

## ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE BİLGİ ve BECERİ EDİNME: TÜRKİYE'DEKİ SANAYİ İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

*Ali SAYILIR\**

### Özet

*Bu çalışma uluslararası ortak girişimde bilgi ve beceri edinimine etkide bulunan niteliklere ve etmenlere ilişkin bir model ortaya koymaktadır. Model ortak girişimde bilgi ve beceri edinimine etkide bulunan özellikleri ortaya koymanın yanısıra, ortak girişimden ana işletmeye bilgi transferinde rol oynayan belli mekanizmalara da yer vermektedir. Model, bunlara ek olarak ortak girişim özellikleri ile başarımlar arasında da gerek bilgi ve beceri edinme aracılığıyla gerekse doğrudan pozitif bir ilişki öngörmektedir. Modelin öngördüğü ilişkiler Türkiye'deki yabancı ortaklı sanayi işletmeleri üzerinde yapılan görgül bir araştırmayla sınanmıştır. Sonuçlar, yabancı ortağın ortak girişime sağladığı üretim süreçleri ve teknolojilerinin hem işletmenin bilgi ve beceri ediniminde hem de başarımında etkili olduğunu göstermektedir. Yabancı ortağın sağladığı eğitim ve sosyalleşme, örgütsel süreçler, yönetsel kaynak ise ortak girişimde bilgi ve beceri edinmede etkili olan diğer mekanizmalar olarak ortaya çıkmaktadırlar. Ancak stratejik niyet, yöneticilerin rotasyonu ve ana ortağın işletmeye aktif katılımı mekanizmalarının ortak girişimden ana işletmeye bilgi transferinde etkili olacağı öngörüsü doğrulanmamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Çok Ortaklı Girişimler, Bilgi ve Beceri Edinimi, Başarımlar.

---

\* Yard. Doç. Dr.; Muğla Üniversitesi

## Abstract

### Knowledge Acquisition in International Joint Ventures: An Empirical Investigation of Industrial Companies in Turkey

*This study develops a model that consists of relations among international joint ventures attributes, knowledge and skills acquisition, conflict, performance, knowledge transfer to the local partner. The model proposes positive relations not only between IJV attributes and knowledge acquisition, but also between IJV attributes and performance. In addition, the model offers mechanisms that might improve knowledge transfer from IJV to the local partner. An empirical study, limited to industrial companies in Turkey, is conducted to test the mentioned relations.*

*The empirical results point out that technical contribution by foreign parent is the most salient attribute effecting knowledge acquisition and performance in industrial IJVs. Besides technical contribution, education and socialization, organizational process and managerial resources provided by foreign parent are effective in knowledge acquisition. Strategic attitude is also effective in knowledge and skills acquisition at a point. However, the hypothesized relation between strategic intention, rotation of managers and active participation of parents in IJVs and knowledge transfer from IJVs to parents is not supported by the empirical results.*

**Keywords:** *International Joint Ventures, Knowledge Acquisition, Performance.*

## 1. GİRİŞ

Uluslararası ortak girişimde (UOG) birden fazla ana işletmenin payının olması, bu işletmelerin sahip oldukları kaynakların bir kısmını bir araya getirmeleri anlamına gelir. Burada sadece nakdi veya aynı sermayenin bir araya getirilmesi sözkonusu değildir. Yönetim biçimleri, pazarlama bilgileri, işlem yordamları, üretim süreçleri, ürün bilgileri vb. soyut ve somut varlıkların da bir araya getirilmesi olasıdır.

Bu durum, ortaklığa kaynak sağladığı gibi, ortaklığa kaynak sağlayan işletmelerin kendilerine de katkı sağlama olanağı verecektir. Örneğin ortak girişimin ana işletmelerinden biri ortaklığa; yerel pazarın yasal, ekonomik, siyasi ve kültürüne ilişkin katkılar sağlıyorsa, diğeri de ortaklığa üretim teknolojisi ve yönetim biçimine ilişkin bilgiler sağlıyor olabilir. Bu şekilde, ortak girişim, işletmenin oluşması için gerekli olan üretim kapasitesine, yönetim ve organizasyona, pazar bilgisine ve yasal süreçlere ilişkin bilgilere kavuşmuş olmaktadır. Ortak girişimde oluşan

bilgilerden ise, ortaklar yararlanma veya onları öğrenme olanağı bulacaktır. Örneğin, yerel ortak yeni bir üretim teknolojisi, yönetim ve organizasyon tekniği, yeni bakış açıları vb. ile tanışacak ve onları öğrenme olanağına kavuşacaktır. Diğer ortak ise, örneğin, yasal işleyişle, yeni tüketici kültürü ile, yeni yaşam tarzları vb. ile karşılaşacak ve yeni bilgiler edinme olanağına kavuşacaktır.

Uluslararası ortak girişimin yaratacağı bu olanaklar, görgül araştırma tarafından doğrulanmaya ihtiyaç duymayacak kadar açık olabilirler. Ancak bu olanaklardan yararlanarak bilgi ve beceriyi artırmada hangi mekanizmaların yada unsurların etkili olduğunun ortaya konmasında görgül araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, sözü edilen ihtiyacı gidermeye yöneliktir.

## 2. UOG'DE BİLGİ ve BECERİ EDİNİMİ

Konunun çerçevesinin çizilebilmesi için uluslararası ortak girişim kavramıyla neyin kastedildiğinin açıklanmasında yarar vardır. Çalışmamızın konusu sadece uluslararası ortak girişimleri içerdiği için, uluslararası ortak girişim kavramını netleştirmek gerekir: ortaklarından en az birinin genel merkezi ev sahibi ülkeden farklı bir ülkede bulunan ve kökeni ev sahibi ülkeden farklı bir ülke olan ortak girişim, uluslararası ortak bir girişimdir (Inkpen/Beamish, 1997: 178, Geringer, 1991).

Lyles ve Salk (1996: 878) "Strategic management ve International Joint Venture" yazınında, UOG'lerin oluşumu için öğrenmenin, bilgi edinmenin ve adaptasyonun temel güdüler olarak belirtildiğini ve bu unsurların UOG başarımına önemli derecede katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre, ileri sürülen bu düşüncelere karşın, henüz araştırmacılar hangi yapısal mekanizmaların ve özelliklerin yabancı ana işletmeden ortak girişime bilgi transferinde belirleyici olduğuna ilişkin görgül çalışma yapmamışlardır.

Lyles ve Salk'ın (1996) çalışması, UOG'in öğrenme kapasitesinin, amaçlarının açık ve yazılı olmasının ve yabancı işletmenin ortak girişime aktif katılımının, UOG'in yabancı ortaktan bilgi ediniminde belirleyici bir rol oynayacağını öngörmekte ve bu mekanizmaların, aynı zamanda, bilgi edinme vasıtasıyla başarım üzerinde olumlu bir etki yapıp yapmayacağını da araştırma konusu yapmaktadır. Söz konusu çalışma, belirtilenlerin yanısıra, sözü edilen ilişkilerin çatışma ve payların ortaklar arasındaki dağılımı karşısındaki durumunu da kapsamaktadır.

Sözü edilen model bu çalışmanın da hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışma, öncelikle UOG'in yabancı ortaktan edineceği bilgi ve

beceriye etkileyen mekanizma ve özellikleri ortaya koymaktadır. Bunun yanısıra, bu özellik ve mekanizmaların başarıyla hem bilgi ve beceri edinme vasıtasıyla dolaylı olarak hem de doğrudan doğruya ilişki olup-olmadığını araştırma konusu yapmaktadır. Çalışma, belirtilenlere ek olarak, UOG'de oluşan bilgi ve becerinin yerel ortağa aktarımında etkili olan mekanizmalara da yer vermektedir. Başka bir anlatımla, bu çalışmanın modeli, UOG'in yabancı ortaktan bilgi ve beceri ediniminde belirleyici rol oynayacak mekanizmaları ortaya koymanın yanı sıra, edinilen bilgi ve becerinin yerel ortağa sağlayacağı katkıda etkili olacağı öngörülen mekanizmaları da içermektedir. Böylece, model sadece ortak girişimin edindiği bilgi ve beceriye etkide bulunan öğeler üzerinde durmayacak, buna ek olarak, yerel ortağa sağlanan (ana işletmeye sağlanan) bilgi ve beceri katkısına etkide bulunan öğeler üzerinde de durmuş olacaktır.

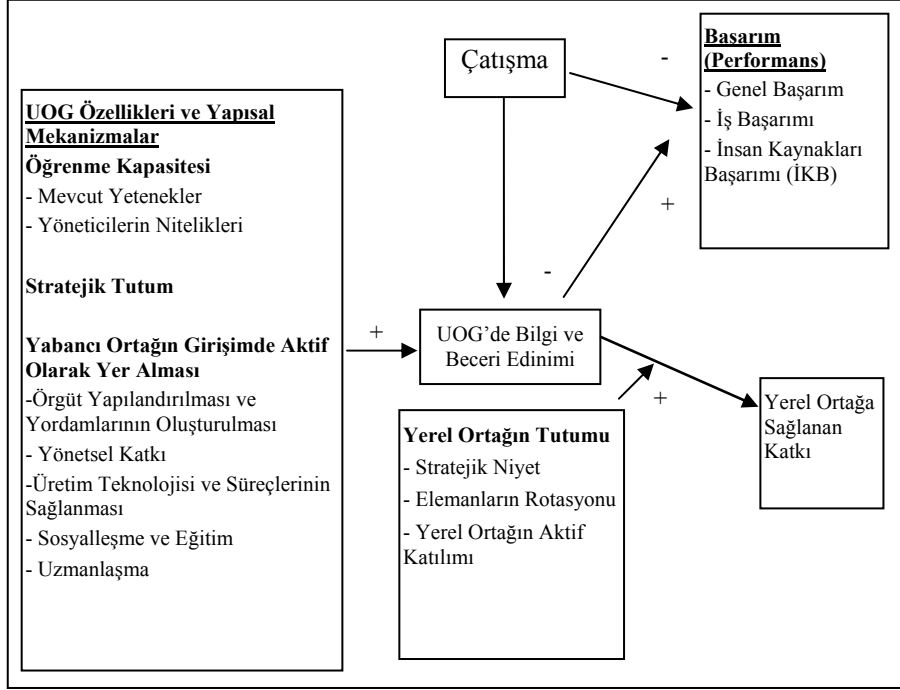
Bu çalışmanın ortaya koyduğu model Lyles ve Salk'ın (1996) yaptığı gibi, UOG özelliklerini ve mekanizmalarını üç başlık altında toplamaktadır. Ancak bu çalışma amaçların açık olması değişkenini stratejik tutum içinde ele almakta ve bu boyuta, ayrıca kararların birlikte alınması ile stratejik niyeti de dahil etmektedir. Kararların birlikte alınması hem iki tarafı temsil eden yöneticiler arasında etkileşim olanağı sağlar hem de kararların uygulanmasına katkıda bulunmalarını sağlar. Stratejik niyetin varlığı, öğrenilmesi amaçlanan konulardan ilgili yöneticilerin veya işletme sahiplerinin haberdar olması ve onlara yoğunlaşmasını ifade eder. Yabancı ortağın aktif katılımını oluşturan unsurlara sosyalleşme kavramı da eklenmiştir. Sosyalleşme işletmede yazılı olmayan ve daha çok çalışanların davranışlarında ve uygulamalarında gözlemlenebilecek olan bilgi ve becerilere ulaşabilmeye olanak sağlar.

Lyles ve Salk (1996) öğrenme kapasitesi ve yönetsel katkı, eğitim, birbirini tamamlama veya işbölümü ile bilgi edinimi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulgulamışlardır. Aynı çalışmada bilgi edinme ile başarı arasında da pozitif bir ilişki bulgulanmıştır. Hamel'in (1991) yaptığı nitel araştırma stratejik niyetin ve elemanların rotasyonunun ana işletmenin ortak girişimden veya diğer ortaktan öğrenmesinde etkili olacağını ortaya koymaktadır. Yine, Inkpen ve Crossan da (1995) ortak girişimi sistematik ziyaretlerin, stratejik niyetin ve yöneticilerin rotasyonun öğrenmeyi olumlu yönde etkileyecek öğeler olarak belirtmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Şekil 1'de gösterilen model geliştirilmiştir.

