

KÜLTÜR, ORTAKLIK VE REKABET: TÜRKİYE'YE İLİŞKİN RAKAMLAR

Muhsin HALİS¹

(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

Abdülkadir ŞENKAL²

(Kocaeli Üniversitesi, Türkiye)

Oğuz TÜRKAY³

(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

1. GİRİŞ

Ortaklık kavramı ticaret hayatını zenginleştiren ve çoğu zaman işletmelerin başarısını belirleyen bir öneme sahiptir. Bunun yanında, ortaklığın yeşerebileceği bir kültürel ortam bir ülkede tüm iş dünyasının bu önemli araca yaklaşımını belirlemektedir. Bu önemine rağmen ortaklık konusunda çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu nedenle de konunun kavramsal çerçevesi belirsizdir. Aslında kavram, farklı birimleri bir araya getiren kurumsal bir diyalogu içeren sosyal ortaklıkları da kapsayacak kadar geniş bir tanımsal alana sahiptir. Ancak bu kavram daha çok bilindik anlamıyla, iş ilişkileri ya da kurumsal ilişkileri ifade etmek için kullanılır.

Ortaklık, iki ya da daha fazla kişinin, özel veya tüzel ölçütlere göre kazanç sağlamak ve sağlanan kazancı paylaşmak amacıyla bir iktisadi ve mali teşebbüs kurmak için, emek ve sermayelerini bir araya getirerek oluşturdukları birlikteliğin genel adıdır. Üretim-tüketim ilişkilerinin yaşandığı tüm toplumların ortak bir özelliği olan ortaklık olgusu toplumsal farklılıklara bağlı olarak ticari ilişkilere yön vermektedir. Belli bir anlaşma çerçevesinde kurulan ve kazanç paylaşımı amacı güden oluşumlar olarak ortaklıklar kültürel farklılıklara duyarlıdır.

Ortaklığın eski çağlardan bu yana ticari faaliyetlerinde güç birliği yapmak isteyen kişilerce yapıla geldiği bilinmektedir. Bunun yanında Hammurabi yasalarından başlayarak, Roma'da, Osmanlı'da ve diğer birçok devlette ticareti düzenleyen kurallar arasında ortaklıkla ilgili hükümler bulunmaktadır. Bu

¹ Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

² Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

³ Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bu bildiri İstanbul Ticaret Odası tarafından desteklenen "Türk İşletmelerinde Ortaklık ve Güven" isimli çalışmada kullanılan verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

hükümler ortaklık ilişkilerini sınıflandırmakta ve düzenlemektedir (Gedikli, 1998; Çizakça, 1999; Poroy vd., 2000; Köse, 2001; Kumaş, 2006).

Günümüzde ise ortaklığın modern işletmeciliğin gerekleri paralelinde evrildiği görülmektedir. Özellikle bilginin artan önemi paralelinde, bilgi ve deneyimin paylaşılmasına dayalı ortaklık girişimleri yaygınlaşmıştır. Bilgi finansal sermaye kadar kolay sahip olunan bir kaynak olmadığı için, bilgi temelli kurulan ortaklıkların, sermaye ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulan ortaklıklardan farklı bir yoğunlukta ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tip ortaklıklar sermaye temelli oluşturulan ortaklıklara göre daha uzun ömürlüdür. Günümüz ortaklık çerçevesinin diğer bir öne çıkan tarafı işletmelerin, yeni ürünlerin ya da yeni hizmet ve kaynakların geliştirilmesi gibi girişimsel amaçlar için gittikçe daha çok ortaklığa gereksinim duymakta oluşlarıdır. Bu girişimsel ortaklıkların öneminin arttığına ilişkin birçok kanıt var olsa da, bu girişimsel ortaklıklar olgusu konusunda yeterince araştırma yapıldığı söylenemez. Bu nedenle, girişimsel işbirliklerini ya da ortaklıkları anlamada son derecede önemli olan birçok konu hala aydınlatılabilmemiş değildir (Garvis, 2000).

Ortaklıkların birçok endüstride firma başarısı için hayati derecede önemi olan sonuçları vardır. Ortaklık kapsamında firmalar, finansal risk paylaşmak, ölçek ekonomilerinden faydalanmak veya üretim ve satış maliyetlerini en aza indirmek için bir araya gelmektedir. Firmalar stratejik ortaklıklara endüstride veya ağda, rakiplerine kıyasla avantajlı bir pozisyon elde etmek için katılırlar. Bunun yanında, girişimsel ortaklıklar sadece ortak kaynak ve risk paylaşmaktan çok yeni ürünler, teknolojiler ve piyasalar yaratmak gibi girişimsel aktivitelere odaklanmaktadır. Firmalar arası ilişkilerin girişimsel işbirliği olarak değerlendirilebilecek birçok türü olmasına rağmen, ürün geliştirme ittifakları ve ortak girişimler bunlar içinde en önemli olanlarıdır. Girişimsel davranışın ayırıcı bir karakteristiği yeni ürünler yaratmaya ve sunmaya ilişkin vaatlerdir. Yeni ürünlerin geliştirilmesiyle ilgili yenilikçilik, araştırmacılar tarafından girişimsel aktivitelerle ilişkilendirilmektedir. Birçok endüstride, yenilikçi süreçlerin girişimsel gelişimi firmanın devamı ve büyümesi için hayati öneme sahiptir.

2. Ortaklığı Doğuran ve Yaygınlaştıran Dinamikler

Ortaklığın günümüz iş dünyası açısından en sık görülen ve stratejik önem arz eden bir türü olarak ortaya çıkan girişimci ortaklıkları doğuran ve yaygınlaştıran farklı etkenler söz konusudur. Bu etkenleri sektörel, örgütsel ve ortaklar arası ilişkilere has dinamikler olmak üzere üç grupta ele almak olasıdır.

2.1. Sektörel Dinamikler

Rekabetin piyasalarda yarattığı riskler nedeniyle, pozisyonlarını güçlü kılmak için firmalar, işbirliği ya da ortaklık yapmak suretiyle riskleri bertaraf

etmeyi bir çıkış yolu olarak görmekteyiz. Doğal olarak, ortaklık ya da işbirliği yapılan partnerin aynı sektördeki rakiplerden biri olması, bir ortağın saldırısını işbirliğine çevirmiş olmak anlamına gelecek ve taraflar için güçlü bir pozisyon yaratacaktır. Bu bakımdan ortaklıkları ve başarılarını belirleyen bahsedilmesi gereken ilk etken sektörel unsurlardır denebilir.

