

TÜRK İŞLETMELERİNDE ORTAKLIK VE GÜVEN

Muhsin HALİS¹

(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

Abdülkadir ŞENKAL²

(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

Oğuz TÜRKAY³

(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

1. GİRİŞ

Ortaklık konusu içeriği itibariyle çok geniş kapsamlıdır. Bu bakımdan farklı yönlerini ön planda tutmak suretiyle farklı tanımlamaları yapılabilir. Ortaklığı, iki veya daha fazla firmanın içinde yer aldığı ve tarafların gönüllülüğü esasına dayalı bir düzenleme olarak tanımlamak mümkündür. Bu düzenleme ortaklar tarafından yeni kaynakların ve niteliklerin yaratılmasını, paylaşılmasını gerektiren bir işbirliğidir. Aynı zamanda, yenilik ve değer yaratılmasına odaklanan eylemlerle iç içe geçmiş bir birlikte girişim hüviyetine sahiptir. Birlikte bir girişim içinde yer almak ortak olan bütün tarafların birlikte çalışma motivasyonuna sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu bakımdan, ortaklığın başarısı için belki de en önemli konu ortaklar arasındaki işbirliğinin verimliliğine etki edecek olan paylaşım ortamıdır. Bu ortamın kuşkusuz en önemli dinamiği ortakların birbirlerine karşı geliştirebilecekleri güvendir.

Teorik araştırmalar, ortaklığın güvene bağlı bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Güven kültürel bir bağlamda anlamlandırılabilir bir olgudur. Dolayısıyla, ortaklığın ve ortaklık ilişkisi ve tutumlarının kültürel normlara bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ortaklığın ve ortaklık ilişkisine dair sonuçları ifade eden ortaklık çıktılarının taraflar arasındaki ilişkiyi şekillendiren güven unsurunun ve firmanın daha önce yaşadığı ortaklık deneyimi, girişimsel eğilimleri, firma yaşı ve firma büyüklüğü gibi değişkenlerin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir (Garvis, 2000). Bu bakımdan ortaklıkla ilgili tespitlerde güven konusu göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çalışmada ortaklık kavramı girişimci ortaklıklar özelinde açıklanmakta, güven olgusunun ortaklıklar için önemi ortaya koyulmaktadır. Türkiye'nin dört

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 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

önemli sanayi şehrinde yerleşik işletmelere uygulanan anket sonuçları kapsamında güven olgusunun ortaklıklardaki yeri görgül olarak tespit edilmeye çalışılmaktadır.

2. Girişimci Ortaklıklar ve Başarı Koşulları

Girişimsel ortaklık, kaynakların ve yeteneklerin ortaklar tarafından değiş tokuşuna, paylaşılmasına, yeni kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesine imkan veren ve yeniliğe odaklanmış faaliyetlere dayanan iki ya da daha çok firma arasında gerçekleştirilen gönüllü yapısal bir düzenlemedir. Bir girişimsel ortaklık içinde yer alan taraflar sahip oldukları kaynakları sadece değiştirmezler aynı zamanda yeni değerler de yaratırlar. Girişimsel ortaklık, mevcut yetenek ve yeterliliklerin ötesinde yeni rekabet alanlarına girmeyi sağlayan farklı ve orijinal yeteneklerin bir araya geldiği ve yüksek risk içeren çok boyutlu bir kavramdır. Girişimsel ortaklık kavramı iki önemli boyut ile ifade edilebilir. Bunlar girişimcilik ve firmalar arası işbirliğidir. Girişimsel eylem yeni iş yaratmada innovasyonu hedefleyen bir kavramdır.

Ortaklık kavramı tarih kadar eski olsa da literatürdeki araştırmalara konu oluşu itibariyle çok eski bir geçmişe sahip değildir. Ortaklıklara ilginin, rekabetin yıkıcı etkilerinin belirginleşmeye başlaması ile birlikte ortaya çıktığını söylemek abartı olmaz. Rekabetin piyasalarda yarattığı riskler nedeniyle, pozisyonlarını güçlü kılmak için firmalar, işbirliği ya da ortaklık yapmak suretiyle riskleri bertaraf etmeyi bir çıkış yolu olarak görmüşlerdir. 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.

