

GÜVENME EĞİLİMİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ALTINDA, STRATEJİK İTTİFAK PERFORMANSININ SEBEBİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ ATIFLARININ ORTAKLARIN İLİŞKİ SERMAYESİNE ETKİSİ*

THE EFFECT OF MANAGERIAL ATTRIBUTIONS REGARDING THE CAUSE OF STRATEGIC ALLIANCE PERFORMANCE ON PARTNERS' RELATIONSHIP CAPITAL UNDER THE MODERATION EFFECT OF PROPENSITY TO TRUST

Hızır KONUK** 

Öz

Bu çalışma, stratejik ittifaklar bağlamında yöneticilerin performans algılarının, güvenme eğilimi ve atıf kuramı ışığında ilişki sermayesi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma, güvenme eğiliminin, yöneticilerin performans algılarının atıf süreçleri üzerindeki düzenleyici rolünü ve bu algıların taraflar arasındaki ilişki sermayesini nasıl şekillendirdiğini test etmektedir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak elde edilen bulgular, performans algılarının ilişki sermayesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak bu etkinin güvenme eğilimi gibi kişisel özelliklerle değişebileceğini göstermektedir. Ayrıca, düşük performans algısının, ilişki sermayesinin zayıflamasına yol açabileceği ve bu süreçte güvenme eğiliminin önemli bir moderatör olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, stratejik ittifaklarda bireysel algıların, iş birliği ve stratejik ittifaklar üzerindeki etkilerini anlamada değerli bir katkı sunmaktadır. Araştırma, atıf kuramının stratejik ittifaklar bağlamında daha fazla uygulanmasını ve kişisel özelliklerin iş ilişkilerindeki dinamiklere etkisini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Atıf kuramı, İlişki sermayesi, Güvenme eğilimi, Stratejik ittifak.

* Bu makale 2019 yılında T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Yönetim ve Organizasyon Bilimdalında Prof Dr. İnci Erdem ARTAN danışmanlığında Hızır KONUK tarafından hazırlanan “Olumlu/Olumsuz Algılanan Performansın Güvenme Eğiliminin Düzenleyici Etkisi Altında, Atıf ve İlişki Sermayesi Vasıtasıyla Stratejik İttifak İstikrarı Üzerindeki Etkisi” isimli tezden üretilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler 2018 yılında toplanmıştır. Bu sebeple Etik Kurul Raporuna sahip değildir.

** MEF Üniversitesi, İşletme (İngilizce), konukhi@mef.edu.tr, 0000-0002-9274-6912

How to cite this article/Atıf için: Konuk, H. (2025). Güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi altında, stratejik ittifak performansının sebebine ilişkin yönetici atıflarının ortakların ilişki sermayesine etkisi. *Öneri Dergisi*, 20(64), 505-538. DOI: 10.14783/maruoneri.1656149

Makale Gönderim Tarihi: 12.03.2025

Yayına Kabul Tarihi: 02.06.2025



Bu eser Creative Commons Atıf-Gayri Ticari
4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Abstract

This study examines the impact of managers' performance perceptions on relationship capital in the context of strategic alliances, in light of trust propensity and attribution theory. The research tests the moderating role of trust propensity in the attribution processes of managers' performance perceptions and how these perceptions shape relationship capital between parties. Findings obtained through structural equation modeling show that performance perceptions have a significant impact on relationship capital, but this effect may vary depending on personal characteristics such as trust propensity. Additionally, it was found that low performance perceptions could lead to a weakening of relationship capital, with trust propensity serving as a significant moderator in this process. These findings provide valuable insights into understanding the effects of individual perceptions on collaboration and strategic alliances. The study emphasizes the need for further application of attribution theory in the context of strategic alliances and highlights the impact of personal characteristics on the dynamics of business relationships.

Keywords: Attribution theory, Relationship capital, Propensity to trust, Strategic alliance.

1. Giriş

Örgüt bilimi alanında işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak ve uzun vadeli başarılarını güvence altına almak amacıyla yüksek performans seviyelerine ulaşmanın yollarını araştırmak, pek çok araştırmacı için cazip bir konu olmuştur (Jo vd., 2015; Saidane vd., 2024; Zhang & Zhu, 2021). Bu alandaki çalışmalar genellikle, işletme performansının olumlu ve olumsuz yönlerini belirleyici faktörlere odaklanmaktadır. Ancak, performansı sadece bir hedef ya da çıktı olarak ele almak, konuya dair alternatif bakış açılarını göz ardı etmemelidir. Performansı bir girdi ya da araç olarak değerlendirmek, bunun örgüt davranışları üzerindeki etkilerini incelemek, işletmelerin anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacaktır (Çalışkan vd., 2011). Bu bağlamda, performansın araç ya da girdi olarak ele alınarak, yöneticilerin performansa yönelik algılarının örgüt davranışları üzerindeki etkilerinin araştırılması, literatüre anlamlı bir katkı sağlayacağı söylenebilir (Huang & Paterson, 2020).

Rekabet avantajı elde etmek için başvurulmuş stratejik ittifaklar (Sİ), karşılıklı güven ve yakın ilişkilerin öne çıktığı, çok sayıda özgün dinamik barındıran iş yapıları olarak iş dünyasında varlıklarını sürdürmektedir (Jiang vd., 2008; Lai vd., 2010). Stratejik ittifaklar, iki bağımsız örgütün karşılıklı ilişkiler içinde olduğu ikili yapılar olarak değerlendirilebileceği gibi, bu iki örgütün bir bütün olarak ele alınabileceği, çok düzeyli karmaşık süreçler ve etkileşimler içeren yapılar olarak da tanımlanabilir (Gomes vd., 2021). Stratejik ittifaklardaki tarafların farklı beklentilere sahip olması, potansiyel anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Ayrıca, tarafların düşük kaynak taahhüdüyle birbirlerinden ayrılabilmesi, bu yapıların kırılgan olmasına yol açmaktadır. Bu kırılgan yapılar nedeniyle, stratejik ittifakların başarısı ve istikrarı, büyük ölçüde yöneticilerin ilişki yönetim becerilerine bağlıdır. Bu bağlamda, stratejik ittifaklar, bireyin örgüt yapısı üzerindeki etkilerini incelemek isteyen araştırmacılar için önemli bir araştırma alanı sunmaktadır.

Stratejik ittifaklar, güvenin (Jiang vd., 2008; Inkpen & Currall, 1998) ve iş birliğinin temelini oluşturduğu, ortak değerler üzerinde uzlaşma gerektiren (Hoffmann & Schlosser, 2001) ve fırsatçı davranışlara karşı duyarlı yapılar olarak tanımlanabilir. Bu yapılar, yakın ilişkiler yoluyla değerlerini maksimize etme kapasitesine sahip olup, sürdürülebilirliklerini sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır (Ireland vd., 2002). Stratejik ittifaklarda önemli bir kavram olan taraflar arası ilişki düzeyi, literatürde “ilişki sermayesi” olarak ele alınmaktadır. İttifakların sürdürülebilirliği açısından büyük öneme sahip olan ilişki sermayesinin nasıl oluştuğu, nasıl sürdürüldüğü, sona erdiği ve ilişki sermayesinin artış ya da azalışına yol açan faktörler, çeşitli disiplinlerdeki araştırmalarla incelenmiştir. Bu araştırmalar, ilişkideki tarafların yaşadıkları olayları nasıl açıkladıkları ve yorumladıkları, ayrıca bu yorumların ilişkinin dinamiklerine olan etkilerini anlamaya yönelik önemli bulgular sunmaktadır.

Atıf kuramı, örgütsel çıktıları tahmin etme potansiyeline sahip güçlü bir yaklaşımdır (Harvey vd., 2014) ve bireylerin beklentilerini ihlal eden olayların nedenlerine ilişkin algılarını, bu algılardan kaynaklanan yargıları ve bu yargıların ilişkili davranışları açıklamada önemli bir çerçeve sunar (Halperin & Tagar, 2017). Atıf kuramı, özellikle yakın ilişkilerde tarafların etkileşimini anlamak için uzun yıllardır kullanılan bir kuramsal çerçevedir. Bu kuramsal çerçeve, tarafların yaptıkları atıfların ilişkinin sürekliliği, kalitesi ve sonlandırılması üzerindeki etkilerine ışık tutmaktadır. Bu bağlamda araştırma, atıf kuramını, stratejik ittifakların ittifakın olumlu ve olumsuz performansın nedenlerine ilişkin algılarının ittifak içerisindeki dinamiklerin kavranmasında ve anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayabilir (Baron, 1991, 1985; Harvey vd., 2014).

Bununla birlikte, literatürde atıflar kuramı bireyler düzeyinde ilgi görmüş olmasına rağmen, grup seviyesinde grupların başarısı ya da başarısızlığı konusunda davranışlarını ve grubun ya da ilişkinin devamlılığını nasıl etkileri üzerine henüz yeterli düzeyde araştırma yapıldığını söylemek mümkün değildir (Martinko vd., 2011). Bu eksiklik, yapılan araştırmanın, atıf kuramını örgütlerdeki ilişki boyutuna odaklanarak önemli bir katkı sağlamasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, Martinko ve arkadaşları'na (2006) göre atıf kuramı örgüt literatüründe hak ettiği ilgiyi henüz görmemiştir. Onlara göre atıf kuramı bireysel farklılıkların iletişime etkileri, üretkenlik ve verimlilik, lider/üye etkileşimleri, çatışma yönetimi, işe alım görüşmeleri ve performans değerlendirmesi gibi alanlarda daha fazla kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bu araştırma, bu öneriyi stratejik ittifaklar bağlamında genişleterek, atıf kuramını stratejik ittifakları anlamada kullanmak için yeni bir perspektif sunmaktadır.

Atıf kuramı, Kontrol Odağı'na (LoC) yapılan atıfların ve nedenin istikrarının, atıf yapanların davranışsal tepkilerinin birincil belirleyicileri olduğunu ileri sürer (Harvey vd., 2014; Jiang vd., 2012; Weiner, 2000). Stratejik ittifakların performanslarının düşük olması ittifaktaki tarafların yöneticilerinin performansının nedenlerine atıflarda bulunmasını tetikler (Weiner, 1985). Yöneticiler, partnerlerini düşük performanstan dolayı suçlayabilirler ya da suçlamayabilirler ancak suçlama ya da suçlamama davranışı karşı tarafın anti-sosyal ya da pro-sosyal davranışlarını tetikler (Nair, 2008; Rudolph vd., 2004; Weiner, 2000). Bu da taraflar arasındaki ilişkinin kalitesini etkileyebilir (Harvey vd., 2014). Bu sebeple araştırmada, stratejik ittifakların performansının taraflar arasındaki

ilişki sermayesi üzerindeki etkide stratejik ittifak yöneticilerinin yaptıkları atıfların aracılık rolü araştırılmaktadır.

Kişilik özelliklerinin stratejik ittifaklarda kurulan ilişkinin kalitesini etkileme potansiyeli olmasına rağmen, literatür henüz stratejik ittifakların çatışma ve kişilik özelliklerinin etkileşimi hakkında kapsamlı bir anlayışa ulaşmamıştır (Ayub vd., 2017; Keaveney, 2008). Bireylerin kişisel özellikleri, aynı olayları daha olumlu veya olumsuz bir şekilde algılamalarına neden olabilir (DeNeve & Cooper, 1998). Atıflar bireysel algılarla ilişkilidir ve algılar bireysel farklılıklardan etkilenerek öznel olarak yapılır (Carson, 2019; Harvey & Martinko, 2009; Teas & McElroy, 1986; Weiner, 1985). Kişisel özelliklerden etkilenen bu farklı atıflar çatışmanın doğasını etkileyebilir (Bodtker & Jameson, 2001; Nair, 2008). Güvenme eğilimi, bireylerin kendileri, başkaları ve olaylar hakkındaki genel değerlendirmelerini ve algılarını etkileyen önemli bir kişisel özellik olarak düşünülebilir (DeNeve & Cooper, 1998; Martinko vd., 2006). Bu nedenle, bu makalede, bir tür kişilik özelliği olarak, güvenme eğilimi bir moderatör değişken olarak araştırılmaktadır.

