

BİLGİ ALIŞVERİŞ İKLİMİNİN BİLGİ TRANSFERİNE OLAN ETKİSİNDE GÜVEN VE BAĞLILIĞIN ARACILIK ETKİSİ¹

Muhammet Burak DELİBAŞ²

Geliş Tarihi: 11/05/2023

Kabul Tarihi: 05/06/2023

ÖZET

Bilginin stratejik bağlamda başat üretim faktörü olarak kabul edildiği günümüzde; bilgi transferi, işletmeler için hayati önemi haiz bir konu olarak değerlendirilmektedir. Örgütler için vazgeçilmez stratejik bir varlık ve en önemli kaynak olan bilginin hem örgüt içi hem de örgütler arası transferi ise mevcut bilginin kullanımının yanında genişletilmesi ve zenginleştirilmesi için elzemdir. Örgüt içi ve örgütler arası bağlamlarda farklı dinamiklerin söz konusu olduğu bilgi transferi, aynı zamanda örgütlerin en önemli rekabet avantajı kaynağıdır. Transfer edilen bilginin yabancı bir kaynaktan elde ediliyor olması ise konuyu sadece işletmeler için değil ülke ekonomisi için de stratejik bir boyuta taşımaktadır. Zira transfer edilen bilginin, ülke ekonomisine de katma değer sağlama potansiyeli çoğu zaman söz konusu olabilmektedir. İşletmeler ve ülke ekonomisi için sahip olduğu öneme binaen bu çalışmada yabancı ortaktan ortağı bulunduğu işletmeye yönelik bilgi transferi konusu ele alınmıştır. Örgütlerde bilgi transferinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi ise çeşitli faktörlere bağlı bulunmaktadır. Alanyazında bilgi transferine olan pozitif etkileri bağlamında birçok defa ele alınmış olan bilgi alışveriş iklimi araştırmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenmiştir. Bu ilişkinin daha açık ve saflaştırılmış bir biçimde ortaya çıkarılabilmesi amacıyla da bilgi transferinin gerçekleşmesine zemin oluşturduğu varsayılan güven ve bağlılık unsurlarının bu ilişkide bir etkilerinin olup-olmadığı çalışmanın ana sorunsalı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde güven ve bağlılık unsurlarının aracılık etkisinin araştırılması çalışmanın ana araştırma konusunu teşkil etmektedir. Araştırmanın verileri Türkiye genelinde 2011-2021 yılları arasında kurulmuş olan ve en az bir Türk ve en az bir yabancı ortağı bulunan 407 işletmeden anket yöntemi ile

¹ Bu yayın Muhammet Burak DELİBAŞ'ın 2023 yılında Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne sunduğu "Yabancı Ortaklı İşletmelerde Bilgi Transferi" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

² Arş. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, mbdelibas@bingol.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8137-3663

elde edilmiştir. Çalışmada aracılık etkilerinin tespiti amacıyla aracılık analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine etkisinde güven ve bağlılığın ayrı ayrı aracılık etkilerinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi transferi, bilgi alışveriş iklimi, ilişki sermaye, yabancı ortaklı işletme

Mediation Effect of Trust and Commitment on The Effect of Exchange Climate Attributes on Knowledge Transfer

ABSTRACT

Today, when knowledge is strategically accepted as the dominant production factor, knowledge transfer is considered as a vital issue for firms. The transfer of knowledge, which is an indispensable strategic asset and most important resource for organizations, both within and between organizations is essential for the expansion and enrichment of existing knowledge as well as its use. Knowledge transfer is seen as the most important source of competitive advantage for firms. Obtaining the transferred knowledge from a foreign source is not only significant to the firms but also to the national economy because the potential of the transferred knowledge to provide an added value to the country's economy is seen to be quite high. Due to its importance, in this study, the issue of knowledge transfer from the foreign partner to the business is discussed. In addition, the effective knowledge transfer in organizations depends on various factors. The exchange climate, attributes which have been discussed many times in the literature in terms of their positive effects on knowledge transfer, have been determined as the independent variables of the research. In order to reveal this relationship in a more clear and purified way, the main problem of the study was determined whether the factors of trust and commitment, which are assumed to form the basis for the realization of knowledge transfer, have an effect on this relationship. In this context, the main research subject of the study is to investigate the mediation effect of trust and commitment in the effect of exchange climate attributes on knowledge transfer. The data of the research were obtained by survey method from 407 firms established between 2011-2021 in Türkiye and with at least one Turkish and at least one foreign partner. In the study, mediation analysis was used to determine the mediation effects. As a result of the analyzes, it has been determined that there are mediating effects of trust and commitment in the effects of exchange climate attributes on knowledge transfer.

Keywords: Knowledge transfer, exchange climate attributes, relational capital, firms with foreign partners

GİRİŞ

Teknolojik ilerlemeye bağlı olarak gelişen iletişim ve ulaşım imkânları ve bunların bir sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme olgusu, işletmeler için tarihin hiçbir dönemiyle kıyaslanamayacak ölçüde büyük bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bilgi ise sözü edilen yoğun rekabet ortamında işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıracak en önemli kaynak (He, Meadows, Angwin, Gomes ve Child, 2020: 606) ve vazgeçilmek bir stratejik varlık (Argote, 2013: 49) olarak değerlendirilmektedir. Sahip olunan bilginin etkin kullanımının amaçlandığı bilgi yönetiminin temel çıkış noktası ise öncelikle sahip olunan bilgiyi kullanılabilir hâle getirmek, daha sonra da farklı kullanıcılar için kolaylıkla yararlanılabilecek bir forma kavuşturmadır. Bilgi yönetim süreçleri incelendiğinde en önemli faaliyetin bilginin örgüt içi ve örgütler arasındaki transferinin etkin bir şekilde sağlanması olduğu görülmektedir (Vaghefi, Lapointe ve Shahbaznezhad, 2018: 1). Zira fikirlerin insan zihninde oluştuğu ancak bu fikirlerin geliştirilmesi ve yeni bilgi yaratımının ancak insanlar arası etkileşim ile mümkün olduğu değerlendirilmiştir (Nonaka, 1994: 15).

Bilgi temelli görüşe göre, ortaklıkların kurulmasındaki temel gerekçelerin başında ortaklardan en az birinin diğer ortaklardan bilgi ve yetenek transferini amaçlamaları bulunmaktadır (He, Meadows, Angwin, Gomes ve Child, 2020: 606). Çünkü bu görüşe göre yoğun rekabet ortamlarında bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir örgütsel varlık olarak kabul edilmektedir. Bu bilginin aktarılması ve taklit edilmesinin zorluğu ise kendisine örgütsel düzeyde stratejik bir önem atfedilmesinin önemli sebeplerinden biridir (Alavi ve Leidner, 1999: 2). Bunun yanında, bilgiye sahip olan tarafın, diğer paydaşların fırsatçı davranışlarından sakınmak için korumacı davranışlarda bulunarak bilgi paylaşımını sınırlamaları ya da bazı durumlarda tamamıyla reddetmeleri de söz konusu olabilmektedir. Bu risk ve beklenti durumu birbirine zıt iki tutuma işaret etmekteyse de tarafların aralarındaki bağların güçlendirilmesi ve çatışmanın yönetilebilmesi durumunda bilgi paylaşımının etkin bir şekilde sürdürülebilmesi mümkün olabilmektedir (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000: 217).

