

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2004, C.9, S.1 s.99-110.

**TÜRKİYE'DEKİ YABANCI SERMAYELİ ORTAK
GİRİŞİMLERDE ORTAKLARDAN BİLGİ EDİNİMİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**A STUDY ON FACTORS THAT AFFECTS
KNOWLEDGE EXCHANGE AND ACQUISITION
WITHIN MULTINATIONAL JOINT VENTURES IN
TURKEY.**

Yrd.Doç.Dr.Ali AKSOY*
Yrd.Doç.Dr.Cem AYDEN**

ÖZET

Bu çalışmada yabancı sermayeli işletmelerde örgütsel öğrenme kavramı ve örgütsel öğrenmeye etki eden faktörler çeşitli boyutlar itibarıyla incelenecektir. Ortak girişimler, temelde ortakları aracılığıyla öğrenen ve ortaklarına çeşitli öğrenme fırsatları sunan bir girişim şeklidir. Ortak girişimlerde öğrenme kavramını incelerken, ortak girişimin yabancı ve yerli ortağından bilgi edinimini etkileyen süreçler üzerine yoğunlaşan bir analitik model oluşturulup, model çerçevesinde bilgi edinimi ve bilgi edinimini etkileyen faktörler arasındaki ilişki test edilecektir.

ABSTRACT

In this study, organizational learning and various factors that affect organizational learning in multinational joint ventures has been discussed and investigated. In essence, joint ventures are the entrepreneurial organizations that provide the opportunity to learn to its partners from each other. While investigating the learning in the joint ventures, to see the factors that affect the foreign and domestic partners' knowledge acquisition processes, an analytical model has been constructed. With the help of the analytical model, a test has been performed to see the relationships between knowledge acquisition and factors affecting knowledge acquisition.

Örgütsel Öğrenme, Ortak Girişimler, Ortak Girişimlerde Öğrenme, Bilgi Edinimi.

Organizational Learning, Joint Ventures, Learning In Joint Ventures, Knowledge Acquisition.

* İnönü Üniv. İ.İ.B.F İşletme Bölümü

** Frat Üniv.Sosyal Bil Meslek Yüksek Okulu

1.GİRİŞ

Yaşadığımız “enformasyon çağında” küresel rekabet, sıkı bir şekilde firmanın işleyiş süratine, etkinliğine ve bilgi birikim hacmine bağlıdır. Birlikler ortakların biri birlerinin yeteneklerini içselleştirmeleri için fırsatlar sağlamak ve birlik içi ve dışındaki pozisyonlarını geliştirmektedir (Parkhe, 1992, s2).

Uluslar arası işletmecilik çevrelerinde temel değişimlerden biride artan uluslar arası ortak yatırım hareketleri olmuştur. Firmaların işleyiş süratini, etkinliğini ve bilgi birikimini olumlu yönde etkileyen ortak yatırım hareketlerinde işletmelerin stratejik faydalarından biri de ortaktan öğrenme fırsatı olduğundan ortakların girişime sunacakları geçmiş deneyimleri, teknolojik ve yönetsel birikimleri küresel rekabette avantajları olacaktır. Ortak yatırımın oluşumu temelde işlem maliyeti yaklaşımı, içselleştirme yaklaşımı, rekabetçi strateji yaklaşımı, kaynağa dayalı yaklaşım ve örgütsel öğrenme ve bilgi yaklaşımı olmak üzere beş teorik alanda sınıflandırılmaktadır. Bu yaklaşımlardan her biri ortak yatırımların şekillendirilmesiyle ilgili öngörülerde bulunmaktadır. (Demirbağ ve Mirza, 2000, s9)

Bu çalışmada uluslar arası ortak girişimlerde örgütsel öğrenme ve ortaklardan bilgi edinimini etkileyen faktörler incelenecektir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ortak girişimlerde ortaklardan bilgi edinimini etkileyen faktörler ile ilgili teorik çerçeve sunulacak, ikinci bölümde ise Türkiye’de imalat sektöründe faaliyette bulunan ve ortaklık payı %20 ile %80 arasında değişen ortak girişimlerde anket çalışması yapılarak bilgi edinimini etkileyen faktörler arasındaki ilişkiler test edilip, öğrenme derecesini olumlu ve olumsuz olarak etkileyen unsurlar ortaya konulacaktır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ORTAK GİRİŞİMLER

