social capital structure that managers have and the tendency to form strategic alliances.

The universe of research consists of the managers of 1526 enterprises connected to the Chamber of Commerce and industry in Düzce. Research based on quantitative data was conducted. The survey form was created in order to achieve more effective results while carrying out the research. Some of these questionnaire forms were obtained through face-to-face survey technique and some were obtained through online survey. The total number of surveys taken for evaluation and used in data analysis is 322. Main analyses used in the obtained data; frequency analysis, descriptive statistics, Correlation Analysis, Regression Analysis, t-test, Anova and factor analysis.

Looking at the results obtained in the research, the strategic alliance trend has a positive relationship between the level of social capital. That is, managers make decisions by associating them with social capital components while carrying out a strategic alliance. The dimension of building and maintaining relationships has more to do with unity of purpose and action. Trust indoctrination has a moderate relationship on the unity of purpose and action. Other variables include a low-level positive-directional relationship. As expected, it was concluded that the components of social capital were in a relationship when forming a strategic alliance.



**Key Words:** Social Capital, Strategic Alliance, Instilling Confidence, Unity of Purpose and Action, Relationship Building and Maintaining



# İÇİNDEKİLER

|  |     |
|--|-----|
| JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI .....                              | i   |
| ÖNSÖZ.....   | ii  |
| ÖZET.....  | iii |
| ABSTRACT .....   | iv  |
| İÇİNDEKİLER .....  | vi  |
| TABLolar LİSTESİ.....  | ix  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....  | x   |
| I.BÖLÜM.....   | 1   |
| 1.1.Araştırmanın Problemi.....                               | 1   |
| 1.2.Araştırmanın Amacı .....                                 | 2   |
| 1.3.Araştırmanın Önemi.....                                  | 3   |
| 1.4.Araştırma Sayıtları .....                                | 4   |
| 1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Temel Aldığı Felsefe..... | 4   |
| II. BÖLÜM .....  | 6   |
| 2.1. Sosyal Sermaye Kavramı.....                             | 6   |
| 2.2. Sosyal Sermaye Kavramı İle İlgili Araştırmacılar.....   | 8   |
| 2.2.1. Bourdiue'ya göre Sosyal Sermaye .....                 | 8   |
| 2.2.2. James Colemana göre Sosyal Sermaye .....              | 9   |
| 2.2.3. Robert Putnam' a göre Sosyal Sermaye .....            | 10  |
| 2.2.4. Fukuyama' ya göre Sosyal Sermaye.....                 | 11  |
| 2.2.5. Dünya Bankası ve OECD'ye göre Sosyal Sermaye.....     | 12  |
| 2.3. Sosyal Sermaye Boyutları.....                           | 13  |
| 2.3.1. Farkındalık .....                                     | 14  |
| 2.3.2. Güven Telkin Etme .....                               | 15  |
| 2.3.3. İlişki Kurma ve Sürdürme .....                        | 17  |
| 2.4. Yöneticilerde Sosyal Sermaye .....                      | 18  |
| III. BÖLÜM.....  | 20  |
| 3.1. Stratejik İttifak Kavramı .....                         | 20  |
| 3.2. Stratejik İttifakların Genel Özellikleri.....           | 22  |
| 3.3. Yöneticilerin Stratejik İttifak Yapma Nedenleri .....   | 23  |

|   |    |
|---|----|
| 3.3.1. Pazarın Küreselleşmesi ve Küresel Rekabet .....            | 22 |
| 3.3.2. Sinerji ve Rekabet Üstünlüğü .....                         | 24 |
| 3.3.3. Riskin Paylaşılarak Azaltılması .....                      | 25 |
| 3.3.4. Küresel Teknoloji .....                                    | 25 |
| 3.3.5. Yeni Pazarlara Hızlı ve Kolay Girebilme Üstünlüğü .....    | 26 |
| 3.3.6. Bilgi Transferi ve Öğrenme .....                           | 27 |
| 3.4. Stratejik İttifak Yapma Nedenlerini Açıklayan Teoriler ..... | 27 |
| 3.4.1. İşlem Maliyet Yaklaşımı .....                              | 28 |
| 3.4.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı .....                         | 29 |
| 3.4.3. Sosyal Ağ Yaklaşımı .....                                  | 30 |
| 3.4.4. Vekâlet Kuramı Yaklaşımı .....                             | 31 |
| 3.4.5. Koşul- Bağlılık Yaklaşımı .....                            | 32 |
| 3.4.6. Kurumsal Kuram Yaklaşımı .....                             | 33 |
| 3.5. Stratejik İttifak Boyutları .....                            | 34 |
| 3.5.1. İhtiyaç Algısı .....                                       | 35 |
| 3.5.2. Güç Yönelimi .....   | 36 |
| 3.5.3. Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi .....                         | 37 |
| 3.5.4. Amaç ve Eylem Birliği .....                                | 38 |
| 3.6. Stratejik İttifak Yapma Riskleri .....                       | 39 |
| 3.7. Sosyal Sermaye ve Stratejik İttifak İlişkisi .....           | 40 |
| IV. BÖLÜM .....   | 43 |
| 4.1. Araştırmanın Yöntemi .....                                   | 43 |
| 4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....                        | 44 |
| 4.3. Veri Toplama Araçları .....                                  | 46 |
| 4.4. Anket Formu Oluşturma Süreci .....                           | 47 |
| 4.5. Ölçmede Güvenirlik ve Geçerlilik .....                       | 47 |
| 4.5.1. Güvenirlik .....   | 48 |
| 4.4.2. Geçerlilik .....   | 49 |
| 4.6. Verilerin Toplanması .....                                   | 50 |
| 4.7. Verilerin Analizi .....                                      | 52 |
| V. BÖLÜM .....  | 54 |
| 5.1. Bulgular .....   | 54 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5.2. Demografik Bulgular</b> .....                 | <b>54</b> |
| <b>5.3. Faktör Analizi Bulguları</b> .....            | <b>55</b> |
| <b>5.4. Araştırmanın Modeli</b> .....                 | <b>59</b> |
| <b>5.5. Betimleyici Bulgular</b> .....                | <b>60</b> |
| <b>5.6. Korelasyon Analizi Bulguları</b> .....        | <b>61</b> |
| <b>5.7. Regresyon Analizi Bulguları</b> .....         | <b>63</b> |
| <b>5.8. T-Testi Analizi ile İlgili Bulgular</b> ..... | <b>68</b> |
| <b>5.9. One-Way Anova Test Bulguları</b> .....        | <b>69</b> |
| <b>VI. BÖLÜM</b> .....                                | <b>72</b> |
| <b>6.1. Sonuçlar</b> .....                            | <b>72</b> |
| <b>6.2. Öneriler</b> .....                            | <b>76</b> |
| <b>6.2.1. Yöneticiye Yönelik Öneriler</b> .....       | <b>76</b> |
| <b>6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler</b> .....  | <b>76</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....                                 | <b>79</b> |
| <b>EKLER</b> .....                                    | <b>94</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tablo 1.</b> İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar.....                                   | <b>12</b> |
| <b>Tablo 2.</b> İçsel ve Dışsal Sosyal Sermayenin Kapsam Alanı.....  | <b>17</b> |
| <b>Tablo 3.</b> Belirli Bir Evren İçin Örneklem Büyüklüğü.....   | <b>45</b> |
| <b>Tablo 4.</b> Stratejik İttifak Pilot Uygulama Sonrası Güvenirlik Katsayıları .....                                      | <b>51</b> |
| <b>Tablo 5.</b> Sosyal Sermaye Pilot Uygulama Sonrası Güvenirlik Katsayıları .....   | <b>52</b> |
| <b>Tablo 6.</b> Yöneticilerin Özellikleri ile İlgili Bulgular.....   | <b>54</b> |
| <b>Tablo 7.</b> Stratejik İttifakla İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.....  | <b>56</b> |
| <b>Tablo 8.</b> Sosyal Sermaye Yapısı ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.....                                  | <b>58</b> |
| <b>Tablo 9.</b> Betimleyici İstatistikler .....  | <b>60</b> |
| <b>Tablo 10.</b> Sosyal Sermaye Düzeyi ile Stratejik İttifak Kurma Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları ..... | <b>62</b> |
| <b>Tablo 11.</b> Sosyal Sermaye Özellikleri ile İhtiyaç Algısı Regresyon Analizi Bulguları .....                           | <b>63</b> |
| <b>Tablo 12.</b> Sosyal Sermaye Özellikleri ile Güç Yönelimi Regresyon Analizi Bulguları .....                             | <b>65</b> |
| <b>Tablo 13.</b> Sosyal Sermaye Özellikleri ile Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi Regresyon Analizi Bulguları.....              | <b>66</b> |
| <b>Tablo 14.</b> Sosyal Sermaye Özellikleri ile Amaç ve Eylem Birliği Regresyon Analizi Bulguları.....                     | <b>67</b> |
| <b>Tablo 15.</b> Stratejik İttifak ve Cinsiyete Yönelik T-Testi Analiz Bulguları .....                                     | <b>68</b> |
| <b>Tablo 16.</b> Stratejik İttifak ve Sektöre Yönelik One-Way Anova Analiz Bulguları... ..                                 | <b>69</b> |
| <b>Tablo 17.</b> Stratejik İttifak ve Pozisyona Yönelik One-Way Anova Analiz Bulguları .....                               | <b>70</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli..... 59



# I. BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1.Problem

Son yıllarda yerel ve küresel piyasalarda yaşanan teknolojik gelişmeler, müşteri taleplerinin değişmesi gibi pek çok etken kurumların rekabet edebilme güçlerinde değişiklikleri meydana getirmiştir. Bu değişiklikler de örgütler arasında stratejik ittifak anlaşmalarının yaygınlaşmasına yol açmıştır. Kurumlar sadece Türkiye’de değil Dünya’da da yoğun rekabet ortamı ve değişen müşteri ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayacak güce sahip olamadıkları için, diğer örgütlerle bazı anlaşmalar yaparak bu kaynak eksikliklerini tamamlamak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca risklerin azaltılması ve ölçek ekonomisi elde etmek amacıyla da ittifak gerçekleştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Son yıllarda yaşanan değişimlerin, sadece rekabet edebilme güçlerinde değil ayrıca insanların yalnızlaşması ve yapılan işlemlerin sanal ortamlar üzerinden gerçekleşmesi gibi değişiklikleri de meydana getirdiği görülmektedir. Bu küresel çaptaki değişim, şirketleri ve çalışanları da etkilemektedir. Çünkü çalışanların daha verimli olması, çalışma ortamına sevrerek gelmeleri, çalışma ortamındaki ilişkilerin iyi olmasına bağlıdır. Bir gün içerisinde gerçekleştirilen işlemler de bile birçok olumsuzlukla ya da çözümü zor sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden, işletmeler belli işbirlikleri içerisine girmekte ve bazı ittifaklar kurarak hareket etmektedirler. İttifaklar gerçekleştirilirken çoğu insan başkalarına güvenmek, karşılıklı sosyal ağlar geliştirmek ve o toplumun kültürüne uygun davranışlar sergilemek isterler. Bu boyutlar da sosyal sermaye kavramını gündeme getirmektedir. Sosyal sermayeye bakıldığında en basit şekli ile, en az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim imkânı şeklinde tanımlanmaktadır (Karagül ve Masca, 2005: 38).

Günümüz iş dünyasına bakıldığında, artan rekabetle birlikte ittifakların kurulması gerekliliği söz konusudur. Bununla birlikte yukarıda bahsedilen sosyal sermaye tanımından yola çıkıldığı takdirde, belli ittifaklar gerçekleştirilirken de kurumlar arasında iletişim kurma vazifesi gösteren bir faktör olması gerekmektedir. Bu bağlamda da maddi olmayan pozitif değerler olan sosyal sermaye önem kazanmaktadır. Bu yüzden sosyal sermaye yapısı ve stratejik ittifak kurma eğilimi arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede çözülmek istenilen araştırma problemine bakılacak olursa “Yapılan ittifaklarda bir yöneticinin sosyal sermaye yapısı stratejik ittifak kurma eğilimini ne düzeyde etkiliyor?”, “Sosyal sermaye ile stratejik ittifak arasında ilişki var mıdır?” ya da “Sosyal sermaye durumunun stratejik ittifak oluşturabilme düzeyi ne kadardır?” gibi sorularla problem tanımlanabilmektedir.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Örgütlerde ittifak kurulacağı zaman insan faktörü önemli bir noktayı temsil etmektedir. Stratejik ittifak, örgütlerin hedeflerine ulaşması için aralarında gerçekleştirdikleri, çoğunlukla birbirini tanımlayan özel kaynaklarını ve yeteneklerini paylaştıkları, uzun vadeli ve bağlayıcı işbirlikleri (Meydan, 2010: 19) olarak tanımlanmaktadır. İttifak kurulurken örgütler güçlenmekte ve rekabet avantajı kazanmaktadır. İttifaklarla birlikte gerçekleştirilen anlaşmalar ve bu anlaşmalara uyulması gerekliliği de firmaları iletişim halinde olmaya zorlamaktadır. Bu yüzden, ittifak kurulurken insanlar ve örgütler arasında uyum beklenmektedir. Sermaye kavramına da artık sadece finansal açıdan değil iletişim faktörü açısından da bakılmaya başlanmıştır. Böylece sosyal sermaye kavramı da gündeme gelmiştir.

Sosyal sermaye tanımına bakıldığında ise; toplumu oluşturan bireyler, sivil toplum örgütleri ve kurumlar arasındaki faaliyetleri kolaylaştırarak üretkenliği arttıran, güven, norm ve iletişim ağı şeklinde tanımlanmaktadır (Temple, 2000). İttifaklarda oluşan işbirliklerinin iletişim gerektirmesi ve sosyal sermayede ortaya çıkan iletişim ağı, sosyal sermaye ile stratejik ittifak arasında bir bağlantı oluşturmaktadır. Fakat, örgütlerdeki yöneticilerin sosyal sermaye yapısı ile stratejik ittifak kurma düzeyi arasındaki ilişkiye ait bir ölçek bulunmamaktadır. Bu yüzden bu



çalışmada, iki kavramın değerlendirilebilmesi için anket formu geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiş ve ortaya çıkan değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı ise, sosyal sermaye yapısı ile stratejik ittifak kurma düzeyi arasında ne derecede bir ilişki olduğunu genel bir çerçeve ile sunmaktır.

Buradan yola çıkarak alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Stratejik ittifaklarda sosyal sermayeyi etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek,
- Sosyal sermaye düzeyinin stratejik ittifak oluşturmada ne derece etkili olduğunu belirlemek,
- Stratejik ittifakı öznel ölçekle ölçerken hangi faktörlerden yararlanıldığını belirlemek,
- Stratejik ittifak ile sosyal sermaye arasında ne derece ilişki olduğunu saptayabilmek.

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Küreselleşme, modernleşme ile birlikte daha fazla ittifakların oluşturulması ve bunun yanı sıra güvensizliklerin meydana gelmesi, yani soyut davranışların daha fazla önem kazanması, ittifaklar kurulurken sosyal sermaye düzeyini ön plana çıkarmaya başlamıştır. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde ise, bu konuların ayrı ayrı incelendiği, fakat sosyal sermaye düzeyi ile stratejik ittifakın arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla incelenmediği görülmüştür. Aynı zamanda işletmeler arasında çok şiddetli bir rekabetin yaşanması ve kaynak eksikliklerinin giderilmeye çalışılması stratejik ittifaklara olan yönelimi gün geçtikçe arttırmaktadır. Sosyal sermaye kavramının her geçen gün firmalarda önem kazanması ve stratejik ittifak kurma düzeyinin artması, araştırmacıları her iki boyut arasındaki ilişki düzeyini araştırmaya yöneltmiştir. Ayrıca, stratejik ittifak anlaşmaları finansal, nesnel ve öznel ölçeklerle ölçülmektedir. Finansal ölçekler büyüme oranı, kârlılık, hisse senetlerindeki artış gibi durumları ölçerken, nesnel ölçekler, hayatta kalma oranı, süreklilik, uzun ömürlülük ve istikrarsızlık oranı gibi durumları ölçer, son olarak öznel ölçek ise, ortakların performans tatmin düzeyleri, ittifakın etkinliğini algılama

gibi durumları ölçmektedir (Semerciöz ve Çakınberk, 2003). Öznel ölçekleri kullanarak yapılan araştırmalarda nicel çalışmalara çok az rastlanılmasının yanı sıra yerli literatürde de bu konuyla ilgili çok az çalışma bulunmaktadır. Bu yüzden, literatürdeki bu boşluğu dolduracak yeni tartışma alanları açmaya imkân vermesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Çalışma gerçekleştirilirken de stratejik ittifakın ölçülmesi için öznel ölçek aracı geliştirilmiş ve çalışmada nicel araştırma tekniği kullanılmıştır.

#### **1.4.Araştırmanın Sayıtları**

Sayıtlar araştırmada doğru olduğu düşünülen ifadelerdir. Yapılan araştırmada bazı sayıtlar mevcuttur. Gerçekleştirilen çalışmanın sayıtlarını ise şunlar oluşturmaktadır;

- Sosyal sermaye düzeyi yüksek olan yöneticiler stratejik ittifakı daha kolay kurarlar.
- Sosyal sermaye düzeyi yüksek olan yöneticiler daha güvenilirlerdir.
- Sosyal sermaye düzeyi ile stratejik ittifak kurma düzeyi arasında ilişki vardır.
- Sosyal sermaye düzeyi yöneticiler için önemlidir.
- Katılımcıların anket sorularını samimi bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

#### **1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Temel Aldığı Felsefe**

Çalışmada, kapsam ve içerik açısından sınırlılıklarının olmasının yanı sıra yöntem açısından da bazı sınırlılıklar mevcuttur. Literatürde sosyal sermaye ile stratejik ittifak düzeyinin ölçüldüğü kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmaması içerik açısından sınırlılıkları oluşturmaktadır.

Kapsam bakımından değerlendirildiğinde; bu araştırmada sadece toplumsal bakış açısı ele alınmıştır. Evren açısından; araştırma, sadece Düzce ilinde aktif faaliyet gösteren firmalarda bulunan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Örneklem açısından ise sektör kısıtlamasına gidilmesi kapsam sınırlılığını oluşturmaktadır.

Yöntem açısından sınırlılıklar ise, yöneticilere ulaşmanın zorluğundan dolayı örnekleme yöntemi olarak basit seçkisiz örnekleme yönteminin seçilmiş olması gösterilebilmektedir.

Yürütülen bu araştırma temel aldığı felsefeye göre nicel, veri toplama teknikleri açısından kullanılan verilerin özelliğine göre birincil veri, araştırma amacına göre uygulamaya dönük, verilerin toplama zamanına göre anlık-kesitsel bir çalışma ve denek sayısına göre çok denekli bir çalışma olup ölçme gruplarına göre gruplar arası bir çalışmadır.



## II. BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYE

#### 2.1.Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye, modern toplumlarda bireyselleşme ile birlikte sosyal bağlardaki zayıflama, toplumda güven telkin etme duygusunun eksikliği, toplumsal ilişkilerin git gide zayıflaması gibi, toplumun sağlıklı bir şekilde devamını zora sokan sosyal hastalıkların giderilmesi hususunda bir çözüm önerisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Yarcı, 2011). Sosyal sermaye kavramı son yıllarda yükselişe geçen bir terim olmasına rağmen bu kavram çok uzun yıllardır kullanılmaktadır. 1916'da Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürü olan Hanifan tarafından, okullardaki performansı artırmak için birlikte hareket edebilmenin önemini vurgularken ortaya sosyal sermaye kavramı çıkmıştır. Son yıllarda ise ulusların, toplulukların ve bireylerin, toplumsal ilişkileri, sosyal, ekonomik ve siyasal açıdan değerlendirilmeleri sırasında başvurdukları bir kaynak olarak kullanılmaktadır (Baron, Field ve Schuller, 2000). Araştırmaların artmasıyla birlikte işletmelerin ekonomik, bölgesel gelişmeleri gibi farklı alanlarda da oluşan yansımaları ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Araştırma sayılarının artmasına rağmen sosyal sermaye kavramını net bir şekilde tanımlamak mümkün gözükmemekte ve yorumlayan kişilere, topluma, kültüre göre farklı açılardan tefsir edilmektedir. Fakat bütün yapılan çalışmalarda ortak olan bir nokta bulunmakta; o da sosyal yapının belirli bireyler veya gruplar için amaçlarını sürdürmede rekabet avantajını sağlayacak bir tür sermaye olduğudur (Burt, 2000). Günümüzde ise daha da popülerleşmesi, önceden insanların bilgisine ihtiyaç duymadan bazı işlemlerin gerçekleştirilmesi mümkünken artık insanların bilgisine ihtiyaç duymadan bir durumun gerçekleşmesinin mümkün olmaması ve bireylerin fikirlerine, birliklerine ihtiyaç duyulmasıdır. Bu durum da sosyal sermaye kavramının her geçen gün önemini arttırmaktadır. Bu doğrultuda literatürde sosyal sermaye ile ilgili çeşitli bakış açıları ve tanımlar bulunmaktadır. Değişkenin tanımlanabilmesi için birkaç araştırmacının

sosyal sermaye kavramını betimlemek için kullandıkları aşağıdaki tanımlardan yararlanılmıştır.

İlk önce Fukuyama'nın tanımında sosyal sermaye kavramı; "İki veya daha fazla birey arasında iş birliğini teşvik eden somutlaştırılmış gayri resmi bir normdur" (Fukuyama, 2001: 7) şeklinde ifade edilmiştir.

Hanifan tarafından ilk kez kullanılan sosyal sermaye kavramı ise; Bireylerin günlük hayatlarında kişiler ve aileleri arasında geliştirdikleri dostluk, arkadaşlık gibi ilişkiler (Hanifan, 1916) olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal sermaye kavramının popülerleşmesini sağlayan Putnam ise; Paylaşılan amaçların daha etkin şekilde olmasını sağlamak için katılan kişilerin hareketini oluşturan ağlar, normlar ve güveni de kapsayan sosyal yaşamın özellikleri olarak ifade etmektedir (Putnam, 1995: 664).

Bourdieu ise; Ortak ilişki veya tanınmanın kurumsallaşmış ilişkiyi devam ettirebilmesi için güvenilir ağlar yoluyla birleşen fiili ya da potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlamaktadır (Bourdieu, 1986: 247).

Woolcock ve Narayan; Toplulukların beraber hareketini sağlayan normlar ve ağlar şeklinde tanımlamışlardır (Woolcock ve Narayan, 2000).

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü üzere araştırmacıların sosyal sermayeye bakış açıları farklılaşmaktadır. Fukuyama'nın tanımında iki kişi arasındaki kuralların belirlenmesinden bahsedilirken, Hanifan günlük hayattaki kişilerle olan ilişkilerin üzerinde durmuş, Putnam ise sadece ilişkiler değil kurulan ilişkilerde güvenin ve normların öneminden bahsetmiş, Bourdieu ilişkileri kaynak olarak görürken, Woolcock ve Narayan ise, ağ olarak görmektedir. Her ne kadar her bilim adamı farklı noktalara temas etse de sosyal sermaye insan, grup ve örgütler arasındaki ilişkiler ve ağlardır. Bu ilişkilerin oluşturduğu sosyal norm ve değerleri ise, gerek ilişkilerde gerekse güven unsurunda sosyal sermaye kavramını etkileyen ortak düşünceler arasında saymak mümkün gözükmemektedir (Yiyit, 2017). Tanımların ortak noktalarında görüldüğü gibi soyut kavramlar ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu sebepten

dolayı sosyal sermaye kavramı üzerinde ortak bir fikir birliğinde varmanın ve bu kavramın kolay ölçüle bilmesinin pek mümkün olmadığı görülmektedir.

Literatür taramasında araştırmacıların sosyal sermayeyi farklı farklı inceledikleri ve tanımladıkları görülmüştür. Sosyologların ise, sosyal yaşamın neredeyse her özelliğini bir sermaye biçimi olarak ifade etmeye başladığı gözlenmektedir (Woolcock, 1998). Bu ifadeden yola çıkıldığında işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin davranışları, belirli nitelikleri(çevresi, farkındalık düzeyi gibi) birer sosyal sermaye kaynağını yansıtmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 193-206). İş hayatında iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerin sürekliliğini sağlamak, sahip olunan sosyal sermaye ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca bu ilişkileri güven çerçevesinde yürüten yöneticilerin, tek başlarına başarmakta zorlandıkları işleri daha kolay bir şekilde gerçekleştirdikleri gözlenecektir. Dolayısıyla, yöneticilerin ne kadar geniş çevresi varsa, iyi ilişkiler kurup bunları sürdürebiliyor, ilişkilerde yeni değerler oluşturabiliyor ve ortak bir görüş paylaşabiliyorlarsa sahip oldukları sosyal sermaye düzeylerinin genişliğinden de bahsedilebilecektir (Field, 2006).

## **2.2.Sosyal Sermaye Kavramı ile İlgili Araştırmalar**

Sosyal sermaye kavramının tanımlanmasında uzlaşmaya varılamaması incelenme aşamasında farklı çalışmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bölümde ise, bu alanda çalışma gerçekleştiren belirli araştırmacıların tanımlamalarına göre incelenecektir.

### **2.2.1. Pierre Bourdieu'ya göre Sosyal Sermaye**

Sosyal sermayenin gözden geçirilmiş olarak sunulan ilk sosyolojik analizi Bourdieu'ya aittir. Sosyal sermayeyi, sosyal farklılıklardaki toplumsal bağ ve ağların genişliği olarak ele almış ve bunu sosyal gruplardaki üyeliğe bağlı olduğunu belirtmiştir (Fine, 2011).

Bourdieu sermayeyi üçe ayırarak incelemiştir. Bunlar ekonomik, kültürel ve sosyal sermayelerdir. Sosyal sermayeyi ise bireysel boyutları olan bir kavram olarak incelemiş, açıklarken de sosyal hiyerarşi üzerinde durmuştur (Field, 2008). Bourdieu,

kişiler arasındaki ilişkileri bir grubun üyesi olduğu bireysel ya da toplumsal kaynakların tamamı olarak incelemesini gerçekleştirmiştir (Sabatini, 2006).

Sosyal sermayeyi ise şöyle tanımlamıştır; güçlü bir sosyal ağda daha fazla ya da daha az kurumsallaşmış, karşılıklı olarak güçlü ilişkiler ve bu ilişkilerin sürdürülmesine bağlı gerçek veya gerçek olma olasılığı bulunan ağlardır (Bourdieu, 1986: 249). Diğer bir ifadeyle ayrıcalıklı kesime ait bir servettir ve üstünlüklerinin devamı için kullandıkları bir araçtır (Field, 2008).

