



T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KOBİ YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL ZEKÂLARININ
İŞLETMENİN ULUSLARARASI LAŞMA DERECE SİNE ETKİSİNDE
ULUSLARARASI LAŞMA TUTUMUNUN
ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Şenay UYSAL

Niğde

Kasım, 2017

**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KOBİ YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL ZEKÂLARININ İŞLETMENİN
ULUSLARARASI LAŞMA DERECE SİNE ETKİSİNDE
ULUSLARARASI LAŞMA TUTUMUNUN
ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Şenay UYSAL**

Danışman : Prof. Dr. Selen DOĞAN

Üye : Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye : Doç. Dr. Faruk ŞAHİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali Eren ALPER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL

**Niğde
Kasım, 2017**

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. SELEN DOĞAN danışmanlığında ŞENAY UYSAL tarafından hazırlanan “KOBİ Yöneticilerinin Kültürel Zekâlarının İşletmenin Uluslararasılaşma Derecesine Etkisinde Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih : 17 / 11 / 2017

JÜRİ :

Danışman : Prof. Dr. Selen DOĞAN

Üye : Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye : Doç. Dr. Faruk ŞAHİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali Eren ALPER

Üye : Yrd. Doç.Dr. Musa ŞANAL



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Hünkar GÜLER
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**KOBİ Yöneticilerinin Kültürel Zekâlarının İşletmenin Uluslararasılaşma Derecesine Etkisinde Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Rolü**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/11/2017

ŞENAY UYSAL



ÖZET

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL ZEKÂLARININ İŞLETMENİN ULUSLARARASILAŞMA DERECESİNE ETKİSİNDE ULUSLARARASILAŞMA TUTUMUNUN ARACILIK ROLÜ

Şenay UYSAL

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN

Kasım, 2017, 227 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, KOBİ yöneticilerinin sahip oldukları kültürel zekâ ile işletmeye ait uluslararasılaşma derecesi arasında uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmaya ait veriler, Aksaray İli Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 110 KOBİ yöneticisinden elde edilmiştir. Araştırmaya ait değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Değişkenler arası aracılık testi ise Bootstrap metodu ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, üst bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekânın uluslararasılaşma üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Ancak bilişsel kültürel zekâ uluslararasılaşma derecesini doğrudan etkilemektedir. Uluslararasılaşma tutumu ise üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ tarafından pozitif yönde etkilenmektedir. Bilişsel kültürel zekânın ise uluslararasılaşma tutumu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişki incelendiğinde ise uluslararasılaşma tutumunun uluslararasılaşma derecesini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bootstrap metodu ile yapılan aracılık etkisi testleri sonucunda ise üst bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekânın her birinin uluslararasılaşma derecesi ile ilişkisinde uluslararasılaşma tutumunun anlamlı aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel kültürel zekâ ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide ise uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular yerli literatürde kısıtlı sayıda bulunan kültürel zekâ yazınına katkı sağlarken kültürel

zekâyı örgütsel düzeyde inceleyen ilk araştırma olmuştur. Aynı zamanda büyük ölçekli işletmeler kadar KOBİ'lerin de uluslararasılaşmasının önem arz ettiği günümüzde, bu araştırmadan elde edilen bulguların hem uluslararasılaşma yazınına katkı sağladığı, hem de KOBİ yöneticilerine pratikte uluslararasılaşma yönünde önemli alternatifler sunduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Zekâ, Yönetmel Kültürel Zekâ, Uluslararasılaşma, Uluslararasılaşma Derecesi, Uluslararasılaşma Tutumu.



ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ATTITUDE TOWARDS INTERNATIONALIZATION ON THE EFFECT OF SMEs CULTUREL INTELLIGENCE ON INTERNATIONALIZATION OF FIRM

Şenay UYSAL

PHD Thesis, Department of Business Administration

Consultant: Prof. Dr. Selen DOĞAN

November, 2017, 227 Page

The purpose of this research is identifying the mediating role of attitude towards internationalization of the relation between culturel intelligence of SMEs managers and the degree of internationalization of firm. In accordance of this purpose the data of this research obtained from 110 SMEs managers who have registered to Aksaray Chamber of Commerce and Industry. Relations between the variables of the research were examined by correlation and hierarchical regression analysis. The mediation test between variables was performed with Bootstrap method. As a result of the findings, it isn't seen that a direct effect of metacognitive culturel intelligence, motivational culturel intelligence and behavioral culturel intelligence on the degree of internationalization. However, the cognitive culturel intelligence was directly effect that the degree of internationalization. By the way the attitude towards internationalization was positively influenced by metacognitive, motivational and behavioral culturel intelligence. It was identified that cognitive culturel intelligence has no effect on attitude towards internationalization. When the relation between the attitude towards internationalization and the degree of internationalization is examined, it is seen that the attitude towards internationalization affects the degree of internationalization positively. As a result of the mediation test with the bootstrap method, it was also determined that there is a mediation effect of attitude towards internationalization on the relation between the degree of internationalization and each one of metacognitive culturel intelligence, motivational culturel intelligence and behavioral culturel intelligence. It was determined that there isn't a mediation effect of attitude towards internationalization on the relation between the cognitive culturel intelligence and the degree of internationalization. Findings in this research have contributed to the limited number of culturel intelligence literature in the domestic literature, but it was the first research to examine culturel intelligence at the

organizational level. By the way, as internationalization of SMEs is as important as large-scale enterprises at this days, findings obtained from this research have contributed to the internationalization literature as well as providing important alternatives to SME managers in terms of internationalization in practice.

Key Words: Cultural Intelligence, Managerial Cultural Intelligence, Internationalization, the Degree of Internationalization, Attitude towards Internationalization.



ÖNSÖZ

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ile üretimin, ürün çeşidinin ve kalitesinin artması, bilgi paylaşımının kolaylaşması, pazar araştırmalarının gelişmesi ve kolaylaşması gibi birçok konu ülkeler arasındaki sınırları kaldırmış ve büyük küçük bütün işletmeleri uluslararası faaliyetlere daha çok teşvik etmiştir. Ancak küçük ölçekli işletmelerin bu konuda büyük işletmelere nazaran daha zayıf kaldığı ve çoğu zaman bu işletmelerle rekabet etmeden geri çekildiği görülmüştür. Bu alanda yapılan araştırmalar küçük işletmelerin uluslararasılaşması için alternatifler üretmeye çalışmaktadır. Bu araştırma, KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zeka ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisini tespit etmek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular ile hem yerli literatürde kısıtlı sayıda bulunan kültürel zeka çalışmalarına katkıda bulunulacağı, hem de uluslararasılaşma ile ilgili alan yazına katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda uluslararası faaliyetlerle ilgili sorun yaşayan KOBİ yöneticilerine kültürel zeka bir alternatif olarak sunulacak uluslararasılaşma alanına pratik önerilerle katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Doktora Programına başladığım ilk günden beri bana her konuda destek olan, akademik anlamda sahip olduğu bütün bilgi birikimini bana aktararak başarılarıma önderlik eden ve ayrıca sosyal hayatta dahi değerli zamanından vakit ayırarak bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Sayın Selen Doğan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yapılan bu tez çalışması, TÜBİTAK 1001 Akademik Destek Programı çerçevesinde, 114K864 no'lu projeden türetilmiştir. Bu bağlamda, sağladığı destekten ötürü TÜBİTAK'a teşekkürü borç bilirim.

Tez İzleme komitemde yer alan ve bu araştırmada desteklerini esirgemeyen kıymetli hocam Doç. Dr. Sayın Faruk Şahin'e ve hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Ali Eren Alper'e teşekkürü borç bilirim.

Araştırmada elde edilen verileri toplamam hususunda bana yardımcı olan değerli Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası çalışanları ve Aksaray Organize Sanayi Müdürlüğü çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak bu araştırmanın yapılmasında bana en büyük desteği sağlayan ve umutsuzluğa kapıldığım her anda yanımda olan aileme, ayrıca Doktora eğitimim boyunca benden her türlü desteğini esirmeyen babama, anneme, abime ve eşime sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

Niğde, Kasım 2017

Şenay UYSAL



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
1.4. ARAŞTIRMANIN KATKISI	12
1.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	13
1.5.1. Kültürel Zekâ.....	14
1.5.2. Uluslararasılaşma Derecesi	16
1.5.3. Uluslararasılaşma Tutumu.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN TARAMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI YAKLAŞIMLAR VE KAVRAMLAR..19	
2.1.1. Üst Kademedekiler Teorisi.....	20
2.1.2. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	27
2.1.3. Uluslararasılaşma	31
2.1.3.1. Uluslararasılaşma Teorileri.....	32
2.1.3.1.1. Geleneksel Yaklaşımlar	33
2.1.3.1.1.1. Ekonomik Yaklaşım Teorileri.....	33
2.1.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım Teorileri	34
2.1.3.1.2.1. Uppsala Modeli	34
2.1.3.1.2.2. Karar Verme Modeli	35
2.1.3.1.2.3. Yeniliğe Dayalı Model.....	36
2.1.3.1.3. Çağdaş Yaklaşımlar	36
2.1.3.1.3.1. Küresel Doğan İşletmeler.....	37
2.1.3.1.3.2. Şebeke Ağı Modeli.....	37
2.1.4. Kültür	38
2.1.4.1. Kültürün Öğeleri	40
2.1.4.1.1. Dil	40
2.1.4.1.2. Semboller.....	40
2.1.4.1.3. Değerler ve İnançlar	41

2.1.4.1.4. Normlar.....	41
2.1.4.2. Kültürel Farklılıklar	41
2.2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	44
2.2.1. Bağımsız Değişken: Kültürel Zekâ	44
2.2.1.1. Kültürel Zekâ Modeli.....	45
2.2.1.1.1. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	46
2.2.1.1.2. Bilişsel Kültürel Zekâ.....	47
2.2.1.1.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ.....	48
2.2.1.1.4. Davranışsal Kültürel Zekâ.....	48
2.2.1.2. Kültürel Zekânın Nomolojik Ağı.....	49
2.2.1.3. Kültürel Zekânın Diğer Kavramlarla İlişkisi	52
2.2.1.3.1. Kültürel Zekâ ve Diğer Zekâ Türleri.....	52
2.2.1.3.2. Kültürel Zekâ ve Kişilik	53
2.2.1.3.3. Kültürel Zekâ ve Küresel Liderlik.....	54
2.2.1.3.4. Kültürel Zekâ ve Uluslararası Deneyim	55
2.2.1.3.5. Kültürel Zekâ, Performans ve Çok Kültürlü Takımlar.....	56
2.2.1.4. Kültürel Zekânın Ölçülmesi.....	57
2.2.2. Bağımlı Değişken: Uluslararasılaşma Derecesi	58
2.2.2.1. Uluslararasılaşma Derecesinin Ölçülmesi	62
2.2.3. Aracı Değişken: Uluslararasılaşma Tutumu	64

2.3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER.....	68
2.3.1. Kültürel Zekâ ve Uluslararasılaşma Derecesi	68
2.3.2. Kültürel Zekâ ve Uluslararasılaşma Tutumu	76
2.3.3. Uluslararasılaşma Tutumu ve Uluslararasılaşma Derecesi	78
2.3.4. Kültürel Zekâ, Uluslararasılaşma Derecesi ve Uluslararasılaşma Tutumu	
2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	88
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	89
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	90
3.3.1. Örneklem Tekniği.....	95
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	97
3.4.1. Kültürel Zekâ Ölçeği	98
3.4.2. Uluslararasılaşma Derecesi Ölçeği (Sullivan İndeksi).....	103
3.4.3. Uluslararasılaşma Tutumu Ölçeği.....	106
3.5. BULGULAR.....	108
3.5.1. Örneklem ait bulgular.....	108
3.5.2. Veri Toplama Araçlarına Ait Bulgular.....	109
3.5.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	113

4.1. SONUÇ.....	132
4.2. ÖNERİLER	140
KAYNAKÇA.....	146
EKLER.....	173
ÖZ GEÇMİŞ.....	206



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: KOBİ Tanımı Yönetmeliği	5
Tablo 1.2: AB ve Seçilmiş Diğer Bazı Ülkelere İlişkin Ölçeksel KOBİ Dağılımı.....	5
Tablo 1.3: Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lere İlişkin Ölçeksel Dağılım	6
Tablo 1.4: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisine Katkıları.....	7
Tablo 1.5: KSEP 2015-2018 Stratejik Eylem Planı, KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri	8
Tablo 1.6: Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri Sonucu KOBİ'lerin İstatistik Veriler.....	10
Tablo 1.7: KOSGEB 2015-2018 Stratejik Eylem Planı, Dış Ticaret Alan Gelişimi	10
Tablo 2.1: Bireysel Düzeyde Uluslararasılaşma Derecesi Ölçütleri	63
Tablo 2.2: Ülkelere İlişkin Ölçeksel KOBİ Dağılımı	68
Tablo 2.3: Ülkelere Göre KOBİ'lerin Uluslararasılaşması Önündeki İlk Beş Engel	71
Tablo 3.1: Türkiye'de Bulunan Girişim Sayıları	91
Tablo 3.2: Aksaray İli İşletmelerinin Sektörel Dağılımı.....	93
Tablo 3.3: Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri	94
Tablo 3.4: Aksaray İli Yatırım ve Tanıtım Kataloğunda Yer Alan İşletmelere Ait Sektörel Dağılım (2014).....	95
Tablo 3.5: Aksaray İli KOBİ'lerine Ait Uluslararası Faaliyet Şekilleri	96
Tablo 3.6: ATSO'ya Kayıtlı KOBİ'ler ve Tabakalı Örnekleme.....	97
Tablo 3.7: Kültürel Zekâ Ölçeği	102
Tablo 3.8: Uluslararasılaşma Derecesi Ölçüm Araçları.....	104
Tablo 3.9: Sullivan İndeksi Anket Formu.....	106
Tablo 3.10: Uluslararasılaşma Tutumu Ölçeği	107

Tablo 3.11: Örnekleme Ait Demografik Bulgular	108
Tablo 3.12: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	109
Tablo 3.13: Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler	110
Tablo 3.14: Uyum İyiliği Değerleri	112
Tablo 3.15: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri.....	115
Tablo 3.16: Üst Bilişsel Kültürel Zekâ ile Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkide Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Etkisi.....	119
Tablo 3.17: Bilişsel Kültürel Zekâ ile Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkide Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Etkisi.....	120
Tablo 3.18: Motivasyonel Kültürel Zekâ ile Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkide Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Etkisi.....	121
Tablo 3.19: Davranışsal Kültürel Zekâ ile Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkide Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Etkisi.....	122
Tablo 3.20: Kültürel zekâ, Uluslararasılaşma Tutumu ve Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkilere Ait Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	128
Tablo 4.1: OECD KOBİ araştırması Yönetmelik Yetersizliklere Karşı Alınan Önlemler Programları.....	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Sınırlı Rasyonellik Koşulu Altında Stratejik Kararlar	21
Şekil 2.2: Organizasyonda Üst Kademe Görünümü.....	24
Şekil 2.3: Üst Kademe Yöneticiler Modeli	26
Şekil 2.4: Değer Zinciri Analizi	27
Şekil 2.5: Kaynak Temelli Yaklaşım Modeli	31
Şekil 2.6: Kültürün Öğeleri Buz Dağı Modeli.....	39
Şekil 2.7: Çoklu Zekâ Modeli	46
Şekil 2.8: Kültürel Zekânın Nomolojik Ağı	51
Şekil 2.9: Uluslararasılaşmada Temel Nedenler.....	58
Şekil 2.10: Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	60
Şekil 2.11: Kaynak Temelli Yaklaşım Kapsamında Yöneticiler.....	84
Şekil 3.1: Teze Ait Araştırma Yaklaşımları	89
Şekil 3.2: Araştırma Modeli	89
Şekil 3.3: KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı.....	92

EKLER LİSTESİ

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	173
EK 2. KÜLTÜREL ZEKA ÖLÇEĞİ	179
EK 3. İSTATİSTİKLERE AİT SONUÇLAR	180
EK 4. TÜBİTAK BURLU ÖĞRENCİ KABUL FORMU	182
EK 5. KSEP KOBİ Strateji Eylem Planı (2015-2018)	183



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİA	: Avrupa İşletmeler Ağı
APEC	: Asya-Pasifik Ekonomik İşbirliği Forumu
ATSO	: Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası
CQ	: Cultural Intelligence (Kültürel Zekâ)
CQS	: The Culturel Intelligence Scale (Kültürel Zekâ Ölçeği)
EQ	: Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)
IQ	: Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı)
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığına
KSEP	: KOBİ Strateji Eylem Planı
KZ	: Kültürel Zekâ
KZÖ	: Kültürel Zekâ Ölçeği
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Örgütü)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günden güne gelişen teknoloji, yaşadığımız dünyayı bir bütün haline getirmiş ve bu bütünlük küreselleşme olarak adlandırılmıştır. İşletmeler ise küreselleşen bu dünyada yerini ilk alan varlıklar olmuştur. Hızla büyüyen bu küresel pazarda, işletmelerin uluslararasılaşmasına avantaj sağlayacak bazı değişimler, yenilikler ve birlikler geliştirilmiştir (Cateora ve Graham, 2007). Bu değişimler arasında; uluslararası pazar anlaşmaları, ekonomik ve siyasi birlikler, serbest ticaret bölgeleri, bilgi teknolojileri ve taşımacılık alanında yaşanan gelişmeler, gümrük vergileri ve vergi dışı engellerle ilgili yapılan düzenlemeler ile ticaret kısıtlamalarında yaşanan gevşemeler gibi birçok yenilik sayılabilmektedir. Bütün bu yeniliklerin ve değişimlerin oluşturduğu büyük dünya pazarında rekabet edebilmek ise her ölçekten işletme için önemli hale gelmiştir. Günümüzde, büyük işletmelerde olduğu gibi Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ) de uluslararası stratejiler geliştirerek sınır ötesi ticaret aktivitelerinde yer almaya çalışmaktadır. Bu çalışmada KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yöneticilerin sahip olacağı kültürel zekânın etkileri ile ilgili bilgiler türetilmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın katkısı ve araştırmaya ait değişkenlerin kısaca açıklamasına yer verilmektedir. İkinci bölümde ise araştırmaya ait kavramsal çerçeve ve alan yazın taraması yer almaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın tasarım ve yöntemi kapsamında araştırmaya ait model, araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları, araştırmaya ait bulgular ve hipotezlere ait bulgular yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın sonucu ve ilgili alan yazın ve pratik hayata yönelik öneriler sunulmaktadır.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Uluslararasılaşma süreci yukarıda bahsedildiği gibi büyük küçük bütün işletler için önem arz etmektedir. Ancak bu süreçte yer alan aktivitelere katılmak, KOBİ'ler için büyük işletmeler kadar kolay değildir (Doğan, 2017). KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engeller ile ilgili literatürde yapılmış birçok araştırma yer almaktadır. Söz konusu araştırmalar, KOBİ'lerin önündeki en önemli engelleri, kısıtlı teknik yetenekler (Chau ve Pederson, 2000), rekabetten korkma (Leonidou,1995), organizasyonel ve operasyonel engeller (Hamill ve Gregory, 1997), potansiyel pazar hakkında kısıtlı bilgi (Suarez-Ortega,2003; Leonidou,1995), gümrük vergileri ve vergi harici engeller (Czinkota ve Ronkainen, 2001; Kume vd., 2001) ve kısıtlı finansal kaynaklar (Leonidou, 1995) olarak sıralamışlardır. Bu konuda en kapsamlı araştırmalardan biri Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development- OECD) (2007) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde yer almasının önündeki en önemli engeller, finansal ve iş gücü kısıtları, pazar araştırması ve analizleri yapabilmek için kaynak yetersizlikleri, denizaşırı müşterilerle iletişime geçme sıkıntıları ve yönetsel yetersizlikler olarak sıralanmıştır.

Yukarıda bahsi geçen engellerin bazıları her ölçekte işletmeleri kapsarken, özellikle yönetsel kısıtlar ve yetersizlikler KOBİ'ler için uluslararası faaliyetlerde daha önemli hale gelmektedir. Öyle ki, büyük işletmelerin çoğunda dış ticaret departmanı bulunmaktadır ve bu konuda gerekli uzman kişiler istihdam edilmektedir. KOBİ'lerde ise genellikle merkezi örgütlenme söz konusudur ve işletmenin diğer faaliyetleri ile birlikte uluslararası faaliyetleri de kurucu kişi veya üst düzey yönetici tarafından yürütülmektedir. Bu husus Üst Kademedekiler Teorisi'nin (Upper Echolens Theory) (Hambrick ve Mason, 1984) varsayımlarını KOBİ'ler için daha fazla ön plana çıkarmaktadır.

Üst Kademedekiler Teorisine göre her yönetici veya işletme ile ilgili karar verici kişi, sahip olduğu kişisel değerleri, görüşleri ve karakterini yönetsel kararlarına yansıtmaktadır (March ve Simon, 1958). Bu kararlar doğrultusunda stratejik tercihlerini belirleyen yönetici, işletmenin yönetim şeklini belirlemektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu bağlamda KOBİ'ler için kilit rol oynayan yöneticilerin (Julien, 1997) işletmenin uluslararasılaşmasını doğrudan etkileyeceklerini söylemek mümkün olacaktır (Morgan, 1997; Lloyd Reason ve Muughan, 2002). Ancak her yöneticinin bu süreci

başarılı bir şekilde yönettiğini söylemek mümkün değildir. Aynı pazarda rekabet eden iki işletmeden biri başarılı bir büyüme gerçekleştirirken, diğerinin durağan bir yol izlediği gözlenmektedir (Leonidou, 2004). Leonidou (2004) yaptığı bu araştırmada elde ettiği sonuçları, işletmelerin farklı kültürlerden gelmelerine bağlamıştır.

KOBİ'lerin, uluslararasılaşma faaliyetlerini genellikle kendi kültürlerine yakın, tanıdıkları, bildikleri ve hakim oldukları kültürlere ait ülkelerle yaptıkları gözlenmektedir (Davidson, 1980). Ancak, liderlerin, dünyanın farklı bölgelerinde, işletmecilik faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli bilgi birikimine ve yeteneğe sahip olmaları beklenmektedir (Caligiuri ve DiSanto, 2001). Bu bağlamda, kültürlerarası geçmiş deneyimler, liderin, bu kültürlerin değerlerine ve geleneklerine saygı göstererek, onların kendinden farklı olduğunu kabullenmesine ve duyarlılığının artmasına sebep olmaktadır (Caligiuri, 2006a; Osland, 1995). Bu konuda yapılan araştırmalar, yöneticilerin uluslararası geçmiş deneyimlerinin, farklı kültürel ortamlarda yaşayabilme ve bu kültürlerle iş yapabilme yeteneğine sahip olmalarına katkı sağladığından bahsetmiştir (Takeuchi v.d, 2005; Bandura, 1997). Uluslararası alanda kendini geliştirebilmiş KOBİ yöneticileri bu konuda daha stratejik kararlar alabilmekte ve işletmenin uluslararasılaşmasına pozitif yönde etki etmektedir (Knigth ve Kim, 2009; Wiklund vd., 2009). Yapılan diğer araştırmalar, KOBİ yöneticilerinin yurt dışı deneyimlerinin yanı sıra, yabancı dil bilgisine sahip olmalarının da uluslararası ticaret alanında rol oynadığını göstermektedir (Etemad, 2004). Yurt dışı deneyimi ve yabancı kültür hakimiyeti ise kültürel zekânın (Cultural Intelligence- CQ) bileşenlerini oluşturan olgular arasında yer almaktadır (Early ve Ang,2003; Thomas ve Inkson, 2004). Öyle ki, kültürel zekâ, bireyin, farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini sağlayan yetenekler seti olarak tanımlanmaktadır ve farklı kültürlere, etnik kökenlere, demografik alt yapılara sahip insanların bir arada en verimli şekilde çalışabilmelerini önermektedir (Jonhson vd. ,2006). Kültürler arası çalışmalar, eğitimler, yurtdışında çalışma veya yaşama deneyimleri ise kültürel zekânın gelişimine yardımcı olmaktadır (Early ve Ang, 2003). Diğer yandan, uluslararasılaşma tutumu, bireyin işletmeye ait uluslararası faaliyetlere karşı olumlu yönde eğilimini ifade etmektedir (Nummela vd., 2004). Bu bağlamda kültürel zekaya sahip yöneticilerin uluslararasılaşma tutumlarının artacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin uluslararasılaşma tutumlarının artmasının ise Üst Kademedekiler Teorisi bağlamında işletmenin uluslararasılaşma derecesini artıracığı düşünülmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda bu araştırmaya ait problemler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kültürel zekâ, uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi arasında bir ilişki var mıdır? (Hipotez 1 ve Hipotez 2)
- Yöneticilerin uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarının, işletmelerin uluslararasılaşmasında bir etkisi var mıdır? (Hipotez 3)
- Yöneticilerin sahip olacağı kültürel zekâ ile işletmenin uluslararasılaşmasında, yöneticilerin tutumlarının aracılık rolü var mıdır? (Hipotez 4)

1.2. ARAşTIRMANIN AMACI

Bu tezin amacı, KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zekânın, uluslararası tutumlarına etkisini ve bu tutumların da işletmenin uluslararasılaşmasına etkisini ortaya koymaktır. Diğer bir değişle, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ile işletmenin uluslararasılaşması arasındaki ilişkide, uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir.

Daha önce yapılan araştırmalarda, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yönetici özelliklerinin etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ancak bu özellikler, çok kültürlü veya uluslararası ortamlarda bireyin işlevini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan yetenekler seti olarak tanımlanan kültürel zekâ açısından irdelenmemiştir. Aynı zamanda araştırmada, kültürel zekâ ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık ettiği model ilk defa uygulanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hedefleri şu şekilde sıralanabilir:

- KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâlarının uluslararasılaşma tutumlarına etkisini tespit etmek.
- KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâlarının işletmeye ait uluslararasılaşma derecesi üzerine etkisini tespit etmek.
- KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumlarının işletmenin uluslararasılaşma derecesine etkisini tespit etmek.
- KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâlarının işletmenin uluslararasılaşma derecesi üzerindeki etkisinde uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmek.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

KOBİ tanımı ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bu tanımlar genel olarak finansal değerler (bilanço ve satış büyüklüğü) veya çalışan sayılarına dayandırılmaktadır. Yapılan tanımlar içerisinde en geçerli olan AB tarafından yapılan KOBİ tanımlamasıdır. Bu tanıma göre; 250 kişiden az çalışana sahip olan ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan işletmelere KOBİ adı verilmektedir. Bu işletmeler yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda, mikro işletme 10 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı 1 milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Küçük işletmeler ise 50 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı 5 milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Orta büyüklükteki işletmeler ise 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı 25 milyon TL'yi aşmayan işletmelerdir. Tablo 1.1'de görüldüğü gibi AB tarafından yapılan KOBİ tanımı, 18 Kasım 2005 tarihli ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"le ülkemizde de geçerli hale gelmiştir (Tablo 1.1).

Tablo 1.1: KOBİ Tanımı Yönetmeliği

Çalışan Sayısı	Ölçek	Yıllık Net Satış Hasılatı (YTL)
0-9	Mikro	1.000.000
0-49	Küçük	5.000.000
50-249	Orta	25.000.000

Tablo 1.2: AB ve Seçilmiş Diğer Bazı Ülkelere İlişkin Ölçeksel KOBİ Dağılımı

Ülke	Referans Yılı	Mikro (%)	Küçük (%)	Orta (%)
AB28	2013	92,6	6,4	1,0
ABD	2011	95,4	3,8	0,8
Japonya	2012	79,2	18,3	2,5
İtalya	2013	94,9	4,6	0,5
İspanya	2013	94,5	4,8	0,6
Hollanda	2013	93,8	5,2	1,0
İsrail	2012	86,0	10,8	3,2
Norveç	2010	81,6	16,1	2,3
Rusya	2012	95,8	3,9	0,3
G. Kore	2012	87,1	10,1	2,8

Dünya genelinde KOBİ'lerin ekonomiye katkıları incelendiğinde ekonominin en önemli unsurları oldukları görülmektedir. Tablo 1.2'de AB ve seçilmiş bazı ülkelerin ölçeksel dağılımları yer almaktadır ve bu oranlar, KOBİ'lerin ekonomideki önemini gözler önüne sermektedir. Bu oranlar doğrultusunda dünya genelinde KOBİ'lerin kayda değer bir kısmının mikro ölçekte (0-9 çalışan) işletmelerin oluşturduğu görülmektedir.

Ülkemizde ise bu durum diğer ülkelerden farklı değildir. TÜİK İş Kayıtlarına (2013) göre Türkiye'de KOBİ niteliğinde toplam 3.524.331 işletme faaliyet göstermektedir. Tablo 1.3'te KOBİ'lerin çalışan sayılarına göre ölçeksel dağılımı ve AB 28 ülkesi ile kıyaslaması yer almaktadır. KOBİ'lerin yıllık net satış hasılatı ve bilanço değerleri ile ilgili kayda değer araştırmalar bulunmamaktadır. Bu nedenle KOBİ oranlarını gösterebilmek için İş Kayıtlarına Göre Girişim sayılarından faydalanılmıştır (TÜİK,2013).

Tablo 1.3: Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lere İlişkin Ölçeksel Dağılım

Çalışan Sayılarına Göre KOBİ Dağılımı	Mikro 0-9	Küçük 10-49	Orta 50-249	Toplam 0-249	Büyük > 250
Ölçeklerine göre işletme sayısı	3.303.210	190.554	30.567	3.524.331	5.210
Ölçeklerine göre işletmelerin dağılımı	%93,6	%5,4	%0,9	%99,9	%0,1
AB 28'de ölçeklere göre dağılım	%92,4	%6,4	%1,0	%99,8	%0,2

Tablo 1.3 incelendiğinde, Türkiye ekonomisinin %99,9'luk gibi ciddi bir oranını KOBİ'lerin oluşturduğu görülmektedir. Tablo 1.2'de yer alan seçilmiş dünya ülkeleri gibi ülkemizde de bu oranların büyük bir kısmını Mikro (0-9 çalışan) ölçekte işletmeler oluşturmaktadır. Büyük işletmelerin ise %0,1'lik oranlarda olduğu görülmektedir. AB'ye üye olan 28 ülkeye ait işletme oranları ise ülkemizle aynı doğrultudadır.

Faaliyette bulunan işletme sayısının yanı sıra KOBİ'lerin Türkiye ekonomisine katkılarını gösterir diğer oranlar ise Tablo 1.4'te yer almaktadır.

Tablo 1.4: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisine Katkıları

KOBİ'lerin Toplam Mal ve Hizmet Satın Alışları İçerisindeki Payı.	%65,5
KOBİ'lerin Cirodaki Payı	%63,3
KOBİ'lerin Üretim Değerindeki Payı	%56,2
KOBİ'lerin Faktör Maliyetiyle Katma Değerdeki (FMKD) Payı	%53,9
KOBİ'lerin Maddi Mallara İlişkin Brüt Yatırımdaki Payı	%53,2
KOBİ'lerin Çalışanlar Sayısı İçerisindeki Payı	%75,8
KOBİ'lerin Ücretli Çalışanlar Sayısı İçerisindeki Payı	%69,7

Kaynak: Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri-YSHİ,2012.

Tablo 1.4 incelendiğinde KOBİ'lerin Bu oranlar doğrultusunda, Toplam Mal ve Hizmet Satın Alışları içerisindeki (% 65,5) ve Cirodaki (% 63,3) payının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Çalışan sayıları (% 75,8) ve Ücretli Çalışanlar Sayılarına (% 69,7) bakıldığında KOBİ'lerin çok yüksek oranlara sahip olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin Üretim Değerindeki (%56,2), Faktör Maliyetiyle Katma Değerdeki (FMKD) (%53,9) ve Maddi Mallara İlişkin Brüt Yatırımdaki (%53,2) paylarına bakıldığında ise ekonomide önemli oranlara sahip olmakla beraber % 50'nin altında kalmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda genel anlamda KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinde ne derece önem arz ettiği görülmektedir.

Bütün bu oranların ve değerlerin yanı sıra büyük işletmelerin önderlik ettiği rekabet ortamında, KOBİ'lerin faaliyetlerini yürütebilmesi ve büyümesi imkânsız bir hal almaktadır. Avrupa komisyonu KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını göz önünde bulundurarak büyümeleri ve rekabet edebilmeleri için en uygun ortamı yaratabilmek adına, 25 Haziran 2008 tarihinden itibaren *Avrupa Küçük İşletmeler Yasası*'ni yürürlüğe koymuştur. Türkiye'de ise bu yasayı takip etme ve uygulama sorumluluğu resmi olarak Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığına verilmiştir. Bu bağlamda çalışmalarına devam eden kuruluş, hazırladığı son stratejik eylem planında KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri üzerine yaptığı araştırmaya yer vermektedir (KSEP Stratejik Eylem Planı, 2015). Söz konusu araştırmanın sonuçları Tablo 1.5'te görüldüğü gibidir.

Tablo 1.5: KSEP 2015-2018 Stratejik Eylem Planı, KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Esnek üretim yapılarına sahip olmaları Karar alma ve iş yapma süreçlerinin hızlı olması	Finansmana erişimde zorlanmaları İşletme yönetiminde ihtiyaç duydukları profesyonel yönetici ihtiyacını karşılayamamaları
Pazar ve teknoloji değişikliklerine hızlı uyum sağlayabilmeleri Girişimci olmaları	Kurumsallaşamamaları Ortaklığa ve işbirliklerine açık olmamaları
Yüksek büyüme motivasyonları ve geleceğe ilişkin hayallerinin varlığı Büyüme için risk almaktan kaçınmamaları	Nitelikli işgücü bulma ve maliyetlerini üstlenme konularında sıkıntı çekmeleri Teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip edip uygulayamamaları
Fırsatları takip etme konusunda istekli olmaları Yeniliklere açık olmaları	Tanıtım ve pazarlama konusundaki eksiklikleri Devlet desteklerine erişimde zorlanmaları
Yöneticilerin personel ile yakın iletişim kurmaları Büyük miktarlarda yatırım yapmadan önce küçük iş paketleriyle yeni pazarların tepkilerini ölçebilmeleri	Düşük kapasite ile düşük verimlilikte çalışmaları Uluslararası alanda iş ve ticaret yapabilme olanaklarının kısıtlı olması
Müşteriler ile yakın iletişimde olmaları nedeniyle faaliyette buldukları yerel pazarları iyi tanımları Piyasadaki talepleri ve müşteri isteklerini iyi algılayabilmeleri, ürün çeşitliliklerini bu doğrultuda sağlayabilmeleri	Ölçek ekonomisinden yararlanamamaları Ar-Ge, yenilik ve sınai mülkiyet hakları konularında farkındalık ve bilgi düzeylerinin yeterli olmaması
Hızlı üretim yapıp, zamanında teslim etmeleri Maliyet ve fiyat avantajı sağlayabilmeleri	İşletme ve yönetim fonksiyonlarının gereği gibi yerine getirilmesi konusunda bilgi eksikliklerinin bulunması Dış pazarları araştırma konusunda bilgiye erişimlerinin sınırlı olması
Uzmanlaştıkları alanlarda teknik bilgi ve deneyime sahip olmaları	Genç nüfusun sanayi ihtiyaçlarına duyarlı ve nitelikli olarak eğitilememesi Mesleki ve teknik eğitime yeterli önem verilmemesi İstihdam ve vergi yüklerinin yurt dışı pazarlarda rekabete yönelik dezavantaj oluşturması KOBİ'lere yönelik politika üreten ve uygulayan kurumlar arası koordinasyonsuzluk KOBİ'lere yönelik destek programlarının değerlendirilmemesi Kamu-Üniversiteler ve KOBİ'ler arasındaki işbirliği eksiklikleri

Kaynak: KOSGEB,2015.

