

# Journal of Economy Culture and Society

E-ISSN: 2645-8772

Araştırma Makalesi / Research Article

## İş Birliklerinde Güven, Bağlılık, Bilgi Edinimi ve Yayılımının İş Birliği Memnuniyetine Etkisi: Türkiye Yat İmalat Sektöründe Bir Araştırma

### *The Effect of Trust, Commitment, Knowledge Acquisition, and Dissemination on Relationship Satisfaction: Research into the Turkish Yacht Manufacturing Sector*

Cenk TUFAN<sup>1</sup> , Özlem YAŞAR UĞURLU<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havaçılık Yönetimi Bölümü, Antalya, Türkiye

<sup>2</sup>Doç. Dr, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye

ORCID: C.T. 0000-0002-2809-3996;  
Ö.Y.U. 0000-0001-5165-5603

#### Corresponding author:

Cenk TUFAN,  
Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havaçılık Yönetimi Bölümü, Antalya, Türkiye  
E-mail: cenktufan@akdeniz.edu.tr

Submitted: 04.05.2021

Revision Requested: 21.09.2021

Last Revision Received: 10.10.2021

Accepted: 18.02.2022

Published Online: 18.04.2022

**Citation:** Tufan, C., & Yasar Ugurlu, O. (2022). İş birliklerinde güven, bağlılık, bilgi edinimi ve yayılımının iş birliği memnuniyetine etkisi: Türkiye yat imalat sektöründe bir araştırma. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 351-374.  
<https://doi.org/10.26650/JECS2021-931822>

#### ÖZ

Bu araştırmada iş birliği içinde bulunan işletmelerin geliştirdikleri ilişkisel sermayenin en önemli unsurlarından olan güven ve bağlılık değişkenleri, örgütsel öğrenme süreci boyutlarından bilgi edinimi ve yayılımı ile iş birliği memnuniyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Araştırmanın kapsamını Türkiye yat imalat sektöründe faaliyette bulunan, yerli ve yabancı ortakları ile iş birliği içinde olan işletmeler oluşturmaktadır. Bu amaçla Türkiye’de Gemi İnşa Sanayicileri Birliği’ne (GISBİR) üye 66 firmanın iş birliği faaliyetleri ile ilişkili yöneticilerine (teknik müdür, proje müdürü, üretim müdürü ve tersane müdürü) mail yolu ile anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 262 adet geri dönüş elde edilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla değişkenlere yapısal eşitlik modellemesi uygulanmış ve analiz sonucunda tüm araştırma hipotezleri desteklenmiştir. Sonuç olarak iş birliği tarafları arasında karşılıklı güvenin iş birliğine olan bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. İş birliği tarafları arasındaki güven ile iş birliğine olan bağlılığın örgütsel öğrenme süreci üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgütsel öğrenme süreci içerisinde ortaklardan bilgi ediniminin örgüt içerisindeki bu bilginin yayılımı üzerinde; bilginin örgüt içinde yayılımının da işbirlikçi ilişki memnuniyeti üzerine olumlu bir etki gösterdiği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, İlişkisel Sermaye, Örgütsel Öğrenme, İş birliği, Yat sektörü

#### ABSTRACT

In this research, the authors have investigated the relationship between trust and commitment, two of the essential elements of relational capital, along with knowledge acquisition and dissemination, as the basis for the organizational learning process and relationship satisfaction. For this purpose, the authors sent a questionnaire by mail to the managers (Technical Manager, Project Manager, Production Manager, and Shipyard



Manager) associated with the corporate activities of the 66 members of the “Turkish Shipbuilders’ Association.” A total of 262 responses were obtained from the questionnaires. To test the research hypotheses, the authors applied *structural equation modeling* to the variables. Ultimately, the analysis supported all of the research hypotheses. Consequently, the authors observed that mutual trust between corporate partners positively affects the commitment to cooperation. The study concluded that the trust between the partners and the commitment to cooperation positively affect the organizational learning process. Moreover, knowledge acquisition from partners positively impacts disseminating this knowledge within the organization. Furthermore, the dissemination of knowledge within the organization positively affects collaborative relationship satisfaction.

**Keywords:** Trust, Relational Capital, Organizational Learning, Alliance, Yacht industry

## EXTENDED ABSTRACT

Under the influence of globalization, the world has become a huge marketplace where fast and overwhelming competition constantly occurs. This situation has changed the mutual relations of business enterprises with one another. Accordingly, forming strategic alliances to minimize the threat of competition has become a commonly preferred growth strategy. Furthermore, strategic alliances have become a common tool for expanding the sphere of influence of businesses. Firms can use the resources and capabilities of each business in the alliance to improve their innovation skills and develop sustainable performance (Robertson and Gatignon, 1998, p. 515). For this reason, the strategic management and alliance literature generally argue that learning and creating knowledge are important factors in establishing international strategic alliances and contribute significantly to alliance outcomes (Nielsen, 2007; Liu et al., 2010; Liu and Zhang, 2014; Nippa and Reuer, 2019; Liu and Lui, 2020).

Strategic alliances also include developing and managing relational capital in an alliance. Relational capital consists of the positive and beneficial sociopsychological aspects of the alliance. Therefore, partners in both national and international strategic alliances should invest in relational capital in addition to any required financial capital investment (Cullen et al., 2000, p. 224). Relational capital also refers to the degree of trust, commitment, respect, and friendship that partners create toward each other due to close interaction (Nahapiet and Ghoshal, 1998, p. 259). The trust exists at interpersonal, organizational, inter-organizational, and even international levels. It plays a critical role in achieving the success of interorganizational trust and alliances, qualifying it as a vital contact point in cooperative relations.

Commitment is an important concept related to measuring loyalty and predicting the frequency of future business and is a future orientation reflecting the desire of the parties to maintain a relationship that they consider valuable (Zhang and Wang, 2018, p. 6). In this same context, commitment can be defined as the relationship-specific investment that each partner makes to make the alliance successful (Chaturvedi and Gaur, 2009, p. 179). The term commitment ultimately includes the partner’s intention, expectation, and willingness to invest resources in the continuity of the relationship (Bayat et al., 2014, p. 4105).

Alliances permit all partners to combine resources owned by the different businesses to take advantage of new business opportunities and their potential benefits. Knowledge is a keystone in the alliance and resource-based view literature and strategically is seen as the most important source of competitive advantage (Grant and Baden-Fuller, 2004, p. 64; Raguz et al., 2017, p. 540; Liao et al., 2017, p. 1436). In this context, organizational learning is the key to benefiting from collaborative activities for firms aiming to learn through alliances (Namada, 2018: 86). Organizational learning is generally defined as acquiring and disseminating knowledge that promotes behavioral change or sensitivity to learning that directly affects organizational outcomes (Evangelista et al., 2001, p. 734).

The literature defines relationship satisfaction as an overall positive assessment of a business's working relationship with another firm (Frazier et al., 1989, p. 57). Relationship satisfaction is a positive emotional condition arising from how the expectations of a firm's working relationship with another firm are met (Robson and Katsikeas, 2005, p. 405). Robson and Katsikeas (2005) stated that the strategy implemented by the top management will shape the satisfaction of relations if it is directed to the valuable resources of alliance and access to knowledge.

In this study, the authors investigated the relationships between trust and commitment variables, which are the most important elements of relational capital, as well as knowledge acquisition and dissemination as organizational learning process dimensions and relationship satisfaction as an aspect of collaboration outcome. For this purpose, the investigators sent a questionnaire by mail to various managers of 66 companies (Technical Manager, Project Manager, Production Manager, and Shipyard Manager) who are members of the "Turkish Shipbuilders' Association" (GISBIR). The authors obtained 262 responses from the questionnaires.

According to the results of the path analysis, mutual trust between the alliance partners positively impacts the commitment to the alliance. The study also concluded that the trust between the partners and the commitment to the alliance have a positive effect on the organizational learning process. Besides, the acquisition of knowledge from the partners within the organizational learning process positively affects the dissemination of this same knowledge within the organization. Finally, the knowledge acquired from the partners and the dissemination of this knowledge within the organization also creates a positive effect on relationship satisfaction.

This study contributes to the strategic alliance literature by expanding the framework for organizational learning and relationship satisfaction in alliances. This work is also important as it explores and explains new aspects of relationship satisfaction. Thus, the paper provides an innovative analysis mainly through the use of subjective indicators in evaluating alliance outcomes, which provides new insights for developing an operationally successful alliance performance.

## 1. Giriş

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre adeta büyük bir pazar haline almıştır. Bu durum da işletmelerin birbirleri ile olan karşılıklı ilişkilerini değiştirmiş ve rekabet tehdidini azaltmak için stratejik iş birlikleri oluşturmak sıkça seçilen bir stratejik halle haline gelmiştir. Ayrıca işletmelerin etki alanını genişletmede de stratejik iş birlikleri ortak bir araç haline gelmiştir. Çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan öncü işletmelerin iş birliği stratejilerine önem vermesi ve bu yolla başarı elde etmesi işletmeler arasında iş birliğine yönelik ilginin artmasına ve son yirmi yıldır bu konudaki alan yazının zenginleşmesine neden olmuştur. Bu sebeple stratejik yönetim ve iş birliği alan yazını, öğrenme ve bilgi birikimi oluşturmanın uluslararası stratejik iş birlikleri meydana getirilmesinde önemli bir husus olduğunu, iş birliği çıktıklarına önemli katkılar sağladığını ileri sürmektedir (Liu, Ghauri, ve Sinkovics, 2010; Liu ve Zhang, 2014; Liu ve Lui, 2020; Nielsen, 2007; Nippa ve Reuer, 2019).

Lo, Stepicheva ve Peng (2016, s. 156) iş birliklerinin birçok işletme için işlerinin önemli bir parçası haline geldiğini, yirmi birinci yüzyılın başlarında dünyanın en büyük işletmelerinin önemli bir kısmının ise varlıklarının yüzde 20'sinden fazlasını iş birliklerine yatırdığını ifade etmektedir. Aydoğan ve Şensözlü (2015, s.63-64) işletmeler arasındaki iş birliği türlerini; franchising, montaj operasyonları, sözleşmeli üretim, ortak girişim, konsorsiyum, yönetim sözleşmesi, anahtar teslimi projeler, lisans verme, know-how sözleşmesi yap-işlet- devret sözleşmesi, olarak saymışlardır. İşletmeler bu tür iş birlikleri yolu ile yenilikçiliklerinin ve sürdürülebilir performanslarının geliştirebilmesi için iş birliği içindeki her bir işletmenin kaynak ve yeteneklerini kullanabilirler (Robertson ve Gatignon, 1998, s. 515).