Modelin sol tarafında yer alan UOG özelliklerinin varlığının, Lyles ve Salk'ın (1996) çalışmalarında olduğu gibi, UOG'de bilgi ve beceri edinimini pozitif yönde etkileyeceği beklenmektedir. Edinilen bilgi ve becerinin ise işletmenin başarımını olumlu yönde etkileyeceği öngörül-

mektedir. Dolayısıyla, şeklin sol tarafında gösterilen UOG özelliklerinin bilgi ve beceri edinme yoluyla başarımı pozitif yönde etkileyeceği beklenmektedir. Modelde, işletmede yüksek düzeyde çatışma olmasının hem başarımı hem de bilgi edinmeyi olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Ayrıca model, yerel ortağın tutumu başlığı altında belirtilen mekanizmaların onun ortaklıktan sağladığı katkıyı olumlu yönde etkileyeceğini öngörmektedir. Böylece, model, bir önceki paragrafta sözü edilen yazarların ortaya koyduğu düşüncelere, ana ortağın ortak girişimden sağlayacağı katkıya etki eden mekanizmaları da eklemiştir.



Şekil 1. UOG'de Bilgi ve Beceri Edinimine, Başarıma ve Yerel Ortağa Katkıya Etkide Bulunan Unsurlara İlişkin Bir Model

### 3. ARAŞTIRMA KONULARI ve ÖNGÖRÜLER

Modelde yer alan uluslararası ortak girişimin özelliklerinin bilgi ve beceri edinmenin yanı sıra, örgütün başarımına da etki etmesi beklenmektedir. Her ne kadar bilgi edinmeyle başarım arasında bir ilişki söz konusu ise de, bu ilişkinin her zaman doğrudan olacağı ve bilgi edinmenin mutlaka

başarıma yansıtacağı söylenemez. Çünkü öğrenme süreci ile başarı süreci birbirinden farklıdır (Tarpy, 1997: 31-32, Huber 1991) . Diğer bir anlatımla, bilgi edinimi ile başarı arasında bire bir ilişki yoktur. Bunun olası nedenlerinden biri öğrenmenin başarıya yansımalarının gecikmeli olabilmesidir. Bu gecikme ikisi arasındaki ilişkinin görgül olarak ortaya konmasını güçleştirmektedir. Ayrıca bireyde olduğu gibi, işletmede de öğrenme her zaman başarının artmasına yol açmayabilir (Inkpen/Crossan, 1995: 603).

**İşletmenin bilgi ve beceri düzeyi** onun sahip olduğu (üyelerinde mevcut olup da yazılı olmayan ve fakat örgüt davranışına yansıyan bilgi ve beceri de dahil) üretim teknolojilerini, hizmet biçimlerini, örgütlenme biçimlerini, pazarlama tekniklerini, iş yordamlarını, dağıtım kanallarını, yönetim tarzlarını, iş felsefesini vb. soyut ve somut varlıkları kapsar. Dolayısıyla, işletme düzeyinde bir bilgi ve beceri ediniminden söz edebilmek için, işletmenin kendisinde mevcut olmayan bir bilgi ve beceri ediniminin söz konusu olması gerekir. UOG ise en az farklı iki işletmenin kaynaklarını bir araya getirmeyi zorunlu kıldığından, öğrenme fırsatları, yani bilgi ve beceri edinme olanağı doğar.

Örgüt yazınında **başarımın** ne olduğu konusu tartışmalıdır (Yan ve Gray, 1994; Lyles ve Salk, 1996). Bu tartışmanın nedeni başarımın birkaç açıdan değerlendirilebilmesi ve birden fazla göstergenin başarım için kullanılabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, ortak girişimlerde daha da karmaşıklaşmaktadır. Çünkü burada en az üç taraf (iki ana işletme ve ortaklığın kendisi) vardır ve başarım da üç tarafın bakış açısına göre değişebilmektedir. İkinci husus ise başarımın ölçülmesinde kullanılan başarım ölçeklerinin çeşitliliğidir. Bu ölçekler öznel değerlendirmelerden mali göstergelere kadar olan bir yelpazeyi içerebilmektedir (Booth, 1996).

Bu tartışmalar başarım ölçütü olarak tek bir kriter veya gösterge yerine birden fazla kriter veya göstergenin esas alınmasını gerekliliğine işaret etmektedir. Burada da, Lyles ve Salk'ın (1996) çalışmasında olduğu gibi başarım üç boyutta ele alınmaktadır:

- 1- İş Başarımı: işletmenin iş hacmindeki, pazar payındaki, planlanan amaçlara ulaşmadaki ve karlılıktaki bildirilen başarımını kapsamaktadır
- 2- İnsan Kaynakları Başarımı: işletmenin çalışanların eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesindeki bildirilen başarımını kapsamaktadır.
- 3- Genel Başarım: ortak girişim yöneticisinin, ortak girişimin genel başarımı hakkındaki bildirimini kapsamaktadır\*.

---

\* Anket uygulaması sadece ortak girişim yöneticilerine yapılabilmektedir.

### Öğrenme Kapasitesi

İşletmenin öğrenme kapasitesi, örgütün yapısı, yapılan işin karmaşıklığı ve işletmede çalışanların artyetişimine bağlı olarak değişecektir. Örgüt yapısı ve yönetim tarzı esnek olan, çalışanlarının artyetişimleri iyi olan, karmaşık işlerle uğraşan işletmelerin, bu özelliklere sahip olmayan işletmelere göre bilgiyi daha kolay özümseyeceği ve kullanacağı belirtilmektedir (Dodgson 1993, Lyles/Baird 1994). Shibata ve arkadaşlarının (1991: 135-146) yaptığı bir araştırmaya göre de, yöneticilerin en fazla önem verdikleri değerler arasında esneklik ve adapte olma yeteneği yer almaktadır.

*H1: Dolayısıyla, ortak girişimin esneklik ve adapte olma yeteneği, yaratıcılığı ve üstlerin astların başarımı hakkında sahip olduğu bilgi düzeyi arttıkça, a) raporlanan bilgi ve beceri edinimi ile b) raporlanan iş, insan kaynakları başarımı (İKB) ve genel başarımı da artacaktır.*

### Stratejik Tutum

Kim'e (1993) göre bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmeden söz edilemez. Ortak girişime gidilirken neyin öğrenileceği çalışanlara veya yöneticilere özümsetilememişse, öğrenme konusunda beklenen yarar elde edilmeyebilir. İşin başında varılmak istenen nokta çalışanlara açık bir biçimde iletilirse, bu yöndeki çabalar da daha verimli olur (Inkpen/Crossan, 1995). Hamel (1991) niyetin öğrenmedeki rolünü, bir yöneticinin bu konuda astlarına yaptığı konuşmayı dile getirerek çarpıcı bir biçimde dile getirmiştir:

*Bu ortak girişime ihtiyacımız olmamasını dilerdim. Ortağımızın yaptıklarını nasıl yaptığını bilmiş olmayı dilerdim. Ancak eğer üç yıl içinde ortağımızın yaptıklarını nasıl yaptığını öğrenemezsek, daha çok hayal kırıklığına uğrayacağım."*

Elbette, yeni bir işletme kurulurken çalışanlar, ister teknik eleman olsunlar isterse yönetici olsunlar bir takım bilgi ve beceriler edinirler. Örgüt bakımından önemli olan edinilen bilgi ve becerilerin düzeyi ve örgütün hedefledikleri ile gösterdiği uyumdur.

Ortak girişimde kararların birlikte alınması, tarafların veya tarafların temsilcilerinin hem birlikte iş yapma hem de birbirlerini gözlemleme olanağını yaratır. Katılımla alınan kararlar ise tarafların işlerin yürütülmesine aktif olarak katılmasını veya destek olmasını sağlayabilir.

İşletme misyonunun, vizyonunun veya stratejik amaçlarının açık ve anlaşılır olması çalışanların motivasyonunu ve çabalarının belirlenen amaçlara kanalize edilmesini kolaylaştırır (Yan/Gray, 1994). İkinci olarak, yazılı amaçlar ve planlar, hem örgüte kendi alt amaç ve planlarını oluşturma olanağı hem de bireysel ve kolektif eylemlerin ölçüleceği ve ayarlanacağı araçlar sağlarlar. Üçüncü olarak, yazılı amaçlar ve planlar; eylemlerin

etkililiğini ve kolektif kavrama durumunu, yazılı amaçlarla planlar arasındaki tutarsızlığı, belli bir anda ulaşılan ilerlemeyi, etkisizliği veya güçlükleri giderecek yeni bilgiyi değerlendirmek için mekanizmalar sağlarlar. Örgütün amaçlarının ve planlarının yazılı ve açık olması, örgütün öğrenme kapasitesini artırmaya yardımcı olur (Richard, 1994: 3-8).

*H2: Dolayısıyla, yazılı amaç ve planlara sahip, bilgi ve beceri edinme ihtiyacının farkında olan ve kararların ortak alındığı UOG'ler, bu nitelikleri taşımayanlara göre daha fazla a) bilgi ve beceri edinimi ile b) iş, İKB ve genel başarımları bildireceklerdir.*

### **Yabancı Ortağın Aktif Katılımı**

Yabancı ortağın aktif katılımı, onun sadece sermaye katkısıyla yetinmemesi, ancak buna ek olarak yönetime, üretim teknolojisi ve üretim süreçlerine, politika ve yordamların oluşturulmasına katılması, çalışanlara iş eğitiminin sağlanması ve sosyalleşmenin sağlanmasına katkıda bulunması anlamına gelir. Dolayısıyla, bir UOG, yerel ortak için modern yönetim ve üretim teknikleriyle tanışma fırsatı yarattığından (Schuler/Van Sluijs, 1992: 428-437), onun aktif katılımı bilgi ve beceri ediniminde ve başarımda önemli rol oynar.

**Yapısal ve Yönetimsel Katkı** Eğer yabancı ortak gelişmiş bir ülke kökenli ise, yerel ortağa önemli bir genel yönetim katkısı sağlaması da olasıdır. Zaten yabancı işletme sadece üretim teknolojisini sağlayacaksa, yani teknolojisini kaldıraç olarak kullanıp kar elde etmeyi düşünüyorsa, ortak girişime gitmesi tek seçenek değildir. Çünkü, lisans verme yoluyla da teknolojisini kullanabilir. Bu nedenle, yabancı işletmenin, politikaların oluşturulması, iş yordamlarının geliştirilmesi, yönetim tekniklerinin geliştirilmesi, pazarlama tekniklerinin geliştirilmesi vb. gibi pek çok alanda, en azından işletmenin kurulması aşamasında, ortaklığa kaynaklık etmesi beklenir. Ortak girişim kurulurken en az iki ana işletme sözkonusu olduğundan, eğer taraflar girişime aktif olarak katılıyorsa, ortaklıkta bu farklı tarafların yönetsel politikalarının, yordamlarının vb. rutinlerinin karşılaşması olasıdır.

*H3: Dolayısıyla, örgüt yapısının oluşması, politikaların oluşturulması, yordamların oluşturulması yönetsel bilgi sistemi vb. gibi alanlarda yabancı ortağın katkısı ne kadar fazla bildirilirse, a) kayıtlı bilginin UOG'e aktarılması, beceri edinilmesi ve b) iş, İKB ve genel başarımları da o derecede pozitif yönde etkileyecektir.*



**Üretim Teknolojileri ve Süreçleri** Gelişmekte olan ülkelerde kurulan ortak girişimlerde yabancı ortak genellikle üretim teknolojisini ve/veya sürecini sağlar. Yeni kurulan bir işletme için, sağlanan teknolojiyi kullanma becerisini edinme ve onu uygulama, hem onu kullanan bireyler için hem de işletmenin kendisi için öğrenme anlamına gelir. Eğer yerel ortak daha önce böyle bir teknolojiyi kullanmayı öğrenmemişse, ortaklık sayesinde bunu öğrenme olanağını yakalar. Bu olanağın farkında olan yerel ortak da, bilgi ve becerisini geliştirmeyi, yani öğrenmeyi gerçekleştirebilir.