Tablo 1.5 incelendiğinde, esnek üretim yapılarına sahip olmaları, karar alma ve iş yapma süreçlerinin hızlı olması, faaliyette buldukları pazarı yakından tanımları, maliyet ve fiyat avantajı sağlayabilmeleri gibi unsurlar KOBİ'lerin güçlü yönlerini gösterirken, finansman erişimine zorlanmaları, kurumsallaşamamaları, teknolojik gelişmeleri takip edememeleri gibi daha birçok unsur da zayıf yönlerini göstermektedir. Güçlü yönler ve zayıf yönler kıyaslandığında ise KOBİ'lerin faaliyetlerini devam ettirebilmelerinin önünde yatan engellerin ne derece önemli olduğu göz önüne serilmektedir.

KOBİ'lerin faaliyetlerinin önünde ki bu engelleri aşabilmek için gerek dünyada gerek Türkiye'de sorumlu kamu kuruluşları bazı çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu çalışmalar içerisinde en önemli olanı AB tarafından geliştirilen COSME projesidir. COSME, AB 2020 Stratejik Planı içerisinde yer alan "Küreselleşen Çağ için Sanayi Politikası" çerçevesinde geliştirilmiş ve 2013 yılında yürürlüğe girmiş bir programdır. Programın temel amaçları içerisinde, KOBİ'lerin finansmana erişiminin artırılması, pazarlara erişiminin iyileştirilmesi, çevre koşullarının geliştirilmesi ve girişimciliğe teşvik edilmesi yer almaktadır. HORIZON UFUK 2022 Projesi ise yine AB tarafından geliştirilen ve bir başlığında KOBİ'lerin gelişimine yer verilen önemli programlardan bir diğeridir. Bu program kapsamı ise KOBİ'lere teknoloji, gelişim ve araştırma projeleri alanında destek sağlanarak inovasyon potansiyelinin geliştirilmesini, hızlı ve etkin bir şekilde pazara aktarılmasını amaçlamaktadır.

Türkiye'de ise "2023 yılında 500 milyar dolar ihracata ulaşarak Türkiye'nin dünya ticaretinde lider ülkeler arasında yer alması" stratejik vizyonu ile yürürlüğe giren 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'nda; pazar payı, yatırım, altyapı, çevre, teknoloji, işbirlikleri, finansman, insan kaynağı, mevzuat izleme ve değerlendirme olarak belirlenen ve ihracatın, üretimden malın teslimine kadar her aşamasını kapsayıcı nitelikte olan 9 eylem alanı ve ihracatçı işletmelerin imkânlarını genişletmeyi amaçlayan 19 stratejik hedef bulunmaktadır. KOBİ'lerin gelişiminden sorumlu kurum olarak KOSGEB, AB müzakereleri kapsamında uygulanan bu programlara uyum sağlama süreci ve 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı itibari ile KOBİ'lerin gelişimi için uygulanacak stratejik hedefleri belirlemek adına Tablo 1.5 te yer alan Güçlü ve Zayıf Yönler araştırmasını gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda KOBİ'lerin gelişimi önünde yer alan engeller 5 stratejik alana bölünerek çözümlenmesi hedeflenmiştir. Söz konusu alanlar; şu şekilde sıralanmaktadır:

-  **Stratejik Alan 1:** KOBİ'lerin Rekabet Güçlerinin Artırılması ve Büyümelerinin Sağlanması
-  **Stratejik Alan 2:** KOBİ'lerin ihracat kapasitelerinin artırılarak uluslararasılaşma düzeylerinin yükseltilmesi
-  **Stratejik Alan 3:** İş ve yatırım ortamının iyileştirilmesi sürecinde KOBİ'lerin gözetilmesi
-  **Stratejik Alan 4:** KOBİ'lerin Ar-Ge ve yenilik kapasitelerinin geliştirilmesi
-  **Stratejik Alan 5:** KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması

Bu araştırmanın amacı KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ile işletmenin uluslararasılaşması arasındaki ilişkide, uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaç kapsamında yukarıda bahsi geçen çözümler arasında dış ticaret ve ihracat gelişimi alanı ile ilgili gelişmeler önem arz etmektedir. Türkiye ekonomisinde ihracattın %59,2'si ithalatın ise %39,9'u KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir (Tablo 1.6). Ancak KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde bulunmasının önünde finansal kısıtlar, operasyonel kısıtlar, yetersiz pazar araştırmaları, teknik ve teknolojik yetersizlikler gibi bir dizi engeller yer almaktadır.

Tablo 1.6: Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri Sonucu KOBİ'lerin İstatistik Veriler

Türkiye Geneli Toplam İhracatın	%59,2
Türkiye Geneli Toplam İthalatın	%39,9

Kaynak: Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri-GDTİ, Türkiye İstatistik Kurumu-TÜİK, 2011.

KOSGEB 2015-2018 yılı Stratejik Eylem Planı arasında yer alan alanlardan **“Stratejik alan 2”** de, KOBİ'lerin ihracat kapasitelerinin artırılması üzerine odaklanılmıştır. Söz konusu alanla ilgili planlar geliştirilirken KOBİ'lerin uluslararası alanda iş ve ticaret yapabilme olanaklarının kısıtlı olmasına, dış pazarları araştırma konusunda bilgiye erişimlerinin sınırlı olmasına, küresel rekabetin hızlanması ile üretim ekseninin doğuya kaymasına ve istihdam ve vergi yüklerinin yurt dışı pazarlarda rekabete yönelik dezavantajlarına odaklanılmıştır (Tablo 1.7).

Tablo 1.7: KOSGEB 2015-2018 Stratejik Eylem Planı, Dış Ticaret Alan Gelişimi

Stratejik Alan 2: KOBİ'lerin İhracat Kapasitelerinin Artırılarak Uluslararasılaşma Düzeylerinin Yükseltilmesi	Uluslararası alanda iş ve ticaret yapabilme olanaklarının kısıtlı olması
	Dış pazarları araştırma konusunda bilgiye erişimlerinin sınırlı olması
	Küresel rekabetin hızlanması ile üretim ekseninin doğuya kayması sonucu Çin ve Güney Asya ülkelerinden ucuz ithalat yapılması
	İstihdam ve vergi yüklerinin yurt dışı pazarlarda rekabete yönelik dezavantaj oluşturmaları

Kaynak: KOSGEB,2015.

Belirlenen bu hedeflere ulaşma kapsamında;

- ✚ KOBİ'lerin uluslararasılaşmalarına yönelik destek programları ile ihracat yapmak isteyen KOBİ'lerin analiz edilmesi, ihracata başlama süreçlerinde KOBİ'lere danışmanlık hizmetlerinin sunulması,
- ✚ Nitelikli dış ticaret personeli istihdamı,
- ✚ İhracatçı KOBİ'lere yönelik kredi faiz destek programlarının yürürlüğe alınması, KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen sigortalı ihracat sevkiyatının artırılması,
- ✚ İhracatçı KOBİ'lerin vadeli satış imkânlarının artırılması, sevk sonrası aşamada finansman ihtiyaçlarının karşılanması ve ülke risklerinden arındırılarak yeni ve hedef pazarlara açılmalarının sağlanması,
- ✚ KOBİ'lerin vize sorununun ortadan kaldırılmasına yönelik mevzuat düzenlemesi, Hedef pazarlarda Eşleştirme Merkezleri açılması,
- ✚ COSME kapsamında, AİA konsorsiyumları aracılığıyla, KOBİ'lere yönelik; nitelikli danışmanlık hizmetleri verilmesi, eğitim-seminerler düzenlenmesi, işbirliği tekliflerine yönelik çalışmalar yapılması, eşleştirme etkinlikleri düzenlenmesi,

gibi programlar geliştirilmiştir.

Ancak OECD (2017)'nin araştırmasında KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde yer almasının önündeki en önemli engelleri sıralarken, finansal ve iş gücü kısıtları, pazar araştırması ve analizleri yapabilmek için kaynak yetersizlikleri, teknolojik yetersizlikler gibi sorunların yanı sıra yönetsel yetersizliklere de dikkat çekilmiştir. Yukarıda görüldüğü üzere KOBİ'lerin gelişimi ile ilgili yapılan gelişim planlarında yönetsel düzeyde etkinlikler konusunda bir açıklık görülmektedir. Oysa, KOBİ'ler de karar verme yetkisinin merkezi olması ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin yönetime birebir yansımaları, işletmede uluslararasılaşma ile ilgili kararlarda yöneticinin önemini ortaya koymaktadır (Miesenböck, 1988; Wiklund vd., 2009). Uluslararası alanda kendini geliştirebilmiş, yurt dışı deneyimi ve yabancı dil bilgisi olan KOBİ yöneticileri ise işletmenin uluslararasılaşmasına daha çok katkı sağlayabilmektedir (Knighth ve Kim, 2009; Wiklund vd. 2009).

Bu tezin amacı, KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zekanın, işletmenin uluslararasılaşma derecesi üzerindeki etkisinde uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Bu bağlamda elde edilecek sonuçlar, KOBİ'lerin uluslararası

faaliyetlerinde yönetici özellik ve tutumuna dikkat çekerek bu konuda bilgi üretmesi beklenmektedir. KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkısı göz önünde bulundurulduğunda ise tezin ilgili alana sağlayacağı katkının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

1.4. ARAŞTIRMANIN KATKISI

Kültürel zekâ kavramı tarihsel açıdan yeni bir kavram olmasına rağmen, bu konuda ilgili alan yazında yapılmış çeşitli araştırmalar yer almaktadır ve bu araştırmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Early ve Ang (2003) kültürel zekâyı, bireyin çok kültürlü veya kültürlerarası ortamlarda işlevini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan yetenekler seti olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda kültürel zekâ ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda bireysel düzeyde incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Kültürel zekânın, duygusal zekâ, sosyal zekâ gibi diğer zekâ çeşitleri ile karşılaştırılması, ilgili alan yazında bilinen ilk bireysel araştırmalardandır (Kim, vd., 2008; Rockstuhl, vd., 2009). Daha sonra, Ang, Van Dyne ve Koh (2006) yaptıkları araştırmada kültürel zekânın, beş faktör kişilik özellikleri ile etkileşim içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Kişilik ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer araştırmalar da kültürel zekânın kişilik özellikleri ile ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır (Costa ve McCrae, 1992; Oolders vd., 2008; Ward ve Fischer, 2008). Diğer yandan küresel liderlik (Rockstuhl vd., 2011), uluslararasılaşma deneyimi (Crowne, 2008; Tarique ve Takeuchi, 2008) ve çalışma performansı (Şahin ve Gürbüz, 2012) gibi bireye ait olan özellikler ve kültürel zekâ arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar ise kültürel zekâyı bireysel boyutta ele alan diğer araştırmalar arasına girmektedir.

Kültürel zekâ ile ilgili yapılan diğer araştırmalar, kültürel zekânın bireysel düzeyde olduğu gibi grup düzeyinde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Rockstuhl ve Ng (2008) yaptıkları araştırmada, kültürel zekânın bazı boyutlarının grup çalışması üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Chua ve Morris (2009), Flatherty (2008), Moynihan vd., (2006), Shokef ve Erez (2008) gibi araştırmacılar kültürel zekânın takım çalışmalarında olumlu yönde etkisini ortaya koyarak, kültürel zekâyı grup düzeyinde incelemişlerdir. Ancak, kültürel zekâyı organizasyonel düzeyde ele alan araştırmalar, yabancı literatürde oldukça az (De la Garza ve Egri, 2010), yerli literatürde ise hiç yoktur. Bu bağlamda, yapılan bu tez araştırması;

- ✚ KOBİ yöneticilerinin sahip oldukları kültürel zekânın, uluslararasılaşma derecesi üzerindeki etkilerini tespit etme,
- ✚ KOBİ yöneticilerinin sahip oldukları kültürel zekâ ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisini ortaya koymada bir modeli belirleme yönünde,

Yerli literatürde kültürel zekâyı, örgütsel düzeyde inceleyen ilk araştırma olarak ilgili alan yazına katkı sağlayacaktır.

Diğer yandan, uluslararasılaşma sürecinde, işletme performansı ile ilgili yapılan araştırmalar, ürün çeşitliliği, büyüklük, değer yaratan varlıklar vb. gibi iç faktörlere ve kültür, kurumlar, sosyal çevre gibi dış faktörlere odaklanmıştır (Hitt vd., 2006; Li, 2007). Üst düzey yöneticinin işletmenin uluslararasılaşma süreci üzerinde etkili olduğu üzerinde duran araştırmalar ise yabancı ve yerli literatürde oldukça az sayıda bulunmaktadır. Ancak, OECD'nin (2007) yaptığı bir araştırmaya göre KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında, yönetsel yetersizlikler oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda, yapılan bu tez araştırması;

- ✚ KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zekânın ve aynı zamanda uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarının işletmenin uluslararasılaşma derecesi üzerinde etkilerini ortaya koyarak,

Uluslararasılaşma ile ilgili alan yazına, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yönetsel özellikler konusunda katkı sağlayacaktır.

1.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Bu araştırmanın amacı yukarıda bahsedildiği gibi KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zekâ ve işletmeye ait uluslararasılaşma derecesi arasında uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Bu bağlamda araştırmanın değişkenlerini Kültürel Zekâ, Uluslararasılaşma Derecesi ve Uluslararasılaşma Tutumu oluşturmaktadır. Kültürel zekâ araştırma modeli kapsamında bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle kültürel zekâ değişkeninin daha sonra ise bağımlı değişken uluslararasılaşma derecesi ve aracı değişken uluslararasılaşma tutumunun açıklanması uygun görülmektedir.

1.5.1. Kültürel Zekâ

Kültürel zekâ olgusu 21. yy.' da yöneticiler ve çalışanların sahip olması gereken bazı zekâ türleri gibi ortaya atılan yeni bir zekâ türüdür. Kültürel zekâ kavramı, günden güne küreselleşen ve büyük tek bir pazar haline gelen dünyada, uluslararası faaliyetlerin doğurduğu kültürel farklılıklarla başa çıkabilme adına ortaya atılmış ve İngilizcede “Cultural Intelligence” veya “Individual Cultural Quotient” olarak bilinmektedir. Daha önce farklı alan yazınlarda bahsedilmesine rağmen, kültürel zekâ kavramı, işletme alan yazınında ilk olarak Early ve Ang (2003) tarafından Stanford Üniversitesi yayınlarında tanımlanmıştır. Bu tanıma göre kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini sağlayan yetenekler setidir (Ang ve Van Dyne, 2008; Early ve Ang, 2003). Diğer bir tanımla kültürel zekâ, bireylerin farklı kültürlerden gelen diğer bireylerin davranışlarını anlamaları ve tıpkı kendindenmiş gibi kavramalarıdır (Early ve Ang, 2003). Farklı bir bakış açısı ile kültürel zekâ, bireylerin kavramları ve terimleri doğru anlama, kavrama ve problem çözebilme yeteneği olan genel zekânın, kültürler arası ortamlarda kullanılma şeklidir (Schmidt ve Hunter, 2000). İşletme alanında ise kültürel zekâ, kişinin farklı kültürel ortamlarda yaşayabilmesi, çalışabilmesi ve yönetim işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilmesini ifade etmektedir (Ang vd., 2007).

Kültürel zekâ, diğer zekâ çeşitleri gibi kişilere göre farklılık gösteren bir kavramdır. Bazı kişilik özelliklerinden etkilenmesine rağmen, kültürel zekâ, kişiliğin bir parçası değildir. Öyle ki, bu konuda yapılan araştırmalar kültürel zekânın geçmiş deneyimlerden, eğitimlerden ve birtakım çalışmalardan etkilenerek zamanla geliştiğini ortaya koymaktadır (Van Dyne vd., 2007).

Kültürel zekâ, Sternberg ve Determan'ın (1986) çok boyutlu zekâ modeline dayandırılmaktadır. Sternberg ve Determan (1986) genel zekâyı, soyut kavramları ve terimleri doğru anlama, kavrama ve problem çözebilme yeteneği olarak tanımlamış ve kişisel zekâ düzeyini açıklayabilecek dört seviye belirlemişlerdir. Bu seviyeler, üstbilişsel (bilme ve kontrol etme yetisi), bilişsel (kişisel bilgi ve bilgiyi yorumlama yetisi), motivasyonel (sahip olunan bütün enerjii öğrenmeye yöneltme yetisi) ve davranışsal (bilgiyi davranışsal boyuta taşıma yetisi) olarak ifade edilmektedir. Kültürel zekâ da çok boyutlu zekâ modelinde olduğu gibi üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olarak dört boyutta incelenmektedir (Ang ve Van Dyne, 2003).

Üst bilişsel kültürel zekâ, bireyin kültürler arası ortamlarda, kendinden olmayan diğer kültürlerin farkında olmasını içermektedir (Ang ve Van Dyne, 2003). Bu zekâ seviyesine sahip olan bireyler kültürlerarası etkileşimlerde, kendi kültürüne ait olguları sorgulamakta ve kültürel bilgilerini, karşılaştığı yeni kültüre ait olgular ile şekillendirmektedir. Bu bağlamda, üstbilişsel kültürel zekâ, bireylere, kültürler arası ortamlarda sosyal etkileşimlerde bulunurken sezgilerini ve bireysel normlarını yeni kültür yönünde geliştirmelerine yardımcı olacak önemli bir evredir (Flavell 1979; Nelson,1996).

Bilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürleri hakkında sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir. Bu zeka çeşidine sahip bireyler, diğer kültürlerin benzer yönlerini ve farklı yönlerini bilmekte ve kendi kültürünün bu kültürlerden ayrıştığı yönlerini tespit edebilmektedir (Van Dyne vd., 2007). Bilişsel kültürel zekâyâ sahip bireyler, farklı kültürlerin ekonomileri, yasal sistemleri, dini inançları, değerleri, normları, dilleri ve davranışları hakkında bilgi sahibidirler. Diğer kültürler hakkında sahip olunan bu bilgiler, işletme yönetimi alanında bilişsel kültürel zekânın önemli bir evre olduğunu göstermektedir.

Motivasyonel kültürel zekâ, kültürler arası ortamlarda bulunan bireylerin sahip olduğu bütün enerjii bu kültürü anlamaya ve öğrenmeye yönlendirmesini ifade etmektedir (Ang ve Van Dayne, 2003). Bu zeka seviyesine sahip bireyler, farklı kültürel ortamlarda bulunmaktan zevk alırlar ve sürekli yeni kültürleri deneyimlemeye karşı oldukça isteklidirler (Van Dyne vd., 2007). Bu yönde geliştirilmiş kültürel zekâ ise bireyin kültürler arası ortamlarda başarılı bir etkileşim gerçekleştirmesine oldukça katkıda bulunmaktadır.

Davranışsal kültürel zekâ ise kültürel zekânın en ileri boyutu olarak görülmektedir ve bu seviyede bireyler, karşılaştıkları kültüre ait olguları sözel veya sözel olmayan davranışlarını yansıtmaktır (Van Dyne vd., 2007). Hall'e (1959) göre bir kültüre karşı sahip olunan zihinsel bilginin ve bu kültürü öğrenmeye karşı olan isteğinin kesinlikle sözlü veya davranışsal boyuta taşınması gereklidir. Bu yönde kendini geliştiren bireylerin kültürel ortamlarda yüz yüze etkileşimlerde oldukça başarılı olması beklenmektedir.

1.5.2. Uluslararasılaşma Derecesi

Uluslararasılaşma derecesi, genel anlamda, işletmelerin ne oranda uluslararası faaliyetlerde bulunduğunu ifade etmektedir (Sullivan, 1994). Ancak uluslararasılaşma derecesini tam olarak ifade edebilmek için öncelikle uluslararasılaşma terimi ve bu alanda geliştirilen teorileri açıklamakta fayda görülmektedir.

En genel anlamda uluslararasılaşma, bireylerin veya firmaların yaptığı faaliyetleri ülke sınırlarının dışına çıkarmasını ifade etmektedir. Uluslararasılaşma aslında tarihe dayandırılabilir çünkü insanoğlu sınır ötesi ve deniz aşırı seyahatler gerçekleştirmeye başladığından itibaren uluslararası ticaret gelişmeye başlamıştır. Günümüzde ise hızla gelişen küreselleşme olgusu ile uluslararasılaşma, işletmeler için kaçınılmaz bir hal almıştır. Literatürde uluslararasılaşma ile ilgili yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Penrose (1959) çok eski tarihlerde uluslararasılaşma kavramını, işletmelerin yabancı pazarlarda rekabet etmesi ve fırsatlar yakalaması olarak tanımlamıştır. Welch ve Luostarinen (1988) ise işletmelerin uluslararası operasyonlara yönelik girişimlerini artırmalarını uluslararasılaşma olarak tanımlamışlardır. Calof ve Beamish (1995) uluslararasılaşmayı, işletmelerin organizasyonel süreçlerini (strateji, yapı, kaynaklar vb.) uluslararası çevrelere göre ayarlaması olarak tanımlamıştır. Mutlu'ya (1999) göre ise uluslararasılaşma kavramı, bir işletmenin yabancı pazarlara girmesi ve uluslararası ticaret gerçekleştirmesini ifade etmektedir.

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili alan yazında iki ayrı teori grubu vardır. Geleneksel uluslararası teoriler olarak adlandırılan bu teorilerden birinci grup ekonomik yaklaşımları, ikinci grup ise davranışsal yaklaşımları içermektedir (Anderson, 2000; Benito ve Gripsrud, 1992; Mort ve Weerawardena, 2006). Ekonomik yaklaşımlar temellerini ekonomi üzerine dayandırarak işletmelere ve işletmenin çevresine odaklanmaktadır (Anderson, 2000). Ekonomik yaklaşımların temel varsayımları, işletmelerin yatırımlarının yarı rasyonel olduğu ve işletme yöneticilerinin bu konuda eksiksiz bilgi sahibi olmaları yönündedir (Anderson, 2000). Davranışsal yaklaşımlar ise bireysel gelişime ve uluslararası faaliyetlerde işletme faaliyetlerini yürüten temel kişi olarak yöneticilerin davranışlarını düzenlemeye odaklanmaktadır (Anderson, 2000). Davranışsal yaklaşımlarda uluslararası deneyimler, uluslararasılaşmaya doğrudan etki eden faktör olarak yorumlanmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde, ekonomik ve

davranışsal uluslararasılaşma yaklaşımlarına detaylı olarak yer verilmiştir. Bu bağlamda bu kısımda yaklaşımları kısaca sıralamanın yeterli olacağı düşünülmektedir.

Ekonomik uluslararası yaklaşımlar;

- ✚ Eklektik Teori “Eclectic Theory”(Dunning, 1988)
- ✚ Uluslararası Ürün Yaşam Döngüsü Modeli “Product Life Cycle Model” (Vernon, 1966/2004)

Davranışsal uluslararası yaklaşımlar;

- ✚ Karar Verme Modeli “Decision Making Model” (Ahroni, 1966/2004)
- ✚ Uppsala Modeli “ Uppsala Model” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975/2004)
- ✚ Yeniliğe Dayalı Model “ Innovation- Related Model” (Johanson & Vahlne, 1977)

Bazı araştırmacılar bu teorilerin günümüzde işletmelerin uluslararasılaşması için yetersiz kaldığını savunmakta (Glückler, 2006; Johanson & Vahlne, 2003; Loane & Bell, 2006; Reid, 1981; Rialp vd., 2005) ve bu yetersizlikleri iki sebeple açıklamaktadır. Bunlardan birincisi işletmelerin artık sadece ürün pazarlaması dışında hizmet ve bilgi teknolojileri alanında da ticaret yapması, ikincisi ise uluslararası faaliyetlere yalnızca büyük işletmelerin girmediği KOBİ’lerin de uluslararası faaliyetlerde önemli rol oynadığı ve geleneksel teorilerin bu bağlamda yetersiz kaldığı şeklinde nedenlerdir (Glückler, 2006). Bu bağlamda KOBİ’ler için de uluslararası stratejileri kapsayan;

- ✚ Küresel Doğan İşletmeler “ Born Global” (McKinsey ve Co, 1993)
- ✚ Şebeke Ağı Modeli “ Network Theory” (Johanson ve Mattson, 1988/1992)

Gibi iki ayrı yeni teori ortaya atılmıştır.

Uluslararasılaşma derecesi ise yukarıda bahsedilen teorilerden herhangi birisinin veya bir kaçının birarada uygulandığı bir kavramdır ve işletmenin ne derece uluslararası faaliyette bulunduğunu ifade etmektedir. Uluslararasılaşma derecesi Daniel Sullivan (1993) tarafından geliştirilen ve kendi ismini verdiği Sullivan İndeksi (Sullivan Index) ile ölçülmektedir. Söz konusu indekste, firmanın uluslararasılaşma derecesi beş farklı oransal ölçütle derecelendirilmiştir. Bu ölçütlerle, dış satışlarının toplam satışına oranı, dış varlıklarının toplam varlıklarına oranı, dış şubelerinin toplam şubelerine oranı, üst düzey yöneticilerin uluslararası tecrübesi ve uluslararası işlemlerin kültürel dağılımı işletmenin ne kadar uluslararasılaştığını göstermekte ve araştırmanın değişkenlerinden olan uluslararasılaşma derecesi bu indeks ile ifade edilmektedir.

1.5.3. Uluslararasılaşma Tutumu

Tutum, bireysel bir kavramdır ve aitlik özelliği taşımaktadır. Smith (1968) tutumu, bireye atfedilen ve bireyin psikolojik bir obje ile ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim olarak tanımlamıştır. Tutumu oluşturan duygu, düşünce ve davranış kavramları birbiri ile ilişki içerisindedir ve bu kavramların ilişkisi sonucu kişinin olumlu veya olumsuz tutumu ortaya çıkmaktadır. Olumlu tutum, bireyin bir nesneye veya olaya karşı olumlu davranması, yakınlık göstermesi, desteklemesi ve yardım etme eğilimi içerisinde olmasını ifade etmektedir. Olumsuz tutum ise bireyin bir olaya veya nesneye ilgisiz kalması, ondan uzaklaşması, eleştirmesi ve hatta zarar vermesi anlamına gelmektedir (Aydın, 2000).

Uluslararasılaşma tutumu, bireye ait olumlu bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Uluslararasılaşma kavramı yukarıda ifade edildiği gibi bir işletmenin ne oranda uluslararası faaliyetlerde bulunduğunu ifade etmektedir. Uluslararasılaşma tutumu ise bireyin işletmeye ait uluslararası faaliyetlere karşı olumlu eğilim göstermesi anlamına gelmektedir (Nummela vd., 2004).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN TARAMASI

Bu çalışmada KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zekâ ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasında yöneticilerin uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle araştırmanın kavramsal çerçevesini içeren literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda, araştırmaya ait değişkenler incelenmiş ve değişkenler arası ilişkilerin kurulumunda fayda sağlayacak bazı yaklaşımlar ve kavramlar tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın kavramsal çerçevesinin yer aldığı bu bölümde öncelikle araştırmanın dayandığı yaklaşımlara ve kavramlara yer verilmiştir. Daha sonra araştırmaya ait bağımlı (Uluslararasılaşma Derecesi), bağımsız (Kültürel Zeka) ve aracı (uluslararasılaşma Tutumu) değişkenler açıklanmış ve söz konusu yaklaşım ve kavramlardan fayda edilerek değişkenler arası ilişkiler kurulmuştur. Son olarak değişkenler arası kurulan ilişkiler sonucunda araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI YAKLAŞIMLAR VE KAVRAMLAR

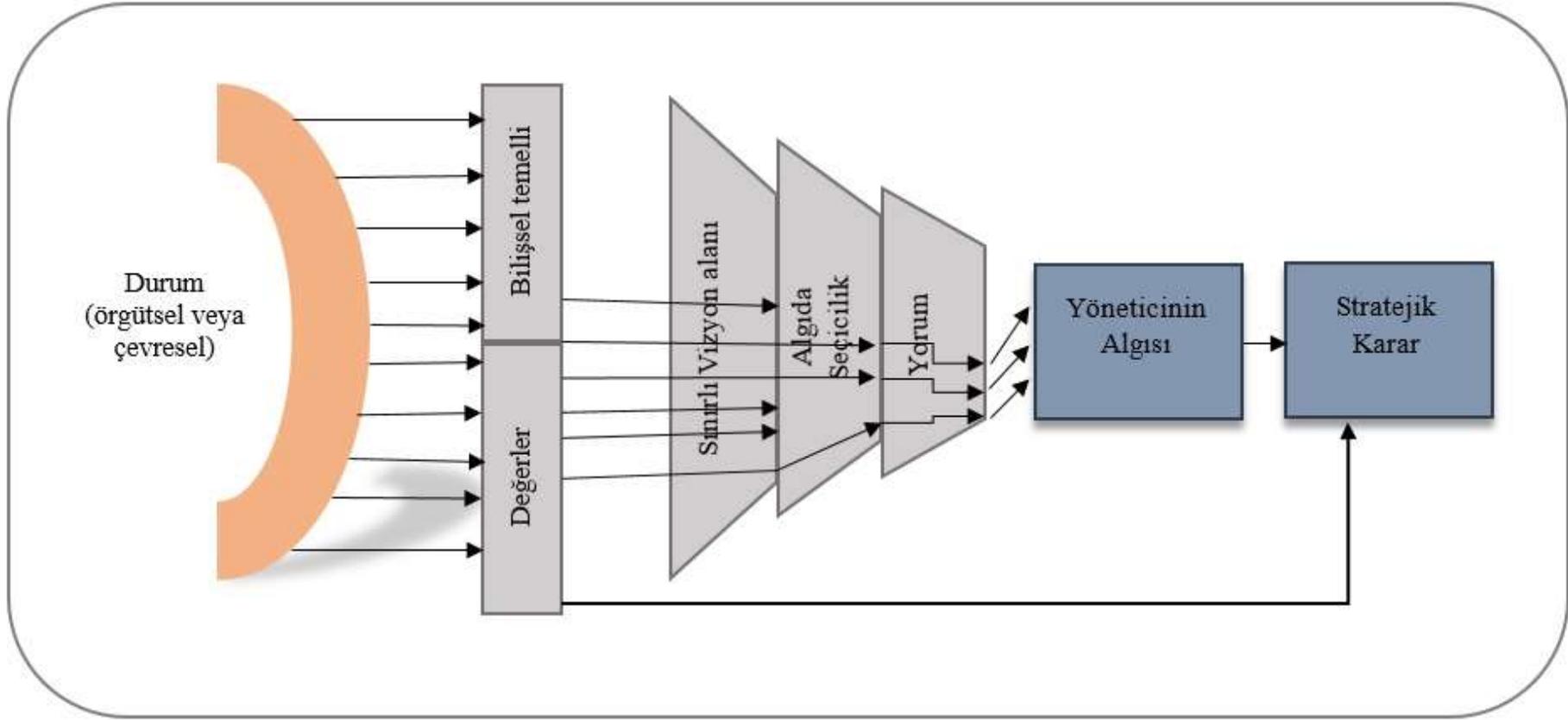
Araştırma ile ilgili literatür taraması, araştırmanın dayandığı bazı yaklaşımlar ve kavramlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu yaklaşımlar ve kavramlar Üst Kademedekiler Teorisi, Kaynak Temelli Yaklaşım, Uluslararasılaşmak ve Kültür şeklinde sıralanmaktadır.

2.1.1. Üst Kademedekiler Teorisi

Üst Kademedekiler Teorisi, işletmenin örgütsel işleyişinin, üst kademedede bulunan yöneticiye ait değerlerden, tercihlerden ve deneyimlerden etkilenmesi üzerine yapılanmış bir teoridir.

Donald C. Hambrick ve Phyllis A. Mason (1984) Columbia Üniversitesinde yaptıkları bir araştırmada, işletme yöneticisinin karakteristik yapısının ve kişisel alt yapısının, örgütsel çıktıları, stratejik kararları ve performans derecesini etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Hambrick ve Mason (1984) “Üst Kademedekiler Teorisi” olarak ortaya attıkları bu varsayımda March ve Simon’dan (1958) esinlenmişlerdir. March ve Simon’a (1958) göre yönetsel durumlarda her karar alıcı, kendi kişisel belirleyici özelliklerini kararına yansıtılmaktadır.

Yöneticiler, kişisel özellikleri ile gelecekte olası durumlar, alternatif durumlar ve bu durumlardan doğabilecek sonuçlar hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Hambrick ve Mason’un (1984) teorisine göre bu durum yöneticinin bilişsel temelini oluşturmaktadır. Bilişsel yargıların yanı sıra, toplumsal ve kişisel değerler de yöneticinin alacağı kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Öyle ki, değerlerin bazı durumlarda kararları doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın modeli oluşturulurken öncelikle yöneticiye ait psikolojik özellikler ve bu özelliklerin karar aşamasına etkileri gözden geçirilmiştir. Şekil 2.1, işletmelerde üst düzey yöneticilerin örgütsel veya çevresel etkenlerden oluşan durumlar karşısında alacağı stratejik kararların sınırlı rasyonellik koşulu altında nasıl şekillendiğini göstermektedir.



Şekil 2.1: Sınırlı Rasyonellik Koşulu Altında Stratejik Kararlar

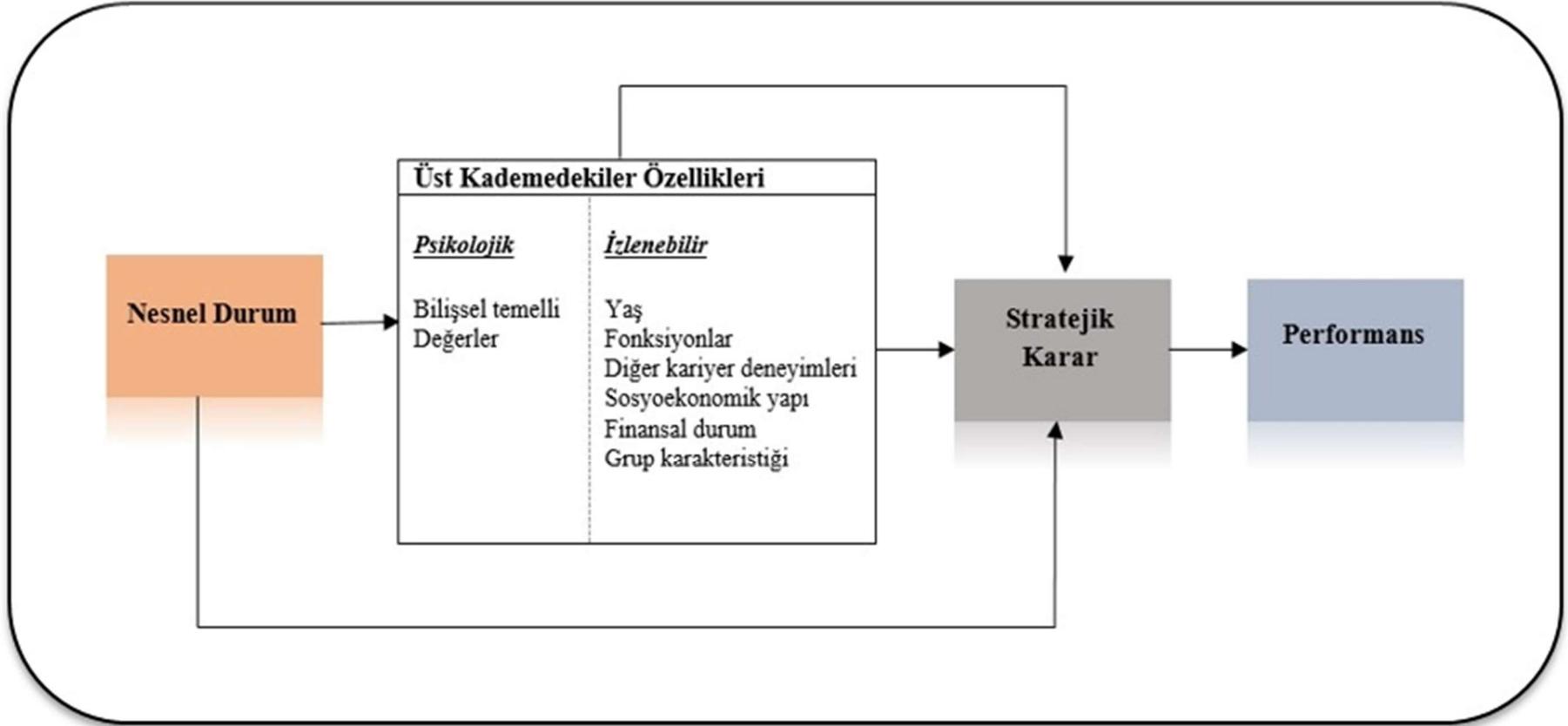
Kaynak: Hambrick ve Mason, 1984.

