

PAZARLAMA VE LOJİSTİK DEPARTMANLARI ARASINDA PAYLAŞILAN BİLGİ KALİTESİNİN İŞ BİRLİĞİ VE ÇATIŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

*The Affect of Quality of Information Shared Among Logistics and Marketing
Departments on Cooperation And Conflict*

ÖZET

Bu çalışmada, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki paylaşılan bilgi kalitesinin, bu departmanlar arasındaki iş birliği ve çatışma üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu iki departman arasındaki iş birliği ve çatışmanın firma performansı ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu amaca yönelik olarak, Çanakkale ili ve çevresinde faaliyet gösteren pazarlama ve lojistik departmanına sahip olan 158 firmadan, anket yöntemiyle elde edilen veriler analiz edilerek, oluşturulan hipotezler test edilmektedir. Araştırma bulgularına göre bilgi kalitesinin iş birliği ve çatışma ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca iş birliği ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ancak çatışma ile firma performansı arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışmanın sonunda, bulgular tartışılmakta ve gelecek çalışmalar ve uygulamacılar için öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama, Lojistik, Bilgi Kalitesi, İş Birliği, Çatışma.

ABSTRACT

This study is aimed to be knowledgeable about marketing and logistics departments, cooperation and conflicts with these departments. In addition, it is tried to be advanced with the operation of cooperation and conflict by taking two separate paths. For this purpose, 158 with the road invoice obtained by the inspection method, 158 with the marketing and invoice invoice showing the province of Çanakkale and physical activity, are tested. According to the opinion about the research, it is seen that the scholar is related to cooperation and conflict. At the same time, it is achieved by not being seen as related to any point related to an important and mutual relationship between the cooperation and the company. At the end of the study, it is discussed and recommended for future studies and practitioners.

Keywords: Marketing, Logistics, Information Quality, Cooperation, Conflict.

Büşra GÜÇLÜ

gucluubusraa@gmail.com

0000-0001-7433-487X

Güngör HACIOĞLU

gungor.hacioglu@comu.edu.tr

0000-

1. GİRİŞ

Örgüt içerisindeki her bir departman farklı görev ve fonksiyonları yerine getirmek amacıyla çalışmaktadır. Fakat bütün departmanlar örgüt stratejileri doğrultusunda örgüt amaçlarına yönelik hizmet sunmak ve örgüt çıkarlarına göre görevlerini yapmak durumundadır (Hacıoğlu, 2017). Bunu yaparken de departmanlar birbirleriyle etkileşim halinde olmalıdır (Sezen vd., 2002: s.133). Özellikle pazarlama ve lojistik, işletmede meydana gelen tüm faaliyetlerin müşteriye aktarılmasını sağlayan birimler oldukları için müşteri memnuniyeti bakımından oldukça önemlidir (Daugherty vd., 2009: 3). Lojistik ve pazarlama, genellikle bir pazarlama kanalındaki arz ve talep işlevleri aracılığıyla müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamakla ilgilidir. Lojistik faaliyeti, bir pazarlama kanalındaki pazarlama faaliyetine bağlı olabilir veya tam tersi de geçerlidir. Bir faaliyetin hatalı çalışması, diğer faaliyetlerin işleyişini ciddi şekilde etkileyebilir. Bu nedenle, müşteri değer teklifine ulaşmak için müşterilerin ihtiyaç, istek ve taleplerinin karşılanması koordine ve senkronize edilmelidir (Madhani, 2017: 7-8). Bir işletmenin müşteri talebini karşılamak amacıyla oluşturduğu süreç, talep tahmininden başlayarak ürünün son tüketiciye ulaştırılmasına kadar gerçekleştiren geniş kapsamlı faaliyetlerden meydana gelmektedir. Bu bağlamda talep tahmini, üretim için ihtiyaç duyulan girdilerin temin edilmesi, üretilen ürünlerin ambalajlanması ve depolanmasına ilişkin faaliyetler lojistik birimi tarafından gerçekleştirilmektedir (Aydın, 2018: 1).

Pazarlama birimi ise hedefteki tüketicileri tanımlayarak bu tüketicilerin düşüncelerini ve yaşam biçimlerini anlamak ve karlı bir biçimde tüketici ihtiyaçların karşılamak için işletmenin bütün kaynaklarını yönlendirmekle görevlidir (Çatı vd., 2012: 152). Kısaca pazarlama, talep yaratma ve yönetme sorumluluğunu üstlenirken lojistik de talebi karşılama sorumluluğunu üstlenir (Daugherty vd., 2009: 3).

Lojistik ile pazarlama arasındaki bağlantı ve karşılıklı bağımlılık, müşteri hizmetlerinin sunumu için kritik öneme sahiptir. Hem pazarlama hem de lojistik faaliyetleri gerektiğinden, olağanüstü müşteri hizmetlerinin sağlanması için işlevler arası entegrasyon önemlidir (Tek, 2013: 55). Buna bağlı olarak firmaların potansiyel hizmet geliştirmelerinden tam olarak yararlanmaları pazarlama ve lojistik işlevleri arasındaki iş birliğine dayalı entegrasyon (bütünleşme) ile mümkün olmaktadır (Ellinger, 2000: 86). Departmanlar arası bütünleşmenin etkin bir şekilde sağlanması genel olarak departmanlar arasında iyi bir etkileşim kurulmasına dayanmaktadır. Etkileşim bakış açısı, departmanlar arasındaki toplantılar yoluyla iletişim ve bilgi akışına vurgu yapmaktadır (Kahn ve Mentzer, 1998).