Bu noktada ortaklar arasındaki bireysel düzeyde karşılıklı güvene ve etkileşime dayalı ilişki sermayenin, bilgi alışverişini temelindeki öğrenme ve teknik bilgi aktarımı için bir zemin oluşturduğu, bunun da ortakların fırsatçı

davranışlarını engelleyerek kritik bilgilerin kötüye kullanımını önleyeceği ön görülmektedir (Kale ve diğerleri, 2000: 217-218). Yine önceki çalışmalar (Park, Vertinsky ve Lee, 2012: 152) sosyal ilişkilerin ve bunların davranışsal özelliklerinin örgütsel bağlamda bilgi transferini kolaylaştırdığını göstermektedir. Bilgi transferi, doğası gereği transferi gerçekleştirecek olan tarafların sahip olduğu motivasyonla yakından ilişkili görülmekte olup, sürdürülebilir rekabet avantajının da buna bağlı olarak bir motivasyon yönetimi gerektirdiği öne sürülmektedir (Osterloh ve Frey, 2000: 538). Yapılan çalışmalarda ise bağlılık ve güven unsurları bu motivasyona temel oluşturan en önemli iki ilişki sermaye boyutu olarak öne çıkmaktadır (Collins ve Hitt, 2006: 159; Kale ve diğerleri, 2000: 220, 222; Park ve diğerleri, 2012: 152, 162). Bu bağlamda da ortaklar arasındaki bilgi transferinin sağlanması için güçlü bir ilişki sermayeye ihtiyaç olduğu da yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Collins ve Hitt, 2006; Inkpen ve Tsang, 2005). Bunun yanında, ilişki sermayenin alt boyutlarının bilgi transferine etkisini tekil olarak inceleyen çalışmalara rastlanmakla birlikte bu alt boyutların birlikte ele alındığı ve davranışsal özelliklerin bir diğer önemli alt başlığı olan bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisini ampirik olarak inceleyen çok az sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir (Robson, Skarmeas ve Spyropoulou, 2006: 591, 597). Bilgi transferine zemin oluşturan ilişki sermaye boyutlarına ek olarak ortaklıklardaki bilgi alışveriş iklimi de bir diğer önemli davranışsal özelliktir. Bilgi alışveriş iklimi, ortakların birbirleriyle ne ölçüde iyi çalıştığını yansıtan bir kavram olduğu için bunların arasındaki bilgi transferi de ortaklar arasındaki alışveriş ikliminin gücüne bağlı görülmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 154).

Bilgi alışveriş ikliminin alt boyutlarının ilki olan çatışma çözümü, ortaklar arasındaki farklı hedefler ya da eşitsizliklerden kaynaklanan anlaşmazlıkların yalıtıcı etkilerinin azaltılması için oldukça önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Ding, 1997: 31-34). Bunun yanında ortaklar ve çalışanlar arasındaki yüksek derecede bir işbirliği ve mütekabiliyet kültürü, tarafların gömülü becerileri transfer etmesine izin veren daha yakın etkileşimlere yol açmaktadır (Lam, 2000: 490, 502). Söz konusu bilginin aktarımı için uygun kanallara sahip olmak ise başarılı aktarımlar için kritik bir koşuldur ve bu da bilgi alışveriş ikliminin son alt boyutu olan iletişimle alakalı bir husus olarak değerlendirilmektedir (Murray ve Peyrefitte, 2007: 115-116). Bu bağlamda davranışsal özelliklerden; ortaklar arası çatışma çözümü,

işbirliği ve iletişimi kapsayan bilgi alışveriş iklimi, araştırma modelinin bağımsız değişkeni olarak ele alınırken; ilişkisel sermaye başlığı altında ele alınan güven ve bağlılık alt boyutları ise araştırmanın aracı değişkenleri olarak çalışmaya dâhil edilmişlerdir. Böylece araştırmada bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde ilişkisel sermaye alt boyutlarının her birinin aracılık etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

Bu kapsamda, yapılan çalışmanın yabancı ortaklı işletmelerdeki bilgi alışveriş iklimi, ilişkisel sermaye boyutları ve bilgi transferi arasındaki ilişkileri tanımlamak için entegre bir çerçeve sunarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kavramların bütüncül bir çerçeve içerisinde ele alınmasının yanında, alanyazında ele alınan kurumsal ortaklıklar bağlamındaki çalışmaların dışına çıkılarak ortağı gerçek kişi olan ortaklıkların da inceleme konusu yapılması çalışmanın alanyazına yapacağı bir diğer katkı olarak değerlendirilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel yeteneklerin temelinde işletmelerin en önemli stratejik kaynağı olan ve örgüt üyeleri arasında yerleşik olarak bulunan uzmanlık bilgisinin entegrasyonu bulunmaktadır (Grant, 1996a: 375). Zira işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri kendine özgü, nadir ve kolayca aktarılamayan veya tekrarlanamayan kaynakları gerektirmektedir (Grant, 1991: 129-130). İşletmelerin sahip olduğu, bu özellikleri haiz en önemli kaynaklar ise beceriler, deneyimler ve teknik bilgiler gibi örtük bilgi içeren unsurlardır ve bu bilgiler işletmelerin stratejik açıdan en önemli kaynakları olarak kabul edilmektedir (Quinn, 1992: 60, 62). Bilgi temelli görüş, somut kaynaklar tarafından sağlanan hizmetlerin, bunların nasıl bir araya getirildiğine ve uygulandığına bağlı olduğunu ve bunun da örgütün sahip olduğu bilgi birikiminin (know-how) bir işlevi olduğunu varsayar. Bu bilgi, örgüt kültürü ve kimliği, rutinler, politikalar, sistemler ve belgelerin yanı sıra işgörenler de dâhil olmak üzere çok sayıda işletme varlığına gömülüdür ve bunlar aracılığıyla taşınır (Alavi ve Leidner, 2001; Grant, 1996a, 1996b; Nelson ve Winter, 1982; Spender, 1996a, 1996b).

1.1. Bilgi Transferi

Çağımızın ve geleceğin en önemli stratejik kaynağı olarak değerlendirilen bilginin örgüt içi ve örgütler arası transferi ise mevcut bilgi

birikiminin faydalı kullanımı ve zenginleştirilmesi için elzem görülmektedir. Bilgi transferi, orijinal olarak bir örgüt ya da örgütsel birimin bünyesinde bulunan bilgi, yetenek ya da becerilerin, başka bir örgüt ya da örgüt bünyesindeki başka bir birim tarafından faydalı kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Sarala ve Vaara, 2010: 6). Bu tanıma göre örgüt içerisindeki bir birimin sahip olduğu bilginin başka bir birim tarafından ya da örgütün elinde bulunan bilginin başka bir örgüt tarafından etkin olarak kullanımı söz konusu olmaktadır. Bunun yanında bilgi transferinin kapsamı özel bilgilerin yayılmasından, yeni yeteneklerin ve anlayışların geliştirilmesine kadar uzanan birçok faaliyeti de içerebilmektedir (Bresman, Birkinshaw ve Nobel, 1999: 444-445; Sarala ve Vaara, 2010: 6). Örgütsel anlamda bilgi transferi, bir başka tanımda ise örgütsel aktörlerin -takımlar, birimler ve örgütlerin- birbirleriyle deneyim ve bilgi alışverişinde buldukları, bilgi aldıkları ve onlardan etkilendikleri süreci ifade etmektedir (van Wijk, Jansen, ve Lyles, 2008: 832).

Somut bir nesnenin transferi söz konusu olduğunda taraflardan biri transfer edilen nesneyi edinirken, diğer taraf bunu kaybetmektedir. Zira transferi söz konusu olan şey göndericinin elinden çıkıp alıcıya ulaşmaktadır. Ancak soyut bir varlık olarak bilgi, bu noktada somut varlıklardan ayrılmaktadır: Bir bilginin transferinde alıcı yeni bir bilgi edinirken bilgiyi veren bu bilgiyi kaybetmemektedir. Bu da örgütsel açıdan bilginin etkin bir şekilde ikiye katlanması anlamına gelmektedir. Ayrıca somut varlıkların kullanılmaları halinde değer kaybettikleri düşünülürken; bilginin, bunun tam aksine, arttığı ve kullanılmadığında değer kaybına uğradığı düşünülmektedir (Sveiby, 2001: 346-347).