Uzun süredir tartışılan bir kavram olmasına rağmen, örgütsel öğrenmenin genel kabul görmüş bir tanımı mevcut değildir. Örgütsel öğrenme kavramına şu farklı tanımlamalar getirilmektedir. Örgütsel öğrenme; hata tespit ve düzeltme sürecidir (Argyris ve Schön, 1996, s16), rutin temelli, geçmişe bağlı ve görev yönelimlidir (Levitt ve March, 1988, s320), örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür (McGill ve Slocum, 1993, s67), örgütsel değişimin sağlanması ve büyümesidir (Duncan ve Wies, 1979, s75), geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkinliği ile gelecekteki eylemler arasında anlayış, bilgi ve birlik oluşturulması işlemidir (Lyles, 1988, s85), makro düzeyde bir uyum işlemidir (Shrivastava, 1988, s37), deneyime dayalı performans geliştirme veya koruma kapasitesidir (DiBella, 1996, s363), bilgi yaratımında, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın

aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış organizasyondur (Garvin, 1993, s80).

Örgütsel öğrenme teorisi, örgütsel düzeyler arasındaki aksiyon ve etkileşimleri dikkate almak zorundadır (Argyris ve Schön, 1996, 25). Örgütsel öğrenme dinamik bir süreçtir, örgütsel düzeyler arasındaki etkileşimler sonucu gelişmekte ve yayılmaktadır (Crossan vd., 1999, s524; Nonaka ve Takeuchi, 1995, s72). Bu gelişme ve yayılma örgüt sınırlarını da aşarak örgütler arası bir boyut kazanmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995, s72).

Uluslar arası işletme çevresinde temel değişimlerden biri artan uluslar arası ortak yatırım hareketleridir ve bu hareketler çok uluslu yatırımlara girişte araç rolü üstlenmektedir. Bu tür işbirliğine dayalı işlemler gelişmekte olan ülkelerde, özellikle endüstri gruplarının temel işletme stratejisine dönüşmektedir.

Birliklerin sağladığı stratejik faydalardan bir tanesi ortaklıktan öğrenme fırsatıdır (Inkpen, 1998, s71).

Stratejik yönetim ve uluslar arası ortak girişim literatürü, öğrenme, bilgi edinimi ve uyarılmasının uluslar arası ortak girişim yatırımında önemli unsurlar olduğunu vurgulamaktadır (Lyles ve Salk, 1996, s878).

Ortaklıktan öğrenmek için stratejik ittifak geliştirmek, belirli bir bilginin ediniminde hızlı ve daha etkin bir yöntemdir. Öğrenme, stratejik ilişkilerde gelecekteki rekabet edebilirliğin temel aracı halini almaktadır. (Osland ve Yaprak, 1995, s52)

3. ORTAK GİRİŞİMLERDE ORTAKLARDAN BİLGİ EDİNİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ortak girişimin temel öğrenme kanalı, ortakları olduğundan, ortakların girişime sunacakları geçmiş deneyimleri, teknolojik ve yönetsel yeterlilikleri ortak yatırımın etkin işleyişi ve uzun ömürlülüğünün temel şartı olacaktır. Uluslar arası ortak girişimler hem ortaklar için hem de girişim için mükemmel öğrenme fırsatları sunsa da ortaklar arası uyumsuzluk, güven eksikliği, deneyim yetersizliği ve ilişkilerdeki zayıflık ortak girişimlerdeki öğrenmeyi ve performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Bu faktörler aşağıda incelenmiştir.

3.1. Ortakların Aktif Katılımı

Ortaklardan elde edilen haber ve deneyimler potansiyel bilgi açısından zengin olabilir. Ancak bireylerin ve grupların ilgilerini bu

potansiyel bilgiye yönlendirebilmeleri için olumlu bazı sinyallere ihtiyaç vardır Ortakların, ortak yatırıma katkılarını açık ve anlaşılır bir çerçeve içinde sunmaları, ortak yatırım tarafından edinilecek ve uyarlanacak olan potansiyel bilginin belirlenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Ortaklardan edinilen sosyalleşmiş ve içselleşmiş bilgi gelecekteki bilgi gelişimini önemli bir şekilde etkileyecektir. (Lyles ve Salk, 1996, s881) Gelişmişlik düzeyi farklı olan iki ülke ortaklıklarından gelişmiş ülke ortağı genelde teknoloji sunmakta, yönetim ve örgütlemeye eksiklik duyulan noktalarda yönetsel ve örgütsel bilgi desteği sağlamaktadır.