2.2. Örgütsel Dinamikler

Örgütleri girişimci ortaklığa iten diğer nedenleri işletmeye bağlı nedenler olarak sıralamak mümkündür. Bunların bir kısmı işletmenin demografik özellikleri ile ilgili iken diğer bir kısmı kültürel özelliklerine bağlıdır. Örneğin Mosakowski (1991) ortaklıkların firma karakteristikleri ve finansal performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve firma ölçeğinin ortaklıktan elde edilen performansla olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. McGee, Dowling ve Megginson (1995) ortaklıklarda başarının firma yaşı, tecrübe ve ittifakların kullanımına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçek yanında örgütsel yapının ortaklık ilişkisine etkileri de tartışılan konulardandır. Ancak ortaklığı belirleyen işletmeye özgü unsurların en önemlilerinden birisi yenilikçilik kültürü ve risk alma konularıdır. Bu bakımdan bir girişimsel ortaklık özelliği olarak öne çıkan konu işletmenin yenilikçiliği (innovation) destekleme kabiliyetidir. Yenilikçilik çok boyutlu bir kavramdır, yaratıcılığa, gelişmeye veya yeni ve orijinal fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin ortaya konmasına dayanmaktadır (Zahra, 1996). İşletmeler tarafından girilen yenilikçi ürün formları, ürünlerin yeni ve farklı uygulama alanlarının vurgulanması, süreç yenilikleri, ürünlerin üretim ve dağıtım şekillerindeki değişikliklerin vurgulanması, yönetsel yenilik ile yeni örgütsel ve yönetsel yetenekler biçiminde görülebilir (Dougherty, 1992; Tushman ve Nadler, 1986; Damanpour, 1991).

2.3. Örgütler Arası İlişkiye Has Dinamikler

Ortaklıklarda işletmeler arasındaki ilişkinin özellikleri de aynı zamanda operasyonel ve finansal sonuçlar açısından birçok çalışmaya konu teşkil etmektedir. Örneğin Larson (1991,1992), firmaların yüksek güven düzeyi geliştirip bunu sürdürdükleri işbirliği anlaşmalarının büyük ölçüde firmanın büyümesiyle sonuçlandığını ifade etmektedir. Bu çalışmanın bir sonucu olarak, firmalar arasındaki güven ortaklar arasındaki bilgi alışverişini ve iletişimi kolaylaştırmakta, risk algısını da azaltmaktadır. Niederkofler (1991) ittifakların başarısını ve başarısızlığını belirleyen ilişki özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırmacı, altı boyut (yenilikçilik, stratejik etki, belirsizlik, ölçek ekonomisi, standardizasyon, tekrarlama) açısından bakıldığında, ilişkilerin ortaklar arasında geliştirilen operasyonel ve stratejik uyuma dâhil olan yöneticiler tarafından geliştirildiğini ileri sürmüştür. Ölçek, yapı ve örgütsel süreçler gibi örgütsel farklılıklar sürekli tekrarlayan sorunlar meydana getirirse de, Niederkofler (1991) hangi aşamada olduğuna bakılmaksızın işbirlikleri üzerinde

iyi niyetin ve güvenin dengeleyici bir rolü olduğunu saptamıştır. Tüm bunlar ortakların davranışlarına tahammülü arttırmış, çatışmalardan kaçınmaya yardımcı olmuş, iletişim düzeyini arttırmış ve ortaklar arasındaki uyumsuzluklarla mücadele etme başarısı sağlamıştır. Bu işbirliklerinde güven düzeyi ilişkilerin zaman içindeki durumuna göre yükselmiş ve azalmıştır. Dodgson (1993) teknoloji işbirliklerindeki öğrenmenin ortaklar arasındaki yüksek güven düzeyine bağlı olduğunu savunmuştur. Ayrıca AR-GE başarısı için, firmalar arası güvenin sözleşme mecburiyetlerinin ötesine geçmesi gerektiğini de ileri sürmüştür.

3. Ortaklığın Kültürel Kökleri ve Türkiye’de Ortaklık Kültürü

Ekonominin temel varsayımı olan “*homo economicus*” kavramı bireylerin ekonomi ile ilgili konularda rasyonel davrandıklarını vurgulamaktadır. Piyasanın en doğru çözümü bulduğu inancı bu varsayıma dayanmaktadır. Oysaki birçok alanda rasyonaliteye dayalı yaklaşımın insan davranışlarını açıklayamadığı görülmektedir. Bu nedenle de davranışsal ekonomi, ekonomik kararları verirken disiplinler arası bir bakış açısıyla bakmanın önemine işaret etmektedir. Rasyonalite varsayımının insanların aldığı kararları öngörememesinin ve açıklayamamasının nedeni, temelde sosyal ve davranışsal unsurları (kültür, normlar, gelenek, görenekler, vb.) göz ardı etmesine bağlanabilir. Bir ekonomik çıkarım ve uygulama alanı olarak ortaklığın da, elbette ki, ticari mantık çerçevesinde rasyonel bir yanı vardır. Ancak, konunun çerçevesini belirleyen kültürel unsurlar da söz konusu edilmelidir.

Kültürün farklı tanımları kapsamında ortak özellik olarak, kültürün grupları (sosyal yapıları) birbirinden ayıran bir takım özellikleri ifade eden bir işleve sahip olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla kültür, bir toplumun veya sosyal grubun üyelerinin sorunlarını analiz etmenin kurallarını ortaya koymaktadır. Bu özelliği ile tüm sosyal olgulara değinen ve bu kapsamıyla toplumsal yapıyı oluşturan bütün alt sistemleri kapsamına alan geniş bir kavramdır. Kültürün, sosyal yapılar arasındaki farklılıkları analiz etmenin yanında, sosyal yapılar içerisinde yer alan bireyler için de tanımlayıcı olması kültürle ilgili tanımların diğer ortak yönünü oluşturmaktadır (Şekerli, 2006). Bu bakımdan kültür, toplumsal bütünün bir alt sistemi olarak işletmenin çıktılarına da etki etmekte ve işletmecilik alanı ile ilgili davranışları açıklamada önemli bir yaklaşım sunmaktadır. Örgütsel yapılar, bu örgütün iç ve dış çevresinde yer alan insanların davranışları, tutumları ve sosyokültürel özellikleri tarafından belirlenir savı artık genel kabul görmektedir (Sargut, 2001).