Birimlerin bütünleşmesi, organizasyonun amaçlarının tüm personele iyi bir biçimde aktarılmasına, yönetim üyeleri ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir şekilde iletişim halinde olmasına bağlıdır (Yatkın, 2008:11). Etkin bir iletişim, örgütlerde yaşanan çatışmaların önlenmesini sağlayarak hizmetlerin üretilmesi açısından önemli bir konuma sahiptir. Çalışma ortamındaki bireyler veya bölümler arasındaki iletişim ne kadar doğru, açık ve hızlı ise verilen hizmetler de o düzeyde mükemmelliğe ulaşabilir (Yılmaz ve Yıldırım, 2018: 77). Özellikle bilgi paylaşımı, örgütte katılımı ve iletişimi güçlendiren unsurlardan biri olarak görülmektedir (Karavardar, 2012: 143). Gerek çalışanların gerekse de bölümler arası iletişimin gelişmesine katkı sağlayan bilgi paylaşımı, bilgiyi farklı alanlarda depolayarak yeniden kullanılmasını ve bu sayede işletme açısından hem etkili hem de etkin bir biçimde hızlı kararlar alınmasını teşvik etmektedir (Öncül, 2020: 21).

Etkin bir iletişim, iş birliğine sebep olabileceği gibi iletişimin sağlıklı olarak yürütülememesi, işletme içi çatışmalara, süreçlerin aksamasına, müşteri sadakatinin ve müşteri memnuniyetinin azalmasına, işletmenin ekonomik krize girmesine hatta iflas etmesine yol açabilmektedir (Çatı vd., 2012: s.151). Örgütlerde iletişimin var olması tek başına yeterli olmamakla birlikte iletişim esnasında aktarılan bilgi ve

kalitesi önemlidir. Bu bağlamda bilgi paylaşımının kaliteli olmasıyla örgütte iyi bir iletişimin varlığından söz edilebilir.

Buradan yola çıkarak araştırmanın temel amacı, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki paylaşılan bilgi kalitesinin, iş birliği ve çatışma üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca departmanlar arası iş birliği ve çatışmanın firma performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır.

1.1. Literatür Taraması

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde pazarlama ve lojistik departmanlarına yönelik olarak yapılmış çeşitli çalışmalar mevcuttur. İç ve dış entegrasyonun performans üzerindeki etkisi farklı açılardan analiz edilmiştir. Lojistik açısından, mevcut çalışmalar üç grupta sınıflandırılabilir: iç entegrasyon ve performans arasındaki ilişkiyi analiz edenler (Stank, Daugherty ve Ellinger, 2000; Ellinger, Daugherty ve Keller, 2000) pazarlama ve lojistik arasındaki iş birliğinin bölümler arası ilişkilerin algılanan etkinliği üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ve bu algılanan etkinliğin dağıtım hizmeti performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığını ifade etmişlerdir. Dış entegrasyon ve performans üzerindeki etkisi (Groves ve Valsamakis, 1998; Stank, Crum ve Arango, 1999; Stank, Daugherty ve Autry, 1999; Ellinger, Taylor ve Daugherty, 2000; Scannell, Vickery ve Dröge, 2000) ve her iki entegrasyon seviyesinin performansta etkisini göz önünde bulunduranlar (Vargas, Cardenas ve Matarranz, 2000; Stank, Keller ve Daugherty, 2001; Gimenez ve Ventura, 2003). Benzer şekilde Madhani (2017) müşteri değer teklifine ulaşmak için arzın ve müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasının koordine edilmesi gerektiğini vurgulamıştır ve lojistik ile pazarlamanın entegrasyonu için çeşitli çerçeveler sunmaktadır.

Entegrasyonun genellikle etkileşim ve iş birliğini içerdiği düşünülür. Önceki çalışmalar, iki iç alanı kapsayan ikili iç bütünleşmeye odaklanmıştır. Ancak, optimal düzeyde, entegrasyon tüm departmanları uyumlu bir organizasyonda bir araya getirmelidir (Daugherty vd., 2009: 3).