Hipotez 1: Ortakların ortak yatırıma aktif katılımları yüksek düzeyli bilgi edinimi ile doğrusal ilişkilidir

3.2. Kültürel Farklılıklar

Örgüt kültürü, birlik performansı üzerinde etkiye sahip önemli bir değişkendir. Kültürle belirli bir birlik ortağının dahili, stratejik ve içeriksel düzeni kastedilmektedir. Bu örgüt içindeki değerleri ve düşünce kalıplarını kapsar. Fakat bunlarla sınırlı değildir. Lorange ve Ross uluslararası stratejik birliklerin başarısını kısmen de olsa firmanın yaklaşımını kültürle uyarlama yeteneğine bağlamaktadır. Kültürel uyarlama kültürel duyarlılık olarak da algılanır. Kültürel duyarlılık firmanın kendisi ve ortağı arasındaki farklılığı anlaması ile başlar. Ayrıca bu farklılıkların yönetimi ve onlarla ilgilenmeyi de kapsamaktadır. Kültürel duyarlılığın olmaması kültürler arası ilişkilerin yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Firma kültürel farklılıkları anlayıp çözümlene yoluna gittiğinde etkin iletişim yeteneği artacaktır. Etkin iletişim ile sorunlar çözülür karar verme paylaşılır ve beklentiler netleşir (Cullen, 1996, s983).

Uluslar arası birliklerde iki temel kültürel farklılıktan söz edilebilir. Bunlardan birincisi sosyal ve ulusal kültür farklılığı diğeri ise işletme kültüründeki farklılıktır. Toplum kültürü ulusal şirketlerdeki yöneticilerin normları, değerleri ve davranışlarını da içine alan toplumsal yaşamın tüm unsurlarına nüfuz eder. Uluslar arası birliklerde kültürler arası etkileşim farklı inanç ve davranış kalıplarındaki insanları bir araya getirir. Kültürel farklılıklar algılamayı, düşünmeyi ve nedensellik oluşturmayı etkiler. (Parkhe, 1992, s582)

Örgüt kültürü ise örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini yansıtan (Eren, 2001,s136), örgütü niteleyen ideoloji ve değerler bütünüdür. Firmalar arası kültürel farklılıklar ortakların ait olduğu sosyal kültür ve ulusal içerik neticesinde şekillenir.

Hipotez 2a: Ulusal ve sosyal kültürün farklı olduğu ortaklıklarda ortak yatırımın ortaklardan bilgi edinimi düşük olmaktadır.

Hipotez 2b: Ortaklar arası işletme kültüründeki farklılığın yüksekliği, ortak yatırımın ortaklardan bilgi edinimini olumsuz yönde etkilemektedir.

3.3. Yapısal Farklılıklar

Firmalar arasındaki yönetim tarzlarında oluşan farklılıklar örgütsel yapı ve diğer işlemsel düzeydeki değişkenler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Temelde; yönetim tarzı (*katılımcı veya otoriter*), yetki devri (*yüksek veya düşük*), karar verme (*merkezi veya merkezkaç*), formal planlama ve kontrol sistemlerine eğilimin yüksek veya düşük olması, otorite çizgisinin belirsizliği, düşük iletişim ve yavaş karar verme konularında farklılıklar gözlenmektedir. Şüphesiz ki belirtilen yapısal özelliklerde gözlenen farklılıklar ortaklar arasında uyumsuzluğa, çatışmaya ve yanlış anlaşılmalara yol açacaktır. Bu sorunları önlemek için ortaklıkların tek bir yönetim işlemi ve yapısı geliştirme zorunluluğu vardır (Parkhe, 1992, s585).

Hipotez 3: Ortaklar arası yapısal farklılıklar ortak yatırımın ortaklardan bilgi edinimini olumsuz yönde etkiler.

3.4. Ortaklar Arası Güven

Güven, her iki tarafın davranışının değerlendirilerek iki yönlü beklenti oluşturulması ve beklentilerin ışığında her aktörün algılanan sorumluluklarını yerine getirmesi işlemidir. Güven, yapısal ve sosyal diye adlandırılabilir iki unsurdan oluşmaktadır. Bunların her biri diğerini güçlendirici rol oynamaktadır. Yapısal unsur, kaynak bütünleştirilmesine yapılan katkıyı gösterir. Kaynakların bütünleşmesi sonucu oluşan sinerji katma değer oluşturur. Sosyal unsur, ilişkinin kalitesi, ilişkideki değişim değeri ve niteliği üzerinde önemli etkiye sahiptir. (Madhok, 1995, s118)

“Pek çok araştırmaya göre işbirliğine dayalı öğrenme büyük oranda ortaklar arası güvene dayanmaktadır. Ortaklar arasında yüksek güvenin olduğu durumda fırsatçılığın yarattığı korku azalır. Güven birbiriyle bağlantılı işlerin gelişimine yol açar ve birlik başarısına katkıda bulunur. Ayrıca ortaklar arasında yaşanan geçmiş ilişkiler sonucu oluşan ikili güven işbirliği belirsizliğini azaltmaktadır”. (Gulati, 1995, s622)

Hipotez 4: Ortaklar arası güven eksikliği ortak yatırımın ortaklardan bilgi edinimini olumsuz yönde etkiler.