Sosyal sermaye tartışmalarında Bourdieu'nin önemli olmasının nedeni, sosyal sermaye metaforunu kavramsallaştırmasında önemli katkılarından bulunmasından dolayıdır. Ayrıca sosyal sermayenin iyi yönü olduğu gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bourdieu genel olarak iyi yönlerine değinmiş olsa da olumsuzluklara da değinmiştir. Kişisel çıkarlar için kullanılabilmesinin yanı sıra gruptaki kişilerin sınırlandırılabilmesi, grupla aynı düşüncelere sahip olmayan kişilerin dışlanabilmesi gibi olumsuz yönleri gün yüzüne çıkarmıştır (Bourdieu, 1986).

### **2.2.2. James Coleman'a göre Sosyal Sermaye**

İlk bu terimi kavramlaştıran Bourdieu olmasına rağmen Coleman'ın çalışmaları daha fazla onay görmüş ve mihenk olmuştur. Coleman'ın çalışmasında olduğu gibi sosyal eşitsizlik ve akademik başarı arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Field, 2008). Bourdieu'dan farklı olarak dezavantajlı yönlerine de değinmiş ve sınıfsal ayrım yapmadan, toplumdaki her insanın yararlanacağı bir kavram olarak görmüştür (Field, 2006). Toplumdaki sınıflara göre ayrım yapılmamasından dolayı da çalışmalarının etkisinin daha büyük olduğu görülmüştür. Belirli norm ve kuralların kabul edilmesiyle birlikte sermayenin kaynaklarının oluşacağını savunmuştur (Coleman, 1988). Coleman sosyal sermayenin dolaylı bir kazanım olduğunu ve onun için ilişkinin kurulmadığını savunmuş ve kurulan ilişkilerin yan ürünlerinin sosyal sermaye kavramını oluşturduğunu söylemiştir. Coleman'a göre sorumluluk ve beklentiler, bilgi kanalları ve sosyal normlar olarak üç farklı şekilde sosyal sermaye türleri mevcuttur (Coleman, 2003: 95). Coleman, sorumluluk ve beklentide bağımsız olarak hedeflerine ulaşmış, bağımsız hareket edebilen ve tamamen kendi kendine yeten

kişiler olarak görmekte, bilgi kanallarını ailenin eğitim düzeyi ve çevresi belirlerken, sosyal normları ise aile içindeki yakın ilişkinin yanı sıra aile ve okul ilişkilerini ifade etmektedir (Tüysüz, 2011).

Coleman sosyal sermayeyi yalnızca bu kavram için çaba gösterenlerin oluşturduğu ve faydalandığı değil, bu yapı içerisinde olan bütün herkes tarafından kullanılabilir mükemmel bir kavram olarak tanımlamıştır (Field, 2008: 33). İnsanların bir arada nasıl çalışmayı başardıklarını açıklayan bir kavramdır (Field, 2006).

Coleman'a göre sosyal sermaye, rekabet ortamında neden işbirliği içinde olunması gerektiğine bir cevap vermektedir. Bu yüzden, klasik iktisat teorisindeki görünmez el ne ise sosyal sermaye kavramı da Coleman için odur (Field, 2008: 30). Coleman sosyal sermayenin günlük hayattaki yansımalarını da incelemiş ve bireylerin hayatlarına olan etkilerini örneklerle açıklamıştır Bir örneğe yer verecek olursak; New York mücevher piyasasında tüccarlar herhangi bir önlem almadan değiş tokuş yoluyla yüksek değerdeki mücevherleri takas ediyorlardı. Bunun gerçekleşmesinin en büyük sebebi kişiler arasında güven olmasıdır (Coleman, 1988).

### **2.2.3. Robert Putnam'a göre Sosyal Sermaye**

Putnam'ın 1993 yılında gerçekleştirdiği çalışması, günümüzde sosyal sermaye kavramını araştırmada daha çok tercih edilen önemli çalışmalardandır. Çünkü yapılan çalışmalar incelendiğinde sosyal sermaye türü olarak sosyal ağlar, güven ve sosyal norm boyutlarının kullanıldığı görülmektedir.

Putnam sosyal sermayeyi paylaşılan gayeleri daha etkin kullanabilmek için, katılımcıların hareketlenmesini sağlayan, sosyal ağlar, sosyal normlar ve güvenin bulunduğu sosyal yaşamın özellikleri olarak açıklamaktadır (Putnam, 1995: 664).

Sosyal sermaye kavramı toplulukların veya ulusların sahip olabileceği bir durumdur (DeFlippis, 2001). Yani bir toplumun ya da işletmelerde çalışan bireylerin yönetime katılması, birliklerin kurulması için bir araya gelmesi sosyal sermaye üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Tüysüz, 2011).



Putnam Amerika’da sosyal sermayedeki düşüşün nedenlerini araştırdığı “Bowling Alone” isimli çalışma gerçekleştirmiştir. Sosyal sermayenin devamlı güçlendiğini söylememiş aksine zayıflama gösterdiğini de ifade etmiştir. Örneğin son zamanlarda Amerika’da sosyal sermaye kavramının zayıfladığını ve bunun nedeni olarak da aile bağlarının kopmasına, komşuluk bağlarının kalmamasına ve bireylerin karşılıklı olarak güvenlerinin azalmasına bağlamıştır. Bunun nedeni olarak ise kadınların iş yaşamına girmesine ve bilinenin dışına çıkılmasının sosyal sermayeyi olumsuz etkilediğini açıklamıştır (Putnam, 1996: 68). Putnam gerçekleştirdiği çalışmaya göre sosyal sermayenin azalmasında dört faktörün rol oynadığını söylemiştir. Birincisi, anne ve babanın yoğun çalıştığı ailelerde sosyal yaşama uyum sağlayabilmek için sarf edilebilecek zamanın ve diğer kaynakların miktarı azalmıştır. İkincisi büyük metropollerin sakinleri açısından bir araya gelebilmek için çok fazla zamana gereksinim duyulmaktadır. Üçüncüsü ise ev temelli elektronik eğlencelerdir. Buna göre televizyon veya bilgisayar hastası insanların sivil yaşamı neredeyse terk ettikleri ve arkadaşlarına, ailelerine dahi çok az zaman ayırdıklarını ortaya koymaktadır. Dördüncüsü ise, yüzyılın ortasında oluşan savaş ve yeniden yapılanmanın ortaya koyduğu büyük küresel yıkımlar, işbirliğine dönük alışkanlıklar ve değerler edinmeye zorlanan alışılmadık ölçüde politik neslin yerine daha az politik olan bir neslin yetişiyor olmasıdır (Ergin, 2007). Bu durumda kişilerin beraber geçirdikleri zamanı azaltmış ve bireyselliği ön plana çıkarmıştır. Bu durumda yöneticilerin birbirlerine ayırdıkları zamanı azaltmaktadır. Ayrıca yöneticiler arasında güveni azaltmakta ve kişiler arası ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Kişilerin zamanlarının daha değerli olması ve işbirliği içinde çalışılıyor olması güveni gerektirmektedir. Vakit kazanmak ve güvenilir ilişkiler kurabilmek için sosyal sermaye kavramı daha fazla önem kazanmıştır.

#### **2.2.4. Fukuyama’ya göre Sosyal Sermaye**

Fukuyama, uzmanlaşma, işbölümü, işbirliği, ticari yasalar, mülkiyet hakları ve sözleşmelerin etkili olduğu pazar ekonomisinde, kurumsal ve yasal düzenlemelerin sosyal sermaye ile birleşmesi ile birlikte işlem maliyetlerinin ekonomik kılınacağını ve yüksek bir performans sağlayabileceğini savunmaktadır. Ona göre ekonomik ve toplumsal performansı geliştiren bu sosyal sermayenin temel unsurunu da “güven”

oluşturmaktadır (Şimşek ve Şan, 2011: 96). Hatta güven ile sosyal sermaye kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmaktadır.

Fukuyama'ya göre sosyal sermaye, toplumun tamamında veya belli bir bölümünde güven duygusunun hâkim olmasıyla kazanılan bir olgudur (Fukuyama, 2001). Fukuyama ülkelerde büyük şirketlerin olmasını güven düzeylerinin yüksek olmasına bağlamaktadır. Japonya, Almanya ve Amerika'da büyük şirketler olduğu için güven düzeyinin yüksek olduğunu, Çin, Tayvan, Hong Kong, Fransa, ve İtalya'da ise çok büyük işletmelerin olmamasından dolayı güven düzeyinin az olduğunu söylemektedir (Fukuyama, 2001). Yani yöneticilerin işletmelerin devamlılığını sağlaması için sosyal sermaye olgusuna önem vermesi gerekmektedir.

### **2.2.5. Dünya Bankası ve OECD'ye göre Sosyal Sermaye**

Dünya Bankası 1995 yılında kendi içerisinde sosyal kalkınma için bir bölüm oluşturmuştur. Sosyal sermaye kavramı bu zamanlarda yükselmiş, ekonomi ve diğer alanlar arasında köprü görevi olarak görülmüş ve bu durum politikalarına yansıtılmıştır (Woolcock, 2010).

Dünya bankası sosyal sermayeyi, iletişimde ortak işbirliğini mümkün kılan normlar ve ağlar olarak tanımlamaktadır (worldbank.org). Ayrıca, sosyal sermayeyi yalnızca toplumun temelini oluşturan kurumların bir bütünü olarak değil, aynı zamanda onları birbirine bağlayan bir unsur olarak da görmektedir. Dünya Bankası özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaptığı araştırmalarda, kavramın kalkınmaya ve halkın refah düzeyine olan etkilerini incelemiştir. Sosyal sermayeyi beş alt boyutla ölçmektedir. Bunlar; gruplar ve ağlar, güven ve dayanışma, ortak eylem ve işbirliği, sosyal bağlılık, bilgi ve iletişimdir (Tüysüz, 2011).

OECD'ye göre sosyal sermaye ise; “grup içerisinde ya da gruplar arasında işbirliğini kolaylaştıran anlayışlar, paylaşılan değerler, normlarla birlikte ağlar” olarak tanımlamaktadır (OECD, 2001).

Sosyal sermaye kavramını tam anlamıyla açıklayan tek bir tanım olmamakla birlikte ele alınış biçimine göre OECD tarafından şöyle bir ayırım yapılabilmektedir (Grooatert and Van Bastelaer, 2002).

- Antropolojik olarak insanın işbirliği yapma arzusudur. Buna bağlı olarak sosyal sermaye, insan doğasının kökleri olarak tanımlanabilmektedir.
- Sosyolojik açıdan sosyal sermaye, sosyal normlar ve insanı motive eden kaynaklar olarak ele alınmaktadır. Sosyal örgütlerin güven, karşılıklılık ve ilişki ağları özelliklerinin üzerinde durmaktadır.
- Siyaset bilimi ise, kurumların üstlendikleri roller olarak ele alırken, siyasi ve sosyal kuralların insanın yaşamını nasıl şekillendirdiğini incelemektedir.
- Ekonomi bilimi ise sosyal sermayeyi, kalkınmayı etkileyen bir faktör olarak ele almakta ve kalkınmayla olan ilişkisini incelemektedir.

### 2.3.Sosyal Sermaye Boyutları

Sosyal sermaye farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ele alınarak incelenmiştir. Bu yaklaşımlar genel çapta içsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu farklılıklar Tablo 1’de hangi araştırmacı tarafından, hangi boyutların nasıl ele alınıp kurgulandığını göstermektedir. İçsel sosyal sermaye kavramı ile ilgili araştırmacılar, Putnam (1995), Coleman (1990) ve Fukuyama (1995) iken dışsal sosyal sermaye araştırmacıları Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)’ dir.

**Tablo 1.** İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar

| Farklılık Boyutları            | İçsel  | Dışsal   |
|--------------------------------|--|--|
| Tanımlardaki Vurgu             | Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikleri | Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü |
| Sosyal Sermayenin Sahipliği    | Topluluğun ortak malı  | Aktörün özel malı  |
| Sosyal Sermayenin Oluştığı Yer | Topluluğun içinde  | Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle arasındaki yapısal boşluklarda                                  |
| Sosyal Ağ Anlayışı             | Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler                           | Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve yapılandırmadaki bağlar                 |
| Sosyal Sermayenin Kaynağı      | Topluluktaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar, normlar                   | Sosyal ilişkilerin yapısı (doğrudan, dolaylı, frekans, yoğunluk vb)                                    |
| Sosyal Sermayenin Oluşumu      | Verili bir varlık  | Sonradan edinilebilir, geliştirilebilir  |
| Güven Kavramının Statüsü       | Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü  | Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen   |

**Kaynak:** Özen ve Aslan, 2006: 134.

İçsel ve dışsal sosyal sermaye kavramları kendi içerilerinde alt boyutlara ayrılmaktadır. Fakat bakıldığında sosyal sermayeyi ölçmenin güvenilir ve tek bir metodu olmadığı görülmektedir. Soyut bir kavram olmasından dolayı da araştırmalarda farklılıklar meydana gelmektedir. İçsel sosyal sermaye kavramı, bir topluluğu oluşturan bireyler arasındaki içsel bağlardan doğan ve o topluluk içindeki kişilerin ortak amaçlara ulaşmak için yararlandığı kamu malı olarak görülmektedir. Dışsal sosyal sermaye ise, sosyal aktörün dışsal bağlantılar yoluyla oluştuğunu ve amaçlarına ulaşmada kullandığı özel mal olarak görülmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 134). Bu farklılıklar göz önüne alındığında yapılan çalışmada yöneticilerin sosyal sermaye düzeyleri ölçülürken dışsal sosyal sermaye kavramı çerçevesinde incelemelerin gerçekleştirileceği söylenebilir. Fakat hem sosyal sermayenin hem de stratejik ittifak boyutlarının aynı anda ölçüldüğü bir çalışma bulunamamıştır. Bu durumda daha önceden kullanılan boyutların istenilen kavramları tam ölçemeyeceği düşünülmüştür. Aynı zamanda bu durumu ölçmenin tek bir metodu olmamasından ve çalışmanın içeriği gereği diğer araştırmalardaki boyutlar araştırmada istenilen sonuçları net bir şekilde vermeyeceği için literatürdeki temel tartışmalar dikkate alınarak aşağıdaki boyutlar kurgulanmış ve araştırmaya temel teşkil etmiştir. O boyutlar ise şunlardır;

### **2.3.1. Farkındalık**

Sosyal sermaye kavramı içerisinde farkındalık boyutuna bireysel yönden bakıldığında sosyal zekâlarının yüksek olmasıyla ilişkilendirilebilir. Çünkü sosyal zekâsı yüksek olan kişiler daha sevimli, yetkin, işbirlikçi, çekici, güvenilir, bilgilendirici, bilgili ve başarılı kişiler olarak değerlendirilmektedir (Green ve Ruyter, 2010: 204). Yüksek sosyal zekâyâ sahip bireyler diğer kişilerin ruh hâllerini, isteklerini ve arzularını, sevinçlerini ve kızgınlıklarını, dürtülerini, iniş çıkışlarını anlayabilme ve bunlara göre davranışlarını ayarlayabilme yeteneğine; başkalarıyla iyi geçinebilme, iyi iletişim kurabilme becerisine sahiptirler (Doğan ve Çetin, 2009).

Farkındalık boyutunda, bireylerin ilişki yönetimi, problem çözümü, alternatifler arasında sağlıklı, bilinçli seçimler yapabilmesi ve toplum içerisinde aranan bir birey olması gibi özellikler aranmaktadır. Bu durum kişinin sosyal zekâsının yüksek olmasıyla birleştiği zaman hem iş hayatında hem de ilişkilerinde başarıya ulaşmasını

mümkün kılmaktadır. Bu tarzdaki kişiler diğerlerinin birlikte olmaktan hoşlandığı kişilerdir. Yani sosyal zekâsı yüksek olan yöneticiler duygusal olarak besleyicidirler ve çalışanlarını iyi bir ruh hali içerisinde hissettirebilmektedirler (Doğan, 2009). Ayrıca empati kurabilme yetenekleri fazla olduğu için çalışanlarını daha değerli hissettirmektedirler.

Bu özelliklere bakıldığında işletmelerin, belirsiz çevre koşulları ve hızla değişen çalışma hayatında başarılı olmaları ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için çalışanların nitelikleri ile bu çevre koşullarını ilişkilendirdikleri gözlemlenmektedir. Bunun sebebi olarak yöneticilerin, potansiyel müşterilerini cezbetmek istemeleri gösterilebilir. Geçmiş çağlara bakıldığında bilgisi yüksek olan kişiler daha önemliken; günümüzde beklenen ise, çalışanların daha becerikli, aynı zamanda proaktif davranışlar sergilemeleridir. Bu beklenen proaktiflik, bilgi çağında bulunulmasından ve dolayısıyla bilgiye çok kolay ulaşılmasından kaynaklanmaktadır. Bilgiye kolay ulaşıldığında ise, yöneticilerin çalışanlarda aradığı farkındalıkları yüksek bireyler olmalarıdır. Yöneticilerin, rekabet alanında güçlenebilmek amacıyla farkındalıkları yüksek çalışanlara sahip olmak istemelerinin yanı sıra yöneticiler farkındalıkları yüksek işletmelerle bir takım ittifaklar gerçekleştirmek istemektedirler. İşte bu noktada karşıdaki kişiyi etkilemek daha fazla önem arz etmektedir. Bu aşamada, yöneticiler hem ittifak kurulan firmayı etkilemeli hem de gerçekten yapılmak istenilen iş için uygun bir firma olup olmadığının bilgisine sahip olmalı ve ardından en doğru hamleyi gerçekleştirmelilerdir. Bu yüzden de farkındalık düzeyleri yüksek yöneticiler tercih edilmektedir. Fakat bu kişilerin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Çünkü sosyal zekâsı yani farkındalık düzeyleri yüksek olan kişiler karşılarındaki insanın neye ihtiyacı olduğunu, neyin eksikliğini hissettiğini iyi bilmekte ve karşısındakinin ihtiyaçlarını okuyabildikleri için o kişiye istediklerini verebilmektedirler. Bu özellikleri de insanları manipüle etmelerine neden olabilmektedir. Yani yönetici bu davranışını olumlu da, olumsuz yönde de kullanabilmektedir (Aydın, 2017).

### **2.3.2. Güven Telkin Etme**

Türk Dil Kurumu (TDK) (2006)' na göre güven; çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlanmaktadır. Literatürde net bir tanım

üzerinde karar verilememiş olsa da güven diğer insanlarla karşılıklı destekleyici davranışta bulunma veya en azından zarar verici davranışlarda bulunmama beklentisi içerisinde olma durumu olarak tanımlanabilir (Onyx ve Bullen, 2000: 24). Aynı zamanda bireyler birbirlerine sosyal olarak daha yakın olduklarında hem güven hem de güvenirlilik düzeyleri artmaktadır (Glaeser, Laibson, Scheinkman ve Soutter, 2000).

Yöneticilere sosyal sermaye düzeyi açısından bakıldığında güven unsuru en temel ihtiyaçlardan birisini oluşturmaktadır. Birlikte yaşayan, birlikte iş yapan insanların güven unsuru olmadan uzun süreli bir ilişki içerisinde olup bunu sürdürmeleri mümkün değildir. Güvenirlilik, karşılıklı ilişkide riski azaltan bir faktörü oluşturmaktadır (Demirkaya ve Kandemir, 2014). Bu yüzden kişilerle olan ilişki de karşı tarafa güven telkin edilmesi çok önemlidir. Çünkü diğer tarafın güveni kazanıldığında, güven telkin eden kişinin adil olacağına, söylediği sözlerin doğruluğuna, öngörülerinin sahiplenilmesine, verdiği sözü gerçekleştireceğine inanılmaktadır ve o kişinin saygıyla karşılanmasını sağlamaktadır. Durum böyle olunca ilişkilerde karşılıklı bir şekilde samimiyet artmakta ve iletişime etkili bir şekilde yansması bulunmaktadır. Güvenin örgütsel performansla pozitif ilişki içerisinde olması da yöneticiler açısından güven telkin edilmesinin önemini arttırmaktadır (Child ve Möllering, 2003).

İşletmelerin geniş hiyerarşilerden küçük şirketlerin oluşturduğu esnek ağ yapılarına geçiş yapabilmeleri, toplumlarda sosyal sermayenin ve güven telkin edebilmenin ne ölçüde var olduğuna bağlıdır (Fukuyama, 1998: 37). Ayrıca karşı tarafa güven verilmesi ilişkilerde devamlılığı sağlayacağı için işletmelerdeki ekonomik etkinliği yükseltmektedir. Güven üzerine kurulan ilişkilerde, taraflar kısa vadede kârlarını maksimize etmeye çalışmazlar çünkü karşı tarafa güven verildiği için daha uzun dönemli ilişkilerini sağlamlaştırmış olur. Eğer ilişkilerde güven telkin edilmezse yöneticiler arasında gerçekleştirilen anlaşmalarda, dava açmaya meyilli ilişkiler mevcut olacaktır. Bu durumda daha fazla prosedüre sebep olacak ve işlerin gerçekleşme sürelerinde uzamalar gerçekleşecektir. Karşılıklı ilişkilerde her iki tarafında birbirine güven telkin etmesi önem taşımaktadır. Bu yüzden güveni yeni

ilişkilerin temeli olarak kullanmak, bir işletmede değeri korumanın yolu olarak görülmektedir (Sultan ve Mooraj, 2001).

### 2.3.3. İlişki Kurma ve Sürdürme

Literatürde sosyal sermaye kavramının tanımına bakıldığında çoğunda kişiler arasındaki ilişkilerden bahsedilmektedir. Yani bireyler arasında ilişki kurulması ve bunun devam ettirilmesi sosyal sermaye açısından önemli bir durumu meydana getirmektedir. Hatta bazı literatür çalışmalarında sosyal sermaye kavramı, insanların bilgi ve eğitimlerinin yanı sıra birbirleri ile kurdukları ilişkilerin bir sermaye gibi işlev gördüğünden bahsetmektedir (Uçar, 2016). Çünkü insanların iletişim ağının kuvvetli olmasıyla beraber çözmek istedikleri sorunları daha kolay çözebilme ihtimalleri olmaktadır.

Yöneticiler arasında kurulan ilişkilerin devamlılığı güveni getirecektir. Güvenin oluşmasıyla birlikte işletmeler arasında iletişim devam edecek ve iletişim, işbirliğini kolaylaştıracaktır. Eğer iletişim ağları kuvvetli olmaz ve iletişimde zayıflıklar yaşanırsa yöneticilerin sosyal sermaye düzeyinde bir azalma yaşanacaktır (Rea-Holloway, 2008). Tabii kurulan iletişimin önem derecesi kurulduğu yere göre farklılık gösterebilir. Fakat küreselleşen dünyada ortaklar, işbirlikleri ve takım çalışmaları olmadan rekabet edebilmek neredeyse imkânsız hale gelmiş durumdadır. Bunun için kurulan iletişimlerde kişiler arasında, uzun dönemli ilişkiler kurulması ve ciddi sorunlar yaşanmaması iş dünyasında mihenk taşı olarak sayılabilir. Aynı zamanda güçlü iletişimler sayesinde elde edilmesi güç bilgiler ve fırsatlara ulaşılabilme imkânı oluşmaktadır (Okan, Peker ve Sarı, 2016). Ayrıca kurulan ilişkilerin kuvvetli ve devamlı olması, iletişim halinde bulunan kişiler sayesinde potansiyel yeni kazanımlar ve iletişimlerde elde etmeyi sağlayabilir (Sargut, 2015).

Yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı sosyal ağların genişlemesi çok önemlidir. Fakat sadece iletişimin oluşması değil kurulan iletişimin devamlılığı sağlanmalıdır. Diğer türlü güven oluşmaz ve oluşturulan iletişimde kopukluklar oluşur, istenilen sonuçlar elde edilmemiş olur. Ayrıca iletişimin kuvvetlenmesi ile birlikte o kişiler sayesinde farklı kişilerle de iletişim halinde bulunulacak ve sosyal

ağ daha fazla genişlemiş olacaktır. Bu sayede yöneticiler tek başlarına başaramadıkları işleri başarabilme şansı yakalayacaktır.

#### **2.4. Yöneticilerde Sosyal Sermaye**

19. yy. sonu ile birlikte örgütlerin makine olduğu düşüncesi ile ilgili görüşler değişmeye başlamış, işletme içerisinde kişilerin varlığının önemi anlaşılacak insan ilişkileri önem kazanmıştır (Yiyit, 2017). Böylelikle insani ilişkilere önem verilmiş ve üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. İşletme içinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin yanı sıra, işletme dışında iletişim içerisinde bulunan paydaşlarla kurulan ilişkiler sayesinde sosyal sermaye kavramı oluşmaktadır. Sosyal sermaye kavramı da insan ilişkileriyle ilgilidir ve tamamı soyut kavramlardan oluşmaktadır. Günümüz iş dünyasına bakıldığında da artık soyut kavramlar daha fazla önem taşımaktadır (Yiyit, 2017).

Yöneticiler için sosyal sermaye kavramı güçlü ve devamlı ilişkiler sayesinde harekete geçmek ve bir firmanın erişebileceği kaynakların toplamı olarak tanımlanır (Yli-Renko, Autio ve Tontti, 2002: 282). Firmanın kendi içerisinde çalışanları arasındaki ilişkiler iç sosyal sermaye ile tanımlanırken işletme dışındaki ilişkiler dış sosyal sermaye olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin ise hem içsel hem de dışsal sosyal sermayeyi kullanılması önerilmektedir (Yli-Renko, Autio ve Tontti, 2002). Bu sayede daha fazla avantaj oluşturabilecektir. Çünkü günümüz işletmelerinde rekabet etmek için sadece içsel sosyal sermaye yeterli olmamaktadır. Örnek verilecek olursa bir firmanın tedarikçileri ile sağlam olmayan ilişkisi ele alınabilir, ödemelerini geciktiriyor ya da verdiği sözü tutmadığı düşünülürse, bu sefer tedarikçi bulmaya çalışırken sorun yaşayacaktır. Belki de ürünlerini vaktinde temin edemeyecek bu durumda müşterileri ile ilişkileri çok kuvvetli olsa bile, ürün teslimini geciktireceği için onlarla olan ilişkilerini bozacak ve müşterilerin güvenini sarsmış olacaktır. Bu yüzden sosyal sermaye kavramı yöneticiler için çok dengeli bir şekilde sağlanması gereken bir kavramdır. Verilen bilgiler doğrultusunda işletmedeki içsel ve dışsal sosyal sermaye ilişkileri tablo 2’de gösterilmektedir.