Etkileşim departmanlar arası faaliyetlerin yapısal doğasını temsil eder. Bu tür faaliyetler rutin toplantılar, planlanan telekonferans, rutin konferans çağrıları ve standart dokümantasyon akışı dahil olmak üzere bölümler arasında resmi olarak koordine edilen faaliyetleri ele almaktadır. Bu faaliyetler yapısal niteliktedir. Çünkü iletişimi, oluşum sıklığı, rutin programa, plana bağlılık veya üst yönetim yetkileri yoluyla düzenlerler. Özetle, etkileşim süreci yapısaldır ve bölümlerin birbiriyle nasıl ilişkilendiğine bir yapı ekler (Kahn, 1996: 139). İş birliği ise etkileşimden farklıdır. Çünkü iş birliği birlikte çalışmaya, karşılıklı anlayışa ve ortak bir vizyona sahip olmaya, kaynakları paylaşmaya ve kolektif hedeflere ulaşmaya odaklanır. Bölümler arası iş birliği bu nedenle departmanların ortak hedeflere ulaşmak için karşılıklı anlayış, ortak vizyon ve paylaşılan kaynaklarla birlikte çalıştıkları duygusal ve isteğe bağlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kahn ve Mentzer 1998). Bu tür faaliyetler somut değildir, kolayca düzenlenemez, ortak çabalar olmadan sürdürülmesi zordur ve daha yüksek düzeyde bir ilişkiyi temsil eder (Kahn, 1996: 139). Ellinger ve ark. (2000) ve Emerson ve Grimm (1996) iş birliği ile yönetilen lojistik ve pazarlama faaliyetlerinin memnuniyeti artırdığını, teslimattaki hataları azalttığını, fiyat ve hizmet politikalarında verimlilik sağladığını ve genel iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Özellikle pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki anlayış ve iş birliği, mükemmel müşteri hizmetlerinin sunulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından kritik öneme sahiptir (Lynch ve Whicker, 2007: 3). Yapılan çalışmalar, iş birliği ve performans başarısı arasında doğrudan, pozitif bir ilişkiyi desteklemektedir. Lawrence ve Lorsch (1967), departmanlar arasındaki iş birliğinin performans üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Souder (1977, 1987), departmanlar arasında ciddi uyumsuzluk vakalarının (düşük iş birliği seviyeleri) dramatik başarısızlıklara yol açtığını,

buna karşılık departmanlar arasındaki uyumun (daha yüksek iş birliğiseviyeleri) önemli ölçüde daha başarılı projelerle sonuçlandığını bulmuştur. Tjosvold (1988) ise departmanlar arasındaki iş birliğinin, sözleşmelerin kazanılmasını, daha fazla memnuniyet, artan üretkenlik, iyileştirilmiş moral ve departman güvenini teşvik ettiğini bildirmiştir.

Aslında, pazarlama ve lojistik bölümleri arasındaki ilişkiler, işbirlikçi entegrasyondan ziyade çatışma ve iletişim eksikliği ile karakterize edilir (Ellinger, 2000: 86). İşletme içinde iletişim ve koordinasyonun sağlıklı olarak yürütülememesi, işletme içi çatışmalara, süreçlerin aksamasına, müşteri sadakatinin ve müşteri memnuniyetinin azalmasına, işletmenin ekonomik krize girmesine hatta iflas etmesine yol açabilmektedir (Çatı vd., 2012: 151). Bu bağlamda yöneticiler, departmanlar arası bütünleşmenin ortaya çıkaracağı çatışmaları analiz ederek bu çatışmaların nedenlerini belirlemeli ve çatışmaları ortadan kaldıracak çözüm yollarını ortaya koymalıdır. (Galpin vd., 2007).

Min ve Mentzer (2000) ve Murphy ve Poist (1996) tarafından yapılan çalışmalar iletişim eksikliği, koordinasyon ve çatışmaya odaklanmaktadır. Ellinger (2000), pazarlama ve lojistik arasındaki işbirlikçi entegrasyondan ziyade çatışma ve iletişim eksikliği örnekleriyle açıklandığını ileri sürmektedir (Lynch ve Whicker, 2007: 3). Bu doğrultuda iş birliği ile ilişkilendirilen diğer bir kavram çatışmadır. Söz konusu tarafların aynı anda hem çatışma hem de iş birliği içinde bulunmaları mümkündür. Başka bir deyişle iş birliğinin karşıtı çatışma değil, iş birliği yapmamaktır. Örneğin taraflar belirli hedeflere ulaşabilme konusunda iş birliği içinde olabilirken, söz konusu hedeflere nasıl ulaşılması gerektiği konusunda çatışmaya düşebilirler (Akçakaya, 2003: 6). Griffin ve Hauser (1996), pazarlama departmanı ile diğer departmanlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen çatışmaları en aza indirmek için yapılması gerekenleri sıralamıştır. Song ve diğerleri (1997), pazarlama departman yöneticilerinin diğer departmanlarla ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmaların nasıl yönetilmesi gerektiğinin sebep ve sonuçlarını araştırmıştır. Yapılan çalışmalar departmanlar arasında meydana gelen çatışmaların olumsuz taraflarını vurgulamıştır. Menon ve diğerleri (1997) çatışmaların olumsuz sonuçlarından ziyade olumlu sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymuştur.