3.5. İlişki Düzeyi

Örgütsel bilginin yaratılması bireysel deneyimlerin paylaşım ve yayılmasını gerektirir. Pek çok değer aksine bilgi paylaşıldıkça büyümektedir. (Inkpen, 1998, s75)

Bir örgüt birimindeki bilgi diğer birimlerce paylaşıldığında yeni birim bilgiyi güçlendirme, uyarılma ve netleştirme pozisyonunda olmaktadır. Ortakların sahip olduğu bilgilerin ortak girişime aktarılabilmesi ortak girişimle ortaklar arasında bilgi bağının kurulu olmasını gerektirir. Bu bağ ortakların sahip olduğu bilgiyi ortak girişime aktarmalarına imkan tanır. Doğası gereği gizil bilginin aktarılması açık bilgiye oranla daha zordur. Gizil bilginin aktarılabilmesi için ortak girişim ve ortak firma çalışanları arasında sıkı bir ilişkinin olması gerekir. Bireyler farklı ilişkiler yoluyla etkileşime girdiklerinde etkileşim daha geniş bir hacme ve hıza ulaşır ve örgütteki pek çok bireyi kapsar. Hatırlanacağı üzere bu süreç örgütsel bilgi yaratım spirali diye adlandırılmaktadır. (Nonaka ve Takeuchi, 1995, s72) Spiralde bilginin yayılması bireysel düzeyde başlayıp, grup ve örgüt düzeylerini de aştıktan sonra örgütler arası boyuta yayılmaktadır. Bilgi spirali örgüt içerisine genişledikçe bireylerin birbirleriyle ve örgütle etkileşimi sonucu zenginleşmekte ve kapsamı genişlemektedir.

Hipotez 5: Ortak girişim ve ortak firma çalışanları arasındaki ilişki düzeyi ile ortaklardan bilgi edinimi doğrusal ilişkilidir. İlişki düzeyi arttıkça edinilen bilgi de artacaktır.

3.6. Sahiplik Türü

Ortak yatırımın bilgi edinimini etkileyen faktörlerden bir tanesi de sahiplik şeklidir. Ortak yatırımlarda yönetimin paylaşılması kültürel farklılıklar ve ortaklar arası gerilimlere karşı bunları giderici bir unsur olabilir. Ortak yatırımlarda paylaşılan yönetimin varlığı durumunda daha az risk taşındığından bilgi paylaşımının yüksek olmasını bekleyebiliriz. (Lyles ve Salk, 1996, s882)

Hipotez 6: Ortaklar arası sahipliğin 50/50 paylaşımı ortak yatırımın ortaklardan bilgi edinimini olumlu yönde etkiler.

3.7. Ortak Yatırımın Yaşı

Şayet firmalar geçmişte birlikte çalışmışlarsa, birbirlerinin yetenekleri ve yeterlilikleri hakkında genel bir anlayış geliştirmişlerdir ve bu anlayış daha ileriki öğrenme için bir ivme oluşturacaktır. Birlik ortakları arasındaki geçmiş bağlar ortakların güven oluşturma çabalarına temel teşkil edecektir. Sonuç olarak deneyimli ortaklar, birbirleriyle ilk defa çalışan firmaların geçirmesi gereken ilişki kurma ve biri birlerine alışma sürecini geçirmeyecekler, diğer yandan deneyimsiz ortaklar, karşılıklı ilişkilerde biri birlerini çatışarak öğreneceklerdir. (Inkpen, 1998, s76)

Yaş ilişkisi her bir ortağın diğeriyle olan deneyimini ölçer. Genelde ilişkinin uzunluğu her iki taraf için etkileşim ve iki taraflı anlayışın oluşmasına imkan tanır. İlişkinin sürekliliği iş ortakları arasındaki iletişim frekansı ve bilgi değişimi ile bağlantılıdır. Ortak yatırımın yaşı, tatmini iki yönde arttırır. İlk olarak ortak yatırımın uzun süreli mevcudiyeti her iki ortağın birbirinden vazgeçemeyeceklerini anlamalarına, daha düzgün kişisel ilişkiler geliştirmeye ve ortak hareketlerin daha uyumlu olmasına imkan tanır. İkinci olarak uzun dönemli ortaklıklar kısa dönemli dengesizliklere karşı daha toleranslıdır. Çünkü onlar yeni düzenleme için yeterli zamanın var olduğuna inanırlar.