Ortaklıklara ilişkin araştırmalar yoğun biçimde işlem maliyetleri teorisinden etkilenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, firmalar fırsatlarını artırmaya yönelik yönetim maliyetlerini en aza indirmek için ittifaklar ve ortaklıklar oluştururlar. Yani, firmalar ittifaklar oluştururken etkinlik güdüsüyle hareket ederler. Girişimsel ortaklıklar yeni ürün, yetenek ve teknoloji yaratılması gibi ittifak ve ortaklık literatüründe çoğu zaman görmezden gelinen değer yaratma eylemlerini temsil eder.

Ortaklık konusundaki avantajlardan biri ortak örgütsel akıl aracılığıyla bir sinerji yaratmaktır. Bu vesile ile birlikte yeni yeteneklerin geliştirilmesi mümkün olacak ve yeni girişimlere kapı aralanmış olacaktır. Yeni yeteneklerin geliştirilmesi işletmenin rekabet gücüne büyük katkı yapmaktadır.

3. Güven

Güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan olumlu duygusal ve bilişsel bir tepkidir. Bu tepki, diğer insanların hareketlerine ve niyetlerine ilişkin tahmin edilen beklentileri şekillendiren önemli bir husustur. Bu tanım çerçevesinde, güven ile ilgili konular, kişisel risk alma davranışı, işbirliği, azalan sosyal karmaşıklık, sosyal sermaye, düzen vb. olarak ortaya çıkmaktadır. Lewis ve Weigert (1985) güveni; **herkesin, istenen ve sorumlu bir şekilde davranacağı beklentisiyle risk alma** olarak nitelerken, Robinson (1996) da benzer şekilde güveni “**bir diğerinin, ötekinden gelecekte faydalı, olumlu veya hiç olmazsa birinin çıkarına zarar vermeyeceği beklentisi, zannı ve olasılığı**” olarak tarif etmektedir. Barber, güveni “*insanların birbirlerine, içinde yaşadıkları kuruluş ve kurumlara, yaşam tarzlarını oluşturan doğal ve ahlaki düzene dair toplumsal olarak öğrenilen ve toplumsal kabul gören beklentiler*” olarak tanımlamaktadır. Fine ve Holyfield (1996), güveni bilimsel modellerle ifade etmek gerekli olduğunu, ancak bunun, güven olgusunu anlamakta tek başına yeterli olmadığını savunur. Onlara göre güven, “kültürel anlamlardan, duygusal yanıtlardan ve toplumsal ilişkilerden oluşur; insan sadece güveni düşünmez... aynı zamanda yaşar...”

Çeşitli örgütsel araştırmalar, güveni kişinin seçtiği davranış olarak kavramsallaştırmanın yararlı olacağını ileri sürmektedirler. Bunun nedeni davranışın gözlenebilir oluşu, teorik ve deneysel çalışmalara konu olabilmesidir. Buna bağlı olarak güven, rasyonel bir tercih (rational choice) olarak da incelenebilir. Bu bakış açısı, büyük ölçüde sosyolojik, ekonomik ve politik teoriden alınan bir kavramsal çerçevedir. Rasyonel tercihin seçimi perspektifinden bakıldığında, güvene ilişkin karar, diğer riskli seçenekler karşısında bireylerin mantıksal ve etkili seçimlerde bulunmasına dayanır (faydalarını maksimize etmek veya yaptıkları işlerde kayıplarını en aza indirmek gibi). Yani güven, “avantajların hesaplanması ve bunların tekrar açıktan ve içten tutarlı bir değer sistemi” olarak kabul edilmesidir. Güven için iki temel özellikten bahsedilir. Birincisi, “birinin diğerine güvenmesini mümkün kılan bilgi”, diğeri ise “güvenilen kişinin güvene layık olacağına olan inanç”tır. İlişki karşısındaki çıkarlarına da uygunsa ona güvenilebilir. Bu, başkasının menfaatini ve ona duyulan güvenle kendi menfaatini kapsayacağını anlamaktan geçer. “Eğer bireyin menfaati, karşısındaki bireyin beklentilerini karşılamada onu motive ediyorsa, birey kendisine güven konusunda daha rahat teminat verebilir”.