İşbirliklerinin yönetimi üzerine yapılan araştırmaların çoğu (L'huillery ve Pfister, 2009; Zineldin ve Vasicheva, 2016) genellikle iş birliği yönetiminin operasyonel, yasal ya da finansal boyutlarını içeren sert yönlerine odaklanarak bir iş birliğinin başarısını ve başarısızlığını araştırmaya çalışmıştır. Bu tür çalışmaların sonuçları, iş birliklerinin başarısında rol oynayan kritik sorunların çözümüne çok fazla yardımcı olamamıştır (Chaturvedi ve Gaur, 2009, s. 2; Cullen, Johnson ve Sakano, 2000, s. 223). Bununla birlikte Chaturvedi ve Gaur (2009, s. 2), iş birliği yönetiminin yumuşak taraflarına gerekli özen gösterilmeden, iş birliği yönetiminin sert taraflarına eğilerek finansal yatırımlar yapmanın riske girmek olacağını ileri sürmüştür.

Stratejik iş birlikleri yönetiminin yumuşak tarafı, iş birliğindeki ilişkisel sermayenin geliştirilmesi ve yönetimi anlamına gelmektedir. İlişkisel sermaye, iş birliğinin olumlu ve yararlı olan sosyal-psikolojik yönlerinden oluşur. Bu nedenle hem ulusal hem de uluslararası stratejik iş birliklerindeki ortak işletmeler finansal sermaye yatırımı yapmanın yanı sıra ilişkisel sermayeye de yatırım yapmalıdır (Cullen ve ark., 2000, s. 224). İlişkisel sermaye, ortakların yakın etkileşim altında birbirlerine karşı oluşturdukları güven, bağlılık, saygı ve dostluk derecesini ifade etmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s. 259). İlişkisel sermaye güven oluşturma, bilgi sağlama (Zhang ve Wang, 2018, s. 5) ve sorunları birlikte çözme üzerine sosyal ağlar içinde gömülü olan ve bağımsız işletmeler arasındaki karşılıklılık esasına dayanan yararlı bir ilişkidir (Uzzi ve Lancaster, 2003, s. 384). Karşılıklı saygıya ve güvene dayalı bir iş birliğinin tesis edilmesi güven, bağlılık, sosyal etkileşim, ortak standartlar veya hedefler içeren bir değişimdir (De Clercq ve Sapienza, 2006, s. 331). İlişkisel sermaye, örgütsel düzeydeki güven, dostluk, saygı ve karşılıklı anlayış kaynaklarının toplamı olup, iş birliğinde bulunan işletmelerin etkileşimde buldukları süre boyunca birbirlerine karşı geliştirdikleri ilişkilere odaklanmaktadır. (Villena, Revillaa ve Choi, 2011, s. 563).

Genel olarak, ağ ve ortaklık geliştirme sürecinde güvenin gerekli olduğuna inanılmakla beraber, bu süreçte iş birliği ortaklarının yükümlülüklerini yerine getirecekleri, karşılıklı olarak

kabul edilebilir bir şekilde davranacakları ve iş birliği sırasında risk alacakları beklenir. Uygulamada güven, itibar oluşturmaya, iş birliği kurmaya, bilgi paylaşmaya ve ortak bir hedefi etkili bir şekilde geliştirmeye yardımcı olan faaliyetlerle ilişkilendirilmektedir (Liu, 2015, s. 40).

Örgütler arası değişimin etkinliği, ortakların geliştirdiği ilişkilerin kalitesine bağlıdır (Marshall, Nguyen ve Bryant 2005, s. 49). Bu tür bir ilişki içerisindeki işletmeler tarafından hazırlanan sözleşme veya taahhütler ise ne kadar eksiksiz veya ayrıntılı olursa olsun, ortaya çıkabilecek sorunları açıklamada yeterli olamayacağından ayrıca iş birliğinde bulunan işletmelerin muhtemel bir çatışma ve güvensizlik ortamı yaratma potansiyeline sahip olması gibi nedenlerden dolayı karşılıklı güven ve bağlılık, uluslararası stratejik iş birliklerinin merkezinde yer almaktadır (Cullen ve ark., 2000, s. 24).

Bu bağlamda bağlılık, her ortağın iş birliğini başarılı kılmak için yaptığı ilişkiye özgü yatırım olarak tanımlanabilmektedir. İlişkisel görüş teorisine dayanan bağlılık, sadakatin ölçülmesi ve gelecekteki iş yapma sıklığının tahmin edilmesi ile ilgili önemli bir kavram olup tarafların değerli gördüğü bir ilişkiyi sürdürme arzusunu ve kaynaklara yatırım yapma istekliliğini içerir (Bayat, Rizaee ve Haidari, 2014, s. 4105; Zhang ve Wang, 2018, s. 6). Etkili bir örgütler arası ilişki temeli olmadan, bilgi veya materyal akışını yönetmeye yönelik çabalar başarısız olabilir. Bu nedenle bağlılık, uzun vadeli iş birliği ortaklıkları arasında bir ilişki formu oluşturur (Li ve Lin, 2006, s. 1647).

Inkpen ve Currell'a göre (2004, s.596), öğrenme süreci faaliyetleri yolu ile iş birliklerinde kaynaklar verimli bir şekilde paylaşılabilir. İş birlikleri, iki veya daha fazla işletmenin tek başlarına kolayca ulaşamayacakları hedeflere ulaşmak için karşılıklı bir şekilde hareket ettikleri uyumlu çabalarıdır (Lambe, Spekman ve Hunt, 2002, s. 142). Bu bağlamda örgütsel öğrenme, iş birliği yoluyla öğrenmeyi amaçlayan işletmeler için iş birliği faaliyetlerinden yararlanmanın anahtarıdır (Namada, 2018, s. 86). Örgütsel öğrenme genel olarak, örgütsel çıktılar doğrudan etkileyen davranış değişikliğini veya öğrenmeye duyarlılığı teşvik eden bilgiyi edinme ve yayma süreci olarak tanımlanmaktadır (Evangelista, Imammarino, Mastrostefano ve Silvani 2001, s. 734). Bilgi, kaynak tabanlı görüş ve iş birliği alan yazınında merkezi bir tema olup stratejik olarak en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir (Grant ve Baden-Fuller, 2004, s. 64; Liao, Chen, Hu, Chung ve Yang, 2017, s. 1436; Raguz, Zekân ve Peronja, 2017, s. 540). İş birliği ortaklarından elde edilen bilgi, işletmenin büyümesi ve gelişimi için yeni fırsatlar açıp işletme için itici bir güç oluşturmaktadır (Sherwood ve Covin, 2008, s. 166). Bu çalışma işletmelerin stratejik iş birliği içinde buldukları ortaklarından elde ettiği bilgiye dayalı örgütsel öğrenmeye odaklanmaktadır. Alan yazın incelendiğinde hem işletme içi hem de işletme dışı öğrenmeyi ele alan bütüncül bir bakış açısına dayalı fazla bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu çalışma, örgütsel öğrenme bakış açısını hem örgüt içi hem de örgütler arası düzeyde bir araya getirerek alan yazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Stratejik iş birliği şeklindeki ilişkiler, inovasyon çalışmalarının başarısı ve dolayısı ile başarılı iş birliği çıktıları elde etmede önemli araçlar olarak kabul edilmektedir. Tedarikçileri inovasyon süreçlerine dahil etmek, maliyetleri düşürmeye, ürün kalitesini artırmaya ve üretim döngülerini kısaltmaya yardımcı olur (Atalay, Dirlik ve Sarvan, 2017, s. 59) Bu hali ile yat inşaa sektörü farklı bölgelerde ve ülkelerde faaliyet gösteren tedarikçilerin de içinde yer aldığı katma değer yaratan, güçlü bağlantılara dayanan ve karşılıklı öğrenmeye dayanan bir sektördür. Örneğin projelerin tasarım ve yapım faaliyetleri farklı bölgelerde yapılırken gerekli olan tesisatlar farklı ülkelerden temin edilebilir ve en son safhada projeler bir tersanede bitirilebilir (Aydın ve Aydın, 2019, s. 200).

Bu bağlamda çalışmada Türkiye'de yat inşaa sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetleri sırasında iş birliği içinde buldukları yerli ve yabancı ortakları ile geliştirdikleri ilişkisel

sermayenin en önemli unsurlarından olan güven ve bağlılık değişkenleri, örgütsel öğrenme süreci boyutlarından bilgi edinimi ve yayılımı ile iş birliği memnuniyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bu sebeple de Türkiye’ de Gemi İnşa Sanayicileri Birliği’ne (GİSBİR) üye firma yöneticilerine (teknik müdür, proje müdürü, üretim müdürü ve tersane müdürü) mail yolu ile anket yapılmıştır. Tekne ve yat üretim sektörü; tasarım, üretim, tekne ve yatların yıllık bakım ve onarım hizmetleri, ekipman, yedek parça ve aksesuarların üretim ve satışı, yat ve teknelerde kullanılan elektrik ve elektronik aygıtların üretimi ve satışı, dekorasyon ve mobilya hizmetleri, kimya ve boya sanayi, motor satış, bakım, onarım ve tamir, hizmetleri, tekne ve yat endüstrisindeki ihracat, ithalat ve fuarlar ile deniz turizmüne yönelik mesleki etkinlikleri ile, bu endüstri kolunu doğrudan destekleyen farklı mesleki etkinlikleri de kapsamaktadır. Bu etkinlikler bir arada değerlendirildiğinde tekne ve yat üretim sektörünün yüksek düzeyde inovasyona ve firmalar arası iş birliklerine dayalı olarak faaliyetlerini yürüttüğü göze çarpmaktadır (Boatbuilder Türkiye 2011 Raporu).