Hipotez 7: Uzun süreli ortaklıklarda ortak yatırımın ortaklardan bilgi edinimi daha etkindir.

4. METODOLOJİ

Araştırmanın alanını Türkiye de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma alanına giren işletmelerden örneklem seçimi yapılırken ortaklık payları %20 ile %80 arasında değişen ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler esas alınmıştır. Araştırmanın odak noktasını yabancı sermayeli ortak girişimler oluşturduğundan %20-80 arası ortaklık payına sahip işletmelerin ortak girişim gerçeğini daha iyi yansıtacağı düşünülmüştür. Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmamıza konu olan örneklemi şu şekilde tanımlayabiliriz. Türkiye de imalat sektöründe faaliyette bulunan ve ortaklarından en az birisini yabancı çok uluslu firmanın oluşturduğu ortaklık payı %20 ile %80 arasında değişen ortak girişimlerdir.

Araştırmada anket yöntemi kullanılarak bilgi toplama yoluna gidilmiş ve 53 yabancı sermayeli işletmenin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Ankette kullanılan her bir ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeklerin Cronbach's α değerleri; ortaklık bilgisi (0,86), benzerlik (0,96), güven (0,86), ilişki (0,82), çatışma (0,94) ve performans (0,96) dır.

Anketlerin değerlendirilmesinde genel istatistik işlemleri olan aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımları, işletmelerin anketlere verdikleri cevapların genel dağılımını yansıtmak amacıyla kullanılmış ve çok sayıdaki değişken sayısını azaltmak ve değişkenler seti içindeki karşılıklı ilişkileri belirleyebilmek için faktör analizinden yararlanılmıştır.

SPSS'te faktörlerin ortaya çıkarılmasında Principal Components tekniği, faktörlerin rotasyonunda da Varimax (varyansların maksimumu) metodu kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi ise çoklu regresyon analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucu elde edilen değerler ve kukla değişkenler çoklu regresyon analizine tutulmuş ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Faktör çözümlmelerinden elde edilen değişken setleri; OB1 “yerli ortaklardan edinilen temel işlemlere ilişkin yeterlilik”, OB2 “yerli ortaklardan edinilen teknoloji ve ar-ge yeterliliği”, OB3 “yabancı ortaklardan edinilen pazarlama ve yönetim yeterliliği” ve OB4 “yabancı ortaklardan edinilen teknoloji, ar-ge ve üretim yeterliliği” bağımlı değişkenler bütünü olarak alınacak ve bağımsız değişkenler bütünü olarak belirlediğimiz; YERLİD1 “yerli ortağın sunduğu imalat, teknoloji ve pazarlama desteği” YERLİD2 “yerli ortağın sunduğu yönetim, duygu ve eğitim desteği”, YABD1 “yabancı ortağın sunduğu yönetim, eğitim ve pazarlama desteği”, YABD2 “yabancı ortağın sunduğu teknoloji ve imalat desteği”, GÜVEN1 “uyumlu ilişkiler, yeterlilik ve bilgi değişimi”, GÜVEN2 “bağlılık ve eşitlik”, GÜVEN3 “işbirliği”, İLİŞKİ1 “personel rotasyonu ve aktif katılım” İLİŞKİ2 “eğitim programlarına katılım ve yöneticiler arası etkileşim”, ÇATIŞMA1 “sözleşmelerle ilişkili anlaşmazlık”, ÇATIŞMA2 “stratejik kararlar, teknoloji transferi ve personel atamaları”, ÇATIŞMA3 “maliyet ve kar paylaşımı ve işlemlerin ayrılması”, BENZER1 “yerli ortakla üretim, finans ve stratejik süreçlerde benzeşim”, BENZER2 “yerli ortakla personel işlemleri ve muhasebe süreçlerinde benzeşim”, BENZER3 “yabancı ortakla personel, muhasebe, finans ve pazarlama süreçlerinde benzeşim”, BENZER4 “yabancı ortakla üretim, strateji ve bilgi sistemi süreçlerinde benzeşim”, GENÇ, EŞİTORT ve YAKIN ile alan analizine tabi tutulacaktır. Bağımsız değişkenlerden son üçü faktör analizi sonucu belirlenmiş olmayıp, GENÇ değişkeni; 1990 sonrası kurulmuş olan Ortak Girişimleri, EŞİTORT değişkeni 50-50 ortaklık payına sahip olan işletmeleri ve YAKIN değişkeni Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki kültürel mesafeyi belirten indekste 1’den daha küçük değere sahip, kültürel açıdan yakın ülke ortaklıklarını belirtmektedir. Bu değişkenler regresyon analizine kukla (dummy) değişken kodlaması kullanılarak dahil edilmiştir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler dört başlık altında toplanmıştır. Regresyon analizi sonucu oluşan değerler ve açıklamaları aşağıda sunulmaktadır.