Bilişsel temelden ve değerlerden etkilenen kararlar, Şekil 2.1’de görüldüğü gibi algı evresinde bazı etaplardan geçmektedir (Hambrick ve Snow, 1977). Öncelikle, üst düzey yöneticilerin veya yönetim kurullarının, örgütün veya dış çevrenin bütün beklentileri hakkında bilgi sahibi olmaları beklenmemektedir. Öyle ki, her karar alıcı kendi görev alanına odaklanmakta ve fonksiyonel durumu, sosyal iletişim alanı ve özellikle mental yapısı bu doğrultuda gelişmektedir (Chattopadhyay vd., 1999; Ocasio, 1997; Simon, 1945). Bu durum karar evresinde *Sınırlı Vizyon Alanı* olarak görülmektedir ve yöneticinin nihai algısını sınırlamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Bir sonraki evrede sınırlı vizyon alanı ile daralan düşünceler, yöneticilerin *Algıda Seçicilik* uygulaması ile daha çok kısıtlanmaktadır. Bu evrede yönetici olayları kendi bilincine yansıdığı gibi değerlendirmekte ve düşüncelerini bu doğrultuda şekillendirmektedir. Son evrede ise yönetici belleğinde oluşturduğu bu düşünceleri bilişsel temeli ve değerleri doğrultusunda yorumlayarak süzmektedir. Süzülen bu düşünceler, yöneticinin gelişen durum karşısında nihai algısını oluşturmaktadır. Yöneticiye ait algı ise alacağı stratejik kararı doğrudan etkilemektedir (Hambrick ve Mason, 1984).

Üst kademe yöneticilerin karakteristik yapısı, psikolojik unsurların yanı sıra yaş, deneyim, fonksiyonel pozisyon, sosyo-ekonomik yapı ve finansal durum gibi izlenebilir unsurların da etkisi altında kalmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Örneğin, pazarlama araştırmaları, demografik değişkenlerin müşterilerin tercihleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Frank ve Greenberg, 1979; Hornik ve Schlinger, 1981). Bazı araştırmacılar ise kişisel alt yapı değişkenlerinin, işletme mezunu öğrencilerin, değerlerine (Kahalas ve Groves, 1979), mesleki yatkınlıklarına (Sekaran ve Mowday, 1981), işletme dışı meslek tercihlerine (Ritchie ve Beardsley, 1978), gönüllü çalışmalara katılımlarına (Schram ve Dunsing, 1981), yöneticilerin ve mavi yakalı çalışanların işleri birlikte yürütmelerine karşı olan inançlarına (Buchholz, 1977) etki ettiğini tespit etmişlerdir. Bu durumda Üst Kademe Yöneticiler Yaklaşımı için kişisel alt yapının, karakteristik özellikler üzerinde psikolojik unsurlardan daha çok etkili olabileceği düşünülmektedir (Hambrick ve mason, 1984). Öncelikle, üst kademe yöneticilerine ait bilişsel temel, değerler ve algı gibi psikolojik unsurlar, doğrudan ölçüm ve değerlendirme için uygun görülmemektedir. Ayrıca yönetsel deneyim ve fonksiyonel pozisyon gibi karakteristik alt yapı özelliklerinin, üst kademe yönetimde, kontrol odaklılık, bilişsel değerlendirme, duyguların kontrolü gibi psikolojik özelliklerden daha etkili olduğu düşünülmektedir. Son olarak işletmeler, üst kademe yöneticilerin işe

alımlarında ve oryantasyon süreçlerinde öncelikle yöneticiye ait değerlendirilebilir altyapı özelliklerini gözden geçirmektedirler. Örneğin, bankacılık sektörü, banka yönetimi için bankacılık deneyimi fazla olan yöneticileri tercih etmektedir. Endüstri kuruluşlarında ise demir yolu işletmeleri daha olgun yöneticiler tercih ederken, dinamik elektronik işletmeleri daha çok genç yönetici kadrosu ile yönetilmektedir (Harrison, 1979). Bu bağlamda, Hambrick ve Mason (1984) üst kademe yöneticiler modeline yöneticilerin kararlarını etkileyen özelliklere psikolojik unsurların (*bilişsel temel ve değerler*) yanı sıra, karakteristik alt yapı özelliklerini de (*yaş, fonksiyon, kariyer deneyimleri, sosyo-ekonomik yapı, finansal durum*) eklemiştir (Şekil 2.2).

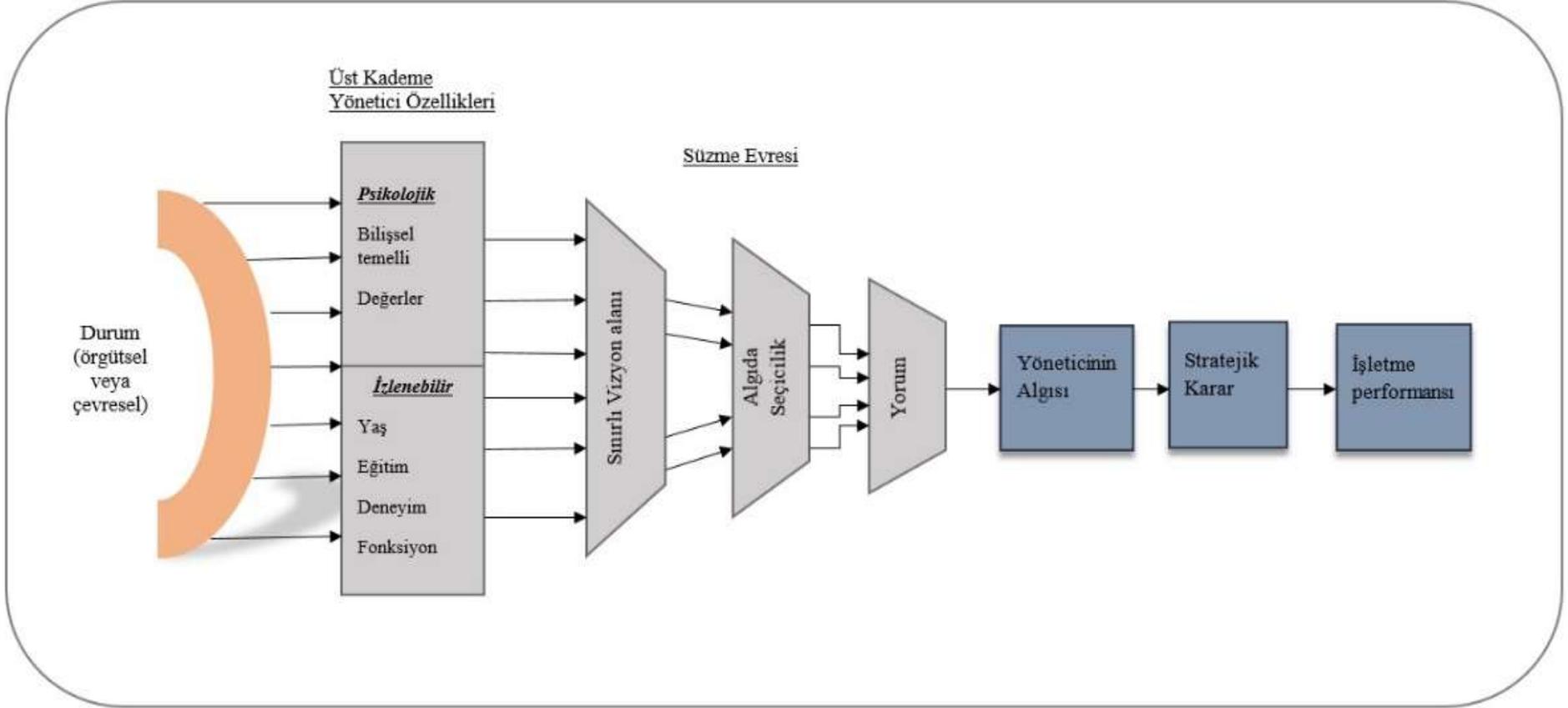
Şekil 2.2’de görüldüğü gibi işletme içi veya çevresel faktörler doğrultusunda gelişen nesnel durum karşısında, üst kademe yönetici stratejik bir karar almaktadır. Şeklin alt tarafında, nesnel durumdan, stratejik karara giden ok bu durumu ifade etmektedir. Modelin kalbi ise nesnel duruma karşı yöneticinin alacağı kararlar arasında yöneticiye ait özelliklerin etkili olabileceğini gösteren *Üst Kademedekiler Özelliklerini* ifade eden kutucuktur. Üst kademe yöneticilerin özelliklerinden etkilenecek oluşan *stratejik karar* ise nihai sonuç olarak *işletmenin performansına* etki etmektedir. Dolayısıyla Hambrick ve Mason (1984) geliştirdikleri bu modelde, üst kademe yöneticilerinin karakteristik yapılarının ve kişisel özelliklerinin işletme yönetimi ve performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar.



Şekil 2.2: Organizasyonda Üst Kademe Görünümü

Kaynak: Hambrick ve Mason, 1984.

Hambrick ve Mason'un (1984) geliştirdiği bu modelde ayrı ayrı ele alınan algının süzölme evresi ve yöneticiye ait özelliklerin karar sürecine etkisi, Finkelstein ve Hambrick (1996) tarafından yeniden değerlendirilerek biraraya getirilmiştir. Şekil 2.3'te göröldüğu gibi işletmenin kendi bünyesinde veya gelişen çevresel koşullardan ötürü ortaya çıkan nesnel olay karşısında yöneticinin alacağı karar, öncelikle yöneticiye ait psikolojik veya izlenebilir karakteristik özelliklerden etkilenmektedir. Daha sonra, bu özellikler doğrultusunda yöneticiye ait algı, *sınırlı vizyon alanı*, *algıda seçicilik* ve *yöneticinin yorumlaması* ile süzölmektedir ve yöneticiye ait nihai algı oluşmaktadır. Son olarak yöneticiye ait algı, alacağı stratejik kararlara yansımakta ve bu kararlar işletmenin performansına doğrudan etki etmektedir. Dolayısıyla, Üst Kademe Teoremi'ne ait modele göre yöneticiye ait karakteristik özellikler işletmenin performansına etki etmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu durum ise işletmelerde stratejik kararlara etki eden üst kademe yöneticilerin işletmenin işleyişi açısından ne derece önemli olduğunu göstermektedir (Fairhurst ve Sarr, 1996; Hambrick ve Cannella, 1989).



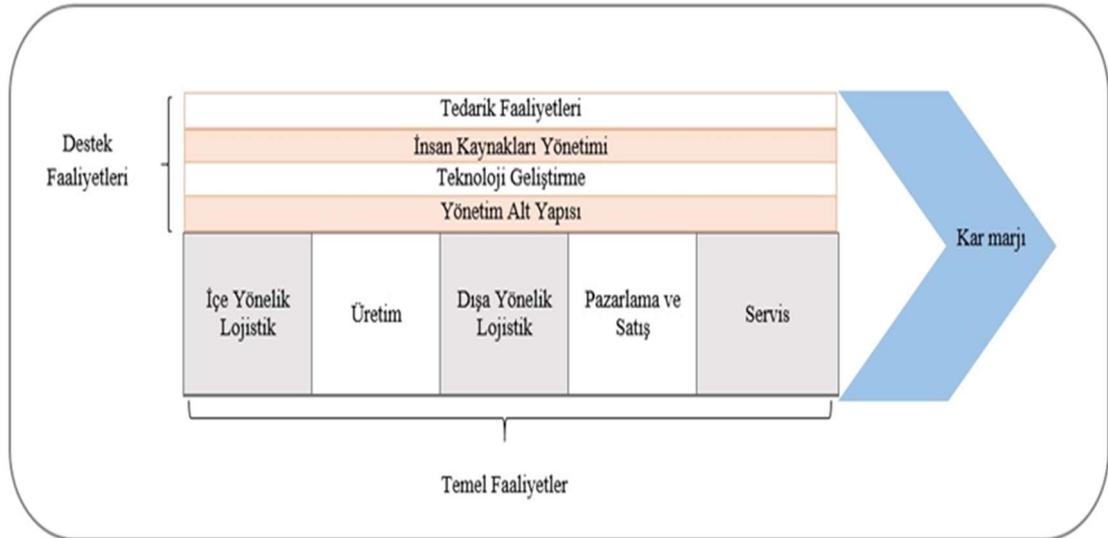
Şekil 2.3: Üst Kademe Yöneticiler Modeli

Kaynak:Finkelstain ve Hambrick, 1996; Hambrick ve Mason, 1984.

2.1.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak Temelli Yaklaşım, işletmelerin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için sahip olduğu varlık ve yeteneklere odaklanması üzerine yapılmış bir teoremdir. Bu yaklaşım, stratejik yönetim alanında rekabet avantajı teorisi olarak ta bilinen, Michael Porter'ın, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ürünlerini pazarın beklentileri doğrultusunda maksimum değere ulaştırması görüşünden etkilenmiştir.

Michael Porter (1980), işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için değer yaratmanın, işletmeye ait varlık ve yeteneklerin, belli faaliyetler doğrultusunda değerlendirilerek geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır ve bu doğrultuda *değer zinciri analizini* geliştirmiştir. Porter'a göre değer yaratılıp yaratılmadığı, müşterinin satın aldığı mal veya hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Porter, 1985). İşletmeye ait bazı faaliyetler müşteriler için değer yaratan faaliyetler sınıfına girerken, bazı faaliyetler ise hiçbir anlam ifade etmemektedir. Bu bağlamda öncelikle, müşteriler adına değer yaratan faaliyetleri tespit etmek gerekmektedir. Porter (1980), değer zinciri analizde işletmeye ait faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olmak adına iki gruba ayırmıştır (Şekil 2.4).



Şekil 2.4: Değer Zinciri Analizi

Kaynak: Porter, 1980.

Şekil 2.4'te görüldüğü gibi içe yönelik lojistik faaliyetleri, üretim, dışa yönelik lojistik faaliyetleri, pazarlama-satış ve servis işlemleri, işletmeye ait *temel faaliyetleri* ifade etmektedir. Tedarik faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve yönetimin alt yapısı ise *destek faaliyetlerini* oluşturmaktadır. Bütün bu faaliyetlere ait maliyetin, toplam maliyetten çıkarılması ise kar marjını ifade etmektedir.

Porter'a (1980/1985) göre işletmeler, bütün bu faaliyetleri sahip oldukları varlık ve yetenekler ile gerçekleştirirken, rakiplerinin aynı faaliyetleri, aynı varlık ve yetenekler ile sürdürmesi durumunda, kendi varlık ve yeteneklerini onlarınki ile kıyaslayarak rekabet avantajı sağlayacağı şekilde değiştirmesi veya iyileştirmesi gerekmektedir. Kaynak Temelli Yaklaşım ise Porter'ın bu görüşünden etkilenmektedir (Wernerfelt, 1984).

Stratejik yönetim alanında kaynakların önemi ilk olarak Penrose (1959), Ansoff (1965), Andrews (1971), Selznick (1975) gibi araştırmacılar tarafından vurgulanmış olsa da Wernerfelt (1984) ve Rumelt'in (1984) peş peşe yayınladıkları makaleler kaynak temelli yaklaşımın başlangıcı olarak bilinmektedir. Birbirine benzer içerikleri olan bu makalelerin, kaynak temelli yaklaşımı farklı bakış açıları ile değerlendirerek ayırttığı gözlenmektedir. İlk olarak, Porter'ın (1980) sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma stratejisinden etkilenen Wernerfelt (1984), yayınladığı makalede, işletmelerin rekabet ortamlarında sahip oldukları kaynaklar doğrultusunda yeteneklerini geliştirerek avantaj elde edebileceklerini ortaya koymuştur. Wernerfelt (1984) daha çok işletme performansına odaklanarak, işletmenin sahip olduğu kaynakları iyi yöneterek performansını artırabileceği üzerinde durmuştur. Rumelt (1984) ise kaynak temelli yaklaşımı, daha çok stratejik yönetim açısından değerlendirmiş ve firmanın ekonomik getiri sağlamak adına yeteneklerine odaklanması gerektiğinin üzerinde durmuştur. İşletmenin sahip olduğu kaynakların, uygulayacağı stratejiler doğrultusunda değerinin değişebileceğini savunan Rumelt (1984), daha sonra açıklanacak olan ve kaynak temelli yaklaşımın özünü oluşturan kaynakların taklit edilememesi hususunda, işletmelerin "izolasyon mekanizması" geliştirebileceğini ortaya koyarak teoremin gelişimine katkı sağlamıştır.

Bütün bu araştırmaların yanısıra kaynak temelli yaklaşım Barney'nin (1986) stratejik yönetim alanında yayınlamış olduğu makale ile popüler hale gelmiştir. Wernerfelt (1984) gibi işletmelerin performanslarının iyi kontrol edilmiş kaynaklar vasıtasıyla

artırılabilceğini savunan Barney (1986), ürünün pazardaki pozisyonundan çok, uygulanabilecek stratejiler üzerine odaklanmıştır. Barney'e (1986) göre ürünün pazarlanacağı stratejik pazar, işletmenin yeterli kaynaklara sahip olduğu veya elindeki kaynakları bu doğrultuda geliştirerek pazarlama stratejileri uyguladığı yerdir ve bu pazarda her zaman rekabet oranının yüksek olması iyi değildir. Öyle ki, rekabet oranının yüksek olması, bu pazara yönelik sahip olunacak kaynakların alım gücünü artıracak ve işletmenin finansal performansı bu doğrultuda belirsiz bir hal alacaktır. Bu bağlamda, işletmelerin rekabet edecekleri pazarda öncelikle uygulayacağı stratejileri belirleyerek bu doğrultuda kaynak temin etmeleri (Demsetz, 1973) gerekmektedir. Bu görüşle, kaynak temelli yaklaşımın birinci adımını, ürün pazar stratejileri doğrultusunda ihtiyaç duyulan kaynakların temini oluşturmaktadır. Teoremin ikinci adımında ise elde edilen kaynakların bazı belirgin özelliklere sahip olması beklenmektedir.

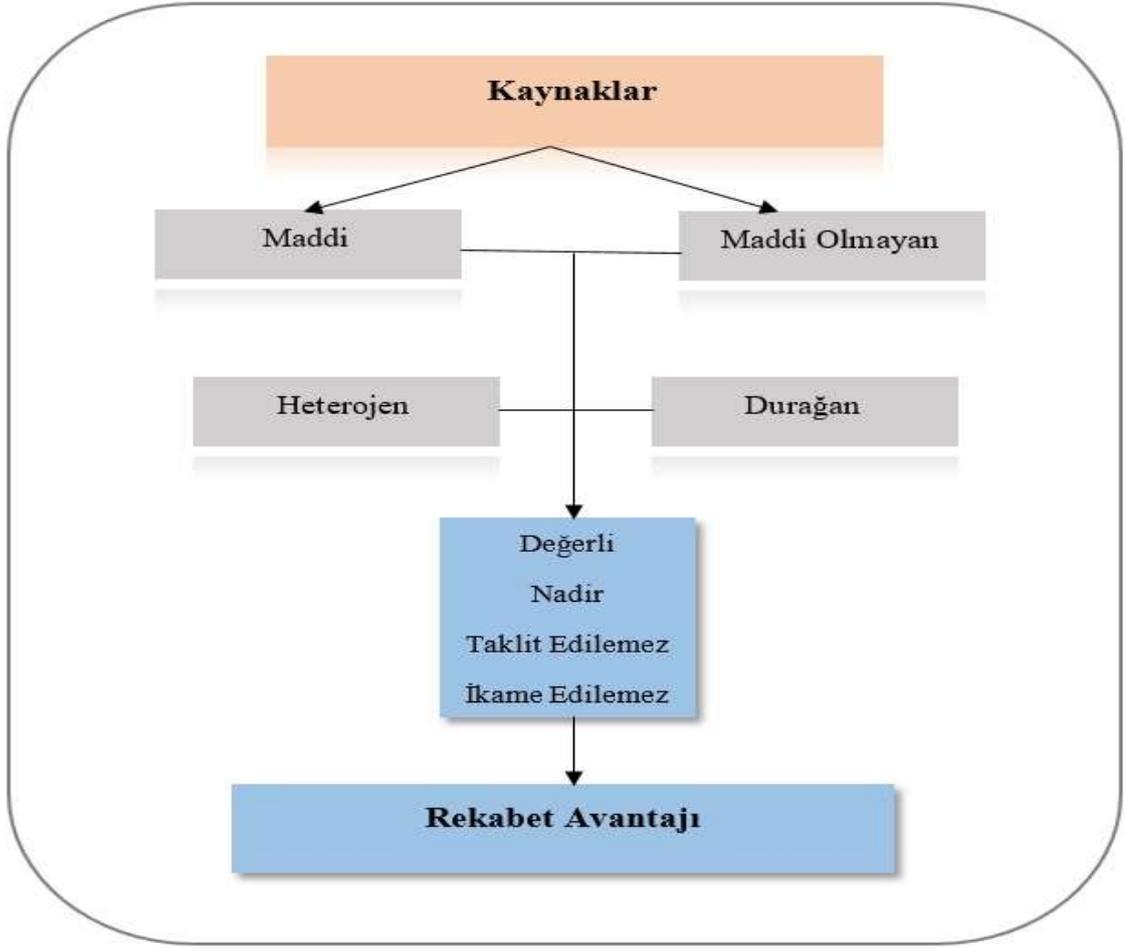
Kaynak, işletmenin sahip olduğu temel varlıkları ve yetenekleri ifade etmektedir. Bu durumda Barney (1986) tarafından geliştirilen kaynak temelli yaklaşım modelini anlayabilmek için öncelikle işletmeye ait varlık ve yetenekleri açıklamakta fayda görülmektedir. İşletmenin faaliyetlerini yürütebilmek adına sahip olduğu maddi veya maddi olmayan unsurlar, işletmeye ait *varlıkları* ifade etmektedir. Bu varlıkları belirli bir düzen içerisinde kullanabilme ve amacına uygun faaliyetler gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin *yeteneklerini* ifade etmektedir. İşletmeye ait temel varlıklar, doğal kaynaklar (arsalar, binalar, makine ve teçhizat, malzemeler vb.), insan kaynakları (iş gücü), sermaye (finansal durum) ve yönetimin yapısı olarak sıralanabilir. Temel yetenekler ise iş gücüne ait niteliksel özellikleri (kabiliyet, ustalık, eğitim vb.) kapsamaktadır. Örneğin, insan kaynakları nicelik bakımından işletmeye ait varlıkları ifade ederken, çalışanlara ait nitel özellikler ise işletmeye ait yetenekleri ifade etmektedir.

Barney'e (1991) göre kaynaklar, çeşitlerine göre sınıflandırıldıktan sonra rekabet edilecek pazarda uygulanacak stratejiler için sağladıkları imkanlar doğrultusunda *heterojen* ve *stabil* olmak üzere yeniden sınıflandırılmalıdır. Heterojen kaynaklar, işletmelere rekabet avantajı sağlamak açısından daha değişken yapıya sahip ve uygulanabilecek farklı stratejilerde kullanılır niteliğe sahip kaynaklar olarak ifade edilmektedir. Stabil kaynaklar ise daha durağan ve sabit bir stratejide kullanılan

kaynaklar olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda sahip olunan kaynakların heterojen nitelikte olması, rekabet stratejileri yaratmada kullanım alanı ve çeşitlilik arz etmesi sebebi ile avantaj sağlayacaktır (Barney, 1991).

İşletmelere ait temel varlıklar ve yetenekler stratejik yönetim açısından rekabet avantajı sağlayabilmek adına bazı özelliklere sahip olmak durumundadırlar. Barney'e (1986/1991) göre kaynak temelli yaklaşımın özünü, işletmeye ait kaynakların bu özellikleri taşıması oluşturmaktadır. Bu özellikler sıralanacak olursa, öncelikle işletmeye ait varlık ve yeteneklerin rakiplerin, müşterilerin, tedarikçilerin kısacası bütün piyasanın dikkatini çekecek *değerde* olması beklenmektedir. Daha sonra bu varlık ve yeteneklerin rekabet avantajı sağlayabilmek adına *nadir* olması, yani doğada az sayıda bulunması beklenmektedir. Herkesin sahip olabileceği varlık ve yeteneklerin zaman içerisinde sektörde anlamını yitirebileceği varsayılarak *taklit edilememesi* veya taklit edilmesinin pahalı olması beklenmektedir. Son olarak sektör dışında başka alternatiflerinin bulunmaması, yani *ikame edilemez* olması beklenmektedir.

Bütün bu sınıflandırma ve özellikler belirlendikten sonra Barney (1991), stratejik yönetim alanında en yaygın olarak kullanılan kaynak temelli yaklaşım modelini, Şekil 2.5'te görüldüğü gibi oluşturmuştur. Şekil 2.5'te de görüldüğü gibi kaynaklar, öncelikle maddi veya maddi olmayan kaynaklar olarak ayrılmaktadır. Bir sonraki evrede, daha önce bahsedildiği gibi, kaynaklar uygulama alanlarına göre heterojen veya stabil kaynaklar olarak sınıflandırılmaktadır. Kaynakları gruplara ayıran bu iki evre kaynak temelli yaklaşımın birinci adımını oluşturmaktadır ve bu evrelerde işletmeler ihtiyaç duydukları kaynakları bu sınıflandırmalar doğrultusunda belirlemektedir. Bir sonraki adımda ise ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenen bu kaynakların, rekabet avantajı sağlamak adına bazı özelliklere sahip olup olmadığı belirlenmektedir. Bu bağlamda kaynakların, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması beklenmektedir. Bu özelliklere sahip kaynaklar ise işletmeye ürününü sunacağı temel pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır.



Şekil 2.5: Kaynak Temelli Yaklaşım Modeli

Kaynak: Barney, 1986.

2.1.3. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma kavramının, insanoğlunun denizleri veya karaları aşan ilk seyahatinden itibaren başladığı söylenebilir. Ancak günümüzde uluslararasılaşma kavramı hem akademik alanda birçok araştırmaya konu olmuş, hem de pratik hayatta işletmeler için uygulanması gereken önemli stratejiler arasına girmiştir.

Uluslararasılaşmak, ilgili alan yazında farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır. Penrose'a (1959) göre uluslararasılaşmak, bir firmanın temel yetkinliklerini ve fırsatlarını yabancı pazarlarda kullanması demektir. Welch ve Luostarinen (1988) ise uluslararasılaşmayı, işletmenin yabancı pazarlarda faaliyetlerini artırma süreci olarak tanımlamışlardır. Uluslararasılaşma kavramı, ilk defa Johanson ve Wiedersheim-Paul

(1975) tarafından bir süreç olarak değerlendirilmiştir ve daha sonra Johanson ve Vahlne (1977) tarafından revize edilerek günümüze kadar gelmiştir. Johanson ve Vahlne (1977) uluslararasılaşmayı, bir işletmenin geleceği için doğrudan veya dolaylı olarak faaliyetlerini yabancı pazarlara taşıması gerektiğinin farkında olması, faaliyetlerini bu pazarlara taşıması ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlaması süreci olarak tanımlamışlardır.

Uluslararasılaşma kavramı bir süreç olarak yorumlandıktan sonra başta bu görüşün öncülerinden olan Johanson ve Vahlne olmak üzere birçok araştırmacı tarafından bu süreci başarılı bir şekilde yürütmek adına bazı teoriler geliştirilmiştir. Uluslararasılaşma sürecinin nasıl yürütülmesi gerektiğini daha iyi anlamak adına bu teorileri ayrı bir başlık altında açıklamakta fayda görülmüştür.

2.1.3.1. Uluslararasılaşma Teorileri

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci ilgili alan yazında, ekonomik yaklaşımlar ve davranışsal yaklaşımlar olmak üzere iki ayrı grupta ele alınmıştır (Anderson, 2000; Benito ve Gripsrud, 1992; Mort ve Weerawardena, 2006). Geleneksel yaklaşımlar olarak bilinen bu yaklaşımlardan, Eklektik Teori “Eclectic Theory” (Dunning, 1988) ve Uluslararası Ürün Yaşam Döngüsü Modeli “Product Life Cycle Model” (Vernon, 1966/2004) ekonomik yaklaşım teorilerini oluşturmaktadır. Karar Verme Modeli “Decision Making Model” (Ahroni, 1966/2004), Uppsala Modeli “Uppsala Model” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975/2004) ve Yeniliğe Dayalı Model “Innovation-Related Model” (Johanson & Vahlne, 1977) ise davranışsal yaklaşım teorileri arasında yer almaktadır.

Geleneksel yaklaşımların yanı sıra, son zamanlarda hızla küreselleşen dünyada ticaret kavramının yeni uygulamalara ihtiyaç duyması ile uluslararasılaşma süreci bazı çağdaş yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar ise Şebeke Ağı Modeli “Network Model” (Johanson ve Mattson, 1988/1992) ve Küresel Doğan İşletmeler “Born Global” (McKinsey ve Co, 1993) olarak bilinmektedir.

2.1.3.1.1. Geleneksel Yaklaşımlar

Uluslararasılaşma teorileri arasında yer alan Geleneksel yaklaşımlar, Ekonomik Yaklaşım Teorileri, Eklektik Teori ve Uluslararası Ürün Yaşam Döngüsü Modeli olarak sıralanmaktadır. Söz konusu yaklaşımlar aşağıda açıklanacaktır.

2.1.3.1.1.1. Ekonomik Yaklaşım Teorileri

Ekonomik yaklaşım teorileri, işletmelerin yatırım tercihlerinde rasyonel davranmalarına ve işletmede karar verici mekanizmanın maksimum bilgiye sahip olmasına dayanmaktadır (Anderson, 2000; Buckley vd., 2007). Bu yaklaşımlara göre yabancı yatırım yapmak için tercih edilen bölge en önemli unsur olarak görülmektedir ve hedeflenen kar getirisine ulaşmak için maksimum verimlilik arz etmesi beklenmektedir (Buckley vd., 2007; Glöckler, 2006). Hem ekonomik hem de davranışsal yaklaşım teorileri, uluslararasılaşma sürecinin belli aşamalar doğrultusunda yapılması gerektiğini savunmaktadır. Süreç tamamlandıktan sonra eksik görülen aşamalar tekrar gözden geçirilerek gereken düzenlemeler yapılarak maksimum verim elde edilmesi hedeflenmektedir (Wolf, 2000).

2.1.3.1.1.2. Eklektik Teori

Ekonomik yaklaşımlardan **Eklektik Teori** ilk olarak John H. Dunning (1988) tarafından ortaya atılmıştır. Teoriye göre yabancı bir işletme, girmeyi hedeflediği pazarda üç avantajın kombinasyonu doğrultusunda yol izlemelidir. İlk olarak işletmenin, gireceği pazarda yerli ve yabancı rakiplerine karşı belirgin hedeflere sahip olması gerekmektedir. İkinci olarak, yapılacak yatırımın lokasyonu, firmanın hedeflerine ulaşmak için uyguladığı stratejiye uygun olarak belirlenmelidir. Son olarak, işletme uluslararasılaşmaya elverişli belirgin özelliklere sahip olmalıdır. Örneğin, lisans anlaşmaları veya franchising ihtiyacı duymadan kendi bünyesinde yeterli varlık ve yeteneklere sahip olması gibi (Dunning, 1988).

2.1.3.1.1.3. Uluslararası Ürün Yaşam Döngüsü Modeli

Raymond Vernon (1966/2004) tarafından, uluslararasılaşma sürecini, daha sistematik, öngörülebilir ve sürekli artış gösteren bir yapı olarak uygulamak adına kurgulanmıştır (Kwon ve Hu, 1995; Sikorski ve Menkhoff, 2000). Model diğer teorilere nazaran, yabancı pazara girerken ürünün yaşamsal değer taşıdığı (Galán ve

González-Benito, 2001) ve üretim, büyüme, olgunluk evrelerinin önem taşıdığı (Almor, Hashai ve Hirsch, 2006) durumlarda uygulamak için geliştirilmiştir. Modelin giriş aşamasında, yabancı yatırım yapacak olan işletme üretim evresini kendi ülkesinde gerçekleştirmektedir (Almor vd., 2006; Lou, Zhao ve Du, 2005; Melin, 1992). İkinci aşama, işletmenin, girmeyi planladığı pazarda üretimin nasıl gerçekleştirileceği hakkında yeterli bilgiye sahip olacak kadar ihracat işlemi ile alakadar olmasını içermektedir (Kwon ve Hu, 1995; Melin, 1992; Sikorski ve Menkhoff, 2000). Büyüme aşamasında, ürünün ihracatına devam edilmektedir ve hedef pazarda yeteri kadar tanınması beklenmektedir. Daha sonra yatırımcı, üretim evresini, müşterilere yakın olabilmek adına hedef pazara taşımaktadır (Almor vd., 2006; Galán ve González-Benito, 2001; Lou, Zhao ve Du, 2005; Melin, 1992). Olgunluk aşaması, yerli pazarın üretim standartlarına uygun gerekli belgelerin alınmasını içermektedir (Melin, 1992). Bundan sonraki aşama ise işletmeler için fiyat politikası belirlemek olacaktır ve model için en önemli aşama bu aşama olarak görülmektedir. Öyle ki, az gelişmiş ülkelerde üretim yapmak, çok gelişmiş ülkelere nazaran daha uygun olmaktadır (Almor vd., 2006; Lou, Zhao ve Du, 2005; Melin, 1992; Sikorski ve Menkhoff, 2000) ve üretimin bu ülkelerde yapılması uluslararası ürün yaşam döngüsü modeli kapsamında, işletmenin karlılık oranlarını artıracak hedeflerin başında gelmektedir.

2.1.3.1.2. Davranışsal Yaklaşım Teorileri

Davranışsal yaklaşım teorileri, ekonomik yaklaşımların yanısıra uluslararası faaliyetlerde yöneticilerin bireysel gelişimlerine ve davranışlarına odaklanmaktadır. Bu teorilerde uluslararasılaşma süreci için en önemli etken uluslararası tecrübeler olarak değerlendirilmektedir (Andersson, 2000). Ekonomik yaklaşımlarda olduğu gibi uluslararasılaşma süreci belli aşamalar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Uppsala modeli (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975/2004) davranışsal yaklaşımlarının içinde en çok uygulanan model olarak değerlendirilmektedir.