Sürekli bir değişim içindeki dünyada kültürel yapılar da değişime uğramaktadır. Bu yolla toplumsal farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Kültürler arası farklılaşma, kaçınılmaz olarak kültür içinde yer alan unsurları da etkilemektedir. Kültürel değişim kurumsal yapılar da değişime uğratmaktadır. Toplumsal birer

unsur olan örgütler ve örgüt yapıları da kaçınılmaz bir şekilde kültüre uyum göstermektedir. Bir toplum içinde doğup gelişen kurumlar o toplumun kültürel öğeleri tarafından şekillenmektedir. Bu nedenle kurumların ülke orijinleri, kurum kültürleri üzerinde etkilidir. Bu etkilerin anlaşılması için ise ülke kültürlerini sistemli şekilde inceleyen bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Ulusların kültürleri üzerine sistemli bir şekilde ortaya koyulmuş olan, kültürel boyutlara ilişkin tasnifler konusunda en bilinen ve birçok çalışmada referans olarak kabul gören kültür tanımlaması Hofstede'ye aittir. Hofstede'nin farklı kültürler arasındaki değer farklılıklarını ortaya koymaya yönelik bu yaklaşımı, uluslararası işletme ve kültür konularında yapılan birçok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur. Bu çalışmada da, Türk kültürünün ortaklık özellikleri Hofstede'nin bulgularına dayanılarak yorumlanmaktadır.

3.1.Hofstede Sınıflandırması İtibariyle Türk Kültürünün Ortaklık Özellikleri

Hofstede 1984 yılında yayımladığı kapsamlı araştırmada kültür ve davranış ilişkisine dair önemli bulgular saptamış, kültürel farklılıkların kritik boyutlarını tanımlamıştır. Hofstede kültürü, aynı sosyal çevre içinde yaşayan insanlar tarafından en azından kısmen paylaşıldığı için ortak bir olgu olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültür, bir insan kümesine mensup bireyleri diğer kümelerden ayıran önemli bir kıstas olarak belirlemektedir.

Hofstede insan davranışlarını kültürle izaha imkân veren tasnifinde kültürün boyutlarını tanımlamaktadır. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu dünyadan birçok ülkeden elde edilen bulgular, kültürel anlamda belirgin ayrımlar içeren dört ana kültürel boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar “ortaklaşa davranış (Bireycilik - toplulukçuluk)”, “baskın değerler (Kadını tarz – erkesi tarz)”, “güç mesafesi”, ve “belirsizlikten kaçma”dır. Araştırmacı daha sonraki yıllarda yaptığı çalışmalarda kültürler arası farka konu olan beşinci bir boyut olarak “zaman yönelimi”ni de ortaya koymuştur.

3.1.1. Güç Mesafesi

“Güç mesafesi” kavramı, örgütsel ve toplumsal ilişkilerde bireylerin sahip olduğu gücün belirlediği toplumsal ve bireysel ilişkilerin niteliğini ve gücün sosyal yapı içindeki dağılımını davranışsal sonuçlarıyla açıklamaktadır. Hofstede (2001) güç mesafesi kavramını eşitsilik ile birlikte incelenmektedir. Bireyler arasındaki güç dağılımında taraflar arasında ya bir simetri, ya da bir asimetri vardır. Yani, güç dağılımı ya dengelidir, ya da dengesiz ve orantısızdır. Toplumsal güç mesafesi bireyler ve gruplar arasında güç dağılımı düzeyi ile toplumsal özellikler ilişkisini açıklar. İki farklı birey ya da grubun sahip oldukları güçlerin bir diğerine oranı 1'e yaklaştıkça güç mesafesi azalır. Bu oran 1'den uzaklaştıkça bu mesafe artar. Başka bir ifade ile gücün taraflar arasında nispeten eşit dağılması düşük güç mesafesi olarak adlandırılırken,

gücün eşit olmayan dağılımı yüksek güç mesafesi olarak isimlendirilmektedir (Hofstede ve Soeters, 2002).

Hofstede araştırmasında ülkelere göre güç mesafesi skorları Tablo-2'de büyükten küçüğe doğru sıralanmış olarak görülmektedir. Bu çerçevede Türkiye'nin skoru "orta güç mesafesi" olarak tanımlanabilir. Hofstede'nin bulguları açısından değerlendirildiğinde, Türk toplumunda, astlar ve üstler arasındaki güç mesafesinin davranışlarda çok belirgin etkileri olduğu belirtilmelidir. Türk kültürü dairesinde bir çalışan yöneticinin odasına kapıyı çalmadan giremez ya da saygıyı simgeleyen seremoniler olmaksızın iletişim kurmaya kalkışamaz. Oturmak için emir müsaade bekler, ayrılırken izin ister. Bu gibi semboller algılanan güç mesafesinin ne denli belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo-1: Ünelere Göre Güç Mesafesi Sıralaması

Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
Malezya	104	Singapur	74	Uruguay	61	Luksemburg	40
Slovakya	104	Bulgaristan	70	Yunanistan	60	ABD	40
Guatemala	95	Fas	70	Güney Kore	60	Kanada	39
Panama	95	Vietnam	70	Iran	58	Hollanda	38
Filipinler	94	Brezilya	69	Tayvan	58	Avustralya	36
Rusya	93	Fransa	68	Cek Cum	57	Kosta Riko	35
Romanya	90	Hong Kong	68	İspanya	57	Almanya	35
Surinam	85	Polonya	68	Malta	56	İngiltere	35
Meksika	81	Kolombiya	67	Pakistan	55	İsviçre	34
Venezuela	81	El Salvador	66	Japonya	54	Finlandiya	33
Arap Dünyası	80	Türkiye	66	İtalya	50	Norveç	31
Bangladeş	80	Belçika	65	Arjantin	49	İsveç	31
Çin	80	K. Afrika	64	G. Afrika	49	İrlanda	28
Ekvator	78	Peru	64	Trinidad	47	Y. Zeland	22
Endonezya	78	Tayland	64	Macaristan	46	Danimarka	18
Hindistan	77	Şili	63	Jamaika	45	İsrail	13
Batı Afrika	77	Portekiz	63	Estonya	40	Avusturya	11
Yüksek güç mesafesi			Orta güç mesafesi			Düşük güç mesafesi,	
Range: 93 (Maksimum: 104 - Minimum: 11); Ortalama: 59,29; Std. Sapma: 21,82							

3.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, yetersiz ve/veya açık olmayan bilginin yarattığı belirsizliğin neden olduğu tahmin edilemez durumlardan duyulan tedirginliğin düzeyidir (Hofstede, 2001). Eğer toplumda belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ise bireyler geleceğe yönelik yüksek riskler almaktan çekinirler. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse “*belirsizlikten kaçınma*”, insanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizliğe tahammülü olmayan ya da belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar bulanık ortamlardan hoşlanmazlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireylerin stres eğilimleri yüksek, stres toleransları ise düşüktür. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise insanlar daha istikrarlı ve uyumludurlar. Farklı fikirlere daha fazla tolerans gösterilir. Yüksek belirsizlikten kaçınma, bireylerin farklılıkları tehdit edici bulmalarına neden olurken, düşük belirsizlikten kaçınma durumunda ise farklılıklar bireylerde merak uyandırır (Hofstede, 2000).