Bilgi transferi karmaşık bir süreçtir ve çoğu zaman buna etki eden faktörlerin anlaşılması da oldukça güç olabilmektedir. Alanyazında bilgi transferine etki eden birçok faktör incelenmiş ve bunların kimi zaman bilgi transferinin türüne göre farklılık gösterdikleri gözlemlenirken, kimi zaman da birden fazla transfer sürecinde (bireyler, örgütsel birimler ya da örgütler arasındaki) bilgi transferinin başarısını etkiledikleri tespit edilmiştir. Bilgi transferine etki eden bu faktörlerin bazılarının bilgi transferine olumlu etkileri tespit edilirken, bazılarının ise bu süreci olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Örneğin Reed ve Defillippi (1990) ile Simonin (1999) yaptıkları çalışmalarda belirsizliğin bilgi transferi üzerindeki olumsuz etkisini ortaya koymuşlardır.

Sveiby (2001) ise bilgiye dayalı stratejilerin örgüte kazandıracaklarını tam olarak kavrayamamış bir yönetim anlayışının, örgütün sahip olduğu eski sistem ya da örgüt kültürü gibi faktörlerin de etkin bilgi transferini akamete uğratabilecek faktörler olduklarını ifade etmektedir. Bunun yanında Chen (2004) transfer edilen bilginin özelliği (açıklık/örtüklük derecesi), ortaklığın yapısı, örgütün özümseme kapasitesi, güven ve çatışma gibi birden fazla faktörün bilgi transferine etkisini incelemiştir; Darr ve Kurtzberg (2000) ise partner örgütlerin benzerliğinin bilgi transferine etkisini strateji temelli, müşteri temelli ve yakınlık gibi üç alt boyut üzerinden ele almıştır. Lucas (2006) örgütlerin dâhil oldukları ulusal kültürün bilgi transferine etkisini incelemiştir; Al-Alawi, Al-Marzooqi ve Mohammed, (2007) ile Rahman, Moonesar, Hossain ve Islam (2018) ise örgüt kültürünün bilgi transferine etkisinin üzerinde durmuşlardır.

Ortaklık alanyazını söz konusu olduğunda ise bütün bu faktörler arasında konunun doğasına daha uygun olan bazı faktörler ön plana çıkmaktadır. Bilgi transferi en az iki unsur (birey, birim, örgüt vb.) arasında gerçekleşen bir süreç olması nedeniyle, bu unsurların içerisinde buldukları atmosfer, ilişki düzeyi ve ilişki kurma biçimleri gibi hususlar bilgi transferinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda bilgi transferinin temel gerçekleştirici unsuru olan insanlar arasındaki ilişkilerin zeminini oluşturan davranışsal özellikler bilgi transferine etki eden en önemli faktörlerden kabul edilmektedir. Davranışsal özelliklerin iki alt boyutundan ilki bilgi alışveriş iklimi, ikincisi ise ilişki sermayesidir. Bu iki alt boyut ve bunların da alt bileşenleri birbirleriyle yakından ilişkili olarak değerlendirilmekte ve çoğu zaman birbirlerini de etkileme kapasitesine sahip oldukları görülmektedirler.

1.2. Bilgi Alışveriş İklimi

Bilgi alışveriş iklimi, veri/enformasyon/bilgi alışverişini yapan unsurların (firmalar, bireyler vb.) birbirleriyle ne kadar iyi çalışabildiklerini yansıtan bir yapıdır ve bilgi transferinin durumu, alışverişini gerçekleştiren unsurlar arasındaki iklimin gücüne bağlı görülmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 154). Bu yapı ise üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim öğeleridir (Robson, Skarmas ve Spyropoulou, 2006: 589).

1.2.1. Çatışma Çözümü

Bilgi alışveriş ikliminin ilk bileşeni olan çatışma çözümü, örgütsel ya da örgütler arası boyuttaki çatışmanın yönetilmesini ifade etmektedir (Robson ve diğerleri, 2006: 590). Çatışma ise örgüt içi ya da örgütler arası düzeydeki genel anlaşmazlık düzeyi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Anderson ve Narus (1990: 44) çatışmayı belirleyen parametrelerin anlaşmazlıkların sıklığı, yoğunluğu ve süresi olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt içerisinde ya da çeşitli ortaklık yapılarında çatışmanın olmaması düşünülmemeyeceği gibi aynı zamanda bir durgunluk sebebi olarak da değerlendirilmektedir. Ancak çatışmaların kontrolden çıkması ise örgütsel girişimin ya da ittifakın başarısızlıkla sonuçlanması ile neticelenecektir. Bu nedenle, durgunluğu ya da başarısızlığı önlemek için çatışmanın etkin bir şekilde çözülmesi oldukça önemli görülmektedir (Robson ve diğerleri, 2006: 590). Ortakların uyumsuz yönetim tarzları ve yaklaşımları, güç paylaşımı, maliyet ve faydaların dağılımında algılanan eşitsizlikler, örgüt kültüründeki farklılıklar ve yabancı ortak ile ev sahibi ülke arasındaki ulusal kültür farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar ortaklıkların performansını engelleyebilmektedir (Ding, 1997: 31, 34). Bu yüzden de ortaklar arasındaki herhangi bir anlaşmazlığın yıkıcı etkilerini iyileştirmek için çatışma çözümünü önemli bir faktör haline getiren yakın etkileşimler gerekli görülmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 154).

1.2.2. İşbirliği

Bilgi alışveriş ikliminin ikinci bileşeni olan işbirliği, ilişkisel sermayenin önemli bir alt boyutu olan karşılıklı güvenle yakından ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda işbirliği, zaman içerisinde gelişmesi beklenen karşılıklı ilişki neticesinde, ortak ya da tek taraflı sonuçlara ulaşmak için örgütler ya da kişiler tarafından gerçekleştirilen benzer veya birbirini tamamlayıcı eylemler olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Narus, 1990: 45). Çalışmasında İşlem Maliyeti Teorisi ışığında işbirliği ve fırsatçı davranışları karşılaştıran Hill (1990: 511) tüm iktisadi işlemlerin esas alındığı daha geniş bağlam göz önünde bulundurulduğunda; piyasanın, uzun vadede fırsatçılıktan ziyade işbirliğine eğilimli davranışlar sergileyen aktörlerin ayakta kalmasını sağlayacağını ifade etmektedir. Ayrıca Yan ve Gray (2001: 411) de işbirliği dinamiklerinin ortaklıklarda kritik bir öneme sahip olduğunu ve ortaklar arasındaki işbirliğinin güçlü olmasının, her iki ortağın da stratejik çıkarlarının elde edilmesine katkıda bulunacağını belirtmişlerdir.

1.2.3. İletişim

Bilgi alışveriş ikliminin son bileşeni olan iletişim, her türden bilginin ortaklar ya da işbirliği içerisinde bulunan kurumlar arasında formel ya da enformel yollarla anlamlı ve zamanında paylaşımı olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Narus, 1990: 44). İletişim süreçleri, örgütsel işleyişin birçok unsurunun temelinde yer aldığından dolayı örgütsel başarı için kritik bir öneme sahiptir (Mohr ve Spekman, 1994: 138). İletişimin örgütsel yaşamın özü olduğu ise iletişimciler, yönetim bilimciler ve uygulayıcılar tarafından genel kabul görmüş bir gerçek olarak değerlendirilmektedir (Paulraj, Lado ve Chen, 2008: 45). Bunun yanında ilgili unsurlar arasında uygun iletişim kanallarına sahip olmak ise bilgi transferinin sağlanabilmesi için olmazsa olmaz koşul olarak görülmektedir (Murray ve Peyrefitte, 2007: 112). Ayrıca iletişim; değişim faaliyetlerini koordine etmenin, güçlü ilişkiler geliştirmenin ve firma performansının etkinliğinin temelinde yer alan bir bileşen olduğu değerlendirilmektedir (Zeybek, O'Brien ve Griffit, 2003: 500). Bu işlevlerden de anlaşılacağı üzere hem bilgi transferine uygun ortamın sağlanması (uyum, ve anlamlandırma) hem de bilgi transferi için gerekli olan diğer süreçlerin (motivasyon, problem çözme, karar verme, çatışma yönetimi gibi) yönetilebilmesi için örgütsel iletişimin hayati bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu yüzden Neher (1997: 25-30) belirli iletişim kanallarının işlevlerine tekil olarak odaklanmak yerine bir bütün olarak örgütsel iletişimin sosyal ve örgütsel işlevlerini vurgulamaktadır.