*H4: Yabancı ortağın üretim sürecine ve teknolojiye katkısı ile bildirilen a) bilgi ve beceri edinimi ile b) iş, İKB ve genel başarımlar arasında pozitif bir ilişki vardır.*

**Karşılıklı Katkı, Sosyalleşme, Eğitim ve İş Bölümü** Karşılıklı katkı, ortak girişimin yaşamını sürdürmesinde ve başarısında anahtar rol oynayan etmenlerden bir tanesidir. Her hangi bir nedenle ortaklardan birisinin sağladığı katkıya artık ihtiyaç duyulmuyorsa, ortak girişimin durumunda değişiklik meydana gelmesi kaçınılmazdır. Örneğin, yabancı ortağın üretim teknolojisi ve yerel ortağın da dağıtım kanalları sağladığı bir ortak girişimde, yabancı ortak zaman içinde kendi dağıtım kanalını oluşturur veya oluşturma durumuna gelirse, bu durumda yerel ortağın katkısına ihtiyaç kalmaz. Diğer yandan, eğer yerel ortak üretim teknolojisini kendi başına geliştirme kapasitesine veya yeteneğine ulaşmışsa, bu durumda da yabancı ortağın katkısına ihtiyaç kalmaz. Ortak girişimlerde, tarafların sağladıkları sermaye, teknoloji, yönetim ve organizasyon yeteneği, iş eğitimi, pazarlara ulaşma olanağı, dağıtım kanalları, yerel pazara ilişkin bilgiler, dış pazarlara ilişkin bilgiler, vb gibi katkılar birbirini tamamlıyorsa, birbirini tamamlamanın güçlü olduğu işletmelerde bilgi ve beceri edinimi ile başarımlar, diğerlerine göre daha yüksek olur.

Kayıtlı bilginin transfer edilmesine doğrudan etki eden diğer bir öge de yabancı ortakça iş eğitiminin sağlanması, çeşitli işlerin gruplarca yapılması, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi vb. gibi araçlardan yararlanılmasıdır. Örgüt çalışanlarının yabancı ortak personeli tarafından hizmet içi eğitime tabi tutulması, yabancı ortakça geliştirilmiş olan işle ilgili bilgilerin UOG çalışanlarına aktarılması anlamına gelir. Bu da bilgi ve becerinin artırılmasına katkıda bulunur (Dickson/Micheal 1996: 76-87; Bailey/Shenkar, 1993: 15-20) ve sonuçta üretkenliğin artırılması sağlanmış olur (Mckenzie/Wurzburg, 1997: 13-17).

Ussal yönelimlerin (yeniliklerin) yönetsel ve teknik işlemlere aşılması yoluyla öğrenme, sosyalleşme ve içselleştirme veya kurumsallaştırma ile yakından ilgilidir. Sosyalleşme, referans alınan birey, grup veya örgütle etkileşimde bulunulmasından dolayı, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde

kültürel olarak vücut bulmuş bilginin edinilmesini içerir. Dolayısıyla, UOG'de de sosyalleşme neticesinde yabancı ortaktan bilgi edinilebilir. İçselleştirme, süreç içerisinde edinilen deneyimlerin, ana işletmelerden elde edilen kayıtlı bilgi ile birlikte UOG'in bir parçasına dönüşmesi ve ona yön vermesi ile oluşur.

Örgütler bilgiyi yordamlarında, normlarında, kurallarında ve biçimlerinde stoklar ve böyle bilgileri, zaman içinde üyelerinden öğrenerek biriktirirler. Bu oluşum esnasında bireyler örgütsel inançlarla sosyalleşirler (March, 1995: 101-123). Örgütsel bilgi ve inanç, bireylere örneklerle, öğretilerle ve değişik biçimsel eğitimlerle aktarılır. Örgüt onun kodlarını oluşturan dilleri, inançları ve pratikleri aday işgörenlere sosyalleşme ile aktarır.

Sosyalleşme ile referans alınan birey; grup veya örgütle ilişkiye girilir. UOG'de yerel çalışanlarla yabancı ortak arasında bir sosyalleşmeden bahsedebilmek için, yabancı ortağın kendisinin yetiştirdiği elamanların ortak girişimde rol alması gerekir. Örneğin yabancı yönetici ile birlikte faaliyet yürütülüyor, karar alınıyor veya grup çalışması yapılıyorsa sosyalleşme olanağı vardır.

*H5: Dolayısıyla, ortak girişime karşılıklı katkı olması, yabancı ortakça sağlanan eğitim derecesi ve ortak girişimde yabancı ortaklar ve yöneticilerle ortak faaliyetler yürütülmesi ile hem a) raporlanan bilgi ve beceri edinme miktarı arasında b) hem de raporlanan iş, İKB ve genel başarımlar arasında pozitif bir ilişki vardır.*

#### **Bilgi ve Beceri Ediniminin Başarıma Yansıması**

UOG özellikleri başlığı altında bilgi ve beceri edinimine olumlu katkıda bulunacağı düşünülen unsurlar ele alınmıştır. Öğrenme kapasitesi yüksek, amaçlar ve öğrenme konusunda bilinçli olan ve yabancı ortağın aktif olarak katıldığı ortak girişimlerde, bunların eksik olduğu işletmelere göre bilgi ve beceri edinimi de fazla olacaktır. Öğrenme sürecinin çıktısı olan bilgi ve beceri ediniminin, işletmedeki başarımları olumlu yönde etkilemesi beklenir.

*H6. Dolayısıyla, ortak girişimde bilgi ve beceri arttıkça a) iş, b) İKB ve c) genel başarımlar da artacaktır.*

#### **Çatışma**

Örgütte denetlenemez bir çatışmanın varlığı, belirtilen özellikler örgütte mevcut olsa da, hem bilgi edinmeyi hem de başarımları olumsuz etkileyecektir. Çünkü, sözü edilen biçimde bir çatışma iletişim bozukluğuna ve işlerin aksamasına yol açar. Bu nedenle, çatışma bir kontrol değişkeni olarak modelde yer almaktadır.

Çatışma herhangi bir işletmede olduğu gibi, UOG'de de bilgi edinme ve öğrenmeyi engelleyici bir rol oynayabilir. Ancak UOG'de çatışma olma olasılığı, farklı uluslardan kimselerin bir arada çalışması, farklı işletme kültürlerinin bir araya gelmesi, ortakların ve ortak girişimin çıkarlarının çatışma olasılığı gibi nedenlerden dolayı daha fazladır (Shenkar/Zeira, 1990). Özellikle ortak paylarının % 50-% 50 olduğu girişimlerde çatışma konusu daha fazla önem kazanır. Böyle bir ortaklıkta sorumluluk ve kontrolün dengeli dağılması beklenir. Yönetimde uyumsuzluk olması halinde, başarısızlık olasılığı yüksek olur.

*H7: Dolayısıyla, çatışma düzeyi yükseldikçe, a) raporlanan bilgi ve beceri edinimi ile b) iş, İKB ve genel başarımlar daha düşük olacaktır.*

### **UOG'de Yerel Ortağa Bilgi Transferi**

Yerel ortağın UOG'den bilgi edinebilmesi için, her ikisi arasında etkileşim ve değişim olması gerekir. Bunun yanısıra stratejik niyet de ortağa bilgi transferinde önemli bir rol oynar. Ayrıca ortağın bilgi edinmeye ihtiyacı olduğunun farkında olması gerekir (Goold, 1994: 138-140, Hamel 1991). Deneyim ileride kullanılmak üzere bilgiye dönüştürülemediyse, öğrenme gerçekleşmiş sayılmaz. Yerel ortak yabancı ortakla ortak yatırıma giderken ne derecede bilinçli ve stratejik davranırsa, bilgi edinme miktarı da o derece fazla olur (Inkpen/Crossan, 1995).

*H8a: Stratejik niyet düzeyi arttıkça raporlanan bilgi edinimi ve katkı da artacaktır..*

Bailey'e (1995) göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ajan kimliğindeki bireylerin öğrenmesine bağlı olarak gerçekleşir. UOG'de görev alan elemanların yerel ortakça kendisine ait diğer işletmelere transferi, bu elemanların ortak girişimde öğrendikleri bilgileri sözkonusu işletmelere aktarmalarına yol açabilir. Dolayısıyla, örgüt elemanlarının yerel ortakça rotasyona tabi tutulması, yerel ortağın bilgi edinmesini artırır. Powell'da (1989) ortak girişimler üzerine yaptığı gözlemlerinde girişimde oluşan pratiklerin ana işletmeye aktarılmasında; elemanların rotasyonunun, araştırmalar neticesinde belgelere aktarılmış olan bilgilerin okunmasından daha etkili olduğunu saptamıştır.

Bir ortak girişim sürecinde yer alan bireyler süreci daha verimli ve etkili kılmayı öğrenebilirler. Bu bireyler öğrendikleri şeyleri, diğerlerini eğiterek onlara aktarabilirler ve bu aktarma için biçimsel mekanizmalar oluşturdukları ölçüde öğrenmenin yaygınlaşmasına yardımcı olurlar. Bu öğrenme örgüt kurallarına ve rutinlerine yansıdığı ölçüde de örgütsel öğrenmeden söz edilebilir (Westney, 1988).

*H8b: Elemanlarını UOG ve kendi işletmeleri arasında rotasyona tabi tutan yerel ortaklar diğerlerine göre daha fazla katkı bildirirler.*

Öğrenme yöntemlerinden biri de diğer örgütlerden veya varlıklardan gözlemleme ve inceleme yoluyla öğrenmedir (Huber 1991). Yazında bu tip öğrenme en çok “benchmarking” olarak yer almaktadır. Ortak girişimde iki veya daha fazla örgütün çeşitli özelliklerinin karşılaşma olasılığı olduğundan, gözlemleme yoluyla öğrenme olanağı doğar.

*H8c: Dolayısıyla, ortakların UOG’i ziyaretleri ve onunla yakın ilişkide bulunmaları, buradan edinilecek bilgiyi artırır.*

#### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada hipotezler ortaya konmuş olduğundan ve araştırmanın uygulanacağı belli özellikteki işletmeler sözkonusu olduğundan survey yönteminin kullanılması uygun bulunmuştur.

##### Örneklem Seçimi ve Kısıtlar

Yazında yer alan bazı çalışmalarda çok ortaklı girişimler; baskın ortaklık, paylaşımlı ortaklık ve azınlık ortaklığı diye üçe ayrılmıştır (Lyles/Salk, 1996; Root, 1988: 76). Diğer bazı çalışmalarda ise ortaklık payları dikkate alınmıştır (Inkpen/Crossan, 1995; Mjoen/Tallman, 1997). Çünkü, bir ortaklıkta % 5 veya % 10 gibi bir hisseye sahip olan işletmeyle, % 60 veya % 70 oranında hisse sahibi olan işletmenin ortaklığa katkısı ve aldığı sorumluluklar ile denetleme gücü aynı olmayacaktır. Hisse dağılımı % 0 ile % 100 arasında olabilir. Bu da çalışmada hangi tip ortaklığın seçileceği sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunu gidermek için kimi yazarlar, % 50-% 50 hisseli ortaklıklar temsilci olarak seçmişlerdir. Buckley ve Casson (1988: 31) dikkati belirli bir alana toplamak için paylaşımlı ortaklığın yararlı olacağını söylemektedir. Lyles ve Salk da (1996: 880) paylaşımlı ortaklıkta ana işletmelerce aktif katılımın yaygın olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada da ortaklık payları dikkate alınmış ve ortaklık payları % 10 ile % 90 arasında olan işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir.

Yapılan araştırma öğrenme sürecine yönelik olduğundan, çalışmanın başlama tarihinde kapsama alınan işletmelerin en az üç yaşında olması uygun bulunmuştur. Schaan ve Beamish de (1988) çalışmalarında üç yılı baz almışlardır. Bu nedenle araştırmaya konu olan işletmeler 31.12.1995 tarihli Yabancı Sermaye Raporundan seçilmişlerdir. Belirtilen tarih itibariyle Türkiye’de 3169 yabancı sermayeli işletme mevcuttur (HDTM, 1996).

Hladik (1988) yaptığı çalışmada belli bir benzerliğin sağlanması bakımından üretim işletmelerini araştırmanın kapsamına almıştır. Yukarıda belirtilen 3169 işletmeden yabancı ve yerli ortak arasındaki sermaye dağılımı % 10 ile % 90 aralığında olan sanayi işletmesi sayısı 616'dır. Bu işletmelerden bir örneklem seçimi yoluna gidilebilse de, bazı işletmelerin kapanması, bazılarının ise bizimle işbirliğine gitmemesi olasılığına karşı bu 616 sanayi işletmesinin tamamı survey kapsamına alınmıştır. Schaan/Beamish'de (1988) benzer güçlüklerden dolayı, araştırmalarına konu ettikleri işletmeleri rasgele örneklem yöntemi yerine kişisel tercih ve yargılarını kullanarak seçmişlerdir. Zaten bu çalışmada kullanılan kaynakların hiç birinin araştırmasında basit rastgele örneklem kullanılarak bir survey yapılmamış veya böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum UOG'le ilgili özelliklerden kaynaklanmaktadır. Tüm UOG'lere genelleştirilebilecek bir çalışma için bütün ülkelerde bulunan işletmeleri dikkate almak gerekmektedir. Bu hemen hemen imkansızdır.