Türkiye hem gemi imalatında hem de gemi sökümünde dünyanın en başarılı ülkeleri arasındadır. Dolayısı ile bu husus yeni siparişlerde Türk tersanelerini cazip hale getirmektedir (Ulaştırma ve Alt Yapı Bakanlığı, 2018, s. 450). Alınan siparişlerin istenilen zamanda teslim edilebilmesi hem yeni siparişlerin alınmasında, hem de ihracat rakamlarının artışında kendini göstermektedir (Boatbuilder Türkiye 2011 Raporu). Sektöre ilişkin son üç yılın ihracat istatistiklerini incelediğimizde; 2018 yılında sektör ihracatı 917 milyon ABD doları olarak gerçekleştirmiş, 2019 yılında ise 2018 yılına kıyasla %33,59’luk artış gözlemlenmiştir. Sektör 2020 yılında ise 2019 yılına kıyasla oransal anlamda ihracatını yaklaşık yüzde 32’ lik bir oranda yükselterek 1 milyar 375 bin ABD dolarına ulaştırmıştır. İstihdam açısından ele alındığında ise, Türkiye Gemi Sanayi İşletmeleri Birliği rakamlarına göre 2018 yılı itibarı ile Türkiye’deki tersanelerde toplam 28.500 kişi istihdam edilmektedir (Ticaret Bakanlığı, Gemi sektör raporu, 2020, s.3). Sektörün ihracat ve istihdam düzeyini artırması, hedeflenen bir durum olup bu hedefin elde edilebilmesi için sektörde faaliyet gösteren işletmelerin iş birliği içerisinde buldukları işletmelerle güven ve bağlılığa dayalı bir ilişki tesis etmeleri ve etkili biçimde bilgi paylaşımında bulunmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin, bu iş birliği ve inovasyonu açıklamayı sağlamada etkili ve yararlı olabileceği düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İlişkisel Sermaye Unsurları Olarak Güven ve Bağlılık

İlişkisel sermaye, alan yazında rekabetçi iş birliği ve değişim teorisi bağlamında geniş çapta tartışılan bir konu olmuştur (Chen, Liu ve Hsieh 2009; Liu ve ark., 2010; Zhang ve Wang, 2018). Ortaklık kaynaklarının toplamı olarak da ifade edilen ilişkisel sermaye, örgütsel düzeyde karşılıklı güven, dostluk ve bağlılık meydana getiren ilişkilerin yaratılması ve bu ilişkinin ortak hedefler için bir kaynak haline getirilerek kullanılması ile elde edilen varlık anlamına gelmektedir (Mohr ve Spekman, 1994, s. 135). İlişkisel sermaye, herhangi bir idari yönetim türü ile ilgili olmayıp, işletmeler arasındaki uzun vadeli iş birliğine dayanmaktadır. Bu durum ortakların temel kaynak ve bilgilerinin edinimi ile her iki taraf için de önemli faydalar yaratmaktadır (Miocevic, 2016, s. 200). Maddi olmayan bir varlık olarak ilişkisel sermaye karşılıklı güven, saygı, karşılıklılık, samimiyet, bağlılık ile oluşan işletmeler arası bir ilişkidir ve rakipler tarafından taklit edilmesi zordur. İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlamak ve pazar paylarını genişletmek için karmaşık bir kavram olan ilişkisel sermayenin yönetimine daha fazla özen göstermelidir (Zhang ve Wang, 2018, s. 5).

Alan yazında yapılmış çeşitli çalışmalarda güven ve bağlılık (Zhang ve Wang, 2018); güven, şeffaflık, etkileşim (Lo ve ark., 2016); güven, etkileşim ve şeffaflık (Liu ve ark., 2010); güven,

bağlılık ve etkileşim (Lee, Chang, Liu ve Yang, 2007); güven, etkileşim ve hedefe uyum (De Clercq ve Sapienza, 2006) ilişkisel sermayenin farklı alt boyutları olarak ele alınmıştır.

İş birliği yönetiminin daha sert yönlerini araştıran teorik bakış açıları olsa da, iş birliklerinde güven, bağlılık ve kültürel duyarlılık gibi daha yumuşak yönler hakkında çok fazla teorik söylem yoktur. Sonuç olarak, iş birliği yönetiminin daha yumuşak yönleri üzerine yapılan ampirik çalışmalar fazla değildir. İş birliği yönetiminin daha yumuşak yönleriyle ilgili mevcut alan yazın, güven ve bağlılık (Chaturvedi, 2009; Cullen ve ark.,2000; Perry ve Sengupta, 2004), güven ve kontrol gibi konuları incelemiştir (Das ve Teng, 1998). Güven ve bağlılık araştırmacıların dikkatini çekmiş olsa da, bu iki ögenin zaman içinde iş birliklerinde nasıl geliştiğine ve iş birliği çıktılarının nasıl etkilediğine fazla önem verilmemiştir. Bu sebeple de mevcut çalışmamızda güven ve bağlılık, ilişkisel sermayenin unsurları olarak ele alınmaktadır (Cullen ve ark., 2000; Morgan ve Hunt, 1994; Perry ve ark.,2004; Zhang ve Wang, 2018).

Güven, stratejik iş birlikleri ve işletmeler arası ilişkiler üzerine kurulu alan yazında merkezi bir konu olarak yer almaktadır (Ho, Ghauri ve Larimo, 2018; Schoorman, Mayer ve Davis, 2007; Yoo, Sawyer ve Tan, 2016). Mayer, Davis ve Schoorman (1995, s. 709) örgütlerarası güveni, bir örgütün değişim ortağını izleyemediği ve kontrol edemeyip ona karşı savunmasız kaldığı durumlarda ortağına güvenme ve risk alma isteği olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla güven, risk içeren belirli eylemler ya da davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Guinot, Chiva ve Mallen, 2014, s. 560). Ritala ve Ellonen (2010, s. 372), işletmeler arası ilişkiler içine gömülü olan güvenin, işlem maliyetlerini düşürüp bilgi paylaşma rutinlerini artırdığından önemli bir rekabet avantajı kaynağı olabileceğinden bahsetmektedir. İşletmeler arası güven ortamının sağlanması karşılıklı olarak birtakım avantajlar sağladığından, bir işletmenin giderek küreselleşen ve çalkantılı bir pazarda rekabetçi kalabilmesi, güvene dayalı ilişkiler kurma becerisine bağlı olabilmektedir (Huff ve Kelley, 2003).

İşbirliklerinde bağlılık ise bir değişim ortağının, devam eden bir ilişkinin önemli olduğuna ve bu ilişkiyi sürdürmek için azami çaba gösterilmesi gerekliliğine dair inancı olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994, s. 23). Yani taraflar, ilişkinin sürekliliğini sağlamak için bu ilişkinin, üzerinde çalışmaya değer olduğuna inanmaktadırlar. Bir ilişkide bağlılık, değerli bir ilişkiyi sürdürmek için kalıcı bir arzu olarak da tanımlanmaktadır. Tarafların bu değerli ilişkisi, ilişkisel bağlılığın yalnızca ilişki önemli görüldüğünde var olacağına dair bir inanca karşılık gelmektedir (Zhang ve Wang, 2018, s. 6). Spekman (1988, s. 79), güvensizliğin ilişkideki bağlılığı azaltarak karşılıklı gerçekleştirilen işlemi daha doğrudan ve kısa vadeli bir alışverişe indirgemeye hizmet ettiğini ileri sürmektedir. Kwon ve Suh (2004, s. 29) ise güveni ilişkisel bağlılığın ana belirleyicisi olarak adlandırmakta ve ortaklar kesintisiz bir güvenin tesis edildiğini hissetmedikçe hiçbir bağlılığın yerine getirilmeyeceğini belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın birinci hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H1. İş birliği ortakları arasındaki güven ortakların iş birliğine olan bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

## **2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci Boyutlarından Bilgi Edinimi ve Yayılımı**

Birçok bilim adamı örgütsel öğrenmenin bir örgütün performansı ve rekabet avantajı için hayati önem taşıdığını söylemektedir ( Jime'nez-Jime'nez ve Cegarra-Navarro, 2006; Namada, 2018; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Zhang ve Yu, 2019). Örgütsel öğrenme, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tasvir edilmiştir. Chandler'e göre (1962) yeni yapılar; Argyris ve Schön'a göre (1978) yeni anlayışlar; Miles ve Cameron' a göre (1982) yeni sistemler ya da bu sa-

yılanların hepsinin bir birleşimi olarak tasvir edilmiştir. Senge (2006) örgütsel öğrenmeyi, kolektif bir öğrenme süreci yoluyla gerçekleşen “örgütsel davranış değişimi” olarak tanımlamaktadır. Cummings ve Whorley (2009, s. 161) örgütsel öğrenmeyi, bir örgütün yeni bilgi edinme ve geliştirme yeteneğini artıran bir değişim süreci olarak tanımlamaktadır. Hoe ve McShane (2010, s. 364) ise örgütsel öğrenmeyi, bir örgütün değişen dış çevreye uyum sağlamak için bilgiyi edinme, yayma ve kullanma yeteneği olarak tanımlayarak daha önceleri Huber’in (1991, s. 81) üç ardışık bilgi işleme süreci fikrini devam ettirmiştir.

Alan yazında birçok araştırmacı örgütsel öğrenmeyi, bilgi işleme bakış açısından ele alarak bilgi edinme ile ilişkilendirmektedir (Sherwood ve Covin, 2008; Yoo ve ark., 2016). Bilgi edinme, kurumsal öğrenmenin temel ve zaruri bir süreci olup mevcut bilgiyi yeniden birleştirmek veya yeni bilgi oluşturmak için örgütün dış çevresinden bilgi edinme faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Namada, 2018, s. 87). Bilgi edinme yeteneklerin, anlayışların ve ilişkilerin oluşturulması veya geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hoe ve McShane, 2010, s. 365). Bilgi edinimi, çevresel değişim hızının yüksek olduğu ortamlarda işletmenin dışarıdan edinebileceği bilginin genişliğini ve derinliğini artırmada kritik bir rol oynayarak, örgütlerin performans ve etkinlikleri için kritik öneme haiz olan stratejileri zamanında oluşturmasını sağlamaktadır (Chen, 2004, s. 319).

Bilginin yayılması ise, bilginin organizasyon boyunca paylaşıldığı, dağıtıldığı bir süreç ile bilginin yayılımı ile ilgili mekanizmaları ve rutinleri ifade etmektedir (Maltz ve Kohli, 1996, s. 49). Örgüt içinde bilgi, farklı bireylerde ve örgütün farklı seviyelerinde yerleşik olduğundan, işletmeler yaratıcı beyin güçlerini artırmak ve çalışanlarının işletme faaliyetlerini yerine getirirken gereksinim duydukları bilgiye erişmelerine yardımcı olmak için etkili bilgi yayma mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır. Bilgi ancak etkili bir şekilde yayılabildiğinde, örgüt üyeleri görüşlerini genişletmeye ve anlayışlarını keskinleştirmeye meyillidir (Vorakulpipat ve Rezzui, 2008, s. 20). İşbirliklerinde kolektif öğrenme ve bunun sinerjik faydaları da ortaklar arasındaki bilgi ve kaynakların yayılması süreçlerinden elde edilmektedir. Buna uygun olarak da, bilginin yayılması sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılmasını teşvik edecek, örgütsel performansı iyileştirecektir (Darroch, 2005, s. 105; Yu, Zhang, Lin ve Wu 2017, s. 16).

### **2.3. İlişkisel Sermayenin Güven ve Bağlılık Unsurları ile Bilgi Edinimi Arasındaki İlişki**

İş birliği ortakları arasında öğrenmeyi kolaylaştırmak ve karşılıklı yararları desteklemek ikili taraflar açısından çok önemlidir. Alan yazında örgütsel öğrenmenin rekabet avantajı elde etmede çok önemli bir husus olduğunu belirterek, örgütlerin genellikle diğer örgütlerle iş birliği yaparak öğrendiklerini ileri süren araştırmalar bulunmaktadır (Eiriz, Gonçalves ve Areias 2017; Peronard ve Brix, 2019; Swift ve Hwang, 2013). Örgütler arası ilişkiler, işletmelerin bilgiyi elde ettiği ve aktardığı kanallardır. İşbirlikçi davranış yenilikçi enformasyon, bilgi ve becerilerin paylaşılmasını içeriyorsa, güven iş birlikleri için gerekli bir koşuldur (Brunetto ve Farr-Wharton, 2007, s. 366).