Toplumların belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre olası belirsizlikleri yönetme tarzları farklıdır (Hofstede, 2000). Belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi ile ilgili eğilimler arasında anlamlı bir ilişkinin vardır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi örgüt ve diğer gruplar içerisinde gücün kullanımı konusunda da belirleyicidir. Eğer sosyal normlar belirsizliği ortadan kaldırma konusunda yetersiz kalıyorsa grup içerisinde belirsizliği ortadan kaldırabilen kişiler güce sahip olmaktadır.

Karmaşıklığın arttığı, enformasyonun açık olmadığı, değişimin hızlandığı bir ortamda, bireyler kendilerini tehdit ve baskı altında hisseder ve geleceklerinden endişe duyarlar. Özellikle Türkiye gibi planlamanın doğru düzgün yapılamadığı, krizi sıklıkla tecrübe eden ülkelerde belirsizlikten kaçınma eğilimi daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Tablo-2: Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Sıralaması

Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
Yunanistan	112	Arjantin	86	Arap Dünyası	68	G. Afrika	49
Portekiz	104	Kosta Rika	86	Fas	68	Y. Zelanda	49
Guatemala	101	Bulgaristan	85	Ekvator	67	Endonezya	48
Uruguay	100	Türkiye	85	Almanya	65	Kanada	48
Malta	96	South Ko	85	Tayland	64	ABD	46
Rusya	95	Meksika	82	Bangladeş	60	Filipinler	44
El Salvador	94	Macaristan	82	Estonya	60	Hindistan	40
Belçika	94	İsrail	81	İran	59	Malezya	36
Polonya	93	Kolombiya	80	Finlandiya	59	İngiltere	35
Surinam	92	Venezuela	76	İsviçre	58	İrlanda	35
Japonya	92	Brezilya	76	Trinidad	55	Çin	30
Romanya	90	İtalya	75	K.Afrika	54	Vietnam	30
Peru	87	Cek Cumh.	74	Hollanda	53	Hong Kon	29
Panama	86	Pakistan	70	Doğu Afrika	52	İsveç	29

Fransa	86	Luksemburg	70	Slovakya	51	Danimarka	23
Şili	86	Avusturya	70	Avustralya	51	Jamaika	13
İspanya	86	Tayvan	69	Norveç	50	Singapur	8
Yüksek B. Kaçınma			Orta B. Kaçınma			Düşük B. Kaçınma	
Range: 104 (Maksimum:112-Minimum:8); Ortalama: 66,35; Std. Sapma: 23,72							

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye ve benzeri toplumlarda riski kabul etme eğilimi düşüktür. Bu nedenle, kurumsal kararlarda kısa vadeli ve çabuk sonuca ulaştıracak çözümler tercih edilmektedir. Daha faydalı olsa da kapsamlı ve uzun zaman alan çözümlere itibar etmeme, stratejik planlar yapamama bu kültürel özelliğın bir sonucudur. Aynı şekilde, ortaklık kurmak, uzun vadeli yatırımlar yapmak, ya da yatırım araçlarından risksiz olanı tercih etmek de bunun gibidir.

3.1.3. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bireycilik/toplulukçuluk, birey-toplum ve birey-grup ilişkisini açıklayan önemli bir kültürel boyuttur. Her birey sahip olduğu isteklere bağlı olarak çıkarlarını gözetmektedir. Aynı zamanda, ait olduğu toplumsal birimin, grubun ya da cemaatin de çıkarları söz konusudur. Bu durumda çıkarlar, ait olunan grubun çıkarlarıyla ya paralel olur ya da çelişebilir. Aynı çıkarlar kişiyi belirli hedefler doğrultusunda motive ederken, çelişen ya da çakışan çıkarlar ise bir çatışma atmosferine sürüklemektedir. Bireycilik ya da toplulukçuluk böyle bir çatışma durumunda, kişinin kendi çıkarlarına mı, ait olduğu toplumun çıkarlarına mı öncelik vereceğini belirleyen bir durumdur. Kişinin kendi önceliklerine yönelmesi bireyci, toplumun önceliklerine yönelmesi ise toplulukçu bir anlayışı yansıtmaktadır. Bazı toplumlarda bireyci değerler desteklenirken bazı toplumlarda ise toplulukçu davranışlar benimsenmekte ve bireyci davranışlara yönelim dışlanmaktadır. Bireycilik katsayısı yüksek olan toplumlarda bireyler, kendilerini üyesi oldukları gruptan daha önemli bulurlar. Bireyci değerlerin hoş görülüp desteklendiği toplumlarda insanlar daha bağımsızdır. Bireyler arasındaki ilişki nispeten daha zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranmaları olağandır. Bireycilik katsayıları düşük olan toplumlarda ise, bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler.

Hofstede'nin sunduğu verilere göre, Türk insanının orta düzeyde bireyci eğilime sahip olduğu görülmektedir. Türkiye'de bu konudaki ilk çalışmaları bilinen Sargut'un (1994) bulguları da bu bilgiye paraleldir. Skorlar itibariyle, 91 puanla ilk sırada yer alan ABD en bireyci toplum olarak öne çıkarken, Türkiye 37 puan ile orta düzede bireyci grubun ortalarında yer almaktadır.