**Tablo 2.** İçsel ve Dışsal Sosyal Sermayenin Kapsam Alanı

| <b>Yöneticiler İçin İçsel Sosyal Sermaye</b>   | <b>Yöneticiler İçin Dışsal Sosyal Sermaye</b>   |
|--|---|
| <p>Şirket içerisinde davranışlar, değerler, gelenekler ve oluşturulan ilişkileri kapsamaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirket kültürü</li> <li>• Çalışma ortamı</li> <li>• Bilgiyi kodlama, ürünü geliştirme ve anlaşmazlıkları çözümüleme yöntemleri gibi.</li> </ul> | <p>Üretim ve geliştirmedeki, tedarikçiler, ortaklar, ürün kullanıcıları; Çevre ve politik karar mercileri; Ticari markalarla ve diğer müşteriler ile olan ilişkileri kapsamaktadır.</p> |

**Kaynak:** Westlund ve Nilsson, 2005: 1082.

Yöneticiler tarafından bu iki sosyal sermaye türünün kullanılması çalışanların iş tatmininden örgütün verimliliğine kadar her şeyi etkilemektedir. İçsel sosyal sermaye ile birlikte çalışanların verimliliğinde artış gözlenirken, dışsal sosyal sermaye sayesinde de daha fazla kaynağa ulaşma, yardımların ve davranışların karşılık derecesinin yükselmesi gözlenecektir. Bu durum yöneticilerin ilişkilerinin daha fazla güçlenmesini sağlayacak ve örgüt içindeki bağlılığı arttıracak aynı zamanda işten ayrılma oranlarını azaltacaktır. İletişimin kuvvetlenmesiyle birlikte işlerin daha hızlı gerçekleşmesi sağlanacaktır. Aynı zamanda, takım çalışmasının daha güçlü olacağı ve ortak kararlara saygı duyulacağı bir ortam oluşacağından dolayı iş ortamında verimlilik artacaktır. Ayrıca kuvvetli ilişkinin olması ile birlikte işletme içindeki kuralların ihlallerinde azalma gerçekleşecektir (Yiyit, 2017).

## III. BÖLÜM

### STRATEJİK İTTİFAK

#### 3.1.Stratejik İttifak

TDK (2006)' ya göre ittifak anlaşma, uyuşma, bağlaşma ve oy birliği olarak tanımlanmaktadır. “Merriam-Webster Collegiate Dictionary'nin 10. baskısında ittifak kelimesi: Ortak çıkarlarını daha ileriye taşımak isteyen ortaklıklar veya araştırma-geliştirme yoluyla temel kaynaklardan üretim ve satış boyutuna kadar ulaşan geniş bir işlev yelpazesini içeren karşılıklı anlaşmalar” olarak tanımlanmaktadır (Öge, 2003: 4).

Strateji de ise, işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınmaktadır. Rakiplerin faaliyetlerini göz önüne alarak, istenilen amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 35).

İttifak ve strateji tanımlarından sonra stratejik ittifak kavramı; “Devam etmekte olan işler üzerinde, işbirliğine dayalı ilişkiler kurmayı ve işlemleri yönetmek için önemli bir organizasyonel şekli temsil etmektedir” (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010) şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik ittifaklar son yıllarda iş geliştirme için ortak ve önemli yapısal araçlar olarak ortaya çıkmış olsa da, şaşırtıcı bir şekilde yönetim yapılarında işbirlikçi faaliyetlerin nasıl organize edildiği ve yönetildiği konusunda çok az şey bilinmektedir (Albers, Wohlgezogen ve Zajac, 2016). Stratejik ittifak ile ilgili diğer tanımlar ise şöyledir:

Ariño stratejik ittifak'ı kullanılan kaynaklardan elde edilen fayda üzerindeki belirsizliği azaltmak, bir dizi özel ve ortak menfaat peşinde koşmak için iki veya daha fazla işletme organizasyonu arasında yapılan bir resmi sözleşme olarak tanımlamaktadır (Ariño, 2003: 67).

Bignoux ise stratejik ittifakı, belirli bir hedef veya hedeflere ulaşmak için önceden belirlenmiş bir süre için kurulan ittifaklar olarak tanımlamaktadır (Bignoux, 2006: 617).

Hyder ve Eriksson'a göre, amaçlanan hedefleri yerine getirmek için iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelmesi şeklinde ifade edilmektedir (Hyder ve Eriksson, 2005: 783).

Stratejik ittifaklar, iki ya da daha fazla firmanın, yeni bir isim ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 362).

Genel itibariyle tanımlara bakıldığında, küreselleşmeyle birlikte rekabet ortamında yaşanan değişimlerle mücadele edebilmek amacıyla ittifaklar kurulduğu farazisine ulaşılabilir. Çünkü istenilen bilgi, insan gücü, teknoloji, ulaşım gibi kaynakları elde etme şekli değişmiştir. Hatta bu kaynaklara küreselleşmeyle birlikte sadece ülke içerisinde değil dünya çapında ulaşılması önem arz etmektedir. Bilgiye dünya çapında ulaşılacak istenildiği için bütün kaynakların tek firmada bulunması mümkün olmamaktadır. Bu yüzden de firmalar daha fazla rekabet gücü elde etmek için diğer işletmelerle ittifaklar gerçekleştirmektedir. Ayrıca rekabet ortamı, değişen teknoloji, rakiplerin hızla karşılık verebilmesi işletmeleri ittifak yapmaya iterken, işletmelerin risk ve maliyeti azaltma istediği, kaynaklarının sınırlı olması, yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı da stratejik ittifakları seçenek olarak ortaya koymaktadır (Öge, 2007).

İşletmeler, stratejik ortaklıklarla birlikte rekabet dünyasında sinerji oluşturarak öne çıkmaya çalışmaktadırlar. Sinerji, bilindiği üzere, bir bütünün kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını ( $2+2=5$  gibi); parçalar arasındaki ilişkinin daha fazla değer oluşturmasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir. Böylece elde edilecek sonuç, parçaların tek tek elde edecekleri sonuçların toplamından büyük olacaktır (Koçel, 2015: 485).

### 3.2.Stratejik İttifakların Genel Özellikleri

Bazı ittifaklar kısa süreli bir ilişkiden meydana gelmekte ve ortaklardan biri yeni bir pazarda kendine yer edinmek için devam ettirdiği müddet boyunca sürmektedir. Diğer ittifak türleri ise, iki ya da daha fazla şirketin teknoloji ve yeteneklerinin birleştirmesinin başlangıcıdır. Ticari ittifakların süresi ve hedefleri ne olursa olsun iyi bir ortak olmak şirket varlığı için kilit bir nokta haline gelmiştir (Kanter, 1994). Çünkü belirsiz ve hızla değişen çevrede küresel çapta rekabet edebilmek zorken, işbirliği yapmak rekabette kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmesi söz konusu iken farklı sektördeki örgütler birbirinin tedarikçisi konumunda olabilmekte, bu da işletmelere maliyet avantajı sağlayabilmektedir (Karakılıç, 2009: 203). Aynı zamanda kurulan stratejik ittifaklar, potansiyel rakiplerinin tehdit oluşturmasını engellemekte, yetenek ve bilgilerini birleştirerek sinerji oluşturmaktadır (Doz ve Hamel, 1999).

Stratejik ittifakları işletmeler arası diğer ilişkilerden farklılaştıran özellikler şöyle sıralanabilir (Mockler, 1997: 392);

- İttifak kurulurken diğer yapılan işlerde bağımsız kalınmak koşuluyla uzlaştıkları ortak hedefler için birleşmeleridir.
- Kurulan ittifak süresince, yapılan işle ilgili hem kârları paylaşırlar, hem de görevlerin performansını takip ederler.
- Kurulan ittifakla işletmeler temel bir veya daha fazla anahtar alanda anlaşma gerçekleştirirler. Örneğin; teknoloji, lojistik alanı gibi.

Diğer özellikler ise şöyle sıralanabilir (Doz ve Hamel, 1998);

- Kurulan ittifakların güvencesi yoktur, belirsizlikler mevcuttur.
- Yapılan ittifak anlaşmasında yapılacak faaliyetler belirlidir.
- İttifak kurulan firma ilerleyen süreçte yeni rakip olabilir.
- Rekabet ortamının değişmesiyle kurulan anlaşmada başarı derecesi değişiklik gösterebilmektedir.

Başarılı ve etkili ittifaklar için önemli bir nokta da ortakların doğru seçimidir. İttifaklar sosyal sermaye ve bilgi üretmek üzere yönetilmeli ve ortaklar arasındaki işbirliğini en üst düzeye taşımak için de güven temelli bir ilişki geliştirilmelidir (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002).

### **3.3.Yöneticilerin Stratejik İttifak Yapma Nedenleri**

Teknolojik değişimin artması, rekabetin yoğun olması işletmelerin daha geniş bir kapasiteye sahip olmalarını gerektirmektedir (Xu, 2006). Bu durum stratejik ittifak yapmayı gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin işletmeyi büyütmesi, hayatta kalmasını sağlamak amacıyla stratejik ittifak kurulması son dönemlerde önemli bir durumu meydana getirmektedir (Porrini, 2004). İttifaklar rastgele kurulan değil ihtiyaçlar, öncelikler doğrultusunda kurulan ilişkileri ifade etmektedir. Ayrıca rekabet ederken bir takım riskler mevcuttur. Bu riskleri en aza indirmek içinde yöneticiler stratejik ittifak yapmaya yönelmektedirler. Yöneticiler stratejik ittifak gerçekleştirirken bunun tek bir nedeni olmamaktadır. Şimdiye kadar stratejik ittifak tanımı ve genel özellikleri incelenmiştir. Şimdi ise stratejik ittifak kurulurken birçok neden olmasından dolayı hangi şekillerde ittifak kurulabileceği üzerinde durulacaktır.

#### **3.3.1. Pazarın Küreselleşmesi ve Küresel Rekabet**

Küreselleşme; kumanda ekonominin küçülmesi, devletin bütün sosyal ve ekonomik işlevlerinden vazgeçmesi, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek pazar haline gelmesi (Erdinç, 1999: 112) şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüz iş dünyasına bakıldığında hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim döngüsünde olduğu görülmektedir. Bu döngünün sebebi küreselleşme olgusudur. Pek çok alanda küreselleşme olgusu hissedilmiş, işletmeleri de farklı boyutlarda etkilemiştir. İşletmeler yapıları, yönetim anlayışları ve üretim biçimleri gibi pek çok değişik konularda hızlı bir gelişim süreci içine girmekte veya tamamen yenilenmektedir (Tağraf, 2002).

Yukarıda belirtilen değişim sürecinin mihenk taşından biri, küreselleşme olgusunun gün geçtikçe güçlenmesidir. Bu süreç yerel olan her türlü faaliyetin,

binlerce mil uzaktaki olaylarla bir şekilde ilişkili olduğunu ve onlardan etkilendiği bir gelişmeyi ifade etmektedir. Bugün, gelişen teknoloji sayesinde, zaman ve mekân anlamsızlaşmış ve yeniden tanımlanmaya başlamıştır. Gelişmiş teknoloji sayesinde, mekânın fiziki sınırlarının algılanış biçimi değişmiştir (İlker, 2010: 194). Bu durum nakliye ve iletişimde de hızlı değişimler meydana getirmiştir. Tüketicilerin taleplerini değiştirmiş ve işletmeleri önemli boyutta etkilemiştir. Bu yaşanan değişikliklerde yöneticileri farklı arayış içerisinde olmaya zorlamaktadır. Daha önceden yöneticiler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerine kendileri karar vermekte ve iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme uluslararası pazarlara açılmayı düşünebilmekteydi. Ancak günümüzde korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile birlikte yöneticiler yabancı işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar (Karakılıç, 2009: 63). Bu durum işletmeler arasında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yöneticileri stratejik ittifak yapmaya itmektir.

### **3.3.2. Sinerji ve Rekabet Üstünlüğü**

Sinerji ile tek parçayken elde edilemeyen verimin, ayrı ayrı alınan parçaların eş zamanlı faaliyetlerle bir arada toplanarak daha büyük bir etki oluşturması hedeflenmektedir. Sinerji, parçalar yerine o parçaların bir bütün olana kadar çalışması (Lai, 1994: 16) olarak tanımlanmaktadır.

Buckminster Fuller'a göre sinerji, eski bir kalıptan kurtulmaya yardımcı olan ve cehaletin kabuğunu kırabilen yeni bir düşünce tarzı içermektedir. Yani sinerji, bütün sistemlerin ayrı ayrı alınan parçalarının davranışları tarafından oluşan tahmin edilemeyecek davranışlar bütünüdür (Adler and Gundersen, 2007: 109). Bundan önceki tanımlamada olduğu gibi parçalar yerine bütüne odaklanmak gerektiği vurgulanmaktadır.

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte firmalarda birçok değişiklik meydana gelmekte ve bu durumda sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunların çözümü içinde yenilikçilik, güven, sağlıklı iletişim kurma, üretkenlik, sorumluluk bilinci ve birlikte hareket etmek gerekmektedir. Fakat sayılan özelliklerin sadece birine sahip olmak rekabet ortamı için yeterli durumu oluşturmamaktadır. Yukarıda sayılan

özelliklerin hepsinin olması istenmektedir. Bu oluşan durumda sinerji oluşturmaya gerektirmektedir. Stratejik ittifak kurulurken de sadece teknoloji ve lojistik ağı gibi değil, insan kaynakları hizmetine de ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler de yeni bir maliyet içine girmek yerine daha güvenilir olan firmalarla ittifak kurarak kazanç sağlayabilmektedir. Stratejik açıdan sinerjinin daha açık bir şekilde ifadesi alan ve ölçek ekonomileridir. Ölçek ekonomisi belirli bir faaliyet düzeyini arttırmak suretiyle ortalama birim maliyetinde tasarruflar sağlamaya çalışırken, alan ekonomisinde faaliyetlerin çeşitliliğini arttırarak ortalama birim maliyetlerden tasarruf sağlanmaya çalışma anlamına gelmektedirler. Yani alan ve ölçek ekonomileri ile maliyet üstünlüğü sağlandığı için sinerjiler yöneticiler açısından daha çok maliyetleri düşürme amacı olarak düşünülmektedir (Engin, 2005: 12). Çünkü sinerji ile bir bütün oluşturulmakta ve oluşan bu bütünlükle ölçek ve alan ekonomisinden faydalanılmaktadır.

### **3.3.3. Riskin Paylaşılarak Azaltılması**

Stratejik ittifak ile birlikte riskin paylaşılarak minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Yöneticiler gerçekleştirdikleri ittifaklar ile birlikte örgüt için risk oluşturan rakiplerini tehdit unsuru olmaktan çıkarmaktadır. Bu tehdit unsurunu kaldırırken de birbirini tamamlayan mallar üreten işletmeler ile ittifaklar kurarak riskler azaltılmaya çalışılmaktadır (Doz ve Hamel, 1998).

Avrupa menşeli şirketler ise ittifaklara çoğu zaman yatırımlardan kaçınabilmek için girmektedirler. Yeni işler kurmanın veya yeni pazarlara girmenin getirdiği maliyet ve riskleri azaltmaya olan ilgileri yeni becerileri edinmeye olan ilgilerinden daha fazladır (Hamel, Doz ve Prahalad, 1989).

Kurulan ittifak ile birlikte hem yeni pazarlara girilebilmekte hem de maliyetten kaçılabilir. Ayrıca yöneticiler yeni pazarlara girdiği aşamada riskin paylaşılarak azaltılması yolunu seçtikleri takdirde rekabet edebilme olanaklarını yükseltmektedirler.

### 3.3.4. Küresel Teknoloji

Küreselleşme sürecinde firmalar devamlı teknolojik yeniliklere ayak uydurmak zorundadır. Çünkü günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesi işletmeler açısından ürün yaşam eğrisinin kısalmasına neden olmakta ve işletmeleri yeni teknoloji ve yeni ürünler geliştirmeye mecbur bırakmaktadır. Küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler hızlı teknolojik değişimlere adapte olmak zorundadırlar (Karakılıç, 2008: 66). Bu yüzden de işletmelerde günümüzde ileri teknolojinin bulunduğu ürün ve hizmetler tercih edilmektedir. Böylece işletmeler hızlı değişen rekabet ortamında avantaj sağlayabilmektedirler. Gerekli olan teknolojik gelişimi bazen işletmeler tek başlarına gerçekleştiremezler. Bu aşamada stratejik işbirlikleri devreye girmekte ve işletmelere ayakta kalabilmek için şans vermektedir (İlker, 2010).

Gerçekleştirilen ittifaklar teknolojiye yönelik olduğu için amaç, hızla değişen teknolojiye ayak uydurmak ve firmaların devamlılığını sağlamak olmaktadır. Temelini ise teknolojiyi geliştirmek için katlanılan maliyet ve süresi oluşturmaktadır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015). Bu açıdan bakıldığında teknoloji açısından gerekli olan maliyete katlanılmadan yeni pazarlara giriş sağlamak stratejik ittifak ile mümkün olmaktadır.

### 3.3.5. Yeni Pazarlara Hızlı ve Kolay Girebilme Üstünlüğü

İşletmelerin küreselleşmesi rekabetçi üstünlük için sadece iç pazarda değil, bütün dünya yönelimli mal veya hizmet üretmeyi ve satış yapmayı tanımlamaktadır (Papatya, 1996). Stratejik ittifaklar uluslararası pazarlara açılmanın önemli bir yolu olarak görülmektedir. Küreselleşme ile oluşan ana ticaret bölgelerine girmek isteyen örgütler o bölge sınırları içinde olan firmalarla işbirliği yaparak sınır engelini aşmaya başlamışlardır (Demir ve Oktay, 2015: 2).

Bazı işletmelerin yöneticileri yeni bir pazara girecekleri zaman o pazarla ilgili bilgi ve deneyime sahip olmamaktadır. Bu yüzden bilgi sahibi olan firmalarla stratejik ittifak gerçekleştirerek meydana gelen engel ve zorlukları ortadan kaldırmaktadır. Örneğin uluslararası pazarlara açılacağı zaman pazara giriş



engelleri bulunmaktadır. Stratejik ittifak ile birlikte bu engellerden kurtulup avantaj elde edilebilecektir. Kısaca işletmelerin tek başlarına girmekte zorlanacakları pazarlara kurulan stratejik ittifak ile birlikte kolaylıkla giriş sağlayabilecek hem de oluşabilecek risklerin paylaşılması mümkün olacaktır. Ayrıca yerel pazarın işletmenin ürün ve hizmetlerine doymuş olması ve yeni üretim teknolojilerini uygulamak için alanın dar gelmesi yöneticileri yeni pazarlara hızlı ve kolay girebilme yollarını aramaya yani stratejik ittifak kurmaya itmektir (Cahidzade, 2008).

### **3.3.6. Bilgi Transferi ve Öğrenme**

Kurulan stratejik ittifaklar, farklı bilgiye sahip işletmeler arasında kurulduğu için işletmeler arası bilgi transferi yapılması gerekmektedir (Kang, Han ve Shin, 2014).

Bilgi transferinin yapılması ile her iki işletmede ulaşılması zor bilgilere ulaşma fırsatı yakalamaktadır. Ulaşılan bilgileri etkin bir şekilde kullanabilmek için bilgi transferinin iyi yapılması ve öğretilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler bu bilgilere erişim olanağı sağladıkları zaman bunları etkili ve doğru kullanacağı anlamına gelmemektedir (Phelps, 2010).

Bilgiyi almak, muhafaza etmek, şeklini değiştirmek, yeniden formüle etmek ve kullanmak stratejik ittifaklar sayesinde mümkün olabilmekte, bu da işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi elde edilen bilgilerin etkili ve doğru kullanılacağı garantisiz olduğundan bilgi transferi ve öğrenme aşamasında bilgilerin doğru ve anlaşılır aktarılması çok önemli bir durum oluşturmaktadır. (Karakılıç, 2008).

### **3.4.Stratejik İttifak Yapma Nedenlerini Açıklayan Teoriler**

Yöneticiler pazarın küreselleşmesi, sinerji oluşturma, rekabet üstünlüğü sağlama gibi birçok yeni nedenden ötürü stratejik ittifaklar gerçekleştirmektedir. İttifaklar gerçekleştirilirken birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Fakat sınır ötesi işbirliklerinin getirdiği komplikasyonları başarılı bir şekilde nasıl kontrol edilmesi gerektiği ile ilgili araştırmalar bulunmaktadır (Hyder ve Eriksson, 2005). Bu

araştırmaların yanı sıra stratejik ittifakların oluşumunu açıklayan çok çeşitli teorilerde mevcuttur.

Gerçekleştirilen araştırmada Ireland ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmalardan esinlenilmiştir. Özellikle işlem maliyeti, sosyal ağ ve kaynak temelli teoriler baz alınmış olsa da bu teorilerin yanı sıra koşul bağımlılık, sosyolojik, vekâlet, dinamik yetenekler, stratejik davranış, oyun ve sosyal değişim teorileri gibi çok çeşitli teorilerde bulunmaktadır (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002).

Bu çalışmada literatür taraması gerçekleştirildikten sonra, stratejik ittifak teorilerinden işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı, sosyal ağ, vekâlet kuramı, koşul bağımlılık ve kurumsal kuram yaklaşımları ele alınmıştır.

### **3.4.1. İşlem Maliyet Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, organizasyonları açık sistem olarak kabul etmekte ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesine neden olmaktadır (Koçel, 2015: 420).

Coase (1937), “eğer piyasalar bu kadar etkinse işletmeler neden vardır” sorusunu araştırırken, bazı işlemlerin maliyetli olduğunu, üretim ve üretim faktörlerini etkileyecek kadar bir maliyet olduğunu tespit etmiştir. Durum böyle olunca maliyetleri azaltmak amacıyla işletmeler arası ittifak kurulmasına ilişkin kararlar, işlem maliyetlerinin minimum seviyeye dışürülmesine dikkat edilerek karar verilmektedir (Coase, 1937).

Williamson ise, işlem maliyeti yaklaşımını açıklarken temel analiz düzeyini oluşturan işlem ve işlem maliyeti kavramları üzerinde durmuştur ve bu kavramları şöyle tanımlamıştır: “İşlem bir hizmet ya da ürünün teknolojik olarak transferi ile oluşmaktadır. Bir bölümün faaliyeti tamamlandığında bir diğerini başlamaktadır. Taraflar arasındaki alışveriş uyumlu bir şekilde işliyor mu ya da taraflar arasında ertelemeye neden olabilecek bir takım anlaşmazlıklar var mı? İşlem maliyeti analizi bu gibi olası durumlara karşı karşılaştırılmalı bir maliyet analizini içererek yönetişim

mekanizmalarının planlanmasını ve uyumunu içermektedir.” (Williamson, 1985; Akt: Kalemci, 2012).

İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler (Koçel, 2015). İşlem maliyeti kuramı ile birlikte işletmelerde verimlilik üzerine odaklanılmıştır. İşletmenin doğasını belirlemek açısından verimlilik işletmenin en temel unsuru olarak algılanmıştır (Ouchi, 1980). Bu verimliliğin sağlanması için iki seçenek söz konusudur. Bu seçeneklerden biri, firmanın kendi bünyesinde gerçekleştirdiği işlem maliyetinin analiz edilmesi ve bu analiz sonucunda neyin yapıp neyin yapılmayacağını karar verilmesidir. Eğer bu analiz sonucunda firma işlemi kendisi gerçekleştirdiğinde daha maliyetli olacağını tespit etmiş ise diğer seçenek olan bir başka firma ile ittifak kurarak işlem maliyetlerinin azaltılması söz konusu olabilmektedir.

Ayrıca bu yaklaşımla stratejik ittifak kurulduğunda verimliliğin temel boyutlarını araştırmak için yöneticilere farklı bir bakış açısı sunulmuş olmaktadır. Bu yüzden, işlem maliyeti teorisi stratejik ittifakları anlama konusunda önemli bir yaklaşımdır. Bununla birlikte, kazan-kazan stratejisini benimseyen yöneticilerin birbirleri ile bilgi alışverişine olanak sağlayan, bilgi temelli yaklaşımın ortaya çıkmasıyla, ittifaklarda bilgiye ilişkin işlem maliyet teorisiyle ilgili yöneticiler daha geniş bir bakış açısı kazanmaktadır (İplik, 2008).

### **3.4.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı**

Kaynak bağımlılığı teorisi; açık sistem temellidir. Firmaların kendi kendine kaynak sağlayamayacağı, örgütün devamlı olarak ihtiyaç duyduğu ve sağlamak zorunda olduğu kaynak ya da kaynakların var olduğu; bunların ise dışarıdan sağlama gerekliliğinin olması durumunu ifade etmektedir (Karadal, Eser ve Saygın, 2014). Başka bir tanımda kaynak bağımlılığı kuramı, firmaların devamlılığını sağlayabilmek için kaynaklara ihtiyacı olduğunu belirtmekte ve bu kaynakları kendisinin çevreden temin edeceğini ve çevrede aynı kaynağa sahip olmak isteyen başka örgütler olduğunu kabul etmektedir. Bu kaynaklar dışarıdan sağlanması zorunlu

kaynaklardır; örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve ayakta durabilmeye devam edebilmesi için gereklilik oluşturmaktadır (Meydan, 2010: 6).

Barney (1991)'e göre kaynak bağımlılığı, örgütlerin rekabetçi bir endüstride kâr elde edebilmeleri için rakiplerinden üstün kaynaklara ve bu kaynakların örgüt içinde bulunduğu endüstride üretilmemesinden dolayı gerekli koruma mekanizmalarına sahip olması durumudur (Barney, 1991). Bu bağımlılık da, yöneticilere stratejik ittifak kurma yolunu açmaktadır. Yani stratejik ittifaklar da maliyetten daha yüksek kazanç elde edilebileceğine kanaat getirildiği durumlarda tercih edilebilmektedir. Yöneticiler, faaliyetleri için gereken kaynaklara sahip örgütlerle ittifaklar kurarak kaynaklara ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Bu yolla birlikte işletmeler kaynak temin etmenin yanı sıra rekabet avantajı kazanmada da önemli bir unsur olan maliyetleri düşürme avantajından faydalanabilmektedirler (Kanter, 2003) .

Fakat avantajlarının yanı sıra, aşırı kaynak bağımlılığı işletmeler için risk de oluşturabilmektedir. Değişen şartlarla birlikte aynı kaynağı devamlı bir şekilde kullanmak mümkün değildir. Örneğin; tarımda var olan kaynağın devamlı bir şekilde kullanılabilmesi mümkünken, teknolojiye sürekli bir gelişme olmasından dolayı aynı kaynak kullanımının devam etmesi söz konusu olamamaktadır. Ayrıca, kaynağın kullanımının yanı sıra, dağıtımı ya da kaynağı kullanılan firmanın yaptırım gücü gibi bazı durumlar da göz önünde bulundurulmalıdır (Özkoç, 2009).