Pazarlama hedeflerine ulaşmak için pazarlamanın diğer bölümlerle iş birliğine dayalı ve koordineli ilişkilerinin önemi Ruekert ve Walker (1987) tarafından vurgulanmıştır. Ampirik araştırmalar, pazarlamanın işlevler arası entegrasyonunun bölüm performansı, şirket performansı ve diğer bölümlerle çalışma memnuniyeti, psikososyal sonuçlar gibi çeşitli iş performansı göstergeleri ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Johnson ve Borger (1997) tarafından yapılan çalışmada lojistik ve pazarlama arasındaki koordineli ve uyumlu bir ilişkinin her iki grup için de daha yüksek memnuniyet seviyeleri yarattığını bildirmektedir. (Madhani, 2017: 9). Benzer şekilde Ellinger ve ark. (2000) ve Emerson ve Grimm (1996) iş birliği ile yönetilen lojistik ve pazarlama faaliyetlerinin memnuniyeti artırdığını, teslimattaki hataları azalttığını, fiyat ve hizmet politikalarında verimlilik sağladığını ve genel iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Diğer yandan pazarlama, lojistik ve üretim departmanları arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalar da mevcuttur (Sezen ve diğerleri 2002; Karahan 2011; Aydın 2018; Aytekin 2018). Yapılan bu çalışmalarda birimler arasındaki koordinasyonun işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Morash ve diğerleri (1997) lojistik, pazarlama, üretim ve yeni ürün geliştirme için işlevler arası ara yüzleri ve genel iş performansını incelemiştir. Gimenez ve Ventura (2005) ise lojistik-pazarlama ve lojistik-üretim ilişkilerini tedarik zinciri yönetimi açısından ele almıştır.

Ancak ulusal literatürde pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki ilişkilerde çatışma ve iş birliğinin sebep ve sonuçlarını ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Yapılan bu çalışma ile departmanlar arasındaki paylaşılan bilgi kalitesinin çalışanlar arasındaki iş birliği ve çatışmayı, bu durumun da firma performansını etkileyeceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın gerek literatürdeki boşluğu dolduracağı gerek diğer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki paylaşılan bilgi kalitesinin, bu departmanlar arasındaki iş birliği ve çatışma üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, bu iki departman arasındaki iş birliği ve çatışmanın firma performansı ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. andırılmış mülakat görüşmelerinden elde edilen, bulgu ve değerlendirmeler vaka analizi yöntemi ile çözümlenmiştir.

2.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma örneklemini Çanakkale sınırları içerisinde faaliyet gösteren firmaların pazarlama ve lojistik departmanlarında çalışanlar arasından kolayda örnekleme yöntemi ile tespit edilmiş 160 çalışan oluşturmaktadır. Bu bağlamda uygulanan 160 anket formundan 158 adeti değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamında analiz edilecek olan veriler anket tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada verilerin elde edilmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda bilgi kalitesi, iş birliği, çatışma ve firma performansını ölçmeye yönelik olarak 4 ayrı ölçek kullanılmıştır.

Bilgi kalitesi ölçeği, departmanlar arasında paylaşılan bilginin kalitesini ölçmek amacıyla Maltz ve Kohli (1996) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır. Bilgi kalitesi ölçeği, dört boyutlu olup 13 maddeden oluşmaktadır.

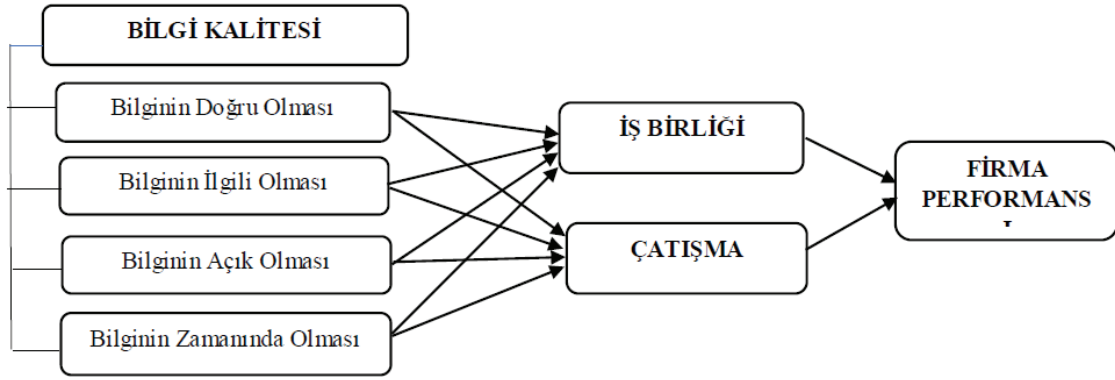
İş birliği ölçeği, departmanlar arasındaki iş birliğini ölçmek amacıyla Kahn (1996) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır. İş birliği ölçeği, tek boyut olup 7 maddeden oluşmaktadır.

Çatışma ölçeği, departmanlar arasındaki çatışma düzeyini ölçmek amacıyla Jehn (1995) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır. Çatışma ölçeği, tek boyut olup 7 maddeden oluşmaktadır.

Firma performansı ölçeği, firma performansını ölçmek amacıyla Fawcett ve Clinton (1996) tarafından geliştirilerek Sezen., vd (2002) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Firma performansı ölçeği, tek boyut olup 7 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeklerde yer alan ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli Likert tipi ölçek kullanılarak katılımcılara ifade edilmiştir.