İlişkilerin performans üzerindeki etkileri, literatürde çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmış olmasına rağmen (McCutchen vd., 2008; Krishnan vd., 2006; Saxton, 1997), performansın ilişki üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır (Mohr & Puck, 2013). Bazı araştırmalar, stratejik ittifaklarda partnerler arasındaki ilişkinin kalitesinin performansla ilişkili olduğunu ortaya koymuş olsa da, bu ilişkinin nasıl şekillendiğine dair derin bir anlayış henüz yeterince gelişmemiştir (Christoffersen vd., 2014). Stratejik ittifaklar, hem iş dünyasında hem de akademik alanda geniş bir ilgi görmekle birlikte, taraflar arasındaki ilişkinin öncülleriyle ilgili literatürde yaygın olarak kabul gören kuramların henüz şekillenmediği söylenebilir (Jiang vd., 2008). Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı, stratejik ittifakların performansı ile taraflar arasındaki ilişki sermayesi arasındaki etkileşimi etkileyen faktörleri belirleyerek, stratejik ittifakların doğasının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

Araştırmanın bir diğer önemli katkısı, performansın ortaklar arasındaki ilişki üzerindeki etkilerinde, stratejik ittifak yöneticilerinin performansın nedenine ilişkin yaptığı atıfların ve bu atıfları yönlendirebilecek güvenme eğilimlerinin, stratejik ittifakların ilişki sermayesi üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu bağlamda, atıf kuramının, başarı ya da başarısızlıkla ilgili yapılan atıfların farklı sonuçlara yol açtığına dair mevcut ampirik kanıtlara ek olarak, kişilik özelliği olarak güvenme eğiliminin, performansın stratejik ittifak ortakları arasındaki ilişkiye etkisini anlamada önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Atıf Kuramı

Bireyler, günlük yaşamlarında meydana gelen olayları değerlendirir ve bu olayları kişisel çıkarımlarına dayalı nedenlere atfederek çevrelerini anlamlandırmaya çalışırlar (Rudolph vd., 2004).

Bu anlamlandırma çabasının temelinde, bireylerin yaşamlarındaki önemli sonuçları anlamaya yönelik doğuştan gelen bir arzusu yatar (Eberly vd., 2011). Bireyler yaptıkları atıflar aracılığıyla, yaşamları üzerinde kontrol sağlamaya ve gelecekteki olayları öngörme yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar (Eberly vd., 2011).

Fritz Heider (1958) tarafından ortaya atılan ve Kelley ile Weiner'in katkılarıyla geliştirilen atıf kuramı, bireylerin kendilerini etkileyen olayların nedenlerini anlamak için kullandıkları mekanizmaları açıklayan önemli bir çerçeve sunar (Martinko vd., 2011). Bu kuram, bireylerin kendilerini etkileyen olayların nedenleri hakkında yaptıkları açıklama türlerini, bu atıfların yapılma süreçlerini ve bu atıfların ardından gelen bilişsel, duygusal ve davranışsal etkileri açıklamayı amaçlar (Bell-Dolan & Anderson, 1999; Heider, 1958; Moore, 2000).

Atıf kuramının birinci varsayımına göre, gözlemci (atıfta bulunan kişi) kendisini etkileyen olayların ve davranışların nedenlerini anlamaya çalışır. Eğer yeterli kanıt bulunmuyorsa, atıfları geliştirmek için ek bilgi arayışına girer (Teas & McElroy, 1986). Kuramın ikinci varsayımı, gözlemcilerin nedenleri sistematik bir şekilde açıkladığıdır. Daha spesifik olarak, atıf kuramı, insanların bir olayın nedenine dair çıkarımlar yapmak için saf bir bilimsel yöntem versiyonunu kullandıklarını varsayar (Gardner vd., 2019). Kuramın son varsayımı ise gözlemcinin yaptığı atıfların davranışlarını etkilediğidir (Teas & McElroy, 1986).

Bir olayın atıf sürecini bağlatmak için dikkate alınması için öncelikle fark edilebilir olması gerekir (Bell-Dolan & Anderson, 1999). Bir olayın sonucu olumsuz, beklenmedik ve/veya önemli olduğunda olay daha dikkat çekici hale gelir ve fark edildikten sonra nedeninin araştırılması süreci başlar (Weiner, 2000). Atıflar, çevreye ilişkin anlama ve tepkiler büyük ölçüde günlük olaylardan elde edilen bilgilere dayanır (Heider, 1958). Gözlemci, kendisini etkileyen olayla ilgili olarak başka bir kişiyi "fail" olarak değerlendirdiğinde, sonucun sorumlusu olan kişi hakkında çıkarımlarda bulunur. Ancak, bu çıkarımlar nesnel gerçeklikten bağımsızdır ve dayandıkları bilgi ve inançların doğru olması gerekmez (Bell-Dolan & Anderson, 1999). Çünkü bireyler olaylar hakkında bilgi toplarken kendi bilişsel sistemlerine ve inançlarına dayanır (Barry & Crant, 2000). Bu durum, atıfları öznel hale getirir (Bell-Dolan & Anderson, 1999). Bununla birlikte, atıflar rasyonel temellerden tamamen yoksun değildir. Bireylerin bilgi, motivasyon ve inançları yapılan atıfların temelini oluşturur (Barry & Crant, 2000) ve atıflar büyük ölçüde bu bilişsel süreçlere dayanır (Bell-Dolan & Anderson, 1999).

Kelley'e (1973) göre, bireyler kendilerini etkileyen davranışın veya olayın nedenini anlamak için uygunluk (consensus), tutarlılık (consistency) ve ayırdedicilik (distinctiveness) bağlamlarını içeren bilişsel bir sürece girerler. Bu yaklaşım ile Kelley gözlemcinin olayın nedeninin kaynağını nasıl yorumladığını ve nasıl atıfta bulunduğunu açıklamaya odaklanır (Eberly vd., 2011; Martinko vd., 2007). Bu anlayışa göre gözlemci, olayın nedeni hakkında elindeki bilgilere ve bu boyutlara ilişkin topladığı bilgilere bağlı olarak atıfta bulunur. Bu nedenle Kelley'in yaklaşımı, insanların algılarının (sosyal psikoloji) nasıl şekillendiğini ve gözlemlerinden elde ettikleri bilgiyi işleyerek bir olayın nedenini nasıl bulduklarını açıklamaya odaklanır (Weiner, 2019; Eberly vd., 2011).

Tutarlılık, bir davranışın/olayın benzer bağlamlarda ve farklı zamanlarda tutarlılık düzeyini sorgulama ve olayın sürekliliğinin ve tutarlılığının değerlendirilmesi ile ilgilidir (Gardner vd., 2019). Uygunluk, diğer bireylerin benzer durumlarda benzer davranışlar sergileyip sergilemediğini değerlendirme ve karşılaştırılması ile ilgilidir. Ayırdedicilik, belirli bir tepkinin belirli bir olaya veya kişiye özgü olup olmadığını inceler; eğer bir davranış farklı durumlarda da sürüyorsa ayırdedicilik düşüktür.

Kelley'in yaklaşımının aksine, Weiner, gözlemcilerin olayların nedenlerini algılamalarını sınıflandırmanın ve bu sınıflamalara yapılan atıfların gözlemcilerin duyguları ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmıştır (Martinko vd., 2007; Weiner, 1985). Weiner'in yaklaşımına göre bireyler olayların nedenlerini üç boyuta göre değerlendirir. Kontrol Odağı (Locus of Control – LoC), bir olayın nedeninin kaynağı, istikrar (Stability) olayın nedeninin sürekliliği, kontrol edilebilirlik (Controllability) nedenin yönetilebilirliği. Bu değerlendirmeler, bireyin olayla ilgili duygularını ve tepkilerini etkiler (Vallerand & Richer, 1988; Weiner, 2000). Weiner'in yaklaşımı, atıfların duyguları ve dolayısıyla davranışları nasıl etkilediğini anlamak için bir bağlam sağlar (Harvey vd., 2014).

Kontrol odağı, bir olayın nedeninin kaynağını belirlemeye yönelik bir kavramdır. Yani bir olayın nedeni, değerlendirilen aktörün kendi içsel faktörlerine mi, yoksa dışsal faktörlere mi dayanmaktadır? Bu sorunun cevabı, kontrol odağını ortaya koyar (Moore, 2000). Bir olayın nedeninin aktörün içine veya dışına atfedilmesi, atıfı yapan kişinin duygusal durumunu, düşüncelerini ve davranışlarını şekillendirir (Weiner, 1985).

İstikrar boyutu, bir olayın nedeninin sürekliliğini ifade eder (Vallerand & Richer, 1988). Bu boyut, genellikle kontrol odağı ve kontrol edilebilirlik gibi diğer boyutlarla birlikte ele alınır (Martinko vd., 2006). Eğer bir olayın nedeni, gelecekte devam etmesi olası olmayan bir duruma işaret ediyorsa, bu neden istikrarsız (unstable) olarak değerlendirilir (Martinko & Gardner, 1987). Olayın nedeni istikrarsız olarak değerlendirildiğinde, olaya yönelik duygusal ve davranışsal tepkiler genellikle daha zayıf veya yumuşak olur (Harvey vd., 2014; Weiner, 1985). Ancak, bir olayın nedeni geçici bir şansa ya da olağandışı, kalıcı olmayan bir etkene bağlandığında, bu neden geçici olarak kabul edilir ve sonuçların değişmesi beklenir (Weiner, 1986). Bu tür durumlarda, duygusal tepkinin şiddeti azalabilir.

Kontrol'ü altında olma ya da kontrol edilebilirlik boyutu, öznenin yani değerlendirilen kişinin meydana gelen olayın sebebinin üzerindeki kontrolünün düzeyini sorgular. Eğer bir olayın nedeni şanslı olmaya ya da kötü şansa atfediliyorsa, özne meydana gelen olayının sebebini kontrol edilemez olarak algılar. Ayrıca, bir başarısızlığın sebebi görevin zor olması olarak değerlendiriliyorsa yine başarısızlığın sebebi üzerinde kontrol olmadığı değerlendirilmesi yapılabilir. Öte yandan, başarısızlık yeterli çabanın gösterilmemesiyle ilişkilendirildiğinde, özne başarısızlık üzerinde kontrolün kendisi tarafından sağlanmadığını düşünür.

Atıf kuramı çerçevesinde duygular, bilişsel süreçler ve sonraki davranışsal tepkiler arasında aracılık eden unsurlar olarak kabul edilir (Rudolph vd., 2004). Kontrol odağı, duyguları etkileyen

temel faktördür (Weiner, 2000). Gözlemci, kendisini etkileyen olayın kaynağı olarak kendisini ya da bir başka kişiyi değerlendirebilir ve yaptığı atıflara bağlı olarak belirli duygular yaşar (Moore, 2000). Gözlemci, faili değerlendirdiği durumda olayın nedeninin failden kaynaklanan bir sebeple olduğunu değerlendirirse ve özellikle zararlı bir davranışın farkına varmışsa, faille karşı öfkelenir (Rudolph vd., 2004; Weiner, 2000). Buna karşılık, gözlemci olayın nedenini failin dışında bir faktöre atfederse, öfke tamamen ya da kısmen ortadan kalkar (Weiner, 2000). Ayrıca, failin de olaydan zarar gördüğü algılanırsa, gözlemci fail için sempati hissedebilir (Rudolph vd., 2004).

Gözlemci, bir olayla ilgili olarak kendisini değerlendiriyorsa, olayın nedeni içsel faktörlere atfedildiğinde suçluluk ve utanç gibi duyguların hissedilmesi muhtemeldir. Bununla birlikte, olumsuz bir olayın nedeni çevresel faktörlere atfedildiğinde, olumsuz duyguların hissedilme olasılığı azalır. Öte yandan, olumlu bir olayın nedeni içsel faktörlere atfedildiğinde gururlanma duygusu ortaya çıkabilir. Eğer olayın nedeni başka bir kişiye, yani failin kendisine atfedilirse, bu durumda şükran ve minnet duyguları hissedilmesi olasıdır (Harvey vd., 2014).

Örgütsel yapılar içerisinde önemli bir yer tutan ilişkiler, özellikle takımlar, gruplar ve örgüt düzeyinde başarı ya da başarısızlıkla ilgili yapılan atıflar, örgüt bilimi alanındaki araştırmacıların dikkatini çeken önemli konulardan biridir (Carson, 2019; Martinko vd., 2011; Goncalo & Duguid, 2008; Martinko vd., 2007; Martinko vd., 2006). Bireylerin sosyal kimliklerinin nasıl şekillendiği üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin benliklerinin yalnızca kişisel özelliklerinden değil, aynı zamanda katıldıkları sosyal ilişkilerden ve dahil oldukları gruplardan da etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, bireylerin kimliklerinin dinamik bir süreç olduğunu ve sosyal etkileşimlerle şekillendiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bireyler tarafından oluşturulan toplu yapılar, sadece normlar ve rutinlerle sınırlı kalmaz, aynı zamanda bu yapılar, ilişkiler içinde kişilere ait duyguları oluşturabilir ve başkalarına yönelik belirli davranışlar sergilenmesine yol açabilir (Eberly vd., 2011). Hamilton ve Sherman (1996), bireylerde ve toplu yapılarda izlenimlerin oluşumunun benzer bir biçimde gerçekleştiğini öne sürerek, bu görüşü desteklemektedir.