### **3.4.3. Sosyal Ağ Yaklaşımı**

İşletmeler, firma dışındaki dünya ile iç içedir, diğer örgütlerle, sosyal ve ekonomik alanda geniş bir ortamda devamlı şekilde karşılıklı ilişki içindedir ve bu ilişkilerde sosyal ağı meydana getirmektedir (Gulati, Nohria ve Zaheer, 2000).

Sosyal ağ kuramının temel kabulü, insanların ilişkilerinde benzer şekilde düşünme ve benzer şekilde davranma eğiliminde olduğu durumdur. Kuram, belli bir gruptaki aktörlerin (bireyler, gruplar, örgütler) aralarındaki bağları incelemekte ve bu aktörlerin sosyal davranışını bulunduğu ağlardaki sistem içinde bir bütün olarak ele almakta ve açıklamaktadır (Kahraman, 2016).

Önemli bilgiye ulaşma ihtiyacı, küreselleşme, profesyonelleşme ve dış kaynak kullanımının artması sosyal ağların önemini arttırmaktadır (Porter, 2008). Çünkü, rekabet alanının genişlemesi ile beraber yöneticilerin iletişim kuracağı çevre de genişlemektedir. Bu değişim sonucunda ihtiyaç duyulan en önemli şey, sahip olunan sosyal ağıdır. Çünkü, zengin bir ağ ilişkisi içinde olan yöneticiler rekabet avantajı sağlayabilme bakımından daha fazla şans elde etmektedirler (Palmer ve Biggart, 2017).

Firmaların ittifak oluşturması, seçimi içeren bir süreçtir. İşletmeler ittifak yapmayı seçeceği diğer firmaları hem stratejik hem de sosyal ölçütlere göre değerlendirmeye almaktadır (Mitsubishi ve Greve, 2009). Bu noktada sosyal ağların önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Tüm bu varsayımların sonucunda yapılan ittifakların sosyal ağlarla ilişki içerisinde olduğu ve sosyal ağların örgütleri ittifak yapma konusunda etkileyebildiği görülmektedir (Gulati, 1998). Ayrıca sosyal ağ içerisindeki işbirlikçilerin arasında gerçekleştirdiği işlemler, daha düşük işlem maliyetlerinin olmasına neden olacaktır. Yöneticilerin sosyal ağları kaynaklara, pazarlara, teknolojilere ve bilgiye ulaşılmasını; öğrenme, ölçek ve kapsam ekonomilerinden avantaj oluşturmasını ve firmaların stratejik amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacaktır (Sönmez, 2011: 44).

#### **3.4.4. Vekâlet Kuramı Yaklaşımı**

Vekâlet kuramı, işin yapıldığı firma değil, başka bir işletme tarafından yaptırılmasından doğan ilişki olarak adlandırılmaktadır (Eisenhardt, 1989). Başka bir tanımda sermayeye, işyerinin sahibi olan asil kişi ile onun işini uygulayan yani yöneten vekil arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976).

Günümüzde profesyonel yöneticilere olan talebin artması amaçları ve çıkarları farklılaşan iki taraf olmasına neden olmuştur (Çoban, 2018: 10). Bu taraflardan birincisi vekâleti veren kişidir (sahip, asil, hissedar), ikincisi ise asiller tarafından örgütü yönetmek üzere istihdam edilen yönetici ve çalışanlardır (vekiller). Bunun sonucunda da vekâlet teorisi, işletmeler asiller ve vekiller olmak üzere iki taraf arasında bir dizi sözleşme olarak görülmektedir (Soylu, Uçkun, Üzüm, Şeneldir ve Uçkun, 2018: 88).

Yöneticilerin profesyonelleşmesinin beklenilmesi ortaklıkları getirmektedir. Hissedar olan kişi yapılan işteki eksikliği tamamlamak amacıyla başka firmayla anlaşmaya gitmekte ve bu durum işletmenin daha da güçlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca iki firma arasında risk paylaşımı gerçekleşmektedir. Bu yüzden vekâlet kuramı yaklaşımı yöneticileri stratejik ittifak yapma konusunda etkilemektedir.

Stratejik ittifak kurulduğunda, bu ittifakın tarafları olan yöneticiler ile işbirliği sahipleri arasında kurulan ilişki vekâlet kuramı tarafından desteklenmektedir. Fakat vekâlet kuramının avantajlarının dışında bu durum, işbirliği kuran yöneticinin farklı risk ve zamanlama durumlarında karmaşa oluşturabilmektedir. Örneğin, bir yönetici diğer yöneticiye göre daha az risk almak isteyebilir ve daha kısa ittifak süresini tercih edebilir. Bunun sonucunda da yapılacak yatırımın miktarında anlaşma sağlanamamaktadır. Bu tür anlaşmazlıklar ise ittifaklarda güven sorununu ortaya çıkarmaktadır (Child, David ve Stephen, 2005: 23).

#### **3.4.5. Koşul- Bağımlılık Yaklaşımı**

Koşul-bağımlılık yaklaşımı, sistemin geliştiği süreçleri değerlendirmekle birlikte sistem ve parçalar arasındaki doğrusal neden-sonuç ilişkilerine odaklanmaktadır (Bayramoğlu, 2016). Dünyanın her yerinde yönetim uygulamalarında farklılık olduğunu, her yerde, her zaman yönetim için kalıplaşmış ilkelerin olmayacağını anlatmaktadır. İyi koordine edilmiş bir örgüt ve çevre koşullarının, iyi bir yönetim şekli meydana getirilebileceği savunulmaktadır (Çavuş, İnce, Yakut, Akbulut, Güloğlu ve Kalkan, 2016: 207).

Bu yaklaşımda, işletmenin en doğru çözümü belirleyebilmesi için, içinde bulunduğu çevre koşullarını iyi tanıması gerektiği, her şeyin bu koşullara bağlı olarak değişebileceği ve gelişebileceği fikri esas alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 45). Bu yüzden örgüt yapıları, kullanılacak yönetim teknikleri ve uygulamaları ile örgüt içindeki davranış süreçlerinin çevre koşulları, kullanılan üretim teknolojileri ve işletmelerin büyüklükleri ile arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırmaya başlanmaktadır (Kurulgan, 2015).

Yani işletmenin çevreye göre konumlanması ve değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Çevre, genel anlamda dinamikdir ve işletmelerde bu nedenle değişim ve gelişmelerden haberdar olup buna uyum sağlamalıdır (Demir, 2017). Küreselleşmeyle, mal ve hizmetlerin ve ayrıca üretim faktörlerinin ve girdilerin de serbestçe dolaşımı ile birlikte dünya her zamankinden daha rekabetçi bir pazar haline gelmiş durumdadır (Mirze, 2010). Bu yüzden yöneticiler mevcut durumlarını tespit ettikten sonra, firmalarının koşullarına uygun ittifaklar kurabilmektedirler. Küreselleşme ile beraber sınırların ortadan kalkması rekabet alanının genişlemesinin yanı sıra yöneticileri, içine girdiği durumlarda farklı bakış açısıyla hareket etmeye yöneltmiştir. Rakiplerin yoğunluğu, tüketici ihtiyaçlarının farklılaşması, stratejik ittifakları oyuna dâhil ederek avantaj yakalanmasına olanak sağlamaktadır. Bütün bu getirilerinin yanı sıra, mevcut durumu değiştirmek olumlu sonuçlanabileceği gibi bu durum yöneticiler için ciddi çalışabilirlik sorunlarına da yol açabilmektedir (Northouse, 2014).

#### **3.4.6. Kurumsal Kuram Yaklaşımı**

Kurumsallaşma, bir dizi amaç ve hedeflerin yanı sıra, ilkeler ve değerler dâhilinde örgütün yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Kahveci, 2007). Kurumsallaşma, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan ya da sıkı organize olmamış ve dar teknik eylemler ve yapılardan, düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye adaptasyon sağlamış yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Nişancı, Oğrak, Kaya, Özçelik ve Düzgün, 2015).

Kurumsallaşma, dışsal faktörler tarafından belirlenen bir süreç olarak görülmekte ve firmaların belirsizliklerle baş edebilmek için çevredeki kurumsal yapıyla uyumlu hale gelmelerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Shulock, 1998). Örgütler diğer kurumlara uyum göstererek meşrulaşmakta ve hayatta kalmak için gerekli kaynaklara ulaşmaktadırlar. Böylelikle de yapısal ve yönetsel açıdan firmalar birbirleri ile benzer hale gelmektedirler.

Çavuş ve Demir(2011)'e göre kurumsallaşma, genellikle örgütsel ve yönetsel yetmezliği olan işletmelerin kurumsallaşma sürecini ifade etmede kullanılır. Ancak, bilinmektedir ki, işletmelerin kurumsallaşmamasının nedeni sadece örgütsel ve yönetsel yapı eksikliği değildir. Kurumsallaşan işletmelerde, işçilerin işlerini tam olarak gerçekleştirdiği, haklarını ve sorumluluklarını bildiği ve işletmenin en iyi kurumsal becerilerle kâr edebildiği bir sistem mevcuttur (Çavuş ve Demir, 2011).

Bu kuramda çevre örgütlerin hem etkilediği hem de etkilendiği sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal bir unsur olarak ele alınmaktadır (Özcan, 2011). İşletme faaliyetlerinde hammadde alımları, stoklama, üretim akışı, ürün stokları vs. gibi, işletme sistemi içindeki iki yönlü akışa ilişkin sistemin kurulması ve tariflerin yapılması ile kurumsallaşma başlar (Koçel, 2015: 422). Yöneticiler rekabet sağlamak için diğer firmalarla benzerlik göstermeye başlamakta ve onlarla ittifak kurmaya yönelmektedir.

Kurumsallaşma ile ittifak kurmaya yönelen yöneticiler, çalışanları değişime ve yenilikçi olmaya yönlendirme çabası neticesinde yenilik faaliyetleri ile mevcut pazarlarda ya da girecekleri yeni piyasalarda rekabet avantajı elde etme gayreti içerisinde. Bunun sonucunda da, yöneticilerin risk alması, yeni ürün ve süreçlerle rakiplerine meydan okuma eğilimlerinin olması, çevredeki fırsatların tespiti ve değerlendirilmesi ile örgütün performans ve büyüme amacının gerçekleşmesini sağlayacak firma düzeyindeki eğilim ve davranışların şekillendirilmesi yöneticilere stratejik ittifak kurma konusunda avantaj oluşturmaktadır (Arman ve İrmiş, 2018).

### **3.5.Stratejik İttifak Boyutları**

Genel olarak stratejik ittifak incelenirken kullanılan üç tür ölçek bulunmaktadır. İlki büyüme oranı, kârlılık gibi finansal ölçekler, bir diğeri devamlılık, hayatta kalma gibi nesnel ölçekler ve en son olarak performans düzeyleri ya da kurulan ittifaktaki tarafların etkinliğini anlama gibi öznel ölçeklerdir (Glaister ve Buckley, 1998). Bu çalışmada öznel ölçme aracı kullanılmıştır. Çünkü sosyal sermaye düzeyi ile stratejik ittifak arasındaki ilişki incelenecek olup, bu ilişki ittifakta tarafların etkinliğini anlamaya ve performans düzeylerini ölçmeye yönelik verileri kapsamaktadır.



Literatürde stratejik ittifakların birçok uzman tarafından araştırıldığı ve farklı boyutlar elde edildiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada, diğer araştırmalardan farklı olarak şu boyutlar tercih edilmiştir: İhtiyaç algısı, güç yönelimi, uygun paydaş bulma ve seçimi, amaç ve hareket birliği. Bu boyutların ele alınmasının sebebi; stratejik ittifakların daha önce sosyal sermaye ile ilişkisinin incelenmemiş olduğunun tespit edilmesindedir. Ayrıca ayrı ayrı incelenen boyutların beraber incelendiğinde istenilen sonuçları vermeyecek olması ve alt boyutlar arasında uyum olmamasından dolayı yeni boyutlar belirlenerek anket formu oluşturma süreci içine girilmiştir. Literatür taramasından sonra sosyal sermaye ve stratejik ittifakın aynı çalışma içerisinde incelendiğinde daha verimli sonuçlar elde edileceği düşünülen aşağıdaki boyutlar seçilmiştir.

### **3.5.1. İhtiyaç Algısı**

1980'li yıllardan bu zamana kadar, rekabetin artması ve AR-GE maliyetlerinin yükselmesinden dolayı maliyetlerin azaltılması ihtiyacı doğmuştur (Duyster, Kok ve Vaandrager, 1999). Bu maliyet azaltılması sadece AR-GE çalışmalarının azaltılması ile mümkün olmamaktadır. Ulaşım, hizmet, tesisat gibi birçok faktörü kapsamaktadır. Kurulan ittifaklarla birlikte işletmeler ölçek ekonomisinden faydalanmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte yöneticiler sadece ulusal pazardaki değil uluslararası pazarlardaki firmalarla da rekabet etmeye ve o firmaların başarılarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Sektöre yeni giren örgütler ise hem pazara uyum sağlamaya çalışmakta hem de değişen pazar taleplerine adapte olmaya çabalamaktadırlar. İşletmeler de sadece yerel değil dışsal gelişmelerinde gerisinde kalmamak ve mümkünse etkileyici olabilmek amacıyla örgütler ile ittifak geliştirmeleri artık bir zorunluluk olmaktadır (Gomes-Casseres, 1994).

Rekabetin fazla olması ve bütün kaynakların tek bir firmada toplanmasının mümkün olmamasından dolayı işletmelerin tek başına mücadele edebilmesi zorlaşmaktadır. Çünkü değişen tüketici taleplerine hızlı yanıt verebilmek için daha çok uzmanlaşma olması gerekmektedir. Bir alanda uzmanlaşma gerçekleşirken diğer alanda zayıflık olması da, taleplerin karşılanabilmesi için firmaların tek başına ayakta kalmasını imkânsız hale getirmektedir. Ayrıca uzmanlaşma gerçekleştiğinde diğer alandaki rakiplerle mücadele de zorlaşmaktadır. Ancak, güçlü olan firmalarla

stratejik ittifak kurulduğu takdirde rakiplerle ittifak sağlanmış olacak ve iş dünyasında daha etkili mücadele verilebilecektir (Kahveci ve Taşkın, 2007).

### 3.5.2. Güç Yönelimi

Pazarlar daha yüksek kalitede ürün ve hizmet üretimini gerekli kılmaktadır. Bu gereksinim aşamasında duyulan kalite anlayışı, sadece üretim aşamasında değil lojistik, maliyet gibi alanlarda da yöneticiler arasında farklılık oluşturmaktadır.

Ayrıca güç yönelimi ile birlikte küresel rekabetin ölçütleri uluslararası standartlardan yüksek kalitede ürünler ya da hizmetler üretmek, maliyetleri kaliteden ödün vermeden azaltmak, pazarların farklılaşan koşullarına hızla uyum sağlamak ve yeni değerler oluşturarak pazarları yönlendirmek olarak tekrar şekillenmiştir (Özkara, 1999).

Rekabet ortamında güç yönelimi olmasından dolayı işletmeler, değişen teknolojiye uyum sağlamak, yüksek kalitede mal ve hizmet üretebilmek, yeterli büyüme, ürün farklılaştırması gibi uygulamaları zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca stratejik ittifak kurulduğu için temelde yapılan işe odaklanılması firmaların güçlü yönlerini pekiştirir özellikler taşımaktadır. Örneğin lojistik ağına iyi olmayan bir firma stratejik ittifak kurarak zafiyetlerinin önüne geçebilmektedir. Güçlü bir rekabet gücüne ulaşabilmek için örgütte bulunmayan diğer kaynakların temin edilmesi ve oluşturulan sinerji yöneticilere ciddi bir avantaj sağlayacaktır. Bunun sonucunda da yöneticiler güç yöneliminde bulunacak, birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayacak ve küresel rekabet ile ortak mücadele etmede kolaylık sağlayan stratejik ittifakları tercih edeceklerdir.

Stratejik ittifakların oluşumları hangi faktöre dayanırsa dayansın, firmalarda ittifakların çok sayıda ve türde olduğu söylenebilir. Ancak böyle olmakla birlikte ittifakların sahip oldukları güçleri yok edici ve birleştirici güçler olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Bir işletmenin ayakta kalabilmesi için güçlerin birleştirilmesi, birleştirici güç olarak isimlendirilirken, işletmeyi yıkmaya ve ortadan kaldırmaya çalışan güçler ise yok edici güç olarak adlandırılmaktadır. Firmaların ayakta kalmayı sürdürebilmesi, ancak birleştirici güçlerin en az bir birim yok edici

güçten fazla olmasıyla mümkündür. Bu yüzden stratejik ittifak kurulurken yöneticiler güç yönelimini iyi analiz edilerek, ittifak kurulacak işe ve işletmeye karar vermelidirler (Bayrak, 2001).

### 3.5.3. Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi

Stratejik ittifak kurulmasının en büyük nedenleri arasında rekabet etmek vardır. Rekabet edebilmek için de ittifak kurulacak örgütün çok iyi bir şekilde değerlendirilmesi ve en uygun ortağın seçilmesi gerekmektedir.

Stratejik ittifak kurulurken belirli riskler de göz önüne alınmaktadır. Bu risklerin azaltılması için uygun paydaş seçimine çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Stratejik ittifak kurarken başarılı ön seçim için bazı kriterler vardır. Bunlar; iki firmanın uyumluluğu, yetenekleri, kontrol düzeyleri, güvenleri ve bağlılık düzeyleridir (Pansiri, 2008).

Ayrıca eğer uygun ortak seçimi yapılırken yeterli hazırlık, denetlemeler veya anlayış olmadan ittifak kurulursa, ihtiyaçların giderilmesi konusunda başarısızlık yaşanır. İttifak kurulurken her iki tarafın da kendi beklentilerini çok iyi belirlemesi gerekmektedir. Bu durum ittifakın hem yapısını hem de işlerliğini kolaylaştıran bir yapıdadır (Dacin, Hitit ve Levitas, 1997).

İşletmeler kendi belirli amaçlarını gerçekleştirmek için stratejik ittifak kursalar da, her iki ortakta kendi çıkarlarını koruyacak şekilde anlaşmalar yapabilmektedir (Doz, Hamel ve Bostancıoğlu, 1999). Bu yüzden istenilen hedeflere ulaşmak için uygun paydaş seçimi belli bir sistematik etrafında işlemektedir.

Sonuç olarak, stratejik ittifak kurulmaya karar verildikten sonra örgütler için doğru ortağın seçimi zor bir süreci oluşturmaktadır. İttifak kurmaya karar veren firmaların, ittifak kuracakları işletmeler ile aralarında stratejik ve kültürel uyum olup olmadığını diğer bir yandan ortaklarının yetenekleri, rekabet konumları ve statü durumları gibi hususları dikkate almaları gerekmektedir. Stratejik ittifak kuracak ortakların neden ittifak yapmak istedikleri, ortaklıktan beklentileri tercih edilen ortağın bu beklentileri ne ölçüde karşılayabileceği gibi durumları analiz ettikleri takdirde kuracakları ittifakın başarılı olma olasılığı artacaktır (Öge, 2003).

### 3.5.4. Amaç ve Eylem Birliği

Stratejik ittifak kurulurken belli bir amaca ulaşmak hedeflenmektedir. Fakat ittifak kurulduğu zaman bu amacın hemen gerçekleşmesi beklenemez. Ayrıca stratejik ittifakın başarılı olabilmesi için amaçların çatışmaması da gerekmektedir. Bu sebepten dolayı müzakere aşamasında gerekli çaba ve pazarlığın yapılması önem taşımaktadır. Eğer anlaşma her iki örgütün de uzun dönemli amaçlarına hizmet ediyorsa stratejik ittifak kurulabilmektedir. Fakat, ortak bir amaç belirlenmezse örgütler arasında farklı çatışmalar ve başarısızlıklar meydana gelmesi kaçınılmazdır (Öge, 2003).

Kurulan stratejik ittifakta başarısızlık oluşmaması için ortak amaçlar belirlenmelidir. Ortaklık kurulduğu için kazan-kazan stratejisi uygulanmalıdır. Örgütler ben merkezli düşünmemeli ve her iki ortağın da kazancını düşünerek hareket etmesi gerekmektedir. Çünkü, ortaklık kurulmasının sebebi her iki işletmenin de istediği amaçlara ulaşmasıdır. Bir taraf kurulan ortaklıktan memnun olmazsa uzun dönemli bir ilişki içerisinde olunmaz. En başta yani müzakere aşamasında amaçlar belirlenip konuşulduğu için her iki firmada yeri geldiğinde kendisinden fedakârlık göstererek diğer işletmeyi düşünmelidir. Elbette her iki ortağında anlaşma süresince farklı amaçları olacaktır, ama önemli kısmı ittifak süresince bu amaçları uyumlu hale getirebilmektir. Ancak, her iki örgüt bu sayılan davranışları gerçekleştirirse yani ortak amaçlarını belirleyip ona göre davranırsa kurulan stratejik ittifak uzun dönemli olabilmektedir.

Fakat bazı durumlarda tarafların birbirlerini doğru anlayamadığı zamanlar da olmaktadır. Yöneticilerin birbirlerinin tutumunu doğru anlayamadığı durumlarda da, bu yanlış anlama, ittifakın stabilitesini etkileyerek yanlış kararlar alınmasına yol açmakta ve ittifakları başarısızlığa uğratmaktadır. Ancak her iki tarafın amaçlarının farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Esas olan durum ise ittifak oluştururken bu farklı amaçların uyumlu hale getirilip belirginleştirilmesidir (Durmaz, 2018).

Bu aşama, stratejik ittifak kurulduktan sonra gelecekte problemler yaşanmaması için planlar yapılmasını kapsamaktadır. Özellikle stratejik ittifak kurulduktan sonra oluşabilecek entegrasyon sorunlarının oluşmaması ve bunların

aşılması planlamanın iyi yapılarak, hareket birliğinin gerçekleştirilmesine bağlıdır (Çelik, 1999). Aynı zamanda stratejik ittifaklar da hiyerarşik bir yapı oluşmaması için örgütler arasında yapılan işlemlerde önemli düzeyde koordinasyon gerekmektedir (Gulati ve Sing, 1998).

İttifaklar kurulurken sinerjiden faydalanmak istenmektedir. Bunun içinde bazı iş bölümleri gerçekleştirilmeli ve bunlarda uzmanlıklara göre oluşturulmalıdır. Böylelikle eksik kalan kısımlar tamamlanarak sinerji elde edilmiş olacaktır. Her iki örgütte farklı kültürlerden oluşmaktadır. Bundan dolayı, işletmelerde örgüt kültürü farklılıklarının olduğu bilinmeli ve işlemler gerçekleştirilirken her iki firmanın da örgüt kültürü dikkate alınmalıdır. Ayrıca örgütler iyi bir şekilde koordine olabilirlerse yetki ve sorumluluk alanları doğru bir şekilde tespit edilmiş olur ve hareket birliği sağlanır. Yetki ve sorumluluklar da belirlendikten sonra örgütler arasında belli bir örgüt kültürü oluşmaya başlayacaktır. Bu durumda çalışanların motivasyonunu arttıracak ve böylelikle kurulan stratejik ittifakların daha uzun dönemli olması sağlanacaktır. Doğru işi yaptığını hisseden yönetici, o işe daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir (Ergül, 2005).

### **3.6.Stratejik İttifak Yapma Riskleri**

Her yapılan işlemlerin olumlu katkıları olduğu gibi belirli riskleri de bulunmaktadır. Bu riskler kurulan stratejik ittifak türlerine göre farklılıklar göstermektedir. Fakat genel hatlarıyla bakıldığında stratejik ittifak kurarken karşılaşılabilecek riskler aşağıdaki gibidir.

Das ve Teng stratejik ittifaklarda riski iki gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki ilişki riski, stratejik ittifaklarda bulunan ortakların aynı amaçlara ulaşmak için aralarında düzenledikleri sözleşmeye uymama ihtimali olarak ifade edilmiştir (Das ve Teng, 1996). Bu şekilde örgütler fırsatçı davranarak kendi çıkarlarını ortaklarının çıkarlarından daha fazla önemsemeye çalışabilmektedirler. Diğer risk ise, performans riskidir. Bu örgütlerin çabalarından bağımsızdır, stratejik olarak hedeflenen amaçlara ulaşamama riski olarak tanımlanmaktadır (Das ve Teng, 1996).

Stratejik ittifak kurulma sebeplerinden bir diğeri de yeni pazarlara girme riskini paylaşmaktır. Fakat bu risk azaltılmaya çalışılırken şöyle bir ayrı riskle karşılaşmaktadır. Ortağın diğeri işletmeden öğrendiği bilgiyi kendi firması için faydalı hale getirdikten sonra stratejik ittifak kurduğu işletmeye ihtiyacının kalmama ihtimalinin olması durumudur. Ayrıca iki işletmenin de farklı örgüt kültürleri bulunmaktadır. İşletmelerin kültürleri uyumlaşmadığı takdirde kültürel çatışmaların gerçekleşmesi olasıdır. Bu çatışmalar da kurulan stratejik ittifakın başarı durumunu etkileyebilecek niteliktedir. İttifaklarda her iki tarafın, diğeri işletmenin yeteneğini kendisine uygun hale getirmek istediğinde güvensizlik ve çatışma ortamı oluşmaktadır. Güven seviyesinin düşük olması sadece ittifakın güvenini kırmak ile kalmaz aynı zamanda ortakların birbirlerine şüphe ile yaklaşmasına neden olacaktır. Bir başka ittifak riskleri arasında fırsatçı davranışlar, çatışmalar, bağdaşmayan hedefleri iş çevresi değişkenliği, ilişkilerde ayrışmalar, resmi performans ölçütlerinin kullanılmaması ve bir işletmenin diğeri işletmeye aşırı bağımlı olması gösterilebilmektedir (Durmaz, 2018).

Stratejik ittifaklara genel itibari ile bakıldığında başarı oranı yüzde 50'den biraz fazla olmaktadır. Kurulan çoğu stratejik ittifak maliyetleri paylaşmak, riskleri azaltmak ve ölçek ekonomisinden faydalanmak amacı ile gerçekleştiriliyor olsa da sadece taraflardan biri bu amaçlara ulaşabilmektedir. Bu durum da stratejik ittifaklarının başarı oranının yüzde 50 olmasının nedeni olarak gösterilebilir. İşletmeler arasında ittifaklarda yüksek kayıp oranlarının oluşmasına rağmen stratejik ittifaklara olan ilgi gün geçtikçe fazlalaşmaktadır. Hatta firmalar için zaruri bir ihtiyaç haline gelmiştir (Sönmez, 2011).