2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1a: Bilginin doğru olması iş birliğini etkilemektedir.

H1b: Bilginin ilgili olması iş birliğini etkilemektedir.

H1c: Bilginin açık olması iş birliğini etkilemektedir.

H1d: Bilginin zamanında sağlanması iş birliğini etkilemektedir.

H2a: Bilginin doğru olması çatışmayı etkilemektedir.

H2b: Bilginin ilgili olması çatışmayı etkilemektedir.

H2c: Bilginin açık olması çatışmayı etkilemektedir.

H2d: Bilginin zamanında sağlanması çatışmayı etkilemektedir.

H3: İş birliği firma performansını etkilemektedir.

H4: Çatışma firma performansını etkilemektedir.

2.5. Uygulanan İstatiksel Yöntemler

Araştırma verilerinin analiz edilmesi amacıyla belirli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre elde edilen verilerin analizleri, "SPSS 25.0" paket programı vasıtasıyla yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri hesaplanarak geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde yer verilen değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye ilişkin korelasyon (pearson) analizi uygulanmıştır. Son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan lojistik ve pazarlama departmanı çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	51	32,3	32,3	32,3
Erkek	107	67,7	67,7	100,0
Toplam	158	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	158	100,0		

Ankete katılan 158 çalışanın %32 sinin kadın, %67 sinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Yaş Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

1 Yaş Grubu	Frekans 1	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde 1
18 ve 25 arası	18	11,4	11,4	11,4
26 ve 32 arası	62	39,2	39,2	50,6
33 ve 40 arası	53	33,5	33,5	84,2
41 ve 47 arası	17	10,8	10,8	94,9
48 ve 55 arası	8	5,1	5,1	100,0
Toplam	158	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	158	100,0		

Ankete katılan 158 çalışanın %11'inin 18 ve 25 yaş aralığında, %39'unun 26 ve 32 yaş aralığında, %33'ünün 33 ve 40 yaş aralığında, %10'unun 41 ve 47 yaş aralığında, %5'inin 48 ve 55 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	1	,6	,6	,6
Lise	36	22,8	22,8	23,4
Ön Lisans	27	17,1	17,1	40,5
Lisans	54	34,2	34,2	74,7
Yüksek Lisans	40	25,3	25,3	100,0
Toplam	158	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	158	100,0		

Ankete katılan 158 çalışanın %0,6'sının ilköğretim, %22'sinin lise, %17'sinin ön lisans, %34'ünün ise yüksek lisans eğitimine sahip olduğu görülmektedir.

Ankete katılan 158 çalışanın %51'inin lojistik departmanında, %48'inin pazarlama departmanında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Departman	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lojistik	82	51,9	51,9	51,9
Pazarlama Toplam	76	48,1	48,1	100,0
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	150	100,0		

Ankete katılan 158 çalışanın %51'inin lojistik departmanında, %48'inin pazarlama departmanında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	20	12,7	12,7	12,7
1-5 yıl	73	46,2	46,2	58,9
6-10 yıl	40	25,3	25,3	84,2
11-15 yıl	13	8,2	8,2	92,4
16 yıl ve üzeri	12	7,6	7,6	100,0
Toplam	158	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	158	100,0		

Ankete katılan 158 çalışanın %12'sinin 1 yıldan az, %46'sının 1-5 yıl, %25'inin 6-10 yıl, %8'inin 11-15 yıl ve %7'sinin 16 yıl ve üzeri aynı firmada çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 6. Departmanların Fiziksel Mesafesine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Fiziksel Mesafe	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aynı Bina ve Aynı Kat	77	48,7	48,7	48,7
Aynı Binada Farklı Kat	41	25,9	25,9	74,7
Aynı Şehir Farklı Bina	14	8,9	8,9	83,5
Farklı Şehir	19	12,0	12,0	95,6
Farklı Ülke	7	4,4	4,4	100,0
Toplam	158	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0			
Toplam	158			

Ankete katılan 158 çalışanın %48'inin aynı binada ve aynı katta, %25'inin aynı binada farklı katlarda, %8'inin aynı şehirde farklı binalarda, %12'sinin farklı şehirlerde, %4'ünün farklı ülkelerde çalıştığı görülmektedir.

3.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bilgi kalitesi, iş birliği, çatışma ve firma performansı değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmış ve Varimaks döndürme yöntemi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi üzerinde yapılan Kaiser-Meier-Olkin (KMO) testleri ile iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) değerleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Bilgi Kalitesi	,879	859,883	,000	,854
İş Birliği	,800	404,339	,000	,780
Çatışma	,833	347,147	,000	,814
Firma Performansı	,832	468,759	,000	,832

Bilgi kalitesi, iş birliği, çatışma ve firma performansı ölçeklerine ait veriler üzerinden faktör analizi yapılmış ve faktör yükleri 0.50'nin altında kalan ifadeler değerlendirmeden çıkarılmıştır. Faktör analizi

sonrasında elde edilen sonuçların teoriye uygun oldukları ve sosyal bilimlerdeki güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