2.1.3.1.2.1. Uppsala Modeli

ilk olarak Uppsala Üniversitesinde uygulanan bir çalışma ile Johanson ve Wiedersheim tarafından ortaya atılmıştır (1975). Modele göre, bir işletme uluslararası faaliyetlere bir kez başladığında, süreç her durumda ilerleyecektir ve yatırımcılar

pazarla ilgili fırsatları ve problemleri görerek olası problemlere karşı çözümler üretmekte ve faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmektedir (Johanson ve Wiedersheim, 1975). Bu modelde, uluslararasılaşma önündeki en önemli engel, bilgi ve kaynak yetersizliği olarak görülmektedir. Bu doğrultuda uluslararasılaşma süreci, ilk olarak, iyi bilinen ve yerel pazara benzer özellikler taşıyan yabancı pazarlarda gerçekleştirilecektir (Sundu, 2013). Uppsala modeli, işletmede düzenli bir ihracatın olmadığı aşama ile başlamaktadır. İkinci aşamada, bağımsız aracılar vasıtası ile küçük çaplı ihracat gerçekleştirilmektedir. Üçüncü aşamada, uluslararası faaliyette bulunacak işletme deniz aşırı veya sınır ötesi satış için bir yan işletme oluşturmaktadır. Son aşamada ise üretim evresi, hedeflenen deniz aşırı veya sınır ötesi ülkede uygulanmaktadır.

Uppsala modeli iki temel olgu ile uygulanmaktadır. Bunlardan birincisi, ihracatın yapıldığı ilk evrelerde yakın, bilindik ve kendi kültürüne benzer bölgelerde gerçekleştirilmesidir. İkincisi ise kültürel mesafenin uzak olduğu ülkelerde ihracat veya üretim gerçekleştirmeyi kapsamaktadır (Wiedersheim, 1972). Kültürel mesafe ile iki topluluk arasında işletmenin yabancı pazarda işleyişini zorlaştırabilecek dil, kültür, sosyal ve politik yapı gibi unsurların farklılık derecesi kast edilmektedir (Hofstede, 1980). Öyle ki, birbirine yakın coğrafyalarda bulunan ülkelerin kültürel, sosyal, ekonomik ve yasal yapılarının benzerlik gösterdiği bilinmektedir. Uppsala modeli bu bağlamda, uluslararası tecrübesi olmayan KOBİ'lerin, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri açısından en uygun model olarak değerlendirilmektedir.

2.1.3.1.2.2. Karar Verme Modeli

Yair Aharoni'nin (1966/2004) geliştirdiği **karar verme modeli**, yabancı yatırımlar için karar verirken işletmenin iç ve dış çevresindeki sosyal ilişkilerden etkilenen karmaşık sosyal süreçleri yönetmek adına geliştirilmiş bir modeldir. Aharoni, karar verme modelini geliştirirken bireysel ve örgütsel davranışları geniş kapsamda açıklamış ve bu davranışlardan kaynaklanan belirsizliklerden yola çıkarak modelin süreçlerini belirlemiştir (Buckley ve Ghauri, 2004). Aharoni'ye göre (2004) yabancı yatırım kararı alma süreci, ilk olarak, bilinmeyen bölgelere seyahat etmeyi içermektedir. Bu seyahatlerden elde edilecek deneyimler organizasyonun izleyeceği yeni yolda güçlü bir etki yaratacaktır. İşletmede karar verici birey, bu deneyimler ile

yurtdışına yatırım yapmanın firma sorunlarına hızlı bir çözüm getireceğini hissedebilmekte, bireysel olarak yabancı yatırım aktivitelerini gerçekleştirebileceği konusunda kendi kendine teminat verebilmekte ve aynı zamanda yapacağı yatırımın önemli ihtiyaçlarını eksiksiz uygulayabilecek kapasiteye sahip olabilmektedir. Bu bağlamda, Ahorini için yurtdışına seyahat etmek yalnızca seyahat etmek değil, yabancı yatırım yapabilmek adına dış dünyaya küresel bir bakış atmak anlamına gelmektedir.

2.1.3.1.2.3. Yeniliğe Dayalı Model

Davranışsal yaklaşımların sonuncusu olan **yeniliğe dayalı model** (Johanson & Vahlne, 1977), Uppsala modelinin üzerine kurulmuştur. Ancak Uppsala Modeli'nin yanı sıra her bir aşamada daha fazla deneyim ve donanım gerektirmektedir (Andersen, 1993; Vissak, 2003) ve her aşama işletme için yenilik veya değişiklik içermektedir (Gankema vd.,2000). Y modeli olarak adlandırılan yenilikçilik modeli, 1966 yılındaki Vernon'un ürün döngüsü teoremine dayanmaktadır ve bu süreçlerin her birini işletme için ayrı bir yenilik olarak değerlendirmektedir. Y modeline göre işletme için en büyük yenilik uluslararasılaşma kararı almaktır ve bu karar yeni bir teknoloji uygulamada olduğu gibi belirli bazı kabullenme süreçlerinden geçmektedir (Cavuşgil, 1980). Son olarak Y modelinde işletmenin uluslararasılaşma sürecinin Uppsala modelinde olduğu gibi izlenebileceği ancak bu sürece başlama evresinin daha zorlayıcı iç dinamikler ve yenilikler içeren bir evre olacağını söylemek mümkün olacaktır.

2.1.3.1.3. Çağdaş Yaklaşımlar

Günümüz işletmeleri için uluslararasılaşma evresi, gelişen teknoloji, ülkeler arası sınırların kaldırılması, hükümetlerin esnek politika uygulamaları gibi unsurlar sebebi ile öncesine göre daha karmaşık bir hal almıştır. Öyle ki, uluslararasılaşmanın kaçınılmaz olduğu bu dönemlerde büyük işletmeler gibi KOBİ'ler de uluslararası faaliyetlerde bulunma ihtiyacı hissetmişlerdir. Ancak, hali hazırda bulunan geleneksel yaklaşımlar, işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri için gereken aşamaları içermemektedir. Glückler (2006) yaptığı çalışmada geleneksel yaklaşımların yetersizliklerinden bahsederken, bu yaklaşımların büyük işletmeler için uygun olduğuna, ancak günümüzde KOBİ niteliğindeki firmaların da takip edebileceği bir uluslararasılaşma sürecine ihtiyaç duyulduğuna değinmiştir. Ayrıca günümüzde

imalatçı firmaların yanı sıra, servis hizmeti veren firmalar da uluslararası faaliyetlerde bulunmaktadır ve geleneksel yaklaşımlar bu firmalar için de gereken aşamaları içermemektedir (Glückler, 2006). Bütün bu ihtiyaçlar doğrultusunda KOBİ'lere ve servis hizmeti sunan işletmelere de uygun olabilecek Şebeke Ağı Modeli (Johanson ve Mattson, 1988/1992) ve Küresel Doğan İşletmeler (McKinsey ve Co, 1993) adı altında iki yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Çağdaş yaklaşımlar olarak nitelendirilen bu yeni yaklaşımlar, geleneksel yaklaşımların yanı sıra uluslararasılaşma sürecini içeren aşamaların belli bir sıra içerisinde uygulanmasını reddetmektedir.

2.1.3.1.3.1. Küresel Doğan İşletmeler

Küresel Doğan İşletmeler yaklaşımı (McKinsey ve Co, 1993), geleneksel yaklaşımlarda yer alan aşamalara bağlı kalma metodunu reddetmektedir. Bu yaklaşıma göre işletmeler, uluslararasılaşma sürecinde yer alan aşamalara takılı kalmakta ve bu aşamaları düzenlemek adına uluslararası faaliyetlerde geç kalmaktadır. Öyle ki, bazı araştırmalarda, bu süreçlere takılı kalan işletmelerin uluslararasılaşma dereceleri düşmekte, süreçlere takılı kalmayan işletmeler ise hızla ihracatçı işletme haline gelmektedir (McDougall vd., 1994; Pla-barber vd., 2006). Bu yaklaşımı genelde küçük ölçekli işletmeler hızla uluslararasılaşmak için uygulamaktadır (Contractor, 2007; Jones ve Coviello, 2005; Mort ve Weerawardena, 2006). Bu işletmeler büyük ölçekli firmalarla uluslararası alanda rekabet edebilmek için kaynak yetersizliği yaşamaktadır. Ancak işletmelerin karar yapısı nedeni ile tamamen yöneticiye bağlı olması, yöneticinin uluslararası deneyimle kendini geliştirmesi, yeteneklerini koordine etmesi ve yabancı ortaklarla iletişime geçmesi koşullarında, hızla uluslararasılaşarak işletmeye avantaj sağlamaktadır (Contractor, 2007; Mort ve Weerawarden, 2006). Bu doğrultuda küresel doğan işletmeler yaklaşımını uygulayan işletmeler, bütün dünyayı kendilerine ait bir operasyon alanı olarak görmekte ve fiziksel-coğrafik uzaklıkları göz ardı etmeksizin birçok yeni pazarda fırsatlar yaratmaktadır (Loane and Bell, 2006).

2.1.3.1.3.2. Şebeke Ağı Modeli

Şebeke Ağı Modeli (Johanson ve Mattson, 1988/1992) ise işletmelerin hızla uluslararasılaşması için resmi veya gayri resmi iş ilişkileri kurması üzerine dayanan bir modeldir (Collinson ve Houlden, 2005; Coviello ve Munro, 1995; Mort ve

Weerawardena, 2006). Uluslararasılaşma sürecinde şebeke ağı kurmak, her ölçekte firma için önem arz etmektedir (Mort ve Weerawardena, 2006). Öyle ki, şebeke ağı, işletmelerin yeni pazar hakkında bilgi sahibi olmasına ve bu pazarda fırsatlar yaratmasına büyük katkı sağlamaktadır (Coviello ve Munro, 1995). Şebeke teorisine göre ekonomik pazar, müşterilerin, tedarikçilerin, üreticilerin, rakiplerin ve özel/kamu kuruluşların iletişim içerisinde olduğu bir yapı olarak görülmektedir (Coviello ve Munro, 1995; Glückler, 2006). Bu nedenle şebeke ağı stratejik kararlar almak adına yeni bir pazara girişte oldukça önem arz etmektedir. Uluslararası faaliyetlerde tecrübeye sahip olmayan işletmeler, bazı durumlarda hedef pazardan bir ortak bularak pazara giriş konusunda tek başına alamayacakları kararları alabilmektedir (Ellis, 2000; Mtigwe, 2006). Bu bağlamda, şebeke ağı modeli için uluslararasılaşma sürecinde şebeke kurmak, ekonomik, kültürel ve kurumsal şartların göz önünde bulundurulmasından daha önemli olarak görülmektedir (Glückler, 2006). Özellikle küçük işletmelerde, yeni bir pazara girmek veya pazar payını büyütmek adına yönetsel yetersizlikler, yabancı pazarda tedarikçilerden ve müşterilerden kurulacak bir şebeke ağı ile giderilerek faaliyetlerin sürdürülmesine katkıda bulunacaktır (Johanson ve Vahlne, 2003).

2.1.4. Kültür

İnsanoğlu yaşamaya başladığından itibaren hayatta kalmak için farklı yöntemler ve farklı yerleşim yerleri arayışı içerisinde olmuştur. Yaşamak için gösterilen bu çaba ise bir süre sonra insanların birbirlerinden farklılaşmalarına ve farklı yaşam tarzlarını benimsemelerine sebep olmuştur. Öyle ki, bu farklılıklar yaşam içerisinde kullanılan maddi unsurların yanı sıra dillerine, inançlarına, değer ve davranış tarzlarına da yansımaya başlamış ve bütün bu unsurlar zamanla bir topluluğa ait kültür kavramını oluşturmuştur.

Kültürün tanımı bugüne kadar birçok araştırmacı tarafından yapılmıştır. Gustav Klemn kültürü, bir topluluğa ait yetenek ve beceriler, sanatları ve gelenekleri olarak bütün yaşam tarzlarını ifade eden kavram olarak tanımlamıştır. DiStefano ve Maznevski ise (2000) kültürü, toplumların birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve bu etkileşimlerde nasıl davranacaklarını belirleyen yaklaşımlar, normlar olarak tanımlamışlardır. Voltair ise farklı bir bakış açısı ile “kültür, insan zekâsının oluşumu

ve geliştirilmesin de yaşadığı koşulların etkisidir” demiştir. Kültür kavramı ile bilinen en önemli çalışma, Hofstede (1980) tarafından yapılmıştır ve Hofstede, bu çalışmada, kültürü, Voltair gibi, bir grubu diğerinden ayıran ortaklaşa programlanmış zekâ olarak ifade etmiştir.

Kültür genel olarak bir toplumun, bir grubun veya bir milletin maddi unsurları ile birlikte, inançları, değerleri, davranışları, tercihleri, karar verme şekilleri gibi birçok unsuru kapsayan yaşam tarzlarını ifade etmektedir. Kültür, insanların geçmişte yaşamış oldukları hayatla şekillenmiştir ancak gelecekte nasıl yaşanacağını da bir göstergesi olacaktır. Kültürü tamamen anlayabilmek için hem düşünceleri hem de nesnelere ele almak gerekir. Davranış, inanç, değer, gibi zihinde gerçekleşen fikirler bir topluluğun **Manevi Kültürünü** oluşturmaktadır. Yaşam alanları, yaşam için gerekli olan araç ve gereçler gibi insanlar tarafından üretilen fiziksel şeyler ise topluluğun **Maddi Kültürünü** oluşturmaktadır. Örneğin, komünist rejimle yönetilen bir ülkede binaların şekilleri oldukça sade ve birbirine benzerlik gösterirken, kapitalist ülkelerde daha görkemli inşa edilmektedir. Diğer bir örnekle, yaptığımız müze ziyaretlerinde gördüğümüz nesnelere, heykeller, anıtlar, mezarlar ve resimler bizlere o döneme ait insanların yaşam tarzlarını gösterirken, aynı nesnelere farklı gruplarda farklı şekillerde üretilmesi veya sunulması ise kültürel farklılıklarını yansıtmaktadır. Bu konuda bilinen en belirgin araştırma 1976 yılında Edward T. Hall tarafından yapılmıştır. Hall, yapmış olduğu çalışmada, kültürü oluşturan unsurlar üzerinde durmuş ve bu unsurların Şekil 2.6’da görüldüğü üzere bir buzdağına benzeterek iç unsurlar ve dış unsurlar olarak ikiye ayırmıştır.



Şekil 2.6: Kültürün Öğeleri Buz Dağı Modeli

Kaynak: Edward T. Hall, 1976.

Şekil 2.6'dan da görüldüğü üzere dışardan bakıldığında gözle görülebilecek dil, yemek, sanat, mimari yapı, müzik, davranış, sanat vb. unsurlar dış unsurlar; inanç, töre, değer, beklenti gibi gözle görülmeyen unsurlar ise iç unsurlar olarak sınıflandırılmıştır. Hall (1976), yaptığı bu araştırma sonucunda, bir topluma ait kültürün %10'nunun dış unsurlar, %90'nın ise iç unsurlar tarafından şekillendiğini savunmuştur ve bir kültürü yeteri kadar tanıyabilmenin ancak ve ancak iç unsurlarını tamamen özümseyerek gerçekleştirilebileceğini öne sürmüştür. Bu teori bir örnekle açıklanacak olursa; Çin kültürünü biliyorum diyebilmek için Çince bilmek, Çin'e ait mimari yapıları tanımak veya Kimono giyinmek yeterli olmayacaktır. Bu kültürü bilmek için orada birkaç yıl yaşamak, orada yaşayan insanların değerleri, gelenekleri, inançları, düşünce tarzları ve olaylara yaklaşımları hakkında tamamen fikir sahibi olmak gerekmektedir. Hall'in ortaya atmış olduğu bu teoriden sonra kültüre ait bazı öğeleri açıklamakta fayda görülmektedir.

2.1.4.1. Kültürün Öğeleri

2.1.4.1.1. Dil

Dil, bir kültürü diğerinden ayıran en belirgin özelliklerden biridir ve kültürlerin kilit ögesi olarak bilinmektedir. İnsanların anlaşmalarını sağlayan temel iletişim aracı olan dil, topluluklara göre milyonlarca kelimeleri ifade eden farklı alfabe şekillerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur (Macionis, 2013). Dil sadece bir iletişim aracı olmaktan ziyade aynı zamanda kültürlerin gelecek nesillere aktarılmasını sağlayan ve bu bağlamda kültürel aktarımın kilit noktasını oluşturan unsur olarak görülmektedir.

2.1.4.1.2. Semboller

Semboller de dil gibi yazılı veya görsel olarak ifade edilen, topluluklara göre farklı anlam ifade eden ve kültürel farklılıkları yansıtan belirgin özellikler olarak bilinmektedir. Kültürel etkileşimlerde sembollerin anlamlarını iyi bilmek oldukça etkili olabilmektedir. Öyle ki, bir toplumda iyi anlam ifade eden bir sembol, diğer toplumda hoş karşılanmayan bir ifade olabilmektedir. Bu bağlamda yanlış şekilde kullanılan bir sembol, kültürlerarası iletişimde çatışmalara sebep olabilmektedir.

2.1.4.1.3. Değerler ve İnançlar

Değerler, insanların neyin iyi olup, neyin kötü olduğuna karar verirken kullandıkları kültürel bilgileri ve bu bilgiler doğrultusunda oluşturdukları standart ile sosyal yaşamlarını belirleyen anahtarlar olarak ifade edilmektedir (Macionis, 2013). İnanç ise insanın daha derinlerinde yaşadığı, kendi duygusal benliğinde şekillenerek kişiliğine bütünüyle yansıttığı ve genellikle değerlere şekil veren unsurlardır.

2.1.4.1.4. Normlar

Normlar ise daha çok toplumun yaşayış düzenini korumak adına davranışlarını yönlendirdiği kurallar ve beklentilerdir (Macionis, 2013). Bu kurallar ve beklentiler genellikle o kültüre ait değerler ve inançlar çizgisinde belirlenmektedir. Normları yasal kanun ve kurallardan ayıran faktör, ceza ve yaptırımlarının toplum içerisinde yaşayan bireyler tarafından tepkilerle verilmesidir. Töre ve adetler hayat içerisinde ne belirgin olarak görülen norm örnekleridir. Töre yaygın bir şekilde kullanılan ve en çok saygı duyulan norm olarak tanımlanabilir. Adetler ise bir topluluk tarafından rutin olarak gerçekleştirilen ve resmi olmayan normlardır.

2.1.4.2. Kültürel Farklılıklar

Yukarıda kısaca bahsedilen ögeler haricinde elbette kültürü oluşturan birçok öge veya nesne bulunmaktadır. İnsanlar, bütün bu ögelerle kendilerine ait kültürü ortaya koymaktadır (Adler, 1986; Hall, 1976). Ancak kültürle ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, bu ögelerden en çok değerler üzerinde durmuşlardır. Öyle ki, değerlerin kültür üzerinde yarattığı etkiyi araştıran araştırmacılar, bu bağlamda ortaya çıkabilecek farklılıklara dikkat çekmişlerdir (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith vd, 1996; Trompenaars, 1993). Kültürel farklılıklar bağlamında en çok dikkat çeken ve literatürde en çok bahsedilen çalışma ise 1980 yılında Hofstede tarafından yapılmıştır.

Hofstede, 1960'lı ve 70'li yıllarda dünyanın birçok ülkesinde çalışan IBM firması çalışanlarından topladığı verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, değerlerin kültür üzerine etkilerini incelemiştir ve bu doğrultuda kültürleri ilk olarak dört ayrı boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar, bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınmak ve erillik-dişilik olarak nitelendirilmiştir. Hofstede'ye (1980) göre bazı toplumlar aile

ve sosyal hayatlarında bireyciliğe önem verip bireyin kendi başına alabileceği kararlar üzerine odaklanırken, bazı toplumlar ise daha çok toplumun ortak değerleri üzerine odaklanarak yaşam tarzının bu değerler doğrultusunda belirlenmesi gerektiğini düşünmektedir. Belirsizlikten kaçınma ise bir toplumun üyelerinin, sonuçlarını tahmin edemediği veya kuşku uyandıran olaylar karşısında, bu olayları ne kadar tehdit olarak gördükleri ve ne derece engellemeye çalıştıklarını ortaya koyan bir boyuttur. Güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri arasında dağılım şeklini göstermekle birlikte, güç dağılımı konusundaki eşitsizliklerin bireyler tarafından kabul edilme derecelerini göstermektedir. Son olarak, Hofstede, yapmış olduğu bu araştırmada bazı topluluklarda para, servet, itibar, güç gibi kavramların önemli olduklarına dikkat çekerek bu toplulukları daha eril olarak nitelendirmiştir. Dişil gruplarda ise arkadaşlık, güven, insan ve insanlar arası iletişim daha çok ön plana çıkmaktadır.

Yapılan bu araştırmalarla kültürler arası farklılıklar kabul edildikten sonra, çok uluslu veya uluslararası çalışan işletmelerde bu farklılıkların nasıl yönetileceği ise ayrı bir sorun haline gelmiştir. Farklılıkların yönetimi ilk olarak 1988’li yıllarda ABD’de uygulamaya konulmuştur. İlk bakışta kültürel farklılıkların işletme içinde kargaşaya sebep olabileceği düşünülse de bazı araştırmacılar, bunun aksine kültürel farklılıkların avantaja çevrilebileceğinden bahsetmişlerdir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda iki zıt düşünce ortaya çıkmıştır. Örneğin, Early ve Mosakowski (2004) kültürün insanların sözlü veya sözlü olmayan davranışları üzerinde etkili olduğu ve farklı kültürlerden gelen bireylerin sergilediği farklı davranışların örgüt içinde zamanla kargaşaya neden olabileceğini savunmuşlardır. Triandis (2006) Hofstede’nin yaptığı araştırmadan yola çıkarak, bireyci ve kolektivist toplumdaki bireylerin farklılık gösterebileceği ve bunun da örgüt içerisindeki uyum ve düzeni bozabileceğini savunmuştur. Bazı araştırmacılar, bu konuda örgüt içi takım çalışmalarına dikkat çekmişler ve kültürel farklılıkların takım çalışmalarını ne yönde etkilediği üzerine araştırmalar, gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu araştırmalarda, farklı kültürlerden gelen bireyler takım içi iletişim problemi yaşayarak negatif sonuçlar ortaya koysa da grup içerisinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan geniş bakış açısı, sorunlara çözüm üretmede olumlu sonuçlar doğurmuştur (Adler, 1986; DiStefano ve Maznewski, 2000; Thomas,1999; Watson vd., 1993). Adler (1986) ve Hambrick vd. (1998) farklı

kültürlerden gelen takım üyeleri üzerine yaptıkları araştırmalarda, kültürel farklılıkların performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Farklılıklar konusunda olumlu yönde gelişen bu bakış açıları ve yapılan araştırmaların bu bakış açılarını desteklemesi, işletmelerde farklılıkların yönetimi olarak adlandırılan kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Farklılıkların yönetimi ilk olarak 1988’li yıllarda ABD’de uygulamaya konulmuştur. Farklılık yönetimi herkesin potansiyelinden maksimum düzeyde faydalanabilmek adına, bütün bireylerin herhangi bir unsur gözetilmeksizin eşit tutulduğu, önemsendiği olumlu bir ortamın yaratılması olarak değerlendirilmektedir (Özgener, 2009). Öyle ki, farklılık yönetiminde, farklı ırk veya etnik kökünde insanların, bütünüyle ayrımcılıktan uzak tutulması, kültürel yapı, kişilik özellikler gibi derin unsurların göz önünde bulundurularak entegre edilmeye çalışılması, duygu, düşünce ve davranış tarzlarının önemsenerek ödüllendirilmesi, hem çalışanlardan en üst düzeyde faydalanmayı sağlayacak, hem de organizasyona proaktif bir yönetim düzeni getirecektir. Bu yönüyle, farklılıkların yönetimi tüm ırklara, etnik kökenlere veya cinsiyetlere eşitlikçi ve adil bir ortam yaratan yenilikçi bir yönetim düzenini ifade etmektedir.

Farklılıkların yönetilmesi konusunda en büyük etkinin yöneticiye ait olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Kültürel anlamda kendini geliştirmemiş veya çok farklı kültürel ortamlarda bulunmamış yönetici, genelde kendi kültürüne ait yönetim şeklinin en doğru olduğuna inanmakta ve bu yönde geliştirdiği yönetim anlayışı uluslararası faaliyetlerde başarısız olmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin kültürlerarası ortamlarda yönetim işlevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için öncelikle diğer kültüre ait özellikleri anlamaları ve onlar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1997:138). Bireyin çok kültürlü veya kültürlerarası ortamlarda işlevini etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayan yetenekler seti (Early ve Ang, 2003) olan kültürel zekâ ise kültürel farklılıkları yönetmede yöneticilere bir alternatif olarak sunulabilir (Early ve Ang, 2003; Yeliş, 2009:122).

2.2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırmada bağımsız, bağımlı ve aracı olmak üzere üç adet değişken yer almaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini Kültürel Zekâ, bağımlı değişkenini Uluslararasılaşma Derecesi, aracı değişkenini ise Uluslararasılaşma Tutumu oluşturmaktadır.

2.2.1. Bağımsız Değişken: Kültürel Zekâ

Kültürel zekâ, 21. yy 'da yaşanan küreselleşmenin etkisi ile ortaya çıkmış yeni bir kavramdır. İngilizce “Cultural Intelligence” ya da “Individual’s Cultural Quotient” olarak ifade edilen kültürel zekânın kısaltılması ise “CQ” olarak ifade edilmektedir.

Kavram, ilk olarak P. Christopher Early ve Soon Ang tarafından hazırlanan ve Stanford Üniversitesi Yayınları ile 2003 yılında basılan kitapta bir zekâ türü olarak dile getirilmiştir. Early ve Ang (2003) yayınlamış oldukları bu kitapta kültürel zekâyı, bireyin işlevini, farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayan yetenekler seti olarak tanımlamışlardır. Geçtiğimiz yıllarda ise kavram birçok araştırmada yer almış ve farklı bakış açıları ile yeniden tanımlanmıştır. Thomas ve Inkson’a (2003) göre kültürel zekâ, kültürlerarası etkileşimin temellerini anlamayı, bu etkileşimler için dikkatli bir yaklaşım geliştirmeyi ve bireyin farklı kültürel ortamlarda etkili olabilmesi için uyum becerileri ve geniş bir davranış yelpazesine sahip olmasını ifade etmektedir. Farklı bir bakış açısı ile kültürel zekâ, kültürel çeşitliliğin olduğu ortamlarda, bireyin etkin bir şekilde hareket edebilmesi için farklı ipuçlarını toplaması, yorumlaması ve davranışlarını bu doğrultuda yönlendirmesi yeteneğidir (Early ve Peterson, 2004). Diğer bir ifade ile kültürel zekâ, yeni kültürel ortamlara ve yabancı ortamlara başarılı bir şekilde uyum gösterilmesini sağlayan, bireye ait bir yetenektir (Early vd., 2006). Thomas’a (2006) göre kültürel zekâ, farklı kültüre sahip insanlarla etkin bir şekilde iletişim kurma yeteneğidir. Thomas vd.’nin (2008) diğer tanımına göre ise kültürel zekâ, meta-bilişsel kültür ile bağlantılı olan ve bireyin çevresindeki farklı kültürel boyutları şekillendirme, seçme ve uyum sağlamasına olanak sağlayan bilgi ve becerilerin etkin olduğu bir sistemdir. Early ve Mosakowski (2004) kültürel zekâyı, bireyin, farklı kültürden gelen bireylerin belirsiz ve alışılmadık bedensel hareketlerini, kendi kültüründeki arkadaş çevresine ve kendi kültüründe yaşayan insanlara aitmiş gibi

yorumlamasını sağlayan doğal bir yetenek olarak ifade etmişlerdir. Ang vd. (2007) ise kültürel zekânın, bireyin, kültürel çeşitlilik olan ortamlarda yaşayabilmesi ve çalışabilmesi için kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesi ve uyum sağlama kabiliyetine sahip olması olarak ifade etmişlerdir. Son olarak, şahin (2011) kültürel zekâyı, bireyin farklı bir kültüre ait ortamda veya çok kültürlü bir ortamda, etkin bir şekilde iletişim kurmasını ve anlaşmasını sağlayan, farklı kültürlerde yaşamasını ve başarılı olmasını kolaylaştıran yetenekler seti olarak tanımlamıştır.

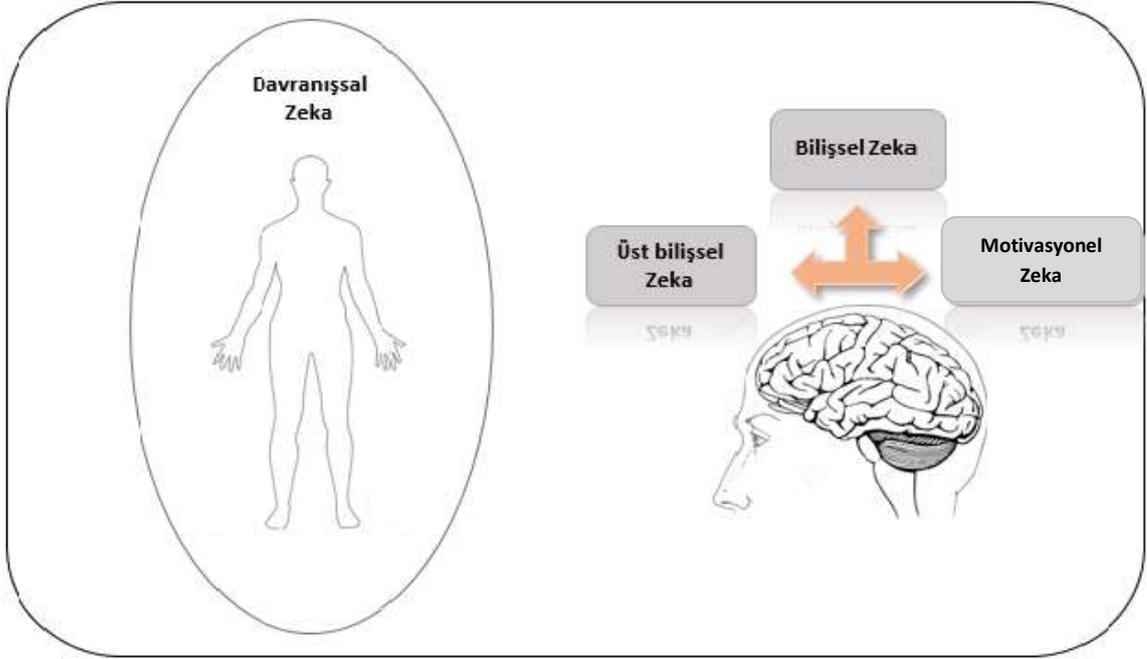
2.2.1.1. Kültürel Zekâ Modeli

Genel zekâ olgusu ile ilgili yapılan ilk araştırmalar, zekânın akademik alanların kapsamında bir olgu olduğunu savunsa da son zamanlarda yapılan araştırmalar, zekânın sınıfların ötesine de taşınabileceği üzerinde durmuşlardır (Sternberg ve Detterman, 1986). Zekânın eşitliliği üzerine yoğunlaşan bu görüş ile ortaya farklı alanlarda zekâ eşitlieri çıkmıştır. Bunlar arasında sosyal zeka (Thorndike ve Stein, 1937), duygusal zeka (Mayer ve Salovey, 1993) ve pratik zeka (Sternberg vd., 1993) sayılabilir. Kültürel zekâ ise bu yeni zekâ türleri ile aynı doğrultuda fakat kültürlerarası düzenlemeleri ile farklılık gösteren bir zeka türüdür.

Schmidt ve Hunter'a (2000) göre genel zekâ, bireyin çevresindeki kavramları doğru bir şekilde kavrayarak muhakeme etme yeteneği ile problemleri çözmesidir. Early ve Ang (2003) kültürel zekâyı, Schmidt ve Hunter'ın (2000) genel zekâ tanımıyla tutarlı olarak, bireyin çevresini kavrama ve muhakeme etme yeteneğini, farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde yerine getirmesi olarak ifade etmişlerdir. Kültürel zekâ modeli ise Sternberg ve Detterman'nın (1986) oklu zekâ modelinde olduğu gibi dört boyuta dayandırılmıştır.

Sternberg ve Detterman (1986) oklu zekâ modelinde zekâyı, üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere dört boyuta ayırmışlardır. Modele göre, üst bilişsel zekâ, bireyin, bilişsel süreci kontrol etmesi üzerine dayanmakta ve bir bilgiyi anlama ve kavrama süreçlerini içermektedir. Bilişsel zekâ ise bireyin sahip olduğu bilgi düzeyini ifade etmektedir. Motivasyonel zekâ, bireyin bir görevi yerine getirmek için veya belirli durumlarda zihinsel kapasitesini ve enerjisini o konu üzerine yönlendirmesini içermektedir. Davranışsal zekâ ise bireyin dış tezahürlerine ve olaylara müdahalelerine dayanmaktadır. Sternberg ve Detterman (1986), zekânın bu

evresinde bireyin ne düşündüğünün yanı sıra nasıl hareket ettiği üzerine odaklanmaktadır ve davranışsal zekânın diğer boyutlara nazaran gözle görülür ve somut olduğundan bahsetmektedir. Şekil 2.7’de görüldüğü gibi üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel zekâ bireyin zihinsel süreçlerini ifade ederken, davranışsal zekâ boyutu ise sözlü veya sözsüz bedensel etkinliklerini ifade etmektedir.



Şekil 2.7: Çoklu Zekâ Modeli

Kaynak: Sternberg ve Detterman, 1986.

2.2.1.1.1. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ

Üstbilişsel kültürel zekâ, kültürel zekânın ilk boyutu olup genel anlamda kültürel farkındalığı içermektedir. Üst bilişsel kültürel zekâya sahip bireyler kendi kültürlerinden farklı kültürlerle karşılaştıklarında, öncelikle kendilerinin onlardan farklı olduğunu bilirler ve kültürel bilgilerini bu doğrultuda düzenlerler (Early ve Ang, 2003). Üst bilişsel kültürel zekâ, kültürlerarası ortamlarda bireyin sosyal etkileşimleri için yeni sezgiler ve kurallar geliştirmesini sağlayacak yüksek seviyede bilişsel stratejilere dayanmaktadır (Flavell, 1979; Nelson, 1996). Örneğin, Avrupalılarla iş yapacak olan bir Türk iş adamı, üst bilişsel kültürel zekâya sahip ise öncelikle Türk kültürünün işletme anlayışının, Avrupalılarınkinden farklılaşabileceğinin bilincindedir. Görüşme esnasında Avrupa kültürünü gözlemlemekte ve kendi kültürel

bilgilerini bu doğrultuda düzenleyebilmektedir. Bu bağlamda üst bilişsel kültürel zekânın, kültürel zekânın önemli boyutlarından biri olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Öyle ki, bu zekâ türüne sahip olan bireyler, farklı kültürel ortamlarda insanlar ve içinde buldukları durum hakkında aktif düşünceye sahip olurlar. Bu düşünce tarzı ise kültürel bilgilerinin gelişimine, bireysel uyumlarını düzenlemelerine ve bu doğrultuda kültürlerarası etkileşimlerinde başarı kaydetmelerine sebep olmaktadır (Ang ve Van Dyne,2008). Son olarak, bu zekâ boyutuna sahip bireylerin, etkileşimleri esnasında, yabancı kültürlere ait öğelerin, normların ve tercihlerin farklı olduğunu bildiklerini ve bu etkileşim esnasında kaydettikleri bilgiler sayesinde zihinsel yapılarını bu yönde geliştirdiklerini söylemek mümkün olacaktır (Brislin vd., 2006; Nelson, 1996; Triandis, 2006).