### **3.7.Sosyal Sermaye ve Stratejik İttifak İlişkisi**

Sosyal sermaye ve stratejik ittifak kavramları kendi içerilerinde bir nebze de olsa tanımlanmaya çalışılmıştır. Şimdi bu iki değişken birbirlerinin alt boyutlarıyla ilişkilendirilecektir.

İlk olarak sosyal sermaye değişkeninin alt boyutu olan ilişki kurma ve sürdürme ile stratejik ittifaklar arasında ilişki kurgulanmıştır. Sosyal ağların yüksek olduğu iş çevrelerinde; bir firmanın daha güçlü olacağı, talep ettiği bazı şeyleri daha kolay

yaptırabileceği ve diğer işletmenin bazı politikalarında (Ar-Ge, satış vs.) değişikliklere sebep olacağı böylece de güç dengesizliğinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Ayrıca güçlü ilişkilerin oluşturulması güçlü rekabet ortamında uygun paydaş bulmayı sağlayacaktır. Çünkü ilişkilerin devamlı olması karşı işletmelere güven verecektir. Böylece yöneticiler kendi amaçlarına en uygun ortağı seçebilecektir. Uygun paydaş seçiminin gerçekleşmesi ile birlikte ittifak kurulmasına sebep olan ihtiyaç belirlenmiş olacaktır. Belirlenen ihtiyaçlar hangi ortağın seçilmesinin uygun olduğunu daha iyi gösterecektir. Çünkü her işletmenin ihtiyaçları değişiklik göstermektedir. Seçimin doğru yapılması ile birlikte kurulan ilişkiler daha sağlıklı bir şekilde sürdürülmüş olacaktır. İlişkilerin belirlenen ihtiyaçlar çevresinde seçilmesi ve devam ettirilmesi amaç birliğinin sağlanmasını sağlayacaktır. Çünkü sağlıklı ilişkilerin sürdürülmesi amaçların daha net anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu durum da karşılıklı olarak tarafların hareket birliği içerisinde olmasını kolaylaştıracaktır.

İkinci olarak güven telkin etme boyutu incelenecek olursa; stratejik ittifakın ihtiyaç olgusuna bakıldığında, iş hayatında tek başına mücadele etmenin çok zor olduğu ve birlikte mücadele edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun içinde ortaklar birbirlerine güven verebilmelidirler ki belirli riskleri göze alarak stratejik ittifak gerçekleştirebilsinler. Amaç birliğinde ise, ben merkezli düşünülmemesi, amaç odaklı fedakârlıkların olması gerektiği söylenmektedir. Bu davranışlar, her iki ortağın da yapması beklenen bir durumdur. Fakat birbirlerine güven telkin edemedikleri takdirde amaç birliğinin gerçekleşmesi pek mümkün olamamaktadır. Ayrıca hareket birliği sağlanması için de güven olmazsa olmazlardandır. Çünkü kültürlerin benimsenmesi ya da takım çalışması gibi birçok durum meydana gelebilmektedir. Kişilerin de bir arada çalışabilmesi, işletmeler arası karşılıklı hareket birliklerinin sağlanması birbirleri arasında güvene dayalı bir ilişki içerisinde olmalarını gerektirmektedir. Stratejik ittifak kurulmasının avantajları olduğu kadar dezavantajlarının da olduğundan bahsedilmiştir. Bu yüzden ittifak gerçekleştirilecek ortaklar arasında karşılıklı güven olmalıdır. Bu güven ile birlikte uygun paydaş seçimi gerçekleştirilmelidir. Ayrıca ortaklar arasında güç dengesizliği oluşma durumu mevcuttur. Eğer firmalar arasında güven olmazsa ittifaklar kurulurken hep

bir tedirginlik mevcut olacaktır ve güç çatışması içerisine girilecektir. Bu yüzden karşılıklı güven önem teşkil etmektedir.

Sosyal sermayenin son alt boyutu olan farkındalık boyutu ile stratejik ittifaklar arasında şöyle bir ilişki bulunmaktadır. Farkındalıkta sosyal ortamın ne gibi ihtiyaçlarının olduğunu fark edilmesi ya da beklenen ihtiyaçların analiz edilmesi gibi özellikler mevcuttur. Stratejik ittifakların alt boyutu olan güç yöneliminde de zayıflıkların fark edilmesi ve bu durumun önüne geçilmek için stratejik ittifakların kurulması vardır. Yani belli bir farkındalık kazanıldıktan sonra eksiklikler de tamamlanarak sinerji oluşturulabilecektir. Ayrıca firmalar neye ihtiyacı olduğunu bilemezse ittifak kurmaları pek mümkün değildir. İşletmeler ihtiyaçlarını belirledikten sonra ittifak kurmaya yönelmektedir. Neye ihtiyacı olduğunu fark eden işletmeler uygun paydaş bulma konusunda da kolaylık yaşayacaklardır. Çünkü istekleri belirlenmiş olacak ve bu duruma göre bir arayış içerisinde bulunulacaktır.

Yukarıda açıklanan sebeplerden dolayı sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma düzeyinin anlaşılmasını kolaylaştıracak faktörler olarak bu boyutlar ele alınmıştır.



## IV. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 4.1.Araştırmanın Yöntemi

Gerçekleştirilen araştırmada sayısal verilerle kanıtlanabilirlik açısından nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırma kullanılmasının sebebi ise temelinin pozitivizm ve realizme dayanmasıdır. Örneğin anket çalışmasında anket dağıtıldıktan sonra çözülme esnasında karışılmaması gibi. Ayrıca genelleme şansının olması da nicel araştırma seçilmesinin bir başka nedenidir. Fakat nitel araştırmada istenilen cevap alınmadığı zaman sondaj sorularla konuşma yönlendirilmektedir. Yani nitel araştırma yönlendirilmeye daha açıktır. Bu yüzden nicel araştırmalar daha objektif bir yaklaşım içerisindedir.

Nicel araştırma yöntemi; olaylar arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla, sayısal veriler kullanılarak ölçülüp analiz edilebilen, gerçek verilere dayanarak sayısal sonuçlar elde edilen bir araştırma yöntemidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Yani nicel araştırmada asıl amaç bireylerin toplumsal davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal verilerle açıklanmasıdır. Nicel araştırmayla birlikte genelleştirilebilir sonuçlar üretilir, ayrı gruplar arasında farklılaştırma yapılabilir, kuramların doğruluk derecesi tespit edilir ve son olarak nicel araştırma belirli yapı içindeki ilişkilerin incelenmesine yaramaktadır. Örneklem alma ve yeterli sayıda veri toplama gücü, mükemmel ölçümün her zaman sağlanamaması, ön yargı oluşturması ve model dışındaki verilerle ilgilenmemesi gibi sınırlılıkları bulunmaktadır (Akman, 2014).

Nicel araştırma sürecinde, ilk önce gözlem yapılarak konu seçilmekte, daha sonra problem tanımlanmakta, literatür taraması gerçekleştirilmekte, hipotezler belirlenmekte, araştırma tasarlanmakta, veri toplama ve toplanan verileri analiz etme, verileri yorumlama ve son olarak sonuçların ortaya konulması aşamaları bulunmaktadır. Araştırmada nicel araştırma çeşitlerinden tarama araştırması

kullanılmıştır. Literatürde sosyal sermaye ve stratejik ittifak ile ilgili ayrı ayrı birçok araştırmanın yapıldığı, ölçüm araçlarının geliştirildiği ve farklı değişkenlerle bu boyutların tartışıldığı görülmektedir. Sosyal sermaye ölçeği ile ilgili literatürde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. En sık kullanılan araçlardan birisi “Putnam Enstrümanı” olarak adlandırılan, Putnam’ın geliştirdiği ölçektir (Abdioğlu ve Yavuz, 2013).

Stratejik ittifakı ölçmek için üç tür temel ölçek mevcuttur. Finansal ölçekler, Nesnel ölçekler ve Öznel ölçeklerdir (Semerciöz ve Çakınberk, 2003).

Daha önce yapılan araştırmalarda “sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma düzeyi” ile ilgili kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın yöneticiler üzerinde yapılması ve sosyal sermaye boyutunun daha çok güven, sosyal ağlar ve sosyal normlar gibi bireysel bileşenlerden oluşmasından dolayı stratejik ittifakın boyutu araştırılırken öznel ölçeklerin kullanılması tercih edilmiştir. Öznel ölçeklerinde;

Bucklin ve Sengupta (İttifak İlişkisinin Süresi, İttifakın Yönetimi, Projenin Tamamlanması, Ortakların Eşleştirilmesi ve Teknolojik Değişim Oranı),

Whipple ve Frankel (İttifakın Süresi, İttifakın Yönetimi, İttifaktan Elde Edilen Faydalar, Ortak Seçimi ve Ortaklar Arasındaki Koordinasyon)

Ramaseshan ve Loo (Güç Dengesizliği, Fonksiyonel Olmayan Çatışma, Örgütler arası Güven, İttifaka Bağlılık ve Örgütler Arası Haberleşme) olmak üzere üç farklı ölçek olduğu görülmüştür(Semerciöz ve Çakınberk, 2003).

Stratejik ittifak boyutunu ölçmek için kullanılan üç ayrı öznel ölçeğin Türkçeye çevrilmesinden sonra ölçeklerin çalışmayı istenilen düzeyde ölçemeyeceği saptanmıştır. Sosyal sermaye ölçeğindeki boyutlar düşünüldüğünde literatürdeki ölçeklerin çalışmaya yönelik olmamasından dolayı birbirlerini karşılayacağı düşünülen bir anket formu geliştirilmiştir.

#### **4.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bir araştırmanın çalışma alanı belirlenirken ilk önce evren belirlenmektedir. Evren ise araştırmaya konu örneklemin seçildiği ve araştırma sonuçlarının

genellenebildiği gruba denilmektedir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 130). Araştırmanın ilk aşamasında evreni belirlemek amacıyla Düzce Ticaret ve Sanayi Odası web sayfasından sektörler göre işletmelerin listesine ulaşılmıştır. Bakılan liste sonucu Düzce’de 1526 adet firma olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Alınan bilgiler ışığında Düzce ilinde ticaret ve sanayi odasına bağlı Tekstil, İnşaat, Tarım, Otomotiv, Mobilya ve Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmaya dâhil edilen firmalar ekseninde evren 1526 olarak belirlenmiştir.

Araştırma sürecinde çalışmaya konu olan evreninin tamamının incelenmesi mümkün değildir. Bundan dolayı evreni en iyi temsil edecek örneklem belirlenir ve çalışma bu örneklem üzerinden sürdürülür. Örneklem sayısı arttıkça, araştırma sonuçlarını genelleme gücü artmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Sekaran tarafından hesaplanan araştırma evreninde kişi sayısının belli olması ile birlikte kullanılan örneklem hesaplama tablosundan yararlanılarak örneklem sayısı belirlenmiştir. Sekaranın belirlediği evren sayısına göre örneklem büyüklüğü tablosu ise şöyledir (Sekaran and Bougie, 2016: 294):

**Tablo 3.** Belirli Bir Evren İçin Örneklem Büyüklüğü

| N  | S  | N   | S   | N   | S   | N    | S   | N    | S   | N      | S   |
|----|----|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|--------|-----|
| 10 | 10 | 85  | 70  | 220 | 140 | 440  | 205 | 1200 | 291 | 4000   | 351 |
| 15 | 14 | 90  | 73  | 230 | 144 | 460  | 210 | 1300 | 297 | 4500   | 354 |
| 20 | 19 | 95  | 76  | 240 | 148 | 480  | 214 | 1400 | 302 | 5000   | 357 |
| 25 | 24 | 100 | 80  | 250 | 152 | 500  | 217 | 1500 | 306 | 6000   | 361 |
| 30 | 28 | 110 | 86  | 260 | 155 | 550  | 226 | 1600 | 310 | 7000   | 364 |
| 35 | 32 | 120 | 92  | 270 | 159 | 600  | 234 | 1700 | 313 | 8000   | 367 |
| 40 | 36 | 130 | 97  | 280 | 162 | 650  | 242 | 1800 | 317 | 9000   | 368 |
| 45 | 40 | 140 | 103 | 290 | 165 | 700  | 248 | 1900 | 320 | 10000  | 370 |
| 50 | 44 | 150 | 108 | 300 | 169 | 750  | 254 | 2000 | 322 | 15000  | 375 |
| 55 | 48 | 160 | 113 | 320 | 175 | 800  | 260 | 2200 | 327 | 20000  | 377 |
| 60 | 52 | 170 | 118 | 340 | 181 | 850  | 265 | 2400 | 331 | 30000  | 379 |
| 65 | 56 | 180 | 123 | 360 | 186 | 900  | 269 | 2600 | 335 | 40000  | 380 |
| 70 | 59 | 190 | 127 | 380 | 191 | 950  | 274 | 2800 | 338 | 50000  | 381 |
| 75 | 63 | 200 | 132 | 400 | 196 | 1000 | 278 | 3000 | 341 | 75000  | 382 |
| 80 | 66 | 210 | 136 | 420 | 201 | 1100 | 285 | 3500 | 346 | 100000 | 384 |

**Kaynakça:** Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley and Sons, 294.

Yukarıdaki tabloda verilen bilgiler doğrultusunda örneklem sayısı 310 kişi olarak belirlenmiştir. Örneklemin tespit edilmesi için farklı örneklem yöntemleri bulunmaktadır. Bu çalışmada, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen basit seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı vererek seçilen birimlerin örnekleme alındığı örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016).

### 4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma yönteminde bahsedildiği gibi iki tür araştırma yöntemi mevcuttur. Bu çalışmada ise, nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel veri toplama yöntemlerinde; denetimli gözlem, anket, görüşme ve deney yöntemleri bulunmaktadır. Bu çalışmada ise anket tekniği kullanılmaktadır. Thomas (1998) anket tekniğini insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını veya tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi ifadeden oluşan bir araştırma materyali olarak tanımlamaktadır. Diğer veri toplama tekniklerine göre çok daha büyük gruplara çabuk uygulanabilmesi ve maliyetinin düşük olması gibi avantajları bulunmaktadır. Fakat diğer tüm ölçme araçlarında olduğu gibi, anket sonuçlarında da geçerlilik ve güvenilirlik olması istenmektedir. Bir araştırmanın geçerli olabilmesi için neyin ölçüldüğünün farkında olunması gerekmektedir. Bunun içinde doğru şeyi ölçmek ve bunu doğru şekilde ölçmek gerekmektedir. Güvenirlikte ise tekrarlanabilir olması gerekmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016).

Çalışmanın anketteki ifadeleri 5’li likert ölçeğinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin stratejik ittifak hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacıyla katılımcılara 27 tane ifade yöneltilmiştir. Genel olarak bakıldığında 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ihtiyaç algısı, güç yönelimi, uygun paydaş bulma ve seçimi, amaç ve eylem birliği boyutlarından oluşmaktadır.

İkinci bölümde ise; katılımcının sosyal sermaye yapısını ölçmeye yardımcı olacak ifadeler yer almaktadır. Toplamda 3 alt faktörden oluşmaktadır. Bunlar

farkındalık, güven telkin etme ve ilişki kurma ve sürdürmedir. Hazırlanan anket formunda toplam 15 ifade yer almaktadır.

Son bölümde katılımcı kişilere ait özelliklerin belirlenmesine yardımcı olması açısından oluşturulan 6 demografik soru yer almaktadır.

#### **4.4.Anket Formu Oluşturma Süreci**

Araştırmanın amacı doğrultusunda geçerli ve güvenilir sonuçlar elde etmek amacıyla anket tekniğinden faydalanılmasına karar verilmiştir. İlk aşamada literatür taraması gerçekleştirilip alanda bulunan çalışmalar incelenmiştir sonra boyutlar ile ilgili net sınırlar çizilerek alt boyutlar belirlenmiştir. Bunun sonucunda, stratejik ittifak ve sosyal sermayeye uygun boyutlarının ortaya konulması için ek.1. deki anket formu geliştirilmiştir. Anket formundaki ifadeler oluşturulmadan önce bu alanda incelemeler gerçekleştirmiş kişilerin çalışmaları detaylıca incelenmiştir. Ayrıca yabancı kaynaklar Türkçeye çevrilmiştir. Fakat hazır ölçekler çalışmada istenen sonuçları vermeyeceği için araştırma konusu farklı boyutlarla incelenmiştir. Bu yeni boyutları ifade edileceği düşünülen anket formundaki sorular oluşturulmuştur. Bu ifadeler oluşturulurken kelimelerin anlaşılır olmasına, olumsuz ve olumlu ifadelerin kullanılmasına, ifadelerin kısa olmasına ve ankete katılan bütün katılımcıların okuduğunda soruları aynı algılayabilmesine dikkat edilmiştir. Çalışmada kullanılacak anket formları hazırlanırken detaylı bir literatür taraması gerçekleştirildi ve stratejik ittifak ile ilgili dört boyut (ihtiyaç algısı, güç yönelimi, uygun paydaş bulma ve seçimi, amaç ve eylem birliği) belirlenmiştir. Sosyal sermaye ile ilgili ise üç boyut (Farkındalık, güven telkin etme, ilişki kurma ve sürdürme) olarak oluşturulmuştur. Anket formunda bulunan her bir ifade uygun bulunan boyutlara yerleştirilmiştir. Daha sonra bu formun, alanda uzman olan öğretim görevlilerince değerlendirilmeleri istenmiştir. Bu kişilerin verdikleri öneriler doğrultusunda anket soruları tekrar düzenlenmiştir.

#### **4.5.Ölçmede Güvenirlik ve Geçerlilik**

Ölçme bir nesne, kavram ya da olguya ait özellik ve değeri sayısallaştırma işlemidir. Bu sayısallaştırma hem güvenilir hem de geçerli olmalıdır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 153).

Ayrıca veri toplanırken her ne olursa olsun, araştırmanın temel amacı, araştırmanın cevabını aradığı soru ya da problemlere doğru yanıt bulabilmesidir. Araştırmacılar olgulara ve problemlere subjektif değerlendirmelere dayalı olarak çözümler getirmektedirler. Bilimsel yöntem ise, cevabı aranan soruya yanlış cevap alma ihtimalini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bu yüzde yapılan araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlige önem verilmektedir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 121).

##### **4.5.1.Güvenirlik**

Güvenirlik düzeyi düşük olan bir ölçme aracının aynı zamanda geçerlilik düzeyi de düşük olmaktadır. Bunun için güvenilirlik yapılan çalışmalar için önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir (Yaşar, 2014: 120). Nicel araştırmada güvenirligin sağlanmasına üç farklı yönden bakılmaktadır. Bunlar; duyarlılık, kararlılık ve tutarlılıktır. Ölçmenin amacına uygun olarak duyarlı bir araçla yapılması duyarlılığı vermektedir. Ölçme aracındaki kapsayıcılık düzeyi olarak düşünülebilir. Kararlılık ise, bir özelliğin aynı araçla birden çok ölçülmesine rağmen birbirinden dikkate değer ölçüde farklılık göstermemesi, ölçme sonuçlarının kararlılığını göstermektedir. Tutarlık testi oluşturan madde puanlarının testten elde edilen toplam puan ile dikkate değer pozitif korelasyon vermeleri olarak tanımlanır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016).

Bir ölçeğin güvenirligini ölçmede farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi zamana göre değişmezlik (test-retest reliability) güvenirligidir. Bu işlemde aynı soru/sorular, farklı zamanda aynı deneklere sorularak aralarında bir korelasyon olup olmadığına bakılmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016). Benzer anket formları iki farklı zamanda aynı denekler üzerinde ve mümkün olduğunca aynı şartlar altında uygulanmaktadır. Fakat, bu teste ilişki bazı sorunlar bulunmaktadır. Bunlar arasında

zamana karşı hassasiyet, ilk ölçüm deneklerinde şartlanmaya sebep olabilme ihtimali, tekrar etme ölçümlerinin zorluğu, halo (önceki sonuçların sonrakisini etkilemesi) etkisi, ölçülen özelliğin ölçüğe göre farklılık göstermesi sayılabilmektedir (Çoşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017).

İkinci yaklaşım ise bağımsız gözlemciler arasındaki uyumdur. Değişik anketörlerin farklı gruplar üzerinden elde ettikleri ortalamaların karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Ortalamalar arasındaki fark ne kadar az ise, anketin güvenilirliği o kadar yüksek demektir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 155).

Üçüncü yaklaşım ise içsel tutarlılık analizidir. Kavram ölçülürken çok sayıda maddeden oluşan, Likert bir ölçek kullanılarak, ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılarak içsel tutarlılık analizi yapılmaktadır. İçsel tutarlılık analizinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler almakta ve 1'e yaklaştıkça uyumun ve tutarlılığın yüksek olduğunu göstermektedir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010).

Yapılan çalışmada üçüncü yaklaşım olan içsel tutarlılık analizinden faydalanılmıştır. Araştırmanın nicel bir araştırma olmasından ve anket tekniği ile ölçülüp SPSS programında analizler gerçekleştirilmesinden dolayı en yaygın kullanılan yöntem olan Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Anket çalışmaları tamamlanıp bütün veriler SPSS'e işlendikten sonra 322 kişinin verdiği cevaplar doğrultusunda Cronbach alfa katsayısı ölçülmüştür. Analiz sonuçları verilerin toplanması başlığının altında tablolar halinde gösterilmiş ve açıklanmıştır.

#### **4.5.2.Geçerlilik**

Bir ölçme aracı, her şeyden önce ölçülecek özelliği tam ve doğru olarak ölçmeli, başka bir özellikle karıştırmamalıdır; ölçeğin bu niteliğine geçerlilik denilmektedir (Ergin, 1995). Başka bir deyişle, ölçümün kurallara uygun olarak yapıp yapılmadığı ve ölçüm verilerinin gerçekten ölçülmek istenen özelliğini yansıtmayı yansıtmadığı belirlenmektedir (Çam ve Baysan-Arabacı, 2010). Geçerliliğin sağlanması için çalışmalara üç farklı yönden bakılmaktadır. Bunlar kapsam, yüz-

görünüş ve yapı geçerliliğidir (Yener, Gülaçtı ve Kandemir, 2006, Çam ve Baysan-Arabacı, 2010).

Kapsam-İçerik geçerliliği; bir ölçme aracının içeriğinin ve beklenen davranışları ne derece ölçtüğünün tayin edilmesidir. Bir ölçme aracının konuları ve buna ilişkin davranışları ne kadar iyi ölçmekte olduğunun kararlaştırılması olayıdır. Aynı zamanda ölçülmek istenen alanı tam olarak temsil edip etmediğinin bir uzman görüşüne göre değerlendirilmesi durumudur (Balcı, 2015).

Yüz-Görünüş geçerliliği ise, uzman kanısıyla belirlenmektedir. Uzmanlar bir ölçme aracının ölçmek istediğini ne derece ölçebildiğine karar vermektedirler. Bu yüzden öznel bir süreçtir. Bu subjektif bir ölçme aracı olmasından dolayı zayıf bir geçerlilik göstergesi olarak düşünülmektedir (Balcı, 2015).

Son olarak yapı geçerliliği ise, hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesini incelemektedir. Bu bağlamda araştırmacının ölçeceği neden doğru olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu durumda da yakınsak geçerlilik ve ayırtedici geçerlilik kavramları ortaya çıkmaktadır. Yakınsak geçerlilik söz konusu ölçüğün aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünü göstermektedir. Ayırtedici geçerlilik ise bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında zayıf ilişkinin olması durumudur. Bir ölçeğin geçerli olabilmesi için hem yakınsak hem de ayırtedici geçerliliğe sahip olması gerekmektedir (Çoşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017).

Bu çalışmada yapı geçerliliği kullanılmıştır. Çünkü yapı geçerliliği, ölçekten elde edilen sonucun ne ile bağlantılı olduğunun açıklanmasını sağlamaktadır. Yapı geçerliliğinde de faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizi, cevaplayıcıların geliştirilmekte olan ölçme aracındaki maddelere verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak için kullanılan bir yapı geçerliği tekniğidir (Karakoç ve Dönmez, 2014). Bu yüzde faktör analizinden faydalanılmıştır.

#### **4.6.Verilerin Toplanması**

Araştırmanın veri toplama aşamasında tespit edilen kişilerle iletişime geçilerek uygun oldukları yer, tarih ve zamanda katılımcılarla yüz yüze görüşerek anket formu



verilmiştir. Bir kısım yönetici ise internet üzerinden online anket gerçekleştirmiştir. Veri toplama işlemi 04.03.2019 ile 30.04.2019 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Anket formunun cevaplanma süresinin ortalama 3 ila 5 dakika arasında olduğu belirlenmiştir. Veri toplama sonucunda, toplam 322 yönetici anket formunu doldurmuştur.

Araştırma sürecinde 322 yöneticiden daha fazla yönetici ile iletişim haline geçilmiştir. Fakat anket formunu doldurma talebinin reddedilmesi nedeni ile 322 yönetici ile görüşülmüştür. Yöneticiler anket formunu doldurdukları esnada fikirlerini değiştirici, yönlendirici hiçbir hareket ya da söylem olmamıştır. Araştırmada 50 ankete ulaşıldıktan sonra pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışmanın güvenilirlik katsayıları ise aşağıdaki gibidir;

**Tablo 4.** Stratejik İttifak Pilot Uygulama Sonrası Güvenirlik Katsayıları

| <b>Stratejik İttifak</b>            | <b>Güvenirlik Katsayıları</b> |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| <b>İhtiyaç Algısı</b>               | ,651                          |
| <b>Güç Yönelimi</b>                 | ,487                          |
| <b>Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi</b> | ,729                          |
| <b>Amaç ve Eylem Birliği</b>        | ,593                          |

Ölçeğin pilot çalışma sonrasına yönelik güvenilirlik katsayıları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Cronbach Alpha katsayısı 0,60'dan büyük olan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenmektedir. Pilot çalışma sonucunda bazı boyutların gayet yeterli olduğu fakat iki boyutun güvenilirlik katsayısı için yeterli olmadığı görülmektedir.

Bir diğer ölçek olan sosyal sermayenin pilot çalışmadan sonra güvenilirlik katsayıları ise tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Sosyal Sermaye Pilot Uygulama Sonrası Güvenirlik Katsayıları

| Sosyal Sermaye           | Güvenirlik Katsayıları |
|--------------------------|------------------------|
| Farkındalık              | ,883                   |
| Güven Telkin Etme        | ,633                   |
| İlişki Kurma ve Sürdürme | ,629                   |

Yukarıdaki tablo incelendiğinde güvenilirlik katsayılarının 0,60'dan yüksek olduğu görülmektedir. Yani gerçekleştirilen analiz sonucunda güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu görülmektedir.