1-Yerli ortaklardan edinilen temel işlemlere ilişkin yeterlilikler (OB1) bağımsız yedi değişkenle açıklanmaktadır. Bunlardan YABD1 (beta değeri 0,137) ve GÜVEN3 (beta değeri 0,019)’ün anlamlılık derecesi düşüktür. Anlamlılığı yüksek diğer beş değişken ise şunlardır; YERD1 (beta değeri 0,325), YERD2 (beta değeri 0,312), İLİŞKİ2 (beta değeri 0,266), GENÇ (beta değeri 0,253) ve YAKINLIK (beta değeri 0,236). Bu değerler göstermektedir ki, yerli ortağın sunduğu destek (imalat, teknoloji, pazarlama, yönetim, duygusal ve eğitim), firma yöneticilerinin eğitim programlarına katılımı ve yöneticiler arası etkileşim, firma yaşının gençliği (on yıldan az oluşu) ve yerli ve yabancı ortakların ülkeleri arası kültürel yakınlığı arttıkça, yerli ortaklardan temel işlemlere ilişkin yeterlilikleri (yerel kültür ve beğenilerle ilgili bilgi, pazarlama uzmanlığı, yönetim tekniği, yabancı kültür ve beğenilerle ilgili bilgi ve üretim süreçleri) öğrenme derecesi de artmaktadır.

Bu yedi bağımsız değişken birlikte varyansın %58'ini açıklamaktadırlar. (Bkz. Tablo 1)

Tablo 1: Yerli Ortaktan Edinilen Temel İşlevlere İlişkin Yeterliliklerin Çeşitli Değişkenlerle Olan Regresyonu

Alan	B	Stand. Hata	Beta	t	Anlamlılık
Yerd1-	Ob1 0,328	0,105	0,325	3,125	0,003
Yerd2-	Ob1 0,315	0,117	0,312	2,688	0,010
İlişki2-	Ob1 0,266	0,099	0,266	2,677	0,010
Genç-	Ob1 0,521	0,212	0,253	2,457	0,018
Yakınlık-	Ob1 0,521	0,228	0,236	2,287	0,027
Yabd1-	Ob1 0,137	0,121	0,137	1,138	0,261
Güven3-	Ob1 1,855E-02	0,115	0,019	0,161	0,873
R=0,767 R ² =0,588 Düzeltilmiş R ² =0,523 F=8,985 F'nin Anlamlılığı=0,000 Durbin-Watson İstatistiği=1,870					

*Bağımlı değişken: temel işlevlere ilişkin yeterlilik (OB1)

2-Yerli ortaktan öğrenilen “teknoloji ve ar-ge “ yeterliliği (OB2) üç bağımsız değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; YERD1 (beta değeri 0,353), GÜVEN1 (beta değeri -0,219) ve EŞİTORT (beta değeri 0,153). Analiz sonuçları göstermektedir ki yerli ortağın sunduğu imalat, teknoloji ve pazarlama desteği ve ortaklar arası sahiplik oranının eşit olması arttıkça ve ortaklar arasındaki uyumlu ilişki, yeterlilik ve bilgi değişiminde azalma oldukça, yerli ortaktan teknoloji ve ar-ge yeterliliğini öğrenme derecesi de artmaktadır. Bağımsız değişkenler birlikte varyansın % 34,6'sını açıklamaktadır. (Bkz. Tablo 2)

Tablo 2: Yerli Ortaktan Edinilen Teknoloji ve Ar-Ge Yeterliliğinin Çeşitli Değişkenlerle Olan Regresyonu