Üst yönetim, bilgi yapısının belirlenmesinde önemli bir rol üstlenir. Yöneticinin temel inançlar seti, mevcut bilgi yapısı ile yeni bilgi edinmenin değerlendirilmesi için belirleyici bir işlev görür. Dolayısıyla, üst yönetim, UOG yöneticileri de dahil, kendi kimliklerini oluşturmada ve bilgi yapılarının inşasında önemli görevler üstlenirler. Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha da geçerlidir. Çünkü, bu işletmeler genelde daha merkezidir ve karar verme ile bunların uygulanmasında üst yönetim daha aktiftir (Lyles/Salk, 1996). Buradan hareketle, her işletmeden bir üst düzey yöneticinin ankete katılmasının arzu edilen bilgileri, en alt düzeyde de olsa, sağlayacağı umulmuştur. Anket formunun başına araştırmanın amacını açıklayan, önemine değinen ve üst düzey yöneticilerce yanıtlanması gerektiğini belirten bir yazı eklenmiştir.

Araştırmanın evrenini oluşturan 616 sanayi işletmesinden sadece 52'sinden yanıt alınabilmiştir. Ancak gerek iade olunan zarflardan, gerekse Ticaret odası kayıtlarının incelenmesinden işletmelerin yaklaşık % 30'unun kapanmış veya ortaklık olmaktan çıktığı izlenimi edinilmiştir. Bu ise araştırma evrenini 430 işletme dolaylarına indirmektedir. Yanıt alınanların sayısı 52 olduğundan, yanıt oranı % 12'dir. Yanıt verenler ve onların işletmeleri ile ilgi bazı tanımlayıcı istatistiklere EK'teki Tablo VI'da yer verilmektedir. Yanıt verenlerin yaklaşık 37'si genel müdür, % 27'si genel müdür yardımcısı, % 29 ise müdür olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, bilgilerin üst düzey yöneticilerden edinildiği söylenebilir. Yanıt verenlerin hizmet süreleri ortalama 10 yıldır. Bu süre de yanıt verenlerin işletmeleri hakkında yeterince bilgiye sahip olabileceklerine işaret etmektedir.

Ancak 52 işletmelik örneklemin "rasgele" seçilmemiş olması, onun temsil gücünü zayıflatmakta ve dolayısıyla, elde edilen sonuçların evrene

genellenmesine olanak vermemektedir. Ayrıca, modelde yer alan değişkenler için yapılan ölçümler yöneticilerin kişisel yargılarına dayanmaktadır. Dolayısıyla, izleyen istatistiksel analizler, bu durumlar göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

### **Anket Formu, İçyapı Tutarlılığı ve Geçerlilik**

Bu çalışmada daha öncede belirtildiği üzere, Lyles ve Salk'ın (1996) Macaristan ile ilgili olarak yaptıkları araştırmadan yararlanılmıştır. Sözkonusu araştırmada kullanılan anket ifadeleri Türkçe'ye çevrilmiş ve bu çalışmaya uygun değişiklikler yapılmıştır. Anket formu için oluşturulan maddeler anlam ve içerik bakımından önce iki çalışma arkadaşının daha sonrada üç öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. Bunun sonucunda ankete cevap verecek olan kişi ve çalıştığı işletme ile ilgili 9 adet demografik soru ile kuramsal hipotezleri sınamaya yönelik 41 adet **“eşit aralıklı”** olduğu varsayılan Likert Tipi ölçekli ifade anket formuna alınmıştır.

Anket sonuçları, değişkenlerin geçerlilik ve iç yapı tutarlılığını ölçmek için madde ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Madde analizi (bu çalışmada madde analizi faktör analizi ile aynı anlamda kullanılmaktadır) ve güvenilirlik analizinde SPSS 8.0 programından yararlanılmıştır. Madde analizinde, Maximum-Likelihood (maksimum olasılık) ortak çarpan çıkarma yöntemi ve sadeleştirme için Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Güvenirlik analizinde Cronbach's Alpha kullanılmıştır. Bu analizler, oluşturulan boyutları veya bağlı değişkenleri doğrulamaya yöneliktir. Lyles ve Salk'ın (1996) çalışmalarından uyarlanan maddeler için bu çalışma ile sözü edilen çalışmanın sonuçlarını karşılaştırmak olanaklıdır. Her ne kadar yazarlar sözü edilen araştırmalarında başarımların dışındaki boyutlar için madde analizine başvurmuşlarsa da, oluşturdukları boyutların bizim yaptığımız madde analizinde doğrulanma derecesine bakmak olanaklıdır. Bu amaçla Bilgi ve Beceri Edinimi, UOG özellikleri, Çatışma ve Başarıma ilişkin maddeler ayrı ayrı madde analizine tabi tutulmuşlardır.

Bu analizler sonucunda oluşturulan boyutlar ve bunlara ilişkin istatistiksel verilerin bir özeti Ek'te yer almaktadır. Ek'te Tablo 1'de Bilgi ve Beceri Edinimi boyutuna ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu boyut için elde edilen alfa değeri (0,87) ile Lyles ve Salk'ın elde ettikleri değer (0,88) hemen hemen aynıdır. Tablo II'de ise oluşturulmuş bağımsız değişkenlere ilişkin değerler yer almaktadır. Öğrenme Kapasitesi için elde edilen alfa değeri 0.66 iken (9. Madde ölçekten çıkarıldığında alfa 0,76'tıya çıkmaktadır), sözü edilen çalışmada bu boyut için elde edilen değer 0.71'dir. Yapısal Katkı (alfa: 0,76) ile Sosyalleşme ve Eğitim boyutu (alfa: 0,76) bu çalışmada geliştirilmiştir. Yönelimsel Katkı boyutu (20. madde bu boyuttan

Sosyalleşme ve Eğitim boyutuna alınmıştır) için elde edilen alfa değeri 0,81 iken, sözü edilen çalışmada bu boyut için alfa değeri 0,84'tür. Teknik Katkı boyutunu ölçmede kullanılan maddelerden biri gereksiz bulunduğundan madde sayısı üçten ikiye indirilmiştir ve alfa 0,78 olarak elde edilmiştir. Sözü edilen çalışmada ise bu boyut için alfa değeri 0,86'dır. Stratejik tutum boyutu bu çalışmada geliştirilmiş ve alfa değeri 0,65 ile problemlili olan boyuttur. Çatışma için bu çalışmada tek boyut kullanılmış ve alfa değeri 0,87 olarak bulunmuştur. İş başarımı ve İnsan Kaynakları Başarımı için alfa değerleri 0,91 olarak bulunmuştur. Sözü edilen çalışmada ise bu değerler sırasıyla 0,82 ve 0,66'dır. İnsan Kaynakları Başarımı boyutu için elde edilen alfa değerleri en fazla birbirine aykırılık gösteren değerlerdir. Bu çalışmanın oluşturduğu boyutlar içinde teorik çalışmalarda iç yapı tutarlılığı için kabul edilebilir değer olarak benimsenen 0,70'in (Nunnally, 1978: 245) altında alfa değeri hesaplanan tek boyut Stratejik Tutum boyutudur.

## 5. ARAŞTIRMA MODELİNİN TEST EDİLMESİ ve İSTATİSTİKSEL SONUÇLAR

Modelin öngördüğü ilişkilerin analizinde bağımsız değişkenler hakkında genel bir izlenim edinmek için korelasyon, ileri sürülen H1-H6 ve h8a, b, c hipotezlerinin test edilmesinde regresyon ve H7 hipotezinin test edilmesinde korelasyon katsayılarının testinden yararlanılmıştır.

### Korelasyon Analizi

Tablo 1, gerek çalışmanın modelinde yer alan gerekse diğer çalışmalarla karşılaştırma yapmak amacıyla anket formunda yer alan değişkenlere ilişkin verilerin korelasyon katsayılarına ait sonuçları içermektedir.

Tablo 1 incelendiğinde, ikili korelasyon sonuçlarının genelde modelde öngörülen ilişkileri doğruladığı anlaşılmaktadır. Örneğin, bilgi ve beceri edinmeyi etkilediği öngörülen mekanizmalara ilişkin olarak elde edilen değerlerle bilgi ve beceri edinmeye ilişkin olarak elde edilen değerler arasında öngörülen yönde anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Tablonun 5. sütunundan aşağıya doğru hareket edildiğinde; bilgi ve beceri edinme ile yapısal katkı, yönetsel katkı, teknik katkı, stratejik tutum, stratejik niyet, eğitim ve sosyalleşme arasında 0.01 düzeyinde anlamlı pozitif bir korelasyonun olduğu görülebilir. Öğrenme kapasitesi ile de ilişki öngörüldüğü gibi pozitif yönlüdür, ancak anlamlı değildir. Bilgi ve beceri edinme ile öngörülen doğrultuda bir hareket göstermeyen değişken çatışmadır. İlişki negatif değil pozitifdir, ancak güçlü ya da anlamlı değildir.

**Tablo 1. Değişkenlerin İkili Korelasyonu**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Yab. Ortak Payı	1.000										
2 Y. Yön. Say.(n52)	.297**	1.000									
3 Çalışan Say(n49)	-.107	.018	1.000								
4 İşlet.nin Yaşı (n50)	-.151	.251*	.113	1.000							
5 Bilgi ve Beceri Ed.	.108	.192	-.080	.067	1.000						
n	52	52	49	50	52						
6 Öğr. Kapasitesi	-.201	.119	-.409***	.062	.118	1.000					
n	52	52	49	50	52	52					
7 Yapısal Katkı	.363***	.102	.010	-.051	.397***	-.282**	1.000				
n	52	52	49	50	52	52	52				
8 Yönetmel Katkı	.183	.635***	-.170	.217	.470***	-.084	.214	1.000			
n	52	52	49	50	52	52	52	52			
9 Teknik Katkı	-.054	.354***	-.014	.129	.639***	.227	.106	.464***	1.000		
n	52	52	49	50	52	52	52	52	52		
10 Çatışma	.212	-.107	-.243*	-.280**	.043	.103	.156	-.105	-.227	1.000	
n	52	52	49	50	52	52	52	52	52	52	
11 Stratejik Tutum	.135	-.035	-.111	-.158	.427***	.227	.243*	.048	.306**	.073	1.000
n	52	52	49	50	52	52	52	52	52	52	52
12 Eğitim ve Sos.	.307**	.273**	-.130	.049	.715***	.182	.247*	.394***	.503***	-.027	.419***
n	52	52	49	50	52	52	52	52	52	52	52

n: Gözlem sayısı. \* Korelasyon 0.1 düzeyinde, \*\* Korelasyon 0.05 düzeyinde, \*\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde(2-kuyruklu) anlamlı.

### Regresyon Analizi

Hatırlanacağı üzere araştırma modeli UOG mekanizmaları ile bilgi ve beceri edinme arasında pozitif, çatışma ile bilgi ve beceri edinme arasında ise negatif bir ilişki öngörmekteydi. Modelde yer almamakla birlikte, işletme yaşının ve büyüklüğünün (çalışan sayısı) bilgi ve beceri edinmeye etkisini görmek için bu değişkenler de regresyon denkleminde konulmuştur. Aynı yaklaşım başarımın tahmin edilmesi için uygulanan regresyon analizinde de benimsenmiştir. Aşağıda önce bilgi ve beceri edinimi ile ilgili, daha sonra da başarımla ilgili regresyon uygulamaları yapılmıştır.

### UOG Özellikleri ile Bilgi ve Beceri Edinimi Arasındaki İlişki

Regresyon varsayımlarının geçerliliğini test etmek üzere regresyonun standart hata değerlerinin normal dağılımı ve hata değerlerinin



varyansının sabitliği ile ilgili dağılım çizgeleri elde edilmiştir. Bu çizgelerde varsayımların önemli oranda ihlal edilmediği görülmüştür. Ancak buradaki bütün doğrusal regresyon uygulamalarından önce elde edilen bu çizgeler ve “colinearity” testleri yer sınırlaması nedeniyle çalışmaya konamamıştır (bu konudaki detaylar için Sayılır’ın (2000) yayınlanmamış tez çalışmasına bakılabilir).