4. Ortaklık Açısından Güven

Örgütsel farklılıklar sürekli tekrarlayan sorunlar meydana getirirse de, hangi aşamada olduğuna bakılmaksızın iyi niyetin ve güvenin işbirlikleri üzerinde dengeleyici ve destekleyici bir rolünün olduğu açıktır. Güven ortakların birbirine tahammülünü arttırmakta, çatışmalardan kaçınmaya yardımcı olmakta,

iletişimi açık hale getirerek etkinleştirmekte ve ortaklar arasındaki uyumsuzluklarla mücadele etme konusunda etkinlik sağlamaktadır. Larson (1991,1992), firmaların yüksek güven düzeyi geliştirip bunu sürdürdükleri ortaklık anlaşmalarının büyük ölçüde firmanın büyümesiyle sonuçlandığını ifade etmektedir. Firmalar arasındaki güven ortaklar arasındaki bilgi alışverişini ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Firmalar arası ilişkilerde tipik olarak tecrübe edilen risk algısı da güvene bağlı olarak azalmaktadır (Larson, 1992). Dodgson (1993) teknoloji işbirliklerindeki öğrenmenin ortaklar arasındaki yüksek güven düzeyine bağlı olduğunu savunmaktadır. Araştırmacıya göre AR-GE başarısı için, firmalar arası güvenin sözleşme mecburiyetlerinin ötesine geçmesi gerekmektedir. Mohr ve Spekman (1994) kişisel bilgisayar üreticileri ve satıcıları üzerine yaptığı araştırmada koordinasyon ve sadakat gibi ilişki karakteristiklerinin ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu, güven karakteristiklerinin de ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Lorenzoni ve Liparini (1999) yedi yıl boyunca, üç öncü firma ve diğer firmalar arasındaki ağ ilişkilerinin yapısını araştırmıştır. Paketleme endüstrisindeki lider firmaların işbirliği içinde oldukları işletmelerle oluşturdukları ağların en belirgin özelliği olarak güven olgusu öne çıkmaktadır. Güven ve buna bağlı cemaat özellikleri ile bilgi koordinasyonu artmakta ve üretim maliyetleri düşmektedir.

5. Ortaklık ve Güven Üzerine Bir Araştırma

Ortaklık ve güven kavramlarının iş dünyasında iç içe geçmiş yapısını ortaya koyabilmek adına yürütülen alan araştırmasında Türkiye'nin dört ilinde yerleşik işletmelere ulaşmak amaçlanmıştır. Bu sayede işletmecilerin ortaklık konusundaki eğilimleri, güven konusundaki algılamaları ve yürüttükleri ortaklıklarda güvenin yeri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda Kuzey Doğu Marmara Bölgesinde, geçmişte veya hali hazırda ortaklık deneyimi yaşamış ya da yaşamakta olan firmaların sahip ve yöneticilerine sorular yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizi ile ortaklık ve güven kavramları arasındaki ilişkilere dair yorumlar yapılmaktadır.

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda görüşleri alınacak ortaklık deneyimi yaşamış ve yaşamakta olan işletme sahip/yöneticileri belirlenmiştir. Belirlenen işletmelere, güven ortaklık ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak daha önceden hazırlanmış olan anket ulaştırılmıştır.

Geniş bir evrene sahip bu araştırma sahasındaki işletmelere ulaştırılan anketlerden geriye gelen anket sayısı 2100'dür. Bu rakam araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ancak geri gelen anketlerden sadece 1400 tanesi değerlendirmeye alınabilmiştir. Buna göre, anketlerin geri dönüş oranı % 43'tür.

Araştırmada kullanılan ankette yer alan ölçek, ortaklık ve ortaklığa ilişkin tutumları test etmeye yöneliktir. Bu ölçeğin geliştirilmesinde “Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü” isimli Dr. Atılhan Naktiyok’un (1999) doktora tezinde kullanmış olduğu ölçekten faydalanılarak, ifadeler yeniden gözden geçirilmiş ve bu çalışma için uygun hale getirilmiştir. Bu ölçek aracılığıyla toplanan veriler istatistiksel paket programlar aracılığıyla analize tabi tutularak sonuçlar yorumlanmıştır. Öncelikle hem demografik bilgilerin niteliği hakkında bilgi vermek hem de diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren tanımlayıcı istatistikler sunulacaktır.