Bilindiği üzere örgütlerde “örtük bilgi” olarak adlandırılan know-how biçimleri vardır. Örtük bilgi, örgüt kültürünün parçası olan becerileri, yetenekleri ve iş yapma yöntemlerini içermektedir. Bundan dolayı, örtük bilgi bir örgütün derinlerinde gömülü olduğu için, yakın bir sosyal ilişki bağlamı dışında onu paylaşmak zordur. İki örgüt kendi içlerinde gömülü olan bu hassas enformasyon ve bilgiyi paylaşmak için yakın bir şekilde çalışmak zorundadır. Güven ve bağlılık olmadan ise bu mümkün değildir (Janowicz-Panjaitan ve Noorderhaven, 2009, s. 1023).

Rzepka (2017, s. 165) ile Dyer ve Hatch (2006, s. 716), işletmeler arası iş birliklerinin, işletmelerin dış bilgiye erişmesini sağlayacağını ve bunu mevcut entelektüel kaynaklarla birleştirmeleri için de fırsatlar yaratacağını ileri sürmektedir. Bu sebeple herhangi bir iş birliğinin sosyal dokusu



olmadan, iş birlikleri potansiyel stratejik veya ekonomik getirilerini sağlamayacaklar ve öğrenme süreçleri de bastırılacaktır (Liu ve Zhang, 2014, s. 9).

Bir işletmenin içinde yer aldığı iş birliğinden bilgi edinebilme derecesi, o işletmenin ortağındaki ilgili bilgi ve uzmanlığın nerede yattığını anlayabilme yeteneğine ve işletmelerin bilgiyi paylaşmadaki istekliliğine bağlıdır. Buna bağlı olarak da iş birliği ortakları arasındaki güçlü ilişkisel sermaye, iş birliğinde yer alan işletmeler arasında daha fazla öğrenmeye yol açacaktır (Kale ve Singh, 2009, s. 218).

Bu bağlamda ilişkisel sermayenin, iş birliği ilişkisinde bulunan ortakların birbirleri ile karşılıklı bütünlük içerisinde, daha serbestçe bilgi değişimi yaptığı, güven (Mom, Van Neerijnen, Reinmoeller ve Verwaal, 2015) ve iş birliği ortakları arasındaki bağlılık (Liao ve ark., 2017) yoluyla bilgi edinimini etkilediği hususları göz önüne alınarak araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri şu şekilde üretilmiştir:

H2: İş birliği ortakları arasındaki güven duygusu, ortaklardan bilgi edinimini pozitif yönde etkilemektedir.

H3: İş birliği ortakları arasındaki bağlılık duygusu, ortaklardan bilgi edinimini pozitif yönde etkilemektedir.

#### **2.4. Bilgi Edinme ve Bilgi Yayılımı İlişkisi**

Bilgi, örgütlerin temel yetkinliklerinin karşılıklı olarak öğrenilmesine, yaşamlarını sürdürme ve büyüme yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanır (Namada, 2018, s. 87). Stratejik iş birlikleri, örgütlerin dış çevredeki bilgiye, kaynaklara, pazarlara ve teknolojilere erişmesine izin veren örgütler arası tasarımlar olarak ortaya çıkmış ve çoğalmıştır. Bu dış bağlantılar, bir örgütün iş birliği ortaklarının sahip olduğu bilgilerden faydalanmasını sağlasa da, bu tür bilgilerin örgüt içinde başarılı bir şekilde aktarılması sınırlıdır (Walter ve ark., 2007). Dış bağlantılar ya da yabancı ortaklardan edinilen bilgiler yalnızca Ar-GE ve ürün yönetimi gibi belirli işlevsel takımlarda bulunabilir. Eğer bilgi sadece örgüt içinde edinilir, ancak iş birliği ortakları arasında yayılmazsa, iş birliği çıktılarının iyileştirilmesindeki etkisi sınırlı kalacaktır (Yoo ve ark., 2016, s. 248). Aynı zamanda, bilgi sadece ediniliyor fakat örgüt içinde yayılmıyorsa o halde iş birliği sonuçlarını artırmadaki etkisi kısıtlıdır (Cuypers, Ertuğ, Cantwell, Zaheer ve Kilduff, 2020, s. 716). Walter ve ark. (2007), işbirlikçi taraflar arasındaki bağlantıların sayısı, türü ve genel ağ yapısı ile ağ ortaklığının doğasının, bilgiye erişimi ve bilgi transferini belirlediği fikrini ortaya atmışlardır. Daha fazla sosyal sermaye etkileşimi ile örgüt içi bağlamda daha yüksek düzeyde bilgi yayılımının gerçekleşmesi de muhtemeldir. Ayrıca örgüt içinde, bireysel ve grupsal seviyeler ile bağlantı kurmak ve eşgüdüm içinde hareket etmek için faaliyet gösterilen görev alanlarına ilişkin ortak bir anlayış geliştirmek gereklidir (Mu, Thomas, Peng, ve Di Benedetto, 2017, s. 189).

Örgüt içinde bilginin yaratılması bireyler arasında iki düzeyde gerçekleşir: bireyler arasında, iş ortakları ile örgüt arasında (Gold, Malhotra ve Segars, 2001). Örgütler arasında iş birliği yapmak potansiyel bir bilgi kaynağıdır. Bireyler arasında kişisel deneyimlerin yaygınlaştırılması, öğrenmeyi teşvik eder ve bilginin sosyal bir ortamda yayılımının temelini oluşturur. Farklı seviyelerde bilgi edinme ve bilginin yayılımı öz yetenekler arasındaki etkileşime dayalıdır (Lavie, 2006, s. 645). Örgütsel öğrenme bakış açısından ise örgütler arası düzeyde bilgi edinimini ve örgüt içi düzeyde bilginin yayılımını içermelidir. Bu süreçler bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyleri birbirine bağlayacak, uygulamaya geçirilebilir bir öğrenme sistemini destekleyecek şekilde bütünleştirilmelidir. Öğrenme, bir örgütte sadece bilgiyi edinme çabası yoluyla gerçekleşen bir şey değildir (Yoo ve ark., 2016, s. 249). Gold ve ark. (2001), örgütlerin verimliliği en üst düzeye

çıkarmaları, maliyetleri ve performans sonuçlarını azaltmaları hususunda bu bilgiyi örgüt içinde bütünleştirme ve yayma konusunda zorlandıklarını öne sürmektedir. Hansen, Mors ve Lovas (2005) ise, bilgiyi iş birimleri arasında etkin bir şekilde aktaran örgütlerin bu konuda daha az yetenekli olan örgütlerden genellikle daha üretken olduğunu ifade etmektedir. Örgüt içi bilginin bir iş biriminden diğerine yayılımı, yeni bilgilerin yaratılmasını motive eden ve birimlerin yenilikçi yeteneğine katkıda bulunan karşılıklı anlayış ve iş birliği için fırsatlar sağlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi üretilmiştir:

H4: İş birliği ortaklarından bilgi edinimi, bu bilginin örgüt içindeki yayılımını pozitif yönde etkilemektedir.

### **2.5. Bilgi Edinimi, Yayılımı ve İş Birliği Memnuniyeti**

Son zamanlarda işletmeler arası iş birliklerinin artması, bu iş birliklerine katılan işletmelerin motivasyonlarının araştırılması ihtiyacına da ilham olmuştur. Kaynak ve bilgi tabanlı teorisyenlere göre (Barney, Ketchen ve Wright, 2011) bu ihtiyacın temelindeki mantık, iş birliği ortaklarından bilgi ve yetenek edinmenin yanı sıra rekabetçi kaynakları elde edip bunları kontrol altında tutabilme arzusu üzerine kurulmuştur. Bazı araştırmacılar (Nielsen, 2007; Sambasivan, Loke, Zainal ve Yee, 2011; Saxton, 1997) finansal durum, pazar payı, sürdürülebilirlik ve sahiplik yapısının sürekliliği gibi unsurları iş birliği çıktıkları olarak kullanmışsa da, iş birliği yoluyla elde edilen faydaların olası ölçüm ve uygun tanımları üzerinde alan yazında bir fikir birliği bulunmamaktadır.

Literatürde iş birliği çıktıkları çeşitli yazarlar tarafından memnuniyet, güven, bağlılık, yetenek, uyum gibi öznel; satış, büyüme, hayatta kalma, strateji, istikrarsızlık gibi nesnel ya da bunların her ikisinin bir arada ele alındığı şekli ile değerlendirilmiştir. Bazı araştırmacılar (Franco, 2011; Saxton, 1997) iş birliği çıktıklarının, ortakların öznel değerlendirmelerine açık olması gerekliliğini ayrıca bu öznel değerlendirmelerin de iş birliği çıktıklarıyla ilgili memnuniyet seviyesini ve ortakların memnuniyet düzeyi algılarını içermesi gerekliliğini ileri sürmüşlerdir. Franco'nun (2011) Portekiz'de makine, ekipman imalatı ve bunların dönüşümü ile ilgili alanlarda faaliyette bulunan 114 iş birliği üzerinde yaptığı çalışmada iş birliği çıktıklarının öznel ve nesnel ölçüm araçları bir arada kullanılmıştır. Liu ve ark., (2010)' nın Tayvan'da bilgi teknolojileri ve elektronik sektöründe faaliyet gösteren ve stratejik iş birliği içinde bulunan 609 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada ise sadece öznel ölçüm araçları kullanılmıştır. Christoffersen, Plenborg ve Robson (2014)'un yaptıkları çalışmada hem nesnel hem de öznel ölçüm araçları bir arada kullanılmıştır. Agarwal ve Narayana (2020) ise Hindistan'da üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 321 işletmenin tedarikçi ilişkileri ile ilgili yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada da öznel ölçüm araçlarını kullanmışlardır.

İş birliği memnuniyeti, bir işletmenin başka bir işletme ile çalışma ilişkisini genel olarak olumlu biçimde değerlendirmesi olarak tanımlanmıştır (Frazier, Gill ve Kale, 1989, s. 57). İş birliği memnuniyeti, bir çalışma ilişkisinde etkileşime giren tarafların beklentilerinin yerine getirilme derecesinden kaynaklanan olumlu duygusal bir durumdur (Robson ve Katsikeas, 2005, s. 405).