1.3. İlişkisel Sermaye

Ortaklıklar ve stratejik ittifaklarla alakalı çalışmalarda, ortakların fırsatçılığına karşı her iki tarafı da karşılıklı olarak koruyan ve bu tür endişeleri izâle eden unsurlar geniş yer tutmaktadır (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000: 220). Zira bu hususta kendisini güvende hissetmeyen ortakların birçok konuda olduğu gibi bilgi transferi hususunda da isteksiz davranacakları öngörülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ise özellikle örtük bilgi transferinin temini için ilişkisel sermayenin güçlü olması gerektiği sonucuna varılmıştır (Collins ve Hitt, 2006: 148; Inkpen ve Tsang, 2005: 162). Ayrıca ortaklar arasındaki güçlü sosyal ilişkilerin, algılanan temel yetkinlikleri kaybetme tehdidinin üstesinden gelmeye yardımcı olacağı da belirtilmektedir (Park ve diğerleri, 2012: 153-154). Bu yüzden Cullen, Johnson ve Sakano (2000: 224) hem yerel hem de uluslararası stratejik ittifaklardaki ortakların

finansal sermaye yatırımı yapmanın yanı sıra, ilişkisel sermayeye de yatırım yapmaları gerektiğini ve ilişkisel sermayeyi, sosyal aktörler arasında var olan ilişkinin kalitesi olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Alanyazında, ortakların fırsatçı davranış potansiyelini azaltmaya hizmet eden ve bu yolla da ortaklar arasındaki bilgi akışını yönlendirmeye, etkileşimin derinliğini ve genişliğini yönetmeye ve ortaklar arasındaki karmaşık ve dinamik değişimi yakalamaya yönelik olarak bağlılık, koordinasyon, karşılıklı bağımlılık ve güven gibi bazı unsurların üzerinde durulmaktadır (Mohr ve Spekman, 1994: 137). Davranışsal özelliklerin ikinci alt boyutu olan ilişkisel sermayenin, çeşitli çalışmalarda farklı alt boyutları ele alınıyor olsa da güven ve bağlılık boyutları hem üzerinde ittifak edilen hem de en önemli alt boyutlar olarak öne çıkmaktadır (Cullen ve diğerleri, 2000: 224; Robson ve diğerleri, 2006: 586).

1.3.1. Güven

Güven temelde Psikoloji ve Sosyal Psikoloji alanlarında çalışılmış kişilerarası bir fenomen olmasına rağmen, yönetim bilimciler bu kişilerarası güven fikrini almış ve onu örgütsel düzeye kadar genişletmişlerdir. Bu bakış açısına göre güven, örgütlerin rolleri ve rutinleri içinde yer alabileceği gibi sadece bireye ait bir değer olarak da yorumlanmamalıdır (Young-Ybarra ve Wiersema, 1999: 443). Bu bağlamda örgütler arası güven; işletmenin, başka bir örgütün işletme için olumlu sonuçlar doğuracak eylemlerde bulunacağına ve aynı zamanda işletme için olumsuz şekilde sonuçlanacak beklenmedik eylemlerde bulunmayacağına olan inancı olarak tanımlanabilmektedir (Anderson ve Narus, 1990: 45). Bunun yanında Sako'nun (1992: 37) “ticari ortaklardan birinin diğeri hakkında sahip olduğu, ticari ortağının öngörülebilir ve karşılıklı olarak kabul edilebilir bir şekilde davranacağı veya yanıt vereceğine dair bir ruh hali, bir beklenti” şeklindeki tanımı da özellikle ortaklıklarla ilgili çalışmalar açısından oldukça açıklayıcı görünmektedir. Bu iki tanımdan da anlaşılacağı üzere hem örgütler arası hem de aynı örgütün ortakları arasındaki güven bağı öngörülebilirlik ve karşılıklı iyi niyete dayalı olarak gelişmektedir. Sako'nun tanımına paralel olarak güven, üç bileşenli bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu bileşenler; güvenilirlik, öngörülebilirlik ve inanç bileşenleri olarak sıralanmaktadır. Güvenilirlik, ortakların ittifakın çıkarını koruma hususunda en iyi şekilde hareket edeceklerine dair beklentilerini ifade ederken; öngörülebilirlik, ortakların eylemlerinin

tutarlılığını ifade etmekte ve inanç ise ortakların öngörülemez veya yeni durumlarda bile fırsatçı hareket etmeyecekleri inancına atıfta bulunmaktadır (Young-Ybarra ve Wiersema, 1999: 443).

1.3.2. Bağlılık

İlişkisel sermayenin diğer ana bileşeni olan bağlılık en genel hâliyle, ilişki içindeki her bir tarafın bir diğeriyle devam eden ilişkisinin, onu sürdürmek için azami çabayı garanti edecek kadar önemli olduğuna inandığı karşılıklı bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994: 23). Bu tanıma göre kendini adanmış olan taraf, ilişkinin devamını sağlamak adına elinden geleni yapmanın ilişkinin (maddi/manevi) getirilerine değecek bir karşılık olduğuna inanmaktadır. Bu ise, ilişkiyi sürdürmeye yönelik güçlü bir isteği beraberinde getirdiği için karşılaşılan sorun ya da anlaşmazlıklarda tarafların karşılıklı olarak tavizler verebilmesi yoluyla ilişkinin devamını sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Daha sade bir ifade ile ise bağlılık tarafların ilişkiyi sürdürme niyetleriyle ilgilidir. Örneğin bir firma için “ilişkiyi sürdürmek ve ilişkinin başarılı olması için çaba sarf etmek niyetinde mi?” sorusu bağlılığın varlığını saptamak adına kritik bir soru olarak ifade edilmektedir (Cullen ve diğerleri, 2000: 225). Bağlılık hem örgüt içi hem de örgütler arası ilişkilerde merkezi bir role sahiptir. Ortakların ilişkiyi sürdürme isteklerine olumlu etkisinin yanında örgüt içerisinde de işten ayrılmanın azalması (Porter, Steers ve Boulian, 1974), daha yüksek motivasyon (Farrell ve Rusbult, 1981) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması (Williams ve Anderson, 1991) gibi önemli sonuçları olması nedeniyle örgütsel olarak önemli bir role sahip görünmektedir (Morgan ve Hunt, 1994: 23). Bu bağlamda da örneğin örgüt içi bilgi kayıplarının en önemli nedenlerinden olan işgören devir hızının düşmesini sağlayarak örgüt içi bilgi birikimi ve bilgi transferini de kolaylaştırıcı bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bilgi transferine etki eden faktörlerden çatışma çözümü (farklı çalışmalarda çatışma (Konuk ve Ataman, 2021), çatışma azaltma (Robson ve diğerleri, 2006) ya da çatışma yönetimi (Caputo, Marzi, Pellegrini ve Rialti, 2018) vb. şekillerde ele alınmaktadır), işbirliği ve iletişimin bilgi alışveriş ikliminin alt boyutları olduğu; güven ve bağlılığın ise ilişkisel sermayenin alt

boyutları olduğu; her iki üst başlığın ise davranışsal özelliklerin alt boyutları oldukları tespit edilmiştir (Park ve diğerleri, 2012: 153). İlgili alanyazın incelendiğinde de bu faktörler ile bilgi transferinin arasında anlamlı ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir.