5.1. Tanımlayıcı-Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik yapılarına göre frekans ve yüzde dağılımı aşağıdaki tabloda (Tablo 1’de) görülmektedir:

Tablo-1: Anket Katılımcısı Bilgileri

Yaşınız	%	Frekans		Eğitim Durumu	%	Frekans
18–24 yaş	10,0	140		İlk ve Orta	4,5	63
25–34 yaş	45,4	635		Lise ve MYO	19,1	267
35–44 yaş	26,9	377		Üniversite ve Y.Okul	71,3	998
45– ve yukarı	17,7	248		Yüksek lisans ve Doktora	2,6	37
Toplam	100,0	1400		Toplam	100,0	1400
Cinsiyetiniz	%	Frekans		Medeni durumunuz	%	Frekans
Bayan	19,3	270		Evli	88,4	1237
Erkek	80,7	1130		Bekâr	11,6	163
Toplam	100,0	1400		Toplam	100,0	1400

Tablodaki verilere göre; katılımcı erkeklerin oranı %19 ve kadınların oranı %81’dir. Katılımcıların çoğunluğu evlidir. Eğitim durumuna bakıldığında (35 cevapsız) üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yaş kriteri açısından değerlendirildiğinde ise 25–45 yaş arası grubun oranı ise % 70’in üzerindedir.

Araştırma verilerinin toplandığı firma bilgileri ise Tablo 2’de verilmektedir. Bu tablodaki verilere göre; araştırma örnekleme dâhil edilen firmaların büyük bir çoğunluğu KOBİ’lerdir. Firmaların mülkiyet yapılarına bakıldığında ortaklık olarak nitelendirilen firmaların %35’lerde olduğu görülmektedir. Ancak, görüşmelerde ortaklıktan kastedilen anlam karmaşıktır. Aile şirketleri, bazı katılımcılar tarafında aile mülkiyeti olarak değerlendirilip ortaklık diye tanımlanmış bazı katılımcılar tarafından ise ortaklık olarak tanımlanmamıştır. Firmaların çoğunluğunun sahipler veya

aile üyeleri tarafından yönetilmekte (69,9), bir kısmı ise profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

Tablo – 2: Veri Toplanan Firma Bilgileri

Çalışan sayısı	%	Frekan s		Faaliyet alanınız	%	Frekans
1–11 kişi	19,3	270		Oto Yan sanayi- İmalat	24	336
12–25 kişi	39,5	553		Kimya	2,5	35
26–50 kişi	27,1	380		İç ve dış ticaret	2,7	38
50–250 kişi	10,0	140		Eğitim	2,9	40
251- kişi	4,1	57		Turizm ve sağlık	6,8	95
<i>Toplam</i>	<i>100,0</i>	<i>1400</i>		Bilgi, Teknoloji	5,8	81
Firma Ölçeği	%	Frekan s		Reklam ve pazarlama	7,9	110
Küçük işletme	56,0	784		Hizmet	14,8	207
Orta büyüklükte işletme	37,7	528		Tekstil	15,2	213
Büyük işletme	6,3	88		Gıda	17,5	245
<i>Toplam</i>	<i>100,0</i>	<i>1400</i>		<i>Toplam</i>	<i>100</i>	<i>1400</i>
Firma Ortaklık mı?	%	Frekan s		Firma yaşı	%	Frekans
Evet	35,2	493		1–5 yıl	13,8	195
Hayır	64,8	907		6–15 yıl	47,7	668
<i>Toplam</i>	<i>100,0</i>	<i>1400</i>		16–25 yıl	47,8	668
Firma Yönetimi	%	Frekan s		26- yıl	1,16	22
Aile üyeleri	69,9	978		<i>Toplam</i>	<i>100,0</i>	<i>1400</i>
Profesyonel	30,1	422				
<i>Toplam</i>	<i>100,0</i>	<i>1400</i>				

5.2. Ortaklıkla İlgili Görüşlere İlişkin Bulgular

Güven ve ortaklıklar ile ilgili ölçekte yer alan soru/önermelerin çözümlemesi kapsamında ilk olarak araştırmanın birinci ana değişkeni çerçevesinde *ortaklık eğilimini belirleyen faktörlerin* neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bunun için 47 değişkenden oluşan ve geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra bazı değişkenlerin ölçekten çıkarılmasıyla oluşan 40 değişkene faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda ortaklığın belirleyicileri olarak beş boyutun ortaya çıktığı görülmektedir:

a. Ortaklık Güdüsü

Ortaklık güdüsü ile ifade edilmek istenen işletme sahip yöneticilerini ortaklığa yönelten güdülerin ya da unsurların neler olduğudur. Ortaklık güdüsü ile ilgili boyutta ortaklık yapabilme potansiyeli itibariyle sahip olunan kültürün önemi vurgulanmaktadır. Bu faktörü oluşturan önermelere bakıldığında, ortaklık açısından “işletmenin iyi bir planlama felsefesine sahip olması”nın öne çıktığı görülmektedir. Bu ifade işlerin gelişigüzel değil de planlama ile ve vizyon ile ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan, yapılması düşünülen her iş en ince ayrıntısına kadar planlanır. Yenilikleri destekleyici nitelikte ortaklık kararları alınabilir. Yeni yatırım girişimlerinin piyasaya uyum yeteneğini geliştireceği ve bu nedenle risk almaktan ve yeni yatırımlara girişmekten çekilmeyen bir kültürün ortaklık güdüsü açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Bu boyutu oluşturan unsurlar/ifadeler şunlardır:

1. Ortaklık kararları yenilikleri destekleyici nitelikte olmalı,
2. Risk taşısa bile başarı ve etkinlik için ortaklık yapılmalı,
3. Risk almaktan ve yeni yatırımlara girişmekten teşvik edilmeli,
4. Farklı şeyler yapmak ve yeni girişimleri denemekten kaçınılmamalı,
5. İşletme iyi planlama felsefesine sahip olmalı,
6. Büyüme ve gelişme hususunda planlanmış hedeflerin olması.

b. Yenilik ve Risk Alabilme

Risk alabilme eğilimleri ya da yenilik yapma eğilimleri arttıkça işletmelerin bu amaçlarına ulaşabilmeleri için harcadıkları çabalar onları ortaklığa yönlendirecektir. İşletmelerin ortak girişim ve benzeri ortaklıklara girişebilmeleri onların yenilikçi çabalarından ve risk alabilme cesaretlerinden etkilenir. Yenilikçi ve risk eğilimi yüksek olan işletme sahip yöneticilerinin şu sorulara yüksek cevaplar vermeleri gerekir. Risk ve fırsat birlikte vardır. Bu nedenle yatırımcıların, risk taşısa bile başarı ve etkinlik için ortaklık geliştirmesi beklenir. İlgili ifadeler şunlardır:

1. Her hangi bir ortaklık ile ilgili karar için, bu kararların yaratacağı olumlu ve olumsuz sonuçların tümü hesaba katılmalı,
2. Başarılı girişimleri ödüllendirilmeli,
3. Her girişim başarıyla sonuçlanmak zorunda değildir, bu nedenle bazı hatalar hoşgörü ile karşılanmalı,
4. Yapılacak bir şey ilk seferde doğru yapmak için iyi plan yapılmalı,
5. Kurumsal kültür, başarıyı ve yenilikçiliği destekleyecek unsurlarla bezenmeli,

c. İşbirliği Yapabilme

İşletmenin ortaklık başarısı sağlamasında sahip olduğu işbirliği kültürü öne çıkan diğer boyuttur. Bu bakımdan işletmenin iş üretme süreçlerinde işbirliğini hayata geçirebilmesi, açık iletişim süreçlerine sahip olması, katılımcı bir iklime sahip olması gibi unsurlar ortaklığa etki etmektedir. İlgili ifadeler şunlardır:

1. Yöneticilerimizde ben bilincinden ziyade biz bilinci hâkimdir.

2. Yöneticilerimiz kurumun amaçları hakkında açık bir görüşe sahiptirler
3. Kurum beklentileri konusunda personel bilgilendirilir ve gerekenler gerçekçi ve açıkça ifade edilir.
4. Çalışanlar patronlarla açıkça tartışabilirler hatta bir konuda üstün fikirlerinin yanlış olduğunu düşünürlerse katılmadıkları söylemekten çekinmezler.
5. Örgütle ilgili önemli kararlar tüm ortakların katılımıyla alınır.
6. Üst yöneticiler arasında ve diğer kademelerde iletişim zamanında doğru ve tamdır.
7. Yöneticiler çalışanlara sağlıklı bilgi, emir ve direktifler verir, çalışanlar da yöneticilere gerekli tüm bilgileri çekinmeden iletir.
8. Kurumumuzda bir takım çalışması hâkimdir ve bu çalışma yönetsel performansı değerlendirmede önemli bir belirleyicidir
9. İşletmemizde demokratik bir ortam vardır.

d. Ortaklarına güven

Ortaklığı güdüleyici önemli bir özellik ortaklara duyulan güvendir. Bu, ortakların daha önce yaşadıkları ortaklık deneyimleri ile ilgili olabileceği gibi kültürel de olabilir. İlgili ifadeler şunlardır:

1. Ortakların doğru bilgi vereceklerine güvenme,
2. Tarafların gelişimi için desteği sağlama,
3. Tarafların bir diğerine sosyal ve duygusal destek sağlaması,
4. İletişim konusunda açıklığa sahip olma,
5. Çatışmaları karşılıklı anlayışla çözme
6. Tarafların kendilerini işin sahibi olarak hissetmeleri,
7. Başarı olanların diğerlerini desteklemeleri,
8. Sorumluluk duygusu.

e. Kuralcılık

Kurallar önemlidir. Kurallar fonksiyonel ise bu kurallar düzeni kurumsallaşmaya yardım eder. Kurumsallaşma, ilkelerin ve fonksiyonel kuralların varlığıyla anlam kazanır. Ortaklık ilişkileri gibi karmaşık ve yüksek düzey güven gerektiren ilişkilerde kuralların ve kurumsallaşmanın önemi büyüktür. Fonksiyonel ve adil kurallar güveni olumlu destekler. İlgili ifadeler şunlardır:

1. Kural ve prosedürler çok önemlidir. Bu nedenle bir işin yapılmasında ilk olarak göze alınan unsur bir kararın konulan bir kuralı çiğnememesidir.
2. Örgütün faydasına olduğu düşünülse bile örgüt kuralları taraflar arasında ihlal edilmemelidir.
3. Taraflar görevlerini, üzerinde uzlaşmaya varılmış kurallar çerçevesinde yapılmalıdır. Kontrolden uzak durulmalıdır.
4. Kurumsal yetki hiyerarşisi kesin olarak belirlenmiş olmalıdır. Burada hiyerarşik düzenin gözetilmesi önemlidir.
5. Tarafların öğrenmeleri gereken en önemli fazilet otorite, itaat ve saygıdır.

Sonuç

Ortaklık geliştirme ve kurulmuş bulunan ortaklıklardan en üst seviyede fayda elde etmek ortaklar arasındaki güven düzeyi ile yakından ilgilidir. Bu durum güven unsuru kapsamında ortaklığın performansını belirleyen kültürel etkenlere dikkati çekmektedir. Güven psikolojik ve kültürel boyutu itibarıyla farklı coğrafyalarda ortaklık kapsamında farklı etkiler ortaya koyabilir. Ancak dünyanın neresinde olursa olsun ortaklık girişimleri ve özellikle de girişimsel ortaklıklar güven temelinde başarıya ulaşmaktadırlar. Türkiye’de de işletmelerin ortaklık kapsamında algıladıkları boyutlardan bir tanesi doğrudan karşındakine güvenle ilgilidir. Dolayısıyla güven ortaklık algısının bir parçasıdır denebilir.

Çalışmanın bulguları güvenin ortaklıklar açısından önemi yanında Türk işletmelerinin kurmuş oldukları ve devam ettirdikleri ortaklıkları kapsamında ortaklarına yüksek düzeyde güven duyduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum hem ortaklık başarısı açısından güvenin önemini kanıtlamakta, hem de bu önemin Türk kültür kapsamında daha önemli olabileceğini göstermektedir. Bu konuyla ilgili kültürler arasında karşılaştırma öngören bir yaklaşım ise bundan sonraki çalışmalar için önerilebilir.

KAYNAKLAR

1. Dodgson, M. (1993). Learning, Trust, and Technological Collaboration. *Human Relations* 46(1).77–95.
2. Fine, G.A. ve Holyfield L. (1996). Secrecy, Trust, And Dangerous Leisure: Generating Group Cohesion in Voluntary Organizations. *Social Psychology Quarterly*. 59(1).
3. 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.
4. Larson, A. (1991). Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3).173–188.
5. Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of The Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1).76–104.
6. Lewis, J.D. ve Weigert, A (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63. 967–985.
7. 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.
8. Mohr, J. and Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict-resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15. 135-152.
9. Naktiyok, Atılhan (1999). Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü -Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
10. Robinson, S.L (1996). ‘Trust and Breach of the Psychological Contract’. *Administrative Science Quarterly*, 41. 574–599.

Summary**PARTNERSHIP AND TRUST IN TURKISH BUSINESS*****Muhsin HALİS****(Sakarya University, Turkey)****Abdulkadir SHENKAL****(Sakarya University, Turkey)****Oguz TURKAY****(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.