Norman (2004) ileri teknoloji alanındaki iş birlikleri üzerinde yaptığı çalışmada, daha güvenilir ortaklar ile kurulan iş birliklerinde işletmelerin daha fazla bilgi edinimi sağlayıp daha az korumacı bir politika izlediklerini ve daha fazla mutlu olma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Robson ve Katsikeas (2005), iş birliği ortaklığı içinde bulunan sanayi üretimi alanında faaliyet gösteren 94 işletmenin üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı bir çalışmada iş birliğinin

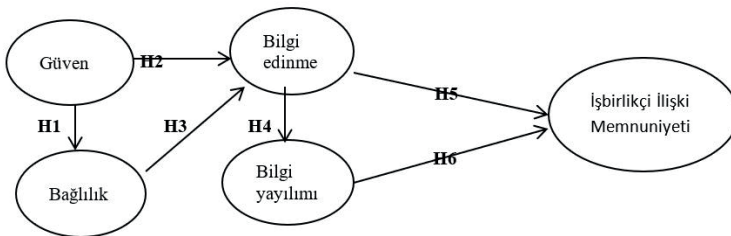
değerli kaynaklarına ve bilgi birikimi erişimine yönlendirildiği takdirde iş birliği memnuniyetini de şekillendireceği sonucuna varmıştır. Ayrıca, iş birliği çıktısı olarak memnuniyetin, bir işletmenin iş birliği ilişkisinin bütün boyutlarına ilişkin duygusal değerlendirmesini yansıttığını ve yabancı ülkedeki ortak faaliyetin istikrarını ve etkinliğini artırmak için de çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibi üretilmiştir:

H5: İş birliği ortaklarından bilgi edinimi işbirlikçi ilişki memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Örgüt içinde bilginin bir işletme biriminden diğerine yayılım göstermesi, yeni bilgilerin yaratılmasını teşvik eden ve birimlerin yenilikçilik kapasitesine katkı sağlayan karşılıklı anlayış ve iş birliği geliştirilmesi için fırsatlar sunmaktadır (Lai, Lui ve Tsang 2016, s. 92). Örgüt içinde bilginin sadece elde edilme ile kalmayıp aynı zamanda yayılmasının iş birliği çıktıları üzerinde olumlu etkiler göstereceği iddiaları Kale, Dyer ve Singh (2001; 2002) ve Hsiao, Chen ve Chang (2011) tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. Örneğin; Kale ve ark.'nın (2001) çalışmasında, İş birliği faaliyetleri sırasında bilgiyi yakalama, kodlama ve paylaşmanın işletmelere fayda sağladığı bunun da uzun dönemde iş birliği performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Kale ve ark., (2002) bilgisayar, telekomünikasyon, kimyasal ve elektronik sektöründe faaliyet gösteren ve iş birliği ilişkisi içinde bulunan işletmelerden topladıkları verilerin analizinde, iş birliği ile ilgili bilgileri elde edip, yaymak amacıyla iş birliği faaliyetlerini stratejik olarak koordine edebilen işletmelerin, bu iş birlikleri yolu ile daha büyük başarı elde edebildikleri sonucuna varmışlardır. Chou, Chang, Tsai ve Cheng' in (2005) yapmış olduğu ampirik çalışmada, içselleştirilen, yani bireyler vasıtasıyla etkileşim ve değişim yoluyla bütünleştirilen ve farklı birimler tarafından paylaşılan bilginin, iş birliğinden algılanan memnuniyet derecesini de etkilediği bulunmuştur. Bu sonuca dayanarak, bilgi elde edilir fakat örgüt üyeleri arasında yayılmazsa ilişkinin memnuniyet düzeyinin kısıtlı kalacağını ifade etmişlerdir. Liu ve ark.'nın (2010) Tayvan' da stratejik iş birliği içerisinde bulunan 160 işletmenin 609 üst düzey yöneticisinden elde ettikleri verilerin analizinde, işletmelerin iş birliği ortaklarından bilgi edinmeye ve bu bilgilerin örgüt içinde yayılmasına aktif olarak katıldıklarında, iş birliği ilişkisinden kaynaklanan memnuniyetlerini artırabileceklerini gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu doğrultuda araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki gibidir:

H6: Örgüt içindeki bilgi yayılımı işbirlikçi ilişki memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırma hipotezlerine göre oluşturulan araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmada Türkiye’de yat inşa sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetleri sırasında iş birliği içinde buldukları yerli ve yabancı ortakları ile geliştirdikleri ilişkisel sermayenin en önemli unsurlarından olan güven ve bağlılık değişkenleri, örgütsel öğrenme süreci boyutlarından bilgi edinimi ve yayılımı ile iş birliği memnuniyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmaya başlamadan önce Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 2021/166 sayılı etik kurul kararı alınmıştır. Bu amaçla Türkiye’de Gemi İnşa Sanayicileri Birliği’ne (GİSBİR) 66 firmanın iş birliği faaliyetleri ile ilişkili yöneticilerine (teknik müdür, proje müdürü, üretim müdürü ve tersane müdürü) mail yolu ile anket gönderilmiştir. İşletmelerin insan kaynakları departmanları ile yapılan telefon görüşmeleri sonucunda tüm işletmeler araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Araştırmanın evreni 412 kişiden oluşmaktadır. Google forms üzerinden oluşturulan anket formunun linki işletmelerin insan kaynakları departmanlarına gönderilmiştir. İnsan kaynakları departmanları da yöneticilerin e-posta adreslerine linki ileterek anketin yanıtlanmasını sağlamıştır. Gönderilen anketlerden 262 adet geri dönüş elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini saptamak için, Saruhan ve Özdemirci’ nin (2011, s. 143) hazırladığı genelleme için gerekli örneklem sayısı tablosu referans alınmış; ayrıca Yaşlıoğlu’ nun (2017, s. 75) çalışmasında belirttiği üzere ifade başına düşen gözlem sayısında ideal oranın 1’ e 5 olması esas alınarak bu sayının yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Örnekleme yer alan bütün işletmelere anket gönderildiğinden çalışmada ayrıca pilot bir çalışma uygulanmamıştır. Pilot çalışma yapmamanın muhtemel olumsuzluklarını giderebilmek için Antalya Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren yat imalatçısı işletmelerin iş birliği faaliyetleri ile ilişkili yöneticilerine danışılarak görüş ve önerileri değerlendirilmiştir.

Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan anket, bağlılık, güven, bilgi edinimi, bilgi yayılımı ve iş birliği memnuniyeti ölçekleri ile demografik sorulardan oluşmaktadır. İlişkisel sermayenin unsurları olarak güven ölçeği üç ifadeden (Inkpen, 2000) ve bağlılık ölçeği (Perry, Sengupta ve Krapfel, 2004), dört ifaden oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme süreci unsurlarından bilgi edinme ölçeği (Li, Wei ve Liu, 2010) ve bilgi yayılımı ölçeğinde (Liu ve ark., 2010) üçer ifade yer almaktadır.

Bu çalışmada iş birliği çıktısı –ortakların ilişkilerindeki memnuniyet algısı- olarak öznel ölçüm araçları kullanılmıştır. Çalışmada, iş birliği memnuniyeti ortakların iş birliğinden memnun ya da iş birliğini değerli ve verimli bulup bulmadığı ile ilgili algılarını ifade etmektedir (Franco, 2011). Taraflar arasındaki iş birliği memnuniyeti ölçeği (Liu ve ark., 2010) de üç ifade ile temsil edilmektedir. Bu bağlamda çalışmada kullanılan anket formunda toplamda 5 ölçeğe ait 16 ifade ve 6 adet demografik soru bulunmaktadır. Araştırma verilerinin analizi için SPSS 21 ve AMOS 23 programları kullanılmıştır.

#### 3.2. Analizler ve Bulgular

Araştırma anketinde yer alan demografik sorulara ilişkin veriler analiz edildiğinde araştırma örnekleminin özelliklerinin şu şekilde olduğu tespit edilmiştir:

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler**

Betimsel Bilgiler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	201	76.7
	Kadın	61	23.3
İşletmedeki Çalışan Sayısı	0-9 kişi	5	7.6
	10-49 kişi	45	68.2
	50-249 kişi	1	24.2
	250 ve üzeri	0	0
Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	111	42.4
	6-10 yıl	95	36.3
	10 yıl üzeri	56	21.3
İşletmenin Sektörde Faaliyet Gösterdiği Süre	1-5 yıl	7	10.6
	6-10 yıl	15	22.7
	11-20 yıl	40	60.6
	20 yıl üzeri	4	6
Ortağınızla yaptığınız iş birliği türü nedir?	Dış kaynaklardan yararlanma	37	56
	Ortak girişim	7	10.6
	Lisans anlaşması	22	33.3
	Franchising	0	0
	Sözleşmeli üretim	0	0
	Yönetim sözleşmesi	0	0
	Montaj operasyonları	0	0
	Konsorsiyum	0	0
	Anahtar teslim projeler	0	0
	Know-how sözleşmesi	0	0
	Yap-işlet-devret	0	0
	İş birliği Yapmadaki Temel Amaç	Know-how transferi yapmak	105
Süreç geliştirmek		79	30
Riski dağıtmak		52	20
Yeni pazarlara girmek		13	5
Rekabet avantajı elde etmek		13	5
Maliyetleri düşürmek		0	0

Tablo 1' e bakıldığında araştırmaya katılanların %76,7'si erkek, %23,3'ü kadındır. Araştırmaya katılan işletmelerin %68,2'sinde (45 işletme) 10-49 kişi, %24,2'sinde (16 işletme) 50-249 kişi, %7,6'sında ise (5 işletme) 0-9 kişi çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde %42,4'ünün 1-5 yıl arası, %36,3'nün 6-10 yıl arası, %21,3'ünün ise 10 yıldan fazla süredir mevcut işyerlerinde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerden %60,6'sının (40 işletme) 11-20 yıl arası; %22,7' sinin (15 işletme) 6- 10 yıl arası; %10,6'sının (7 işletme) 1-5 yıl arası ve %6'sının ise (4 işletme) 20 yıldan fazla süredir buldukları sektörde faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin "ortağınızla yaptığınız iş birliği türü nedir?" sorusuna, %56'sı (37 işletme) dış kaynaklardan yararlanma, %10,6'sı (7 işletme) ortak girişim, %33,3'ü ise (22 işletme) lisans anlaşması şeklinde cevap vermiştir. Araştırmaya katılan işletmelere bu iş birliğini yapmaktaki temel amaçları sorulduğunda, %40'ı bilgi (know-how) transferi yapmak, %30'u süreç geliştirmek, %20'si riski dağıtmak, %5'i yeni pazarlara girmek ve %5'i ise rekabet avantajı elde etmek şeklinde yanıt vermiştir.

Araştırma ölçeklerine ait ifadelerin analizi öncesinde, veri kontrolü, veri geçerliliği, tanımlayıcı analizler ile araştırmada kullanan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik kontrolleri yapılmıştır.

Tablo 2'de değişkenlere ait istatistiki değerler verilmektedir. İfadelere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile + 1,5 aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağıldığı söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 89).