Tablo-3: Ülkelerin Bireycilik Sıralaması

Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
ABD	91	Finlandiya	63	Jamaika	39	Batı Afr.	20
Avustralya	90	Polonya	60	Arap Dünyası	38	Singapur	20
İngiltere	89	Estonya	60	Brezilya	38	Vietnam	20
Macaristan	80	Lüksemburg	60	Türkiye	37	Tayland	20
Kanada	80	Malta	59	Uruguay	36	El Salvador	19
Hollanda	80	Çek Cumh.	58	Yunanistan	35	Güney Kore	18
Yeni Zel.	79	Avusturya	55	Filipinler	32	Tayvan	17
İtalya	76	İsrail	54	Romanya	30	Peru	16
Belçika	75	Slovakya	52	Meksika	30	Trinidad	16
Danimarka	74	İspanya	51	Bulgaristan	30	Kosta Rika	15
Fransa	71	Hindistan	48	Doğu Afrika	27	Endonezya	14
İsviçre	71	Surinam	47	Portekiz	27	Pakistan	14
İrlanda	70	Fas	46	Malezya	26	Kolombiya	13
Norveç	69	Japonya	46	Hong Kon	25	Venezuela	12
İsviçre	68	Arjantin	46	Şili	23	Panama	11
Almanya	67	Iran	41	Bangladeş	20	Ekvator	8
Güney Afr.	65	Rusya	39	Çin	20	Guatemala	6
Yüksek skor yüksek bireycilik anlamına gelir							
Yüksek Düzey Bireycilik			Orta Düzey Bireycilik		Düşük Düzey Bireycilik		
Range: 85 (Maksimum: 91 - Minimum:6); Ortalama: 43,4; Std. Sapma: 24,1							

3.1.4. Erillik-Dişillik

Kültüre cinsiyet atfetmek cinsiyetin değerler ile olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Cinsiyetin değerler üzerindeki etkisini araştıran çalışmalara bağlı kalarak, erkeklerin bağımsızlık, erillik, ataklık vb. bireysel değerlerle; kadınların ise toplulukçu, insanı dikkate alma vb. hizmete veya bakıma yönelik değerlerle sosyalleştiği için erkeklerin daha bireyci, kadınların ise daha toplulukçu eğilime sahip olduğu ifade edilmektedir (Hofstede, 1991; 1996).

Kültürün bu boyutu, biyolojik cinsiyete değil toplumsal cinsiyet tanımlamasına dayanmaktadır. Biyolojik cinsiyet rolleri kadın ve erkek arasındaki fiziksel ve biyolojik farkları betimleyen davranışları anlatmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri ise dişil ve eril olarak iki kutbu belirlenen bir düzlemde, bireylerin davranış ve ilişkilerinde farklılık yaratan örgütlenmiş davranış örüntüleri tanımlanmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolü, kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıktan ziyade, toplumsal, kültürel ve psikolojik farklılığa işaret etmektedir. Bu gö-

rüşe göre bir birey, ya kadınsı ya da erkeksi olabilir. Aynı şekilde, toplumda egemen olan kültürel semboller de bu cinsiyetlerle ilintilendirilebilir.

İş yaşamında kadın ve erkek rolleri, davranış tarzları ve doğal olarak yönetim uygulamaları arasında fark vardır. Kadın ve erkeklerin liderlik tarzları, karar verme ve yönetim tarzları bakımından farklı olduğunu; erkeklerin daha ziyade işe, kadınların ise ilişkiye yönelik davranışlar gösterdiğini ortaya koyan çok sayıda araştırma mevcuttur.

Tablo-4: Ülkelerin Erillik-Dişilik Sıralaması

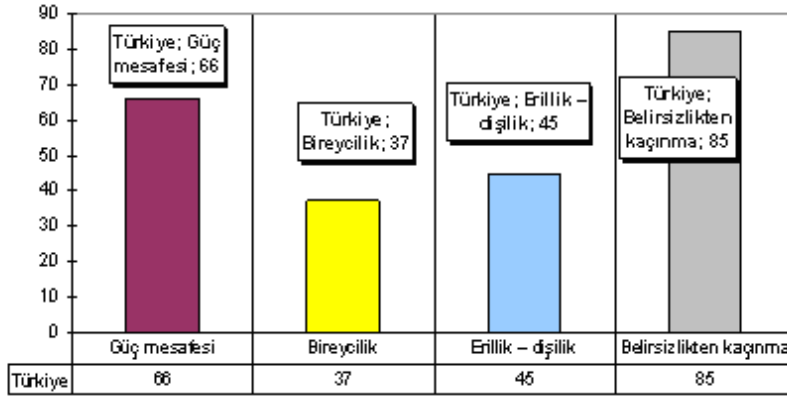
Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
Slovakya	110	Güney Afr.	63	Luksemburg	50	Vietnam	40
Japonya	95	ABD	62	Brezilya	49	El Salvador	40
Macaristan	88	Avustralya	61	Singapur	48	G.Kore	39
Austria	79	Trinidad	58	Malta	47	Uruguay	38
Venezuela	73	Yeni Zelanda	58	İsrail	47	Guatemala	37
İtalya	70	Hong Kon	57	Endonezya	46	Surinam	37
İsviçre	70	Yunanistan	57	K.Afrika	46	Rusya	36
Meksika	69	Çek Cum.	57	Türkiye	45	Tayland	34
Jamaika	68	Hindistan	56	Tayvan	45	Portekiz	31
İrlanda	68	Arjantin	56	Panama	44	Estonya	30
Çin	66	Bangladeş	55	Fransa	43	Şili	28
Almanya	66	Belçika	54	İran	43	Finlandiya	26
İngiltere	66	Fas	53	Romanya	42	Kosta Rika	21
Filipinler	64	Arap Düny.	52	Peru	42	Danimarka	16
Polonya	64	Kanada	52	İspanya	42	Hollanda	14
Kolombiya	64	Malezya	50	Doğu Afr.	41	Norveç	8
Ekvator	63	Pakistan	50	Bulgaristan	40	İsveç	5
Yüksek Düzey Eril		Orta Düzey Erillik		Düşük Düzey Erillik			
Range: 105 (Maksimum: 110 - Minimum:5); Ortalama: 50,5; Std. Sapma: 18,67							

Hofstede'ye (1991) göre erillik toplumsal cinsiyet rollerinin açık şekilde belirgin olduğu, dişillik ise toplumsal cinsiyet rollerinin örtüştüğü ya da arasında farkın olmadığı toplumları tanımlamaktadır. Hofstede'nin kümelenmesine göre, 13 ülkeye oranla, orta sınıra en yakın ülke Türkiye'dir. Hofstede'nin Türk toplumuna ilişkin genellemesini değişik zamanlarda değişik gruplar üzerinde test eden Sargut (2001) Türk toplumunun "erkek toplum" imajına oldukça ters düştüğünü gösteren sonuçlar elde etmiştir.