#### 4.7.Verilerin Analizi

Her araştırma deseninden elde edilen verinin ve veri tipinin kendine özgü istatistiksel çözümlenmeleri vardır. Çalışmaların verileri anket metoduyla elde edilmiştir. Çalışmanın analizinde ise IBM SPSS Statistics 23 programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde yararlanılan testler bazı koşulları yerine getiren ve getirmeyen veriler olarak uygulanmalarından dolayı iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar Parametrik ve Parametrik olmayan testler olarak isimlendirilmektedir (Özdamar, 2013).

Parametrik testler; belirli bir hipotetik evren dağılımına ve bu dağılımı belirleyen ortalama, standart sapma gibi parametrelere dayalı algoritmalar içeren esnek olmayan yöntem ve tekniklerin ortak adını oluşturmaktadır. Parametrik olmayan testler ise genel olarak bir evren dağılımından bağımsız, beklenen-gözlenen değer farkları, sıra ve sıra farkları gibi daha temel ve betimsel kestirimlere dayalı algoritmalar içeren esnek yöntem ve tekniklerdir (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016).

Yapılan araştırmalar sonucunda da Barret ve Goldsmith'in örneklem sayısı 40'tan fazla olduğunda normallik dağılımı sağlandığı varsayımı dikkate alınmıştır.

Aynı zamanda yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağıldığı gözlenmesinden dolayı parametrik testler yapılmıştır.

İlk önce katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında bileşenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi, faktör analizi, t testi, Anova ve korelasyon analizi uygulanmıştır.



## V. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 5.1.Bulgular

Bu bölümde SPSS 23 paket programı aracılığıyla elde edilen veriler paylaşılacaktır. Bu araştırmada, Barret ve Goldsmith (1976)'in örneklemin 40'tan büyük olduğu durumlarda çıkan sonuç ortalamalarının normal dağılıma uyulacağını belirttiği görüş temel alınmıştır. Bu görüşün esas alınmasının yanı sıra yapılan normal dağılım analizinde de normallik varsayımı sağlanmıştır. Bu yüzden normal dağılım esas alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistikler uygulanmıştır. Araştırma kapsamında stratejik ittifak gerçekleştiren işletmelerin, sosyal sermaye düzeyleri ile ilgili yöneticilerden elde edilen bilgiler, bu çalışmanın bulgularını oluşturmaktadır.

#### 5.2.Demografik Bulgular

Demografik bulgu, bir konuya ait temel özellikleri ifade etmektedir. Firma yöneticilerin özellikleri ile ilgili bulguların yer aldığı bilgiler Tablo 6. da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Yöneticilerin Özellikleri İle İlgili Bulgular

| Değişkenler       | Özellikler    | Sayı | Yüzde (%) |
|-------------------|---------------|------|-----------|
| Cinsiyet          | Kadın         | 80   | 24,6      |
|                   | Erkek         | 242  | 75,2      |
| Yaşınız           | 21-30         | 41   | 12,7      |
|                   | 31-40         | 137  | 42,5      |
|                   | 41-50         | 116  | 36,0      |
|                   | 51 ve Üzeri   | 28   | 8,7       |
| Öğrenim Düzeyiniz | Lisans        | 235  | 73,0      |
|                   | Yüksek Lisans | 78   | 24,2      |

|                                 |                              |     |      |
|---------------------------------|------------------------------|-----|------|
|                                 | Doktora                      | 9   | 2,8  |
| <b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b> | 1 yıldan az                  | 18  | 5,6  |
|                                 | 1-3 yıl                      | 37  | 11,5 |
|                                 | 4-6 yıl                      | 89  | 27,6 |
|                                 | 7-9 yıl                      | 86  | 26,7 |
|                                 | 10 yıl ve üzeri              | 92  | 28,6 |
| <b>Pozisyonunuz</b>             | Yönetici                     | 125 | 38,8 |
|                                 | Müdür                        | 62  | 19,3 |
|                                 | İşveren                      | 135 | 41,9 |
| <b>Sektörünüz</b>               | Tekstil                      | 36  | 11,2 |
|                                 | İnşaat                       | 78  | 24,2 |
|                                 | Otomotiv ve Araç             | 29  | 9,0  |
|                                 | Mobilya, Mutfak ve Banyo     | 18  | 5,6  |
|                                 | Tarım, Ziraat ve Hayvancılık | 29  | 9,0  |
|                                 | Hizmet Sektörü               | 132 | 41,0 |

Araştırmaya katılan yöneticilerin temel özellikleri ile ilgili veriler incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğu (%75,2) erkeklerden, %24,5'lik bir kısmı ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların genel itibariyle yaş aralığının 41-50 (% 36,0) ve 31-40 (% 42,5) olduğu görülmektedir. Öğrenim durumları itibari ile %73'lük bir oran ile lisans mezunları çoğunluktadır. Kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında ise, %28,6'lık bir oran ile 10 yıl ve üzeri olan sürenin çoğunlukta olduğu görülmekte onun devamında ise, %27,6 ile 4-6 yıl çalışma süresi izlenmektedir. Katılımcıları statülerinde ise, %41,9 ile işverenler, ardından çok az bir fark ile de yöneticilerin (%38,8) geldiği görülmektedir.

Son olarak firmaların faaliyet alanlarına göre bakıldığında, işletmelerin çoğunlukla hizmet sektöründe (%41,0) faaliyet gösteren örgütlerden oluştuğu görülmektedir. Hizmet sektörü altında 8 farklı alanda faaliyet gösteren işletmeler yer almaktadır. Hizmet sektöründen sonra evrenin yarısından fazlasını oluşturan inşaat sektörü (%24,2) yer almaktadır.

### 5.3.Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için yapılan analizlerdendir. Ana amacı boyutları belirlemektir (Yaşlıoğlu,

2017). Bu çalışmada Düzce ilinde Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı olan işletme yöneticilerinin sosyal sermaye yapısı ile stratejik ittifak kurma eğilimleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Stratejik İttifak'ın alt boyutlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Stratejik İttifakla İlgili Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

| Faktörler                | Değişken-ler  | Faktör Ortak Varyansı | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer | Cronbach Alpha |
|--------------------------|---|-----------------------|----------------|-------------------|----------|----------------|
| Uygun Paydaş Bulma       | UPB16   | ,668                  | ,779           | 18,807            | 7,230    | ,735           |
|                          | UPB15   | ,627                  | ,755           |                   |          |                |
|                          | UPB17   | ,599                  | ,735           |                   |          |                |
|                          | UPB14   | ,201                  | ,432           |                   |          |                |
| İhtiyaç Algısı           | İA2   | ,747                  | ,813           | 14,029            | 2,128    | ,606           |
|                          | İA1   | ,719                  | ,757           |                   |          |                |
|                          | İA3   | ,683                  | ,756           |                   |          |                |
|                          | İA18  | ,481                  | ,559           |                   |          |                |
| Güç Yönelimi             | GY8   | ,681                  | ,736           | 11,892            | 1,724    | ,491           |
|                          | GY9   | ,599                  | ,683           |                   |          |                |
|                          | GY7   | ,561                  | ,664           |                   |          |                |
|                          | GY10  | ,529                  | ,580           |                   |          |                |
|                          | GY11  | ,442                  | ,489           |                   |          |                |
|                          | GY6   | ,258                  | ,482           |                   |          |                |
|                          | GY5   | ,461                  | ,420           |                   |          |                |
| Amaç ve Eylem Birliği    | AYB23   | ,660                  | ,782           | 11,559            | 1,301    | ,548           |
|                          | AYB25   | ,668                  | ,756           |                   |          |                |
|                          | AYB22   | ,577                  | ,745           |                   |          |                |
|                          | AYB27   | ,625                  | ,728           |                   |          |                |
|                          | AYB24   | ,558                  | ,684           |                   |          |                |
|                          | AYB21   | ,552                  | ,635           |                   |          |                |
|                          | AYB20   | ,487                  | ,557           |                   |          |                |
| Değerlendirme Kriterleri | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,862. Approx. Chi-Square: 3092, 256.<br>Barlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. |                       |                |                   |          |                |

|  |  |
|--|--|
|  | Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans:<br>Toplam: 55,287 |
|--|--|

Sağlıklı bir faktör analizi yapabilme koşulu için KMO (Kaiser Meyer Olkin) değerinin en az 0,50 olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010). KMO değerinin yüksek olması faktör analizinin yapılmasının o kadar uygun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda tablo 7 incelendiğinde, stratejik ittifak eğilimini belirlemek için faktör analizi uygulanan verilerin KMO değerleri ve Barlet testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu gözlenmektedir (KMO değeri 0,862. Barlett Testi sonucu  $p < 0,001$ ).

Araştırma süreci içinde elde edilmek istenilen sonuçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen, stratejik ittifak eğilim ölçeği için yapılan, faktör analizi sonucu 4 boyut altında toplanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen bileşen matrisinde bulunan faktör yükleri incelendiğinde bazı faktör yüklerinin düşük değere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Faktör yükü düşük değere sahip olan bazı sorular anket formundan çıkartılmıştır. Çünkü ortak varyans oranı 0,20'nin altında olan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Child, 2006). 27 ifadelik ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, düşük değerlilik gösteren 5 ifade (İA4: “zamanında yapamadığımız ittifaklar karşımıza rakip olarak çıkmakta”, UPB12: “uygun paydaş bulma ittifakın en can alıcı noktası”, UPB13: “ittifak konusunu belirleme noktasında oldukça deneyimliyiz”, EYB19: “ortak çıkarılara vurgu en önemli konu” ve EYB26: ”yetki ve sorumluluk alanlarının tespit edilmesi bir gereklilik”) ölçekten çıkartılmıştır. Bu ifadeler çıkartıldıktan sonra tekrar analiz gerçekleştirilmiştir. Geriye kalan 22 ifade de 4 boyut altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ise ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 55,287'dir. Yapılan araştırmada örneklemin 150'nin üzerinde olması çalışmalarda faktör yük değerinin 0,40'dan büyük olması, faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans oranının %30'dan fazla olması gerekmektedir. Bu araştırmada da 55,287 ile toplam varyansı açıklama oranı yeterli olarak görülmektedir. Bu boyutlar içerisinde stratejik ittifakı en iyi düzeyde temsil eden boyut uygun paydaş bulma ve amaç ve eylem birliği boyutlarıdır. Yani yöneticiler stratejik ittifak kurarken ilk önce uygun paydaşlarını seçip, ihtiyaçlarını

belirlemekte ve amaçlarını tespit ettikten sonra ittifak kuracakları yöneticileri belirlemektedir. Elde edilen sonuçlarla birlikte sırasıyla stratejik ittifak boyutları; uygun paydaş bulma, ihtiyaç algısı, güç yönelimi ve amaç/eylem birliği olarak isimlendirilmiştir.

Cronbach Alpha için ölçüt değerleri “ $0.00 < \alpha < 0.40$  olduğunda ölçek güvenilir değildir” , “ $0.40 < \alpha < 0.60$  da düşük düzeyde güvenilir” , “ $0,60 < \alpha < 0,80$  de orta düzeyde güvenilir” ve “ $0,80 < \alpha < 1.00$  olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilir” olarak kabul edilmektedir (Özdamar, 1999). Bu bilgiler ışığında bakıldığında ölçekte yer alan boyutların düşük ve orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Düşük düzeyde çıkan boyutlar güç yönelimi ile amaç/eylem birliğidir. Bu boyutlarında faktör analizi sonucunda da daha düşük varyans değerine sahip olduğu gözlenmektedir.

Araştırma kapsamında faktör analizi uygulanan bir diğer değişken sosyal sermaye değişkenidir. Yöneticilerin sosyal sermaye düzeyini belirlemeye çalışan faktör analizi sonuçları tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo 8.** Sosyal Sermaye Yapısı ile İlgili Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

| Faktörler                | Değişkenler | Faktör Ortak Varyansı | Faktör Yükleri | Açıklanan Varyans | Öz Değer | Cronbach Alpha |
|--------------------------|-------------|-----------------------|----------------|-------------------|----------|----------------|
| İlişki Kurma ve Sürdürme | İLK14       | ,725                  | ,825           | 25,532            | 5,815    | ,602           |
|                          | İLK13       | ,737                  | ,815           |                   |          |                |
|                          | İLK15       | ,656                  | ,755           |                   |          |                |
|                          | İLK11       | ,538                  | ,681           |                   |          |                |
|                          | İLK12       | ,584                  | ,667           |                   |          |                |
| Güven Telkin Etme        | GTE8        | ,659                  | ,787           | 22,556            | 1,633    | ,563           |
|                          | GTE9        | ,680                  | ,768           |                   |          |                |
|                          | GTE7        | ,616                  | ,734           |                   |          |                |
|                          | GTE6        | ,628                  | ,668           |                   |          |                |
|                          | GTE10       | ,536                  | ,586           |                   |          |                |
| Farkındalık              | FAR1        | ,857                  | ,907           | 18,403            | 1,195    | ,773           |
|                          | FAR2        | ,806                  | ,867           |                   |          |                |
|                          | FAR3        | ,623                  | ,730           |                   |          |                |



|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Değerlendirme Kriterleri</b> | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,867. Approx. Chi-Square: 2131,419<br>Barlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis.<br>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 66,491 |
|---------------------------------|--|

Tablo 8 incelendiğinde, sosyal sermaye yapısı ile ilgili faktör analizi sonuçlarına göre KMO ve Barlett testi değerlerinin (KMO değeri 0,822. Barlett Testi  $p < 0,001$ ) uygun olduğu görülmektedir.

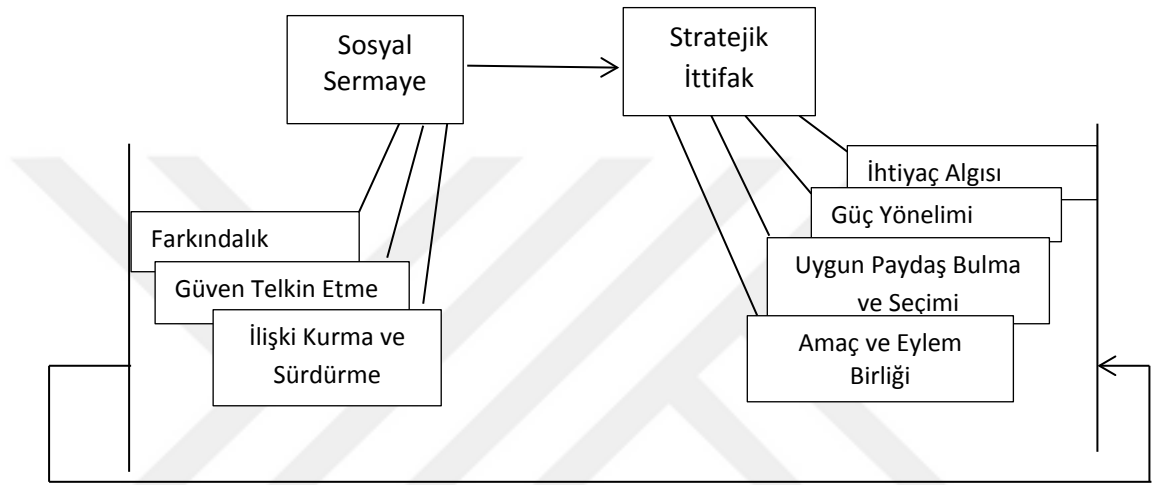
Yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen bileşen matrisindeki faktör yükleri incelendiğinde bazı faktör yüklerinin düşük değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda 15 ifadeden 2 tanesi (Far4: “İlgilendiğim sosyal ortamlarda varlığımı hissettirmede zorlanmam” ve Far5: “Ortamın yöneldiği noktayı kestirmede sorun yaşamam”) ölçekten çıkarıldıktan sonra geriye kalan 13 ifade 3 boyut altında toplanmıştır. Açıklanan varyans oranı ise %30'dan fazla olması gerekmektedir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda da açıklanan varyansın % 66,491 olduğu görülmektedir. Varyansın açıklama oranı yeterli olarak görülmektedir. Tutarlılık açısından bakıldığında, analiz sonuçlarında faktör yüklerinin değer aralıkları birbirlerine yakın olduğu için faktörlerin içsel tutarlığının olduğu söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sosyal sermaye yapısı ile ilgili 3 farklı boyut olduğu belirlenmiştir. Bunlarında; farkındalık, güven telkin etme ve ilişki kurma ve sürdürme olduğu söylenebilmektedir.

Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında sadece güven telkin etme boyutunun ,563 ile düşük düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Diğer iki boyut ise orta düzeyde güvenilirdir.

#### 5.4.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada sosyal sermayenin alt boyutları olarak farkındalık, güven telkin etme ve ilişki kurma ve sürdürme yer almaktadır. Sosyal sermaye araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini ise ihtiyaç algısı, güç yönelimi, uygun paydaş bulma ve seçimi, amaç ve eylem birliğidir. Veri setine uygulanan faktör analizi sonucu dört boyutlu olarak ortaya çıkmıştır Araştırmada sosyal sermaye ve stratejik ittifak arasındaki ilişkiyi esas alan

bir model kurulması amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırmalarda, bilinen bir olayla ilgili değişkenlerin özelliklerini ortaya koymak amaçlandığından; araştırmanın modeli, değişkenler arasındaki ilişkilerin karşılaştırılmaya çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ulaşılan bilgilerden hareketle çalışmanın modeli aşağıdaki gibidir;



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

Bu çalışmada “sosyal sermaye ile stratejik ittifak arasında ilişkinin düzeyi ve yönü incelenmek amaçlanmıştır. Literatür taramasında kapsamlı bulgulara rastlanılmamıştır. Bu yüzden keşifsel bir araştırma gerçekleştirmeye karar verilmiştir. Keşifsel araştırmanın açılımı ise, araştırmacının fazla bilgi sahibi olmadığı durumlarda yapılan araştırmalardır. Bu tip yapılan araştırmalar, araştırmacıya araştırma ile ilgili ön bilgi sağlamaktadır (Stebbins, 2001). Bu sebepten dolayı boyutlar arasındaki bütün ilişkiler serbest bırakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda da araştırmanın hangi boyutlardan daha çok etkilendiği tespit edilecektir.

### **5.5.Betimsel Bulgular**

Değişkenlere ait ortalama, standart sapma, soru sayıları, güvenilirlik ve çarpıklık katsayıları ile ilgili bulgular tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Betimleyici İstatistikler

| Boyutlar                     | Ortalamalar | Standart Sapmalar | Soru Sayısı |
|------------------------------|-------------|-------------------|-------------|
| İhtiyaç Algısı               | 3,8238      | ,80581            | 4           |
| Güç Yönelimi                 | 3.7046      | ,79277            | 7           |
| Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi | 3,6887      | 1,18052           | 4           |
| Amaç ve Eylem Birliği        | 4,3004      | ,60931            | 7           |
| Farkındalık                  | 3,9720      | ,73028            | 3           |
| Güven Telkin Etme            | 4,1110      | ,61267            | 5           |
| İlişki Kurma ve Sürdürme     | 4,2975      | ,62537            | 5           |

Tablo 9 incelendiğinde yöneticilerin en önem verdiği stratejik ittifak türü amaç ve eylem birliği (4,3004) ve en çok kullanılan sosyal sermaye davranışı ilişki kurma ve sürdürme (4,2975) olarak görülmektedir. İlişkilerde daha verimli sonuçlar elde etmek amacıyla karşılıklı güven olması gerekmektedir. Yöneticilerde ilişki kurarken en fazla karşılıklı güven verilmesine önem vermektedir. Ortaklıklarda ise amaç/eylem birliği içerisinde olmasını önemsemektedirler. Diğer değişkenlerin ise orta düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların stratejik ittifak kurarken uygun paydaş bulma ile güç yönelimi üzerine olan davranışlarının, sosyal sermaye boyutlarından ise farkındalık boyutu davranışının geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Yapılan diğer araştırmalar sonucunda “insanların çoğunun güvenilir olduğu düşünenlerin oranlarının %15 olması” (Keskin, 2008) yöneticiler arasında güvenilirlik telkin etme düzeyinin önemsenme düzeyinin yüksek çıkmasının sebebi olarak gösterilebilir.

### 5.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutların güvenilirliğinin tespitinden sonra korelasyon analizi yapılmıştır. Sosyal sermaye düzeyi ile stratejik ittifak kurma arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit için yapılan analiz sonucunun bulguları aşağıda tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Sosyal Sermaye Düzeyi ile Stratejik İttifak Kurma Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Bulguları

| İfadeler                       | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1 Farkındalık                  | 1      |        |        |        |        |        |   |
| 2 Güven Telkin Etme            | ,437** | 1      |        |        |        |        |   |
| 3 İlişki Kurma ve Sürdürme     | ,397** | ,630** | 1      |        |        |        |   |
| 4 İhtiyaç Algısı               | ,293** | ,434** | ,422** | 1      |        |        |   |
| 5 Güç Yönelimi                 | ,218** | ,396** | ,418** | ,476** | 1      |        |   |
| 6 Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi | ,157** | ,166** | ,278** | ,151** | ,344** | 1      |   |
| 7 Amaç ve Eylem Birliği        | ,283** | ,484** | ,572** | ,452** | ,550** | ,309** | 1 |

\*\*Koreslasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 10 incelendiğinde Düzce ilindeki yöneticilerde, ilişki kurma ve sürdürme ile amaç ve eylem birliği arasında pozitif korelasyon  $p < 0,01$  ( $,572$ ) bulunmakta ve orta düzeyde anlamlılık mevcuttur. Tablo genelinde en düşük ilişki ise, farkındalık ve uygun paydaş bulma ve seçimi arasında pozitif korelasyon  $p < 0,01$  ( $,157$ ) bulunurken, düşük düzeyde anlamlılığa rastlanılmaktadır. Aynı zamanda uygun paydaş bulma ve seçimi bileşenin tüm alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

İlişki kurma ve sürdürme ile amaç ve eylem birliği arasında pozitif korelasyon bulunmakta ve  $p < 0,01$  ( $,572$ ) orta düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Yani yöneticiler ittifak gerçekleştirirken amaç ve eylem birliği kurdukları zaman oluşan ilişkileri uzun dönemli olup bu kurulan ilişkileri devam ettirebilmektedirler. İlişki kurma ve sürdürmeyi diğer bir boyut olan ihtiyaç algısı ve güç yönelimi ile aralarındaki değerlere bakıldığında diğerlerine göre daha yüksek pozitif korelasyon bulunmakta ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. En düşük ilişki ise, uygun paydaş bulma ve seçimi ile düşük düzeyde ilişkidir.

Güven telkin etmenin uygun paydaş bulma ve seçme konusu ile düşük düzeyde bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmaktadır. Amaç ve eylem birliği arasında pozitif korelasyon bulunurken,  $p < 0,01$  ( $,484$ ) orta düzeyinde anlamlıdır. İhtiyaç algısında da pozitif korelasyon bulunmakta ve  $p < 0,01$  ( $,434$ ) orta düzey anlamlıdır.

Bu iki boyutun diğerlerine göre daha yüksek anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Güven telkin eden yöneticilerin uygun paydaş bulma konusunda düşük düzeyde ilişkisi olduğu ve daha fazla amaç ve eylem birliği ile ihtiyaç algısı üzerinde ilişkili olduğu görülmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Sosyal sermaye boyutlarından farkındalığa bakıldığında yöneticilerin ittifak kurma düzeyleri arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki içinde olduğu gözlenmektedir. Yani yöneticilerin farkındalık düzeylerinin yüksek olması kurulan stratejik ittifakı çok yüksek düzeyde etkilememektedir.

Yukarıda elde edilen sonuçlara bakılarak ilişki kurma ve sürdürme ile amaç, eylem birliği üzerinde diğer değişkenlere göre daha güçlü pozitif ilişki olduğu söylenebilir.

### 5.7.Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmadaki değişkenler arasındaki etkileşimleri incelemeye ve hipotezleri test etmeye yönelik regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 11.** Sosyal Sermaye Boyutları ile İhtiyaç Algısı Regresyon Analizi Bulguları

| Değişkenler                    | B    | Standart Hata <sub>B</sub> | B    | T     | P    |
|--------------------------------|------|----------------------------|------|-------|------|
| Sabit                          | ,801 | ,313                       | -    | 2,557 | ,011 |
| Farkındalık                    | ,104 | ,061                       | ,094 | 1,694 | ,091 |
| Güven<br>Telkin Etme           | ,328 | ,086                       | ,250 | 3,804 | ,000 |
| İlişki<br>Kurma ve<br>Sürdürme | ,294 | ,083                       | ,228 | 3,546 | ,000 |

**Bağımlı Değişken:** İhtiyaç Algısı

**R: ,482 R<sup>2</sup>: ,232 F: 32,053 p:,000 Durbin-Watson: 2,018**

Tablo 11 incelendiğinde ihtiyaç algısı ile sosyal sermaye boyutları yani tablonun genel anlamlılığına ilişkin orta düzeyde ve anlamlı bir etkinin olduğu görülmektedir. İhtiyaç algısı ile güven telkin etme arasında pozitif ve anlamlı bir etki olduğu saptanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-değerleri sonuçlarına bakıldığında ise güven telkin etmenin ihtiyaç algısı üzerinde pozitif

yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Farkındalık ve ilişki kurma ve sürdürme ile ihtiyaç algısı pozitif yönde etkilenmekte ve farkındalık ile ihtiyaç algısı arasında anlamsız bir etki olduğu görülürken, ilişki kurma ve sürdürme ile anlamlı bir etki olduğu saptanmıştır. t değerlerine bakıldığında aralarında pozitif yönde etki bulunmaktadır. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (2,018) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu durumda stratejik ittifak kuracak yöneticilerin ihtiyaç algıları farkındalık düzeylerini çok etkilemese de, güven telkin etme ve ilişki kurma açısından etkili olduğu ve bunlara dikkat edilmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Model bütün olarak değerlendirildiğinde; tablo 11’de yer alan bulgulara göre bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır (r: ,482 R<sup>2</sup>: 0,232, F:32,053, p:0,000). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, stratejik ittifak boyutlarından ihtiyaç algısı üzerindeki önem sırası; güven telkin etme, ilişki kurma ve sürdürme, farkındalık şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına dair t değerleri sonuçları incelendiğinde ise, farkındalık, güven telkin etme ve ilişki kurma ve sürdürme boyutunun ihtiyaç algısı üzerine pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Keşifsel bir araştırma gerçekleştirildiği için boyutlar arasındaki bütün ilişkiler serbest bırakılmıştı. Bu bulgular ışığında; “H<sub>1a</sub>: Farkındalığın, ihtiyaç algısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır” anlamlı bir ilişki olmadığı için bu hipotez reddedilmiştir. Fakat “H<sub>2a</sub>: Güven telkin etmenin, ihtiyaç algısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ve H<sub>3a</sub>: İlişki kurma ve sürdürmenin, ihtiyaç algısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Analiz kapsamında ikinci olarak sosyal sermaye özelliklerinin, stratejik ittifak boyutlarından güç yönelimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişki ile ilgili bulgular tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Sosyal Sermaye Boyutları ile Güç Yönelimi Regresyon Analizi Bulguları

| Değişkenler                    | B    | Standart Hata <sub>B</sub> | B    | T     | P    |
|--------------------------------|------|----------------------------|------|-------|------|
| Sabit                          | ,990 | ,314                       | -    | 3,155 | ,002 |
| Farkındalık                    | ,016 | ,061                       | ,015 | ,258  | ,796 |
| Güven<br>Telkin Etme           | ,279 | ,086                       | ,216 | 3,234 | ,001 |
| İlişki<br>Kurma ve<br>Sürdürme | ,350 | ,083                       | ,276 | 4,215 | ,000 |

**Bağımlı Değişken:** Güç Yönelimi

**R: ,452 R<sup>2</sup>: ,204 F: 27,165 p:,000 Durbin-Watson: 1,872**

Tablo 12’de bağımsız değişken olan sosyal sermaye boyutları ve bağımlı değişken olarak da stratejik ittifak bileşeninin güç yönelimi boyutu incelenmiştir. Durbin-Watson katsayısı (1,872) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir etkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan sosyal sermaye boyutları, güç yönelimi ile orta düzeyde ve anlamlı bir etkiyi göstermektedir (r: ,452). Tablo 12’de yer alan bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır (R<sup>2</sup>: ,204 F: 27,165 p: ,000) ve toplam varyansın %20’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, sosyal sermaye boyutlarının güç yönelimi üzerindeki göreceli önem sırası; ilişki kurma ve sürdürme, güven telkin etme ve farkındalık şeklindedir. Bu bulgular doğrultusunda “H<sub>1b</sub>: Farkındalığın, güç yönelimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir. . “H<sub>2b</sub>: Güven telkin etmenin, güç yönelimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ve “H<sub>3b</sub>: İlişki kurma ve sürdürmenin, güç yönelimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde hipotezler kabul edilmiştir.