Tablo 2 ilk modelle ilgili sonuçları göstermektedir. Burada modele konan bazı değişkenler bilgi ve beceri edinme ile çok zayıf korelasyonlar gösterebilir de (bkz. Tablo 1) diğer çalışmalarla karşılaştırma yapılabilmesi için modelde tutulmuşlardır.

Tablo 2’den düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.606 olarak okunabilir. Bu değer bilgi ve beceri edinmedeki varyansın % 60,6’sının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği anlamına gelmektedir. Modelin varyans analizinin F değerini 9.06 olarak hesapladığı ve modelin anlamlılık düzeyinin yeterli olduğu tablonun 2. satırından okunabilir.

**Tablo 2. Bilgi ve Beceri Edinme Regresyon Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	F	Anlamlılık Düzeyi		
1	.826*	.682	.606	.5346	9.046	.000		
<b>Bağımsız Değişken Ortak Çarpanları</b>								
	Ortak Çarpan Katsayıları		Standartlaştırılmış Çarpanlar	Hesaplanan t	Anlamlılık Düzeyi			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>β</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>β</b>					
(Sabit)	.523	.944		.554		.583		
İşletmenin Yaşı	.0036	.007	.049	.488		.629		
Çalışan Sayısı	.000014	.000	.006	.056		.955		
Öğrenme Kapasitesi	-.09315	.179	-.063	-.520		.606		
Yapısal Katkı	.145	.075	.208	1.930		<b>.061</b>		
Yönetimsel Katkı	.118	.142	.102	.832		.410		
Teknik Katkı	.340	.099	.429	3.436		<b>.001</b>		
Stratejik Tutum	.107	.118	.096	.904		.372		
Sosyalleşme ve Eğitim	.336	.114	.344	2.942		<b>.006</b>		
Çatışma	.179	.107	.172	1.663		.104		

\* Bağımlı Değişken: Bilgi ve Beceri Edinme

Tabloda yer alan bağımsız değişkenlerin sadece üçünün çarpan katsayılarının anlamlılık dereceleri kabul edilebilir düzeydedir. Teknik katkı ve sosyalleşme ve eğitim katsayılarının anlamlılık düzeyleri oldukça iyi iken yapısal katkı çarpanının anlamlılık düzeyi orta derecededir.

### Bilgi ve Beceri Edinme İle Başarım İlişkisi

Hatırlanacağı üzere araştırma modeli başarıyı üçe ayırmıştır: İş başarıyı, insan kaynakları başarıyı ve genel başarıyı. Model bilgi ve beceri edinimi ile her üç başarıyı arasında da pozitif bir ilişki öngörmekteydi. Yani, bilgi ve beceri edinimi arttıkça, başarımın da artması öngörülmekteydi. Öğrenme sonucunda bilgi ve becerenin artması nihai olarak başarıya yansımaktadır. Ancak zaman zaman bu yansıma gecikmeli olabilmektedir. Bu nedenle ikisi arasındaki ilişkinin eşzamanlı olarak gözlemlenememesinin olası olduğunu unutmamak gerekir.

### Başarım İçin Basit Regresyon Sonuçları

Daha önce de dile getirildiği üzere araştırma modeli bilgi edinme ile her üç başarıyı grubu arasında pozitif bir ilişki öngörmektedir. Tablo 3, üç başarıyı için elde edilen regresyon sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3. Başarım Regresyon Sonuçları\***

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	F	Anlamlılık Düzeyi.
İş Başarıyı	.111	.012	-.007	.8232	.623	.434
İKB	.542	.294	.280	.8725	20.839	.000
Genel Başarıyı	.257	.066	.048	.8797	3.550	.065

\*Bağımsız Değişken: Bilgi ve Beceri Edinimi

Tablo 3'teki **iş başarıyı satırından**, bu bağımlı değişken için düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerinin negatif olduğu görülebilir. Bunun nedeni R<sup>2</sup> değerinin çok küçük olmasıdır. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri, daha çok çoklu regresyonda yararlıdır. Modelin sonuçları elde edildiği örnekleme uygunluk gösterse de, zaman zaman örneklemin alındığı evrene uyum göstermeyebilmektedir. Bu nedenle, R<sup>2</sup> değeri bir miktar düzeltmeye tabi tutulur.

Ayrıca çoklu regresyonda, çok sayıda bağımsız değişkenin denkleminde yer almasının R<sup>2</sup> üzerinde yarattığı şişme etkisi de bu yöntemle azaltılır. Burada iş başarıyı ile bilgi ve beceri edinme arasında negatif bir ilişki olduğu söylenemez. Aksine, bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0.111'dir. R<sup>2</sup> 0.012'dir, ancak bu oran anlamlılık düzeyinden de anlaşılacağı gibi, bu iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebilmek için çok yetersizdir. Çünkü, bu anlamlılık düzeyi "değişkenler arasında doğrusal bir ilişki yoktur" hipotezini kabul eder yöndedir.

Tablonun 3. satırında **insan kaynakları başarımına** ilişkin değerler okunabilir. İş başarımının tersine, “insan kaynakları başarımı ile bilgi ve beceri edinme arasında doğrusal bir ilişki yoktur” hipotezi güçlü bir şekilde ret edilmektedir. Çünkü, iki değişkenin gerçek evrenleri arasındaki  $R^2$  değerinin 0 olduğu durumda, bunlardan alınan rasgele örneklemeler arasında 0.294 düzeyinde bir  $R^2$  katsayısının elde edilmesi olasılığı binde birin bile altındadır. Düzeltilmiş  $R^2$  katsayısı 0,280 olduğundan, bilgi ve beceri edinimi, insan kaynakları başarımının varyansındaki değişimin % 28’ini açıklamaktadır. Bu tek bir değişken için oldukça yüksek bir orandır. Anlamlılık düzeyi de bunu doğrulamaktadır.

Son satırda yer alan **genel başarıım** sonuçları zayıf düzeyde de olsa anlamlıdır. Model genel başarımdaki değişimin sadece yaklaşık %5’ini açıklamaktadır. Ancak, bu ilişki oldukça zayıftır.

### **Başarıım İle UOG Özellikleri Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi**

Araştırma modeli, başarıım ile UOG özellikleri arasında ikili bir ilişki öngörmekteydi. Birinci ilişki belirli özelliklerin işletmede olmasının bilgi ve beceri edinmeyi etkileyeceği ve dolayısıyla, edinilen bilgi ve becerinin de başarıma yansıtacağı şeklindeydi. Bu öngörü iş başarımı için olmasa da insan kaynakları başarımı ve genel başarıım için basit regresyon modelleri tarafından doğrulanmıştı. İzleyen açıklamalar UOG özellikleri ile başarıım arasında doğrudan bir ilişkinin var olup olmadığını araştırmaktadır.

### **İş Başarımı Çoklu Regresyon Sonuçları**

Tablo 4, UOG özelliklerinin bağımsız değişken ve iş başarımının da bağımlı değişken olarak yer aldığı regresyon denklemine ilişkin sonuçları içermektedir.

Modelin  $R^2$  değerinin 0.462, düzeltilmiş  $R^2$  değerinin 0.334 ve anlamlılık düzeyinin ise, 0.002 olduğu Tablodan görülebilir. Bu değerlere göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan iş başarımındaki değişimin %33,4’ünü açıklayabilmektedir ve bu oran da istatistiksel olarak önemli düzeydedir.

Bu modelde bağımlı değişken olan iş başarımına, en çok hangi bağımsız değişkenin etkide bulunduğu bakarsak, bunun Tablo 4’ün 11. satırında yer alan teknik katkı olduğunu görürüz. Bu bağımsız değişkenin standart beta değeri 0.532 ve anlamlılık düzeyi ise 0.002’dir.

Diğer bağımsız değişkenlerin hiç birinin anlamlılık düzeyi yeterli değildir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerden sadece teknik katkı, öğrenme kapasitesi ve çalışan sayısının ortak çarpan katsayıları pozitifdir. Bunlardan da sadece teknik katkı önemli derecede anlamlıdır.

**Tablo 4. İş Başarımı İçin Çoklu Regresyon Sonuçları\***

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	Anlamlılık Düzeyi		
1	.680	.462	.334	.6723	3.624	.002		
<b>Bağımsız Değişken Ortak Çarpanları</b>								
Değişkenler	Çarpan katsayıları		Standart Çarpan Katsayıları	Hesaplanan t	Anlamlılık Düzeyi			
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$					
(Sabit)	3.207	1.187		2.701	.010			
İşletmenin Yaşı	-.0025	.009	-.035	-.270	.789			
Öğrenme Kapasitesi	.0396	.225	.028	.176	.861			
Yapısal Katkısı	-.151	.095	-.222	-1.588	.121			
Yönetmel Katkı	-.228	.179	-.204	-1.277	.209			
Teknik Katkı.	.408	.124	.531	3.274	.002			
Çatışma	-.225	.135	-.224	-1.663	.105			
Stratejik Tutum	-.032	.149	-.030	-.216	.830			
Sosyalleşme ve Eğitim	-.0138	.143	-.015	-.096	.924			
Çalışan Sayısı	.00049	.000	.220	1.581	.122			

\* Bağımsız Değişken: İş Başarımı

### İnsan Kaynakları Çoklu Regresyon Sonuçları

Tablo 5 UOG özelliklerinin bağımsız değişken insan kaynakları başarımının bağımlı değişken olarak denkleme konduğu regresyon modelinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5'den çoklu regresyonun R<sup>2</sup> ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerlerinin sırasıyla 0.638 ve 0.552 olduğu okunabilir. Ortak çarpanının (R<sup>2</sup>'nin) 0 olduğu hipotezi ise, böyle bir R<sup>2</sup> değerinin elde edilme olasılığının % 0,1'in (binde birin) bile altında olması nedeniyle ret edileceği anlamına gelir. Böyle bir olasılık değeri, bizi doğrusal ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna götürür. Modelde yer alan bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan insan kaynakları başarımındaki değişimi % 55,2'i oranında açıklayabilmektedir. Başka bir deyişle, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin her birindeki bir birimlik değişim bağımsız değişkende 0.552'lik bir değişime yol açacaktır.

Tablo 5'de yer alan bağımsız değişken çarpan katsayılarına bakıldığında, en etkili ve anlamlı düzeyde olanların sosyalleşme ve eğitim ile teknik katkı olduğu görülebilir. Her iki değişkenin de işareti pozitif ve anlamlılık düzeyi güçlüdür. Bu regresyon modelinde de, insan kaynakları başarımı ile ikili korelasyonları güçlü olan bazı değişkenlerin kendi

aralarındaki korelasyonlarından dolayı regresyon denklemindeki katsayıları anlamlı çıkmamaktadır. Örneğin, stratejik yönetim ve yönetsel katkı ile eğitim ve sosyalleşme arasındaki ikili korelasyonlar anlamlı düzeyde olduğundan, ilk iki değişkenin regresyona katkısı azalmaktadır (Bkz. Tablo 1).

**Tablo 5. İnsan Kaynakları Başarımı Çoklu Regresyon Sonuçları**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	Anlamlılık Düzeyi		
1	.799	.638	.552	.6546	7.441	.000		
<b>Bağımsız Değişken Ortak Çarpanları</b>								
Bağımsız Değişkenler	Çarpan Katsayıları		Standart Çarpan Katsayıları	Hesaplanan t	Anlamlılık Düzeyi			
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Std. Hata	$\beta$					
(Sabit)	1.308	1.156		1.131	.265			
İşletmenin Yaşı	-.00478	.009	-.057	-.530	.600			
Çalışan Sayısı	.0005	.000	.190	1.661	.105			
Öğrenme Kap.	-.340	.220	-.202	-1.549	.130			
Yapısal Katkı	-.066	.092	-.083	-.720	.476			
Yönetsel Katkı	.259	.174	.196	1.490	.144			
Teknik Katkı.	.294	.121	.323	2.428	<b>.020</b>			
Çatışma	-.0393	.131	-.033	-.299	.767			
Stratejik Tutum	.205	.145	.160	1.415	.165			
Sosyalleşme ve Eğitim	.401	.140	.357	2.868	<b>.007</b>			

\*Bağımsız Değişken: İnsan Kaynakları Başarımı.