2.2.1.1.2. Bilişsel Kültürel Zekâ

Bilişsel kültürel zekâ, üst bilişsel kültürel zekânın daha çok bilişsel süreçlere dayanmasına rağmen, bireyin farklı kültürlerin normları, uygulamaları ve sözleşmeleri hakkında sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008). Bilişsel kültürel zekâda, bireyin sahip olduğu bu bilgilerin kaynağı ise daha önceki eğitimlerine veya kişisel deneyimlerine dayanmaktadır. Bu bağlamda aslında üst bilişsel kültürel zekâ ve bilişsel kültürel zekânın birbiri ile ilintili olduğunu, üst bilişsel kültürel zekâ boyutunda yapılan etkileşimlerle farklı kültürler hakkında yapılan gözlemlerin, bu boyutta edinilmiş bilgi haline döndüğünü söylemek mümkün olacaktır.

Bilişsel kültürel zekâ, bireyin diğer kültür hakkında sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008). Kültürel antropoloji ise kültürün çok geniş bir yelpaze üzerine yayılmış olduğundan bahsetmektedir. Ancak bazı araştırmacılar kültürlere ait özelliklerin büyük bir kısmının her kültürde ortak olduğunu dile getirmiştir (Triandis, 1994, Murdock, 1987). Kültürün evrensel olan bu boyutu, teknolojik yenilikleri, yiyecek içecek ihtiyaçlarını karşılamayı (Örneğin, avlanmak, tarım), ekonomik etkinlikleri, sosyal etkileşimin bazı kısımlarını (Örneğin, evlenmek, çocuk sahibi olmak), iletişim kurma ihtiyacı gibi unsurları kapsamaktadır. Topluluklar, temel ihtiyaçlar çerçevesinde sahip oldukları bu ortak özelliklerinin yanı sıra kendilerine ait sosyal sistemleri, ekonomik sistemleri, evlilik ve aile düzenleri, politik ve yasal düzenlemeleri, dil ve iletişim kurma düzenleri, inançları, değerleri ve

normları gibi özellikleri ile birbirinden farklılık göstermektedir. Bilişsel kültürel zekâya sahip bireyler ise diğer kültürlerle ait farklılık gösteren bu özellikler hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu da sosyal etkileşimleri esnasında sahip oldukları bilgi sayesinde kendilerine ait bir sistem geliştirerek başarılı olmalarına etki etmektedir. Bilişsel kültürel zekânın bu bağlamda kültürel zekâ için önemli bir boyut olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Ang ve Van Dyne, 2008). Öyle ki, yüksek bilişsel kültürel zekâya sahip bireyler farklı kültürden bireylerle daha iyi etkileşim kuracaklardır.

2.2.1.1.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ

Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin, kültürlerarası ortamlarda veya yabancı kültürden biri ile etkileşim içerisinde olduğu durumda, sahip olduğu enerjiyi bu kültürü öğrenmeye ve kültürel farklılıklardan doğan işleyişi anlamaya yönlendirmesini ifade etmektedir (Early ve Ang, 2003). Diğer bir ifade ile yüksek motivasyonel kültürel zekâya sahip bireyler, sürekli olarak yabancı kültürler ile etkileşim içerisinde olmaya, onların kültürleri hakkında bilgi sahibi olmaya ve dillerini, davranışlarını, normlarını ve kültüre ait diğer özelliklerini öğrenmeye karşı isteklidirler. Örneğin, yüksek motivasyonel kültürel zekâya sahip bir Türk iş adamı, Japon bir iş adamı ile iş yapmak istiyorsa, iş için yapılacak görüşmede tercüman kullanmak zorunda kalsa bile Japonca bazı kelimeler öğrenerek iletişim esnasında bu kelimeleri kullanmayı tercih edecektir. Bu doğrultuda yüksek motivasyonel kültürel zekâya sahip olmak, kültürlerarası etkileşimlerde yabancı kültüre karşı ilgiyi artıracak (Deci ve Ryan, 1985) ve bu da kültür ötesi etkinliği olumlu yönde geliştirecektir (Bandura, 2002).

2.2.1.1.4. Davranışsal Kültürel Zekâ

Kültürel zekânın son boyutu olan davranışsal kültürel zekâ, bireyin, farklı kültürden gelen bireylerle kuracağı iletişim esnasında o kültüre ait imgeleri sözlü veya sözlü olmayan davranışlarına yansıtmasını ifade etmektedir (Early ve Ang, 2003). Sözlü veya sözlü olmayan davranışlar, sosyal etkileşimi belirleyici en önemli özellikler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda davranışsal kültürel zekâ, kültürel zekânın önemli bir boyutu olarak görülmektedir. Öyle ki, Hall'e göre (1959) bir kültürü kavrayabilmek için gerekli olan zihinsel kapasite ve motivasyonel beceri, o kültüre ait özelliklerin davranışlara yansıtılması ile tamamlanmalıdır. Çünkü yabancı kültürden

bir insanla yüz yüze iletişim kurarken, karşılıklı düşünce ve duyguların yanı sıra o insana ait görsel ve işitsel unsurlar daha ön plana geçebilmektedir.

Kültürlerarası ortamlarda sözel olmayan davranışlar bazen kritik önem taşımaktadır. Gizli dil olarak da bilinen beden diline ait davranışlar, kültürlerarası farklılık göstermekte ve bir kültürde doğal karşılanan bir hareket veya sembol farklı bir kültürde hoş karşılanmayacak anlamlar ifade edebilmektedir. Örneğin, Türkiye’de başı yukarı aşağı sallama hareketi kabul etmeyi, sağa sola sallama hareketi ise reddetmeyi ifade etmektedir. Yunanistan veya Bulgaristan’da ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bu ülkelerde başı yukarı aşağı sallamak, reddetmek anlamına gelmektedir, sağa sola sallamak ise kabul etmeyi ifade etmektedir. Bu davranışlar söz konusu edildiğinde, Türk bir iş adamı ile Yunan bir iş adamı arasında geçen iş görüşmesinde bu davranışların ne anlama geldiğinin bilinmesi, karşılıklı iletişimde yanlış anlaşılmalara önüne geçilmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda davranışsal kültürel zekâ, yüz yüze etkileşimlerde kültürel zekânın diğer boyutlarına nazaran en kritik boyut olarak görülmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008).

2.2.1.2. Kültürel Zekânın Nomolojik Ağı

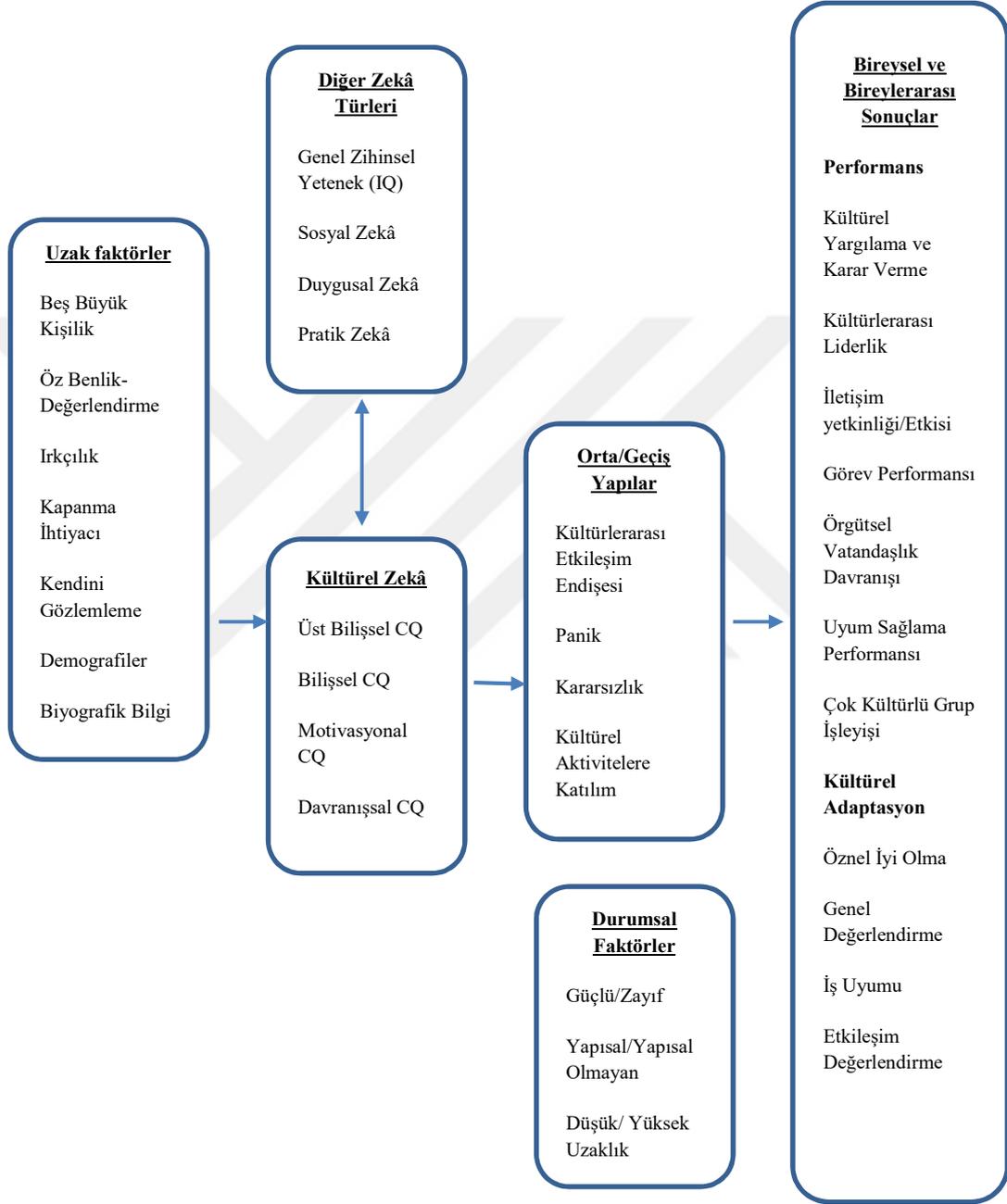
Kültürel zekâ modelini açıkladıktan sonra kültürel zekânın bireysel etkinlik üzerindeki rolünün nasıl geliştiğini açıklamakta fayda görülmektedir. Şekil 2.8, kültürel zekânın nomolojik ağını göstermektedir. Şekilde 2.8’de görülen ağ, kültürel zekânın temel dört faktörle ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.

İlk olarak, uzak faktörler grubu altında toplanan beş büyük kişilik özellikleri (Costa ve McCrae, 1992), öz benlik- değerlendirme (Judge ve Bono, 2001), ırkçılık (Neuliep, 2002) gibi bireysel farklılığı gösterir değişkenler, kültürel zekânın bireysel farklılığı yansıtan dört boyutu ile dolaylı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

İkinci olarak, kültürel zekânın kültürlerarası etkileşim endişesi, kültürel aktivitelere katılım gibi orta/geçiş yapıları üzerinde bir dizi etkileri olduğu görülmektedir. Kültürlerarası ortamlarda bireyin sahip olduğu belirsizlik, panik, etkileşim endişesi vb. faktörler bu vb. ortamlarda buldukça, kültürel zekânın artması ile başarılı bir iletişim ve performans artışına sebep olacaktır (Ang ve Van Dyne, 2008).

Üçüncü olarak Şekil 2.8’de görüldüğü gibi kültürel zekâ, genel zekâ, duygusal zekâ ve pratik zekâ gibi zekâ türleri ile etkileşim içerisinde bulunarak kültürlerarası etkinliğin artmasını sağlayacaktır.

Son olarak, kültürel zekâ ve orta grup faktörler arası ilişkinin güçlü-zayıf, yapısal-yapısal olmayan ve düşük- yüksek uzaklıkta olduğunu gösterir grup yer almaktadır ve bu ağın yapı taşı olarak görülmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008). Durumsal faktörler olarak toplanan bu grupta, güçlü veya zayıf ifadeleri, kültürel zekanın diğer faktörler ile etkileşiminin şiddetini göstermektedir (Mischel, 2004). Örneğin, kültürel zekânın bireyin kültürler arası ortamlara veya etkinliklere katılımını, güçlü veya zayıf bir şekilde etkileyeceği beklenmekte (Ang ve Van Dyne, 2008). Diğer bir deyişle durumsal faktörler, kültürel zekâ ve diğer değişkenler arasında moderatör etki göstermektedir. Örneğin, düşük ve yüksek uzaklık değerlendirilecek olursa, birbirine yakın olan kültürlerin benzer değerler ve davranışlar taşıyacağı düşünülerek, kültürel zekânın bir birine uzak kültürlerin etkileşimi üzerinde daha etkin rol oynayacağı düşünülmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008).



Şekil 2.8: Kültürel Zekânın Nomolojik Ağı

Kaynak: Ang ve Van Dyne, 2008.

2.2.1.3. Kültürel Zekânın Diğer Kavramlarla İlişkisi

Kültürel zekâ, yeni çıkmış bir kavram olmasına rağmen yabancı literatürde bu konuda yapılmış birçok araştırma yer almaktadır. Yerli literatürde ise Kültürel zekâ ve diğer kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır. Bu tezin amacı, kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi ile ilişkisinde uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Bu bölümde tezin amacına uygun olarak kültürel zekâ ve diğer kavramlar arası ilişkilere ve literatürde bu ilişkileri inceleyen araştırmalara yer verilecektir.

2.2.1.3.1. Kültürel Zekâ ve Diğer Zekâ Türleri

Zekâ kavramı, ilk olarak akademik alana ait bir kavram olarak görülse de Sternberg ve Detterman'ın (1986) zekânın sınıfların ötesinde olduğunu savunması ile farklı bir boyut kazanmıştır ve kavrama karşı artan ilgi, literatürde farklı zekâ uygulamalarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Sosyal zekâ (Thorndike ve Stein, 1937), duygusal zekâ (Mayer ve Salovey, 1993) ve pratik zekâ (Sternberg vd., 2000) bu yeni zekâ türleri arasında sayılabilir. Kültürel zekâ kavramı da bu yeni zekâ türleri arasında olup bazı yönleri ile bu türlerinden farklılık göstermektedir.

Akademik alanda kullanılan ve bireye ait temel zekâ olgusunu ifade eden genel zekâ, olayları ve kavramları doğru bir şekilde yorumlama ve kavrama yeteneği olarak tanımlanmıştır (Schmidt ve Hunter, 2000). Kültürel zekâ ise bireyin kültürler arası ortamlarda işlevini başarılı bir şekilde yerine getirmesini ifade etmektedir (Early ve Ang, 2003). Buradan yola çıkarak, öncelikle diğer zekâ türlerinin yanı sıra kültürel zekânın daha spesifik bir kavram olduğunu ve genel zekâ kavramını yabancı kültürlerin olduğu ortamlarda uygulayabilme yeteneği olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Ang ve Van Dyne, 2008). Öyle ki, sosyal zekâ, kültür, dil, din, ırk gözetmeksizin diğerlerini anlama yeteneği olarak tanımlanmıştır (Thorndike, 1920). Kültürel zekâ ise yabancı kültürden gelen insanları sadece anlamakla kalmayarak, onlar hakkında bilgi edinmeyi, onları öğrenmeye karşı istekli olmayı ve onlara ait davranışları sözel veya sözlü olmayan davranışlarına yansıtmayı ifade etmektedir.

Günümüz işletmelerinde işe alımlarda bireyin, anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçmek (Atkinson ve Hilgard, 1995) olarak ifade edilen bilişsel zekâ (Intelligence Ouotient - IQ) ve bireyin kendine ve başkasına ait duyguları anlama ve kontrol etme yeteneği (Mayer ve Salovey, 1993) olarak tanımlanan duygusal zekâ (EQ) testleri uygulanmaktadır. Ancak gün geçtikçe küreselleşen dünyada, işletmeler için uluslararası faaliyetlerde bulunmak kaçınılmaz bir hal almaktadır ve bu durumda işe alımlarda kültürel zekâ kavramının da IQ ve EQ gibi test edilmesi gereken zekâ çeşitleri arasında yer alması gerektiği savunulmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008).

Kültürel zekânın aynı zamanda diğer zekâ türleri ile ilişki içerisinde olduğunu söylenebilir.İlgili alan yazında bu konu hakkında yapılmış görgül çalışmalar kültürel zekânın duygusal zekâ ve sosyal zekâ ile ilişkili olduğundan bahsetmiştir. Moon (2010) yaptığı araştırmada uyguladığı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kültürel zekâ ve duygusal zekânın farklı olduğunu tespit etmiştir. Kim, Kirkman ve Chen (2008) araştırmalarında uyguladıkları doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kültürel zekânın, duygusal zekâ ve sosyal zekâdan farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Rockstuhl, Ng, Seiler, Ang ve Annen (2009) ise kültürel zekânın duygusal zekâ ile (.62) genel zekâdan (.15) daha çok korelasyon ilişkisi içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bütün bu araştırmaların sonucunda kültürel zekânın diğer zekâ türleri ile farklılık gösterdiğini ancak aynı zamanda ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

2.2.1.3.2. Kültürel Zekâ ve Kişilik

Kişilik, bireylerin sergiledikleri davranışları ve bireyler arası etkileşimlerden edindikleri tecrübeleri ifade etmektedir (McCrae ve Costa, 1991: 37). Kültürel zekâ ise bireye ait bir yeteneği ifade etmektedir. Bu bağlamda kültürel zekâ ve kişiliğin ilişkili olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Ang, Van Dyne ve Koh (2006) yaptıkları amprik araştırmada kültürel zekânın dört boyutu ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve gelişime açıklık, dışadönüklük, yaratıcılık (Costa ve MaCrae, 1992) gibi kişilik özelliklerinin kültürel zekânın dört boyutu ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Oolderr, Chernyshenko ve Stark (2008) ise gelişime açıklık kişilik özelliğinin boyutları ve kültürel zekâyâ ait dört boyut arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Gelişime açıklık ile ilgili elde edilmiş

bulgular aynı zamanda kültürel zekânın, gelişime açıklık ve adaptasyon içerikli çıktılar arasında moderatör rol oynadığını ortaya koymuştur. Diğer bir araştırmada ise kültürel zekâ gelişime açıklık ve uyum performansı arasında aracılık rolü üstlenmektedir (Oolders vd., 2008). Aracılık modeli üzerinde çalışan diğer bir araştırmada ise kültürel zekâ, esneklik ve kültürlerarası genel değerlendirme arasında aracılık rolü üstlenmektedir (Ward ve Fischer, 2008). Ülkemizde ise Bezirgân, Mercan ve Alamur (2015) yaptıkları araştırmada, kültürel zekânın dört boyutu ile beş faktör kişilik özelliklerinin pozitif yönlü ilişkiler içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Kişilik ve kültürel zekâ arasında yapılan bu araştırmalar önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre gelişime karşı açıklık özelliğinin kültürler arası ortamlarda kritik bir kişilik özelliği olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda gelecek araştırmalarda kültürel zekânın kişilik ile diğer kavramlar arası ilişkilerde rol oynayabileceğini söylemek mümkün olacaktır.

2.2.1.3.3. Kültürel Zekâ ve Küresel Liderlik

İşletmeler bazında küreselleşme olgusu en çok liderleri etkilemektedir. İş görüşmeleri, toplantılar, yemek davetleri, seminerler, kongreler, fuarlar vb. uluslararası organizasyonlar, işletme yöneticilerinin sürekli yabancı kültürlerden gelen bireylerle iletişim halinde bulunmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle küresel liderlerin sınır ötesi veya çok kültürlü ortamlarda kültürel yetkinliğe sahip olması beklenmektedir (Livermore, 2000). Bu bağlamda literatürde kültürel zekâ ile küresel liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen nitel veya nicel araştırmalar sık sık yer almaktadır.

Dean (2007) yaptığı nitel araştırmada, küresel liderlerin, liderlik sürecinde üst bilişsel kültürel zekânın ilkelerini benimsediklerini ve onayladıklarını ortaya çıkarmıştır. Deng ve Gibson (2008) ise Çinli ve Çin'de yaşayan gurbetçi yöneticilerle derinlemesine görüşme tekniği ile yaptıkları araştırmada, motivasyonel kültürel zekânın, ulus ötesi etkili liderlik için olmazsa olmaz bir ilke olduğunu tespit etmişlerdir. Türkiye'de yapılan benzer bir nitel araştırma ile Şahin ve Karakuş (2015) uluslararası faaliyetlerde bulunan işletme yöneticilerinin kültürel zekâlarının, uluslararası faaliyetlerde bulunmayan yöneticilere nazaran daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu konuda yapılan nicel araştırmalar da nitel araştırmalarda olduğu kültürlerarası liderlik yeteneğinde kültürel zekânın etkili olduğunu ortaya koymuştur. Elenkov ve Manev (2009), AB yer alan 27 ülkeden üst düzey yöneticiler ve astlarından toplanan verilerle yaptıkları araştırmada, kültürel zekânın vizyoner ve dönüştürücü liderlikte, örgütsel yenilik açısından etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmaya göre kültürel zekâya sahip yöneticiler, çok kültürlü ortamlarda, uygun hedef belirlemede, liderlik etkinliğini yerine getirmede ve örgütsel yenilikleri uygulamada daha başarılı olmaktadır. Rockstuhl vd. (2011) 126 askeri lider ve İsviçre Harp Okulu'nda okuyan grup yeleri üzerinde yaptıkları araştırmada ise yine kültürel zekânın kültürlerarası liderlikte etkili olduğunu ve kültürlerarası ortamlarda yönetsel işlevleri yerine getirebilmek için kültürel zekânın gerekli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bütün bu araştırmalar, kültürlerarası liderlik için kültürel zekânın kilit rol oynayabileceğini göstermektedir. Öyle ki, kültürlerarası yöneticilerin kültürel zekaya sahip olması, yerel yöneticilerden daha etkili bir yönetim gerçekleştireceklerini göstermektedir (Alon ve Higgins, 2005).

2.2.1.3.4. Kültürel Zekâ ve Uluslararası Deneyim

Kültürel zekânın kültürlerarası liderlik için etkili bir olgudur. Bu kısımda, uluslararası deneyimlerin, kültürel zekâ ile etkileşiminden bahsetmekte fayda görülmektedir. Öyle ki, işletmelerde kilit rol oynayan yöneticilerin, en çok uluslararası deneyimler gerçekleştirmesi beklenmektedir ve literatürde yapılan araştırmalar uluslararası deneyimlerin kültürel zekânın gelişimi üzerinde olumlu etkileri olduğunu öne sürmektedir.

Wilson ve Steward (2009) yaptıkları araştırmada, gönüllü olarak uluslararası bir servis programında çalışmışlardır ve program sonunda, kültürel zekâlarının, program öncesinden daha yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir. Crowne (2008) ise bu konuda yaptığı araştırmada, yurtdışına çıktığında yerel otellerde kalıp, yerel restoranlarda yemek yemeyi tercih eden insanların, kendi kültürlere ait otellerde kalıp, kendi kültürlere ait restoranlarda yemek yiyen insanlarınkinden daha yüksek olduğunu öne srmştir. Çünkü kendi kültürüne ait otelleri ve restoranları tercih eden bireyler, diğer kültürle yeteri kadar etkileşimde bulunamamaktadır. Shokef ve Erez

(2008) ise çok kültürlü takımlarda çalışma deneyiminin, kültürel zekâyı artırdığını tespit etmişlerdir.

Uluslararası deneyim, bazı araştırmalarda kültürel zekânın boyutları ile farklı farklı ilişkilendirilmiştir. Crowne (2008) araştırmasında, birçok ülkede bulunmuş çalışanların üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekâlarının bu durumdan pozitif yönde etkilendiğini ancak, motivasyonel kültürel zekâ için bu durumun farklılık arz etmediğini tespit etmiştir. Aynı çalışmada Crowne (2008) yabancı ülkelerde çalışmanın bilişsel ve davranışsal kültürel zekâyı etkilediğinden, seyahat etmenin ise motivasyonel kültürel zekâyı etkilediğinden bahsetmiştir. Tay, Westman ve Chia (2008) ise uluslararası çalışma deneyiminin bilişsel kültürel zekâyı etkilediğini öne sürmüşlerdir. Tarique ve Takeuchi (2008) birçok ülkede bulunmanın, kültürel zekânın dört boyutunu da etkilediğini ancak bu ülkelerde uzun sürede bulunmanın üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâyı etkilediğini öne sürmüşlerdir.

Son olarak Ng, Van Dyne ve Ang (2008) kültürel zekâ kavramını açıklarken kültürel zekânın, doğuştan gelen bir yetenek olmaktan çok sonradan geliştirilebileceğinden bahsetmişlerdir ve bu gelişimin uluslararası deneyimlerle sağlanabileceğine değinmişlerdir. Bütün bu araştırmalar birarada değerlendirildiğinde, kültürel zekânın uluslararası deneyimlerden olumlu yönde etkilendiğini söylemek mümkündür.

2.2.1.3.5. Kültürel Zekâ, Performans ve Çok Kültürlü Takımlar

Kültürel zekâ ile ilgili yapılan son araştırmalar, kültürel zekânın çalışma performansı üzerinde etkileri olabileceğini öne sürmektedir. Ang vd. (2007) yüksek üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâya sahip bireylerin karar vermekte daha iyi performans sergilediklerini, yüksek üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâyı sahip bireylerin ise görev performansında daha başarılı olduklarını tespit etmişlerdir. Şahin ve Gürbüz (2012) 9 ülkeye mensup 121 katılımcının yer aldığı araştırmalarında, kültürel zekânın görev performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Bazı araştırmalar ise çok kültürlü takımlarda kültürel zekânın etkisi olabileceğini savunmaktadır. Çok kültürlü ortamlarda farklılıklardan doğan belirsizlikler negatif süreçlerin doğmasına sebep olmaktadır. Rokstuhl ve Ng (2008), yüksek üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâyı sahip olmanın, grup üyeleri arasında karşılıklı güven için

olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda davranışsal kültürel zekânın, karşılıklı güven üzerinde etkin rol oynamadığını tespit etmişlerdir. Chua ve Morris (2009) Asya, Amerika, Avrupa, Afrika ve Orta Doğu'dan gelen yöneticilerle yaptıkları araştırmada, kültürel zekânın duygusal tabanlı güveni, yeni fikirlerin paylaşımı ve karşılıklı fikir alışverişi bağlamında olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bazı araştırmalara göre ise kültürel zekâ, çok kültürlü takımlarda, takım entegrasyonunu (Flatherty, 2008) ve takım uyumunu (Moynihan vd., 2006) artırarak bireyleri küresel kimlik oluşturmaya teşvik etmektedir (Shokef ve Erez, 2008).

2.2.1.4. Kültürel Zekânın Ölçülmesi

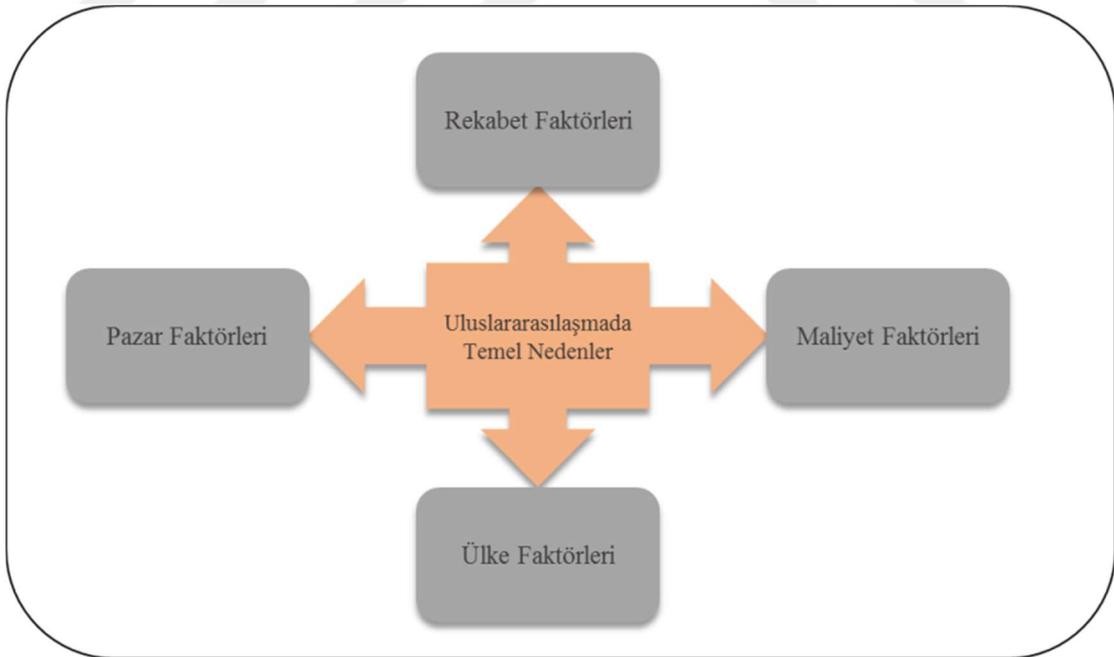
Van Dyne, Ang ve Koh (2007) kültürel zekâ ölçeğinin, işletmenin diğer kavramlarına ait ölçekler gibi sağlam bir alt yapıya sahip olması ve iyi psikometrik değerler taşıması gerektiğini ön görmüşlerdir. Bu doğrultuda ilk olarak araştırmacılar kültürel zekâ ile ilişki içinde olabileceğini düşündükleri **kültür** (Adler, 2002; Erez ve Early, 1993; Hofstede, 1991; Triandis, 1994), **gurbetçi uyumu** (Bhaskar- Shrinias vd., 2005; Black vd., 1991; Caligiuri vd., 1998; Mendenhall ve Oddou, 1985; Shaffer vd., 2006, Takeuchi vd., 2005), **gurbetçi performansı** (Caligiuri, 2000; Karimer vd., 2001; Ones ve Viswesvaran, 1997; Tung, 1988), **gurbetçi seçimi ve eğitimi** (Spreitzer vd., 1997), **küresel liderlik** (House vd., 2004), **küresel takımlar** (Kirkman vd., 2001), **ulus ötesi eğitim** (Black ve Mendenhall, 1990; Bhawuk ve Brislin, 2000; Landis vd., 2004; Lievens vd., 2003) ve **kültürlerarası iletişim** (Ting- Toomey, 1999; Gudykunst ve Ting-Toomey, 1988) gibi kavramlar hakkında yapılan araştırmaları incelemişlerdir ve bu incelemeler doğrultusunda üç odak noktası belirlemişlerdir. İlk olarak, bütün bu araştırmaların ana teması kültürlerarası sorunlardır. İkinci olarak, bu kavramlardan hiç biri bireyin kültürlerarası ortamlarda işlevini başarılı bir şekilde yerine getirebilme yeteneği üzerine odaklanmamıştır ve kültürel zekâ bu konuda eşsiz bir kavram olacaktır. Son olarak, kültürel zekâ bu kavramlarla ilişki içerisinde olacağı gibi kavramların gelişimine de ışık tutacaktır.

Bütün bu incelemelerden sonra araştırmacılar (Van Dyne, Ang ve Koh, 2007) kültürel zekânın dört boyutuna ait ölçeği oluşturacak maddeleri ortaya koymuşlardır. Maddeler oluşturulurken ilk olarak, zekâ ve kültürlerarası yetkinliklere ait literatür incelenmiştir. Daha sonra, küresel alanda iş yapan sekiz üst düzey yönetici ile görüşme yapılarak kültürel zekânın dört boyutu için operasyonel tanımlamalar yapılmıştır. Bu

tanımlamalar doğrultusunda, her bir boyuta 13-14 madde gelecek şekilde 53 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra, bu soru havuzu, uluslararası alanda iş yapan üç yönetici ve üç akademisyen ile okunabilirlik, anlaşılabilirlik ve kapsam açısından değerlendirilerek 40 maddeye indirgenmiştir. Bir sonraki işlemde 40 maddeden oluşan kültürel zekâ ölçeği, Singapur'da bulunan Nanyang Teknoloji Üniversitesi öğrencilerine uygulanmış ve iyi psikometrik özellik taşıdığı tespit edilen 20 madde ayrıştırılarak ölçek oluşturulmuştur (Mercan, 2015). 20 maddeden oluşan ve bu tez araştırmasında Türkçeye uyarlanmış versiyonundan (Şahin ve Gürbüz, 2012) faydalanılan kültürel zekâ ölçeğine ait maddelerin geçerlik, güvenilirlik testlerine ait değerlerin açıklanmasına, tezin yöntem kısmında ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

2.2.2. Bağımlı Değişken: Uluslararasılaşma Derecesi

Günümüzde işletmeleri uluslararası faaliyetlere iten birçok neden bulunmaktadır. Öyle ki, artık büyük işletmelerin yanı sıra, küçük ve orta ölçekli işletmeler de yabancı pazarlara açılarak dış ticaret yapma çabası sarf etmektedir. Bir işletmeyi uluslararasılaşmaya iten temel nedenler Şekil 2.9'da görülmektedir. (Yip, 2003; Ülgen ve Mirze, 2010).



Şekil 2.9: Uluslararasılaşmada Temel Nedenler

Kaynak: Yip, 2003; Ülgen ve Mirze, 2010.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlere katılmak istemesinin ilk nedeni, yabancı pazarların standartlaşması olarak görülebilir. Farklı topluluklarda, müşterilerin benzer ihtiyaçlar duyması, beğeni ve beklentilerinin benzer özellikler göstermesi, birbirinden farklı yabancı pazarların standart üretim yapmasına sebep olabilmekte, pazarların standartlaşması ise bu standartlara sahip olan işletmelere, faaliyetlerini uluslararası platforma taşıma arzusu hissettirmektedir.

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten diğer bir neden ise bazı ülkelerde işlem maliyetlerinin düşük olması olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda maliyet avantajlarından yararlanarak kar elde etmek isteyen işletmeler yine faaliyetlerini uluslararası platforma taşıma isteği duymaktadır.

Yerel veya yabancı pazarda rakip firmaların faaliyetlerini artırması yine işletmeleri uluslararası pazarlara iten başka bir neden olarak görülebilir. Rakip firmalardan geride kalmak istemeyen işletmeler, kendi varlık ve yeteneklerini analiz ettikten sonra güçlü veya zayıf yönlerini belirleyerek rakiplerine karşı sahip olduğu fırsatları yerel pazarda olduğu gibi yabancı pazarlarda da uygulayarak rekabet avantajı sağlamayı istemektedir.

Ülkelerin uluslararası ticareti artırmak adına bazı düzenlemeler yapması, yabancı ülkelerin yine ticaret adına sınırları üzerindeki engelleri kaldırması, bu konuda kamu kurum ve kuruluşlarının serbest ticareti destekleyici düzenlemeler yapması, özelleştirmeler ve serbest ticaret uygulamaları yine işletmeleri uluslararası faaliyetlere iten nedenler arasında görülebilmektedir. Bunun yanısıra gelişen teknoloji doğrultusunda e-ticaret kavramının yaygınlaşması ile işletmelerin oturduğu yerden ürünlerini dünyanın diğer ucuna pazarlayabilme fırsatı yakalaması da günümüz işletmelerine uluslararası faaliyetleri cazip gösteren nedenler arasında sıralanabilir.