İhtiyaç algısında olduğu gibi güç yönelimi boyutunda da farkındalığın etkilemediği gözlenmektedir. Yani yöneticiler stratejik ittifak kurarken farkındalık özelliğinden ziyade karşısındaki kişilere güven vererek uzun dönemli ilişkiler kurmaya odaklanmalıdır. En fazla önem verilen boyutun ise ilişkilerin kurulup sürdürülmesine ilişkin olan boyuttur. Yani “Güç yönelimi güven telkin etme ve ilişki kurma açısından anlamlıdır” şeklinde yorumlanabilir.

Sosyal sermaye özelliklerinin stratejik ittifak boyutlarından uygun paydaş bulma ve seçimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişki ile ilgili bulgular tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13.** Sosyal Sermaye Boyutları ile Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi Regresyon Analizi Bulguları

| Değişkenler                    | B     | Standart Hata B | B     | T     | P    |
|--------------------------------|-------|-----------------|-------|-------|------|
| Sabit                          | 1,330 | ,502            | -     | 2,648 | ,008 |
| Farkındalık                    | ,102  | ,098            | ,063  | 1,035 | ,301 |
| Güven<br>Telkin Etme           | -,067 | ,138            | -,035 | -,484 | ,629 |
| İlişki<br>Kurma ve<br>Sürdürme | ,519  | ,133            | ,275  | 3,910 | ,000 |

**Bağımlı Değişken:** Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi

**R: ,284 R<sup>2</sup>: ,081 F: 9,281 p:,000 Durbin-Watson: 1,728**

Tablo 13 incelendiğinde uygun paydaş bulma ve seçimi ile farkındalık ve güven telkin etme arasında anlamlı bir etkinin olmadığı görülmektedir. Sadece ilişki kurma ve sürdürme arasında anlamlı ve pozitif bir etki bulunmaktadır. Durbin-Watson katsayısı (1,728) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan sosyal sermaye boyutları ile uygun paydaş bulma ve seçimi arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır (r: ,284 R<sup>2</sup>: ,081 p:,000). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, sosyal sermaye özelliklerinin uygun paydaş bulma ve seçimi üzerindeki önem sırasına bakıldığında; ilişki kurma ve sürdürme, farkındalık ve güven telkin etme şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-değerinin sonuçları incelendiğinde ise, ilişki kurma ve sürdürme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkinin olduğu fakat farkındalıkta pozitif ve anlamsız bir etkinin olduğu görülmektedir. Güven telkin etme ile arasında ise negatif ve anlamsız bir etki mevcuttur. Bu bulgular ışığında; “H<sub>1c</sub>: Farkındalığın, uygun paydaş bulma ve seçimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ve H<sub>2c</sub>: Güven telkin etmenin, uygun paydaş bulma ve seçimi üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir. “H<sub>3c</sub>: İlişki kurma ve sürdürmenin, uygun paydaş bulma ve seçimi üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.



Yukarıda ulaşılan bulgularla birlikte yöneticiler, stratejik ittifak kurarken uygun paydaş seçmek istediğinde ilk olarak sağlam bir ilişki kurmayı ve bunu sürdürebilmeyi amaçlamaktadır. Daha sonra farkındalıkları yüksek kişilerle ortaklık kurmak istemekte ve son olarak güven telkin etmelerini önemsemektedirler.

Son olarak nedensel ilişki kapsamında değerlendirilen sosyal sermaye bileşenlerinin, stratejik ittifak boyutlarından olan amaç ve eylem birliği üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14.** Sosyal Sermaye Boyutları ile Amaç ve Eylem Birliği Regresyon Analizi Bulguları

| Değişkenler                             | B     | Standart Hata <sub>B</sub> | B    | T     | P    |
|---|-------|----------------------------|------|-------|------|
| <b>Sabit</b>                            | 1,582 | ,217                       | -    | 7,274 | ,000 |
| <b>Farkındalık</b>                      | ,019  | ,042                       | ,022 | 0,438 | ,662 |
| <b>Güven<br/>Telkin Etme</b>            | ,197  | ,060                       | ,198 | 3,284 | ,001 |
| <b>İlişki<br/>Kurma ve<br/>Sürdürme</b> | ,427  | ,057                       | ,439 | 7,432 | ,000 |

**Bağımlı Değişken:** Amaç ve Eylem Birliği

**R: ,594 R<sup>2</sup>: ,353 F: 57,799 p:,000 Durbin-Watson: 1,810**

Tablo 14 incelendiğinde diğer değişkenlerde olduğu gibi bu değişkende de farkındalık ile anlamsız bir etki bulunmaktadır. Güven telkin etme ve ilişki kurma ve sürdürme ile amaç ve eylem birliği arasında ise anlamlı bir etki mevcuttur. Durbin-Watson katsayısı (1,810) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan sosyal sermaye boyutları, amaç ve eylem birliği ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (r: ,594 R<sup>2</sup>: ,353 p: ,000) ve amaç ve eylem birliğindeki toplam varyansın %35’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, sosyal sermaye özelliklerinin amaç ve eylem birliği üzerindeki göreceli önem sırası; ilişki kurma ve sürdürme, güven telkin etme ve farkındalık şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-değerinin sonuçları incelendiğinde ise, bütün değişkenlerin pozitif yönde fakat farkındalık boyutunun anlamsız, güven telkin etme ve ilişki kurma ve sürdürmenin ise anlamlı bir etki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “H<sub>1d</sub>:

Farkındalığın, amaç ve eylem birliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmekte, “H<sub>2d</sub>: Güven telkin etmenin, amaç ve eylem birliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır” ve “H<sub>3d</sub>: İlişki kurma ve sürdürmenin, amaç ve eylem birliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Bu bulgular ile birlikte yöneticiler stratejik ittifak gerçekleştirirken amaç ve eylem birliğinin oluşması için ilişkilerin sürdürülebilmesi ve güven unsurlarına odaklanması gerekir şeklinde yorumlanabilir.

### 5.8.T Testi Analizi ile İlgili Bulgular

Katılımcıların anketlerde verdiği cevaplardan elde edilen bilgiler ışığında, stratejik ittifak kurma boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermeme durumu analiz edilmiştir. Bu bulgular tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15.** Stratejik İttifak ve Cinsiyete Yönelik T-Testi Analiz Bulguları

| Cinsiyet | N   | Ortalama | Standart Sapma | T      | P    |
|----------|-----|----------|----------------|--------|------|
| Erkek    | 242 | 3,9670   | ,55154         | -2,858 | ,034 |
| Kadın    | 80  | 3,7494   | ,69472         |        |      |

Yapılan t-testi analizi sonucuna göre katılımcıların stratejik ittifak yaparken dikkat ettikleri özellikler cinsiyetlerine göre %95 anlamlılık düzeyine göre farklılık oluştuğu görülmektedir (t: -2,858 p: ,034). Yani yöneticilerin stratejik ittifak kurarken önem verdikleri özellikler cinsiyete göre değişiklik gösterebilmektedir. Bakıldığında sadece 80 kadın katılımcı bulunurken, erkek katılımcıların oranı kadınların üç katıdır. Fakat ortalamaları birbirlerine çok yakındır. Bu durumda stratejik ittifak kurarken erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde olduğunu göstermektedir. Yani stratejik ittifak kurarken kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre daha güçlü bir ilişki içerisinde gözükmektedir. Bu değerler, Düzce’de yönetici pozisyonunda daha fazla erkek olduğunu, kadınların da buldukları konumunu korumaya çalıştıklarını göstermektedir. Ayrıca kadınların fitraten daha ılımlı davranışlar sergiliyor olması ve bu davranışların da ittifak kurarken istismar edilebilecek özellikler içermesi, kadın yöneticilerin daha sert davranışlar göstermelerine neden olmaktadır.

### 5.9.One-Way Anova Test Bulguları

Araştırma kapsamında ulaşılmaya çalışılan bir diğer sonuç, one-way anova testi ile ilgili sonuçlardır. Bu doğrultuda stratejik ittifakların boyutları olan ihtiyaç algısı, güç yönelimi, uygun paydaş bulma ve seçimi, amaç ve eylem birliği değişkenlerinin, araştırmaya katılan yöneticilerin bulunduğu sektörlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bulgular tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16.** Stratejik İttifak ve Sektöre Yönelik One-Way Anova Analiz Bulguları

| Değişkenler                  | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df  | Kareler Ortalaması | F     | P    | Anlamlı Fark               |     |      |
|------------------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|----------------------------|-----|------|
|                              |                   |                 |     |                    |       |      | Gruplar                    | N   |      |
| İhtiyaç Algısı               | Gruplar arası     | 8,545           | 5   | 1,709              | 2,702 | ,021 | Hizmet                     | 132 | 3,70 |
|                              |                   |                 |     |                    |       |      | İnşaat                     | 78  | 3,72 |
|                              | Grup içi          | 199,891         | 316 | ,633               |       |      | Mobilya, Mutfak, Banyo     | 18  | 3,93 |
|                              |                   |                 |     |                    |       |      | Tarım, Ziraat, Hayvancılık | 29  | 3,97 |
|                              | Toplam            | 208,436         | 321 |                    |       |      | Otomotiv ve Araç           | 29  | 4,05 |
|                              |                   |                 |     |                    |       |      | Tekstil                    | 36  | 4,13 |
| Güç Yönelimi                 | Gruplar arası     | 2,975           | 5   | ,595               | ,946  | ,451 | Yok                        |     |      |
|                              | Grup içi          | 198,771         | 316 | ,629               |       |      |                            |     |      |
|                              | Toplam            | 201,746         | 321 |                    |       |      |                            |     |      |
| Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi | Gruplar arası     | 1,178           | 5   | ,236               | ,167  | ,975 | Yok                        |     |      |
|                              | Grup içi          | 446,173         | 316 | 1,412              |       |      |                            |     |      |
|                              | Toplam            | 447,351         | 321 |                    |       |      |                            |     |      |
| Amaç ve Eylem Birliği        | Gruplar arası     | 3,796           | 5   | ,759               | 2,079 | ,068 | Yok                        |     |      |
|                              | Grup içi          | 115,380         | 316 | ,365               |       |      |                            |     |      |
|                              | Toplam            | 119,176         | 321 |                    |       |      |                            |     |      |

Tablo 16 incelendiğinde ihtiyaç algısı ( $F_{(5-321)}: 2,702 p<0,05$ ), güç yönelimi ( $F_{(5-321)}: ,946 p>0,05$ ), uygun paydaş bulma ve seçimi ( $F_{(5-321)}: ,167 p>0,05$ ) ve amaç ve eylem birliği ( $F_{(5-321)}: 2,079 p>0,05$ ) içinden sadece ihtiyaç algısının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgulara göre yöneticilerin stratejik ittifak gerçekleştirirken ihtiyaç algılarına bağlı olarak değişiklik gösterdiği söylenebilir. Çünkü stratejik ittifak kurulurken sektörel farklılıklar bulunmakta ve farklılıklara

göre ihtiyaçlar değişiklik göstermektedir. İhtiyaç algısı ile sektörlerin ortalamalarına bakıldığında Hizmet X: 3,7027, İnşaat X: 3,7212, Mobilya/Mutfak/Banyo X: 3,9306, Tarım/Ziraat/Hayvancılık X: 3,9741, Otomotiv/Araç X: 4,0517 ve Tekstil sektörü X: 4,1319 ile en fazla tekstil sektöründe anlamlı bir farklılık göstermektedir. En az ise hizmet sektöründe anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Katılımcıların en fazla hizmet sektöründe bulunmasına rağmen ortalamalarda en az çıkan sektör olduğu görülmektedir. Bu durum tekstil sektöründe kişilerin zevklerine hitap edilmesi ve bu zevklerin kişiden kişiye farklılık oluşturması olarak gösterilebilir. Yöneticiler bireylerin kişisel ihtiyaçlarını tatmin etme çabası içinde olduğu için ihtiyaç algısında anlamlı bir farklılık oluşmaktadır.

Farklılık testine tabi tutulan bir diğer konu stratejik ittifak boyutlarının pozisyona bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığıdır. Bulgular tablo 17'de gösterilmektedir.

**Tablo 17.** Stratejik İttifak ve Pozisyona Yönelik One-Way Anova Analiz Bulguları

| Değişkenler                  | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df  | Kareler Ortalaması | F     | P    | Anlamlı Fark   |          |      |
|------------------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|----------------|----------|------|
| İhtiyaç Algısı               | Gruplar arası     | 2,290           | 2   | 1,145              | 1,772 | ,172 | Yok            |          |      |
|                              | Grup içi          | 206,146         | 319 | ,646               |       |      |                |          |      |
|                              | Toplam            | 208,436         | 321 |                    |       |      |                |          |      |
| Güç Yönelimi                 | Gruplar arası     | 4,484           | 2   | 2,242              | 3,626 | ,028 | <b>Gruplar</b> | <b>N</b> |      |
|                              |                   |                 |     |                    |       |      | Yönetici       | 125      | 3,63 |
|                              | Grup içi          | 197,261         | 319 | ,618               |       |      | İşveren        | 135      | 3,66 |
|                              | Toplam            | 201,746         | 321 |                    |       |      | Genel Müdür    | 62       | 3,94 |
| Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi | Gruplar arası     | 4,135           | 2   | 2,068              | 1,488 | ,227 | Yok            |          |      |
|                              | Grup içi          | 443,216         | 319 | 1,389              |       |      |                |          |      |
|                              | Toplam            | 447,351         | 321 |                    |       |      |                |          |      |
| Amaç ve Eylem Birliği        | Gruplar arası     | 2,058           | 2   | 1,029              | 2,802 | ,062 | Yok            |          |      |
|                              | Grup içi          | 117,118         | 319 | ,367               |       |      |                |          |      |
|                              | Toplam            | 119,176         | 321 |                    |       |      |                |          |      |

Tablo 17 incelendiğinde ihtiyaç algısı ( $F_{(2-321)}: 1,772 p>0,05$ ), güç yönelimi ( $F_{(2-321)}: 3,626 p<0,05$ ), uygun paydaş bulma ve seçimi ( $F_{(2-321)}: 1,488 p>0,05$ ) ve amaç ve eylem birliği ( $F_{(2-321)}: 2,802 p>0,05$ ) içinden sadece güç yöneliminin anlamlı

bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgulara göre yöneticilerin stratejik ittifak gerçekleştirirken pozisyonlarına göre güç yöneliminden etkilendiği şeklinde yorum yapılabilmektedir. Güç yönelimi ile pozisyonlarına ait ortalamalara bakıldığında Departman Bölümü Yöneticilerinin X: 3,6330, İşverenin X: 3,6629 ve Genel Müdür X: 3,9447 şeklindedir. Bu ortalamalar incelendiğinde güç yönelimindeki en büyük farklılıkların genel müdürlerde olduğu görülmektedir. Bu durumda üzerlerinde daha fazla yük, üstlerine rapor verilmesi ve risk bulunmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. İşverenlerin hesap vermesi gereken başka bir birim olmamasından, departman yöneticilerinin de sadece bir departmandan sorumlu olmasından dolayı genel müdürlere göre daha düşük ortalamaları olduğu düşünülebilir.



## VI. BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 6.1.Sonuçlar

Sosyal sermaye son yıllarda önem kazanmakta ve sadece ekonomik manada değil verimlilik, insani ilişkiler gibi her alanda ehemmiyetini arttırmaktadır. Çünkü günümüzde araştırmacılar, özellikle gelişmekte olan ülkelerin para ve beşeri sermayedense, sosyal sermayeye ihtiyacı olduğunu vurgulamışlardır (Ergin, 2007). Aynı zamanda rekabet alanının yükselerek arttığı bir dönem içerisinde firmalar arası ittifaklar kaçınılmaz bir hal almıştır. Sosyal sermaye kavramının her geçen gün öneminin artmasına rağmen her iki değişkenin aynı çalışma altında incelendiği kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bilgiler ışığında, Düzce ilinde faaliyet gösteren firmaların yöneticileri üzerinde yapılan bu çalışmada yöneticilerin stratejik ittifak gerçekleştirirken ittifakı kurma eğilimi ile sosyal sermaye yapısı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda elde edilmek istenilen sonuçlara ulaşmayı sağlayan bir ölçek bulunmadığı için anket formu geliştirme yönlü bir davranış sergilenmiştir. Boyutlar iki değişkeni ilişkilendirebilecek şekilde tasarlanmıştır. İlk önce elli kişiye uygulanarak bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Anketler tamamlandıktan sonra değişkenlerin yapılarını ve güvenilirliklerini onaylamak amacıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Stratejik ittifak dört boyut altında toplanmaktadır. Faktör analizi sonuçlarında, yöneticilerin ilk önce ittifak kuracakları ortakların uygun bir paydaş olup olmadığını incelemeleri gerektiği varsayımına ulaşılmıştır. Çünkü paydaş seçerken belirli risklerde üstlenilmekte ve belirli hazırlıklar yapılmaktadır. Bu hazırlıklar içerisine ihtiyaçları, beklentileri belirlemek gibi durumlar girmektedir. Bunlarda diğer boyutların temel taşı oluşturulmaktadır. Bu yüzden ilk olarak uygun paydaş seçme boyutu önem içermektedir. Bir diğer sebep olarak Düzce ilinin yapısı gösterilebilmektedir. Çünkü daha önce yapılan

araştırmalarda teknik personel sağlama açısından Düzce ilinin yeterli olduğunu fakat idari personel sağlama konusunda eksiklikler olduğu sonucuna varılmıştır (Yıldız ve şahin, 2014). Bu yüzden yöneticiler uygun paydaş bulma ve seçimini daha çok önemsemektedirler. Ortaklık kurulacak firmanın uygun bir paydaş olduğuna karar verildikten sonra yöneticilerin ihtiyaçları en iyi şekilde tespit etmesi gerekmektedir. Çünkü günümüzde rekabet her geçen gün daha fazla artmakta ve tüketicilerin talepleri değişiklik göstermektedir. Bu değişikliklere hızlı yanıt verebilmek, sadece yerel değil dışsal gelişmelere uyum sağlayabilmek için yöneticiler, ihtiyaçları belirlemeliler ve ittifak kuracakları işletmeyi seçerken o ihtiyaçlara göre hareket etmelidirler. Daha sonra güç yönelimine bakılmalıdır. Çünkü değişiklik gösteren tüketici taleplerine her alanda mükemmel yanıt verebilmek mümkün olmamaktadır. Yöneticiler taleplere yanıt verirken kendi güç yönelimlerini belirledikten sonra ihtiyaçları olan alanı tespit etmeliler ve ona göre ittifak kuracakları paydaşları tespit etmelidirler. Son olarak dikkat edilmesi gereken amaç/eylem birliği boyutudur. Çünkü ortakların amaçları birbirleriyle atışmamalı ve uzun dönemli amaçlarına hizmet etmelidir. Faktör analizinde sosyal sermaye yapısı ise üç boyut altında toplanmıştır. Güvenirlik analizleri sonuçlarına bakıldığında değişkenlerin boyutlarının genel itibariyle orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. En çok dikkat edilmesi gereken boyutun ilişki kurma ve sürdürme olduğu gözlenmektedir. Çünkü uzun süreli çalışma ortamında her iki işletme ve çalışanlar birbirlerini tanıyacak ve ihtiyaçlarını tespit edebileceklerdir. Fakat çok sık ittifak kurulan işletmeler, yöneticiler farklılık gösterirse her seferinde bir adaptasyon süreci yaşanacak ve bu da işletmeler üzerinde olumsuz bir etki oluşturacaktır. İlişkilerin uzun dönemli devam edebilmesi için karşılıklı güven oluşturma gerekmektedir. Bu sebepten dolayı uzun dönemli ilişki kurulduktan sonra karşılıklı güven telkin etme gelmektedir. Çünkü birbirlerini bilmeyen ve farklı iki iş anlayışı olan işletmeler bir araya gelmektedirler. Bu yüzden çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve stres altında hissetmemeleri için karşılıklı güven telkin etme önem kazanmaktadır. Güven verildikten sonra farkındalık düzeyi yüksek yöneticilerin olması beklenmektedir. Çünkü günümüzde bilgiye çok kolay ulaşılmakta ve bu yüzden yöneticiler farkındalık düzeyleri yüksek kişilerle çalışmaya özen göstermelidirler. Farkındalık düzeyleri yüksek bireylerde problem çözümü, alternatifler oluşturma ve sağlıklı

seçimler yapabilme gibi özellikler görülmektedir. İttifak kurulurken de farklı iki işletme olmasından dolayı bazı anlaşmazlıklar meydana gelebilmektedir fakat farkındalık düzeyleri yüksek bireyler bu durumları en az hasarla atlatabileceklerdir.

Keşifsel analiz gerçekleştirildiği için bütün boyutların ilişkileri serbest bırakılmış ve birbirleriyle ilişkili olarak düşünülmüştür. Bu yüzden değişkenlerin yapıları ve güvenilirlikleri tespit edildikten sonra ilişkileri ve etkileri tespit etmeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonuçlarına bakıldığında Değişkenlerin birbirlerini genel olarak olumlu yönde etkilediğini fakat uygun paydaş bulma ve seçiminin güven telkin etmeyi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma gerçekleştirilirken diğer değişkenlerde olduğu gibi uygun paydaş bulma ile güven telkin edilmesi arasında pozitif bir etki olması beklenilmiştir. Çünkü ittifak gerçekleştirilirken paydaşlar arasında güven olduğunda ilişkilerin daha uzun dönemli devam edileceği düşünülmektedir. Fakat yöneticiler paydaş bulma aşamasında güvenden önce ilişkilerinin ne kadar uzun dönemli devam edeceğini ve farkındalık düzeylerinin ne derece olduklarını daha çok önemsemektedirler. Bunun sebebi olarak yapılan frekans analizinde görüldüğü üzere katılımcıların çoğunun hizmet sektöründe olması gösterilebilir. Diğer değişkenler arasında pozitif etki olması ise sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Yani yöneticiler stratejik ittifak kurarken ilişkileri de önemsemekte ve sosyal sermaye boyutları olan güven telkin etme, farkındalık ve ilişki kurma gibi bileşenleri dikkate alarak ittifak gerçekleştirmektedirler. Fakat bu analizin Düzce ilinde yapıldığı unutulmamalı ve ilden ile farklılıklar gösterileceği göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

Yapılan korelasyon sonuçlarına bakıldığında sonuçlar pozitif yönde ve anlamlı çıkmıştır. Yöneticiler sosyal sermaye değişkeninin özelliklerinde olan ilişki kurmada diğer özelliklere göre en yüksek düzeyde amaç ve eylem birliğinin çıktığı görülmüştür. Bu durumda yöneticiler ilişkilerini belirlerken iki tarafında kazanabileceği ve birbirlerini tamamlayabilecek düzeyde olan işletmeler ile ittifak kurduğu varsayımına ulaştırmaktadır. Diğer sosyal sermaye özelliklerine de bakıldığında aynı şekilde amaç ve eylem birliği diğer değişkenlere göre daha yüksek düzeyde ilişkili çıkmıştır. Bu aşamada, sadece ilişki kurarken değil, farkındalık



düzeyle ile güven telkin etme düzeyinde de yöneticiler öncelikle karşı tarafla amaçlarının uygunluğuna bakmalı, kültürleri arasındaki uyum analiz edilmelidir. Yani yöneticiler için kazan-kazan stratejisinin uygulanabileceği kişilerle ittifak yapmak kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca çıkan sonuçların genel itibariyle orta düzeyde ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Literatürde yapılan diğer çalışmaların sonuçlarına bakıldığında yaşın artmasıyla birlikte sosyal sermaye yapılarında azalma görülmüştür. Bu araştırmada da katılımcıların çoğunluğunun 30 yaş ve üzerinde olması ilişkilerin orta düzeyde çıkmasına neden olmuş olabilir.

T-Testi sonuçlarına bakıldığında ise, stratejik ittifak kurmanın cinsiyete göre farklılaştığı, Anova testi sonuçlarına bakıldığında ise anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada sayıca erkek yöneticilerin fazla olmasından dolayı onların bakış açısını yansıttığı söylenebilir. Ayrıca katılımcıların erkek ve kadın oranlarına bakıldığında kadınların oranının yaklaşık üç katı erkek katılımcıların olduğu gözlenmektedir. Fakat bu duruma rağmen ortalamaları birbirlerine çok yakın çıkmıştır. Ortalamaların yakın olması çalışmaya katılan erkek yöneticilerin daha ılımlı yaklaşım içerisinde olduğunu göstermektedir.