### Genel Başarım Çoklu Regresyon Sonuçları

Araştırma modeli diğer iki başarım regresyon modellerinde olduğu gibi, genel başarım ile UOG özellikleri arasında pozitif bir ilişki öngörmektedir. Bu ilişkiyi test etmek için genel başarım ile UOG özellikleri arasında çoklu regresyon uygulanmıştır. Ayrıca işletmenin yaşı ve büyüklüğü ile çatışmanın başarım etkisini ölçmek üzere bunlar denkleme konulmuştur. Tablo 6, çoklu regresyonun sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6 incelendiğinde çoklu regresyonun R<sup>2</sup> değerinin 0.468 ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerinin ise, 0.342 olduğu görülebilir. Dolayısıyla, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı % 34,2'dir. Anlamlılık düzeyinden bu açıklama derecesinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bağımsız değişken katsayılarına baktığımız zaman, bağımlı değişkenin tahmin edilmesinde en etkili olanların çalışan sayısı ve teknik katkı

olduğunu görmekteyiz. Ortak etki istatistiklerinin incelenmesinden bağımsız değişkenler arasında diğerleri tarafından en fazla tahmin edilebilen değişkenin, teknik katkı olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla, yönetsel katkı ve sosyalleşme ve eğitim gibi değişkenlerin sağladığı katkının bir kısmı teknik katkı tarafından sağladığından, bunların sağladığı katkının anlamlılık düzeyi yetersiz çıkmaktadır.

**Tablo 6. Genel Başarım Çoklu Regresyon Sonuçları\***

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	F	Anlamlılık Düzeyi		
	.684	.468	.342	.7545	3.716	.002		
<b>Bağımsız Değişken Ortak Çarpanları</b>								
Bağımsız Değişkenler	Çarpan katsayıları		Standart Çarpan Katsayıları	Hesaplanan t	Anlamlılık Düzeyi			
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$					
(Sabit)	1.790	1.332		1.344	.187			
Çalışan Sayısı	.0007	.000	.279	2.012	<b>.051</b>			
İşletmenin Yaşı	-.009	.010	-.114	-.879	.385			
Öğrenme Kapasitesi	.129	.253	.081	.511	.612			
Yapısal Katkı	-.118	.106	-.154	-1.111	.274			
Yönetsel Katkı	.115	.201	.091	.571	.571			
Teknik Katkı	.367	.140	.424	2.631	<b>.012</b>			
Çatışma	-.251	.152	-.221	-1.657	.106			
Stratejik Tutum	.0137	.167	.011	.082	.935			
Sosyalleşme ve Eğitim	.063	.161	.059	.389	.700			

\* Bağımsız Değişken: Genel Başarım

Şu ana kadar araştırmanın değişkenler arasında öngördüğü ilişkiler korelasyon ve regresyon yardımıyla ele alınmaya çalışılmıştır. Ancak bu her iki yöntem de parametrik olmayan yaklaşımlara göre daha katı varsayımlara dayanırlar. Parametrik olmayan yaklaşımların sonuçları, örneklemin gösterdiği dağılımdan daha az etkilenirler. Ancak parametrik yöntemlere göre daha az güçlüdürler.

### Yerel Ortağın Tutumunun Sağlanan Katkıya Etkisi

Araştırma modeli yerel ortağın, stratejik niyet, yöneticilerin ana işletme ile ortak girişim arasında rotasyonu ve ortak girişime sistematik ziyaretlerde bulunma gibi öğelere sahip olması durumunda, yerel ortaktan bilgi ve beceri edinme bakımından sağlayacağı katkının artacağını öngör-

mekteydi. Bu öngörümü test etmek üzere regresyon analizi kullanılacaktı. Ancak izleyen tablodaki sonuçlar buna gerek olmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 7. Değişkenlerin İkili Korelasyonu**

Değişkenler (n 28)	1.	2.	3.	4.
1. Stratejik Niyet	1.000			
2. Y. Rotasyonu	.091	1.000		
3. Yakın İlgî	-.325*	.353*	1.000	
4. Yerel Ortağa Katkı	-.117	-.287	-.048	1.000

Tablo 7'den anlaşılacağı üzere, ilk üç değişkenle yerel ortağa sağlanan katkı arasında anlamlı bir korelasyon gözlemlenmemiştir. Hatta, korelasyon katsayıları beklenin aksine negatiftir. Bu nedenle, regresyon uygulanmamıştır. Bu sonuç, öngörülen ilişkilerin ve yapılan ölçümlerin gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

### Çatışmanın Araştırma Modelinin Bağımlı Değişkenlerine Etkisi

Hatırlanacağı gibi, araştırma modeli hem bağımlı değişken olan bilgi ve beceri ediniminin, hem de her üç başarı türünün yüksek çatışmadan olumsuz etkileneceğini öngörmekteydi. Başka bir anlatımla, sözü edilen değişkenlerle çatışma arasındaki ilişkinin negatif olacağı ileri sürülmüştü. Tablo 8 bu öngörümün ne derece geçerli olduğunu test etmek için elde edilen sonuçları göstermektedir.

Tablo 8, araştırma modelinin çatışma ile ilgili öngörülerini kısmen doğrulamaktadır. Çünkü çatışma ile iş başarımı ve genel başarı arasındaki hareket zıt yönlüdür. Yani, çatışma düzeyi arttıkça iş başarımı ve genel başarı azalmaktadır. Bilgi ve beceri edinimi için böyle bir sonuç elde edilememiştir.

**Tablo 8. Araştırma Modelinin Bağımlı Değişkenlerinin Çatışma Düzeyi İle İlişkileri**

	Çatışma (Korelasyon Katsayıları)
<b>Bilgi ve Beceri Edinimi</b>	0,043
<b>İş Başarımı</b>	-0,293**
<b>İK Başarımı</b>	-0,143
<b>Genel Başarım</b>	-0,374***

\*\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı, \*\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

## 6. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İzleyen açıklamalar elde edilen test sonuçlarının modelin öngörüm-lerini, dolayısıyla ortaya konan hipotezleri ne derecede desteklediğine ilişkin olacaktır. Ayrıca, elde edilen sonuçlar yeri geldikçe başka çalışmaların sonuçları ile de karşılaştırılacaktır.

### Bilgi ve Beceri Edinimine İlişkin Sonuçlar

Araştırma modeli, üç ana başlık altında toplanan UOG özelliklerinin ortak girişimde oluşan bilgi ve beceriyi pozitif yönde etkileyeceğini öngörmüştü. Bu başlıklardan ilki olan öğrenme kapasitesi, esnek olma, değişime kolay adapte olabilme, yaratıcı olma ve üstlerin astların başarımı hakkında bilgi sahibi olması unsurlarını içermekte idi. H1 hipotezi öğrenme kapasitesi artıka işletmelerin raporladığı bilgi ve beceri ediniminin de artacağını öngörmekteydi. Öğrenme kapasitesi ile bilgi ve beceri edinme arasındaki korelasyon pozitif olsa da, korelasyon katsayısı yeterince güçlü değildir. Dolayısıyla, **H1a hipotezi desteklenmemektedir.**

Regresyon analizinde de, bilgi ve beceri edinimi için yapılan çoklu regresyonda yer alan öğrenme kapasitesi çarpan katsayısı sıfıra yakın bir değerdir. Dolayısıyla, regresyon sonuçları, öğrenme kapasitesi arttıkça, bilgi ve beceri ediniminin artacağı savını doğrulamamaktadır. Bu sonuç Lyles ve Salk'ın (1996, s. 891) Macaristan ile ilgili olarak yaptığı araştırmanın sonuçlarıyla uyuşmamaktadır. Çünkü, o çalışma öngörüü doğrulamaktaydı.

Bu sonucun elde edilmesi, sözkonusu değişkenin içerik ve yapısı bakımından gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Hatırlanacağı gibi (Bkz. Ek, Tablo II), öğrenme kapasitesini oluşturan üç maddeden “yöneticilerin astların başarımı hakkında bilgi sahibi olması” maddesi uyumsuzluk göstermektedir. Ayrıca bu madde ölçekten çıkarıldığı takdirde, iç yapı tutarlılığı da artmaktadır. Test sonuçları da öngörülen yönde bulgulanmamıştır. Ayrıca, esneklik, yaratıcılık ve yenilikçilik farklı insanlara farklı şeyler ifade edebilir. Dolayısıyla, öğrenme kapasitesine ilişkin içerik ve yapının yeniden ele alınarak daha sağlıklı bir boyut oluşturulması gerekir.

UOG özelliklerinden stratejik tutum ise, bilgi ve beceri edinme ile güçlü ve önemli düzeyde korelasyon göstermektedir. Dolayısıyla, “amaçları açık ve yazılı olan, öğrenme konusunda bilinçli olan ve kararların ortak alındığı işletmelerde diğerlerine göre bildirilen bilgi ve beceri edinimi daha fazla olur” savı desteklenmektedir. Bilgi ve beceri edinimi için çoklu regresyon modelinde ise stratejik tutum için hesaplanan ortak çarpan katsayısı anlamlı düzeyde değildir. Bunun nedeni, stratejik tutum değişkeni ile regresyon modelinde ortak çarpan katsayıları anlamlı düzeyde olan



yapısal katkı, teknik katkı ile sosyalleşme ve eğitim değişkenleri arasında korelasyon katsayılarının güçlü olmasıdır. Stratejik tutumun regresyon denkleminde katkısı, yapacağı katkının bir kısmının diğer değişkenlerce yapılmasından dolayı azalmaktadır. Dolayısıyla, stratejik tutumun bilgi ve beceriyi olumlu yönde etkileyeceği savı, yani **H2a hipotezi desteklenmemektedir.**

Araştırma modelinde yabancı ortağın ortak girişime aktif katılımı başlığı altında toplanan niteliklerin de, modelin bilgi ve beceri için öngördüğü ilişkiyi desteklediği, test sonuçlarından anlaşılmaktadır. Yabancı ortağın örgüt yapısı ve yordamları konusunda katkı yapması, yönetsel işlere katılması, yönetici sağlaması, pazarlama faaliyetlerine katılması ortak girişimde bilgi ve beceri edinmeyi artırdığı savı elde edilen sonuçlarca desteklenmektedir. Çünkü, yapısal katkı ve yönetsel katkı değişkeni ile bilgi ve beceri edinme değişkeni arasındaki korelasyon oldukça güçlüdür.

Çoklu regresyon denkleminde ise, sadece yapısal katkı değişkenin ortak çarpan katsayısı anlamlıdır. Bunun nedeni, yönetsel katkı değişkenin denklemin diğer bağımsız değişkenleri ile gösterdiği korelasyondur. Dolayısıyla, **H3a hipotezi desteklenmektedir.**

Yabancı ortağın aktif katılımını oluşturan bir diğer unsur da onun sağladığı teknik katkıydı. H4 hipotezi yabancı yöneticinin üretim süreçleri ve üretim teknolojisine yaptığı katkı arttıkça, ortak girişimdeki bilgi ve beceri ediniminin de artacağını öngörmekteydi. Gerek teknik katkı ile bilgi ve beceri edinimi arasındaki korelasyon katsayısı gerekse regresyon ortak çarpan katsayısı, yüksek ve anlamlıdır. Regresyon denklemindeki ortak çarpan katsayısının oldukça güçlü olması, teknik katkının bilgi ve beceri edinimi bakımından önemli olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla, teknik katkı, UOG'deki bilgi ve beceri edinimine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. **Yani, H4a hipotezi desteklenmektedir.**

Yukarıdaki sonuç, Lyles ve Salk'ın (1996) Macaristan'daki UOG'lerle ilgili olarak yaptığı araştırmanın teknik katkı için elde ettiği sonuçlara koşutluk göstermemektedir. Sözü edilen çalışmada, teknik katkı bilgi ve beceri ediniminde önemli bir rol oynamamaktadır. Bilindiği üzere araştırmanın yapıldığı yıllarda Macaristan'ın kapitalist sistemin teknik ve kavramları ile yoğun bir şekilde tanışmasının üzerinden henüz birkaç yıl geçmişti. Dolayısıyla, Macar işletmeleri veya yöneticileri için kapitalist sistemin yönetim ve pazarlama teknikleri, iş yordamları ve süreçleri ile bunlara ilişkin kavramlar daha ön plana çıkmış olabilir. Aslında, aynı çalışmada yer alan ikili korelasyon tablosuna baktığımızda, bilgi edinimi ile teknik katkı arasında güçlü düzeyde korelasyon olduğu görülür. Bu nedenle, teknik katkının bilgi edinimine katkıda bulunmadığı söylenemez. O çalışmada, çoklu regresyon denkleminde teknik katkının ortak çarpan

katsayısı anlamlı düzeyde değildir, ancak bunun nedeni, daha önce de pek çok kere belirtildiği gibi, çoklu regresyon denkleminde yer alan bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmasından kaynaklanmaktadır. Adı geçen çalışmada da, teknik katkı ile yönetsel katkı, öğrenme kapasitesi ve eğitimle anlamlı düzeyde korelasyon bulgulanmıştır.