Öte yandan, West ve arkadaşları (2009), geleneksel olarak bireysel düzeyde kavramsallaştırılmış bazı yaklaşımların, daha üst düzeyde örgütsel bağlamlarda ele alınmasının doğal bir geçiş olduğunu belirtmişlerdir. Bu, örgütler arası ilişkilerde ve toplu yapılarda bireylerin etkilerinin nasıl ortaya çıktığını anlamaya yönelik önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Sosyal yapılar içindeki bu dinamiklerin, bireylerin ve grupların etkileşimlerini nasıl şekillendirdiğini ve bunun örgütsel başarısızlıklar ve başarılar üzerindeki etkisini gözlemek de bir diğer önemli konu olmuştur.

Devinney (2013, s.83), örgütler hakkında yapılan araştırmalarda, farklı analiz düzeylerinde yapılan çalışmaların tutarsızlıklara yol açabileceğini ve bu durumun örgüt bilimindeki nedensel bağların doğru şekilde kurulmasına engel olabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, bireysel düzeyde ortaya çıkan kuramların, daha büyük örgütsel yapılara ve gruplara da entegre edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, atıf ilkelerinin, toplu yapıların tek bir parça olarak algılandığı durumlarda, bireyler ve toplu yapılar arasında benzer şekilde işlediği kabul edilebilir (Hamilton &

Sherman, 1996). Bu yaklaşım, yakın ilişkilerde bulunan sosyal yapıları daha iyi anlamamıza olanak tanıyabilir.

Yakın ilişkilerin olduğu durumlarda, bireylerin kendileri ve diğer taraflarla ilgili yapılan atıflar yerine, tüm tarafların sosyal ve bilişsel yapılarının birleşmesiyle ortaya çıkan toplu yapıların atıf süreçlerine odaklanmak, daha kapsamlı bir yaklaşım sunacaktır (Eberly vd., 2011; Barry & Crant, 2000). Bu, örgütsel bağlamda bireylerin ve grupların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını anlamak için önemli bir çerçeve oluşturabilir. Ayrıca, toplu yapılar arasındaki ilişkilerde de atıf süreçlerinin etkili bir şekilde ele alınması, örgütsel yapıları daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır (Gardner vd., 2019).

Sonuç olarak, örgütsel yapılar ve gruplar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde, atıf kuramının ve sosyal kimlik kuramının önemli bir yeri vardır. Bu çalışmalar, sosyal etkileşimlerin ve grup dinamiklerinin örgüt içindeki bireyler ve toplu yapılar üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli ipuçları sunmaktadır. Bu bağlamda, atıf süreçlerini daha geniş bir perspektifte inceleyerek, örgüt içi ilişkilerin daha verimli hale gelmesi sağlanabilir.

2.2. Stratejik İttifak Performansı

Stratejik ittifaklarda performans değerlendirmesi, ortakların belirlediği hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini inceleyen bir süreçtir. Ancak, bu süreç, tarafların hedeflerinin farklılık gösterdiği durumlarda daha karmaşık hale gelebilir. İttifakların performansını doğru bir şekilde ölçmek ve performansla ilgili sorunları ayrıntılı bir biçimde değerlendirmek için gereken kapsamlı verilerin toplanması, stratejik ittifaklarda performans ölçümünü daha da zorlaştırmaktadır (Jiang vd., 2008; Gulati, 1998). Bu zorluklar, ittifakların başarısını değerlendirecek yaygın bir ölçüm yönteminin eksikliğiyle sonuçlanmaktadır. Ancak, ittifakların performansını ölçmenin en pratik yolu, her bir müttefikin hedeflerine ne ölçüde hizmet edildiğini ayrı ayrı incelemektir (Das & Teng, 1999, s.59).

İttifak performansı, karlılık, verimlilik, nakit akışı, pazar payı, yeni ürün geliştirme ve satış artışı gibi nesnel ölçütlerle değerlendirilebileceği gibi, hedeflenen başarıya ulaşma konusunda memnuniyet ve tatmin gibi öznel faktörlerle de ölçülebilir (McCutchen vd., 2008). Ancak, birçok ittifakın birden fazla hedefi olduğu göz önüne alındığında, sadece finansal sonuçlara dayalı bir performans ölçümü her zaman yeterli olmayabilir (Gulati, 1998). Ayrıca, ittifakların ara geçiş aşamasında olmaları, taraflar arasındaki gevşek bağlar ve farklı ittifak türlerinin varlığı gibi etkenler, ittifakların performansını nesnel olarak ölçmeyi daha da zorlaştırmaktadır (Krishnan vd., 2006). Literatürde yapılan ittifak performansı araştırmalarının çoğu, yöneticilerin ittifak başarılarına ilişkin tatmin değerlendirmelerine dayanmaktadır (Saxton, 1997; Kale vd., 2002; Lavie vd., 2012; Mohr & Puck, 2013).

Bu doğrultuda, örgütlerde performans değerlendirmesi yapan ve ilişkilerin itici gücü olan üst düzey yöneticilere odaklanmak daha uygun bir seçim olarak değerlendirilebilir. Burada belirtilen yöntem, Geringer ve Hebert'in (1991) stratejik ittifakların performanslarını anlamaya yönelik

çalışmanın sonuçları tarafından desteklenmektedir. Bu araştırmada Geringer ve Hebert (1991), stratejik ittifaklarda performansla ilişkin yapılan bireysel algıya dayalı öznel ve nesnel ölçüm sonuçları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Bu durumda, ittifakta ortak işletmelerin yöneticilerinden toplanan öznel değerlendirmelerin, ittifakın performansı doğru ölçme potansiyeline sahip olduğu söylenebilir.

2.3. İlişki Sermayesi

İlişki sermayesi, tarafların ortak değerlere, karşılıklı güvene, açıklığa, şeffaflığa ve sosyal bağlara sahip olduğu durumlarda (Gansinieca, 2016), yakın ilişkiler, dostluk ve saygı gibi birey, grup veya örgüt düzeyinde kurulan bağları ifade eder (Kale vd., 2000; Tsai & Ghoshal, 1998). İlişki sermayesi, taraflar arasındaki ilişkilerin kalitesi ve güçlü bağlarla ilgili bir kavramdır (Blatt, 2009; Rowley et al., 2000). Literatürde ilişki sermayesi kavramı yerine ilişkiye gömülülük de kullanılmaktadır (Blatt, 2009). İlişki sermayesi, bir ağ içindeki ilişki sistemine odaklanmak yerine, ikili, üçlü ilişkilerin doğasına odaklanır (Gulati, 1998).

İlişki sermayesi araştırmacıları uzun vadeli işbirlikçi ilişkilerin doğasını anlamaya geliştirmeye odaklanır (Uzzi, 1996). Tarafların ilişkiye bencilce yaklaşmadığı durumlarla ilgili olan ilişki sermayesi kavramı, taraflar arasındaki fırsatçı davranışları sınırlamada önemli bir etkiye sahiptir (Kale vd., 2000) ve ilişkisel sermaye, taraflara ilişkide değişim sürekliliği beklentisi sağlar (Elfenbein & Zenger, 2014). Böylece ilişkisel sermaye, ilişkiyi tamamen ve kolayca bozma riskini azaltır (Blatt, 2009).

Örgütler arasındaki ilişki sermayesi, taraflar arasındaki yakın kişisel etkileşime dayanır (Blatt, 2009) ve bundan kaynaklanan karşılıklı saygı ve dostluk düzeyini ifade eder (Kale vd., 2000). Taraflar arasındaki ilişki sermayesi, günlük karşılıklı işlemlerde resmi bir müzakere sürecine olan ihtiyacı ortadan kaldırır, böylece karşılıklılık normuna dayanarak taraflar işlerini çok daha az endişe ve bilişsel çabayla yürütürler (Lau & Cobb, 2010). Stratejik ittifaklarda ilişki sermayesi ise müttefikler arasındaki kişisel düzeyde yakın etkileşim üzerine kuruludur ve müttefikler arasında bireysel düzeyde ya da örgüt düzeyinde (Blatt, 2009) yakın etkileşimden doğan karşılıklı güven, saygı ve arkadaşlık düzeyini ifade eder (Kale vd., 2000).

Bireylerin kendi beklentilerini ihlal eden davranışlara tepkisi, davranışın algılanan nedenine büyük ölçüde bağlıdır (Baron, 1988). Bir ilişki ihlali, bir tarafın davranışının diğer tarafın önemli bir ihtiyacını karşılamasını engellemesi durumunda ortaya çıkar. Bir ittifaktaki performansın düşük algılanması, yüksek performans beklentisi ile kurulan ittifaklarda ilişki ihlali olarak değerlendirilebilir. Algılanan ihlal, oluşturduğu tehdit sebebiyle olumsuz bir psikolojik tepkiyi tetikler ve tepki derecesi, algılanan tehdit düzeyi ile ilişkilidir (Gordon ve Bowlby, 1989). Bu tehditler veya ihlallerin olumsuz kişisel etkileri, taraflar arasındaki ilişkinin kalitesini zayıflatır (Ren & Gray, 2009). Dolayısıyla alttaki hipotez sunulmuştur.

Hipotez 1: Şİ performansına ilişkin algı, yöneticileri arasındaki ilişki sermayesi düzeyi ile aynı yönde ilişkilidir.

Başarısızlık karşı tarafın içsel faktörlerine atfedildiğinde, genellikle yetersiz yetenek ve/veya çaba ile ilişkilendirilir (Rudolph vd., 2004; Weiner, 2000). Düşük performans düşük çabaya atfedildiğinde daha olumsuz sonuçlara neden olur (Rudolph vd., 2004). Partnerlerden birisi, diğer tarafın çabalamadığı için düşük performansa neden olduğunu değerlendirdiğinde, partnerinin kendisine karşı bir suç işlemiş olarak değerlendirir, öfkelenir ve karşı tarafı cezalandırma davranışına girişebilir (Bodtker & Jameson, 2001). Partnerlerden birisinin bu davranışları, diğer partnerin olumsuz duygular hissetmesine ve suçlanmaları reddedici davranışlar göstermesine neden olur (Martinko & Gardner, 1987).

Buna karşılık partnerlerden birisi düşük performansın nedenini diğer partnerin düşük yeteneğine bağlarsa suçlanan taraf utanç ve aşağılanma duyguları isseder (Weiner, 2000). Utanç ve aşağılanma hisseden taraf, bu atfı öz yeterliliğe bir saldırı olarak algılayabilir ve kişiselleştirebilir (Covington & Omelich, 1984). Öz yeterliliğinin tehlikede olduğunu hisseden taraflar duygusallaşır ve anti sosyal davranışlar ile karşılık verebilir (Bodtker & Jameson, 2001). Bu nedenle, bir stratejik ittifak içinde taraflardan birisi stratejik ittifakın kötü performansının nedenini partnerinin içsel faktörlerine atfetmesi durumunda, olumsuz stratejik ittifak performansı ilişki sermayesini zayıflatır:

Hipotez 2: Sİ Performansına ilişkin ittifak ortağının kontrol odağına yapılan atıflar, Sİ perfomansı ile yöneticiler arasındaki ilişki sermayesi arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

2.4. Güvenme Eğilimi

Güven, hem bireysel hem de toplumsal bir kavram olarak, farklı kuramsal bakış açılarıyla ele alınabilir. Bazı kuramcılar güveni, bireylerin sahip olduğu bir özellik olarak tanımlarken (Zucker, 1985; Zaheer vd., 1998; Bigley & Pearce, 1998; Mayer & Davis, 1999; McKnight & Chervany, 2002), sosyolojik yaklaşımlar ise bunun daha çok toplumun bir özelliği olduğunu savunur. Bu farklı bakış açıları, güven kavramının çok sayıda ve farklı disiplinlerde çeşitli tanımlarını ortaya çıkarmıştır. McKnight & Chervany (2002), güven konusundaki çeşitliliğin üç ana nedene dayandığını belirtir. Birincisi, her disiplinin güvene ilişkin görüşünün kendine özgü bir bakış açısına sahip olmasıdır. Örneğin, psikologlar güveni kişisel bir özellik olarak ele alırken, sosyologlar bunu sosyal bir yapı olarak, ekonomistler ise bir ekonomik tercih mekanizması olarak değerlendirirler. İkinci neden, İngilizce'deki "güven" kelimesinin birden fazla anlam taşımasıdır. Güvenin, pek çok kavramla ilişkili olması nedeniyle bazı araştırmacılar, güven ile ilgili kavramları alt boyutlar olarak tanımlamaya çalışırken (McKnight vd., 1998), diğerleri ise bu kavramları güvenle ilişkili başka kelimelerle (örneğin, confidence, cooperation, familiarity) birleştirerek güveni daha sade bir hale getirmeye çalışmaktadır. Üçüncü neden ise, araştırmacıların güven kavramını, kendi araştırmalarına uygun bir şekilde tanımlamaya yönelik eğilimleridir.