Alan	B	Stand. Hata	Beta	t	Anlamlılık
Yerd1-	Ob2 0,352	0,124	0,353	2,834	0,007
Güven1-	Ob2 -0,289	0,124	-0,291	-2,335	0,024
Eşitort-	Ob2 0,317	0,258	0,153	1,226	0,226
R=0,588 R ² =0,346 Düzeltilmiş R ² =0,305 F=8,469 F'nin Anlamlılığı=0,000 Durbin-Watson İstatistiği=1,776					

*Bağımlı değişken: teknoloji ve ar-ge yeterliliği (OB2)

3-Yabancı ortaktan öğrenilen “pazarlama ve yönetim yeterliliği” (OB3), altı bağımsız değişkenle açıklanmaktadır. Bunlar; BENZER2 (beta değeri -0,358), YABD1 (beta değeri 0,309), YERD1 (beta değeri 0,296), GÜVEN2 (beta değeri -0,166), GÜVEN3 (beta değeri 0,121) ve GENÇ (beta değeri 0,091). Son üç bağımsız değişkenin anlamlılık düzeyi ve beta değeri diğer üç değişkene göre oldukça düşüktür. Regresyon analizi sonuçları göstermektedir ki, ortak girişimin yerli ortakla personel ve muhasebe

işlemlerinde benzer yöntemleri kullanması ile yabancı ortaktan edindiği pazarlama ve yönetim yeterliliği arasında ters ilişki söz konusudur. Fakat yabancı ortağın sunduğu yönetim, eğitim ve pazarlama desteği ve yerli ortağın sunduğu imalat, teknoloji ve pazarlama desteği ile yabancı ortaktan edinilen pazarlama ve yönetime ilişkin yeterlilikler arasında olumlu ilişki söz konusudur. Biri artınca diğesinde de artış gözlenmektedir. Bağımsız değişkenlerin birlikte açıkladığı toplam varyans % 57'dir. (Bkz. Tablo3)

Tablo 3: Yabancı Ortaktan Edinilen Pazarlama ve Yönetim Yeterliliğinin Çeşitli Değişkenlerle Olan Regresyonu

Alan	B	Stand. Hata	Beta	t	Anlamlılık
Benzer2- Ob3	-0,358	0,104	-0,358	-3,435	0,001
Yerd1- Ob3	0,298	0,105	0,296	2,830	0,007
Yabd1- Ob3	0,309	0,114	0,309	2,709	0,010
Güven2 - Ob3	-0,168	0,112	-0,166	-1,497	0,141
Güven3- Ob3	0,121	0,110	0,121	1,098	0,278
Genç- Ob3	0,186	0,223	0,091	0,835	0,408
R=0,756 R ² =0,572 Düzeltilmiş R ² =0,515 F=10,017 F'nin Anlamlılığı=0,000 Durbin-Watson İstatistiği=1,793					

*Bağımlı değişken: yabancı ortaktan edinilen pazarlama ve yönetim yeterliliği (OB3)

4- Yabancı ortaktan edinilen “teknoloji, ar-ge ve üretim” yeterliliği (OB4), YABD2 (beta değeri 0,492) ve BENZER4 (beta değeri 0,372) bağımsız değişkenleri ile açıklanmaktadır. Analizden çıkan sonuçlar doğrultusunda, yabancı ortağın sunduğu teknoloji ve imalat desteği ve ortak girişimin yabancı ortakla üretim, strateji ve bilgi sisteminde gösterdiği benzerlik artışı, ortak girişimin yabancı ortağından edindiği teknoloji, ar-ge ve üretim yeterliliğinde artışa neden olmaktadır. İki bağımsız değişken birlikte varyansın % 48'ini açıklamaktadır. (Bkz.Tablo 4)

Tablo 4: Yabancı Ortaktan Edinilen Teknoloji Ar-Ge ve Üretim Yeterliliğinin Çeşitli Değişkenlerle Regresyonu

Alan	B	Stand. Hata	Beta	t	Anlamlılık
Yabd2- Ob4	0,492	0,106	0,492	4,640	0,000
Benzer4- Ob4	0,372	0,106	0,372	3,509	0,001
R=0,693 R ² =0,480 Düzeltilmiş R ² =0,459 F=23,063 F'nin Anlamlılığı=0,000 Durbin-Watson İstatistiği=2,269					

*Bağımlı değişken: yabancı ortaktan edinilen teknoloji, ar-ge ve üretim yeterliliği (OB4)

SONUÇ

Yabancı sermayeli ortak girişimlerde ortaklardan bilgi edinimini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizlerinden aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir;