**Tablo 2: Değişkenlere ait istatistiki değerler**

Kod	İfadeler	N	Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
Güven1	İş birliği ortağı ile olan bağlantılarımızda zamanla iyi niyet ilişkisi gelişmiştir.	262	4,417	,619	-,536	-1,035
Güven2	İşletmem ve iş birliği ortağım birbirini iyi anlar.	262	4,387	,614	-,467	-,859
Güven3	İşletmem, iş birliği ortağı ile olan etkileşiminde kendini hiçbir zaman yanıltılmış hissetmemiştir.	262	4,282	,778	-,567	-,652
Bağlılık1	İşletmemiz, bu iş birliğini sürdürmek için gereken herhangi bir kişiyi ve kaynağı tahsis etmeye isteklidir.	262	4,417	,590	-,442	-,688
Bağlılık2	İşletmemiz, bu iş birliğine uzun vadeli yatırım yapmaya isteklidir.	262	4,356	,790	-,687	-,914
Bağlılık3	İşletmemiz, ortağına yardım etmek için fedakârlık yapmaya hazırdır.	262	4,265	,941	-,738	-1,046
Bilgiedinme1	İş birliği ortağımızdan yeni Ar-Ge uzmanlığı öğreniriz.	262	3,852	1,075	-,653	-,506
Bilgiedinme2	İş birliği ortağımızdan yeni ürün geliştirmeyi öğreniriz.	262	3,982	,939	-,695	-,222
Bilgiedinme3	İş birliği ortağımızdan yeni yönetim uygulamaları öğreniriz.	262	3,873	1,060	-,519	-,884
Bilgiyay1	Çeşitli fonksiyonel birimlerden gelen üyeler deneyimlerini paylaşmak için birlikte çalışır.	262	4,213	,682	-,138	-1,064
Bilgiyay2	İşletme, fonksiyonel birimler arasında bilgi alışverişini sağlamak amacıyla resmi olmayan toplantılar, ürün semineri (ürün tanıtımı) ve çarıklık gibi mekanizmalar kurar.	262	4,091	,721	-,488	-,569
Bilgiyay3	İşletme, kişiler arası ve departmanlar arası dinamik iş birliğini teşvik eder.	262	4,273	,673	-,387	-,808
Memnuniyet1	Bu iş birliği planlanan hedefe ulaşmıştır.	262	4,278	,742	-,495	-1,043
Memnuniyet2	Bu iş birliğini değerli görüyoruz.	262	4,573	,577	-,974	-,052
Memnuniyet3	Bu iş birliği ile artan satıştaki büyümeden memnunuz.	262	4,391	,676	-,662	-,663

Araştırmada incelenen değişkenlere ait ifadeler SPSS 21 programıyla gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın ölçekleri temel birleşenler analizi ve varimax rotasyon yöntemi uygulanarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda 0,40'tan daha düşük faktör yüküne sahip olan ayrıca birden fazla faktör altında toplanan bağlılık boyutuna ait "bağlılık4" kodlu ifade analizden çıkartılmıştır. Oluşan beş faktör toplam varyansın %72,873'ünü açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına ait detaylı bilgi Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Güven	Bağlılık	Bilgi Edinme	Bilgi Yayılımı	İş birliği Memnuniyeti
Güven1	,874				
Güven2	,776				
Güven3	,495				
Bağlılık1		,663			
Bağlılık2		,846			
Bağlılık3		,836			
Bilgiedinme1			,866		
Bilgiedinme2			,795		
Bilgiedinme3			,810		
Bilgiyay1				,791	
Bilgiyay2				,840	
Bilgiyay3				,815	
Memnuniyet1					,759
Memnuniyet2					,524
Memnuniyet3					,813
Cronbach alfa	,704	,763	,891	,867	,753
Kaiser-Meyer-Olkin test=	,807	Bartlett's Test =	1643,944;	p=	,000

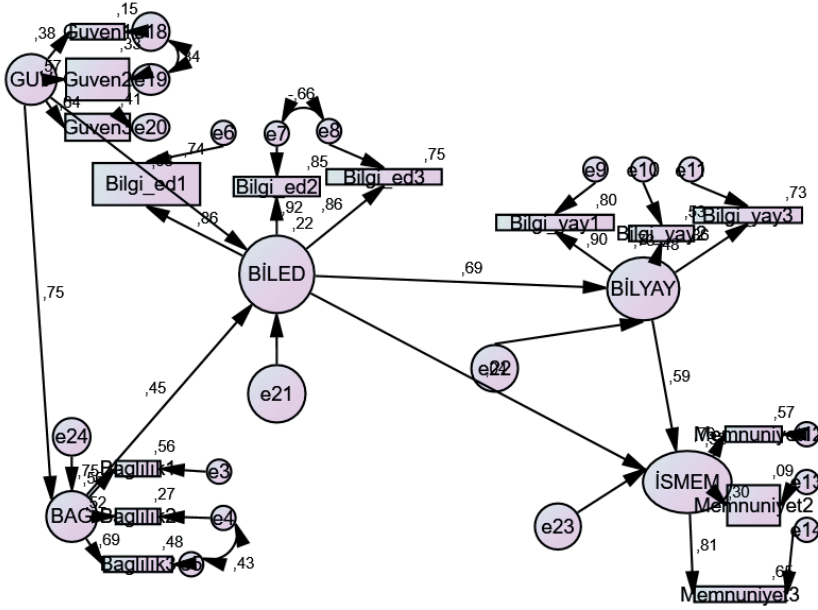
Faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlere AMOS 23 programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda uyum iyiliği değerlerinin gereken kriterleri sağladığı görülmüştür (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010, s.197; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, s. 52). Modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Ölçütü	X <sup>2</sup>	SD	P	X <sup>2</sup> /SD	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Değer	200,874	77	,000	2,609	,901	,856	,922	,080
Kriter				≤ 3	≥ ,90	≥ ,85	≥ ,90	≤ ,08

Araştırma hipotezlerini test etmek için yol analizi yapılmıştır. Bu analizle ilgili detaylı bilgi Tablo 5'te gösterilmektedir. Buna göre araştırma hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Şekil 2'de ise araştırma modeline ait yol analizi program analiz çıktısı yer almaktadır. Yol analizine ilişkin değerler Tablo 5'te verilmektedir.



Şekil 2: Araştırma Modeli ve Yol Analizi Değerleri

Tablo 5: Yol analizi değerleri

Yol	$\beta$	p	
H1: Güven → Bağlılık	,750	0,000	,56
H2: Güven → Bilgi Edinme	,231	,015	,15
H3: Bağlılık → Bilgi Edinme	,450	,012	,22
H4: Bilgi Edinme → Bilgi Yayma	,690	,000	,47
H5: Bilgi Edinme → İş birliği Memnuniyeti	,123	,003	,07
H6: Bilgi Yayma → İş birliği Memnuniyeti	,591	,000	,32

Tablo 6'de araştırma modelini ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan yol analizine ait uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir düzeydedir (Schermelleh-Engel ve ark., 2003, s. 52; Hair ve ark., 2010, s.197)

Tablo 6: Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütü	X <sup>2</sup>	SD	P	X <sup>2</sup> /SD	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Değer	248,083	81	,000	3,063	,903	,858	,904	,080
Kriter				≤ 5	≥ ,90	≥ ,85	≥ ,90	≤ ,08

#### 4. Sonuç

İş birlikleri, günümüz iş ortamında önemli bir stratejik seçim haline gelmiştir. İş dünyasındaki iş birliklerinin sayısındaki artış, iş birliği alan yazınında ve ağ yaklaşımlarındaki artışı da



beraberinde getirmektedir. Son yıllarda iş birlikleri üzerine yapılan çalışmalarda temel başarı faktörleri olarak iş birliği ortaklıklarının davranışsal yönlerine odaklanılmıştır (Franco, 2011; Sánchez, Vijande ve Gutiérrez, 2011; Liu, 2015; Zhan ve Wang 2018; Papanoidamis, Katsikeas ve Chumpitaz, 2019). Bu yumuşak faktörleri yönetebilmek, iş birlikleri için bildirilmiş olan başarı-sızlık oranlarını düşürmenin ve iş birliklerinin performansını en üst düzeye çıkarmanın anahtarı olarak görülmektedir. Bu çalışma, iş birliklerinde örgütsel öğrenme ve iş birliği memnuniyetine ilişkin çerçeveyi genişleterek stratejik iş birliği alan yazınına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışma, iş birliği memnuniyetinin yeni yönlerini araştırdığı ve açıkladığı için de önemlidir. Sonuç olarak, iş birliği çıktılarını değerlendirmede esas olarak öznel göstergelerin kullanılması yoluyla yenilikçi bir analiz sağlamakta olup, bu da operasyonel açıdan başarılı bir iş birliği performansı geliştirebilmek açısından yeni anlayışlar sağlamaktadır.

Bu çalışmada iş birliklerinde güven, bağlılık bilgi edinme, bilgi yayılımı ve iş birliği memnuniyeti arasındaki ilişkiler Türkiye’de Gemi İnşa Sanayicileri Birliği’ne üye ve karşılıklı iş birliği içerisinde bulunan işletmeler üzerinden incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, iş birliği içerisinde bulunan taraflar arasında oluşturulan güvenin iş birliğine olan bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Buna ek olarak sırasıyla, iş birliği tarafları arasında oluşturulan güven ve bağlılığın örgütsel öğrenme sürecinin unsurlarından olan bilgi edinme üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ortaklardan bilgi ediniminin ise örgüt içerisindeki bu bilginin yayılımı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel öğrenme süreci kazanımlarının da iş birliği memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmada iş birliği ortakları arasındaki karşılıklı güven duygusunun ortakların iş birliğine bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, alan yazında daha önceden yapılmış olan çalışmalarla benzerlik arz etmektedir (Morgan ve Hunt, 1994; Kwon ve Suh, 2004; Sambasivan ve ark., 2011 Wu, Weng ve Huang, 2012). Tedarik zinciri ilişkilerindeki güven ve bağlılık düzeyi arttıkça ortaklar arasındaki etkileşim de artmakta iş birliği faaliyetine duyulan bağlılık güçlenmekte ve sonuçlar üzerinden pozitif geribildirim açığa çıkmaktadır. Yat sektörü bağlamında elde edilen bu sonucun sektör açısından anlamlı olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki iş birliği taraflarının karşılıklı güven ve bağlılık duymaları iş birliğinin değerini maksimize ederek, verimliliğin artmasına neden olabilir.