McKnight ve arkadaşları (1998), güveni araştırırken bu konuda beş ana kategoride incelemişlerdir: (1) kişilik temelli, (2) kurum temelli, (3) bilişsel temelli, (4) bilgi temelli ve (5) hesaplamaya dayalı

güven. Bu yaklaşım, güvenin hem bireylerin hem de sosyal yapıların düzeyinde, duygusal ve bilişsel süreçlerin bir ürünü olarak ele alınabileceğini göstermektedir.

Güven konusunda yapılan bu farklı tanımların arasında, güvenen tarafın bir etkileşimde bulunurken güvenilen tarafa karşı savunmasız hale gelmesi, yapılan araştırmaların büyük bir kısmında ortak bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır (Bigley & Pearce, 1998). Bu etkileşimde, güvenen ve güvenilen taraflar yalnızca bireyler değil, gruplar da olabilir. İkinci ortak nokta ise, güven tanımlarının çoğunun, güvenen tarafın güvenerek bazı kazanımlar elde etme beklentisi veya inancını içerdığıdır (Sitkin & Roth, 1993). Mayer ve arkadaşları (1995), güveni, “güvenilen tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği” olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, güvenin genel bir ifadesi olarak yönetim literatüründe yaygın bir şekilde kabul edilmiştir.

Güveni bireyin bir özelliği olarak ele alan araştırmacılardan biri olan Rotter (1971), güveni, bireylerin erken yaşam deneyimlerinden elde edilen öngörülere dayalı istikrarlı bir inançla ilişkilendirmiştir. Bu görüşü desteklemek üzere, çeşitli araştırmacılar güveni, başkalarının güvenilirliği hakkında geliştirilmiş bir beklentiye yol açan kişisel bir özellik ile ilişkilendirmiştir (Mayer vd., 1995; Mooradian vd., 2006; Murphy, 2003). Herkesin güven düzeyini etkileyen bu kişisel özelliğe “güvenme eğilimi” (Propensity to Trust) adı verilmektedir (Mayer vd., 1995). Güvenme eğilimi, bireylerin farklı durumlar ve kişilerle güvenli ilişkiler kurmaya yönelik tutarlılıkla olan eğilimlerinin derecesidir ve genellikle bir kişinin güven duymaya ne kadar istekli olduğunu gösterir.

Güvenme eğilimi, bireylerin güvene dayalı ilişkiler kurma ve başkalarına güvenme konusundaki kararlarını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Bu eğilim, bireylerin çocukluklarında ebeveynleriyle, arkadaşlarıyla ve çevrelerindeki diğer kişilerle yaşadıkları deneyimler doğrultusunda şekillenir ve bu özellik ömür boyu etkili olabilir (Mooradian vd., 2006). Ayrıca, güven, bir örgüt içindeki ilişkilerle ve diğer örgütlerle daha iyi ilişkiler kurma yeteneğiyle de ilişkilidir (Tsai & Ghoshal, 1998). Bazı araştırmacılar, güveni ilişki sermayesinin bir kaynağı olarak görürken (Adler & Kwon, 2002), diğerleri güveni ilişki sermayesinin kendisi olarak tanımlar (Kale vd., 2000). Güven, özellikle azınlık ve çoğunluk arasındaki ilişkiler, alıcı ve satıcı ilişkileri gibi çok düzeyli sosyal yapılar arasında etkileşim sağlarken önemli bir yönetim mekanizması rolü oynamaktadır (Uzzi, 1996).

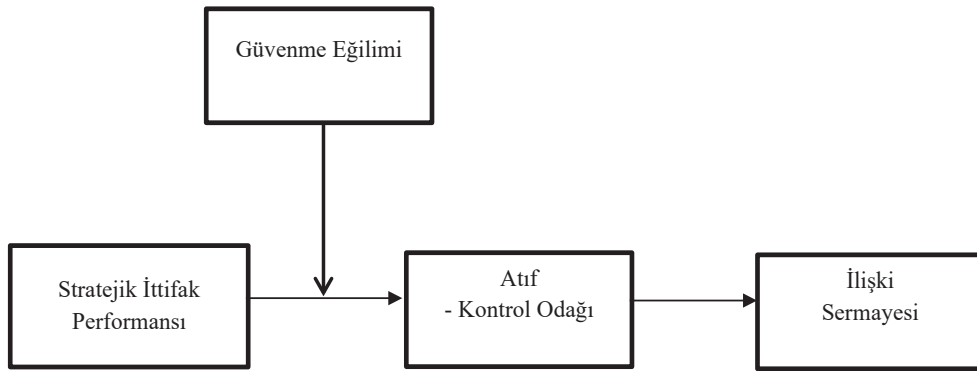
İlişki sermayesinin oluşabilmesi için, en az iki tarafın karşılıklı olarak işbirliği yaparak ilişki sermayesine kaynak aktarması gerekir (Adler & Kwon, 2002). Güven, stratejik ittifaklar gibi iki örgütün işbirliği yaparak ilişkiler kurduğu yapılarda, bir tarafın diğerinin taahhütlerine güvenmesini sağlamak için eşitlik normlarına dayalı olarak ortaya çıkar (Ring & Van De Ven, 1992). McKnight ve arkadaşları (1998), güvenin gelişen aşamalarını örgüt düzeyinde kurumsal-temelli güven ve bilişsel süreçler olarak incelediklerinde, ittifakların başlangıç aşamasında güvenme eğiliminin güvenin en güçlü belirleyeni olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle, bir işletmenin ortağına güveninin derecesi yalnızca tarafların özelliklerine değil, aynı zamanda güvenilen kişinin güvenmeye eğilimli olmasına da bağlıdır.

Bir ilişkide güvenin başlangıcındaki eğilim, zamanla karşılıklı kaynak aktarımı ile güvenin artmasına yol açar ve ilişkideki bağlar güçlenir (Uzzi, 1996). Güvenme eğiliminin etkisi, ilişkinin sürdürülebilirliğini ve güvenin devamını doğrudan etkiler. Güvenme eğilimi yüksek olan bireylerin, ilişkideki olumsuzluklara daha ılımlı yaklaşarak güvenin sürdürülebilirliğine katkı sağladığı, düşük güvenme eğilimine sahip bireylerin ise güven ihlallerine karşı daha olumsuz bir tepki verme eğiliminde olduğu gösterilmiştir (McKnight vd., 1998; Gill vd., 2005). Bu bağlamda, güvenme eğilimleri, bireylerin sosyal yapılar içinde nasıl etkileşimde bulunduklarını ve güvene dayalı ilişkileri nasıl sürdüreceklerini belirleyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hipotez 3: Yöneticilerin güvenme eğilimi Sİ performansına yapılan atıfların performans ve ilişki sermayesi ilişkisindeki aracılık rolü üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma modeli



3. Yöntem

3.1. Örneklem ve Araştırma Yöntemi

Araştırma evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Uluslararası Stratejik İttifak olma koşullarını sağlayan küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde çalışan, en az lisans diplomasına sahip beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma örneği, evrende yer alan beyaz yakalı çalışanlardan sektörel ayırım yapılmaksızın rastgele seçilerek belirlenmiştir. Araştırma verileri, örneklem grubuna uygulanan anketlerle toplanmıştır ve araştırma, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tüm katılımcılar, dil engellerini ortadan kaldırmak ve kültürün etkisini dikkate almak amacıyla Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarından seçilmiştir (Mayer vd., 1995). Anketler, örneklem uygun

katılımcılara rastgele gönderilmiş ve araştırmaya katılım için herhangi bir baskı uygulanmamıştır; dolayısıyla araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır.

3.2. Ölçme

İngilizce orijinal ölçekler, her iki dile de hakim olan bir grup çevirmen tarafından Türkçeye çevrilmiş ve ardından başka bir ekip tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Bu süreç, çeviri sürecinde herhangi bir anlam kaybının veya yanlış çevirilerin engellenmesi amacıyla dikkatle yönetilmiştir. Çeviriden sonra, yeniden çevrilen metinler orijinal ölçeklerle karşılaştırılarak doğruluk ve anlam bütünlüğü sağlanmıştır. Ayrıca, performans ölçeklerinin kullanımı için gerekli izinler, ilgili araştırmacılardan e-posta yoluyla alınarak yasal ve etik kurallara uygun şekilde gerçekleştirilmiştir.

Çevirmen kadrosu, üç işletme doktora öğrencisi, bir doktoralı işletme akademisyeni ve uzun yıllar yöneticilik tecrübesi olan bir profesyonel ile birlikte işletmelerde yöneticilik yapan iki bağımsız uzman kişiden oluşmuştur. Bu çevirmenlerin seçimi, ölçeklerin doğru ve anlamlı bir şekilde çevrilmesi için kritik bir aşama olup, farklı bakış açıları ve uzmanlık alanları, çevirinin kalitesini artırmıştır. Çeviriler, bir akademisyen gözetiminde değerlendirilmiş ve en uygun olan çeviriler belirlenmiştir. Seçilen çeviriler, İngilizceye yeniden çevrilmek üzere, her iki dili de ana dili seviyesinde konuşabilen ve uzmanlık alanında deneyim sahibi iki çevirmene teslim edilmiştir. Bu süreç, çevirilerin doğruluğunun garantilenmesi adına önemli bir kontrol mekanizması oluşturmuş ve çevirilerin kalitesinin en üst düzeye çıkmasını sağlamıştır. Akademik denetim altında, hem orijinal dildeki ölçekler hem de Türkçeye çevrilen metinler karşılaştırılmış, çevirilerin kalitesi ve anlam bütünlüğü titizlikle kontrol edilmiştir (Yayla vd., 2018, s. 1111).

Anlam açısından birbirini karşılayan ölçekler, dört işletme doktora öğrencisi tarafından değerlendirilmiş ve anlam açısından birbirini karşılayan, ancak dilsel veya semantik olarak uyumsuz olan ifadeler elenmiştir. Bu süreç, anlam karmaşalarının önüne geçilmesi ve araştırmanın genel geçerliliğinin artırılması adına kritik bir adımdır. Sonuç olarak, 35 madde bulunan ölçeklerden, gereksiz veya anlam kaybı yaratan ifadeler çıkarılarak, 29 maddeye indirilmiştir. Bu düzenleme, ölçeğin hem anlam derinliğini koruyarak hem de araştırma amacına uygun hale gelmesini sağlamıştır. Tüm bu işlemler, aynı uzman kadro tarafından büyük bir titizlikle gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklerin uygulanmasında, katılımcıların stratejik ittifakın performansına yönelik algılarını değerlendirmek amacıyla 1 ile 6 arasında bir puanlama yapmaları istenmiştir. Bu ölçek, katılımcıların kişisel algılarını daha doğru bir şekilde yansıtabilmesi için geniş bir derecelendirme aralığı sunmuştur. 1'den 6'ya kadar olan ölçek, 1 "Kesinlikle Katılmıyorum" ve 6 "Kesinlikle Katılıyorum" arasında derecelendirilmiş olup, katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda, stratejik ittifakın performansını daha ayrıntılı şekilde analiz edebilme imkanı sağlamıştır. Bu tür ölçekler, katılımcıların görüşlerini açıkça belirlemelerine ve araştırmacılara performansla ilgili doğru ve net veriler sunmalarına olanak tanır.

Sonuç olarak, yapılan çeviri ve ölçeklerin oluşturulması süreci, sadece doğru verilerin toplanmasını sağlamakla kalmamış, aynı zamanda araştırma için en güvenilir ve geçerli sonuçların elde edilmesi adına sağlam bir temel oluşturmuştur. Bu titiz süreç, hem dilsel hem de metodolojik anlamda yüksek güvenilirlik sağlayarak, araştırmanın güvenilirliğini artırmıştır.

3.1.1. Stratejik İttifak Performansı Ölçeği

Araştırmada stratejik ittifak performansına ilişkin daha önce kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Jiang ve arkadaşları (2015); Lavie ve arkadaşları (2012); Robson ve arkadaşları (2008); Krishnan ve arkadaşları (2006); Kale ve arkadaşları (2002); Saxton (1997) tarafından geliştirilen ölçekler belirtilen yöntem kullanılarak Türkçe'ye çevrilmiştir (Yayla vd., 2018).

3.2.1. Atıflar – Kontrol Odağı Ölçeği

Çalışmada örgütsel davranış literatüründe yaygın olarak kullanılan Weiner'in önerdiği boyutların kullanılması tercih edilmiştir (Harvey vd., 2014). McAuley vd. (1992)'nin gözden geçirilmiş versiyonu olan CDSII atıf ölçeği, belirli durumlarda bir olayın nedenleri hakkındaki bireysel algıları değerlendirmektedir.