3.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 8. Bilgi Kalitesi, İş Birliği, Çatışma ve Firma Performansına Yönelik Korelasyon Analizi

1 #	1 Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1	Bilginin Doğru Olması	1						
	Bilginin İlgili Olması	,140	1					
3	Bilginin Açık Olması	,130	,516**	1				
4	Bilginin Zamanında Olması	,168*	,512**	,466**	1			
5	İş Birliği	,146	,503**	,502**	,539**	1		
6	Çatışma	,054	-,316**	-,292**	-,216**	-,291**	1	
7	Firma Performansı	,061	,543**	,512**	,611**	,650**	-,250**	1

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır, **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8'de araştırma kapsamında değerlendirilmeye alınan bilgi kalitesi (bilginin doğru olması, bilginin ilgili olması, bilginin açık olması, bilginin zamanında olması) iş birliği, çatışma ve firma performansı değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları ifade edilmektedir.

Araştırmada bilgi kalitesi boyutları ile iş birliği arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, bilgi kalitesinin bilginin doğru olması boyutu ile iş birliği arasında ($r=,146$; $p>0,05$) anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bilgi kalitesinin bilginin ilgili olması boyutu ile iş birliği arasında pozitif yönde ($r=,503$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bilgi kalitesinin bilginin açık olması boyutu ile iş birliği arasında pozitif yönde ($r=,502$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte bilgi kalitesinin bilginin zamanında olması boyutu ile iş birliği arasında pozitif yönde ($r=,539$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bilgi kalitesi boyutları ile çatışma arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, bilgi kalitesinin bilginin doğru olması boyutu ile çatışma arasında ($r=,054$; $p>0,05$) anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bilgi kalitesinin bilginin ilgili olması boyutu ile çatışma arasında negatif yönde ($r=-,316$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bilgi kalitesinin bilginin açık olması boyutu ile çatışma arasında negatif yönde ($r=-,292$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla beraber bilgi kalitesinin bilginin zamanında olması boyutu ile çatışma arasında ($r=-,216$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İş birliği ve çatışma ile firma performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, iş birliği ile firma performansı arasında pozitif yönde ($r=,650$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte çatışma ile firma performansı arasında negatif yönde ($r=-,250$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

3.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi bulgularıyla, araştırmada yer alan değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığı test edilmesine karşılık, değişkenlerin birbirlerini ne oranda etkilediği görülememektedir. Bu doğrultuda korelasyon analizi ile elde edilen veriler yardımıyla, araştırmada bulunan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri hangi düzeyde etkilediğinin açıklanması önemlidir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre kabul edilen hipotezlere ilişkin bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak açıklanmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 9. Bilgi Kalitesinin İş Birliği Üzerindeki Etkisi

İş Birliği	B	Standart Sapma	B	Anlamlılık
Sabit	1,421	,252		,000
Bilgi Kalitesi	,690	,069	,625	,000

İş Birliği=1,421+,690X₁
F= 99,744 R²=,390

Tablo 9'daki regresyon analizi R² değerine göre departmanlar arasındaki iş birliğinde meydana gelen değişkenliğin %39'u bilgi kalitesi ile açıklanmaktadır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=99,744; p<0,001). Bilgi kalitesi (β =,625; p<0,01) iş birliğini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bir ifade ile paylaşılan bilginin kaliteli olması iş birliğini arttırmaktadır. Sonuç olarak H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Bilgi Kalitesinin Alt Boyutlarının (Bilginin Doğru Olması, Bilginin İlgili Olması, Bilginin Açık Olması, Bilginin Zamanında Olması) İş Birliği Üzerindeki Etkisi

İş Birliği	B	Standart Sapma	B	Anlamlılık
Sabit	1,587	,291		,000
Bilginin Doğru Olması	,038	,073	,033	,608
Bilginin İlgili Olması	,153	,056	,213	,007
Bilginin Açık Olması	,202	,063	,243	,002
Bilginin Zamanında Olması	,227	,055	,312	,000

İş Birliği= 1,587+,0 38X₁+,153X₂+,202X₃+,227X₄
F=25,705R²=,402

Tablo 10'daki regresyon analizi R² değerine göre departmanlar arasındaki iş birliğinde meydana gelen değişkenliğin %40'ı bilgi kalitesinin alt boyutları ile açıklanmaktadır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=25,705; p<0,001). Bilgi kalitesinin bilginin doğru olması boyutu (β =,033; p>0,05) iş birliğini anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bilginin ilgili olması boyutu (β =,213; p<0,001) iş birliğini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bilginin açık olması boyutu (β =,243; p<0,001) iş birliğini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bilginin zamanında olması boyutu (β =,312; p<0,001) iş birliğini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sonuç olarak H1a hipotezi reddedilmiş, H1b, H1c ve H1d hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 11. Bilgi Kalitesinin Çatışma Üzerindeki Etkisi

Çatışma	B	Standart Sapma	B	Anlamlılık
Sabit	4,163	,366		,000
Bilgi Kalitesi	-,384	,100	-,293	,000