Yabancı ortaktan işletmeye yönelik bilgi transferi konusundaki ve 326 ortaklığın ele alındığı bir çalışmada firmalar arası çatışma çözümü ve işbirliğinin ayrı ayrı bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Park ve diğerleri, 2012: 165). Ancak aynı çalışmada firmalar arası iletişimin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olması öngörülmesine karşın böyle bir etkiye rastlanmamıştır. Chen (2004: 317) ise yaptığı çalışmada çatışmanın bilgi aktarım performansı üzerinde eğrisel bir etkiye sahip olduğunu; orta düzeyde bir çatışmanın daha düşük veya daha yüksek düzeyde bir çatışmadan daha iyi bir bilgi transfer performansı sağladığını ortaya koymuştur. Tsang, Nguyen ve Erramilli (2004) ise çatışma sıklığı ve çatışma yoğunluğunun işletmelerin ortaklardan bilgi edinmesine olan etkilerini araştırdıkları makalelerinde çatışma sıklığı ile anlamlı bir ilişki bulamamakla beraber çatışma yoğunluğu ile bilgi edinimi arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Anderson ve Narus (1990: 44) ise taraflar arasındaki koordinasyona ve işbirliğine dikkat çekerek bunun işletmenin bilgiye ulaşması ve başarısı için hayati bir öneme sahip olduğunun altını çizmişlerdir. Aynı şekilde tarafların bilgiyi ifade edebilmesi ve transfer edebilmesi için taraflar arasındaki etkin bir iletişimin varlığı ise en önemli şartlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Buckley, Carter, Clegg ve Tan, 2005: 47-51).

Abrams, Cross, Lesser ve Levin (2003: 65) çalışmalarında güvenin bilgi alışverişini artırmaya yol açtığını ve bunun yanında da bilgi alışverişini daha az maliyetli hale getirdiğini ifade etmektedirler. Bunu destekler nitelikte, yabancı ortaktan bilgi transferi konusunu uluslararası ortak girişimler bağlamında ele alan bir çalışmada ise ilişkisel gömülülük (relational embeddedness) başlığı altında incelenen güven ve bağlılığın bilgi transferi üzerindeki etkileri incelenmiş ve yapılan analizler neticesinde güven ve bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Dhanaraj, Lyles, Steensma ve Tihanyi, 2004). Aynı şekilde ortaklıklar bağlamında yapılan ve 137 ortaklığı inceleyen çalışmasında Chen (2004: 317), güvenin bilgi transferi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu

sonucuna ulaşmıştır. Uluslararası ortak girişimlerde yabancı ortaktan işletmeye yönelik bilgi transferinin ele alındığı bir diğer çalışmada da Tsang ve diğerleri (2004: 95) yabancı ortağın bağlılığının hem doğrudan hem de çatışma sıklığı ve yoğunluğunu azaltmak yoluyla bilgi transferini çok ciddi oranda olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

İncelenen bu çalışmalarda bilgi alışveriş iklimi ve alt boyutları olan çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim ile ilişkisel sermaye alt boyutları olan güven ve bağlılığın bilgi transferi üzerindeki etkilerinin yoğun olarak araştırmalara konu edildiği gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, yapılan çalışmada da bu değişkenlerin bilgi transferine etki eden diğer faktörlere göre öncelikli olarak analiz edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

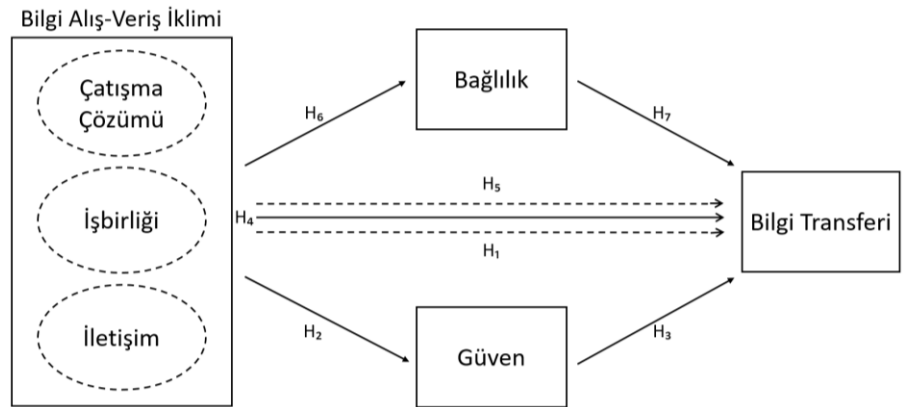
Çalışmanın ana araştırma sorunsalı ele alınan örneklem çerçevesindeki örgütlerde, bilgi transferinin gerçekleşmesinde bilgi alışveriş ikliminin bir rol oynayıp oynamadığı ve bu rol (alanyazınla uyumlu olarak) söz konusu ise bu etkinin içerisinde güven ve bağlılık değişkenlerinin etkisinin söz konusu olup olmadığına yönelik olarak ortaya çıkmıştır. Buradaki temel amaç daha önceki çalışmalarda da (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999; Park ve diğerleri, 2012) ortaya konulduğu üzere bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisinin içerisinde var olabileceği öngörülen güven ve bağlılık faktörlerinin açığa çıkarılması olarak belirlenmiştir.

Güven ve bağlılık faktörlerinin aracı değişken olarak seçilmelerinin temel sebepleri ise öncelikle iki grubun da (bilgi alışveriş iklimi ve ilişkisel sermaye) davranışsal özelliklerin alt boyutu olmaları nedeniyle benzer ya da yakın etkilere sahip olacakları öngörüsünde bulunulması ve alanyazındaki iki grubun ilişkisine dair çalışmaların varlığıdır. Örneğin Konuk ve Ataman'ın (2021: 730-731) çatışma ile ilişkisel sermaye arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında çatışmanın ilişkisel sermayeyi olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ilişkisel sermayenin karşılıklı güven ve bağlılık gibi alt unsurlardan oluştuğu ifade edilmiştir (Konuk ve Ataman, 2021: 723). Bir başka çalışmada Harbring (2010: 707) bir yatırım oyunu yoluyla test ettiği işbirliği ile güven ilişkisinde rekabetçi bir turnuva planına kıyasla işbirliğini temel alan bir ortamın güven ve güven beklentisini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmalara paralel olarak Jehn, Rispens ve Thatcher (2010) ile Lu ve Guo (2019) gibi çeşitli araştırmacılar da çatışmanın ilişkilerdeki güven, bağlılık ve uyumu olumsuz etkilediğini öne sürmüşlerdir. Faryabi

Sadeghzadeh ve Zakeri ise (2015) çatışma çözümünün bağlılık üzerindeki etkisini farklı bir bağlamda ele aldıkları çalışmalarında çatışma çözümünün bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. İş ilişkilerindeki etkinliğin önemli bir belirleyicisi olan iletişimin (Mohr ve Spekman, 1994: 138-139) güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin tespit edildiği çalışmada çatışmanın ise tersi şekilde güven üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Coote, Forrest ve Tam, 2003: 600). Üretici ve üreticiye bağlı distribütör ilişkileri üzerine yapılan bir diğer çalışmada ise yine iletişimin güven üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Anderson ve Narus, 1990).

Alanyazındaki bu çalışmalardan hareketle Şekil 1'deki araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler ortaya konulmuştur:

Şekil 1: Araştırma Modeli



H1: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.