3.2. Kültürel Kodlara Bağlı Olarak Türkiye'yi ve Ortaklığı Değerlendirmek

Kültürel değerler gelişimini sürdürmekle birlikte yüzyılların birikimidir. Bu nedenle kolay değiştirilmeleri mümkün olmamaktadır. Bu değerlerin tutum ve davranışlar üzerinde önemli etkileri vardır. Yönetim kararlarında, ekonomik davranışlarda, ortaklık ilişkilerinde ve benzeri her konuda bireyin kültürü belir-

leyicidir. Örneğin, kararların alınmasında merkezileşme olgusu belirsizlikten kaçınma, bireyselci veya toplulukçu olma, eril veya dişil kültürel değerlere sahip olma gibi kriterler açısından değerlendirilebilir. Otoritenin merkezde toplanması, bir kurum içindeki otorite veya gücün o kuruma bağlı olarak çalışanlar arasındaki kabul derecesini gösterir. Bir başka ifadeyle, kurumdaki hiyerarşinin merkezîyetçilik derecesi olarak nitelendirilebilir. Buna göre, kurumdaki astların söz sahibi olma ve karar verme düzeyleri ile inisiyatif kullanabilme dereceleri şekillenir. Güç mesafesi yüksek toplumlardaki kurumlarda üst yönetimin bilgisi olmadan yaprak kıpırdamaz. Ama bu durumda astların üstlerinin yeterliliğine ve bilgisine sonsuz inançları söz konusudur. Astın katkısı ile ilgili herhangi bir talep, bu inancı sarsar ve bir zayıflık belirtisi olarak algılanır. Türkiye'deki yönetim anlayışında baskın bir güç mesafesi egemendir. Çoğu kurumda bir ast yöneticisinin yanına giderken çekinerek gider. Çalışanların kararlara katılımı düşük düzeydedir. Kontrol yüksektir. İşletme yapısı güçlü bir şekilde hiyerarşiktir ve bölümlendirilmiştir. Karar verme oldukça yavaştır ve işletmenin yalnızca bir bölümünde karar birliği sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Veriler özenli bir şekilde toplanır, hiyerarşi içinde uygun çalışanlara iletilir. Bunun yanında bilgi bir bölümden diğerine kolay bir şekilde geçemez ve bir karar alındıktan sonra değiştirilmesi çok zordur (Sargut, 1994; Şekerli, 2006).



	Güç mesafesi	Bireycilik	Erillik-Dişilik	Belirsizlikten K.
Max.	104	91	110	112
Min.	11	6	5	8

Şekil-1: Hofstede'nin Kültürel Boyutları ve Türkiye Verileri

Hofstede'in araştırmalarında elde edilen bulgular göstermektedir ki, Türkiye'de orta düzeyde ve yükseğe yakın "güç mesafesi, orta düzeyde ve dü-

şüğe yakın “bireycilik” özellikleri, yüksek “belirsizlikten kaçınma” değerleri ve “dişi özelliklerin” egemen olduğu bir kültürel durum sergilemektedir.

Güç mesafesi bağlamında bireyler toplum ve örgüt içindeki eşitsizlikleri kabul ederken, güçlü olan bireyler saygı, saygınlık, otorite, statü, zenginlik ve maddi imkânlarla sahip olma gibi değerlere önem vermektedirler. Bu bulgular Pasa vd. (2001) tarafından da doğrulanmıştır. Daha sonra Wasti'nin (1998) yaptığı araştırmada da paralel sonuçlar elde edilmiştir.

Hofstede'nin belirlediği ortaklaşa davranış boyutunda, Türk kültürünün yüksek toplulukçu değerlere sahip olduğu görülmektedir. Geleneksel olarak Türk kültürü kişiler arasındaki yakın ilişkileri içermektedir. Aile, akraba ve komşuluk ilişkileri oldukça önemlidir. Türk kültüründeki geleneksel sosyalleşme sürecinde bireylerin bağımsızlık eğilimlerinden daha çok, itaat, yakın ilişkiler ve ebeveynlere sadakat gibi eğilimler ön plana çıkmaktadır. Bu durum toplulukçu kültür kapsamında geleneksel bir anlayışın devam ettirildiği yolunda bir çıkarımı geçerli kılmaktadır. Yani, toplulukçu yapının devamı geleneksel yapının devamını kanıtlamaktadır. Gerçekten de, Türk işletme yapısı tarihsel süreç itibarıyla daha çok geleneksel değerlerin etkisi altında kalarak gelişim göstermiştir. Bu durum bir yandan kolektivizmin ortaklığa dönük yanı itibarıyla ortaklığa yaklaşımı olumlarken, diğer yandan girişimci ortaklık gibi modern anlayışların önünü kapatıyor görünmektedir. Bu geleneksel yapının ortaklığı engelleyen belli özelliklerini Taş (2007)'a dayanarak ifade etmek olasıdır: Türkiye'de işletmeler sahipliği itibarıyla daha çok aile işletmesi özelliği taşımaktadır ve bu durum bu işletmeleri ortaklık aramaktan uzak tutmaktadır. Bu işletmelerin halka açılma oranları Anglo-Sakson ve Avrupa devletlerine göre çok düşüktür. Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum özelliği taşımasına bağlı olarak anonim şirket yapısının oluşturulması ve sermaye piyasalarına ilişkin düzenlemelerin geliştirilmesi zordur. Türkiye'de kredi temelli finansal kaynaklardan dolayı işletmelerin önemli bir çoğunluğu bir şahıs ya da aile şirketi olarak kalmıştır.

Sahiplik yapıları ülkelerin kapitalizmi benimseme derecesi ve tarzı ile yakından ilgilidir. Her toplumun kapitalizmi benimseme derecesi farklı olduğu gibi her toplum kapitalizmle ilgili olarak kendine özgü bir form oluşturmaktadır. Amerika ve İngiltere'de hâkim olan üst düzey profesyonel kapitalizm anlayışı piyasa sahipliğinin ortaya çıkmasına zemin hazırlarken, Türkiye ve Kore'deki yapı aile hâkimiyetindedir ve büyük işletmelerin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Taş, 2007).