Yabancı ortağın aktif katılımıyla ilgili olarak modelde yer alan son değişken sosyalleşme ve eğitimi. Yabancı yöneticilerle işlerin ortak yürütülmesi, ortak girişime karşılıklı katkı yapılması ve yabancı ortağın çalışanlara ve yöneticilere eğitim sağlaması, eğitim ve sosyalleşme değişkenini oluşturmaktaydı. Bilgi ve beceri edinimi ile en yüksek korelasyon katsayısını eğitim ve sosyalleşme göstermektedir. Çoklu regresyon denkleminde de eğitim ve sosyalleşme bağımlı değişken olan bilgi ve beceri edinimindeki değişimin açıklanmasında en etkili olan değişkenler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, **H5a hipotezi test sonuçlarınınca desteklenmektedir.**

Modelde, “çatışmanın” bilgi ve beceri edinimini olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Ancak, test sonuçları bu öngörümü, yani, **H7a hipotezini desteklememektedir.** Hatta, anlamlı olmamakla birlikte testler ikisi arasındaki ilişkinin pozitif olduğu yönünde sonuçlar vermişlerdir (Bknz. Tablo 8). Lyles ve Salk (a.g.e.) da bilgi ve beceri edinimi ile çatışma arasında negatif olarak öngördükleri ilişkiyi destekler bulgular elde edememişlerdi. Böyle bir sonucun elde edilmesinin bir nedeni, çatışmanın taraflarının işlerin yapılması, olaylara bakış açısı, karar verme teknikleri vb. gibi pek çok konuda farklı bilgi ve becerilere sahip olması olabilir. Böyle bir durumda, taraflar arasında çeşitli farklılıklar sözkonusu olduğundan, öğrenilecek pek çok yeni bilgi ve beceri de sözkonusu olur. Dolayısıyla, taraflar arasında sözü edilen konulardaki çatışma yeni bilgi ve beceri edinmeye işaret eder. Bir başka açıklama ise, ankete yanıt veren yöneticilerin bazı kaygılar nedeniyle çatışmaya ilişkin maddelerde, çatışma düzeyini olduğundan düşük göstermeye çalışmış olma olasılığıdır.

### **Başarıma İlişkin Sonuçlar**

Hatırlanacağı gibi, başarımlar üç ayrı boyutta ölçülmüştü: iş başarımları, insan kaynakları başarımları (İKB) ve genel başarımlar. Araştırma modelinde edinilen bilgi ve becerinin başarımları olumlu yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bunu test etmek amacı ile bilgi ve beceri edinimi ile iş başarımları, İKB ve genel başarımlar arasında basit regresyona başvurulmuştu. Regresyon sonuçları bilgi ve beceri ediniminin İKB ile genel başarımları olumlu yönde etkilediği savını desteklemektedir. Ancak, iş başarımları için anlamlı düzeyde bir destekleme bulgulanmamıştır. Dolayısıyla, **H6b hipotezi desteklenirken, H6a ve c hipotezleri desteklenmemektedir**

Bilindiği gibi, iş başarımı pek çok etmene bağlıdır. Örneğin, işletmenin karlılığında eldeki teknoloji, çalışanların kalitesi, yönetimin etkililiği vb. gibi içsel unsurların yanı sıra sektördeki rekabet, ülkedeki ekonomik ve siyasal durum, ülkedeki eğitimin kalitesi vb. gibi dışsal etmenler de belirleyici rol oynar. İşletmenin pazar payının ve iş hacminin artırılması da benzer pek çok etmene bağlıdır. Ayrıca, bilgi ve beceri edinmenin başarıma gecikmeli olarak yansiyabileceğini de unutmamak gerekir.

Araştırma modeli başarıma ilişkin öngörülerini iki biçimde ortaya koymuştu. İlk öngörüm yukarıda sözü edilen şekilde, UOG özelliklerinin bilgi ve beceriyi etkileyeceği, bunun da dolayısıyla başarıma etkileyeceği şeklindeydi. Yani, UOG özellikleri ile başarıma arasında bilgi ve beceri edinimi vasıtasıyla dolaylı bir ilişki ortaya konmuştu. İkinci yaklaşım ise, UOG özellikleri ile başarıma arasında doğrudan bir ilişki kurmaktaydı.

Bu ilişkileri test etmek maksadıyla, UOG özellikleri ile başarıma üç boyutu arasında yapılan çoklu regresyon modelleri anlamlı olarak bulgulanmıştır. Ancak, modellerde yer alan bağımsız değişkenlerin ortak çarpan katsayılarının anlamlılık düzeyleri, iş başarımı, insan kaynakları ve genel başarıma için farklılık göstermektedir. İş başarımı için sadece teknik katkının ortak çarpan katsayısı anlamlı düzeydedir. Dolayısıyla, iş başarımında en etkili etmen yabancı ortağın sağladığı üretim teknolojisi ve süreçleri olarak ortaya çıkmaktadır (**H4b hipotezi desteklenmektedir**). İnsan kaynakları başarıma de ise, teknik katkı ile sosyalleşme ve eğitim unsurları ön plana çıkmaktadır (**H3b, H4b ve H5b İK başarıma bakımından desteklenmektedir**). Genel başarıma için ise, çalışan sayısı ve teknik katkı en etkili değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. **H3b ve H5b iş başarımı ve genel başarıma bakımından desteklenmemektedir. H2b ve H1b ise hiç desteklenmemektedir.**

Araştırma modelinde çatışmanın, başarıma negatif yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Korelasyon analizi bu öngörümü doğrular niteliktedir. **Yani, H7b hipotezi desteklenmektedir.** Çatışma ile iş başarımı, insan kaynakları başarıma ve genel başarıma arasında negatif korelasyon bulgulanmıştır. Ancak insan kaynakları başarıma korelasyon katsayısı yeterli düzeyde değildir. Başarım boyutları için yapılan çoklu regresyonlarda çatışma ile ilgili ortak çarpan katsayıları negatif olmakla birlikte, bu katsayılar anlamlı düzeyde değildir.

### **Yerel Ortağa Sağlanan Katkıya İlişkin Sonuçlar**

Araştırma modeli ortak girişimde oluşan bilgi ve becerilerin yerel ortağa aktarılmasında, stratejik niyet, yönetici rotasyonu ve UOG ziyaretlerinin, yani yerel ortağın tutumunun önemli bir rol oynayacağını öngör-

mekteydi. Ancak bu üç değişkenle yerel ortağa sağlanan katkı arasında anlamlı düzeyde bir korelasyon bulgulanmamıştır.

Araştırma sonuçlarının, stratejik niyet, elamanların rotasyonu ve yakın ilgi gösterme değişkenleri ile yerel ortağa sağlanan katkı arasında istenen yönde bir ilişki ortaya koymaması ölçmek istenen kavramla algılanan kavramın farklı olmasından kaynaklanabilir. Çünkü, “Türk ortak işletmenizin sağladığı katkıyı nasıl buluyor?” sorusu, ankete yanıt verenleri daha çok işletmenin, özellikle mali başarıya ya da karlılık bakımından ana işletmeye sağladığı katkıyı çağrıştırmış olabilir. Oysa araştırmacının buradaki amacı, yerel ortağın bilgi ve beceri bakımından edindikleri, başka bir deyişle, yerel ortağın ortak girişimden yeni üretim teknikleri ve süreçleri, yönetim ve pazarlama teknikleri, iş yordamları, yönetim yapıları vb. konularda öğrenebildiklerini ölçmektir. Yerel ortağa sağlanan katkı konusundaki araştırma sonuçlarının öngörülen ilişkileri doğrulamamasının bir diğer nedeni de, soruların ortak girişim yöneticilerinin yanı sıra ana işletme ile ilişkileri düzenleyen ve ortak girişimin tarihsel gelişimini gözlemleyebilen ana işletme ortağına veya temsilcisine yöneltilememesi olabilir.

### **Diğer Değişkenlerle İlgili Sonuçlar**

Sermaye dağılımı, ortak girişimdeki yabancı yönetici sayısı, çalışan sayısı ve işletmenin yaşı araştırma modeline dahil edilmemişti. Ancak, gerek yapılan bazı araştırmalarla karşılaştırma yapabilmek bakımından gerekse bazı konuları irdelemek bakımından bu değişkenler korelasyon testine dahil edilmişti.

İşletmenin yaşı ve çalışan sayısı, çoklu regresyon analizlerine de dahil edilmiş ve Lyles ve Salk’ın (a.g.e.) çalışmasıyla aynı yönde sonuçlar elde edilmemiştir. Lyles ve Salk sadece genel başarıya ile yaş arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki bulgulanmıştır. Oysa bu çalışmada, genel başarıya için yapılan çoklu regresyonda çalışan sayısı anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki ortaya koymaktadır. Buradaki farklılık bizim işletme büyüklüğü için çalışan sayısını, sözü edilen çalışmanın ise başlangıç sermayesi büyüklüğünü esas almasından kaynaklanıyor olabilir.

Yabancı ortak payı ve yabancı yönetici sayısı ile ilgili sonuçlar, yararlı ip uçları vermektedir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon anlamlı düzeyde pozitifdir. Bu sonuç, yabancı ortağın ortak girişimdeki sermaye payı arttıkça, çalışan yabancı yönetici sayısının da arttığına işaret etmektedir. İşletmede yabancı yöneticinin çalışması ortak girişime, sağlanan yönetsel katkıyı, teknik katkıyı ve eğitim ve sosyalleşmeyi artırmakta ve bunun sonucunda da insan kaynakları başarıya artmaktadır. Yabancı ortağın sermaye payının artması da yapısal katkı ile sosyalleşme ve eğitime olumlu olarak yansımaktadır.

Ancak yabancı ortağın sermaye payı ile teknik katkı arasındaki korelasyon katsayısı neredeyse sıfırdır. Bu sonuç, ortak girişime üretim teknolojisi ve süreçlerinin transferinde yabancı ortağın ortak girişimdeki sermaye payı ile ilişkili olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Üretim teknolojisi ve süreçlerinin transferi yabancı ortağın işletmedeki payından daha çok lisans anlaşmalarına bağlı olabilir.

### KAYNAKÇA

- Bailey, Chris (1995), *On Organizational Learning*, Blackwell Publisher.
- Bailey, Elaine K/ Shenkar Oded (1993), "Management Education for International Joint Venture Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 3.
- Buckley, Peter J/ Casson Mark (1988) "A Theory of Cooperation in International Business", Contractor, Farok J./Lorange Peter (eds.), *Competitive Strategies in International Business*, Laxington Books, 31-53.
- Dickson, Peter R./Michael, R. (1996), "How the United States can be number one again: Resurrecting...", *Colombia Journal of World Business*, vol. 31 no. 3:
- Dodgson, Mark (1993), "Organizational Learning: A Review of Som Literature", *Organization Studies*, Vol. 14 No. 3.: 375-394.
- Geringer, J. Michael (1991) "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 22 no. 1.
- Goold, Michael (1994), "Learning New Parenting Skills", *Long Range Planning*, Vol. 27 No. 4.
- Hamel, Gary (1991), "Competition for Competence and Inter-partner Learning Within Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 83-103.
- Hladik, Karen J.(1988), "R&D and International Joint Ventures", Contractor, Farok J./Lorange Peter (eds.), *Competitive Strategies in International Business*, (Laxington Books, USA). 187-203.
- HM Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü (1996) *Yabancı Sermaye Raporu* (1993-1995), Ankara, Nisan
- Huber, George P. (1995), "Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures"; Cohen, Michael L./Lee S. (eds.), *Organizational Learning*, (Sage, CA, USA) : 125-162.
- Inkpen, Andrew C./ Crossan, Mary M. (1995), "Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 32: 596-618.
- Inkpen, Andrew C/ Beamish, Paul (1997), "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1: 177-202.