H2: Bilgi alışveriş ikliminin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H3: Güvenin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H4: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₅: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.

H₆: Bilgi alışveriş ikliminin bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₇: Bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çok sayıda kaynaktan veri toplanması gerektiğinde anketler en ideal veri toplama aracı olarak değerlendirilmektedir (Bartram, 2019: 1-2). Araştırma modelinde belirtilen yapıların ölçülebilmesi maksadıyla ihtiyaç duyulan ölçeklerin belirlenebilmesi için alanyazındaki benzer çalışmalar incelenmiş ve kullanım amaçları ile analiz sonuçlarının incelenmesi neticesinde (bilgi) alışveriş iklimi (çatışma çözümü, işbirliği ve iletişim alt boyutları), güven, bağlılık ve bilgi transferi ölçekleri olmak üzere toplam dört ölçek çalışmada ölçüm aracı olarak tercih edilmiştir. Bilgi alışveriş iklimi ve bağlılığın ölçümü amacıyla Park ve diğerleri (2012), güvenin ölçümü için Young-Ybarra ve Wiersema, (1999) ve bilgi transferinin ölçümü için ise Williams (2007) ölçekleri tercih edilmiştir. Güven ve bağlılık unsurlarının ölçümü için alanyazında daha sık kullanılan çalışmalar mevcut olsa da çalışma özelinde ölçülmesi planlanan işletme ortağının, içerisinde bulunduğu ortaklığa olan güven ve bağlılığının ölçülmesi olduğu için bu unsurları benzer bir yaklaşımla ele alan çalışmaların tercih edilmesinin daha uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçeğin uygulanmasında 5’li Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Derecelendirmede “1-Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde kodlanırken, “5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Anket formunda 8 adet betimleyici soru yer almaktadır. Bunun ardından da modeldeki yapıların ölçülmesi maksadıyla bir araya getirilen 20 adet soru bulunmaktadır.

Anketlerin uygulanacağı Türkiye genelindeki yabancı ortaklı işletmelerin tespiti için Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) bünyesindeki Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi Müdürlüğü’ne başvurulmuştur. Yapılan geri dönüş neticesinde araştırmada belirlenen kriterleri taşıyan 1000 adet işletmeye ait verilerin genel listeden rassal olarak çekilerek verilebileceği

belirtilmiş ve çalışma bu liste üzerinden başlatılmıştır. Evrenin Türkiye genelindeki işletmelerden oluşması nedeniyle anketlerin uygulanmasında telefonla arama yöntemi tercih edilmiş ve alınan cevaplar yazılı olarak formlara geçirilmiştir. Sonraki süreçte bu listenin beklenen sayıya ulaşmada yetersiz kalacağı anlaşıldığından ek olarak 1000 işletmeyi içeren yeni bir liste ile çalışma sonlandırılmıştır. Verilerin toplanması 7 Şubat 2022 - 27 Haziran 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren, en az bir Türk ve bir yabancı ortağı bulunan ve 2011-2021 yılları arasında kurulmuş bulunan işletmeler oluşturmaktadır. İşletmeler bu kriterler dışında herhangi bir tasnife tabi tutulmamıştır. TOBB verilerine göre bu dönemde Türkiye’de kurulmuş olan toplam 81.718 işletme bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini belirlemek için Türkiye sınırları içerisinde kurulan ve kapanan işletmelerin kayıtlarının bulunduğu TOBB Bilgi Erişim Müdürlüğü verileri kullanılmıştır. Cohen, Manion ve Morrison’ın (2007: 104) %95 güven seviyesinde evren büyüklüğüne göre asgari örneklem büyüklüğünü ortaya koydukları çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda, araştırmada kullanılan 407 adet anketin yeterli örneklem büyüklüğünü sağladığı anlaşılmaktadır.

Çalışmada örneklem tekniği olarak evren büyüklüğü ve maliyetler göz önünde bulundurularak olasılıklı örneklem tekniklerinden basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin uygulanabilmesi için örneklem çerçeve listesinin araştırmacının elinde bulunması gerekmektedir. Ayrıca bu tekniğe göre araştırma evreni içerisindeki her bir unsurun seçilme şansı eşit olarak değerlendirilmektedir (Cohen ve diğerleri, 2007: 102).

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada tanımlayıcı bilgileri içeren sorular açık uçlu olarak sorulmuştur. Örneklem içerisindeki sektörel dağılım ve anketin uygulandığı işletmelerin faaliyette buldukları illerin coğrafi bölgelere göre dağılımı gibi veriler araştırmada kullanılan basit tesadüfi örneklem yönteminin doğru çalıştığı bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikleri içeren veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

	Frekans	Oran		Frekans	Oran
Pozisyon			Bölge		
Danışman	3	0,7	İç Anadolu	26	6,4
Mali Müşavir	15	3,7	Marmara	180	44,2
Orta Düzey	63	15,5	Akdeniz	152	37,3
Üst Düzey	80	19,7	Ege	33	8,1
Yönetici	77	18,9	Doğu Anadolu	1	0,2
Yönetici	23	5,7	Güney Doğu	12	3
Ortak	146	35,9	Karadeniz	3	0,7
Yabancı Ortağın Sahiplik Oranı			Sektör		
< %25	8	2,0	İmalat	145	35,6
%25 - %50	148	36,4	Ticaret	121	29,7
%50 - %75	199	48,9	Hizmet	141	34,6
≥ %75	52	12,8			

Ölçme araçlarının iç tutarlılık güvenirliğinin test edilmesi maksadıyla ise Cronbach Alpha içsel tutarlılık katsayısı kullanılmış ve yapılan analiz sonucunda bağlılık ölçeği dışındaki tüm ölçeklerin yüksek güvenirliğe sahip oldukları, bağlılık ölçeğinin ise 0,784 değeri ile yeterli düzeyde güvenirliğe sahip bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Ölçme araçlarının dil geçerliğinin sağlanabilmesi amacıyla da Brislin'in (1980) çeviri-geri çeviri yöntemi uygulanmıştır. Bunun için de her iki dile de hâkim uzmanlar, alan uzmanları ve Türkçe dil uzmanlarından yardım alınmıştır. Ölçeğin içerik (kapsam) geçerliğinin test edilerek uzman değerlendirmelerinin sayısal olarak yorumlanmasında Lawshe'in (1975) ortaya koyduğu içerik geçerliği oranı (İGO) kullanılmıştır. Bu yöntem uyarınca Türkçe dil geçerliği sağlanan ölçek maddeleri alanda uzman 6 akademisyene gönderilmiş ve ölçeklere ait maddelerin tamamının, ölçülmesi planlanan kavramları ölçme hususundaki içerik geçerliğini sağladığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın yakınsama geçerliğinin test edilmesi maksadıyla AVE (Average Variance Extracted / Açıklanan Ortalama Varyans) ve CR (Composite Reliability / Birleşme Güvenirliği) değerleri ile ifadeler arası korelasyon değerleri incelenmiştir. Yapılan analizde tüm maddelere ait ifadeler arası korelasyon değerlerinin 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı

olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında Tablo 2 incelendiğinde tüm CR değerlerinin eşik değer olan 0,7'nin, AVE değerlerinin de 0,5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında ölçüm araçlarının tümünün yakınsama geçerliğini sağladığı ifade edilebilir.