Çalışmada ortogonal taksonomiye göre sınıflandırılmış üç maddeli LoC ölçeği (Attribution Ölçeğinin Bir Boyutu) 9 puanla uygulanmıştır. Katılımcılardan her bileşende iki uç nokta arasında kendileri için en uygun değeri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek, daha yüksek puan dışsal atıf stilini gösterdiği için ayarlanmıştır. "Astınızın performansının nedeni: onun bir yönünü yansıtır (İçsel), Astınızın performansının nedeni: durumun bir yönünü yansıtır (Dışsal)" kontrol odağı ölçek maddeleri için bir örnektir.

Atkı ölçeğinin diğer boyutu olarak, nedenin istikrarı LoC boyutunda olduğu gibi tasarlanmıştır. "Astınızın performansının nedeni: kalıcıdır (Kararlı), Astınızın performansının nedeni: geçicidir (Kararsız)" istikrar ölçek maddeleri için bir örnektir.

3.3.1. İlişki Sermayesi Ölçeği

İlişki sermayesi, Kohtamäki ve arkadaşları (2013) ile Kale ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen ölçeklerin uyarlanması ve birleştirilmesiyle ölçülmüştür. 14 madde Türkçeye çevrilmiştir. Hem Türkçe hem de İngilizceyi ana dili olarak konuşan uzmanlardan oluşan bir ekip tüm ölçekleri çevirmiştir. Çevirinin kalitesinden emin olunduktan sonra 14 maddede aynı anlamı taşıyan maddeler elenmiştir. Tüm işlemler sonrasında madde sayısı 11'e düşürülmüştür. İlişkisel sermaye için hesaplanan Cronbach alfa değeri (.913) olup, yüksek derecede iç tutarlılık olarak kabul edilebilir (Vallerand & Richer, 1988).

3.4.1. Güvenme Eğilimi Ölçeği

Çalışmada Gefen (2000) tarafından kullanılan Güvenme Eğilimi ölçeği tercih edilmiştir. “Genellikle bana aksi yönde bir neden göstermedikleri sürece diğer insanlara güvenirim” güvenme eğilimi ölçeği maddelerine bir örnektir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha ve KMO değerleri ($\alpha = .828$, KMO = .729) olarak hesaplanmıştır. Bartlett’s test sonucu ($p < .001$) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 1: Ölçeklerin faktör analizi

Performans	Faktör Yük Değeri	Cronbach α	KMO
Faktör 1 (Koordinasyon) Varyansın açıklama gücü (%17,4)			
Ortaklar, değişen durumlar karşısında ittifakta düzenleme yapma konusunda yetkindir	0,87	0,861	
İttifakın yönetimi beklenmedik durumlar karşısında, ittifakın yapı ve stratejilerini uygun hale getirir	0,841		.821
İttifakın faaliyetleri çevresel değişikliklere hızlıca uyarlanmıştır	0,786		
Faktör 2 (Finansal) Varyansın açıklama gücü (%17,39)			
Diğer ortak, ittifakın finansal performansından memnun görünüyor.	0,908	0,892	
Diğer ortak ittifaktan memnun görünüyor	0,852		
İşletme, ittifakın finansal performansından memnundur.	0,763		
Faktör 3 (Gelir ve Kar) Varyansın açıklama gücü (%15,21)			
İttifak, rakiplere göre daha fazla kar elde edilmesini sağlar	0,853		
Ortaklar birlikte oldukça fazla kazanç elde eder	0,764	0,771	
İttifak kurulmasaydı muhtemelen daha az kar elde edilirdi	0,757		
Faktör 4 (Verimlilik) Varyansın açıklama gücü (%15,16)			
İttifak, kaynak girdilerinin çıktılara dönüştürülmesinde etkili değildir. (İttifak verimli değildir)	0,824		
İttifak yeterince üretken değildir	0,765	0,781	
Yukarıda belirtilen ifadelere verdiğim cevaplara dayanarak ittifakın başarısız olduğunu düşünüyorum	0,759		
Faktör 5 (Etkililik) Varyansın açıklama gücü (%10,35)			
İttifakta, kaynak kullanımı için düzenlenen prosedürler ve mekanizmalar uygun maliyetlidir	0,862	0,587	
İttifakta kaynaklar dikkatli bir şekilde kullanılmıştır	0,737		
İlişki Sermayesi			
Bu ilişkide, ortakların birbirlerinin yetkinliklerine karşılıklı güveni vardır.	0,904		
... ortak kader ve ortak hedefler, beraberlik hissi ve en iyi yöntem konusunda ortak bir anlayışa sahiptir	0,883		
Ortakların ilişkileri etkileşimin açıklığı, yapıcı eleştiri ve birlikte problem çözme yetenekleri açısından başarılıdır	0,878		.913
... arasında sorunlar ortaya çıktığında birbirlerinin haklarını gözetirler	0,875	0,949	
... birbirlerine güvenirler	0,851		
... arasında çoğu kademede karşılıklı güven bulunmaktadır	0,851		
... ilişkilerinde birbirine karşı her zaman adil davranır	0,826		
... arasında farklı kademelerde karşılıklı saygı vardır	0,803		
Kontrol Odağı (LoC)			

... ortaklara bağlıdır (1) – ...ortakların dışındadır (8)	0,921		
... ortakların katkısına bağlıdır (1) – ...ortakların dışındaki koşullara bağlıdır (8)	0,882	0,832	.662
... ortaklar ile ilgili bir şeydir (1) – ...ortakların dışında başkaları ile ilgili bir şeydir (8)	0,795		
Güvenme Eğilimi			
İnsanlar genellikle güvenilirdir.	0,878		
Genelde diğer insanlara güvenilmelidir.	0,849	0,828	.792
İnsanlar genellikle birbirlerinden faydalanmazlar.	0,788		
Bir insana / bir şeye güvenmek kolaydır.	0,731		

4. Analiz ve Sonuçlar

SPSS22.00 versiyonu ile araştırmada keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Keşfedici faktör analizine ek olarak tüm maddeler bir faktöre yüklenerek AMOS 24 yapısal eşitlik modeli uygulamasından faydalanılarak Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Model uyum indekslerinin bildirilen değerleri CFI = .982, GFI = .947, NFI = .965, RMSEA = .066 ve RMR = .039'dur. Elde edilen bulgulara ve önerilen kesme ölçütlerini aşan model uyum endekslerine dayanarak, modelin verilerle makul ölçüde uyumlu olduğu ve araştırma hipotezlerini açıklamak için uygun olduğu sonucuna varılabilir (Byrne, 2004; Hu & Bentler, 1999). Modeli test etmeden önce, Varyans genişlik faktörü (Variance Inflation Factor-VIF) uygulanmış ve VIF değerlerinin 2'nin altında olduğu görülmüştür; bu nedenle çalışmada çoklu doğrusal ilişki olasılığı ortadan kaldırılmıştır (Howell, 1994).

Araştırmada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların demografik istatistikleri kullanılmıştır. Demografik istatistikleri ortalama değerleri ve standart sapma değerleri Tablo 2'de sunulmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların 116'sı kadın, 76'sı evli, 94 tanesi lisans, 91 tanesi yüksek lisans ve 15 tanesi doktora mezunudur. Ayrıca, diğer araştırma değişkenleri ortalamaları ve standart sapmaları ve değişkenlerin arasındaki korelasyonlar aynı tabloda yer almaktadır. Beklendiği gibi araştırma değişkenleri arasında birden fazla anlamlı ilişki vardır.

Tablo 2: Araştırma değişkenlerinin tanımlayıcı sonuçları ve korelasyon katsayısı matrisi

	Ort	StdSap	Cins	MedDur	Yas	EgDur	CalSur	GüvEg	LoC	Perf
Cins	1.435	.496	1							
MedDur	1.598	.490	-.329**	1						
Yas	3.431	1.224	-.294**	.403**	1					
EgDur	4.637	.632	-.068*	.014	.070*	1				
CalSur	3.102	1.620	-.217**	.315**	.775**	.207**	1			
GüvEg	3.025	.920	-.422**	.395**	.644**	.038	.523**	1		
LoC	4.921	1.652	.019	-.115**	-.041	.116**	-.013	-.016	1	
Perf	4.311	1.056	.101**	-.074*	-.198**	.049	-.145**	-.268**	-.072*	1
ILSer	3.871	.853	.065	-.096**	-.227**	.008	-.228**	-.174**	.035	.553**

Note. 1. Cins = Cinsiyet; MedDur = Medeni Durum; Yas = Yaş; EgDur = Eğitim Durumu; CalSur = Çalışma Süresi; GüvEg = Güvenme Eğilimi; LoC = Kontrol Odağı; Perf = Performans; ILSer = İlişki Sermayesi

2.N = 200; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ level (two-tailed).

Genel olarak, düzenlenmiş aracılık modellerini test etmek için çeşitli analiz yöntemleri önerilmiş olmasına rağmen bu analiz yöntemleri arasında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) bu tür model analizlerinde özellikle önerilmektedir (Rigdon vd., 1998). Bu sebeple araştırmanın modelinin analizinde YEM modeli kullanılmıştır ve sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

H1 için regresyon analizinden elde edilen sonuçlar, stratejik ittifak yöneticilerinin stratejik ittifakı performansına ilişkin algılarının aralarındaki ilişki sermayesini etkilediğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre performansın arttığına dair algı taraflar arasındaki ilişkiyi arttırmaktadır ve performansın düşmesi aradaki ilişki sermayesi düzeyini düşürmektedir. (H1, $\beta = .724$, $p = .000 < .01$, LLCI = .604, ULCI = .812). Bu nedenle, önerildiği gibi H1 desteklenmiştir.

Hayes (2015)'e göre, bir değişkenin aracılık rolünü test etmek için modele dahil edilen aracılık değişkeninin, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin seviyesinde bir azalma, kısmi aracılığı gösterir ve dolaylı etkinin tamamen anlamsız hale gelmesi, tam aracılık ilişkisini gösterir. Hipotez 2'nin regresyon analizi sonuçlarına göre stratejik ittifak performansı algısının ilişki sermayesi üzerinde dolaylı anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Ayrıca stratejik ittifak performansı algısının ilişki sermayesi üzerinde toplam etkisinde de anlamlı bir değişim gözükmemektedir (H2, performans $\rightarrow$ LoC $\rightarrow$ ilişki sermayesi (dolaylı etki), $\beta = .014$, $p > .05$, LLCI = -.041, ULCI = .088). Bu durumda H2 desteklenmemektedir.

H3 analizinden elde edilen sonuçlar, öncelikle "Güvenme Eğilimi X Performans" etkileşim teriminin kontrol odağı üzerinde anlamlı ve ters yönlü bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır (H3, $\beta = -.463$, $p < .05$, LLCI = -.2233 – ULCI = -.177). Ayrıca, modelde bağımsız değişken olarak ele alınan stratejik ittifak performansının da kontrol odağı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = .590$, $p < .05$, LLCI = .046 – ULCI = .1098). Tüm bunlara ek olarak modelde düzenleyici değişken olarak araştırılan güvenme eğiliminin de kontrol odağı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuçlara stratejik ittifak yöneticilerinin güvenme eğiliminin stratejik ittifakın performansına ilişkin atırları üzerinde düzenleyici bir rolü vardır.

Tablo 3: Yapısal eşitlik modeli sonuçları

			Doğrudan (Standardize)			Dolaylı (Standardize)		
			Beta	S.E.	C.R.	Low	High	
LoC	<---	Perf	.590*	.574	2.374	.046	1.098	
LoC	<---	GuvEg X Perf	-.463*	.182	-2.545	-.2233	-.177	
LoC	<---	GuvEg	.895*	.78	2.149	.021	1.744	
ILSer	<---	GuvEg X Perf						-.028
ILSer	<---	GuvEg						-.171
ILSer	<---	Perf						.089
ILSer	<---	Perf	.724***	.064	14.287	.604	.812	.021
ILSer	<---	LoC	.023	.028	.456	-.073	.119	-.065
								.129
								-.041
								.088

Note. 1. LoC = Kontrol Odağı; ILSer = İlişki Sermayesi; Perf=Performans; GuvEg=Güvenme Eğilimi

2.N = 200; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ level (two-tailed).