Stratejik ittifak ile sektöre yönelik farklılıklar analiz edildiğinde ise, sadece ihtiyaç algısında anlamlı bir farklılık olduğu diğer özelliklerde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde en fazla tekstil sektöründe bir farklılık oluşmaktadır. Bu durumda kişilerin çok farklı beklenti ve isteklerinin olması ve bunlara cevap verilmeye çalışması oluşturmaktadır. Yöneticilerin hareket ederken ilk önce ihtiyaç algısına göre hareket etmeleri gerekmektedir.

Pozisyona göre farklılıklarda ise, sadece güç yöneliminde anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Katılımcıların daha çok işveren ve genel müdür pozisyonunda olması güç yöneliminde anlamlı bir farklılık oluşmasını sağlamıştır. Çünkü işveren ve genel müdürlerin rekabet alanında ayakta kalabilmek ve daha az maliyetle daha iyi işler çıkarabilmesi için güç yönelimine önem vermesi gerekmektedir.

Analizlerde çıkan sonuçlara bakıldıktan sonra, literatür hazırlanma aşaması düşünülürken bütün alt boyutların birbiri ile ilişkili olduğu ve birbirinden etkilendiği düşünülerek gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bütün alt

boyutların ilişkili olarak çıkmış olduğu görülmektedir. İlişkilerin birbiri ile daha yüksek düzeyde ilişkili çıkması beklenmiştir. Ancak Düzce ilinin gelişme evresinde olması, deprem bölgesinde yer alan küçük bir il olması ve herkesin birbirini tanması gibi sebeplerden dolayı ittifaklar kurulurken ilişkilerin akraba, dost ilişkilerine dayandığı düşünülmektedir. Bu yüzden oluşturulan alt boyutlarla ilişki düzeyleri beklenilenden az çıkmış olacağı düşünülmektedir. Sosyal sermaye ve stratejik ittifak alt boyutları düşük düzeyde de olsa ilişkili çıkarken etkide ise, sosyal sermayenin farkındalık boyutu ile stratejik ittifak boyutlarının hiçbirisi arasında etki olmadığı gözlenmiştir. Bir diğer alt boyut olan güven telkin etme boyutunun ise stratejik ittifak boyutlarından uygun paydaş bulma ve seçimi ile etki içerisinde olmadığı görülmektedir. Bu durumda düşünülen farklı olması ise, gelişmekte olduğu düşünülen bir il içerisinde araştırmanın gerçekleştirilmesi ve farkındalık düzeyi elde edebilmek için ihtiyaçların belirlenmesi ve bilginin tam olarak öğrenilmesi gibi sebeplerden dolayı diğer alt boyutlarla etki içerisinde olduğu düşünülebilmektedir. Ayrıca amaç ve eylem birliği farklı şeyler ifade ettiği için hazırlanan ifadelerinde katılımcılar açısından daha farklı algılanması beklenmiştir. Fakat amaç ve eylem birliği aynı olarak algılanmış ve cevaplanmıştır. Bu sebepten dolayı tek boyut altında incelenmiştir.

Özetlemek gerekirse yukarıdaki sonuçlar göz önüne alındığında, yöneticilerin stratejik ittifak gerçekleştirirken, sosyal sermaye yapıları ile ilgili genelde benzer noktalara odaklandığı görülmektedir. Fakat cinsiyete, pozisyona göre bu boyutlar farklılık gösterebilmektedir. Yani ittifak kurulurken farkındalık, güven telkin etme ve ilişki kurulup sürdürülmesini düşük düzeyde de olsa etkilemektedir. Bu durumun düşük düzeyde çıkması ise, literatürde daha önce yapılan çalışmalarda karşılıklı güvenin az olmasından dolayı yöneticilerin ortaklık kurma konusunda çekimser kalmalarıyla ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen çalışmadaki ilin daha küçük çaplı olması ve daha fazla gelişme çabası içerisinde olduğu düşünülmeli ve çıkan sonuçlar farklılıklar göz önüne alınarak ilişkilendirilmelidir. Bu bağlamda düşünülerek hazırlanan öneriler aşağıda paylaşılmaktadır.

## **6.2.Öneriler**

Bu başlık altında öneriler yöneticilere ve araştırmacılara olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

### **6.2.1. Yöneticiye Yönelik Öneriler**

Yöneticiler öncelikle içinde bulunduğu çağda sosyal sermayenin öneminin farkına varmalıdırlar. Sektörler arasında farklılıklar olduğu gözlenmektedir fakat hangi sektör olursa olsun ittifakın rekabet alanı için olmazsa olmaz olduğu ve bütün özelliklerinin göz önüne alınarak hareket edilmesi gerektiği bilinmelidir. Yöneticilerin ittifak kurarken sosyal sermaye bileşenlerini dikkate alarak tercihler yapması kurulan ittifaktan olumsuz etkilenme düzeyini minimuma düşürebilmesine etki edebilir. Yani rekabet alanının her geçen gün farklılık göstermesi yöneticilerin sosyal sermaye bileşenlerini dikkate almalarını gerektirmektedir.

### **6.2.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler**

Araştırma süresi boyunca karşılaşılan en büyük problem, yöneticilerin yoğun olmasından ve görüşme taleplerine sıcak bakmamasından dolayı verilere ulaşma süresinin uzamasından kaynaklanmıştır. Bu sebeple araştırmanın katılımcıları seçilirken ulaşılabilirlik seviyeleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Anket sürecinde tercih edilmemesine rağmen, bazı katılımcıların anketi alıp farklı bir tarihte teslim etme durumlarının oluşması üzerine dağıt-topla yöntemi de kullanılmıştır. Katılımcıların bir kısmı anketi kaybetmiş, bir kısmı ise anketi doldurmadığı için geri vermemiştir, bunun neticesinde veri toplama süreci uzamıştır. Bu sebeple yapılacak olan çalışmalarda anketin yüz yüze gerçekleştirilmesi, veri toplama sürecini daha verimli hale getirecektir.

Çalışma sadece Düzce Ticaret ve Sanayi odasına bağlı işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu durumda çıkan sonuçların Düzce ilinin toplumsal yapısından etkilenerek oluşmasına ve Düzce ilinin düşünce yapısını yansıtmasına sebep olmuştur. Bu yüzden yalnızca Düzce ili değil başka illerde ve daha geniş çapta bir araştırma yürütülmesi kapsamlı bilgi edinilmesine olanak verecektir.

Analizler gerçekleştirilirken ilk önce pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Özellikle faktör analizi sonuçlarını etkilemiştir. Pilot alışma ile diğer veri setleri arasında değişim olmasından dolayı yapılan çalışmaların düşük veri setleri ile gerçekleştirilmemesi araştırma sonuçları için önem teşkil etmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. ve Yavuz, S. (2013). İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçümlenmesi Ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 25-56.
- Adler, N. J. and Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
- Agarwal, R., Croson, R., and Mahoney, J. T. (2010). The Role of Incentives and Communication In Strategic Alliances: An Experimental Investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413-437.
- Akman, G. (2014). *Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemleri*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Çay Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Programı Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersi. 10-13.
- Albers, S., Wohlgezogen, F. and Zajac, E. J. (2016). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582-614.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (6. Baskı)*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Ariño, A. (2003). Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.
- Arman, M. ve İrmış, A. (2017). Kurumsal Girişimciliğin Stratejik İşbirliklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 705-724.
- Balcı, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler* (11. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Baron, S., Field, J. and Schuller, T. (Eds.). (2000). *Socialcapital: Critical Perspectives*. OUP Oxford.
- Barrett, J. P. and Goldsmith, L. (1976). When is n Sufficiently Large?. *The American Statistician*, 30(2), 67-70.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Bayramoğlu, G. (2016). Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 49-63.
- Bignoux, S. (2006). Short-Term Strategic Alliances: A Social Exchange Perspective. *Management Decision*, 44(5), 615-627.
- Bourdieu, P. (1986). "The Forms Of Capital. Richardson, J.G.(Ed) *Handbook of Theory and Reserch Fort The Sociology Of Education*", New York: Greenwood, 241-258.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (22.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Cahidzade, T. (2008). *Azerbaycan'daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve Swot Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis*. Continuum International Publishing Group. New York.
- Child, J., David F. and Stephen B. T. (2005). *Cooperative Strategy*, New York: Oxford University Press.

- Child, J. and Möllering, G. (2003). Contextual Confidence and Active Trust Development In The Chinese Business Environment. *Organization Science*, 14(1), 69-80.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of The Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital In The Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J. S. (2003). Social Capital In The Creation of Human Capital. *Networks In The Knowledge Economy*, 57-81.
- Çam, M. O. ve Baysan-Arabacı, L. (2010). Tutum Ölçeği Hazırlamada Nitel ve Nicel Adımlar. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 12(2), 59-71.
- Çavuş, F., İnce, Z., Yakut, E., Akbulut, M., Güloğlu, U., ve Kalkan, A. (2016). Kaos ve Durumsallık: Bir Değerlendirme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 205-224.
- Çavuş, M., F. ve Demir, Y. (2011), *Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms*, African Journal of Business Management 5(2), 416-422.
- Çelik, O. (1999). *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*. Turhan Kitabevi.
- Çoban, C. (2018). Vekâlet teorisi ve TURKCELL örneği. *Journal of Politics Economy and Management*, 1(1), 9-24.
- Çoşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (9. Basım). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Dacin, M. T., Hitt, M. A. and Levitas, E. (1997). Selecting Partners For Successful International Alliances: Examination of US And Koreanfirms. *Journal of World Business*, 32(1), 3-16.

- Das, T. K. and Teng, B. S. (1996). Risk Type Sandinter-Firma Alliance Structures. *Journal of Management Studies*, 33(6), 827-843.
- DeFilippis, J. (2001). Themyth of Social Capital In Community Development. *Housing Policy Debate*, 12(4), 781-806.
- Demir, C. ve Oktay, S. (2015). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 45-58.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi. *Current Research in Education*, 2(3), 130-148.
- Demir, H. (2017). *Mobil Sağlık Uygulamalarının Sağlık Hizmetlerine İşlem Maliyeti Yaklaşımı Bağlamında Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Demirkaya, H. ve Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.
- Doğan, T. ve Çetin, B. (2009). Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 7(1), 241-268.
- Doz, Y. L. and Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business Press.
- Doz, Y. L., Hamel, G., ve Bostancıoğlu, A. (1999). *Şirket İttifakları: Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*. Sabah Kitapları.
- Duysters, G., Kok, G., and Vaandrager, M. (1999). Crafting Successful Strategic Technology Partnerships. *R&D Management*, 29(4), 343-351.



- Durmaz, E. (2018). *Stratejik İttifakların Gelişim Süreci Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agencytheory: An Assessment And Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Erdinç, Z. (1999). Küreselleşmenin İstihdama Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3).
- Ergin, R. A. (2007). *Sosyal Sermayenin Yöneticiler Bağlamında Ölçülmesine Yönelik Konya Sanayisinde Bir araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ergin, Y. D. (1995). Ölçeklerde Geçerlilik ve Güvenirlik. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, (7), 125-148.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eriksson, L. T. (2005). Success Is Not Enough: The Spectacular Rise and Fall of A Strategic Alliance Between Two Multinationals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 783-796.
- Field, J. (2006). Sosyal Semeye. (Çev.B. Bilgen ve B. Şen)İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Eserinorijinali 2003 yılında yayınlandı).
- Field, J. (2008). *Social Capital, Second Colition*, Rounlantge Taylor &Francis Group, LondonAndNewyork.

- Fine, B. (2011), “*Sosyal Sermaye Sosyal Bilime Karşı / Bin Yılın Eşiğinde Ekonomi Politik ve Sosyal Bilimler*”, Çeviri: Ayşegül Kars, Yordam Kitap, 1. Baskı, Şubat 2011, İstanbul.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çeviren; Ahmet Buğdaycı, Ankara.
- Fukuyama, F. (2001). Socialcapital, Civil Society and Development. *Third World quarterly*, 22(1), 7-20.
- Glaeser, E. L., Laibson, D. I., Scheinkman, J. A., and Soutter, C. L. (2000). Measuring Trust. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 811-846.
- Glaister, K. W. and Buckley, P. J. (1998). Measures of Performance In UK International Alliances. *Organization Studies*, 19(1), 89-118.
- Gomes-Casseres, B. (1994). *İttifak Şebekeleri Nasıl Rekabet Ederler? Harvard Business Review*, 14.
- Green, W. and Ruyter, B. (2010). The Design and Evaluation of Interactive Systems With Perceived Social Intelligence: Five Challenges. *AI & Society*, 25(2), 203-210.
- Groatert, C. and Van Bastelaer, T. (2001). Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations From The Social Capital Initiative. *Social Capital Initiative Working Paper*, (24).
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gulati, R. and Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances,” *Administrative Science Quarterly*, Cilt 43, Sayı 4, s. 781-814.

- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130-138.
- Hamel, G., Doz, Y. L. ve Prahalad, C. K. (1989). *Rakiplerinizle İşbirliği Yapın ve Kazanın*. Harvard Business Review, 14, 13-31.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984): “Upper Echelons: The Organisation as a Reflection of its Top Managers”, *Academy of Management Review* Cilt 9, Sayı 2, ss.193-206.
- Hyder, A. S. and Eriksson, L. T. (2005). Success Is Not Enough: The Spectacular Rise and Fall of A Strategic Alliance Between Two Multinationals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 783-796.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management As A Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13(1-2), 191-220.
- İplik, F. N. (2008). Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana*.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kahveci, T.C., (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*, Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

- Kahveci, T.,C. ve Taşkın, H. (2007). KOBİ'lerde Kurumsallaşma Stratejileri ve Kurum Sistem Mühendisliği: Bir Uygulama. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 611-622.
- Kahraman, Ç. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları, Sosyal Ağ Kuramı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- Kang, I., Han, S., and Shin, G. C. (2014). A Process Leading To Strategic Alliance Out Come: The Case of IT Companies in China, Japan and Korea. *International Business Review*, 23(6), 1127-1138.
- Kanter, M. R. (1994). Collaborative Advantage: The Art Of Alliances. *Harvard Business Review*, 14.
- Kanter, R. M. (2003). İşbirliği Avantajı, *Harvard Business Review*, 109.
- Karadal, H., Eser, F. and Saygın, M. (2014). Kaynak Bağımlılığı Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 12-24.
- Karagül, M. ve Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 37-52.
- Karakılıç, Y. N. (2008). *Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Karakılıç, Y. N. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. *Balikesir Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi*, 12(21), 200-214.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.

- Keskin, M. (2008). Sosyal Sermaye ve Bölgesel Kalkınma: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinde Sosyal Sermaye Düzeyi ve Belirleyicilerinin Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı.*
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kurulgan, M. (2015). *Çağdaş Bilgi-Belge Merkezlerinde Yönetim ve Organizasyon: Literatüre Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği Yayınları.
- Lai, L. S. (1994). *A Synergistic Approach to Information Systems Project Management*. City Polytechnic of Hong Kong.
- Meydan, C. H. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Mitsuhashi, H. and Greve, H. R. (2009). A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility. *Academy of Management Journal*, 52(5), 975-995.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme* (1. Basım). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mockler, R. J. (1997). Multinational Strategic Alliances: A Manager's Perspective. *Strategic Change*, 6(7), 391-405.
- Nişancı, Z., N., Oğrak, A., Kaya, A., Özçelik, S. ve Düzgün, H., A. (2015). *Kurumsallaşma, Kurumsal Kuram ve Kurumsal Yönetim: Kavramlar Arası Farklılıklar ve Biçimselleşme*. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III, Malatya.
- Northouse, P.G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. (Çeviren: Mahmut Kaleli). İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.

- OECD, "The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital". Paris, 2001.
- Okan, T., Sarı, S. and Peker, İ. (2016). Girişimcilik Başarı Faktörü Olarak Sosyal Sermaye Kriterlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Ağırlıklandırılması Ve Bir Ölçek Önerisi. *International Journal of Economic and Social Research*, 12(1).
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 129-141.
- Onyx, J. and Bullen, P. (2000). Measuring Social Capital In Five Communities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-42.
- Öge, E. (2003). *Stratejik İttifaklar ve Bir Örnek Olay*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Öge, E. (2007). Stratejik İttifaklar. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu*, 7, 19-37.
- Özcan, K. (2011). Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 297-326.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdamar, K. (2013). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (2. Basım). Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özen, Ş. ve Aslan, Z. (2006). İçsel Ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Örneği. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12).

- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Özkoç, A.G. (2009). *Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi*, Sakarya Üniversitesi SBE Doktora Tezi, Sakarya.
- Palmer, D. A. and Biggart, N. W. (2017). Organizational Institutions. *The Black Well Companion to Organizations*, 257-280.
- Pansiri, J. (2008). The Effects of Characteristics of Partners on Strategic Alliance Performance In The SME Dominated Travel Sector. *Tourism Management*, 29(1), 101-115.
- Papatya, A. G. (1996). Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 78-86.
- Phelps, C. C. (2010). A Longitudinal Study of The Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4), 890-913.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and schuster.
- Porrini, P. (2004). Alliance Experience and Value Creation in High-tech and Low-tech Acquisitions, *Journal of High Technology Management Research*, 15, 267-292.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital In America. *PS: Political Science and Politics*, 28(4), 664-683.
- Putnam, R. D. (1996). WhokilledcivicbAmerica. [www.prospect.magazine.co.uk](http://www.prospect.magazine.co.uk).
- Rea-Holloway, M. (2008). *What's Them Atter With Social Capital?: An Inductive Examination*. University of Missouri-Kansas City.

- Sabatini, F. (2006). "Does Social Capital Improve Labour Productivity in small and Medium Enterprises?", Universitydi Roma La Sapienza, Working Paper No: 92, ss 3-14.
- Sargut, A. S. (2015). Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk. *İstanbul: Beta*.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). Research Methods For Business: A Skill Building Approach John Wiley and Sons.
- Semerciöz, F., ve Çakınberk, A. (2003). Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 32, 51-92.
- Shulock, N. (1998). Legislatures: Rational System Sorrational Myths?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 299-324.
- Soylu, K., Uçkun, S., Üzüm, B., Şeneldir, O., ve Uçkun, G. (2018). Vekâlet Teorisine Göre Örgüt Neden Var?. In *International Congress Of Management Economy And Policy 2018 Spring Proceedings Book*, 86-92.
- Stebbins, R. A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Keşifsel Araştırma* (Cilt 48).
- Sönmez, R. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Stratejik İttifakların Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sönmez, R. ve Kasımoğlu, M. (2015). Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü: Mobil İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 53- 77.
- Uçar, E. (2016). Sosyal Sermaye Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 19-40.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6. Baskı). İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.



- Yarcı, S. (2011). *Pierre Bourdieu'da Sosyal Sermaye Kavramı*. Akademik İncelemeler Dergisi, 6(1), 126-135.
- Yaşar, M. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması: Geçerlik ve güvenilirlik. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 109-129.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yener, Ö., Gülaçtı, F., ve Kandemir, M. (2006). Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Geçerlik ve Güvenirlik Sorunsalı. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 69-89.
- Yıldız, M. ve Şahin, Ö. (2014). Teşvik Paketlerinin İşletmelerin Kuruluş Yeri Seçim Kararlarında Etkisinin Belirlenmesi: Düzce İli İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-19.
- Yiyit, T. (2017). *Sosyal Sermaye Kavramına Türkiye'deki Örgütsel Davranış Çalışmaları Açısından Bir Bakış*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 10, Sayı 2, Aralık 2017, ss.1499-1520.
- Yli-Renko, H.,Autio, E. and Tontti, V. (2002). Social Capital, Knowledge, and The International Growth of Technology-Based New Firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Temple, J. (2000). *Growth Effects of Education and Social Capital in the OECD Countries*. Economic Department Working Papers No: 00/36, 2-38.
- Türk Dil Kurumu. (2006). Türkçe Sözlük (Genişletilmiş Baskı). Ankara:TDK

- Tüysüz, N. (2011). *Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması:(uzmanlık tezi)*. TC Kalkınma Bakanlığı.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41(41), 434-448.
- Sultan, F. and Mooraj, H. A. (2001). Design a Trust-Based E-Business Strategy Trust. *Marketing Management*, 10(4), 40.
- Şimşek, R. ve Şan, M. K. (2011). *Sosyal Sermaye Kavramının Tarihsel-Sosyolojik Arkaplanı*. Akademik İncelemeler Dergisi, 6(1), 89-110.
- Westlund, H. and Nilsson, E. (2005). Measuring Enterprises' Investments In Social Capital: A Pilot Study. *Regional Studies*, 39(8), 1079-1094.
- Williamson O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, NewYork: Free Press, , s.20-21. (Aktaran: Kalemci, A. 2012. *Örgüt Kuramları*, Beta yayınları, İstanbul. S. 119).
- Woolcock, M. (1998). *Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework*. Brown University, Providence, 151-208.
- Woolcock, M. (2010). *Therise and Routinization of Social Capital, 1988 2008*. *Annua Ireview of Political Science*, 13, 469-487.
- Woolcock, M. and Narayan, D. (2000). *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.
- WORLD BANK, "Measuring Social Capital"  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20193059~menuP>

K:418220~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html  
09.03.2019

Xu, Bixia, 2006, Market Differential Evaluations of Strategic Alliances in The Pharmaceutical/Biotech Industry, Journal of High Technology Management Research, 17, 43–52.

### **E-KAYNAKLAR**

Aydın, T. (2017). Sosyal Zekâ nedir? Neden Başarı için Akademik Zekadan Daha Önemli? (<http://tuba-aydin.com/sosyal-zeka/>). Erişim tarihi; 17.03.2019.

Doğan, T. (2009). “Sosyal Zekâ” başlıklı makalenin tüm hakları yazarı Dr. Psk. Tayfun Doğan’e aittir ve makale yazarı tarafından TavsiyeEdiyorum.com (<http://www.tavsiyeediyorum.com>) kütüphanesinde yayımlanmıştır.

## EKLER

### EK-1: Anket Formu

## SOSYAL SERMAYE VE STRATEJİK İTTİFAK KURMA İLİŞKİSİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, sosyal sermaye yapısı ile stratejik ittifak kurma eğilimi arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yürütülmektedir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel çalışmada kullanılacak ve talep eden kişilere bildirilecektir. Anketin cevaplandırılmasında göstereceğiniz hassasiyet, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder ve çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Merve TAŞKIN

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/

İşletme Anabilim Dalı

[merve.taskin93@gmail.com](mailto:merve.taskin93@gmail.com)

## BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde Stratejik İttifak hakkındaki görüşlerinizi öğrenmek amacıyla aşağıda çeşitli ifadeler verilmiştir. Lütfen ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum,** seçeneklerinden birine çarpı (X) koyarak değerlendiriniz.

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Günümüz iş dünyası tek başına etkili mücadele verilebilecek bir alan değil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Ne kadar güçlü olursa da tek başına ayakta kalmak çok zor.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Mücadele şekli bireysellikten çıkıp birlikte mücadeleye kaymış durumda.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Zamanında yapamadığımız ittifaklar karşımıza rakip olarak çıkmakta.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | İttifak artık bir tercih değil bir zorunluluk gibi.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | İttifak güç merkezi oluşturma ile ilgili bir kavram.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Kurulan ittifakla zafiyetlerinizin önüne geçebilirsiniz.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Kurulan ittifakla güçlü yönlerinizi pekiştirebilirsiniz.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Karşılıklı bağımlılık oluşturma sizi korumalı hale getirir.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Kurulan ittifakla pozisyonunuzu sağlama alırsınız.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Kurulan ittifakla sinerjinin avantajından ciddi şekilde faydalanırsınız.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Uygun paydaş bulma ittifakın en can alıcı noktası.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | İttifak konusunu belirleme noktasında oldukça deneyimliyiz.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Paydaş bulma konusunda başarılı bir sistematiğimiz var.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Alternatifleri tespit konusunda çok başarılıyız.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Analiz konusunda çok keskin standartlarımız mevcut.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Seçim konusunda ilke merkezli davranışımızdan ödün vermiyoruz.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 18. | Ben merkezli düşünmekten vazgeçmek olmazsa olmaz.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Ortak çıkarlara vurgu en önemli konu.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Amaç odaklı fedakârlık kaçınılmaz.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Birleştirici unsur, ortak bir amaca odaklanmaktır.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Kazan- Kazan yönlü bakış açısına sahip olmak vazgeçilmezdir.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Amaca yönelik sinerji oluşturacak alanların tespiti çok önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Yetenek odaklı görev paylaşımı çok kritiktir.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Birlikte çalışma kültürü kazanma başarısının anahtarı.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Yetki ve sorumluluk alanlarının tespit edilmesi bir gereklilik.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Uygun olmayan davranışlar disipline edilmesi çok elzem.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde Sosyal Sermaye konusunda görüşlerinizi öğrenmek amacıyla aşağıda çeşitli ifadeler verilmiştir. Lütfen ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum,** seçeneklerinden birine çarpı (X) koyarak değerlendiriniz.

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Sosyal ortamın benden ne istediğini kolayca anlayabilirim.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Sosyal ortamın neye ihtiyacı olduğunu hemen hissederim.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | İlgilendiğim sosyal ortamlarda varlığımı hissettirmede zorlanmam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | İlgili olduğum sosyal ortamlarda aranan biriyimdir.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Ortamın yöneldiği noktayı kestirmede sorun yaşamam.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Sosyal çevremdekiler söylediklerime kanaat ederler.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Davranışlarım sosyal çevremde saygıyla karşılanır.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Öngörülerimin sahiplenildiğine çok şahit olmuşumdur.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Kararlarımı hayata geçireceğime herkes inanır.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Verdiğim sözleri tutacağımdan kimse şüphe etmez.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Sosyal çevremde ilişkili olduğum çok fazla önemli kişi vardır.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Önemli gördüğüm kişilerle ilişki kurmada sorun yaşamam.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Kurduğum ilişkiler yapısal olarak oldukça sağlamdır.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | İlişkilerim genelde uzun dönemli devam eder.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | İlişkilerimde çok ciddi sorunlar yaşamam.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgilerinizin öğrenilmesi amacıyla çeşitli sorulara yer verilmiştir.

Lütfen bu soruları size en uygun seçeneklerinden birine çarpı (X) koyarak cevaplandırınız.

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Cinsiyetiniz</b>              | <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek  |
| <b>Yaşınız</b>                   | <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri  |
| <b>Öğrenim Düzeyiniz</b>         | <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora  |
| <b>Kurumdaki Çalışma Süreniz</b> | <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri |
| <b>Pozisyonunuz</b>              |  |
| <b>Sektörünüz</b>                |  |