Türk toplumunun nüvesinde kontrolü tek başına ele geçirme, yönetilme değil yönetme güdüsü ağır basmaktadır. Bu özellik nedeniyle ortaklıklar şeklinde kurulan işletmelerin, belli bir süre sonra güçlü olan tarafından çeşitli nedenlerle ele geçirilmesi ve ortaklığın son bulması olgusu ortaya çıkmaktadır. “Sermaye temini için halka hisse senedi satma yoluyla oluşturulan küçük paylı ortaklıklar”ın Türk işletmecilerince araçsal kullanımı da bu görüşü desteklemektedir. Türk girişimcileri ihtiyaç duydukları sermayeyi halkın

tasarruflarını toplayarak yatırıma dönüştürme yoluna gitmişlerdir. Böylelikle hem kendileri ihtiyaç duyduğu sermayeye temin etmişler, hem de sahiplik ve kontrol gücünü hiç kimseye paylaşmak veya bu güçleri sonradan ele geçirmek için mücadele etmek zorunda kalmamışlardır (Taş, 2007). Taş (2007)'a göre sanayileşme sürecinin başlarında, girişimcilerin yeni iş kurmak için gerekli fikirlere ve fırsatlara sahip olmaları, ancak ihtiyaç duyulan sermaye ve bilgiye sahip olmamaları onları ortaklık yapmaya yönlendirmiştir. Ancak bu ortaklıklar ortaklardan birinin iş piyasasını öğrendikten veya hisselerin tamamını almak için gerekli olan parayı tedarik ettikten sonra işletmeye tek başına ele geçirmesi ile sona ermiştir. Türk işletmeleri, işletmeleri kuran ailelerin malıdır. Kurulan ortaklıklar veya yapılan halka açılmalar kesinlikle sahipliğin, kontrolün veya yetkinin paylaşılması amacıyla değil tamamen sermaye sağlamak, ihtiyaç duyulan bilgi veya fikri kendi tekellerine almak veya başarılı profesyonellerin işletmeye ve kendilerine sadakatini sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Diğer birçok Asya tipi kültürde olduğu gibi Türk kültüründe de güç ve iktidar yönelimi yüksektir. Bu yönelim birçok yönetim uygulamasına sirayet etmiş durumdadır. Bu nedenle de örgütsel yapılarda hiyerarşik katmanlar fazladır. Ticari ilişkilerde ve güç ve iktidar kazanma faaliyetlerinde oldukça gevşek toplumsal ilişkiler ihtiva eden Türk kültüründe, bireysel olarak her türlü gücün kullanımına yönelik bir eğilim vardır. Bu güç kullanımı daha çok bireyseldir ve diğerlerini aşma yönündedir. Bu nedenle bireysel güç edinme eğilimi ortaklığa bakış açısını da olumsuz etkilemektedir. Çünkü Türk kültüründe ortaklığın çağrıştırdığı ilk anlam, “*sinerji yaratarak güç kazanma*” değil bireylerin “*sahip oldukları gücü paylaşma*”dır.

Bilindiği gibi, bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda, üstün ast üzerinde doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine, “komuta” veya “yürütme” yetkisi adı verilir. Yöneticiler için bu yetki bir taraftan işin yapılması için lazım olan gücü tanımlarken, öte yandan kültürel bir ihtiyaç olan güç tatminini de sağlamaktadır. Yetkisi altındaki insanlara hükmeden biricik güç kaynağı olma, insanı tarif edilemez bir hazzla ulaştırmaktadır. Çoğu zaman işlerin kötü gitmesi sonucu oluşacak iş kaybı değil, iş kaybının neden olacağı güç kaybı tedirginlik doğurmaktadır. Çoğu zaman daha iyi iş yapmak için ortaklık iyi bir fikir olsa da, ortaklık sonucu yetki sahasının tehdit edilir olması bu fikrin cazibesini yok ediyor görünmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Ortaklık işletmelerin rekabet karşısında başarılı olmalarında önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan stratejik bir unsurdur. Bunun yanında günümüzde ortaya çıkan ihtiyaçlar paralelinde şekillenen ortaklıkların girişimci özellikleri öne çıkmaktadır. Bu da ortaklığı rekabet karşısında daha kritik bir öneme sahip kılmaktadır. Ancak ortaklık kurma olgusu stratejik önemi doğrul-

tusunda her işletme tarafından kolayca üstesinden gelinebilir ve hayata geçirilebilir bir eylem alanı değildir. Ortaklıkların kurulmasında ve ortaklıklardan beklenen çıktılar elde edilmesinde kültürel özellikler oldukça baskın bir durumdadır. Bu kültürel özellikler işletme kültürünün de kendisinden bağımsız olamayacağı ulus kültürüdür. Dolayısıyla ulusal kültür ortaklığa yaklaşımı belirlemektedir.

Ulusal kültürün öne çıkan belli özellikleri bir ülkenin iş çevrelerinde ortaklık konusuna yaklaşımla ve ortaklıkların başarısı ile ilişkilendirilebilir. Ulusal kültürün Hofstede sınıflandırmasına konu olan dört boyut kapsamında ele alınmasıyla Türk kültürünün ortaklığa ilişkin olası yansımaları tespit edilmiştir. Bunlar özellikle güç mesafesi ve belirsizlikten kaçma eğiliminin yüksek olmasına paralel olarak ortaklık eğiliminin de düşük olacağı yönündedir. Türkiye'de ortaklık kurma ve devam ettirme açısından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçma eğilimlerine bağlı sorunların birer engel olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu engellerin kurulmuş bulunan ortaklıklar içerisinde birer sorun olarak ortaya çıktığı ve bazen ortaklıkların sona ermesinde de birincil etken olduğu belirtilmelidir.

KAYNAKÇA

1. Blodgett, L. L., (1992). "Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis", *Strategic Management Journal*, 13: 475-481.
2. Cohen, M., Eliashberg, J., and Ho, T., (1996). "New product development: The performance and time-to-market tradeoff", *Management Science*, 42(2), 173-186.
3. Çizakça, Murat, (1999). *İslam Dünyasında ve Batı'da İş Ortaklıkları Tarihi*, (Çev. Şehnaz Layikel) Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
4. Damanpour, F., (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
5. Das, S., Sen, P., ve Sengupta, S. (1998). Impact of strategic alliances on firm valuation, *Academy of Management Journal*, 41(1):27-41.
6. Deeds, D. ve Hill, C., (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms, *Journal of Business Venturing*, 11(1),41-55.
7. Deeds, D. ve Hill, C., (1999). "An examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14(2),141-163.
8. Dodgson, M. (1993). "Learning, trust, and technological collaboration", *Human Relations* 46(1),77-95.
9. Dougherty, D. (1992). "A practice-centered model of organizational renewal through product innovation", *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue),77-92.
10. Dougherty, D. ve Hardy, C. (1996). "Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
11. Engel, James F.; Blackwell, Roger D. ve Miniard, Paul W. (1990), *Consumer Behavior*, The Dryden Press International Edition.