Çatışma=4,163+-,384X₁
F=14,609 R²=,08

Tablo 11'deki regresyon analizi R² değerine göre departmanlar arasındaki çatışmada meydana gelen değişkenliğin %8'i bilgi kalitesi ile açıklanmaktadır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=14,609; p<0,001). Bilgi kalitesi (β =-,293; p<0,01) çatışmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bir ifade ile paylaşılan bilginin kaliteli olması çatışmayı azaltmaktadır. Sonu olarak H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. Bilgi Kalitesinin Alt Boyutlarının (Bilginin Doğru Olması, Bilginin İlgili Olması, Bilginin Açık Olması, Bilginin Zamanında Olması) Çatışma Üzerindeki Etkisi

Çatışma	B	Standart Sapma	B	Anlamlılık
Sabit	3,851	,415		,000
Bilginin Doğru Olması	,156	,104	,114	,137
Bilginin İlgili Olması	-,188	,080	-,222	,020
Bilginin Açık Olması	-,171	,090	-,173	,060
Bilginin Zamanında Olması	-,036	,079	-,041	,652
Çatışma= 3,851+,156X ₁ +-,188X ₂ +-,171X ₃ +-,036X ₄ F= 6,010 R ² =,136				

Tablo 12'deki regresyon analizi R² değerine göre departmanlar arasındaki çatışma meydana gelen değişkenliğin %13'ü bilgi kalitesinin alt boyutları ile açıklanmaktadır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=6,010; p<0,001). Bilgi kalitesinin bilginin doğru olması boyutu (β =,114; p>0,05) çatışmayı anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bilginin ilgili olması boyutu (β =-,222; p<0,001) çatışmayı negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bilginin açık olması boyutu (β =-,173; p<0,001) çatışmayı negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bilginin zamanında olması boyutu (β =-,041; p>0,05) çatışmayı anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Sonuç olarak H2a ve H2d hipotezleri reddedilmiş, H2b ve H2c hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 13. İş Birliği ve Çatışmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

Firma Performansı	B	Standart Sapma	B	Anlamlılık
Sabit	1,302	,351		,000
İş Birliği	,678	,068	,631	,000
Çatışma	-,060	,058	-,066	,299
Firma Performansı=1,302+,678X ₁ +-,060X ₂ F= 57,701 R ² =,4				

Tablo 13'deki regresyon analizi R² değerine göre firma performansında meydana gelen değişkenliğin %42'si iş birliği ve çatışma ile açıklanmaktadır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=57,701; p<0,001). İş birliği (β =,631; p<0,001) firma performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile departmanlar arasındaki iş birliği arttıkça firma performansı da artmaktadır. Çatışma (β =-,066; p>0,05) firma performansını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Sonuç olarak H3 hipotezi kabul, H4 hipotezi reddedilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler arasındaki rekabetin giderek artmasıyla birlikte firmalar müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli olarak çalışmalarında bulunmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler hem faaliyetlerini müşterilerin isteklerine yönelik gerçekleştirmek hem de performanslarını arttırmak amacıyla çaba harcamaktadırlar.

Müşterilerin giderek talepkar hale gelmesiyle firmalar müşteri hizmetlerine daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle firmaların daha kaliteli hizmet sunabilmeleri için departmanlar arası bütünleşme sağlanması gerekmektedir. Departmanlar arası birlikte çalışmanın etkinliği konusu genellikle işletmelerin en önemli departmanları olan pazarlama ve lojistik departmanları arasında gündeme gelmiştir.

Departmanlar arası bütünleşmenin etkin bir şekilde sağlanması genel olarak departmanlar arasında iyi bir etkileşim kurulmasına dayanmaktadır. Etkileşim bakış açısı, departmanlar arasındaki toplantılar yoluyla iletişim ve bilgi akışına vurgu yapmaktadır (Kahn ve Mentzer, 1998). Özellikle departmanlar arasındaki iletişim örgüt açısından oldukça önemlidir. Etkin bir iletişim iş birliğini arttırabileceği gibi örgütlerde yaşanan çatışmaların önlenmesinde etkili olabilmektedir. Fakat örgütlerde iletişimin varlığı tek başına yeterli olmamakla birlikte iletişim esnasında paylaşılan bilginin kalitesi buna öncülük etmektedir.

Literatürde, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki iş birliğinin performansı arttırdığına yönelik yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967), departmanlar arasındaki iş birliğinin performans üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ellinger ve ark. (2000) ve Emerson ve Grimm (1996) iş birliği ile yönetilen pazarlama ve lojistik faaliyetlerinin memnuniyeti arttırdığını, teslimattaki hataları azalttığını, fiyat ve hizmet politikalarında verimlilik sağladığını ve genel iş performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular da literatürü desteklemektedir.