5. Tartışma

Stratejik ittifaklar, son yıllarda işletmeler arasında giderek daha fazla tercih edilen ve yaygınlaşan örgütsel yapılardır. Stratejik ittifakların gevşek yapıları, taraflar arasındaki ilişki kalitesine duyarlı olmaları nedeniyle, diğer örgütsel yapılarla kıyaslandığında daha kolay bir şekilde istikrarsız hale gelebilirler. Bu nedenle, bu çalışmada yöneticilerin stratejik ittifakların performansına ilişkin algılarının, yöneticilerin bireysel özelliği olan güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi altında, performansın nedenine ilişkin yapılan atıflarla ve taraflar arasındaki ilişki sermayesinin oluşumuna etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları, yöneticilerin güvenme eğilimleri ve stratejik ittifakların performansına ilişkin yaptıkları atıfların, taraflar arasında ilişki sermayesinin oluşumunu önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, kişisel özelliklerin ve bireysel çıkarımların kurumlar arası ilişkilerde kişisel etkileşimin rolünü vurgulayan çalışmalara katkı sağlamaktadır (Kale vd., 2000; Gulati, 1995; Zaheer vd., 1998). Ayrıca, bu araştırma ilişki sermayesi ile performans arasındaki ilişkinin çift yönlü olabileceğini gösteren kanıtlar sunarak önceki çalışmalara katkı sağlamaktadır (Kale vd., 2000).

Yapısal eşitlik modelinden yararlanarak yapılan ilk hipotez analizinde, yöneticilerin olumlu ve olumsuz performans algılarının, taraflar arasındaki ilişki sermayesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak, stratejik ittifaklarda yer alan yöneticilerin, ittifak performansının nedenine ilişkin yaptıkları atıfların, ortaklar arasındaki ilişki sermayesini etkileyebileceği söylenebilir. Yöneticilerin ittifak performansının zayıfladığını algıladıklarında, yaptıkları atıflar doğrultusunda taraflar arasındaki ilişki zayıflamakta; performansın arttığı algılandığında ise, ittifak yöneticileri arasındaki ilişki sermayesi de artmaktadır. Bu bulgular, Aulakh ve arkadaşları (1996), Boersma-de Jong ve Ghauri (2003), Mohr ve Puck (2013) tarafından yapılan çalışmalarda ilişki düzeyi ile performans arasındaki ilişkinin çift yönlü olabileceğine dair önerileri desteklemektedir.

İkinci hipotez testinde, regresyon analizi kullanılarak yapılan araştırmada, olumlu ve olumsuz performans algılarının kontrol odağının içeriye ya da dışarıya atfedilmesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırma, olumsuz performansta dışarıya atıf yapılmasını ve olumlu performansta içeriye atıf yapılmasını beklemiş ve elde edilen bulgular bu durumu doğrulamıştır (Martinko vd., 2007; Taylor & Tyler, 1986; Abramson vd., 1978). Ancak, stratejik ittifakların performansına ilişkin olarak yöneticiler tarafından yapılan ortağın içsel ya da dışsal faktörlerine atıfların, taraflar arasındaki ilişki sermayesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Üçüncü hipotezde, kişisel özellik olarak güvenme eğiliminin, olumlu ve olumsuz performans algısının kontrol odağı üzerindeki etkisini düzenlediği önerilmiştir. Test sonuçları, güvenme eğilimi ile performans algısının etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermektedir. Güvenme eğiliminin düzenleyici etkisi negatiftir. Performans düşük algılandığında, güvenme eğilimi yüksek olan

yöneticiler düşük performansın nedenine dair atıflarını dışarıya yönlendirirken, performans yüksek algılandığında ise aynı yöneticilerin atıfları içeriye yönelmektedir. Bu bulgular, güvenme eğiliminin performans algısı üzerindeki etkisini gösteren önceki çalışmaları doğrulamaktadır (Poon vd., 2007; DeNeve & Cooper, 1998). Elde edilen sonuçlar, güvenme eğiliminin olumsuz performans algısının atıflar üzerindeki etkisini düzenlediğine dair ampirik bir kanıt sunarak literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bu bulgular, güvenme eğiliminin olumsuz olaylara yönelik duygusal tepkiler üzerinde de etkili olabileceğini göstermektedir. Atıfların kararlar (Ford, 1985) ve davranışlar (Weiner, 2000) üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, güvenme eğiliminin örgüt kuramı içinde daha geniş alanlarda da araştırılması faydalı olacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, güvenme eğiliminin ve yapılan atıfların, stratejik ittifaklar ve bu ittifaklarda yer alan yöneticiler arasındaki ilişki sermayesini önemli ölçüde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, sadece bireylerin güvenme eğilimlerinin değil, aynı zamanda atıf süreçlerinin örgüt içindeki ilişkiler üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, gelecekteki araştırmalar, bu etkileşimi daha da derinlemesine inceleyerek, stratejik ittifakların performans yönetimi ve çatışma çözümü süreçlerine dair yeni anlayışlar geliştirebilir.

5.1. Kuramsal ve Pratik Çıkarımlar

Bir örgütte, performans değerlendirme süreçleri genellikle performansı artırmayı amaçlayan faaliyetler olarak kabul edilmektedir (Blackman vd., 2022). Ancak, bu çalışma, performans değerlendirme sürecinin, stratejik ittifaklarda ilişki kalitesini nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, stratejik ittifaklarda ilişki sermayesine etki edebilecek olayların nedenini anlamak için atıfların nasıl kullanılabileceğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Böylece, çalışma, araştırmacıları stratejik ittifaklarda atıf kuramının öngörücü gücünü test etmeye teşvik etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, kontrol odağının ilişki sermayesi üzerindeki anlamlı bir etkisinin bulunmaması, kontrol odağının aracılık rolü üstlenmediği şeklinde yorumlanabilir. Ford'a (1985) göre, bir örgüt üyesinin yaptığı atıflar, sadece bireyin kişisel özelliklerinden değil, aynı zamanda örgütün yapısal özelliklerinden de etkilenir. Bu nedenle, örgüt üyelerinin yaptığı atıflar, günlük yaşamlarında sergiledikleri kişisel atıflardan farklı olabilir. Barry ve Crant (2000) ise, bireylerin işletme içindeki rollerinden dolayı sahip oldukları motivasyonların, kararlar üzerindeki etkisinin, atıfların etkisinden daha belirleyici olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu iki araştırmacının görüşleri ve mevcut araştırmanın bulguları ışığında, örgüt kuramı çerçevesinde yapılan atıf çalışmalarında, işletmenin başarısızlıkları, başarıları, stratejik hedefleri ve stratejik yeterlilikleri (Ford, 1985) ile birlikte, örgütsel yapı, kültür ve hiyerarşi gibi unsurların da dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Barry & Crant, 2000). Bu unsurların, atıf süreçlerini etkileyen önemli faktörler olabileceği düşünülmektedir ve örgütsel bağlamda yapılan atıf araştırmalarında bu faktörlerin göz önünde bulundurulması, daha kapsamlı ve doğru sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

Araştırma bulguları, yüksek güvenme eğilimine sahip yöneticilerin, ittifakın performansına bağlı olarak stratejik ittifak ortakları arasındaki ilişki kalitesinin düşmesi olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Atıflara bağlı olarak, yöneticilerin yüksek güvenme eğilimi, ortaklar arasında yapıcı ve faydalı etkileşime yol açarken, düşük güvenme eğilimi, tartışmalara ve yıkıcı çatışmalara yol açabilir. Bu nedenle, güvenme eğiliminin performans ve ilişki sermayesi üzerindeki düzenleyici rolüne dair elde edilen bulgular, güvenme eğiliminin stratejik ittifaklar açısından performans değerlendirme süreçlerinde dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Bulgular, performansa yönelik öznel atıfların, stratejik ittifak yöneticilerinin arasındaki çatışma olasılığını da etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, kişisel özelliklerden etkilenen önyargılar ve atıf stilleri, yöneticilerin adaletsiz kararlar almasına ve davranışlar sergilemesine yol açabilir, eğer yöneticilerin atıfları ortakları tarafından adil olarak algılanmazsa, çatışma olasılığı artabilir ve çatışma daha da kötüleşebilir. Çalışma, yöneticilerin güvenme eğiliminin bu öznel atıflarda düzenleyici bir rol oynadığını gösteren kanıtlar sunmuştur. Bu bağlamda, yöneticiler, performansın nedenine yönelik algılarının öznel olduğunu fark etmeli ve güvenme eğilimlerinin performansın nedenini algılama biçimlerini etkilediğinin bilincinde olmalıdırlar.

5.2. Kısıtlar

Atıflar, kontrol odağının dinamik bir şekilde geliştiği ve aktörü oyuncu, diğer tarafı gözlemci ve ilişkiyi dikkate alarak yapılan atıflarla şekillendiği bir süreçtir (Goncalo & Duguid, 2008). Kontrol odağına dayalı yapılan atıflar, performansın düşük olduğu durumlarda genellikle ilişkiye zarar verebilecek olumsuz duygulara yol açarken, atıf yapan kişi üzerinde de farklı duygular uyandırabilir ve bu duygular, davranışlar üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Araştırma, stratejik ittifakların performansının yüksek veya düşük olmasına göre kontrol odağının içeriye ya da dışarıya yapılan atıflarını incelemiştir. Ancak, stratejik ittifak içindeki atıfların atıf yapan yönetici üzerinde yarattığı tüm duygusal etkiler ve bunlara bağlı davranışsal değişiklikler bu çalışmada ele alınmamıştır.

Bir diğer sınırlama, araştırmanın uygulanmasındaki zorluklar nedeniyle yalnızca yerli ittifak ortağı ile ilgili değerlendirmeler yapılmış olması ve katılımcılardan yabancı ortağın yerine kendilerini koymalarının istenmemiş olmasıdır. Her iki tarafın da değerlendirmeye dahil edilmesi, daha doğru ve ideal sonuçların elde edilmesi açısından faydalı olabilirdi. Çünkü ilişkiler, bir tarafın çabaları ile zayıflayabileceği gibi, diğer tarafın çabalarıyla yeniden güçlendirilebilir. Bu durumda, ilişkiyi bir tarafın isteğiyle zayıflatan etki, diğer tarafın isteği ve çabaları ile yeniden istikrara kavuşturulabilir. Ancak mevcut araştırma, bu durumu test etmeye olanak tanımamaktadır.

Üçüncü olarak, araştırma yalnızca algısal veriler üzerinden performans ölçümü yapmıştır. Senaryoların sınırlı doğası nedeniyle, performansla ilgili nesnel verilerin daha kapsamlı bir şekilde sunulması ve katılımcıların algılarıyla bu veriler arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemek faydalı olacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, gerçek dünyada nesnel ve algısal performans değerlendirmelerinin birleştirilmesiyle bu alana önemli katkılar sağlayabilir.

Dördüncü olarak, ilişki sermayesi ve güven gibi unsurlar zaman içinde kademeli olarak gelişmektedir. Aynı deneyime sahip bir örneklem grubu üzerinde yapılan araştırma, ilişkilerin dinamiklerini ve etkileşimlerinin tam zenginliğini anlamayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca, performansın atıflar yoluyla istikrar ve ilişki sermayesi üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır ve bu araştırmayı şekillendiren ampirik çalışmalar da fazlasıyla azdır. Gelecekteki araştırmalar, bu çalışmada ele alınan değişkenlerin etkileyebileceği diğer önemli faktörleri dikkate alarak daha kapsamlı bulgular sunabilir.

Son olarak, özellikle olumsuz performansla ilgili yapılan atıfların kişide çeşitli olumsuz duygular yaratması olasıdır. Olumsuz performansla ilgili yapılan atıflar stratejik ittifaklara yapıldığında, üç farklı atıf türü ortaya çıkmaktadır: birincisi stratejik ittifakın kendisi, ikincisi ittifak içinde yer alan taraflar, üçüncüsü ise taraflar arasındaki ilişkidir. Her bir atıf türü farklı olumsuz duygulara yol açmaktadır. Ancak bu çalışma, tüm atıfları dikkate almamış ve hissedilen olumsuz duyguları ayrı ayrı değerlendirmemiştir. Bu durum, atıfların ilişki sermayesi üzerindeki etkisini doğru bir şekilde anlamayı kısıtlayabilir. Gelecekteki araştırmalar, stratejik ittifaklar gibi toplu yapılarda yapılan atıfların türünü ve bu atıfların yaratacağı duygusal etkileri daha ayrıntılı bir şekilde inceleyerek, atıfların ilişki sermayesi üzerindeki etkisini daha net bir şekilde ortaya koyabilir.