Bütün bu nedenler doğrultusunda uluslararası faaliyetlerde bulunmak isteyen işletmelerin, yabancı pazarlara girerken izleyeceği strateji ise ayrı bir sorun haline gelmektedir. Öncelikle işletmeler, faaliyetlerini hangi ülke veya ülkelerde yapacaklarına karar vermektedir. Diğer bir deyimle, faaliyetlerini sürdürebilmek için kendilerine en uygun pazarı belirlemektedir. Daha sonra, ürün veya hizmetlerini mevcut pazarın talep ve beklentileri doğrultusunda revize etme politikası uygulamaktadır. Bütün bu işlemler gerçekleştikten sonra faaliyetlerin hangi yöntem

ile gerçekleştirileceğine karar verilmesi beklenmektedir. Bu bağlamda uluslararası pazarlara giriş için uygulanabilecek çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler, Şekil 2.10'da görüldüğü gibi sıralanmaktadır.



Şekil 2.10: Ulusallararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010.

Şekil 2.10'da görüldüğü gibi uluslararası pazarlara girmenin en basit yolu ihracat yapmaktır. İhracat, işletmenin ürettiği ürünü veya hizmeti yabancı ülkelere satması olarak ifade edilmektedir. Genelde finansal gücü yetersiz olan işletmeler ihracat yöntemi ile uluslararası pazara girmeyi tercih etmektedirler. (Mutlu, 1999). İhracat işlemi dolaylı veya dolaysız iki yolla gerçekleştirilebilir. İhracatı yapan firmanın, ürün veya hizmetini yabancı ülkelere kendisinin satma işlemine dolaysız ihracat denmektedir. Bu ihracat türünde, alıcı ve satıcı ülke doğrudan temas halindedir. İhracat yapan firmanın, ürün veya hizmetini satmak için aracı bir firma, kişi veya kuruluşun destek alması ise dolaylı ihracat olarak ifade edilmektedir. Bu ihracat türünde ise alıcı ve satıcı ülke arasında üçüncü bir aracının bulunması söz konusudur (Griffin, 2010).

Sözleşme temelli giriş stratejilerinde ise yerel firmaların, yabancı firmalarla, bayilik, lisans, franchising veya sözleşmeli üretim gibi anlaşmalar doğrultusunda uluslararası faaliyet gerçekleştirmeleri söz konusudur. Bu stratejilerden en basiti, yabancı firma ile

bayilik anlaşması yaparak, belirli bir zaman aralığında ve belli bir bölgeye ürün veya hizmetin satış ve dağıtım hakkının alınması olarak değerlendirilmektedir. Daha ileri düzeyde ise yerel firma, yabancı firma ile lisans anlaşması yaparak ürün veya hizmetin üretim, pazarlama ve yönetim haklarını tamamen üstlenebilmekte veya franchising ile firmaya ait bütün özellikleri alarak yabancı firmayı kendi pazarında temsil edebilmektedir. Sözleşmeli üretimlerde ise yerel firma, yabancı firma adına üretim veya diğer faaliyetleri kendi ülkesinde gerçekleştirmektedir. Bazı durumlarda yerel firmalar ve yabancı firmalar arasında birleşmeler, satın almalar veya ortak girişimler söz konusu olabilmektedir. Bu durumlar ise mülkiyet temelli giriş stratejileri olarak değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Uluslararası pazarlara girmenin en karmaşık ve riskli yöntemi doğrudan yabancı yatırım gerçekleştirmektir. Doğrudan yabancı yatırım, yerel işletmenin yabancı bir ülkeye yeni bir işletme kurması veya orada bulunan hazır bir işletmeyi tamamen satın alarak bütün faaliyetlerini yeniden düzenlemesi şeklinde uygulanmaktadır (Kottler, 1998). Günümüzde çoğu az gelişmiş ülke, çok gelişmiş ülkelere yabancı yatırım çekebilmek için ticaret esneklikleri uygulamaktadır. Çok gelişmiş ülkede bulunan firmalar ise az gelişmiş ülkelere, düşük maliyetle üretim yapmak, hükümet teşviklerinden yararlanmak veya ihracattan doğan yüksek gümrük vergilerinden kurtulmak gibi sebeplerle, uluslararası faaliyetlerini doğrudan yabancı yatırım yöntemi ile gerçekleştirmektedir (Mutlu, 1999).

Uluslararasılaşma derecesi ise bir işletmenin ne oranda uluslararası faaliyette bulunduğunu ifade etmektedir ve bazı ölçütler doğrultusunda belirlenmektedir (Sullivan, 1994). İlgili alan yazında bu konuda yapılmış çeşitli araştırmalar olmakla birlikte, bir işletmenin ne oranda uluslararası faaliyetlerde bulunduğunun hangi ölçütler doğrultusunda belirleneceği bu araştırmaların ortak sorunsalını oluşturmaktadır.

1979 yılında Forbes Dergisi, Amerika'nın "en çok uluslararasılaşmış" ilk 100 işletmesini, **dış gelirlerini** temel alarak belirlemiştir. Ancak bu konuda yapılan diğer araştırmalar, uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesinde ilk ölçütün **dış satışlar** olabileceği görüşünü savunmaktadır (Buckly vd., 1977; Beamish ve DaCosta, 1984; Stopford ve Dunning, 1983; Daniels ve Bracker, 1989; Sullivan, 1994).

Uluslararasılaşma kavramı mutlak bir sonuç içermemekle birlikte sürekli değişiklik arz edebilen bir durum olarak görülmektedir. Bu bağlamda ilgili alan yazında yapılan araştırmalar, uluslararasılaşma derecesinin üç değişik boyutta ele alınabileceğini ortaya koymuştur. (Vernon, 1971; Stopford ve Wells, 1972; Perlmutter, 1969; Sullivan, 1994). Söz konusu boyutlar şunlardır:

Performansa Dayalı Ölçütler (Vernon, 1971);

- ✚ Dış satışların toplam satışa oranı (DSTS)
- ✚ Uluslararası Faaliyete Odaklı ARGE Yoğunluğu (AGY)
- ✚ Uluslararası Faaliyete Odaklı Reklam Yoğunluğu (RY)
- ✚ Dış Karın Toplam Kara Oranı (DKTK)
- ✚ İhracat Satışlarının Toplam Satışlara Oranı (İSTS)

Yapısal Ölçütler (Stopford ve Wells, 1972);

- ✚ Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (DVTV)
- ✚ Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı (DŞTŞ)

Davranışsal Ölçütler (Perlmutter, 1969);

- ✚ Üst Düzey Yöneticilerin Uluslararası Tecrübesi (ÜYUT)

2.2.2.1. Uluslararasılaşma Derecesinin Ölçülmesi

Performansa dayalı ölçütler, yapısal ölçütler ve davranışsal ölçütler doğrultusunda belirlenen kriterler, ilgili alan yazında farklı ölçüm kriterlerinin oluşmasına sebep olmuştur. Dorrenbacher (2000) yaptığı araştırmada bütün bu ölçüm kriterlerini biraraya getirerek yapısal, performans ve davranışsal ölçütleri detaylı bir şekilde ele almıştır. Tablo 2.1, Dorrenbacher'in (2000) biraraya getirdiği bu üç ölçüte ait kriterleri içermektedir.

Yapısal ölçütler, yabancı ülke ve idari/yönetimsel yapı ile ilgili olan ölçütler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tablo 2.1'de görüldüğü gibi bir işletmenin, ne kadar ülkede faaliyet gösterdiği, ne kadar dış şubeye sahip olduğu, yabancı ülkede uyguladığı strateji, dış varlıklarının oranı, yabancı çalışan sayısı gibi ölçütler yabancı ülkelerle ilgili olan ölçütler olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra, dahil olduğu borsa sayısı,

yabancıların sahip olduğu hisse oranı ve yönetim kurulunda bulunan yabancı üye sayısı ise işletmeye ait idari/yönetimsel ölçütler olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 2.1: Bireysel Düzeyde Uluslararasılaşma Derecesi Ölçütleri

Yapısal Ölçütler	Performans Ölçütleri	Davranışsal Ölçütler
<p>Yabancı Ülkeyle İlgili Olanlar</p> <p>Faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısı Dış şubelerinin sayısı/oranı Dış ülkedeki sermayesiz katılım faaliyetlerinin (stratejik işbirliği, bayii antlaşmaları vb.) sayısı/oranı Dış ülkedeki varlıklarının sayısı/oranı Dış ülkedeki değer artışının sayısı/oranı Dış ülkedeki kaynaklarının sayısı/oranı Yabancı çalışanlarının sayısı/oranı</p> <p>İdari/Yönetimsel Yapıyla İlgili Olanlar</p> <p>Dahil olduğu borsaların sayısı Yabancıların sahip olduğu hislerin sayısı/oranı Yönetim kurulundaki yabancı üyelerin sayısı/oranı</p>	<p>Dış Satışlar</p> <p>Talep; müşteri yerine bağlı olarak dış satışların miktarıdır. (Ana ülkeden yapılan ihracat + Yabancı ülkedeki şubelerin satışları)</p> <p>Arz; Dış Şubenin Satış Miktarı (Ana şirketin ve yerli şubelerin satışlarına dış şubelerin satışlarının oranı olarak hesaplanır)</p> <p>İşletme Gelirleri</p> <p>Tüm dış şubelerin işletme gelirlerinin toplamı</p>	<p>Yumuşak ölçütler</p> <p>Firmanın organizasyon yapısının karmaşıklığı, karar verme süreçleri, otorite, kontrol/değerlendirme, ödül/ceza, iletişim, işe alma/atama gibi hususlarda yöneticilerin ana ülke odaklı veya yabancı ülke odaklı ya da bölgesel odaklı veya küresel odaklı yaklaşımları</p> <p>Katı ölçütler</p> <p>Yöneticinin yurtdışı tecrübesi (Yöneticinin toplam çalışma yılının ne kadarını yurt dışında geçirdiğine göre hesaplanır.)</p>

Kaynak: Dorrenbacher, 2000.

Performans ölçütleri, işletmenin dış satışları (ciro) ve geliri baz alınarak yabancı pazarlarda başarılı olup olmadığının veya ne kadar başarılı olduğunun belirlendiği ölçütlerdir. Tablo 2.1’de görüldüğü gibi dış gelirlerin belirlenmesi talep ve arz hususlarına göre yabancı ülkede bulunan şubelerin satış oranları ve bu oranların ana şirketin satış oranı ile kıyaslanmasıyla belirlenmektedir. İşletmenin gelirine bakarak ne derece uluslararasılaştığı hususu ise işletmenin tüm dış satışlarından elde ettiği gelirin, toplam gelire oranı ile belirlenmektedir.

Perlmutter’e (1969) göre bir işletmenin uluslararasılaşma derecesi, yöneticinin uluslararası faaliyetlere karşı sergilediği davranışlara bakılmadan ölçülemez. Sullivan (1994) ise davranışsal ölçütlerin tam bir güvenilirlikle ölçülmeyeceğini düşünse de Perlmutter ile aynı görüşe katılmakta ve işletmenin uluslararasılaşma derecesini belirlemede yönetici davranışlarının da hesaplanması gerektiği görüşünü savunmaktadır. Bu bağlamda geliştirilen davranışsal düzeyde ölçütler, yumuşak ve

katı ölçütler olarak iki ana gruba ayrılmaktadır (Pearlmutter, 1969; Sullivan, 1994). Bu konuda ilk olarak yöneticinin uluslararası faaliyetlere karşı sergilediği tavır ve tutumların ölçülmesi gerektiği düşünülmüştür ve bu görüş yumuşak davranışsal ölçütü ifade etmektedir (Pearlmutter, 1969). Ancak Sullivan, davranış ve yaklaşımların gereken güvenilirlik düzeyinde ölçülemeyeceğini düşünerek bu bağlamda yöneticinin uluslararası tecrübesine bakılabileceğini savunmuştur. Sullivan'ın görüşü ise katı davranışsal ölçüt olarak değerlendirilmektedir (*Tablo 2.1*).

Bu araştırmada, KOBİ'lerin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesi için uygun ölçüm aracı olarak Sullivan İndeks'i (1994) tercih edilmiştir. Bu bağlamda Sullivan İndeks'ini açıklamakta fayda görülmektedir. Sullivan'ın Forbes Dergisi'nin uluslararası faaliyetleri en çok olan 100 işletmeyi belirlemesinden sonra, ilgili alan yazında bu bağlamda geliştirilen çeşitli uluslararasılaşma derecesi ölçüm kriterlerini kabul etmektedir. Ancak bu ölçüm kriterlerinin, aynı zamanda ölçülebilir güvenilirlik düzeyinde olması gerektiğini düşünmektedir. Diğer yandan, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelere göre kültürel dağılımının da bu kriterler arasında olması gerektiğini düşünen Sullivan, kendi adını verdiği indekste uluslararasılaşma derecesi ölçüm araçlarını şu şekilde belirlemiştir:

- ✚ Dış Satışların Toplam Satışa Oranı (DSTS)
- ✚ Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (DVTV)
- ✚ Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı (DŞTŞ)
- ✚ Üst Düzey Yöneticileri Uluslararası Tecrübesi (ÜYUT)
- ✚ Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı (UIKD)

Sullivan İndeksi konusunda ölçme yöntemlerine araştırmanın yöntem kısmında yer verilmiştir.

2.2.3. Aracı Değişken: Uluslararasılaşma Tutumu

Son zamanlarda uluslararasılaşma ile ilgili yapılan araştırmalar, bireylerin uluslararası faaliyetlere karşı tutumları üzerine odaklanmayı ihmal etmemiştir. Araştırmalara göre uluslararasılaşma sürecinin başarıyla yürütülmesinde yöneticilerin bu yönde sergilediği tutumun etkisi görülmektedir (Sommer vd., 2010). Uluslararasılaşmaya

yönelik tutumlar dikkate alınmış olsa da ilgili alan yazında henüz tam olarak kavramsal ifadesi yapılmamıştır. Bu bağlamda uluslararasılaşma tutumunu ifade edebilmek adına öncelikle tutum kavramını açıklamakta fayda görülmektedir.

Tutumla ilgili ilk araştırmalar Thomas ve Znaniecki (1918) tarafından yapılmıştır ve araştırmacılar tutumu, sosyal psikolojinin bilimsel ifadesi olarak belirtmişlerdir. 1930'lu yıllarda birçok araştırmaya konu olan ve Allport (1935) tarafından defalarca tanımlanan tutum kavramı, günümüzde hala popüleritesini korumaktadır ve psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi alanların yanısıra siyaset bilimi, davranış bilimleri, yönetim bilimleri gibi alanlarda da etkin bir hale gelmiştir.

Allport (1935) tutumu, genel anlamda bireyin bir nesneye veya varlığa karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli biçimde vaziyet alış biçimi olarak ifade etmiştir. Smith'e (1968) göre tutum, bireye atfedilen ve bireyin psikolojik bir obje ile ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim olarak tanımlanmıştır. Doise (2003) ise tutumu, bireyin sosyal bir varlık karşısında bir veya birden çok pozisyon alma şekli olarak ifade etmiştir. İlgili alan yazında yer alan tanımlarla ortak bir ifade belirtildiğinde tutum, bireyin çevresindeki canlı veya cansız, somut veya soyut nesne ve varlıklara karşı sahip olduğu olumlu veya olumsuz duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını ifade etmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere tutumlar, yön bakımından olumlu veya olumsuz tutum olarak nitelendirilmektedir. Bireyin bir varlık veya nesneye karşı pozitif yönde eğilim göstermesi olumlu tutumu, negatif yönde eğilim göstermesi ise olumsuz tutumu ifade etmektedir (Allport, 1935).

Tutum kavramı, psikoloji veya sosyal psikoloji alanlarındaki diğer kavramlar gibi, daha çok zihinsel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Tutumla ilgili tanımlarda, tutumların zihinsel ve bilişsel süreçlerden, duygulardan ve davranışlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu konuda ilgili alan yazında tutumu oluşturan üç öğeden bahsedilmektedir (Baysal, 1981):

- 📌 Bilişsel öge
- 📌 Duygusal öge
- 📌 Davranışsal öge

Bilişsel öge, tutumun bireylerin gerçeklere dayanan bilgileri yönünde oluşmasını ifade etmektedir. Duygusal öge, tutumun bireylere göre farklılık gösteren ve bir nesneye, bir varlığa veya bir olaya karşı hoşlanma veya hoşlanmama durumunu ifade etmektedir. Davranışsal öge ise tutumun sözlü veya sözlü olmayan davranışlara yansımaya halini ifade etmektedir. İlgili alan yazında bu ögeler arasında iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre bireyin bir konu hakkında sahip olduğu bilgi ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa bilişsel ögeye bağlı tutum sergilemektedir. Bireyin aynı konudan hoşlanması tutumlarının duygusal ögeye bağlı, bunu davranışlarına veya sözlerine yansıtması ise tutumlarının davranışsal ögeye bağlı olarak sergilenmesini sağlamaktadır (İnceoğlu, 2010). Tutumu oluşturan bilişsel, duygusal ve davranışsal ögeler ise bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin sıralanması konusunda çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmektedir. Ancak bu yaklaşımlar, tutumun oluşumuna etki eden faktörlerin bireyin kendine ait veya çevresinden etkilenecek ortaya çıkması konusunda hemfikirdir. Bu bağlamda ilgili alan yazında tutumların oluşmasını sağlayacak bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (McGuire, 1969; Reich ve Adcock, 1976):

- Genetik faktörler.
- Fizyolojik koşullar.
- Doğrudan deneyim.
- Kişilik.
- Toplumsallaşma süreci.
- Grup üyeliği.
- Sosyal sınıf.

Görüldüğü gibi bu faktörlerden ilk dört tanesi bireyin kendine ait durumları yansıtırken, diğer üç faktör ise çevresel koşulları ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, bu faktörlerden genetik faktörlerin ve fizyolojik koşulların tutum tam etkisinin olup olmadığını ifade etmemektedir (Baysal, 1981). Ancak kişiliğin tutum üzerine etkileri birçok araştırmayla ortaya konmuştur. Diğer yandan, tutum üzerinde en çok toplumsal tutumların etkili olduğu görülmektedir (Lambert, 1964). Bu konuda yapılan araştırmalar, bireyin kişisel tutumunun, okul, meslek, parti ve çeşitli gruplar gibi topluluklara dâhil olması ile çevresel koşullardan etkilenecek şekillendiğini öne

sürmektedir (Baysal, 1981; Lambert, 1964). Bu bağlamda bazı biliminsanları tutumun öğrenme süreçleri için açık bir kavram olduğunu savunmaktadır (Freedman, 1970).

Tutumun ilgili alan yazında farklı kavramlara yönelik araştırmalarda yer almaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği üzere uluslararasılaşmaya yönelik tutumla ilgili yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu konuda bilinen ilk araştırmalar, Brady ve Bearden (1979), O'Rourke (1985), Gerispu (1990) tarafından yapılmıştır. Ancak söz konusu araştırmalarda tutum doğrudan uluslararasılaşmaya yönelik ele alınmamıştır. Daha çok davranışların uluslararası faaliyetler üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, uluslararasılaşma tutumunu kavramsal yeterlikte ifade edebilmek için uluslararasılaşma ve tutum kavramlarının ayrı ayrı incelenerek biraraya getirilmesi ön görülmüştür. Uluslararasılaşma süreci, işletmelerin dış pazarlarda faaliyet göstermesi veya faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak dış pazarlara taşıması olarak ifade edilmektedir. Tutum ise bireye ait bir varlık, nesne veya olaya karşı olumlu veya olumsuz yönelimi ifade etmektedir. Bu bağlamda uluslararasılaşma tutumu, bireyin uluslararası faaliyetlere karşı olumlu yönde eğilimi olarak tanımlanabilir (Nummela vd., 2004).

Bilindiği üzere uluslararasılaşma tutumuna yönelik ilgili alan yazında yeterli araştırmanın bulunmaması olgunun ölçülmesinde farklı arayışları gerektirmiştir. Bu bağlamda, tutuma benzer bazı kavramların uluslararası faaliyetlere yönelik etkilerini inceleyen ve ölçen kavramlar dikkat çekmiştir. Bu kavramlar arasında en çok küresel zihniyetin (Global Mindset) tutumla benzer özellik gösterdiği tespit edilmiştir. Öyle ki, küresel zihniyet, farklı kültürler ve ekonomik pazarlar hakkında farkındalığı ve açıklığı ifade etmektedir (Gupta ve Govindarajan, 2002). Küresel zihniyete sahip bireyler, dünyanın neresinden gelmiş olurlarsa olsunlar, kültürel ve coğrafik farklılıkları bir fırsat olarak değerlendirerek başarı elde etmeyi hedeflemektedirler. Bir diğer ifade ile küresel zihniyete sahip bireylerin uluslararasılaşmaya yönelik olumlu tutum sergilemeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, tezin araştırma kısmında, Nummela vd.'nin (2004) küresel zihniyet kapsamında geliştirdikleri uluslararasılaşma tutumu ölçeğinden faydalanılmıştır. Söz konusu ölçeğin detaylarına araştırmanın yöntem kısmında yer verilmiştir.

2.3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Araştırmanın bu bölümünde hipotezleri kurmak adına öncelikle araştırmaya ait değişkenler arasındaki ilişkileri ayrı ayrı incelemekte fayda görülmektedir.

2.3.1. Kültürel Zekâ ve Uluslararasılaşma Derecesi

KOBİ'lerin tanımı, finansal değerlerine göre veya çalışan sayılarına göre yapılmaktadır. Ancak, küçük ölçekte olan bu işletmelerin finansal değerlerini tespit etmek her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle yapılan araştırmalar genelde KOBİ'leri, çalışan sayılarına göre tanımlamakta ve sınıflandırmaktadır. Buna göre çalışan sayısı 250 den az olan işletmeler KOBİ sınıfına girmektedir ve bu işletmeler kendi aralarında *Mikro*, *Küçük* ve *Orta* olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır. Çalışan sayısı 0 ila 9 arasında olan işletmeler *Mikro*, 10 ila 50 arasında olan işletmeler *Küçük* ve 50 ila 249 arasında olan işletmeler ise *Büyük* olarak nitelendirilmektedir. Bu sınıflandırma doğrultusunda incelendiğinde, KOBİ'lerin dünya ekonomisinde önemli bir alan kapladığı gözlenmektedir. Ülkemizde ise diğer ülkelerde olduğu gibi KOBİ'ler ekonominin bel kemiği niteliğindedir. Tablo 2.2'de Türkiye, AB ve seçilmiş bazı ülkelere ilişkin ölçeksel KOBİ dağılımı yer almaktadır.

Tablo 2.2: Ülkelere İlişkin Ölçeksel KOBİ Dağılımı

Ülke	Referans Yıl	Mikro (%)	Küçük (%)	Orta (%)	Toplam
Türkiye*	2013	93,6	5,4	0,9	99,9
AB28	2013	92,6	6,4	1	100
ABD	2011	95,4	3,8	0,8	100
Japonya	2012	79,2	18,3	2,5	100
İtalya	2013	94,9	4,6	0,5	100
İspanya	2013	94,5	4,8	0,6	99,9
Hollanda	2013	93,8	5,2	1	100
İsrail**	2012	86	10,8	3,2	100
Norveç**	2010	81,6	16,1	2,3	100
Rusya**	2012	95,8	3,9	0,3	100
G.Kore***	2012	87,1	10,1	2,8	100

Kaynak: Yıllık Avrupa KOBİ'leri Raporu, 2013/2014; * TÜİK İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları, 2013; ** OECD Skorbordu, 2014; ***SMBA, 2012.

Tablo 2.2 incelendiğinde, AB'ye üye 28 ülke, ABD, Japonya, Hollanda gibi bazı ülkelerde ekonominin %100'ünü KOBİ'lerin oluşturduğu gözlenmektedir. Türkiye'de ise %99,9'luk oranla KOBİ'lerin ekonomide ne derece önemli olduğu görülmektedir. Diğer dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de %93,6'lık bir oranla bu işletmelerin büyük bir kısmını Mikro işletmeler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye ekonomisinde yer alan işletmelerin büyük bir kısmını, 10'dan az çalışan istihdam eden işletmelerin oluşturduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Girişim sayılarının yanısıra KOBİ'ler Türkiye'de toplam istihdamın %74,2'sini, maaş ve ücretlerin %54,7'sini, toplam cironun %63,8'ini, faktör maliyeti ile katma değer (FMKD) %52,8'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,3'ünü oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi KOBİ'ler, girişim sayılarına göre ekonomide oldukça önemli orana sahip olmakla beraber brüt yatırımları, toplam ciroya etkileri ve katma değere etkilerinde görülen oranlar aynı doğrultuda değildir. KOBİ'lerin dış ticarete katkısının ise bu oranlarla aynı doğrultuda olduğu gözlenmektedir. Zira girişim sayılarına göre %99,9'luk bir oranı kapsayan KOBİ'lerin, TÜİK (2013) verilerine göre ihracatın %56,4'ünü, ithalatın ise %37,8'ini gerçekleştirdiği gözlenmektedir. Bu oranlar doğrultusunda KOBİ'lerin büyük işletmelere nazaran uluslararasılaşmak konusunda geride kaldığı söylenebilir.

Uluslararasılaşmak, genel olarak, bir işletmenin yabancı pazarlarda faaliyet göstermesi ve bu faaliyetlerin doğruluğunu ve devamlılığını sağlaması süreci olarak tanımlanabilir (Johanson ve Vahlne, 1977). İşletmeler, uluslararasılaşma faaliyetlerini ihracat yaparak, sözleşmeye dayalı işbirlikleri ve ortaklıklar kurarak veya doğrudan yabancı yatırım yaparak gerçekleştirmektedir. Bu stratejilerden en kolay ve günümüzde en çok uygulanan yöntem, ihracat olarak değerlendirilmektedir. Mutlu'ya (1999) göre finansal anlamda kısıtlı olan işletmeler, en çok ihracat yöntemi ile dış pazarlara açılmaktadır. Öyle ki, sözleşmeye dayalı girişimler veya doğrudan yabancı yatırım stratejileri oldukça yüksek finansal kaynak, bilgi ve beceri gerektirmektedir. Ancak, ihracat yapma süreçlerinin her işletme için aynı kolaylıkta olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bağlamda, işletmelerin öncelikle ihracat yapacağı pazarı arz-talep dengesi, konumu, sosyo-kültürel yapısı, ekonomik yapısı, siyasi ve ticari uygulamaları gibi birçok yönden incelemeleri gerekmektedir. Bu incelemeler doğrultusunda karar verilen pazar için gerekli finansal kaynaklar temin edildikten

sonra, gereken dış bağlantılar sağlanarak ürünleri alacak müşterilere ulaşılması beklenmektedir. Günümüzde büyük işletmeler bu süreçleri yeterli finansal kaynakları ve uzmanlık bilgileri ile oldukça başarılı yürütebilmektedir. Ancak KOBİ'ler için aynı durum söz konusu değildir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma konusunda büyük işletmelere nazaran geride kalmasının birçok etkisi olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalar bu etkileri teknik yetenek yetersizliği (Chau ve Pederson, 2000), rekabetten korkma, (Leonidou, 1995), organizasyonel ve operasyonel yetersizlikler (Suarez- Ortega, 2003), kısıtlı bilgi, (Leonidou, 1995), vergi (Czinkota ve Ronkainen, 2001) ve vergi dışı engeller (Kume v.d., 2001) gibi faktörlerle sıralamaktadır. Bu konuda yapılmış en kapsamlı araştırma OECD - APEC ortaklığında (2007) yapılmış ve Kanada, Finlandiya, İrlanda, Kore, İspanya, İsveç, Türkiye, İngiltere gibi OECD üyesi olan ve Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Hindistan, Endonezya, Rusya, Güney Afrika gibi OECD üyesi olmayan ülkeleri kapsamaktadır.

OECD-APEC tarafından yapılan bu çalışmada, öncelikle söz konusu ülkelerde farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar biraraya getirilerek KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki en önemli engeller tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önünde yatan en önemli beş engel öncelik sırasına göre şu şekilde sıralanmaktadır;

- ✚ İhracat finansmanı için sermaye sıkıntısı,
- ✚ Yabancı iş olanaklarının belirlenmesi,
- ✚ Pazar bulma veya analiz etme konusunda yetersiz bilgi,
- ✚ Denizaşırı müşterilerle iletişime geçme yetersizliği,
- ✚ İşletme yöneticilerinin zaman, yetenek ve bilgi yetersizlikleri.

Yukarıda görüldüğü gibi KOBİ'lerin uluslararasılaşması önünde yatan en önemli engel, ihracat yapabilmek için finansal anlamda yetersizlik, kısacası kısıtlı bütçeye sahip olması olarak değerlendirilmektedir. Yabancı ülkelerde iş olanakları, ortaklıklar veya müşteri bulma sorunları ise KOBİ'ler için ihracat yapmakta ayrı bir problemdir. Yine pazar araştırmaları ve analizleri konusunda KOBİ'ler büyük işletmelere nazaran kısır kalmaktadır. Bir diğer önemli engel ise KOBİ yöneticilerinin uluslararası faaliyetlere yeteri kadar zaman ayıramaması, bu konuda kısıtlı bilgiye sahip olması ve

gerekli yeteneğe sahip olmaması olarak değerlendirilmektedir. Tablo 2.3, yukarıdaki sıralama doğrultusunda ülkelere göre KOBİ'lerin uluslararasılaşması önündeki en önemli engelleri ve araştırmaların kaynaklarını göstermektedir.

Tablo 2.3: Ülkelere Göre KOBİ'lerin Uluslararasılaşması Önündeki İlk Beş Engel

Ülke	Engel*	Kaynak
Avusturalya	1-3	EFIC, 2008
Kanada	1	Riding v.d., 2007
Finlandiya	1-5	Ojala ve Tyrväinen, 2007
İrlanda ve Hindistan	1	Terjesan v.d., 2008
Kore	5	Suh v.d., 2008
İspanya	1	Lopez, 2007
İsveç	1	Rundh, 2007
Türkiye	1-4	Ozkanlı v.d., 2006
İngiltere	4	Barnes v.d., 2006
İngiltere	4-5	Crick, 2007
İngiltere	4	Kneller ve Pisu, 2007
ABD ve Kanada	5	UPS, 2007
Çin	1	Zhang v.d., 2008
Hindistan ve ABD	5	Smith v.d., 2006
Hindistan	5	Vivekanandan ve Rajendran, 2006
Endonezya	1	Wengel ve Rodriguez, 2006
Rusya	1-4-5	IBF/GDSI, 2008
Güney Afrika	1-5	AMSCO, 2006

Kaynak: OECD, 2007.

*1.İhracat finansmanı için sermaye sıkıntısı, 2.Yabancı iş olanaklarının belirlenmesi, 3.Pazar bulmak veya analiz etmek konusunda yetersiz bilgi, 4.Denizaşırı müşterilerle iletişime geçme yetersizliği, 5.İşletme yöneticilerinin zaman, yetenek ve bilgi yetersizlikleri

Tablo 2.3'te görüldüğü gibi uluslararasılaşma sürecinin önündeki en önemli engel finansal kısıtlardır. Avrupa Komisyonu (2004) yaptığı araştırma ile aynı sonucu elde etmiş ve KOBİ'lerin yüksek ihracat bedelleri nedeniyle uluslararası faaliyette bulunamadıklarını tespit etmiştir. Uluslararasılaşma süreci, yabancı pazar analizi

yapmak, hukuki danışmanlık hizmeti almak, belgelerin transferi, ürünün yeni pazara göre uyarlanması, taşıma masrafları, vergi uygulamaları veya seyahat masrafları gibi birçok farklı gideri kapsamaktadır. Bu nedenle uluslararası faaliyetlerde bulunmak isteyen işletmelerin öncelikle finansal anlamda gerekli kaynakları temin etmeleri gerekmektedir. Kanada’da yapılan araştırmaya göre (Riding v.d., 2007) yabancı pazarlara yeni açılan veya bu pazarlara çoktan girmiş olan küçük işletmeler, büyük işletmelerle rekabet edebilmek adına, finansal anlamda güçlenmek için borç ve kredilere baş vurmaktadır. Avustralya’da ise uluslararası pazarlara yeni girecek işletmeler için aynı durum söz konusudur (EFIC, 2008). Diğer yandan Tablo 2.3 incelendiğinde, Finlandiya, İrlanda, Hindistan, İspanya, İsveç, Çin, Endonezya ve Ülkemizde de finansal kısıtların KOBİ’lerin uluslararasılaşması önünde yatan en önemli engel olduğu görülmektedir.

Yabancı ülkelerde iş olanakları belirlemek, pazar araştırması yapmak ve denizaşırı ülkelerle ticaret yapmak KOBİ’ler için uluslararası faaliyetlerde bulunmayı engelleyen diğer önemli sebepler arasında görülmektedir. Bu durum, Uluslararasılaşma Teorilerinden Uppsala modeline göre ele alınacak olursa, işletmeler uluslararası faaliyetlerde bulunmak için öncelikle kültür ve mesafe açısından kendilerine en yakın ülkeleri tercih etmek durumundadır. Öyle ki, Uppsala Modeline göre uluslararasılaşmanın önünde yatan en önemli engel, bilgi ve kaynak yetersizliği olarak görülmektedir (Johanson ve Wiedersheim, 1975) ve KOBİ’ler bu engelleri kendilerine en yakın, en tanıdık, en bilindik bölgelerle iş yapmayı tercih ederek aşmaktadırlar. Öte yandan büyük küresel işletmeler, uluslararası faaliyetlerini yürütmek adına, KOBİ’lere iş olanakları sağlayarak değer zincirlerinin bir parçası haline getirmektedirler (OECD, 2004). Küresel Doğan İşletmeler (McKinsey ve Co, 1993) olarak bilinen bu işletmeler ise bilgi ve kaynak yetersizliğinden doğan müşteri bulma, pazar analizi yapma vb. gibi birçok engeli göğüs germektedirler. Ancak, hızla küreselleşen dünyada işletmeleri, yakın bölgelere mahkûm eden veya bir başka işletmeye bağımlı hale getiren bu teoriler ve uygulamalar yetersiz kalmaktadır. Günümüzde küçük veya büyük her ölçekte işletme ulus ötesi pazarlara açılarak uluslararası ticaretini daha aktif hale getirmek durumundadır. Bu durumda, uluslararasılaşma sürecini tek başına yürütecek olan KOBİ’lerde kamu ve özel kuruluşların yardımı, destekleri ve teşvikleri ile aşılacak finansal sorunların ardından,

yönetimsel engeller su yüzüne çıkmaktadır. Ancak, uluslararasılaşma sürecinde işletme performansı ile ilgili yapılan birçok araştırma, işletmeye ait ürün çeşitliliği, büyüklük, değer yaratan varlıklar vb. gibi iç faktörlere ve kültür, kurumlar, sosyal çevre gibi dış faktörlere odaklanmaktadır (Hitt vd., 2006; Li, 2007). Çok az sayıda araştırma üst düzey yöneticinin işletmenin uluslararasılaşma süreci üzerinde etkili olduğu üzerinde durmuştur. Bu bağlamda OECD'nin (2007) yaptığı araştırmaya göre KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yöneticilerin zaman, bilgi ve yeteneksizliklerinden kaynaklanan sorunlardan doğan engeller oldukça önem arz etmektedir. Tablo 2.3'de görüldüğü gibi Finlandiya, İngiltere, Güney Afrika, Rusya ve özellikle Hindistan gibi ülkelerde yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engellerde, yöneticilerin de etkili olduklarına dikkat çekmektedirler. Ancak ülkemizde henüz bu alanda bir araştırma gerçekleştirilmemiştir.