- Yerli ortağın sunduğu destek (imalat, teknoloji, pazarlama, yönetim, duygusal ve eğitim), firma yöneticilerinin eğitim programlarına katılımı ve yöneticiler arası etkileşim, firma yaşının gençliği (on yıldan az oluşu) ve yerli ve yabancı ortakların ülkeleri arası kültürel yakınlığı arttıkça, yerli ortaktan temel işlemlere ilişkin yeterlilikleri (yerel kültür ve beğenilerle ilgili bilgi, pazarlama uzmanlığı, yönetim tekniği, yabancı kültür ve beğenilerle ilgili bilgi ve üretim süreçleri) öğrenme derecesi de artmaktadır.
- Yerli ortağın sunduğu imalat, teknoloji ve pazarlama desteği ve ortaklar arası sahiplik oranının eşit olması arttıkça ve ortaklar arasındaki uyumlu ilişki, yeterlilik ve bilgi değişiminde azalma oldukça, yerli ortaktan teknoloji ve ar-ge yeterliliğini öğrenme derecesi de artmaktadır.
- Ortak girişimin yerli ortakla personel ve muhasebe işlemlerinde benzer yöntemleri kullanması ile yabancı ortaktan edindiği pazarlama ve yönetim yeterliliği arasında ters ilişki söz konusudur. Fakat yabancı ortağın sunduğu yönetim, eğitim ve pazarlama desteği ve yerli ortağın sunduğu imalat, teknoloji ve pazarlama desteği ile yabancı ortaktan edinilen pazarlama ve yönetime ilişkin yeterlilikler arasında olumlu ilişki söz konusudur. Biri artınca diğesinde de artış gözlenmektedir.
- Yabancı ortağın sunduğu teknoloji ve imalat desteği ve ortak girişimin yabancı ortakla üretim, strateji ve bilgi sisteminde gösterdiği benzerlik artışı, ortak girişimin yabancı ortağından edindiği teknoloji, ar-ge ve üretim yeterliliğinde artışa neden olmaktadır.

KAYNAKÇA

1. Argyris, C. Schön, D.A. (1996) *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Pub.Comp. New York.
2. Crossan, M. Lane, H. White, R. (1999) "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, C. 24, S. 3.
3. Cullen, J.B. Johnson, J.L. (1996) "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration", *Journal of International Business Studies*, C. 27, S 5.

4. Demirbağ, M. Mirza, H. (2000) “ Factors Affecting International Joint Venture Succession”, *International Business Review* .
5. Di Bella, A.J. Nevis, E.C. (1996) ”Understanding Organizational Learning Capability”, *Journal of Management Studies*, C. 33, S. 3.
6. Duncan, R.Wies, (1979) A. “Organizational Learning; Implications for Org. Design” *Research in Organizational Behavior*, C. 11.
7. Eren, E (2001) “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” Beta Basım Yayım,VII.Baskı, İstanbul.
8. Garvin, D.A. (1993) ”Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, C. 71, S. 4.
9. Gulati, R. (1995) “Social Structure and Alliance Formation Patterns”, *Administrative Science Quarterly*, C. 40, S. 4.
10. Inkpen, A. (1998) ”Learning and Knowledge Acquisition Through Int.Startegic Alliances”, *Academy of Management Executive*, C 12, S. 4.
11. Levitt, B. March, J.G. (1988) “Organizational Learning”, *Annual Review of Sociology*, C. 14.
12. Lyles, M.A. Salk, J.E. (1996) “Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International J.V.”, *Journal of International Business Studies*,C 27, S. 5.
13. Lyles, M.A. (1988) “Learning Among Joint Venture”, *Management International Review*, C 28.
14. Madhok, A. (1995) “Revisiting Multinational Firms Tolerance for Joint Ventures”,*Journal of International Business Studies*, C. 26, S.1.
15. McGill, M. E. Slocum, J. W. (1993) “Unlearning The Organization”, *Organizational Dynamics*, C. 22, S 2.
16. Nonaka I. Takeuchi, H. (1995) “*The Knowledge Creating Company*”, Oxford University Press, New York.
17. Osland, G. Yaprak, A. (1995). “Learning through Strategic Alliances”, *European Journal of Marketing*,C 29, S 3.
18. Parkhe, A. (1992) “Interfirm Diversity”, *Journal of International Business Studies*, C. 22, S. 4.
19. Shrivastava, P. (1986) “Learning Structures for Top Management”, *Human System Management*, C.6, S.1.