12. Garvis, M. Dennis. (2000). *Characteristics and Outcomes of Entrepreneurial Collaborations: The Effect of Trust on Partnership Success, Partner Satisfaction, and Financial Performance*. Georgia State University. Unpublished Dissertation.
13. Gedikli, Fethi. (1998). *Osmanlı Şirket Kültürü*, İz Yayıncılık. İstanbul
14. Geringer, J. M., and Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 22:249–263.
15. Gulati, R. (1998). “Alliances and networks”, *Strategic Management Journal*, 19 (Special Issue).301–318.
16. Harrigan, K. R. (1986). *Managing For Joint Venture Success*. Lexington, MA: Lexington Books.
17. Hayek, Fredric August von, (1948). *Esaret Yolu*, A.Ü.S.B.F.Yayınları, Ankara
18. Hofstede, Geert ve J. Soeters. (2002). “Consensus Societies with their own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands,” *Comparative Sociology*, Cilt no:1, Sayı No:1
19. Hofstede, Geert. (1984). *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park, Sage Publications.
20. Hofstede, Geert. (1991) *Cultures and Organizations*.McGraw-Hill Book Company Europe, Berkshire.
21. Hofstede, Geert. (1996), “Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars’ “Model” of national cultural differences,” *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198.
22. Hofstede, Geert. (2000). *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications, London.
23. Hofstede, Geert (2001). *Culture’s Consequences*. 2. Baskı. Sage Publications, Beverly Hills.
24. Hofstede, Geert. (2005). “Cultural Constraints in Management Theories,” *Academy of Management Executive*, Cilt no 7, Sayı no 1.
25. Kogut, B. (1989). “The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry”, *Journal of Industrial Economics*, 38(2).183–198.
26. Köse, Murtaza (2001). “Ticaret Hukuku Tarihi Açısından Mudarabe ve Commenda Ortaklıklarının Ekileşimi Hakkında Bir Deneme” *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı 17,
27. Kumaş S. Mehmet. (2006). “Bir Finansman Yöntemi Olarak İş Ortaklığı Uygulaması “Mudarebe–Commenda Karşılaştırması”. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt:15. Sayı:1. 2006. s.369–383.
28. Kumaş S. Mehmet. (2007). “Faizsiz Bir Finans Yöntemi Olarak Venture Capital Sistemi ve İslam Bankacılığı İle Mukayesesi”. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt:16. Sayı:1. 2007. s.379–398.
29. Larson, A. (1991). “Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance”, *Journal of Business Venturing*, 6(3).173–188.
30. Larson, A. (1992). “Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of Exchange Relationships”, *Administrative Science Quarterly*, 37(1).76–104.
31. Littler, D., Leverick, F., and Bruce, M. (1995). Factors affecting the process of collaboration product development: A study of UK manufactures of information and communications technology products. *Journal of Product Innovation Management*, 12(1). 16-32.
32. Lorenzoni, G. and Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20(5).317–338.
33. McGee, J. and Dowling, M. (1994). “Using R&D cooperative arrangements to leverage managerial experience: A study of technology–intensive new ventures”, *Journal of Business Venturing*, 9(1).33–48.
34. McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L. (1995). Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal*, 16(7). 565-580.

35. Mohr, J. and Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques', *Strategic Management Journal*, 15: 135-152.
36. Mosakowski, E. (1991). "Organizational boundaries and economic performance: an empirical study of entrepreneurial computer firms", *Strategic Management Journal*, 12(2).115-133.
37. Niederkofler, M. 1991. The evolution of strategic alliances: Opportunities for managerial influence, *Journal of Business Venturing*, 6(4).237-257.
38. Pasa, S.F., Kabasakal, H., Bodur, M. (2001), "Society, organizations, and leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50(4):559-589.
39. Pisano, G. (1990). The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, 35(1). 153-176.
40. Poroy, Reha, Ersin Çamoğlu ve Ünal Tekinalp. (2000). *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku* Beta. İstanbul.
41. Powell, W., Koput, K., and Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 16-145.
42. Rand, Ayn (1990). "Kapitalizm Nedir?", *Yeni Forum*, c.11.
43. Sargut, Selami (1994). Bireycilik ve Örgütsel Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 49(1):321-332.
44. Sargut, Selami. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. (İkinci Basım), İmge Kitabevi Yayınları, Ankara:
45. Savcı, İlkay. (1999). "Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar." *SBF Dergisi*. 54-1. 123-142. Ankara.
46. Saxton, T. 1997. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes, *Academy of Management Journal*, 40(2):443-461.
47. Shan, W. (1990). "An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms", *Strategic Management Journal*, 11(2). 129-139.
48. Stuart, T. (1998). "Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry", *Administrative Science Quarterly*, 43(3).668-698.
49. Şekerli Eyüp Bayram, (2006). "*Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları Ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma*". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü..
50. Taş, Ali. (2007). "*Türk Yönetim Tarzı: Örgütlenme, Sahiplik İnsan Kaynakları Ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla*", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya.
51. Teece, D. J. (1992). "Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18:1-25.
52. Tushman, M. and Nadler, D. (1986). "Organizing for innovation", *California Management Review*, 28(3). 74-92.
53. Wasti, Arzu. (1998). "Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case," *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt no 9, Sayı no 4.
54. Yeşil, Salih. (2007). "Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (13) 2007 / 1, s.235-36
55. Zahra, S. (1996). "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, 39 (6).1713-1735.
56. Zirger, B and Maidique, M. (1990). "A model of new product development: An empirical test", *Management Science*, 36: 867-883.

Summary**PARTNERSHIP AND TRUST IN TURKISH BUSINESS*****Muhsin HALİS⁴****(Sakarya University, Turkey)****Abdulkadir SHENKAL⁵****(Sakarya University, Turkey)****Oghuz TURKAY⁶****(Sakarya University, Turkey)*

In this study, we tried to discuss the importance of the partnership for Turkish administration and their confident attitude toward their partners. By applying a survey of business samples in the North East Marmara region, the data was collected. Analyzed data from 1400 businesses were obtained. As a result of the analysis, factors determining the partnerships trend were identified.

⁴ Sakarya University Faculty of Economics and Administrative Sciences

⁵ Kocaeli University Faculty of Economics and Administrative Sciences

⁶ Sakarya University Faculty of Economics and Administrative Sciences

This report is made on the basis of data used in the work "Partnership and Confidence in Turk Administration" supported by the Istanbul Chamber of Commerce.