KOBİ'lerde yönetim büyük işletmelere nazaran daha farklı yürütülmektedir ve işletmeye ait hemen hemen bütün kararlar yönetici tarafından verilmektedir. Bu durumda işletmenin her alanı ile ilgilenmek zorunda kalan yöneticiler, hem uluslararası faaliyetlere yeteri kadar zaman ayıramamakta, hem de bu alanda kendini yeteri kadar geliştiremediği için bilgi ve yetenek sorunu yaşamaktadır. Ancak bir işletme uluslararası faaliyetlere başladığı zaman bilgi yönetimi süreci ihtiyaç duyulan ve oldukça karmaşık hale gelen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Roth, 1995; Sanders ve Carpenter, 1998; Tihanyi ve Thomaz, 2005). Roth (1995) yaptığı araştırmada, uluslararası süreçleri yönetmek için bilgi yönetimi evresinde üst düzey yöneticilerin önemli rol üstlendiğine dikkat çekmektedir. Zahra'ya (2006) göre ise uluslararasılaşma sürecinde yöneticinin yeterliliği, oldukça önemli rol oynamaktadır. Çünkü yönetici, işletmeye ait operasyonları, aktiviteleri ve organizasyonları, sahip olduğu bilgi ve yetenekler doğrultusunda yönetmektedir. Vermulen ve Barkema (2002) ise yaptıkları araştırmada, yöneticinin karakteristik yapısının örgütsel işleyişi etkilediği ve uluslararasılaşma sürecinde moderatör rol üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Bu duruma aslında Üst Kademedekiler Teorisi ile açıklık getirilebilir.

Üst kademedekiler Teorisine göre üst düzey yöneticiler, işletme ile ilgili aldıkları kararlara kişilik özelliklerini ve karakteristik yapılarını yansıtmaktadırlar ve yöneticinin özelliklerinden etkilenen işletme yönetimi bu doğrultuda şekil almaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Teori, March ve Simon'un (1958) yönetimsel durumlarda

her karar alıcının kişilik özelliklerini kararlarına yansıtmasından esinlenmektedir ve teoriye göre üst düzey yönetici bilişsel temel ve değerler gibi psikolojik unsurların yanısıra yaş, pozisyon, kariyer deneyimleri, sosyo-ekonomik yapı, finansal durum gibi karakteristik alt yapı özellikleri doğrultusunda işletme ile ilgili kararlarını vermektedir. Bu yapıda oluşan kararlar ise işletmenin performansına doğrudan yansımaktadır. Bu bağlamda, âdemi merkezci yapı ile yönetilen KOBİ'lerde yöneticilerin, uluslararasılaşma üzerinde etkin rol oynadıklarını söylemek mümkün olacaktır.

Üst Kademedekiler Teorisi alanında yapılan araştırmalar, yöneticilere ait bazı değişkenlerin uluslararasılaşma sürecini etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin, yöneticinin , yaş, eğitim seviyesi (Hermann ve Datta, 2005; Tihanyi vd., 2000), pozisyonu (Hermann ve Datta, 2005) ve uluslararası deneyimi (Daily vd., 2000; Kirca vd., 2012) gibi unsurlar, bilişsel oryantasyon, bilgi birikimi ve bilgi yönetim süreci gibi alanlarda işletmenin uluslararası faaliyetlerini etkilemektedir. Herrmann ve Datta (2005) yaptıkları araştırmada, açık fikirli ve istekli genç yöneticilerin, olgun yöneticilere nazaran KOBİ'lerin bilgi sistemlerini yeni çevreye uygun düzeyde daha çok artırdıklarını ortaya koymuşlardır. Sambharya (1996) ise üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyim ile yeni kültürleri tanıyarak avantaj sağladıklarını ve uluslararası faaliyetlerde kültürel farklılıklardan doğan olası belirsizlikleri belirleyerek işletmenin uluslararasılaşmasını etkilediklerini savunmuştur. Bir diğer araştırmada, Daily vd. (2000) üst düzey yöneticilere ait uluslararası deneyimlerin, uluslararası farklılıklar ve işletme performansı arasındaki ilişkide, pozitif yönde anlamlı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda, uluslararası faaliyette bulunacak işletmelerin üst düzey yöneticileri açısından kültür olgusunun önemli olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Öyle ki, Schein (1997) kültürün ve liderin bir paranın iki yüzü gibi olduklarını söylemektedir. Miroshinik (2002) ise yurt dışında iş yapmaya etkisi olan ve problem yaratan en önemli değişkenin, kültürel farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda yapılan araştırmalara göre küresel liderlerin, farklılık yaratabilecek çok kültürlü ortamlarda yönetme becerisine sahip olması beklenmektedir (Rabotin, 2008). Küresel liderler, diğer kültürlerle ait normlara ve davranışları açık olmalı ve farklı kültürel ortamlarda iletişim kurma becerisine sahip olmaları düşünülmektedir (Tuleja, 2014). Dickson, Den Hartog ve Mitchelson'a (2003) göre farklı kültürel ortamlar,

farklı yönetsel davranışlar içermektedir ve bir kültüre odaklanarak diğerini bertaraf etmek, uluslararasılaşmak yönünden başarısızlık getirmektedir. Yukl (2002) ise liderlerin, insanların kültürlerine göre görüş farklılıklarını anlama ve bunları faaliyetlerine yansıtma yeteneğine sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kültürel zekâ, KOBİ yöneticilerine uluslararası faaliyetlerini sürdürmek adına bir alternatif olarak sunulabilir.

Bireyin farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini sağlayan yetenekler seti olarak tanımlanan kültürel zekâ (Early ve Ang, 2003), üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Üst bilişsel kültürel zekâ, farklı kültürler hakkında bilgi edinmede ve kavramada bireyin sahip olduğu zihinsel süreçleri kapsamaktadır. Diğer bir deyişle üst bilişsel kültürel zekâ, bireyin, kültürel farklılıkların farkındalığını ifade etmektedir. Bilişsel kültürel zekâ ise farklı kültürlerin ekonomik, sosyal veya yasal yapıları ve kültürel değerleri hakkında bireyin sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir. Motivasyonel kültürel zekâ, farklı kültürlerin olduğu ortamlarda, bireyin enerji ve dikkatini bu kültürler hakkında bilgi edinme yönünde yönlendirme kapasitesini ifade etmektedir. Davranışsal kültürel zekâ ise farklı kültürlerin bulunduğu ortamda, bireyin sözlü veya sözlü olmayan davranışları sergileyebilme kapasitesini ifade etmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008:6).

Kültürel zekâ kavramı küreselleşmenin gösterdiği etki ile birçok alanda olmakla birlikte, en çok işletme alanında dikkat çekmektedir. Özellikle son dönemde yapılan liderlik araştırmalarında kültürel zekâ, uluslararası faaliyet gösteren yöneticilerde olması gereken önemli bir özellik olarak ifade edilmektedir (Early ve Ang, 2003; Peterson, 2004; Tohamas ve Inkson, 2004). Öyle ki, üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler, farklı kültürlerle iletişim halindeyken kendi kültürel değerlerini gözden geçirip, bunu iletişimine yansıtılmaktadır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren yöneticilerin ise diğer kültürden gelen bireyi kendisi gibi düşünmesi bazı karışıklıkların çıkmasına neden olmaktadır. Dean (2007) bu bağlamda yaptığı araştırmada, küresel yöneticiler için üst bilişsel kültürel zekânın, yönetim süreçleri arasında olması gereken bir özellik olduğunu ifade etmektedir. Prado (2006) ise yaptığı araştırmada, uluslararası faaliyetlerde karar verme evresinde bilişsel kültürel zekânın etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Ulus ötesi ticaret yapmak isteyen

işletmelerde bilgi yetersizliğinden doğan belirsizlik, ticaretin hangi pazarda, kiminle ve hangi yöntemle yapılacağı gibi karar evrelerinde önemli bir sorun olarak belirmektedir. Farklı kültürlerin değerleri, inançları, normları, ekonomik ve sosyal yapıları hakkında bilgi sahibi olmayı ifade eden bilişsel kültürel zekâyâ sahip olmak ise karar verme evresinde bilgisizlikten doğan bu belirsizliklerin giderilmesinde yöneticiler için önemli bir etken olarak görülmektedir (Prado, 2006). Diğer yandan, Deng ve Gibson (2008), derinlemesine mülakat yöntemi ile yaptıkları araştırmada, motivasyonel kültürel zekânın kültürlerarası liderlik sürecinde anlamlı bir etki yaratmadığını tespit edilmiştir. Ancak, Imai ve Gelfand (2010) ikili yüz yüze görüşmeler ile ilgili yaptıkları araştırmada, kültürlerarası ikili görüşmeler alanında motivasyonel kültürel zekânın olumlu yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bütün bu olgular birarada değerlendirildiğinde KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında, Üst Kademedekiler Teorisi kapsamında önem arz eden yöneticilerin yetersizliklerine kültürel zekâ bir alternatif olarak gösterilebilir. Bu bağlamda KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında kültürel zekânın etkili olabileceği varsayılabilir. Bu doğrultuda, araştırmanın birinci hipotez grubu şu şekilde oluşturulmuştur;

***Hipotez 1:** KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

***Hipotez 1a:** KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

***Hipotez 1b:** KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

***Hipotez 1c:** KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

***Hipotez 1d:** KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

2.3.2. Kültürel Zekâ ve Uluslararasılaşma Tutumu

Zihinsel bir süreç olarak değerlendirilen tutum kavramı, bireyin çevresindeki canlı veya cansız nesnelere, varlıklara veya olaylara karşı sahip olduğu duyguların, düşüncelerin ve davranışların genel eğilimini ifade etmektedir. Düşüncelerden,

duygulardan ve davranışlardan oluşan tutum kavramının bir süreç olarak olumlu veya olumsuz yönde gelişeceği beklenmektedir. Bu bağlamda, bireylerin olaylara veya olgulara karşı pozitif yönde eğilim göstermesi olumlu tutum, negatif yönde eğilim göstermesi ise olumsuz tutum olarak değerlendirilmektedir (Allport, 1935). Uluslararasılaşma tutumu ise bireyin uluslararası faaliyetlere karşı sergilediği olumlu tutumları ifade etmektedir (Nummela vd., 2004).

Tutumunu oluşturan duygu, düşünce ve davranış gibi değişkenlerin oluşumu, genetik veya çevresel bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, genetik yapı, fizyolojik koşullar, bireysel deneyim, kişilik, toplumsallaşma, grup üyeliği ve sosyal sınıf gibi faktörlerin tutumların oluşumunda etkili olduğunu göstermektedir (McGuire, 1969; Reieh ve Adcock, 1976).

Bu faktörlerden, en çok kişilik ve tutum arasındaki ilişki üzerine çalışılmasına rağmen, Lambert (1964) bireyin en çok toplumsal tutumdan etkilendiğini ve kendi tutumunu bu yönde geliştirdiğini öne sürmektedir. Toplumsal tutumun ise o topluma ait kültürel öğelerle şekillendiği söylenebilir. Öyle ki, tutumların önemli bir kısmı değerler ve inançlardan etkilenmektedir. Değerler ve inançlar ise kültürün öğeleri arasında, kültürün oluşumuna en çok etki eden faktörler olarak görülmektedir (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith vd, 1996; Trompenaars, 1993). Bir topluma, gruba veya sınıfa ait birey ise sahip olduğu değer ve inançları, davranışlarına yansıtmakta ve bu doğrultuda toplumlar arası kültürel farklılıklar oluşmaktadır (Hofstede, 1980). Bu bağlamda düşünce ve davranışlardan oluşan tutum, sürekli bir döngü içerisinde şekillenmekte ve kültürel farklılıklar ile birlikte farklılık göstermektedir.

Bireyin farklı kültürler hakkında deneyim edinmesi, kültürel farklılıklardan doğan diğer tutumlara aşina olması ve zamanla kendi tutumlarını bu yönde geliştirmesine etki edebilmektedir. Öyle ki, tutum öğrenme süreçleri için açık bir kavram olarak görülmekte (Freedman, 1970) ve bireysel deneyimler ile zamanla şekillenmektedir. Dolayısıyla, farklı kültürlerden deneyim edinerek oluşan küresel veya evrensel tutumun, bireyin uluslararası faaliyetlere yönelmesine etki edebileceği öngörülmektedir. Başka bir deyişle, bireyin uluslararasılaşma tutumu, bireysel kültürel deneyimlerle şekillenmektedir (Numella vd., 2004). Bu bağlamda kültürel zekâ, uluslararasılaşma tutumu için önemli bir olgu olarak değerlendirilebilir. Bu

konuda yapılan araştırmalar, kültürel zekası yüksek olan yöneticilerin, kültürlere ait benzerliklerin ve farklılıkların bilincinde olduğunu, farklılıklardan doğan stresli ortamlarda enerjisini yeni kültürü anlama ve öğrenmeye yönlendirdiğini ve kltrlr arası ortamlara sosyal uyum sağladığını göstermektedir (Ang vd., 2007). Uluslararası deneyim ve kültürel zekâ ile ilgili yapılan araştırmalar ise bu iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ve uluslararası deneyimlerin kültürel zekânın artmasına neden olduğunu göstermektedir (Crawford- Mathis, 2009; Ng vd., 2009; Shokef ve Erez, 2008; Tarique ve Takeuchi, 2008; Tay vd., 2008, Wilson ve Steward, 2009). Bu bağlamda, KOBİ yöneticilerinin uluslararası deneyimler doğrultusunda geliştirebileceği kültürel zekâlarının, uluslararasılaşma tutumlarını etkileyebileceği düşünülerek araştırmanın ikinci hipotez grubu şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 2: *KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2a: *KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2b: *KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2c: *KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2d: *KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

2.3.3. Uluslararasılaşma Tutumu ve Uluslararasılaşma Derecesi

Uluslararasılaşma derecesi, daha önce de bahsedildiği gibi, bir işletmenin uluslararası faaliyetlerde bulunma oranını göstermektedir ve bu oran, bazı ltler doğrultusunda belirlenmektedir (Sullivan, 1994). Ancak bu ltlerin kapsamı, yapılan araştırmalarda henüz kesin olarak belirlenmemiştir ve sürekli değişiklik arz etmektedir. Bu bağlamda, ilgili alan yazın uluslararasılaşma derecesinin üç değişik boyutla ele alınabileceğinden bahsetmektedir (Vernon, 1971; Stopford ve Wells, 1972, Perlmutter, 1969; Sullivan, 1994). Bu boyutlar, *Performansa Dayalı ltler*

(Vernon, 1971), *Yapısal Ölçütler* (Stopford ve Wells, 1972) ve *Davranışsal Ölçütler* (Perlmutter, 1969) olarak sıralanmaktadır. Performansa dayalı ölçütler daha çok işletmenin uluslararası faaliyetlere odaklı yoğunluğuna ve bu faaliyetlerden elde edilen finansal gelire göre belirlenmektedir. Yapısal ölçütler, işletmenin dış pazarlarda sahip olduğu varlıkları baz alarak belirlenmektedir. Davranışsal ölçütler ise işletme yöneticilerinin uluslararası tecrübelerine göre belirlenmektedir.

Pratik alanda uluslararasılaşma derecesi genelde performansa dayalı ölçütler kapsamında dış gelirlere veya dış satışlara göre belirlenmektedir (Buckly vd., 1977; Beamish ve DaCosta, 1984; Stopford ve Dunning, 1983; Daniels ve Bracker, 1989; Sullivan, 1994). Ancak son zamanda yapılan araştırmalarda, davranışsal ölçütler kapsamında yer alan yöneticiye ait özelliklerin uluslararasılaşma derecesi üzerinde etkili olabileceği konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Pearlmutter, 1969; Sullivan, 1994). Bu bağlamda öncelikle, yöneticilerin uluslararası faaliyetlere karşı sergilediği tavır ve tutumların ölçülmesi gerekmektedir. Bu görüş, ilgili alan yazında yumuşak davranışsal ölçütler olarak bilinmektedir (Pearlmutter, 1969). Bu bağlamda yumuşak davranışsal ölçütler kapsamında değerlendirildiğinde, uluslararasılaşma tutumuna sahip olan yöneticilerin işletmenin uluslararasılaşma derecesine olumlu yönde etki edebileceğini söylemek mümkün olacaktır. Öyle ki, uluslararasılaşma tutumu, bireyin uluslararası faaliyetlere karşı eğiliminin olumlu yönde gelişmesini ifade etmektedir (Nummela vd., 2004). Bu konuda KOBİ'lerde karar verici mekanizma olarak ele alınan yöneticiler ile ilgili yapılan araştırmalar, karar vericinin karakteristik yapısının, işletmenin uluslararasılaşma derecesini ekonomik unsurlar kadar etkilediğini ortaya koymaktadır (Moini, 1995). Örneğin, Barney (1986) yöneticinin de bir parçası olduğu örgütsel kültürün, işletmenin iş yapma şeklini belirlediğini ve yöneticilerin bu bağlamda değerlendirildiğinde uluslararası alanda rekabet avantajı yaratarak performansı artırabileceğini savunmuştur. Reid (1981) ise yaptığı araştırmada, karar vericiye ait tutumların, deneyimlerin, motivasyon ve beklentilerin uluslararasılaşma için temel değişkenler olduğundan bahsetmiştir.

Sullivan'ın (1994) görüşüne göre ise davranışların tam bir güvenilirlikle ölçülmesi mümkün olmayacaktır. Bu doğrultuda uluslararasılaşma derecesi üzerinde yöneticilerin etkisi kapsamında, tutum ve davranışların ölçülmesi yerine üst düzey yöneticilerin uluslararası tecrübelerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Ancak tutumla ilgili bölümde bahsedildiği üzere, tutumun oluşmasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Deneyim ve tecrübe ise bu faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, uluslararası tecrübelerin yöneticilerin tutumlarını uluslararası alanda olumlu yönde geliştireceğini söylemek mümkün olacaktır. Dolayısıyla Sullivan'ın görüşü ile belirlenen üst düzey yöneticiye ait uluslararası deneyimin oranının, uluslararasılaşma derecesini yine uluslararasılaşma tutumu üzerinden etkileyebileceği söylenebilir. Bu doğrultuda, araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 3: KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumu, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.

2.3.4. Kültürel Zekâ, Uluslararasılaşma Derecesi ve Uluslararasılaşma Tutumu

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önünde yatan bazı engellerden daha önce bahsedilmişti. Bu işletmeler, büyük işletmelere nazaran kaynak yetersizliği yaşamakta ve dış ülkelerde pazar araştırması yapmak, bilgi birikimi sağlamak, müşteri bulmak ve iletişim ağı kurmak gibi profesyonellik gerektiren konularda geride kalmaktaydı. Ayrıca, Üst Kademedekiler Teorisi ile ele alınan, yöneticinin karakteristik yapısının işletmenin işleyişine yansması ve yöneticinin bu işletmelerde nihai karar alıcı olması, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yönetsel yetersizliklerin önemini ortaya koymuştu.

Çağdaş uluslararasılaşma teorileri bu konuda KOBİ'ler için bazı alternatifler sunmaktadır. Örneğin, *Şebeke Ağı Modeli*, işletme yöneticilerini yabancı pazarlarda resmi veya gayri resmi iş ilişkileri kurmak üzerine dayandırılmaktadır (Collinson ve Houlden, 2005; Coviello ve Munro, 1995; Mort ve Weerawardena, 2006). Bu modele göre, KOBİ yöneticileri dış pazarlarda iletişim kurabilecekleri bir ortak bularak hedef pazara tek başına giremeyecekleri durumlarda karar alma konusunda yaşadıkları problemlere çözüm üretebilmektedir. (Ellis, 2000; Mtigwe, 2006). *Küresel Doğan İşletmeler Modeli* ise KOBİ'lerin karar yapısı nedeni ile tamamen yöneticiye bağlı olmasını, yöneticinin uluslararası deneyimle kendini geliştirmesini, yeteneklerini koordine etmesini ve yabancı ortaklarla iletişime geçmesi şartıyla, hızla uluslararasılaşarak işletmeye avantaj sağlayabileceğini savunmaktadır. (Contractor, 2007; Mort ve Weerawarden, 2006). Bu bağlamda, küçük işletmelerde yöneticilerin

başarılı ticari ilişkiler kurabilmesi için kültürlerarası etkili iletişim konusunda bireysel gelişimini sağlaması, büyük işletme yöneticilerine nazaran daha önemli bir hal almaktadır (Culpan, 1989; Sapienza vd., 2005).

Uluslararası pazarlarda iş yapabilmek için entelektüel yöneticilik, tecrübeler dayalı bilgi ve yabancı dil hâkimiyeti önemli bireysel değişkenler olarak kabul edilmektedir. Ancak akıcı dil konuşma yetisi, kültürlerarası ortamlarda başarılı iletişim kurmak için ön koşul olarak görülmemektedir (Tomas, 1998). Aynı şekilde, yabancı ülkede yaşamak, çok kültürlü ortamlarda etkili iletişim kurmanın garantisini de vermemektedir. Amerika'da yaşayan ve deniz aşırı ülkelerden gelen bireyler ile yapılan araştırmalar, bu bireylerin yıllardır Amerika'da yaşamasına ve Amerikan İngilizcesini akıcı konuşabilmesine rağmen, Amerikan kültürüne tam uyum sağlayamadığını göstermektedir (Balck vd., 1999, Hechanova vd., 2003). Bu doğrultuda, yabancı dil bilgisi ve uluslararası deneyim gibi unsurların yöneticilerin etkili iletişim kurmasında tek başına etkili olabileceğini söylemek mümkün olmayacaktır. Ancak, uluslararası deneyim ve yabancı dil bilgisi, kültürel zekâ kapsamında bulunan yalnızca iki değişkendir (Early ve Ang, 2003; Thomas ve Inkson, 2004). Kültürel zekâ daha geniş kapsamda, yeni bir kültürü kavramayı, anlamayı, değerlendirmeyi ve bu doğrultuda davranmayı içermektedir. Ayrıca, kültürel zekâyâ sahip olmak yeni kültür hakkında bilgi edinmenin devamlılığını içermektedir. Diğer bir deyişle kültürel zekâyâ sahip olan bireyler, bir kültür hakkında sahip oldukları bilgiyi belli bir aralığa sığdırmadan sürekli yeni bilgiler öğrenme eğilimindedir. En önemlisi ise kültürel zekâ, yeni bir kültürü, o kültürden gelen tek bir bireyin, düşüncelerini, davranışlarını ve isteklerini dikkate almadan, genel değerlendirme yapma yeteneğini içermektedir (Early ve Ang, 2003). Üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâyâ sahip olan bireylerin, yabancı kültürlerin dili, değerleri, tutumları, davranışları, sosyal, ekonomik ve siyasal yapısı gibi birçok unsur hakkında bilgi sahibi olması ve bu bilgilerini yorumlayarak kendi kültürü ve diğer kültürler arasındaki farklılıkları gidermeye yönelik tutum sergilediği bilinmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008 ; Early ve Ang, 2003; Thomas ve Inkson, 2003). Bu doğrultuda, yönetsel kültürel zekâyâ sahip olmanın, KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumlarının gelişmesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Uluslararası faaliyetlerde bulunan küçük işletmelerde, yöneticilerin tutumlarının önem arz ettiği bilinmektedir. Calof ve Beamish (1995) uluslararası faaliyetlerde başarılı olmanın, yöneticilerin uluslararasılaşmaya yönelik meydan okur tavır takınmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Knight (2001) yöneticilerin uluslararası faaliyetlere karşı yatkınlığının, uluslararasılaşma için temel etken olacağını ve işletme performansında büyük etkisi olacağını savunmuştur. Lloyd-Reason vd. (2004) ise üst düzey yönetici, işletme sahibi veya stratejik liderlerin uluslararası faaliyetlere karşı istekli ve yetenekli olmasının, resmi veya gayri resmi uluslararası bağlantılarının olması, yabancı rakipleri hakkında bilgi sahibi olması, uluslararası deneyimlerinin bulunması ve yabancı dil bilgisi gibi faktörlerden etkilendiğinden bahsetmişlerdir. Şahin ve Karakuş (2015) ise üst düzey yöneticilerle derinlemesine mülakat yöntemi ile yaptıkları araştırmada, KOBİ'lerde uluslararası faaliyetlere başlarken en önemli unsurun, yöneticilerin bu konuda istekli olması olduğunu tespit etmişlerdir. Bu konuda istekli olan yöneticiler, sürekli olarak yurt dışı seyahatleri gerçekleştirmekte, kültürlerarası yemek davetlerine, seminerlere, konferanslara ve iş fuarlarına katılarak yabancı kültürler hakkında sahip oldukları bilgileri artırarak, yapacakları iş görüşmelerine bu doğrultuda hazırlanmaktadır. Bu bağlamda, kültürel zekâ kapsamında gelişen uluslararası faaliyetlere karşı olumlu tutumun, işletmenin uluslararasılaşmasına pozitif yönde etki edebileceği söylenebilir. Ayrıca, motivasyonel kültürel zekâyâ sahip olan bireylerin yabancı kültürleri öğrenmeye karşı istekli olması (Early ve Ang, 2003), KOBİ'lerde yönetsel kültürel zekânın, uluslararasılaşma tutumuna bu bağlamda da etkisinden söz edilebilir. Daha öncede bahsedildiği gibi uluslararasılaşma derecesine etki eden davranışsal ölçütler kapsamında, yöneticilerin uluslararasılaşmaya yönelik bu olumlu tutumlarının ise işletme performansına yine olumlu yönde yansıtacağı beklenmektedir.

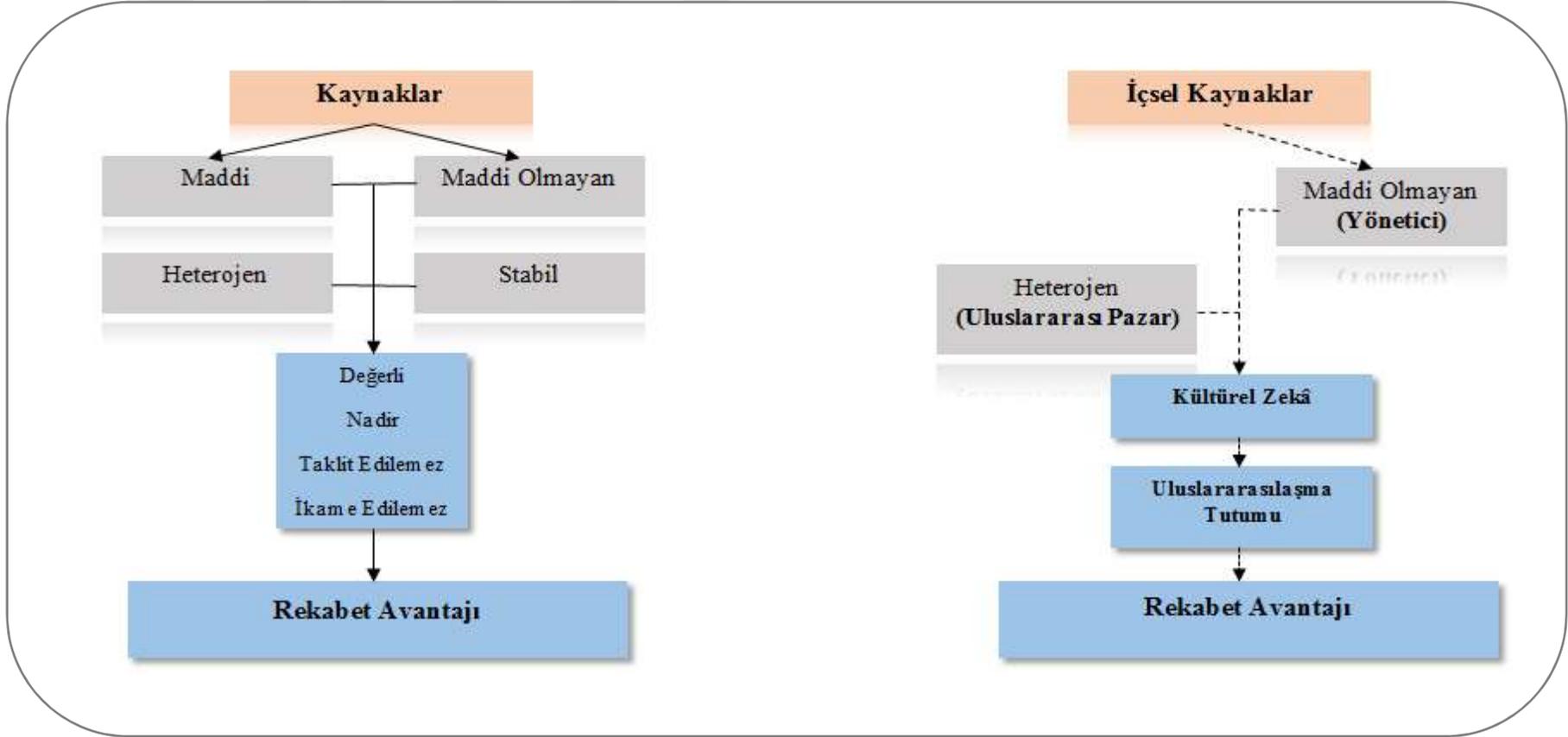
Uluslararasılaşma derecesinde yöneticilerin sahip olduğu tutumun işletme performansına etkisi, kültürel zekânın bu ilişkideki yeri, kaynak temelli yaklaşım ile değerlendirilerek daha anlaşılır bir hale getirilebilir.

Kaynak Temelli Yaklaşım, Michael Porter'ın (1980), işletmelerde rekabet avantajı sağlamak için değer yaratmanın, işletmeye ait varlık ve yeteneklerin, belli faaliyetler doğrultusunda değerlendirilerek geliştirilmesi görüşünden etkilenmektedir. Barney'nin (1986) Kaynak Temelli Yaklaşımına göre işletmeler, ürünlerin pazardaki

pozisyonundan çok sahip oldukları kaynakların stratejik yönetimine odaklanmalıdır. Bu bağlamda işletmeler öncelikle sahip oldukları kaynakların yeterli olduğu pazarlara odaklanmalı, diğer pazarlar için ise sahip olduğu kaynak ve yetenekleri yeterli hale getirmek için çaba sarf etmelidir. Barney'e (1986) göre ticaret yapılacak pazar *Heterojen* (sürekli değişiklik gösteren) veya *Stabil* (farklılık göstermeyen, durağan) olabilir. Heterojen kaynaklar, işletmelere rekabet avantajı sağlamak açısından daha değişken yapıya ve uygulanabilecek farklı stratejilerde kullanılır niteliğe sahip kaynaklar olarak ifade edilmektedir. Stabil kaynaklar ise daha durağan ve sabit bir stratejide kullanılan kaynaklardır. Bu bağlamda sahip olunan kaynakların heterojen nitelikte olması, rekabet stratejileri yaratmada kullanım alanı ve çeşitlilik arz etmesi sebebi ile avantaj sağlayacaktır (Barney, 1991).

Bu doğrultuda, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin, girecekleri pazarın durumuna göre *Değerli, Nadir, Taklit Edilemez ve İkame Edilemez* olması gerekmektedir.

Kaynak Temelli Yaklaşım ile değerlendirildiğinde KOBİ'ler uluslararası pazarlara girmek için öncelikle sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin analizini yapmak durumundadır. Barney'nin (1986) görüşüne göre yöneticiler, işletmenin içsel ve maddi olmayan kaynakları arasında yer almaktadır. Leonidou'ya (2004) göre KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önünde yatan engeller, içsel ve dışsal engeller olarak iki gruba ayrılmaktadır ve bu engeller işletmenin performansına doğrudan etki etmektedir. Yöneticiler, Barney'nin görüşüne göre içsel kaynak olduğu gibi Leonidou'nun görüşüne göre de içsel engeller arasında yer almaktadır ve bu bağlamda yöneticilerin gelişimi işletmenin performansına etki edebilmektedir. KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yöneticilerin rekabet avantajı yaratması, Barney'nin (1986) Kaynak Temelli Yaklaşımına göre Şekil 2.11'de değerlendirilmiştir.



Şekil 2.11: Kaynak Temelli Yaklaşım Kapsamında Yöneticiler
Kaynak: Barney, 1986.

Şekil 2.11’de görüldüğü gibi uluslararası pazarlar, sosyal, ekonomik, kültür gibi faktörlerin değişiklik arz etmesi sebebiyle heterojen pazarlar olarak değerlendirilmektedir. Bu pazarlarda rekabet edebilmek için Barney’nin (1986) Kaynak Temelli Yaklaşımına göre içsel kaynak olan yöneticilerin bu bağlamda, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliklere sahip olması gerekmektedir. Ancak Barney’nin kaynaklar için önerdiği bu özelliklerin hepsi her birey için geçerli olmayabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin kültürel zekâya sahip olması, heterojen yapıda olan uluslararası pazarlarda onları değerli kılabilmektedir. Ayrıca kültürel zekâya sahip olan yöneticilerin uluslararasılaşma tutumlarının olumlu yönde gelişebileceği düşünülebilir. Daha önce de bahsedildiği gibi yöneticilerin uluslararası faaliyetlere karşı olumlu tutumları, işletmenin uluslararası faaliyetlere başlamasında ve faaliyetlerini devam ettirmesine etki etmektedir. Bu bağlamda kültürel zekâ, uluslararasılaşma tutumuna etki ederek işletme adına rekabet avantajı yaratabilmektedir. Rekabet avantajı ise şüphesiz ki işletmenin performansına ve uluslararasılaşma derecesine olumlu yönde etki edecektir. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotez grubu şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 4: KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4a: KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4b: KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4c: KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4d: KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.

2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez 1: *KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 1a: *KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 1b: *KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 1c: *KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 1d: *KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2: *KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2a: *KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2b: *KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2c: *KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 2d: *KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 3: *KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumu, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.*

Hipotez 4: *KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.*

Hipotez 4a: *KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.*

Hipotez 4b: *KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.*

Hipotez 4c: *KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.*

Hipotez 4d: *KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.*

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

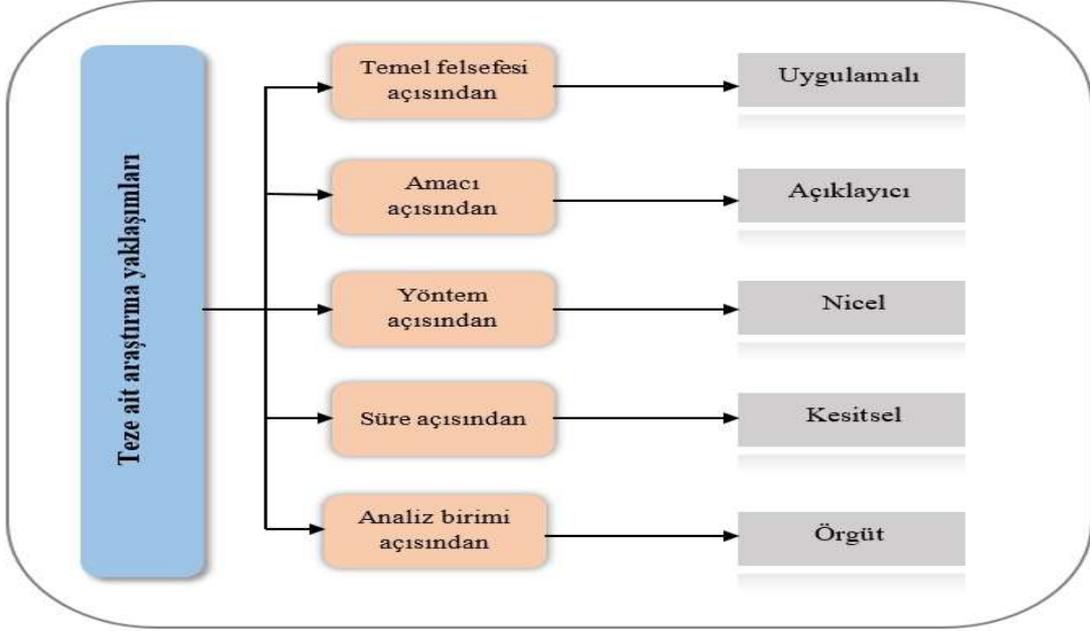
ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

Çalışmanın buraya kadarki kısmında araştırmaya ait alan yazı taraması sonucu kavramsal çerçeve ve değişkenlere yer verilmiş ve araştırmanın hipotezleri kurulmuştur. Bu bölümde ise öncelikle araştırmanın yöntemi ve araştırmanın modeli açıklanacaktır. Daha sonra araştırmaya ait örneklem ve araştırmada fayda edilen veri toplama araçlarına yer verilecektir. Son olarak araştırmaya ait bulgulara yer verilerek bu bulgular doğrultusunda hipotezler yorumlanarak bölüm sonlandırılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu tezin amacı, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ve işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasında, uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Bu bağlamda, tez, amacı açısından açıklayıcı bir araştırmadır. Öyle ki, açıklayıcı araştırmalar, belirli bir kuramı test etmek veya geliştirmek için olayların neden gerçekleştiğini açıklayan araştırmalardır (Nueman, 2010). Şekil 3.1’de teze ait diğer araştırma yaklaşımları yer almaktadır.