Kaynakça

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: critique and reformulation. *Journal of Abnormal psychology*, 87(1), 49-74.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:33.3.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:33.3.CO;2-P)
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- Gansinieca, R. L. (2016). Relational capital and open innovation – in search of interdependencies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 220, 236-242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.495>
- Blatt, R., (2009). Tough love: How communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams. *The Academy of Management Review*, 34(3), 533-551. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.406.33298>
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21, 369-386. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<369::AID-SMJ93>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<369::AID-SMJ93>3.0.CO;2-M)
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199804\)19:4<293::aid-smj982>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199804)19:4<293::aid-smj982>3.0.co;2-m)
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698. <https://doi.org/10.2307/2096399>

- Elfenbein, D. W., & Zenger, T. R. (2014). What is a relationship worth? Repeated exchange and the development and deployment of relational capital. *Organization Science*, 25(1), 222-244. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0824>
- Lau, R.S., & Cobb, A.T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and Exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 898-917. <https://doi.org/10.1002/job.674>
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2021). A 22-year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 30(6), 101833. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101833>
- Jiang X., Li Y., Gao S., (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14, pp. 173–189
- Lai J.H., Chang S. C., Chen S. S. (2010). Is experience valuable in international strategic alliances? *Journal of International Management*, 16, pp. 247–261
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2020). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 46(2), 334-363. <https://doi.org/10.1177/0149206318811562>
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Saidane, D., & Ben Abdallah, S. (2024). *Measuring Sustainable Performance: Toward Integrated Reporting*. In *Integrated Thinking For Long-Term Value Creation* (pp. 45–57). Springer.
- Jo, H., Kim, H., & Park, K. (2015). Corporate Environmental Responsibility and Firm Performance in the Financial Services Sector. *Journal of Business Ethics*, 131, 257–284.
- Zhang, J., & Zhu, M. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance: Evidence from China's Listed Companies. *Sustainability*, 13(4), 2164.
- Inkpen A.C. & Currallt S. C., (1998). The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, 4(1), 1-20
- Hoffmann W. H. & Schlosser R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*. 34, 357-381
- Ireland R.D., Hitt M.A., & Vaidyanath D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413-446.
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128-146.
- Halperin, E. & Tagar, M.R. (2017). Emotions in Conflicts: Understanding Emotional Processes sheds light on the Nature and Potential Resolution of Intractable Conflicts. *Current Opinion in Psychology*, 17, 94–98. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.017>
- Byrne, B.M. (2004) Testing for multigroup invariance using AMOS Graphics: A road less traveled. *Structural Equation Modeling* 11(2): 272–300. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1102_8.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/107.055.19909540118>.

- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/BF00991472>
- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199–207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.199>
- Baron, J. (1985). *Rationality and intelligence*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO978.051.1571275>
- Martinko, M.J. & Gardner, W.L. (1987). The Leader/Member Attribution Process. *The Academy of Management Review*, 12(2), pp. 235-249
- Martinko, M.J., Harvey, P. & Dasborough, M.T. (2011). The Attribution: theory in the organizational incubator sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), pp. 144-149
- Martinko, J., Douglas, M., & Harvey, S.P. (2006). Attribution Theory in Industrial and Organizational Psychology: A Review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, pp.127 – 187
- Martinko, M. J., Moss, S. E., Douglas, S. C., & Borkowski, N. (2007). Anticipating the inevitable: When leader and member attribution styles clash. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 158-174.
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459–476. <https://doi.org/10.1002/job.549>
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. and Baer, J.C. (2012) How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Weiner, B., (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), pp. 548-573
- Weiner, B., (2000). Intrapersonal and Interpersonal Theories of Motivation from an Attributional Perspective. *Educational Psychology Review*, 12(1), pp. 1-14
- Weiner, B. (2019). Wither attribution theory?. *Journal of Organizational Behavior*, 40, pp. 603-604.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359 – 381. <https://doi.org/10.1108/104.440.60810909301>
- Rudolph, U., Roesch, S., Greitemeyer, T., & Weiner, B. (2004). A Meta-Analytic Review of Help Giving and Aggression from an Attributional Perspective: Contributions to a General Theory of Motivation. *Cognition and Emotion*, 18, 815-848. <https://doi.org/10.1080/026.999.30341000248>
- Ayub, N., AlQurashi, S.M., Al-Yafi, W.A., & Jehn, K. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 671-694. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2016-0105>
- Keaveney, S.M. (2008). The blame game: An attribution theory approach to marketer–engineer conflict in high-technology companies. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 653–663. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.013>
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Carson, J. (2019). External relational attributions: Attributing cause to others’ relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 541-553. <https://doi.org/10.1002/job.2360>

- Teas, R.K. & McElroy, J.C. (1986). Causal Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation. *Journal of Marketing*, 50(1), 75-86. <https://doi.org/10.2307/1251280>
- Blackman, A. L., DiGennaro Reed, F. D., Erath, T. G., & Henley, A. J. (2022). A Survey of Staff Training and Performance Management Practices: An Update. *Behavior analysis in practice*, 16(3), 731–744. <https://doi.org/10.1007/s40617.022.00762-0>
- Bodtker, A.M. & Jameson, J.K. (2001). Emotion In Conflict Formation And Its Transformation: Application To Organizational Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259 – 275. <https://doi.org/10.1108/eb022858>
- McCutchen, Jr. W. W., Swamidass, P. M., Teng, B. –S. (2008). Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience. *Journal of High Technology Management Research*, 18, 191–202
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N.G. (2006). When Does Trust Matter to Alliance Performance? *The Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461
- Mohr, A.T. & Puck, J., (2013). Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. *Management International Review*, 53(2), 269-289
- Christoffersen, J., Plenborg, T. & Robson, M. J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23, 479–489
- Eberly, M., Holley, E., Johnson, M., & Mitchell, T. (2011). Beyond Internal and External: A Dyadic Theory of Relational Attributions. *The Academy of Management Review*. 36. 731-753. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0371>
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Bell-Dolan, D. & Anderson, C.A. (1999), “Attributional processes: An integration of social and clinical psychology”, In: Kowalski, R. M. and Leary, M. R. (Ed.), *The social psychology of emotional and behavioral problems: Interfaces of social and clinical psychology*, Washington, DC, US: American Psychological Association, pp. 37-67. <https://doi.org/10.1037/10320-002>
- Moore, J.E. (2000). Why is This Happening? A Causal Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences. *The Academy of Management Review*, 25(2), 335-349. <https://doi.org/10.2307/259017>
- Gardner, W.L., Karam, E.P., Tribble, L.L., & Coglisier, C.C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 554-569. <https://doi.org/10.1002/job.2349>
- Barry, B. & Crant, J.M. (2000). Dyadic Communication Relationships in Organizations: An Attribution/Expectancy Approach. *Organization Science*, 11(6), 648-664. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.648.12537>
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Vallerand, R.J. & Richer, F., (1988). On the Use of the Causal Dimension Scale in a Field Setting: A Test With Confirmatory Factor Analysis in Success and Failure Situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 704-712. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.704>

- Goncalo, J.A. (2004). Past success and convergent thinking in groups: The role of group-focused attributions. *European Journal of Social Psychology*, 34, 385–395
- Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103, 336–355.
- West, B. J., Patera, J.L., Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249–267
- Devinney, T. M. (2013). Is Microfoundational Thinking Critical to Management Thought and Practice? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 81–84.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85–112.
- Das, T.K. & Teng, B., –S. (2002). The Dynamics Of Alliance Conditions In The Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23, 747-767
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational Differences, Relational Mechanisms and Alliance Performance. *Strategic Management Journal*, 33 (13), 1453-1479
- Geringer, J.M. & Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22, 249-264.
- Gordon, M. E. & Bowlby, R. L. (1989). Reactance and intentionality attributions as determinants of the intent to file a grievance. *Personnel Psychology*, 42(2), 309–329. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00660.x>
- Ren, H. & Gray, B. (2009). Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals. *The Academy of Management Review*, 34(1), 105-126. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.357.13307>
- Covington, M.V. & Omelich, C.L. (1984). Controversies or consistencies? A reply to Brown and Weiner. *Journal of Educational Psychology*, 76(1), 159–168. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.76.1.159>
- Zucker L.G. (1985). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111
- Zaheer A., McEvily B., & Perrone V., (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Truston Performance. *Organization Science*, 9(2), pp. 141-159
- Bigley, G.A. & Pearce, J.L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 405-421
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136
- McKnight, D.H. & Chervany, N.L. (2002), “What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology”, *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35–59. <https://doi.org/10.1080/10864.415.2001.11044235>
- McKnight, D. H., Cummings, L.L., & Chervany, N.L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473-490. <https://doi.org/10.2307/259290>
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.3.367>

- Rotter, J.B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452. <https://doi.org/10.1037/h0031464>
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37, 523-540. <https://doi.org/10.1177/135.050.7606073424>
- Adler, P.S. & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects For A New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ring, P.S. & Van De Ven, A.H., (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J., (2005). Antecedents of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302. <https://doi.org/10.1007/s10869.004.2229-8>
- Hardin, R., (1993). The street-level epistemology of trust. *Politics & Society*, 21, 505-529. <https://doi.org/10.1177/003.232.9293021004006>
- Taylor, D.M. & Tyler, J.K. (1986). Group Members' Responses to Group-Serving Attributions for Success and Failure. *The Journal of Social Psychology*, 126(6), 775-781. <https://doi.org/10.1080/00224.545.1986.9713659>
- Poon J.M.L., Mohd Salleh A.H., & Che Senik Z. (2007). Propensity to trust as a moderator of the relationship between perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(3), 350-366. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-10-03-2007-B004>
- Bitter, M. & Gardner, W. (1995), "A Mid-Range Theory of the Leader/Member Attribution Process in Professional Service Organizations: The Role of the Organizational Environment And Impression Management", In: Martinko, M.J. (Ed.), *Attribution Theory: An Organizational Perspective*. St. Lucie Press, 171-192. <https://doi.org/10.4324/978.131.5137926-10>
- Yayla, S., Yeniurt, S., Uslay, C., & Çavuşgil, E. (2018). The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions. *International Business Review*, 27(6), 1105-1115
- McAuley, E., Duncan, T.E., & Russell, D.W. (1992). Measuring Causal Attributions: The Revised Causal Dimension Scale (CDSII). *Personal Social Psychology Bulletin*, 18, 566-573. <https://doi.org/10.1177/014.616.7292185006>
- Kohtamäki, M., Partanen, J., & Möller, K. (2013). Making a profit with R&D services — The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 42, 71-81
- Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *International Journal of Management Science*, 28(6), 725-737. [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(00\)00021-9](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(00)00021-9)
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138
- Robson, M. J., Katsikeas, C.S., & Bello, D.C. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. *Organization Science*, 19(4), 647-665
- Howell, W. C. (1994). Human Factors and the Challenges of the Future. *Psychological Science*, 5(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1994.tb00605.x>

- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Hayes, A. F. (2015). An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1–22.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), Global Perspectives on Cooperative Strategies, 1005-1032
- Boersma-de Jong, M., & Ghauri, P. (2003). Trust in International Joint Venture Relationships. *Journal of Business Research*, 56, 1031 – 1042.
- Ford, J.D. (1985). The Effects of Causal Attributions on Decision Makers' Responses to Performance Downturns. *The Academy of Management Review*, 10(4), pp. 770-786
- Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: critique and reformulation. *Journal of Abnormal psychology*, 87(1), 49–74.
- Adler, P.S. & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects For A New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), Global Perspectives on Cooperative Strategies, 1005-1032
- Ayub, N., AlQurashi, S.M., Al-Yafi, W.A., & Jehn, K. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 671-694. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2016-0105>
- Baron, J. (1985). *Rationality and intelligence*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO978.051.1571275>
- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199–207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.199>
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/BF00991472>
- Barry, B. & Crant, J.M. (2000). Dyadic Communication Relationships in Organizations: An Attribution/Expectancy Approach. *Organization Science*, 11(6), 648-664. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.648.12537>
- Bell-Dolan, D., & Anderson, C.A. (1999), “Attributional processes: An integration of social and clinical psychology”, In: Kowalski, R. M. and Leary, M. R. (Ed.), *The social psychology of emotional and behavioral problems: Interfaces of social and clinical psychology*, Washington, DC, US: American Psychological Association, pp. 37-67. <https://doi.org/10.1037/10320-002>
- Bigley, G.A. & Pearce, J.L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 405-421
- Blackman, A. L., DiGennaro Reed, F. D., Erath, T. G., & Henley, A. J. (2022). A Survey of Staff Training and Performance Management Practices: An Update. *Behavior analysis in practice*, 16(3), 731–744. <https://doi.org/10.1007/s40617.022.00762-0>
- Blatt, R., (2009). Tough love: How communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams. *The Academy of Management Review*, 34(3), 533-551. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.406.33298>