Tablo 2: AVE ve CR Değerleri

	AVE	CR
Çatışma Çözümü	0,79	0,93
İşbirliği	0,95	0,98
İletişim	0,61	0,86
Güven	0,66	0,85
Bağlılık	0,61	0,82
Bilgi Transferi	0,84	0,94

Ölçeklerin ayrışma geçerliği ise HTMT (Heterotrait–monotrait ratio) yöntemi ile incelenmiştir. Yüksek HTMT değerleri, ayrışma geçerliği açısından bir soruna işaret etmektedir. 0,90'ın üzerindeki bir HTMT değeri, ayrışma geçerliğinin olmadığını göstermektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2019: 776, 788). Araştırmada kullanılan ölçeklere ait HTMT tablosuna bakıldığında tüm değerlerin 0,90'ın altında oldukları görülmektedir. Yalnızca İletişim ve İşbirliği ile Güven ve Bağlılık boyutları gibi yakından ilişkili olan kavramlara ait değerlerin doğal olarak görece yüksek oldukları, fakat bunların da referans değer olan 0,90'dan düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3: Ölçeklerin HTMT değerleri

	CC	IS	IL	G	B	BT
CC						
IS	0,738					
IL	0,672	0,825				
G	0,510	0,505	0,590			
B	0,524	0,588	0,659	0,839		
BT	0,533	0,522	0,581	0,653	0,825	

Çalışmada ki-kare indeksi, RMSEA, CFI ve SRMR doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını yorumlamak için kullanılan uyum indeksleri olarak seçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen ki-kare/serbestlik derecesinin (2229/619) ile kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu

Tablo 4'te görülmektedir. Mutlak uyum indeksleri arasında en sık kullanılan RMSEA değerinin (0,08) ile kabul edilebilir uyum indeksleri aralığında olduğu tespit edilmiştir. Modele ait SRMR değeri (0,048) ise iyi uyum sınırları içerisinde. Ölçüm modelinin CFI değerinin 0.97-1.00 aralığında olması halinde iyi uyum gösterdiği ifade edilmektedir. Çalışma modelinin 0,97 CFI değeri ile iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4: Modele Ait Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Faktör Uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2229/619
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.080
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.048
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.97
NFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.96

Bu ölçütlerin yanında, doğrulayıcı faktör analizi kapsamında standardize edilmiş çözüm sonuçlarında faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olması gerekli görülmektedir (Wang ve Netemeyer, 2004: 808). Yapılan analizde tüm ölçeklere ait her gözlenen değişkenin faktör yükünün 0,5 eşik değerinden yüksek ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ölçeklerden herhangi bir maddenin çıkarılmasının gerekmediği değerlendirilmiştir. Bunun yanında tüm ölçeklere ait maddelerin hata varyanslarının da 0,9'dan düşük olduğu görülmektedir.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla da aracılık etkisinin varlığı Bootstrap analizi kullanılarak ve aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının tespiti için de Sobel Testi yapılmıştır.

Bilgi alışveriş ikliminin bağımsız değişken ve güvenin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 5'te görülmektedir. Bilgi alışveriş ikliminin güven üzerinde 0,410 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “H₂: Bilgi alışveriş ikliminin güven üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Güvenin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 5'te görülmektedir. Güvenin bilgi transferi üzerinde 0,546 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile "H₃: Güvenin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bilgi alışveriş ikliminin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 5'te görülmektedir. Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde 0,392 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile "H₄: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 5: Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H₁)

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R ²
Bilgi Alışveriş İklimi	Güven	143,08	0,410	11,961	,000	0,261
Güven	Bilgi Transferi	147,84	0,546	8,972	,000	0,422
Bilgi Alışveriş İklimi	Bilgi Transferi	147,84	0,392	8,024	,000	0,422

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Koç, 2021: 206). Tablo 5'te görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile "H₁: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında güvenin, bilgi alışveriş iklimi ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 6: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₁)

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
BAI → G → BT	0,224	,1612	,2946

Bilgi alışveriş iklimi ile bilgi transferi arasındaki ilişkide güvenin sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 7,51 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H₁)

Test İstatistiği	ss	p
Sobel Testi	7,516	,029

Bilgi alışveriş ikliminin bağımsız değişken ve bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 8’de görülmektedir. Bilgi alışveriş ikliminin bağıllık üzerinde 0,542 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “H₆: Bilgi alışveriş ikliminin bağıllık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Böylece aracılık etkisinin ilk ön koşulunun sağlandığı ifade edilebilir.

Bağıllığın bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 8’de görülmektedir. Bağlılığın bilgi transferi üzerinde 0,702 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “H₇: Bağlılığın bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin ikinci koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Bilgi alışveriş ikliminin bağımsız değişken ve bilgi transferinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 8’de görülmektedir. Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde 0,235 katsayısı ile olumlu yönde bir etkisi bulunduğu ve bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu yapılan analizle anlaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlar ile “H₄: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi

kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin üçüncü ve son koşulunun da sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 8: Aracılık Etkisi için Ön Koşulların Gösterimi (H₅)

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	F	B	T	p	R²
Bilgi Alışveriş İklimi	Bağlılık	197,39	0,542	14,049	,000	0,327
Bağlılık	Bilgi Transferi	245,74	0,702	14,700	,000	0,548
Bilgi Alışveriş İklimi	Bilgi Transferi	245,74	0,235	5,191	,000	0,548

Aracılık etkisinin analizinde ön koşullar sağlandıktan sonra bootstrap analizi ile aracılık etkisi test edilmektedir. Aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için güven aralığı (CI) değerlerinin sıfırı içermemesi ve p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Hayes ve Rockwood, 2017: 1922-1925; Koç, 2021: 206). Tablo 8'de görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ile “H₅: Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde, bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında güvenin, bilgi alışveriş iklimi ile bilgi transferi arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 9: Aracılık Etkisinin Test Edilmesi (H₅)

Dolaylı Etki	B	BootLLCI	BootULCI
BAI → BAG → BT	0,381	,3059	,4568

Bilgi alışveriş iklimi ile bilgi transferi arasındaki ilişkide bağlılığın sahip olduğu aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda Z katsayısının 7,51 ve p katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Sobel Test Sonucunun Gösterimi (H₅)

	Test İstatistiği	ss	p
Sobel Testi	12,547	,030	,000

SONUÇ

Yapılan analizler neticesinde bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine etkisinde güvenin (H₁) ve bağlılığın (H₅) ayrı ayrı aracılık etkilerinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir. H₁ ve H₅ hipotezlerinin kabulü, alanyazında da ele alındığı üzere ilişkisel sermaye alt boyutları olan güven ve bağlılığın, ortaklar arasındaki bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine olan etkisinde yardımcı bir rol üstlenen güven ve bağlılık faktörleri çalışmanın öngörülleri ve alanyazındaki çalışmalarla benzerlik arz etmektedir.

Akademik çalışmalarda kavramlar arasındaki etkilerin daha iyi anlaşılması amacıyla aracı değişkenlerin varlığının araştırılması, söz konusu etkinin daha net olarak anlaşılmasını sağlayan bir tür saflaştırma işlemi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu çalışmada da bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisinde güven ve bağlılığın rolünün tespiti, bu ilişkiyi daha iyi anlamak ve açıklayabilmek adına önemli bir kazanım olarak görülmüştür. Ancak araştırmanın uygulama aşamasında ortaklık gibi, sosyal ilişkilerin iş ilişkilerine önemli ölçüde etki ettiği yapılarda kültür faktörünün de bilgi alışverişini üzerinde önemli etkilerinin olabileceği, bunun alanyazında çeşitli araştırmalara da konu edildiği görülmüştür. Bu bağlamda sonraki çalışmalarda bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferi üzerindeki etkisinde kültürün aracı ve düzenleyici etkilerinin araştırılmasının yine alanyazına önemli bir katkı olacağı değerlendirilmiştir.