- İSO Dergisi* (1999), “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1998”, Özel sayı, Sayı 401, Ağustos.
- İSO Dergisi* (1998), “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1997”, Özel sayı, Sayı 390, Eylül.
- İSO Dergisi* (1997), “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1996”, Özel sayı, Sayı 378, Eylül.
- İSO Dergisi* (1999), “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1998”, Özel sayı, Sayı 402, Eylül.
- İSO Dergisi* (1998), “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1997”, Sayı 391, Ekim 1998.
- Kim, Daniel H.(1993), “The Link Between Individual and Organizational Learning”, *Sloan Management Review*, Winter: 37-49.
- Lyles, Marjorie A. /Salk, Jane E. (1996), “Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in Hungarian Context”, *Journal of International Business Studies*, Special Issue: 877-903.
- Lyles, Marjorie A. /Baird Inga S. (1994/4), “Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries:...”, *Management International Review*, Vol. 34: 313-329.
- March, James G. (1995), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, Cohen, Michael L. ve Sproull Lee S. (eds.), *Organizational Learning*, Sage, 101-123.
- Mckenzie, Phillip / Wurzburg, Gregory (1997), “Lifelong Learning and Employability”, *The OECD Observer*, No. 209 Aralık:13-17.
- Mjoen, Hans/ Tallman, Stephen (1997), “Control and Performance in International Joint Ventures”, *Organization Science*, Vol. 8, No. 3: 257-272.
- Nurisis, Marija J. (1990), *SPSS/PC+ Statistics 4.0*, SPSS Inc.
- Nunnally, James (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
- Powell, W.W. (1991), “Learning in International Business Alliances”, Michael D. Cohen (eds.), “Individual Learning and Organizational Routine...”, *Organization Science*, Vol. No.1): 193.
- Richard, Greg (1994-95), “Organizational Learning in the Public Sector:...”, *Optimum*, vol. 25 no. 3, Kış.
- Root, Franklin R (1988), “Some Taxonomies of International Cooperative arrangements”, Contractor, Farok J./Lorange Peter (eds.), *Competitive Strategies in International Business*, Laxington Books, 69-79.
- Sayılır, Ali (2000), *Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Öğrenme Süreci: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir).
- Schaan, Jean-Luis/Beamish, Paul W. (1988), “Joint Venture General Managers in LDCs”, Contractor, Farok J./Lorange Peter (eds.), *Competitive Strategies in International Business*, (Laxington Books, USA): 279-299.

- Schuler, Randall/ Van Sluijs, Ed (1992), "Davidson-Marley BV: Establishing and Operating...", *European Management Journal*, Vol. 10 No. 4, Aralık.
- Shenkar, Oded/Zeira Yoram (1990), "International Joint Ventures:...", *Personnel*, Vol. 67 No. 1.
- Shibata, G., D./TSE, I. Vertinsky/ Wehrung D.(1991), "Do Norms of Decision-Making Styles, Organizational Design and Management Affect Performance of Japanese Firms?...", *Managerial & Decision Economics*, Vol. 12 No. 2.
- Tarpy, Roger M (1997), *Contemporary Learning Theory and Research*, The McGraw-Hill.
- Westney, D. Eleanor (1988), "Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies", Contractor, Farok J./Lorange Peter (eds.), *Competitive Strategies in International Business*, Laxington Books, 340-346.
- Yan, Aimin/ Gray, Barbara(1994), "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures:...", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6: 1478-1517

**Ek: Oluşturulan Boyutların İç Yapı Tutarlılığı ve Madde Analizleri****Tablo I. Bilgi ve Beceri Edinimi Madde ve Güvenirlik Analizi (Tek Boyut)**

<b>Maddeler</b> (Eigenvalue: 3.21)	<b>Madde Çıkarılırsa, Alfa Değeri</b>
1. Yabancı ortağınızdan ne derecede yeni teknolojiler öğrendiniz?	0.84
2. Yabancı ortağınızdan ne derecede pazarlamaya ilişkin yeni fikirler ve uygulamalar öğrendiniz?	0.84
3. Yabancı ortağınızdan ne derecede yeni ürün geliştirme teknikleri öğrendiniz?	0.83
4. Yabancı ortağınızın kültür ve zevkleri hakkında ne derecede bilgi edindiniz?	0.88*
5. Yabancı ortağınızdan ne derecede yönetsel tekniklere ilişkin uygulamalar öğrendiniz?	0.86
6. Yabancı ortağınızdan ne derecede üretim süreçlerine ilişkin bilgiler öğrendiniz?	0.82
Cronbach's Alfa	0.87

\* 4. madde boyuttan çıkarılırsa, iç yapı tutarlılığı iyileşmektedir. Ancak iyileşme önemsiz derecede olduğundan, madde çıkarılmamıştır.

**Tablo 2. Uluslararası Ortak Girişim Özellikleri (Altı Boyut)**

<b>Maddeler</b>	<b>Madde Çıkarılırsa, Alfa Değeri</b>
<b>Öğrenme Kapasitesi</b> (7 ve 8. madde; Eigenvalue: 1.562)	
7. Çalıştığım işletme esnek ve değişime kolay adapte oluyor.	0.31
8. Çalıştığım işletme yaratıcı ve yenilikçidir.	0.51
9. Çalıştığım işletmede amirler astların iş başarısı hakkında bilgi sahibidirler.	0.76*
Cronbach's Alfa	0.66
<b>Yapısal Katkı</b> (Eigenvalues: 1.769)	
12. İşlerin yapılması ile ilgili prosedürler yabancı ortakça geliştirilmiştir.	
13. İşletme örgüt şeması yabancı ortakça geliştirilmiş ve uygulanmaktadır.	
Cronbach's Alfa	0.76
<b>Sosyalleşme ve Eğitim</b> (Eigenvalues: 2.129)	
10. Yabancı ortağımız teknoloji sağlarken işletmemiz de üretim kaynakları sağlamaktadır.	0.73



<b>Maddeler</b>	<b>Madde Çıkarılırsa, Alfa Değeri</b>
<b>Öğrenme Kapasitesi</b> (7 ve 8. madde; Eigenvalue: 1.562)	
11. Yabancı ortak yerel yöneticilere işle ilgili öğrenim ve eğitim sağlar (-lıyor).	0.66
20. Yabancı ortağın iş eğitimine katkısı.	0.67
31. Yabancı ve yerli ortak işin yürütülmesine ilişkin grup çalışmaları yaparlar.	0.75
Cronbach's Alfa	0.76
<b>Yönetmel Katkı</b> (Eigenvalues: 2.725)	
Yabancı ortak veya ortaklar aşağıdaki alanları ne derecede katkıda bulunuyorlar?	
16. Satış/pazarlama faaliyetleri	0.76
17. Yönetmel kaynak sağlama	0.73
18. İdari işler	0.77
19. Duygusal (sorunların çözümünde yardımcı olma, sevinci veya başarısızlığı paylaşma vb.) paylaşma	0.81
21. Zamanı kullanma	0.80
Cronbach's Alfa	0.81
<b>Teknik Katkı</b> (Eigenvalues: 1.708)	
Yabancı ortak veya ortaklar aşağıdaki alanlara ne derecede katkıda bulunuyorlar?	
22. Ürün geliştirme	
23. Üretim teknolojisi sağlama	
Cronbach's Alfa	0.78
<b>Stratejik Tutum</b> (Eigenvalues: 1.727)	
14. Bu ortaklık kurulurken işletmemizin yabancı ortaktan bilgi ve teknoloji edinme niyeti vardı.	0.50
15. İşletmemizin hem yazılı amaçları hem de yazılı uzun dönem planları vardır.	0.55
30. İşletmemizde kararlar yabancı ve Türk ortaklar tarafından birlikte alınır.	0.60
Cronbach's Alfa	0.65

\* 9. madde öğrenme kapasitesi boyutundan çıkarılmıştır.

**Tablo 3. Çatışma (Tek Boyut)**

<b>Maddeler</b> (Eigenvalue: 3.30)	<b>Madde Çıkarılırsa, Alfa Değeri</b>
24. İşletmemizde kültürel farklar nedeniyle yanlış anlaşılabilir olur.	0.83
25. İşletmemizde Türk ortakla yabancı ortak arasında kültürel farklılıklar sözkonusu olur.	0.85
26. Ortaklar arasında ortak girişimin ana sözleşmesi konusunda güvensizlik sözkonusu olmuştur.	0.86
27. Ortaklar arasında ortak girişimin ana sözleşmesi konusunda çatışma olur.	0.85
28. Ortaklar arasında kültürel farklılıklar sözkonusu olur.	0.85
29. İşletmemizde Türk yöneticilerle yabancı yöneticiler arasında dil nedeniyle sorunlar olur.	0.87
Cronbach's Alfa	0.87

**Tablo 4. Başarım (İki Boyut)**

<b>Maddeler</b> <b>İş Başarımı</b> (Eigenvalues: 3.379)*	<b>Madde Çıkarılırsa, Alfa Değeri</b>
34. İşletmenizin iş hacmini artırma becerisi	0.86
35. İşletmenizin pazar payını artırma becerisi	0.86
36. İşletmenizin planlanan hedeflere ulaşma başarısı	0.88
37. İşletmenizin kar elde etme başarısı	0.91
Cronbach's Alfa	0.91
<b>İnsan kaynakları başarımı</b> (Eigenvalues: 1.830)	
38. Yabancı ortağın çalışanlara eğitim sağlaması.	
39. Yabancı ortağın yöneticilerin becerilerini artırması.	
Cronbach's Alfa	0.91
<b>Genel Başarım</b>	
40. Ortaklar girişimin genel performansını nasıl buluyorlar?	

\* Faktör analizi sadece iki boyut ayırtmaktadır. Genel başarımlar boyutunu ölçmekte kullanılan 40. madde faktör analizinde iş başarımı boyutu ile birlikte yer almaktadır. Ancak 40. maddenin ayrı olarak ele alınması sonuçların Lyles ve Salk'ın (1996) çalışmalarının sonuçlarıyla karşılaştırma olanağı yaratacağından, genel başarımlar boyutuna analizlerde yer verilmiştir.

**Tablo 5. Madde Ölçekleri**

Madde Numarası	Kullanılan Ölçek Seçenekleri
1-6. maddeler	1. Çok Az 2. Az 3.Orta Derecede 4. Önemli Ölçüde 5. Büyük Ölçüde
7-14. maddeler	1. Kesinlikle aynı fikirde değilim –5. Kesinlikle aynı fikirdeyim
15. madde	1. Ne amaçlar ne de uzun dönem planlar yazılıdır 2. En az ikisinden biri yazılıdır 3. Her ikisi de yazılıdır.
16-23. maddeler	1. Hiç katkısı olmuyor 2. Çok az katkısı oluyor 3. Katkısı oluyor 4. Çok katkısı oluyor 5. Oldukça çok katkısı oluyor
24-33. maddeler	1. Hiç olmaz 2. Çok az 3. Arada bir 4. Bazen 5. Çoklukla
35-41. maddeler	1. Zayıf 2. Tatmin edici değil 3. Tatminkar 4. Tatminkarın üstünde 5. Mükemmel

**Tablo 6. Yanıt Verenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

	Unvanı	Yaşları	Hizmet Süreleri	Eğitim Durumları
Yanıt Verenlerin	Yönetim K. Bşk.: 1	26-60	2-25	Yüksek lisans: 10
	Yönetim K. Bşk. Yrd.: 1	Ortalama: 43	Ortalama: 10	Lisans: 37
	Genel Müdür: 19			Lise: 1
	Genel M. Yrd: 14			Bildirmeyen: 4
	Müdür: 15			(Bildirenlerden 20'si yabancı bir dilde eğitim almıştır)
	Müdür Yrd.: 1			
	Unvan Belirtmeyen 1			
İşletmelerin	Sermaye Dağılımları	Yabancı Yönetici Sayısı	Yaşları	Çalışan Sayıları
	%50-%50: 20	Yok: 23	4-67	3-1926
	%50'den fazlası yerli: 15	Diğerleri: 1-7	Ortalama 15	Ortalama. 263
%50'den fazlası yabancı: 17		Belirtilmeyen: 2	Belirtilmeyen: 3	