- Bodtker, A.M. & Jameson, J.K. (2001). Emotion In Conflict Formation And Its Transformation: Application To Organizational Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259 – 275. <https://doi.org/10.1108/eb022858>
- Boersma-de Jong, M., & Ghauri, P. (2003). Trust in International Joint Venture Relationships. *Journal of Business Research*, 56, 1031 – 1042.
- Byrne, B.M. (2004) Testing for multigroup invariance using AMOS Graphics: A road less traveled. *Structural Equation Modeling* 11(2): 272–300. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1102_8.
- Carson, J. (2019). External relational attributions: Attributing cause to others’ relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 541-553. <https://doi.org/10.1002/job.2360>
- Christoffersen, J., Plenborg, T. & Robson, M. J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23, 479–489
- Covington, M.V. & Omelich, C.L. (1984). Controversies or consistencies? A reply to Brown and Weiner. *Journal of Educational Psychology*, 76(1), 159–168. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.76.1.159>
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Das, T.K. & Teng, B., –S. (2002). The Dynamics Of Alliance Conditions In The Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Devinney, T. M. (2013). Is Microfoundational Thinking Critical to Management Thought and Practice? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 81–84.
- Eberly, M., Holley, E., Johnson, M. & Mitchell, T. (2011). Beyond Internal and External: A Dyadic Theory of Relational Attributions. *The Academy of Management Review*. 36. 731-753. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0371>
- Elfenbein, D. W. & Zenger, T. R. (2014). What is a relationship worth? Repeated exchange and the development and deployment of relational capital. *Organization Science*, 25(1), 222-244. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0824>
- Ford, J.D. (1985). The Effects of Causal Attributions on Decision Makers’ Responses to Performance Downturns. *The Academy of Management Review*, 10(4), pp. 770-786
- Gansinieca, R. L. (2016). Relational capital and open innovation – in search of interdependencies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 220, 236-242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.495+A50>
- Gardner, W.L., Karam, E.P., Tribble, L.L. & Coglisier, C.C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader-member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 554-569. <https://doi.org/10.1002/job.2349>
- Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *International Journal of Management Science*, 28(6), 725–737. [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(00\)00021-9](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(00)00021-9)
- Geringer, J.M. & Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22, 249-264.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J., (2005). Antecedents of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302. <https://doi.org/10.1007/s10869.004.2229-8>

- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2021). A 22-year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 30(6), 101833. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101833>
- Goncalo, J.A. (2004). Past success and convergent thinking in groups: The role of group-focused attributions. *European Journal of Social Psychology*, 34, 385–395
- Gordon, M. E., & Bowlby, R. L. (1989). Reactance and intentionality attributions as determinants of the intent to file a grievance. *Personnel Psychology*, 42(2), 309–329. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00660.x>
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85–112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199804\)19:4<293::aid-smj982>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199804)19:4<293::aid-smj982>3.0.co;2-m)
- Halperin, E. & Tagar, M.R. (2017). Emotions in Conflicts: Understanding Emotional Processes sheds light on the Nature and Potential Resolution of Intractable Conflicts. *Current Opinion in Psychology*, 17, 94–98. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.017>
- Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103, 336–355.
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459–476. <https://doi.org/10.1002/job.549>
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128–146.
- Hayes, A. F. (2015). An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1–22.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Hoffmann W. H. & Schlosser R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*. 34, 357–381
- Howell, W. C. (1994). Human Factors and the Challenges of the Future. *Psychological Science*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1994.tb00605.x>
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/107.055.19909540118>.
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2020). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 46(2), 334–363. <https://doi.org/10.1177/014.920.6318811562>
- Inkpen A.C. & Currallt S. C., (1998). The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, 4(1), 1–20
- Ireland R.D., Hitt M.A., & Vaidyanath D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413–446.
- Jiang X., Li Y., & Gao S., (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14, pp. 173–189

- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2012) How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128–138
- Jo, H., Kim, H., & Park, K. (2015). Corporate Environmental Responsibility and Firm Performance in the Financial Services Sector. *Journal of Business Ethics*, 131, 257–284.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23, 747-767
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:33.3.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:33.3.CO;2-P)
- Keaveney, S.M. (2008). The blame game: An attribution theory approach to marketer–engineer conflict in high-technology companies. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 653–663. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.013>
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Kohtamäki, M., Partanen, J., & Möller, K. (2013). Making a profit with R&D services — The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 42, 71–81
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N.G. (2006). When Does Trust Matter to Alliance Performance? *The Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917
- Lai J.H., Chang S. C., & Chen S. S. (2010). Is experience valuable in international strategic alliances? *Journal of International Management*, 16, pp. 247–261
- Lau, R.S. & Cobb, A.T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and Exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 898-917. <https://doi.org/10.1002/job.674>
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational Differences, Relational Mechanisms and Alliance Performance. *Strategic Management Journal*, 33 (13), 1453-1479
- Martinko, J., Douglas, M., & Harvey, S.P. (2006). Attribution Theory in Industrial and Organizational Psychology: A Review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, pp.127 – 187
- Martinko, M. J., Moss, S. E., Douglas, S. C., & Borkowski, N. (2007). Anticipating the inevitable: When leader and member attribution styles clash. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 158-174.
- Martinko, M.J. & Gardner, W.L. (1987). The Leader/Member Attribution Process. *The Academy of Management Review*, 12(2), pp. 235-249
- Martinko, M.J., Harvey, P., & Dasborough, M.T. (2011). The Attribution: theory in the organizational incubator sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), pp. 144-149
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734

- McAuley, E., Duncan, T.E., & Russell, D.W. (1992). Measuring Causal Attributions: The Revised Causal Dimension Scale (CDSII). *Personal Social Psychology Bulletin*, 18, 566-573. <https://doi.org/10.1177/014.616.7292185006>
- McCutchen, Jr. W. W., Swamidass, P. M., & Teng, B. -S. (2008). Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience. *Journal of High Technology Management Research*, 18, 191-202
- McKnight, D. H., Cummings, L.L., & Chervany, N.L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473-490. <https://doi.org/10.2307/259290>
- McKnight, D.H. & Chervany, N.L. (2002), "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology", *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35-59. <https://doi.org/10.1080/10864.415.2001.11044235>
- Mohr, A.T. & Puck , J., (2013). Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. *Management International Review*, 53(2), 269-289
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37, 523-540. <https://doi.org/10.1177/135.050.7606073424>
- Moore, J.E. (2000). Why is This Happening? A Causal Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences. *The Academy of Management Review*, 25(2), 335-349. <https://doi.org/10.2307/259017>
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359 - 381. <https://doi.org/10.1108/104.440.60810909301>
- Poon J.M.L., Mohd Salleh A.H., & Che Senik Z. (2007). Propensity to trust as a moderator of the relationship between perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(3), 350-366. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-10-03-2007-B004>
- Ren, H. & Gray, B. (2009). Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals. *The Academy of Management Review*, 34(1), 105-126. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.357.13307>
- Ring, P.S. & Van De Ven, A.H., (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498
- Robson, M. J., Katsikeas, C.S., & Bello, D.C. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. *Organization Science*, 19(4), 647-665
- Rotter, J.B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452. <https://doi.org/10.1037/h0031464>
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21, 369-386. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<369::AID-SMJ93>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<369::AID-SMJ93>3.0.CO;2-M)
- Rudolph, U., Roesch, S., Greitemeyer, T., & Weiner, B. (2004). A Meta-Analytic Review of Help Giving and Aggression from an Attributional Perspective: Contributions to a General Theory of Motivation. *Cognition and Emotion*, 18, 815-848. <https://doi.org/10.1080/026.999.30341000248>
- Saidane, D., & Ben Abdallah, S. (2024). *Measuring Sustainable Performance: Toward Integrated Reporting*. In *Integrated Thinking For Long-Term Value Creation* (pp. 45-57). Springer.
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461

- Sitkin, S.B. & Roth, N.L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.3.367>
- Taylor, D.M. & Tyler, J.K. (1986). Group Members’ Responses to Group-Serving Attributions for Success and Failure. *The Journal of Social Psychology*, 126(6), 775–781. <https://doi.org/10.1080/00224.545.1986.9713659>
- Teas, R.K. & McElroy, J.C. (1986). Causal Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation. *Journal of Marketing*, 50(1), 75-86. <https://doi.org/10.2307/1251280>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698. <https://doi.org/10.2307/2096399>
- Vallerand, R.J. & Richer, F. (1988). On the Use of the Causal Dimension Scale in a Field Setting: A Test With Confirmatory Factor Analysis in Success and Failure Situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 704-712. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.704>
- Weiner, B. (2019). Wither attribution theory?. *Journal of Organizational Behavior*, 40, pp. 603-604.
- Weiner, B., (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), pp. 548-573
- Weiner, B., (2000). Intrapersonal and Interpersonal Theories of Motivation from an Attributional Perspective. *Educational Psychology Review*, 12(1), pp. 1-14
- West, B. J., Patera, J.L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249–267
- Yayla, S., Yenyurt, S., Uslay, C., & Çavuşgil, E. (2018). The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions. *International Business Review*, 27(6), 1105-1115
- Zaheer A., McEvily B., & Perrone V., (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), pp. 141-159
- Zhang, J. & Zhu, M. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance: Evidence from China’s Listed Companies. *Sustainability*, 13(4), 2164.
- Zucker L.G. (1985). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111

**THE EFFECT OF MANAGERIAL ATTRIBUTIONS REGARDING THE CAUSE OF
STRATEGIC ALLIANCE PERFORMANCE ON PARTNERS' RELATIONSHIP CAPITAL
UNDER THE MODERATION EFFECT OF PROPENSITY TO TRUST***

Hızır KONUK*** 

Strategic alliances are widely adopted inter-organizational arrangements aimed at leveraging mutual strengths and achieving competitive advantage. Despite their potential, many alliances fall short due to relational instability, especially when performance outcomes are ambiguous or disappointing. One critical factor in this context is how managers interpret alliance performance. This study explores the effects of managerial attributions regarding alliance performance on the relationship capital between alliance partners and investigates how an individual-level trait—propensity to trust—moderates these effects.

Grounded in attribution theory (Weiner, 1985), the study posits that alliance performance triggers causal reasoning processes in managers, who may attribute success or failure to internal (e.g., partner's lack of ability or effort) or external (e.g., market turbulence) causes. When failure is attributed to internal causes, socio-emotional responses such as blame or frustration may emerge, eroding interpersonal goodwill and trust—key components of relationship capital (Harvey et al., 2014; Rudolph et al., 2004). However, individual characteristics such as propensity to trust can influence attribution styles. Managers high in trust propensity tend to discount internal attributions and preserve relational quality even in unfavorable performance conditions (Mayer et al., 1995; McKnight et al., 1998).

* This article is derived from the doctoral dissertation titled “The Effect of Positively/Negatively Perceived Performance on Strategic Alliance Stability through Attribution and Relationship Capital under the Moderating Role of Propensity to Trust,” prepared by Hızır Konuk in 2019 under the supervision of Prof. Dr. İnci Erdem Artan at the Department of Management and Organization, Business Administration Programme, Institute of Social Sciences, Marmara University, Republic of Türkiye. The data used in this study were collected in 2018. Therefore, it does not have an ethics committee approval.

** MEF University, Business Administration (English), konukhi@mef.edu.tr, 0000-0002-9274-6912

Data were collected from 200 white-collar professionals working in Turkish SMEs engaged in international strategic alliances. All participants held at least a bachelor's degree and had first-hand experience in managing or participating in strategic alliances. Validated measurement scales were adapted from prior studies: alliance performance perception from Hebert et al. (2005), locus-of-causality attributions from McAuley et al. (1992), relationship capital from Kale et al. (2000) and Kohtamäki et al. (2013), and propensity to trust from Gefen (2000). Structural equation modeling (SEM) using AMOS was employed to test both direct and interaction effects.

The results revealed that perceived alliance performance is a strong and positive predictor of relationship capital ($\beta = .724$, $p < .001$). In other words, managers who perceived their alliances as successful reported higher levels of trust, mutual respect, and long-term commitment to their partners. Contrary to expectations, the mediation effect of attributional locus of control was not statistically significant ($\beta = .014$, $p > .05$). However, a significant moderation effect was identified: managers with high trust propensity were less likely to assign failure to their partners' internal deficiencies ($\beta = -.463$, $p < .05$). This suggests that trust disposition not only buffers the interpersonal damage from poor outcomes but also shapes attributional style.

This research contributes to the strategic alliance literature by integrating attribution theory into the explanation of relational dynamics. It highlights that alliance performance is not interpreted in isolation; it is filtered through cognitive and dispositional lenses that influence subsequent behavior and perceptions. While prior research has emphasized the structural and contractual mechanisms of alliance governance, this study emphasizes the often-overlooked psychological dimensions. Specifically, it brings to the forefront the role of individual differences—such as trust propensity—in shaping alliance trajectories.

From a managerial standpoint, the findings imply that alliance sustainability depends not only on performance metrics but also on how such performance is interpreted. Organizations should consider assessing and developing trust-oriented

cognitive traits in managers appointed to alliance roles. Additionally, interventions such as attributional training or structured feedback loops could mitigate destructive blame cycles during periods of underperformance. This study thus encourages a more nuanced understanding of alliance management—one that combines strategy with psychology.