Çalışmanın uygulayıcılar açısından en önemli sonucu ise işletmeler için sahip olduğu önem hem araştırmacılar tarafından ortaya konulan hem de uygulayıcılar tarafından tecrübe edilen çatışma, işbirliği ve iletişim gibi konuların bilgi transferine olan etkilerinin açıklanmasında karşılıklı güven ve bağlılığın sahip olduğu etkinin anlaşılması olacaktır. Zira ortaklar arasında güven ve bağlılığın tesis edilemediği ilişkilerde çatışma çözümü, işbirliği ve iletişimin sağlıklı yürütülmesi için ortaya konulan mekanizmalar ve katlanılan maliyetlerin de önemli sonuçlar doğurmayacağı çalışmanın sonuçlarından anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

ABRAMS, L. C., CROSS, R., LESSER, E., LEVIN, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64–77. <https://doi.org/10.1287/serv.1120.0016>

AL-ALAWI, A. I., AL-MARZOOQI, N. Y., MOHAMMED, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>

ALAVI, M., LEIDNER, D. (1999). Knowledge Management Systems : Issues , Challenges , and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(February).

ALAVI, M., LEIDNER, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.1053/j.pcsu.2005.01.002>

ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58. <https://doi.org/10.2307/1252172>

ARGOTE, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge (Second Edi)*. Springer.

BARTRAM, B. (2019). Using questionnaires. In M. Lambert (Ed.), *Practical Research Methods in Education* (pp. 1–11). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351188395>

BRESMAN, H., BIRKINSHAW, J., NOBEL, R. (1999). Knowledge Transfer In International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439–462. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8490078.pdf>

BRISLIN, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (pp. 389–444). Allyn and Bacon.

BUCKLEY, P. J., CARTER, M. J., CLEGG, J., TAN, H. (2005). Language and Social Knowledge in Foreign-Knowledge Transfer to China. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 47–65. <https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043724>

CAPUTO, A., MARZI, G., PELLEGRINI, M. M., RIALTI, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519–542. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>

CHEN, C.-J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34(3), 311–321. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00341.x>

COHEN, L., MANION, L., MORRISON, K. (2007). *Research Methods in Education* (Sixth edition). Routledge.

COLLINS, J. D., HITT, M. A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 147–167. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.06.007>

COOTE, L. V., FORREST, E. J., TAM, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595–604. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00017-8)

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. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00036-5)

DARR, E. D., KURTZBERG, T. R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28–44. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2885>

DHANARAJ, C., LYLES, M. A., STEENSMA, H. K., TIHANYI, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428–442. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400098>

DING, D. Z. (1997). Control, Conflict, and Performance: A Study of U.S.-Chinese Joint Ventures. *Journal of International Marketing*, 5(3), 31–45. <https://doi.org/10.1177/1069031x9700500304>

FARRELL, D., RUSBULT, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78–95. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7)

FARYABI, M., SADEGHZADEH, K., ZAKERI, A. (2015). The Relationship Continuity Model and Customer Loyalty in the Banking Industry: A Case Study of the Maskan Bank of Iran. *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 37–52. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1006018>

GRANT, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

GRANT, R. M. (1996a). Prospering as in Integration Environments : Organizational Capability Knowledge. *Organization Science*, 7(4), 375–387.

GRANT, R. M. (1996b). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

HAIR Jr, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (Eighth Edi)*. Cengage Learning.

HANSEN, M. T., NOHRIA, N., TIERNEY, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, 1–17.

HARBRING, C. (2010). On the Effect of Incentive Schemes on Trust and Trustworthiness. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 166(4), 690–714.

HAYES, A. F., ROCKWOOD, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39–57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>

HE, Q., MEADOWS, M., ANGWIN, D., GOMES, E., CHILD, J. (2020). Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. *British Journal of Management*, 31(3), 589–617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>

HILL, C. W. L. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 500–513. <https://doi.org/10.2307/258020>

INKPEN, A. C., TSANG, E. W. K. (2005). Social capital networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>

JEHN, K. A., RISPENS, S., THATCHER, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596–616. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468978>

KALE, P., SINGH, H., PERLMUTTER, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y)

KOÇ, E. (2021). Tedarik Zinciri Dış Entegrasyonunun Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisinde İç Entegrasyonun Aracılık Rolü. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 46, 197–213. <https://doi.org/10.30794/pausbed.867800>

KONUK, H., ATAMAN, G. (2021). The Effects of Conflict on Co-Worker Close Relationship: A Potential Mediator Between Conflict and Organizational Outcomes. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 16(56), 719–739. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.916554>

LAM, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487–513. <https://doi.org/10.1177/0170840600213001>

LAWSHE, C. H. (1975). A Quantitative Approach To Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>

LU, W., GUO, W. (2019). The Effect of Task Conflict on Relationship Quality: The Mediating Role of Relational Behavior. *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(4), 297–321. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12150>

LUCAS, L. M. (2006). The role of culture on knowledge transfer: The case of the multinational corporation. *The Learning Organization*, 13(3), 257–275. <https://doi.org/10.1108/09696470610661117>

MOHR, J., SPEKMAN, R. (1994a). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135–152.

MOHR, J., SPEKMAN, R. (1994b). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>

MORGAN, R. M., HUNT, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

MURRAY, S. R., PEYREFITTE, J. (2007). Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 111–133.

NEHER, W. W. (1997). *Organizational communication: Challenges of change, diversity, and continuity*. Allyn and Bacon.

NELSON, R. R., WINTER, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press.

NONAKA, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

OSTERLOH, M., FREY, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550. <https://doi.org/10.1007/s00104-010-2024-1>

PARK, C., VERTINSKY, I., LEE, C. (2012). Korean international joint ventures: How the exchange climate affects tacit knowledge transfer from foreign parents. *International Marketing Review*, 29(2), 151–174. <https://doi.org/10.1108/02651331211216961>

PAULRAJ, A., LADO, A. A., CHEN, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>

PORTER, L. W., STEERS, R. M., BOULIAN, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1–21.

QUINN, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *Academy of Management Executive*, 6(4), 48–63. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417913>

RAHMAN, M. H., MOONESAR, I. A., HOSSAIN, M. M., ISLAM, M. Z. (2018). Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, 18(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/pa.1696>

REED, R., DEFILLIPPI, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 15(1), 88–102. <https://doi.org/10.2307/258107>

ROBSON, M. J., SKARMEAS, D., SPYROPOULOU, S. (2006). Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions. *International Marketing Review*, 23(6), 585–609. <https://doi.org/10.1108/02651330610712120>

SAKO, M. (1992). Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge University Press.

SARALA, R. M., VAARA, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365–1390. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.89>

SIMONIN, B. L. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595–623.

SPENDER, J.-C. (1996a). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>

SPENDER, J.-C. (1996b). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63–78.

SVEIBY, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344–358. <https://doi.org/10.1108/14691930110409651>

TSANG, E. W. K., NGUYEN, D. T., ERRAMILI, M. K. (2004). Knowledge acquisition and performance of international joint ventures in the transition economy of Vietnam. *Journal of International Marketing*, 12(2), 82–103. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.2.82.32901>

VAGHEFI, I., LAPOINTE, L., SHAHBAZNEZHAD, H. (2018). A multilevel process view of organizational knowledge transfer: enablers versus barriers. *Journal of Management Analytics*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23270012.2018.1424572>

VAN WIJK, R., JANSEN, J. J. P., LYLES, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal Of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/10.1109/RSETE.2011.5964192>

WANG, G., NETEMEYER, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)

WILLIAMS, C. (2007). Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships. *Strategic Management Journal*, 28(9), 867–889. <https://doi.org/10.1002/smj.614>

WILLIAMS, L. J., ANDERSON, S. E. (1991). Job Satisfaction. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 3, pp. 601–617).

YAN, A., & GRAY, B. (2001). Antecedents and effects of parent control in international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 38(3), 393–416. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00242>

YOUNG-YBARRA, C., WIERSEMA, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, 10(4), 439–459. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.439>

ZEYBEK, A. Y., O'BRIEN, M., GRIFFITH, D. A. (2003). Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: A transitional economy international joint venture illustration. *International Business Review*, 12(4), 499–521. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(03\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(03)00041-6)