Literatürde departmanlar arası çatışmaya yönelik yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Griffin ve Hauser (1996), pazarlama departmanı ile diğer departmanlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen çatışmaları en aza indirmek için yapılması gerekenleri sıralamıştır. Song ve diğerleri (1997), pazarlama departman yöneticilerinin diğer departmanlarla ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmaların nasıl yönetilmesi gerektiğinin sebep ve sonuçlarını araştırmıştır. Yapılan çalışmalar departmanlar arasında meydana gelen çatışmaların olumsuz taraflarını vurgulamıştır. Menon ve diğerleri (1997) çatışmaların olumsuz sonuçlarından ziyade olumlu sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymuştur.

Araştırma bulgularına göre çatışmanın performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Bunun nedeni olarak çatışmaların örgüt tarafından iyi bir şekilde yönetildiği ya da çalışanların yaşadıkları çatışmaları performanslarına yansıtmadığı söylenebilir.

Sonuç olarak, literatürden yararlanılarak öngörülen pazarlama ve lojistik departmanları arasında paylaşılan bilgi kalitesinin iş birliği ve çatışma üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Ayrıca pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki iş birliğinin performans üzerinde olumlu etkisi bulunurken çatışmanın performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamıştır.

Konunun daha kapsamlı olarak araştırılması bakımından departmanlar arasındaki çatışmaların nasıl yönetildiğine ilişkin bir çalışma yapılması literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca daha iyi sonuçlar alınması açısından araştırmanın sınırları genişletilerek diğer departmanlar ile değerlendirmeler yapılabilir. Araştırma modelinin yapısal eşitlik modeline uyarlanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Çatı, K., Durak, İ., Kethüda, Ö. ve Eş, A. (2012). Üretim-Pazarlama Koordinasyonunun İşletme Performansına Etkisi: Düzce'de Bulunan Kobiler Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 151-160.
- Ellinger, A. E. (2000). Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, (29), 85-96
- Ellinger, A., Taylor, J. ve Daugherty, P. (2000). Automatic Replenishment Programs and Level of Involvement: Performance Implications. *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 29-40.
- Emerson, C. J. ve Grimm, C. M. (1996). Logistics and Marketing Components of Customer Service: An Empirical Test of the Mentzer, Gomes and Krapfel Model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 26(8), 29-42.

- Galpin, T., Rod H. ve Bruce, E. (2007). The Connected Enterprise: Beyond Division of Labor. *Journal of Business Strategy*, 28(2), 38-47.
- Gimenez, C. ve Ventura, E. (2003). "Supply Chain Management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector. The *International Journal of Logistics Management*, 14(1), 77-88.
- Gimenez, C. ve Ventura, E. (2005). Logistics-Production, Logistics-Marketing And External Integration: Their Impact On Performance.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 13(3), 191-215.
- Groves, G. ve Valsamakis, V. (1998). Supplier-customer relationships and company performance. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 5-63.
- Hacıoğlu, G. (2017). Departmanlar Arası İlişkilerin Öncülleri ve Sonuçları: Pazarlamanın Merkezçiliğinin ve Yeterliliklerinin Düzenleyici Etkisi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale.
- Johnson, J. C. ve Borger, D. L. (1997). Physical Distribution: Has It Reach Maturity?. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 7(5), 283-293.
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental Integration: A Definition and Implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management* 13(2), 137-151 (1996).
- Kahn, K.B. ve Mentzer, J. M. (1998), "Marketing's Integration with Other Departments" *Journal of Business Research*, Vol. 42, No. 1, pp. 53-62.
- Karavardar, G. (2012). Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 145-156.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lynch, J. ve Whicker, L. (2007). Do Logistics And Marketing Understand Each Other? An Empirical Investigation Of The Interface Activities Between Logistics And Marketing. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1(1), 1-12.
- Madhani, P. M. (2017). Logistics and Marketing Integration: Enhancing Competitive Advantages, *The IUP Journal of Management Research*, 16(3), 1-29.
- Menon, A., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1997). Product quality: Impact of interdepartmental interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 187-200.
- Öncül, T. (2020). Bilgi Paylaşımı ve Boyutlarının Algılanan Firma Yenilikçiliğine Etkisi: Teknoloji Firmaları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ruekert, R. W. ve Walker, O. C. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Sezen, B., Yılmaz, C. ve Gezgin, G. (2002). Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 133-146
- Scannell, T. V., Vickery, S. K. ve Droge, C. L. (2000). Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 23-48.
- Stank, T., Crum, M. ve Arango, M. (1999). Benefits of inter-firm coordination in food industry supply chains. *Journal of Business Logistics*, 20(2), 21-41.
- Stank, T., Daugherty, P. ve Autry, C. (1999). Collaborative planning: Supporting automatic replenishment programs. *Supply Chain Management*, 4(2), 75-85.
- Song, X. M., Montoya-Weiss, M. M., ve Schmidt, J. B. (1997). Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: A comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 14(1), 35-47.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence: Collaboration between departments to serve customers. *Group and Organization Studies*, 13(3), 274-289.
- Vargas, G., Cardenas, L. ve Matarranz, J. L. (2000). Internal and external integration of assembly manufacturing activities. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7), 809-822.
- Yılmaz, A. T. ve Yıldırım, A. (2018). İletişim ve Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Türkçe Geçerlik ve Güvenirliği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(70), 76-90