Araştırmadan varılan bir diğer sonuç, iş birliği ortakları arasında oluşturulan güven ve bağlılığın ortaklardan bilgi edinimi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğudur. Elde edilen bu sonuç alan yazında yapılmış önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Ho ve ark., 2018; Ho, Ghauri ve Kafouros, 2019). İş birliği ilişkisinde olan işletmelerin ortakları ile karşılıklı güven ilişkileri geliştirebildiklerinde daha kolay bilgi edinebilecekleri söylenebilir. Güven ve bağlılık temelli bir iş birliği ilişkisi, iletişimi etkinleştirerek bilgi karmaşasını azaltacak ve doğru bilgi akışına imkân tanyacaktır. Yat sektörünün dinamikleri düşünüldüğünde bu bulgunun özellikle yenilikleri takip etmeye çalışan yat işletmeleri için anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuca göre, iş birliği ortağından bilgi edinimi, bu bilginin örgüt içinde yayılması üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, alan yazında yapılmış çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir (Darroch, 2005; Allameh ve Abbas, 2010; Jafari ve Suppiah, 2015). İnovatif kalmak isteyen işletmeler için en önemli unsur sürdürülebilir yeni ve doğru bilgi kaynaklarına erişimi mümkün kılmaktır. Bu araştırmadan elde edilen, iş birliği ilişkisinde bulunan ortakların bilgi edinmeyi bir araç olarak gördükleri bulgusuna dayanarak, ortaklar arasındaki karşılıklı öğrenme faaliyetlerinden elde edilen faydaların artırılması için uygun ortağı seçmek

önemlidir. Dussauge, Bernard ve Will (2004) iş birliklerinde farklı yeteneklere sahip ortaklarla ilişki içinde olmanın aynı ya da benzer yeteneklere sahip ortaklarla iş birliği içinde olmaktan daha yüksek düzeyde örgütsel öğrenmeye yol açtığını ifade etmiştir. İş birliği kurulacak muhtemel bir ortak, yapılacak görevle ilgili gereksinimleri karşılayacak ek yeteneklere sahip olmalı ve ayrıca enformasyon veya bilgiyi paylaşmaya açık olmalıdır. Yat imalatı amacıyla kurulan iş birlikleri, yerel tedarikçilerin mevcut güçlerinin ötesinde yeni yetenekler oluşturabilecekleri temel platformlar olarak görülmektedir. Bu yeni yetenekler, tedarikçilerin varlık ve beceri tabanını zenginleştirmek için diğer yeni ürün pazarlarına hizmet etmede uygulanabilir. Eğer tedarikçi bir firma, pazarda yer edinmiş büyük bir firma ile ortaklık kurabilirse, tedarikçi firmanın kazandığı bu itibar firmanın diğer büyük firmalarla da daha fazla ittifak fırsatı elde etmesini sağlayacaktır.

Çalışmada elde edilen bir diğer bir sonuç ise, iş birliği ortaklarından bilgi ediniminin işbirlikçi ilişki memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğudur. Bu sonuç alan yazında daha önce yapılmış olan Norman (2004); Robson ve Katsikeas (2005); Chou ve ark., (2005); Liu ve ark., (2010)' nın araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Aynı şekilde örgüt içindeki bilgi yayılımının işbirlikçi ilişki memnuniyetini pozitif yönde etkilediği sonucuna da varılmıştır. Bu sonuç da, Kale ve ark., (2001; 2002); Chou ve ark., (2005); Liu ve ark., (2010) ve Hsiao ve ark., (2011)' nın çalışmaları ile uyumludur. Bu bulgulardan yola çıkarak, dışarıdan edinilen bilgiler ticari amaçlara uygun olarak uygulanmadan önce bu bilgilerin örgüte uygun biçimde uyarlanması ve sonrasında örgüt içinde yayılması gereklidir (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 128). Bu çalışmada, bu görüş doğrultusunda örgüt dışından bilgi edinimi ve bu edinilen bilginin örgüt içinde yayılımının işbirlikçi ilişki memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmeyi açıklarken, sistematik bir analiz vasıtası ile örgüt içi ve örgütler arası düzeyler arasındaki bağlantıları inceleyip birleştirerek alan yazına katkı sunmak amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak, iş birliği ortağından bilgi edinme niyetinde olan bir örgütün aynı zamanda elde edilecek olan bu bilgiyi kendi birimleri arasında etkili bir biçimde yayabileceği süreç ve yapıları da ihmal etmemesi gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda bilgi, iş birliği ortağından elde edildiğinde sadece bireysel ya da takım düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Eğer bilgi örgüt içindeki bireyler arasında yayılmazsa ve bireysel bilgidен örgütsel bilgiye dönüştürülemezse öğrenmenin etkisi oldukça sınırlı kalacaktır. Örgüt içi ya da örgütler arası öğrenme yöneticiler için iş birliklerini planlı bir biçimde düzenleyerek başarıya ulaştırmada stratejik bir kaynak olarak hizmet edebilir (Liu ve ark., 2010: 245).

İlgili yazın incelendiğinde, bu çalışmanın Türkiye'de yat inşa sektöründeki stratejik iş birliği tarafları arasındaki ilişkisel sermaye unsurlarından güven ve bağlılık ile örgütsel öğrenme süreci boyutlarında bilgi edinme ve yayılımı ile iş birliği memnuniyeti arasındaki ilişkileri inceleyen ilk çalışma olduğu görülmüştür. Yat sektörünün gelişimi ve hedeflediği vizyonu düşünüldüğünde araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkilerin ve etkilerin sektörün aktörleri açısından faydalı olduğu düşünülmektedir.

Her ne kadar bu çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliği konusunda gerekli hassasiyet gösterilmiş olsa dahi konu ile ilgili muhtemel kısıtlar mevcut olabilmektedir. Online anketlerin doğası gereği bazı ön yargı ihtiva edebilecek özellikleri barındırması söz konusu olabilmektedir. Yanıtsızlık yanlılığı, ortak yöntem sapması ile kapsam hatası, oluşabilecek önyargılara örnek olarak verilebilmektedir (Dillman, 2007). Önyargılarla ilgili bu olası etkileri azaltabilmek amacı ile bazı istatistiksel testler vasıtası ile çalışmanın güvenilirliği ile geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, anketin cevaplayıcılarından sağlanan verilerin, analiz sonuçlarını anlamlı biçimde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bilgiler Türkiye'deki yat inşa endüstrisinde faaliyette bulunup aynı zamanda iş birliği ilişkisindeki işletmeleri yansıttığı için çalışmadan elde edilen sonuçları diğer sektörlere genellemenin doğru olmayacağı düşünülmektedir. Bu konu üzerinde gelecekte çalışma yapmak isteyebilecek araştırmacılar, araştırma modelini farklı değişkenler ile farklı endüstri dalları üzerinde de uygulayabilirler.

---

**Etik Komite Onayı:** Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 2021/166 sayılı etik kurul kararı alınmıştır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazar Katkıları:** Çalışma Konsepti/Tasarım- C.T., Ö.Y.U.; Veri Toplama- C.T.; Veri Analizi/Yorumlama- Ö.Y.U.; Yazı Taslağı- C.T., Ö.Y.U.; İçeriğin Eleştirel İncelemesi- Ö.Y.U.; Son Onay ve Sorumluluk- C.T., Ö.Y.U.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Ethics Committee Approval:** Ethics committee decision numbered 2021/166 was taken from Akdeniz University Rectorate Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Author Contributions:** Conception/Design of Study- C.T., Ö.Y.U.; Data Acquisition- C.T.; Data Analysis/Interpretation- Ö.Y.U.; Drafting Manuscript- C.T., Ö.Y.U.; Critical Revision of Manuscript- Ö.Y.U.; Final Approval and Accountability- C.T., Ö.Y.U.

**Conflict of Interest:** The authors have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors declared that this study has received no financial support.

---

## Kaynakça/References

- Agarwal, U. A., & Narayana, S. A. (2020). Impact of relational communication on buyer–supplier relationship satisfaction: role of trust and commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 6(1), 134–171. DOI:10.1108/BIJ-05-2019-0220
- Allameh, S. M., & Abbas, S. K. (2010). The relationship between knowledge management practices and innovation level in organizations: case study of subcompanies of selected corporations in the city of Esfahan. *Journal of Business Case Studies*, 6(1), 89–98. DOI: 10.19030/jbcs.v6i1.861
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA, U.S.A: Addison-Wesley.
- Aydın, M. ve Aydın, T.Y. (2019). Is Turkey really a global competitor in yacht building industry?. *The Online Journal of Science and Technology*, 9(2), 200–208.
- Aydoğan, E. ve Şensöz, Ş. (2015). İşletmelerin stratejik yöneliminin stratejik iş birliği sürecindeki rolü üzerine bir araştırma: Simit Sarayı A.Ş. ve Rella Gıda A.Ş. örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 57–75.
- Barney, J., Ketchen, D. J., Jr., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalisation or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. DOI:10.1177/0149206310391805
- Bayat, R., Rizaee, G. A., & Haidari, M. (2014). The impact of relational capital on commitment and loyalty. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 4, 4104–4113.
- Boatbuilder Türkiye (2011). Türk yat ve tekne sektörü 2010 raporu. Erişim adresi: [http://www.boatbuilderturkiye.com/yayin/281/turk-yat-ve-tekne-endustrisi-2010-raporu\\_8673.html#YHAJ1egzBIW](http://www.boatbuilderturkiye.com/yayin/281/turk-yat-ve-tekne-endustrisi-2010-raporu_8673.html#YHAJ1egzBIW)
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2007). The moderating role of trust in sme owner/managers' decisionmaking about collaboration. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 362–387. DOI:10.1111/j.1540-627X.2007.00218.x
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA, U.S.A: M.I.T. Press.
- Chaturvedi, S., & Gaur, A. S. (2009). A dynamic model of trust and commitment development in strategic alliances. *IIMB Management Review*, 21, 173–88. DOI:10.2139/ssrn.1115963
- Chen, C. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34(3), 311–321. DOI:10.1111/j.1467-9310.2004.00341.x
- Chen, T. Y., Liu, H. H., & Hsieh, W. L. (2009). The influence of partner characteristics and relationship capital on the performance of international strategic alliances. *Journal of Relationship Marketing*, 8(3), 231–252. DOI: 10.1080/15332660902991148
- Chou, T. C., Chang, P. L., Tsai, C.- T., & Cheng, Y. P. (2005). Internal learning climate, knowledge management process and perceived knowledge management satisfaction. *Journal of Information Science*, 31(4), 283–295. DOI: 10.1177/0165551505054171
- Christoffersen, J., Plenborg, T., & Robson, M. J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23(3), 479–489. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.07.001
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223–240. DOI: 10.1016/S1090-9516(00)00036-5
- Cummings, T. G., & Whorley, C. G. (2009). *Organizational development and change*. Mason, South-Western: Cengage Learning.
- Cuyper, I. R. P., Ertuğ, G., Cantwell, J., Zaheer, A., & Kilduff, M. (2020). Making connections: social networks in international business. *Journal of International Business Studies*, 51, 714–736. DOI:10.1057/s41267-020-00319-9
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. DOI:10.1108/13673270510602809
- Das, T. K., & Teng, Bing-Sheng. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491–512.
- De Clercq, D., & Sapienza, H. J. (2006). Effects of relational capital and commitment on venture capitalists' perception of portfolio company performance. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 326–347. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.04.00

- Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: the tailored design method*. Hoboken, U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.
- Dussauge, P., Bernard, G., & Will, M. (2004). Asymmetric performance: The market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 25(7), 701–711
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27, 701–719. DOI:10.1002/smj.543
- Eiriz, V., Gonçalves, M., & Areias, J. S. (2017). Inter-organizational learning within an institutional knowledge network: a case study in the textile and clothing industry. *European Journal of Innovation Management*, 20(2), 230–249. DOI: 10.1108/EJIM-11-2015-0117
- Evangelista, R., Imammarino, S., Mastrostefano, V., & Silvani, A. (2001). Measuring the regional dimension of innovation: lessons from the Italian innovation survey. *Technovation*, 21(11), 733–745. DOI: 10.1016/S0166-4972(00)00084-5
- Franco, M. (2011). Performance in strategic alliances: an analysis of objective and subjective measures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(1), 84–100. DOI: 10.1504/IJEV.2011.037859
- Frazier, G. L., Gill, J. D., & Kale, S. H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *The Journal of Marketing*, 23(2), 50–69. DOI:10.1177/002224298905300105
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185–214.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2013). Organizational trust and performance: is organizational learning capability a missing link. *Journal of Management & Organization*, 19, 559–582 doi:10.1017/jmo.2014.3
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*, Seventh Ed., New Jersey, U.S.A: Prentice-Hall International Inc.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., & Lovas, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776–793. DOI:10.5465/AMJ.2005.18803922
- Ho, M. H., Ghauri, P., & Larimo, J.A. (2018). Institutional distance and knowledge acquisition in international buyer-supplier relationships: the moderating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 427–447. DOI:10.1007/s10490-017-9523-2
- Ho, M. H., Ghauri, P., & Kafouros, M. (2019). Knowledge acquisition in international strategic alliances: the role of knowledge ambiguity. *Management International Review*, 59, 439–463. DOI:10.1007/s11575-019-00383-w
- Hoe, S. L., & McShane, S. (2010). Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organisational learning: an exploratory analysis. *The Learning Organization*, 17(4), 364–386. DOI:10.1108/09696471011043117
- Hsiao, Y. C., Chen, C. J., & Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 645–660. DOI:10.1108/01437721111158242
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. DOI:10.1287/orsc.2.1.88.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven nation study. *Organization Science*, 14(1), 81–90.
- Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019–1043. DOI:10.1111/1467-6486.00215
- Inkpen, A. C., & Currell, S. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15(5), 586–599. DOI:10.1287/orsc.1040.0079
- Jafari, S. M., & Suppiah, M. (2015). The effect of knowledge management practices on employees' innovative performance. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, 16, 82–93. <http://hdl.handle.net/10419/178800>
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: an organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021–1044. DOI:10.1177/0170840609337933
- Jime'nez-Jime'nez, D., & Cegarra-Navarro, J.G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694–708. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.02.008

- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, 19(5), 463–71. DOI:10.1016/S0263-2373(01)00062-7
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and longterm alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, 747–67. DOI:10.1002/smj.248
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62. DOI: 10.1108/sd.2010.05626bad.004
- Kwon, I. G., & Suh, T. (2004). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management*, 10(1), 26–33. DOI:10.1108/13598540510578351
- Lai, J., Lui, S. S., & Tsang, E. W. K. (2016). Intrafirm knowledge transfer and employee innovative behavior: the role of total and balanced knowledge flows. *Product Development & Management Association*, 3(1), 90–103. DOI: 10.1111/jpim.12262
- Lambe, C. J., Spekman, E. R., & Hunt, D. S. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30(2), 141–158. DOI:10.1177/03079459994399
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658. DOI:10.5465/APBPP.2002.7516490
- Lee, S., Chang, S-N., Liu, Y. C., & Yang, J. (2007). The effect of knowledge protection, knowledge ambiguity, and relational capital on alliance performance. *Knowledge and Process Management*, 14(1), 58–69. DOI:10.1002/kpm.270
- L'huillery, S., & Pfister, E. (2009). R&D cooperation and failures in innovation projects: empirical evidence from french cisdata. *Research Policy*, 38, 45–57. DOI: 10.1016/j.respol.2008.09.002
- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, 42(3), 1641–1656. DOI: 10.1016/j.dss.2006.02.011
- Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010). Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: the perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1457–1482. DOI:10.1111/j.1467-6486.2010.00949.x
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Yang, M. J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, 42(6), 1431–1450. DOI:10.1007/s10961-016-9532-1
- Liu (Eunice), C. L., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(3), 237–249. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.005
- Liu (Eunice), C. L., & Zhang, Y. (2014). Learning in international strategic alliances: a qualitative study of indigenous technological firms in Taiwan”, *International Business Review*, 23(4), 718–730. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.11.001
- Liu, Z. (2015). Trust between organizations: a review of current research and recommendation for the future. *Review of Contemporary Business Research*, 4(1), 40–48. DOI: 10.15640/rcbr.v4n1a5
- Liu (Eunice), C. L., & Lui, S. (2020). Comparing the impact of alliance learning activities on alliance performance across small and large firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(2), 188–198. DOI: 10.1080/14778238.2019.1673674
- Lo, F. Y., Stepicheva, A., & Peng, T.-J. A. (2016). Relational capital, strategic alliances and learning: in-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan. *Chinese Management Studies*, 10(1), 155–183. DOI: 10.1108/CMS-04-2015-0090.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33, 47–56.
- Marshall, S., Nguyen, V., & Bryant, S. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of General Management*, 31(1) 41–57. DOI: 10.1177/002224379603300105
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Miles, R. H., & Cameron K.S. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs, NJ, U.S.A: Prentice-Hall.

- Miocevic, D. (2016). The antecedents of relational capital in key exporter-importer relationships. *International Marketing Review*, 33(2), 196–218. DOI:10.1108/IMR-02-2015-0022
- Mohr, J., & R. Spekman (1994). Characteristics of partnership success. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. DOI:10.1002/smj.4250150205
- Mom, T. J. M., Van Neerijnen, P., Reinmoeller, P., & Verwaal, E. (2015). Relational capital and individual exploration: unravelling the influence of goal alignment and knowledge acquisition. *Organization Studies*, 36(6), 809–829. DOI:10.1177/0170840615580009
- Morgan, M. R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38. DOI:10.2307/1252308
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: the role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64(1), 187–201. DOI: 10.1016/J.INDMARMAN.2016.09.007
- Nahapiet J., & Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266. DOI:10.2307/259373
- Namada, J.M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In N. Antonio (Ed.), *Knowledge Management for Contemporary Business Environments*. (pp. 86–104). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006
- Nielsen, B.B. (2007). Determining international strategic alliance performance: a multidimensional approach. *International Business Review*, 16, 337–361. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2007.02.004
- Nippa, M., & Reuer, J.J. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*, 50, 555–597. DOI: 10.1057/s41267-019-00212-0
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, U.S.A.: Oxford University Press.
- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57(6), 610–619. DOI:10.1016/S0148-2963(02)00395-8.
- Paparioadamis, N. G., Katsikeas, C. S., & Chumpitaz, R. (2019). The role of supplier performance in building customer trust and loyalty: a cross-country examination. *Industrial Marketing Management*. 78, 183–197. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.02.005
- Peronard, J. P., & Brix, J. (2019). Organizing for inter-organizational learning in service networks. *The Learning Organization*, 26(3), 276–288. DOI: 10.1108/TLO-08-2018-0137
- Perry, M. L., Sengupta, S., & Krapfel, R. (2004). Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? *Journal of Business Research*, 57(9), 951–956. DOI: 10.1016/s0148-2963(02)00501-5
- Raguž, I. V., Zekân, B. S., & Peronja, I. (2017). Knowledge as a source of competitive advantage in knowledge based companies. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1), 533–544.
- Ritala, P., & Ellonen, H. (2010). Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. *Competitiveness Review*, 20(5), 367–383. DOI: 10.1108/10595421011080751
- Robertson, T. S., & Gatignon, H. (1998). Technology development mode: a transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*, 19, 515–531. DOI:10.1002/(SICI)1097-0266(199806)19:6<515: AID-SMJ960>3.0.CO;2-F
- Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2005). International strategic alliance relationship within the foreign investment decision process. *International Marketing Review*, 22(4), 399–419. DOI:10.1108/02651330510608433
- Rzepka, A. (2017). Inter-organizational relations as a one of sources of competitive advantage of contemporary enterprises in the era of globalization. *Procedia Engineering*, 174, 161–170. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.01.195
- Sambasivan, M., Loke, S.-P., Zainal, A. M., & Yee, C. L. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: role of relational capital as a mediating construct. *Management Decision*, 49(4), 548–569. DOI:10.1108/00251741111126486
- Sánchez, J. Á. L., Vijande, M. L. S., & Gutiérrez, J. A. T. (2011). The effects of manufacturer's organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 624–635. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.12.003
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. İstanbul, Türkiye: Beta Yayınları.

- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443–461. DOI: 10.5465/256890
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schoorman, D. F., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. DOI:10.5465/AMR.2007.24348410
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. NY., U.S.A.: Doubleday.
- Sherwood, A.L., & Covin, J.G. (2008). Knowledge acquisition in university–industry alliances: an empirical investigation from a learning theory perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 162–179. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2008.00292.x
- Spekman, R. E. (1988). Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. *Business Horizons*, 31(4), 75–81. DOI: 10.1016/0007-6813(88)90072-9
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20–37. DOI:10.1108/09696471311288500
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston, U.S.A.: Allyn and Bacon.
- Ticaret Bakanlığı (2020). Gemi sektör raporu. Erişim adresi: [https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Gemi\\_%C4%B0n%C5%9Fa\\_%20Sanayii.pdf](https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Gemi_%C4%B0n%C5%9Fa_%20Sanayii.pdf)
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: the case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, 49(4), 383–399. DOI: 10.1287/mnsc.49.4.383.14427
- Villena, V. H., Revillaa, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: a social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29, 561–576. DOI: 10.1016/j.jom.2010.09.001
- Vorakulpipat, C., & Rezgui, Y. (2008). An evolutionary and interpretative perspective to knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 17–34. DOI:10.1108/13673270810875831
- Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2007). Knowledge transfer between and within alliance partners: private versus collective benefits of social capital. *Journal of Business Research*, 60(7): 698–710
- Wu, M., Weng, Y., & Huang, I. (2012). A study of supply chain partnerships based on the commitment–trust theory. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 690–707. DOI:10.1108/13555851211259098
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, özel sayı, 74–85. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuisletme/issue/32177/357061>
- Yoo, S. J., Sawyer, O., & Tan, W.L. (2016). The mediating effect of absorptive capacity and relational capital in alliance learning of smes. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 234–255. DOI:10.1111/jsbm.12299
- Yu, C., Zhang, Z., Lin, C., & Wu, Y. J. (2017). Knowledge creation process and sustainable competitive advantage: the role of technological innovation capabilities. *Sustainability*, 9, 2–16. DOI:10.3390/su9122280
- Zhang, L., & Wang, J. (2018). Research on the relationship between relational capital and relational rent. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1–18. DOI: 10.1080/23322039.2018.1431091
- Zhang, L., & Yu, W. (2019). Effects of the interactive use of performance measurement systems on job performance: mediation effect of organizational learning. *Frontiers in Psychology*, 10, 3059. DOI:10.3389/fpsyg.2019.03059
- Zineldin, M., & Vasicheva, V. (2016). Marriage versus strategic alliance: soft and hard dissatisfaction and failure factors. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 5 (1), 22–33. DOI:10.1504/IJSBA.2016.078250 <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/denizcilik/denizcilik.pdf>