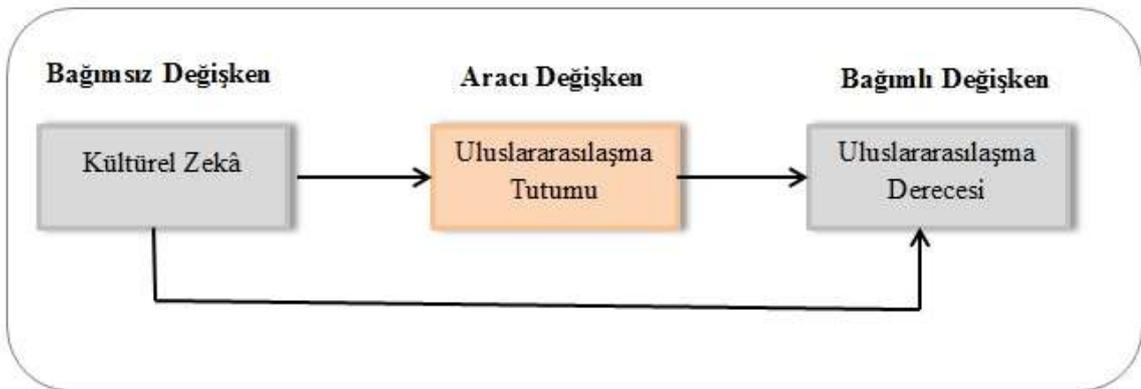
Araştırma, yöntem açısından nicel araştırmadır ve araştırmada elde edilen veriler anket yöntemi ile Aksaray İli Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı KOBİ’lerden elde edilmiştir. Araştırmaya ait veriler, belirli bir dönem içerisinde elde edilmiştir. Bu bağlamda, tez, süre açısından kesitsel araştırmadır. Ayrıca, araştırmada kültürel zekâ ve işletmenin uluslararasılaşması arasındaki ilişki ve bu ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünün incelenmesi, araştırmanın birim açısından örgüt düzeyinde olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.1: Teze Ait Araştırma Yaklaşımları

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yapılan bu tez araştırması amacı bakımından aracılık modeli üzerine kurgulanmıştır. Bu bağlamda araştırmada, bağımsız, bağımlı ve aracı olmak üzere üç değişken yer almaktadır. Araştırmada öncelikle kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi ve uluslararasılaşma tutumu ile ilişkisi irdelenmiştir. Bu doğrultuda, kültürel zekâ araştırmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda uluslararasılaşma derecesi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmada daha sonra kültürel zekâ ve uluslararasılaşma derecesi arasında uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi irdelenmiştir ve araştırmanın aracı değişkeni uluslararasılaşma tutumu olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli Şekil 3.2’de görüldüğü gibidir.



Şekil 3.2: Araştırma Modeli

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın amacı, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı, işletmenin uluslararasılaşması ve yöneticilerin uluslararasılaşmaya yönelik tutumları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olduğu için araştırmanın evrenini Türkiye’deki KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu bağlamda öncelikle Türkiye’de bulunan KOBİ’leri ve özelliklerini incelemekte fayda görülmektedir.

Türkiye KOBİ idaresi KOSGEB’in, 2015-2018 Yılı KOBİ Strateji Eylem Planı (KSEP) göre Türkiye’de 3.529.541 KOBİ faaliyet göstermektedir. TÜİK İş Kayıtlarına (2013) göre işletmelerin net satış hasılatı veya bilançosu ile ilgili yeterli kayıt bulunmadığı için çalışan sayısı 250’den az olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda, Türkiye’de 250’den az çalışanı bulunan 3.524.331 işletme faaliyet göstermektedir (TÜİK, 2013).

Çalışan sayıları 250’nin altında olup, net satış hasılatı veya bilançosu KOBİ statüsünü aşan oldukça az işletme bulunmaktadır (TÜİK, 2013). Ayrıca KSEP, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” 2. maddesinde geçen “Devlet destekleri dışındaki uygulamalar için sadece çalışan sayıları dikkate alınabilir.” ibaresi doğrultusunda, Türkiye’de bulunan KOBİ’leri çalışan sayılarına göre sıralamıştır. Bu bağlamda, yapılan bu tez araştırmasında KOBİ’ler aynı doğrultuda ele alınacaktır.

Tablo 3.1, “Avrupa Topluluğu Ekonomik Faaliyetlerinin İstatistikî Sınıflaması, NACE Rev.2” doğrultusunda, Türkiye’de bulunan girişim sayılarını ve sektörel dağılımını göstermektedir (TÜİK, 2013). Buna göre Türkiye’de bulunan işletmelerin %99,9’unu 250’den az çalışanı olan KOBİ’ler içermektedir. Bu sayı yukarıda bahsedildiği gibi 3.524.331 olarak belirlenmiştir. Büyük girişimler ise %0,1’lik bir oranla 5.210 işletme olarak belirlenmiştir.

Sektörel bazda değerlendirildiğinde, KOBİ’lerin büyük bir çoğunluğunu NACE rev.2 koduna göre G grubu “Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı” (1.241.256) oluşturmaktadır. H grubunda bulunan “Ulaştırma ve Depolama” (560.894) ve C grubunda bulunan “İmalat” (425.158) sektörleri ise KOBİ’lerin büyük çoğunluğunu oluşturan diğer işletmeler arasındadır.

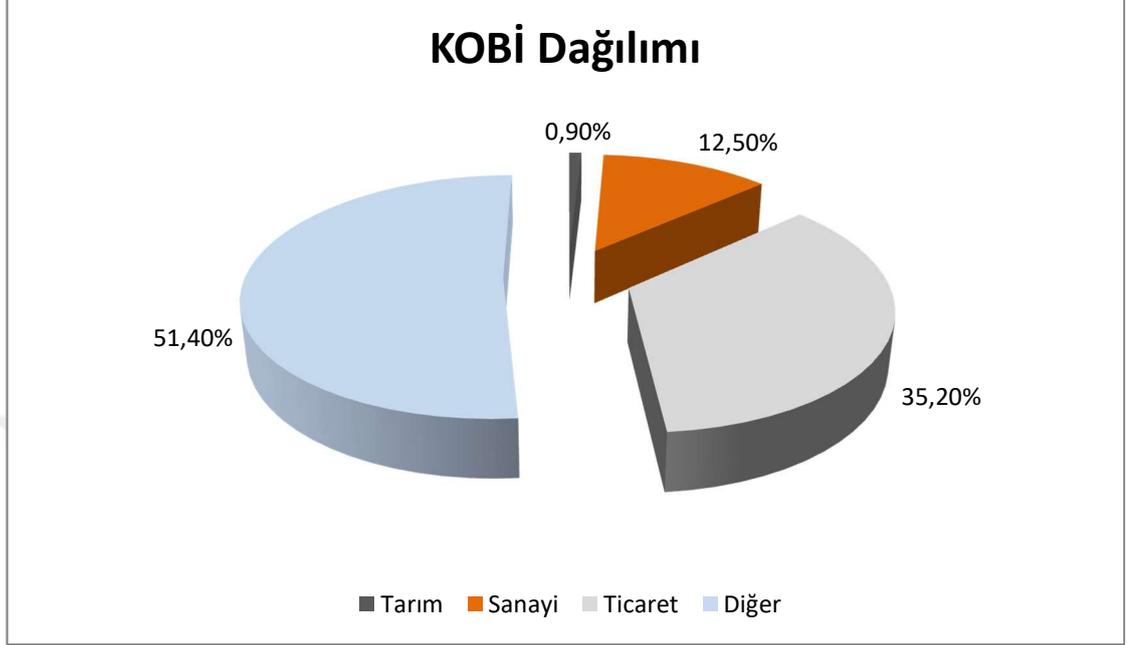
Tablo 3.1’de görüldüğü gibi KOBİ’lerin sektörel dağılımı, Avrupa Sınıflama Sistemi (NACE rev.2)’ne göre 12 grupta detaylı olarak gösterilmiştir. Ancak genel anlamda KOBİ’lerin sektörel dağılımını görebilmek adına, ana başlıklar altında toplanan KOBİ sektör dağılımını incelemekte fayda görülmektedir.

Tablo 3.1: Türkiye’de Bulunan Girişim Sayıları

Sektör (Nace Rev.2)	Çalışan Sayısına Göre Girişim Sayısı				
	0-9	10-49	50-249	0-249	> 250
A – Tarım, Ormanlık ve Balıkçılık	28.619	1.537	211	30.367	22
B – Madencilik ve Taş Ocakçılığı	5.475	1.437	352	7.264	60
C – İmalat	371.608	44.668	8.882	425.158	1.627
D – Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	3.931	418	167	4.516	62
E – Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	3.044	384	103	3.531	81
F – İnşaat	210.095	36.027	7.115	253.237	510
G – Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı	1.189.401	47.583	4.272	1.241.256	472
H – Ulaştırma ve Depolama	548.578	10.929	1.387	560.894	219
I – Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	290.907	12.715	1.597	305.219	307
J – Bilgi ve İletişim	37.877	2.401	426	40.704	86
K – Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.702	1.026	161	25.889	75
L – Gayrimenkul Faaliyetleri	49.662	1.562	160	51.384	15
M – Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	182.344	9.697	738	192.779	117
N – İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	39.727	5.382	2.840	47.949	876
P – Eğitim	21.307	6.284	885	28.476	345
Q – İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	37.682	3.995	870	42.547	291
R – Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	33.470	837	138	34.445	13
S – Diğer Hizmet Faaliyetleri	224.781	3.672	263	228.716	32
TOPLAM	3.303.210	190.554	30.567	3.524.331	5.210
Ölçeklerine Göre İşletmelerin Dağılımı	%93,6	%5,4	%0,9	%99,9	%0,1

Kaynak: TÜİK, 2013; Avrupa KOBİ’leri Raporu, 2013/2014.

KOBİ'lerin ana sektör grupları, TÜİK İş Kayıtlarına göre Tarım, Sanayi, Ticaret ve Diğer olmak üzere 4 ana gruba ayrılmıştır. Bu gruplar doğrultusunda KOBİ dağılımı Şekil 3.3'te görüldüğü gibidir.



Şekil 3.3: KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı

Kaynak: TÜİK, 2013.

Şekilde görüldüğü gibi KOBİ'lerin büyük çoğunluğunu Ticaret (%35,20) alanında iş yapan işletmeler oluşturmaktadır. Sanayi sektöründeki KOBİ'ler ise %12,50'lik bir oranla ikinci sırada yer almaktadır. Tarım sektöründe bulunan işletmeler %0,90'lık bir oranla oldukça küçük bir yer kaplarken, diğer sektörden işletmeler ise %51,40 oranıyla KOBİ'lerin diğer yarısını oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın ana kümesini amacı itibarıyla Türkiye'de bulunan bütün KOBİ'leri kapsamı gerekmektedir. Ancak yukarıda görüldüğü gibi Türkiye'de toplamda 3.524.331 KOBİ bulunmaktadır. Bu rakam, araştırılan tezin hem bütçesi, hem de süresi açısından oldukça fazla görülmektedir. Bu bağlamda, bütçe ve süre kısıtı göz önünde bulundurularak araştırmanın ana kümesi, Aksaray ilinde bulunan ve Aksaray Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı bulunan KOBİ'lerle sınırlandırılmıştır.

Tablo 3.2'de, TÜİK (2013) verilerine göre Aksaray İlinde bulunan işletmelerin sektörlerine göre sayısal dağılımı görülmektedir. Bu bağlamda, Aksaray'da en çok toptan ve perakende ticareti (6.098) yapan işletmelerin bulunduğunu söylemek mümkün olacaktır. Ulaştırma ve depolama sektörü (2.711) ve imalat sektörü (1.386) ise oldukça

yüksek sayıda işletmeler içermektedir. Elektrik ve gaz sektörü (1) ve su temini, kanalizasyon ve atık temini yönetme ve iyileştirme sektörlerinde (7) ise oldukça az sayıda işletme bulunmaktadır. Bütün sektörlerin toplamında Aksaray İlinde 14.732 işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler içerisinde kamu ve özel sektöre ait her ölçekte girişim yer almaktadır.

Tablo 3.2: Aksaray İli İşletmelerinin Sektörel Dağılımı

Aksaray İli	
Sektör	İşletme Sayısı
Madencilik ve taş ocakçılığı	26
İmalat	1.386
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım	1
Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	7
İnşaat	777
Toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı	6.098
Ulaştırma ve depolama	2.711
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	1.265
Bilgi ve iletişim	58
Finans ve sigorta faaliyetleri	145
Gayrimenkul faaliyetleri	158
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	654
İdari ve destek hizmet faaliyetleri	85
Eğitim	90
İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri	99
Kültür, sanat, eğlence, dinlenme ve spor	196
Diğer hizmet faaliyetleri	976
Toplam	14.732

Kaynak: TÜİK, 2013.

Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) 2014 verilerine göre Aksaray ilinde bulunan işletmelerin 2906'sı odanın kayıtlı üyeleri arasında yer almaktadır. Ancak ATSO kayıtlarında az sayıda bulunan büyük işletmelerin yanı sıra büyük oranda şahıs işletmeleri veya aynı kişiye ait birkaç işletmenin bulunduğu gözlenmiştir. Bu

araştırmanın örneklemini ATSO'ya kayıtlı KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu bağlamda, ATSO'dan temin edilen kayıtlı üye listesi üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda 2906 işletmenin 17'sinin büyük işletme 290 işletmenin ise KOBİ niteliğinde olduğu, diğer işletmelerin ise şahıs veya bir şahsa ait yan işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde; sosyal bilim araştırmalarında sık kullanılan ve ana kütlede örneklem büyüklüğü tespit etmek için oluşturulan formüllerden yararlanılarak hazırlanmış bir tablodan istifade edilmiştir. Tablo 3.3'te nicel yönelimli sosyal bilim araştırmaları için %95 ve %99 güvenilirlik düzeylerinde farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 3.3: Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Büyüklüğü (n)*		Evren (N)	Gerekli Büyüklüğü (n)	
	% 95	% 99		% 95	% 99
50	44	47	10 000	370	624
100	79	87	15 000	375	637
250	151	182	20 000	377	644
350	183	229	30 000	379	651
500	217	286	40 000	381	655
750	254	353	50 000	381	657
1 000	278	400	75 000	382	660
1 500	306	461	100 000	383	661
2 000	322	500	250 000	384	661
3 000	341	545	500 000	384	664
5 000	357	587	1 000 000	384	665
6 000	361	599	10 000 000	384	665
8 000	367	615	100 000 000	384	666

* Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısma bakılarak bir üst veya alt tam sayıya tamamlanmıştır.

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2014.

Araştırmanın ana kütleli olarak belirlenen 290 KOBİ için %95 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğü 151, %99 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğü ise 182 olarak belirlenmiştir.

3.3.1. Örnekleme Tekniği

Araştırmanın örnekleme, yukarıda bahsedilen ana kütleden belirlenen gerekli örneklem büyüklüğü dikkate alınarak, olasılıklı örneklem tekniklerinden biri olan tabakalı örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir. Tabakalı (stratified) örneklemede, araştırmanın sorunsalı üzerinde etkisi olması beklenen değişkenler açısından araştırmanın ana kütlesi kendi içerisinde türdeş olan alt gruplara (tabaka) ayrılır ve bu tabakalardan (ana kütledeki oranları nispetinde) rastgele seçimle örnekleme girecek birimler seçilir. Tabakalı örneklemede türdeş gruplardan belirli oranlarda örnekleme alındığından basit tesadüfi ve sistematik örneklemeyle kıyasla evreni temsil gücü daha yüksek ve örneklem hatası daha düşüktür (Gürbüz ve şahin, 2014). Her ne kadar, tabakalı örneklemede araştırmanın sorunsalı üzerinde etkisi olması beklenen değişkenler açısından araştırmanın ana kütlesi kendi içerisinde türdeş olan alt gruplara (tabaka) ayrılması ve bu tabakalardan (ana kütledeki oranları nispetinde) rastgele seçimle örnekleme girecek birimler seçilmesi esas olarak gözetilse de tabakaların oranının istatistiksel analizleri gerçekleştirmeyi güleştirme olasılığı vardır. Bu nedenle ana kütlede yer alan ve uluslararası faaliyet gösteren tüm KOBİ'ler örnekleme dâhil edilmiştir.

ATSO'ya kayıtlı 290 KOBİ arasından uluslararası faaliyet gösteren KOBİ'leri belirlemek için odaya ait "Aksaray İli Yatırım ve Tanıtım Kataloğundan" faydalanılmıştır. Tablo 3.4 Kataloğda bulunan işletmelerin sektörel dağılımını göstermektedir.

Tablo 3.4: Aksaray İli Yatırım ve Tanıtım Kataloğunda Yer Alan İşletmelere Ait Sektörel Dağılım (2014)

Sektör	İşletme Sayısı
Büyük İşletmeler	17
Gıda	26
İnşaat	20
Kimya Plastik	8
Maden	8
Makine	7
Metal	28
Mobilya	12
Otomotive	14
Tarım	9
Tekstil	10
Diğer	2
Toplam	161

Tablo 3.4 incelendiğinde Aksaray İlinde 17 büyük işletme olduğu görülmektedir. Katalogda yer alan diğer işletmeler ise Gıda (26), İnşaat (20), Metal (28) gibi sektörler başta olmak üzere Mobilya (12), Otomotiv (14), Tekstil (10) gibi sektörlerin toplamında 161 girişim olarak yer almaktadır.

Bu katalogda yer alan ve uluslararası faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde ise 17 büyük işletmenin 16'sının uluslararası faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak, araştırmada KOBİ niteliği taşıyan işletmeler, AB KOBİ tanımlaması doğrultusunda 250'den az çalışanı olan işletmeler olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Aksaray İlinde bulunan işletmelerin, ancak 7 tanesi büyük işletme olarak değerlendirilmiş, 10 işletme ise KOBİ niteliğinde incelenmiştir. KOBİ olarak incelenen bu 10 işletmenin 9'u uluslararası faaliyet göstermektedir. Diğer işletmelerin ise 65'i uluslararası faaliyet göstermektedir. Sonuç itibari ile Aksaray ilinde bulunan ve ATSO'ya kayıtlı toplamda 74 KOBİ tespit edilmiştir. Söz konusu KOBİ'lere ait uluslararası faaliyetler Tablo 3.5'te görülmektedir.

Tablo 3.5: Aksaray İli KOBİ'lerine Ait Uluslararası Faaliyet Şekilleri

Uluslararası Faaliyet Şekli	İşletme Sayısı
İthalat	5
İhracat	54
İthalat & İhracat	15
Toplam	74

Kaynak: ATSO Yatırım ve Tanıtım Kataloğu, 2014.

Tablo 3.5'e göre ATSO'ya kayıtlı uluslararası faaliyet gösteren 74 KOBİ'nin, büyük bir çoğunluğu (54) ihracat eylemi gerçekleştirmektedir. 5 KOBİ yalnız ithalat faaliyeti sürdürürken 15 KOBİ ise hem ithalat hem de ihracat faaliyeti gerçekleştirmektedir.

Aksaray İlinde bulunan ve ATSO'ya kayıtlı 290 KOBİ'nin 74'ü uluslararası faaliyet göstermekte, 216'ısı göstermemektedir. Bu doğrultuda araştırmada daha öncede bahsedildiği üzere tabakalı örneklem tekniğinde tabakaların ana kütlede oranları nispetinde alınmasının istatistiksel analizleri güçleştirmesi göz önünde bulundurularak, uluslararası faaliyet gösteren KOBİ'lerin tamamının (74) alınması ön görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın ana kütle ve örnekleme %99 ve %95 güven aralığında Tablo 3.6'da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.6: ATSO'ya Kayıtlı KOBİ'ler ve Tabakalı Örnekleme

Ana Kütle			Örneklem							
Toplam KOBİ	Uluslararası faaliyet gösteren KOBİ		Uluslararası faaliyet göstermeyen KOBİ		Güven Aralığı	Uluslararası faaliyet Gösteren KOBİ		Uluslararası faaliyet göstermeyen KOBİ		Toplam
K	K	%	K	%	%	K	%	K	%	K
290	74	26	216	74	99	74	36	108	64	182
290	74	26	216	74	95	74	49	77	51	151

Tablo 3.6'ya göre araştırmanın ana kütleleri olan 290 KOBİ'nin, %99 güven aralığında 182 KOBİ olarak belirlenen örnekleminin 74'ü (%36) uluslararası faaliyet gösteren, 108'i (%64) ise göstermeyen KOBİ olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında ise 151 KOBİ olarak belirlenen örneklemin 74'ü (%49) uluslararası faaliyet gösteren, 77'si (%51) ise göstermeyen KOBİ olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, yapılacak analizlerde istatistiksel tutarlılığı sağlamak açısından tabaka oranları göz önünde bulundurularak araştırmanın örneklemini, %95 güven aralığında olan 151 KOBİ olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 151 KOBİ yöneticisine gönüllülük esası gereği anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin 110 adedi geri dönmüştür. Bu bağlamda anket geri dönüşüm oranı %73'tür.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan ankette daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır.

Uygulanan anket formunda demografik bilgiler, bağımlı, bağımsız ve aracı değişkene ait ölçeklerin yanı sıra kontrol değişkenlerine ait ölçeklere yer verilmiştir. Ölçekleri belirlemede ilgili alan yazında kapsamlı bir araştırma yapılarak ölçeklerin uluslararası alan yazında kabul görmüş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş orijinal versiyonlarından faydalanılmıştır.

Anket formunda yer alan ölçeklerden bazıları, yerli literatürde daha önceden Türkçeye uyarlanarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve kabul edilmiştir. Bazı ölçekler ise

yabancı literatürde yer aldığı gibi orijinal halinden Türkçeye çevrilerek forma eklenmiştir. Ölçeklerin çevirisinde, Türkçe ve İngilizceye hâkim uzman kişilerden faydalanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Anket formunda ölçeklere ait sorular ve demografik sorular, katılımcıların anlayabileceği ve geri dönüşün sağlanabileceği şekilde açık, okunaklı ve katılımcılara güven verecek bir şekilde hazırlanmıştır. Anketin kapak sayfasında araştırmanın amacına, bilimsel, sosyal içeriğine ve sağlayacağı katkılara yer verilerek katılımcılar bilgilendirilmiştir. Ayrıca kapak sayfasında gizlilik sözleşmesi metnine ve sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgilerine yer verilmiştir. Anket formunda şahıs ve işletme ismi sorulmasından kaçınılmış ve bu uygulama ile gizlilik ve güvenilirlik doğrultusunda mümkün olduğunca geri dönüşüm sağlanmaya çalışılmıştır.

Anket formunda, demografik bilgilerin yanı sıra kullanılan ölçekler şu şekilde sıralanabilir:

- Kültürel Zekâ Ölçeği (Ang vd. (2007)'nin geliştirdiği 20 maddelik ölçek)
- Uluslararasılaşma Derecesi (Sullivan İndeksi)
- Uluslararasılaşma Tutumu (Nummela vd. (2004)'nin geliştirdiği 7 maddelik ölçek)
- Kontrol Değişkenleri- Demografik değişkenler (Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Düzeyi, Uluslararası Tecrübe) ve Kişilik (Benet-Martine ve John, 1998)

Aşağıda bu ölçeklere kısaca değinilecektir.

3.4.1. Kültürel Zekâ Ölçeği

Kültürel zekâ kavramı, 2003 yılında Early ve Ang tarafından alt yapısı oluşturularak 2007 yılında kavramla ilgili ölçek, Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, orijinal ismi ile “The Cultural Intelligence Scale (CQS)” olarak bilinmektedir.

Ölçek, bireyin farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda işlevini başarılı bir şekilde yerine getirmesini sağlayan kültürel zekânın boyutlarını ölçmek için geliştirilmiştir ve amacı, bireyin kültür konusunda düşüncelerini objektif olarak ortaya koymasıdır. Ölçeğin uygulanması ve kullanımı aşağıdadır.

- Ölçek, bireysel değerlendirme için hazırlanmıştır ve grup kullanımı için uygun değildir.
- Ölçek, 15 yaş ve üzeri yetişkinlere uygulanabilir.
- Ölçekte zaman sınırlaması yoktur.
- Ölçek, Üst Bilişsel, Bilişsel, Motivasyonel ve Davranışsal olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.
- Ölçek, bir formda bireylerin kendi kendine cevaplandırabileceği şekilde uygulanmaktadır.
- Ölçekte yer alan sorular, her bir madde için 7’li likert tipi puanlama sistemi ile “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Az Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Az Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “ Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile uygulanmaktadır.
- Ölçekte ters olarak kodlanan madde bulunmamaktadır.
- Ölçeğin puan ranjı 20-140 arasındadır.
- Ölçekte, toplam puanların değeri kültürel zekâ düzeyini göstermektedir ve puanların yüksekliği, kültürel zekânın yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Singapur’da bulunan Nanyang Teknoloji Üniversitesine bağlı “Liderlik ve Kültürel Zekâ Merkezi” araştırmacıları (Van Dyne, Ang ve Koh) kültürel zekâ ölçeğini geliştirmek için girişimlerde bulunmuşlardır. Ölçek ilk hazırlandığında içsel tutarlılığı sağlamak adına kültürel zekânın her bir bileşeni için dört veya altı madde içerecek bir ölçek hazırlamayı hedeflemişlerdir. Bu bağlamda öncelikle zekâ ve kültürlerarası yetkinlikleri kapsayan ilgili alan yazında yaptıkları araştırma sonucunda, kültürel zekânın her bir bileşenin tanımlanmasında 53 maddelik bir başlangıç havuzu oluşturmuşlardır. Havuzda yer alan her bir madde kısa, öz ve anlaşılabilir sade bir dille hazırlanmıştır. Yapılan denemeler sonucunda ters cevaplandırılan maddeler yapay bir doku oluşturduğu için pozitif cevaplanan maddeler tercih edilmiştir. Sonuç itibarı ile 53 maddelik havuz, fakültelerde yapılan paneller doğrultusunda alanında uzman 3 akademisyen ve uluslararası alanda faaliyet gösteren 3 yönetici tarafından okunabilirlik, anlaşılabilirlik ve kapsam açısından değerlendirilerek her bileşene 10 madde gelecek şekilde 40 maddeye indirgenmiştir. Daha sonra 40 maddelik bu ölçek, Nanyang Teknoloji Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencilerine gönüllülük esası gereği uygulanmış ve elde edilen sonuçlara doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu, iyi psikometri değer taşıyan 20 maddeyi kapsayan bir ölçeğe ulaşılmıştır. 20 maddelik bu

ölçeğin, 4'ü üst bilişsel, 6'sı bilişsel, 5'i motivasyonel, 5'i ise davranışsal kültürel zekâ bileşeni için hazırlanan maddelerdir.

20 maddeden oluşan kültürel zekâ ölçeği, Singapur'da ve Amerika'da üniversite öğrencilerini ve uluslararası alanda çalışanları kapsayan, altı farklı örneklem üzerine uygulanmıştır. Araştırmalar sonucunda elde edilen verilere güvenilirlik testi uygulanmış ve test sonucunda Cronbach Alfa değerleri kültürel zekânın her bir bileşeni için aşağıda görüldüğü gibi sıralanmıştır.

- 📖 Üst bilişsel kültürel zekâ (.71)
- 📖 Bilişsel kültürel zekâ (.85)
- 📖 Motivasyonel kültürel zekâ (.75)
- 📖 Davranışsal kültürel zekâ (.83)

Ölçeğe ait yapısal geçerlilik aynı şekilde farklı örneklem üzerinde test edilmiş ve ölçekle en iyi uyum sağlayan modelin kuramsal olarak önerilen, dört faktörlü model olduğu tespit edilmiştir. (Yapılan araştırmalara ait bir örnekte dört faktörlü modele ait uyum iyiliği değerleri iyi düzeydedir) ($X^2=381,18$, $sd=164$, $NNFI=.96$, $CFI=.96$, $RMSEA=.05$, $SRMR=.04$).

Ölçeğin Türkçe uyarlaması, 2012 yılında Şahin, Köksal, Gürbüz ve Ercan tarafından gerçekleştirilmiş ve Kültürel Zekâ Ölçeği (KZÖ) olarak uygulanmıştır. Çeviri esnasında, iki çevirmen birbirinden bağımsız olarak 20 maddelik KZÖ Türkçeye çevirmişlerdir. Daha sonra ortaya çıkan bu iki çeviri, çevirmenlerden bağımsız bir değerlendirici tarafından gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Elde edilen Türkçe form, iki çevirmen tarafından yeniden İngilizceye çevrilmiş ve yine çevirmenlerden bağımsız bir değerlendirici, formu, orijinal İngilizce versiyonu ile karşılaştırarak, Türkçe versiyon üzerinde gereken düzenlemeleri yapmıştır. Çevrilen maddelerin kalitesi, çevirinin doğruluğu, cümlelerin açıklığı ve kelimelerin zorluk derecesi ile kullanılan dilin açıklığı bakımından değerlendirilmiştir. Çeviride, kültürel farklılığa duyarlı davranılmış ve kullanılan kelimeler uygulanacak popülasyona ve ait olduğu yazına uygun bir şekilde seçilmiştir. Ayrıca, çevrilen form, liderlik çalışmaları konusunda deneyimli olan 3 akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve önerileri göz önünde bulundurulmuştur.

Türkçeye uyarlanan KZÖ, öncelikle uluslararası ve çok kültürlü bir askeri örgütte 185 kişiye uygulanmış ve maddeleri anlamada ve cevap vermede herhangi bir güçlüğü rastlanmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra ölçek, 450 üniversite öğrencisi, uluslararası

konaklama sektöründeki 241 çalışana ve uluslararası alanda savunma sanayinde 208 çalışana olmak üzere üç örneklem üzerinde uygulanmıştır. Örneklemeler üzerinde yapılan analizler sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- 🚩 Üst Bilişsel Kültürel Zekâ (.78)
- 🚩 Bilişsel Kültürel Zekâ (.81)
- 🚩 Motivasyonel Kültürel Zekâ (.78)
- 🚩 Davranışsal Kültürel Zekâ (.82)
- 🚩 Tüm ölçek (.87)

Ölçeğin Türkçe uyarlaması alt faktörler için tekrarlı test güvenilirlik katsayıları $r=.63$ ile $r=.72$ arasındadır. Tüm ölçek için ise $r=.74$ olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin Türkçe versiyonu için uygun modelin, İngilizce versiyonu gibi dört faktörlü model olduğu tespit edilmiştir. Dört faktörlü model için uyum iyiliği değerleri iyi seviyededir ($X^2=553.33$, $sd=164$, $NNFI=.94$, $CFI=.95$, $GFI=.89$, $RMSEA=.07$, $SRMR=.06$).

KZÖ Türkçe uyarlaması alt faktörlerinden elde edilen toplan puanlar, duygusal zekanın alt faktörleri toplam puanı ile $r=.09$ ile $r=.33$ korelasyon arasında değerler, sosyal zekanın alt faktörleri ile $r=.14$ ile $r=.38$ arasında korelasyon değerleri aldığı tespit edilmiştir. Daha sonra yapısal eşitlik modeli tekniği doğrultusunda ki-kare testi uygulanan kültürel zekâ Türkçe ölçeği ayrışım-benzeşim geçerliliği incelenmiş ve ölçeğin duygusal zekâ ve sosyal zekâ ile ilişkili fakat onlardan ayrı bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin ayrışım geçerliliğini göstermektedir.

Bu araştırmada kullanılan anket formunda KZÖ'nün Türkçe formundan faydalanılmıştır. Ölçekte yer alan kültürel zekâ bileşenlerine ait maddeler Tablo 3.7'de görülmektedir.

Tablo 3.7: Kültürel Zekâ Ölçeği

Kültürel Zekâ Bileşenleri	Maddeler
MC1 (Üstbilişsel)	Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.
MC2 (Üstbilişsel)	Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde, kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.
MC3 (Üstbilişsel)	Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.
MC4 (Üstbilişsel)	Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.
COG1 (Bilişsel)	Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.
COG2 (Bilişsel)	Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim.
COG3 (Bilişsel)	Başka kültürlerin değerleri ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim.
COG4 (Bilişsel)	Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.
COG5 (Bilişsel)	Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.
COG6 (Bilişsel)	Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergileme kurallarını bilirim.
MOT1 (Motivasyonel)	Başka kültürlerden insanlarla birarada olmaktan hoşlanırım.
MOT2 (Motivasyonel)	Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.
MOT3 (Motivasyonel)	Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaşacağım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.
MOT4 (Motivasyonel)	Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.
MOT5 (Motivasyonel)	Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.
BEH1 (Davranışsal)	Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişim gereklere göre ayarlarım.
BEH2 (Davranışsal)	Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik bir şekillerde kullanırım.
BEH3 (Davranışsal)	Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişim gereklere göre ayarlarım.
BEH4 (Davranışsal)	Kültürlerarası iletişimde, sözel olmayan davranışlarımı, ne kadar gerekliyse ona göre ayarlarım.
BEH5 (Davranışsal)	Yüz ifademi kültürlerarası iletişim gereklere göre değiştiririm.

Kaynak: Şahin vd., 2013.

3.4.2. Uluslararasılaşma Derecesi Ölçeği (Sullivan İndeksi)

Uluslararasılaşma derecesinin ölçülmesi, ilk olarak, Forbes Dergisi'nin 1979 yılında Amerika'nın en çok uluslararasılaşmış 100 işletmesini belirlemesi ile gündeme gelmiştir. Ancak yapılan bu araştırmada işletmeler, "dış gelirleri" dikkate alınarak sıralanmıştır. Uluslararasılaşma derecesinin ölçümü ile ilgili alan yazında yapılan diğer araştırmalar, işletmelerin ne kadar uluslararasılaştığının dış gelirlere ziyade "dış satışlara" bakılarak belirlenebileceğini savunmaktadır (Buckly vd., 1977; Beamish ve DaCosta, 1984; Stopford ve Dunning, 1983; Daniels ve Bracker, 1989; Sullivan, 1994). Söz konusu araştırmalara göre uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesinde üç boyut dikkate alınmaktadır (Vernon, 1971; Stopford ve Wells, 1972; Perlmutter, 1969; Sullivan, 1994). Bu boyutlar, **Performansa Dayalı Ölçütler** (Vernon, 1971), **Yapısal Ölçütler** (Stopford ve Wells, 1972) ve **Davranışsal Ölçütler** (Perlmutter, 1969) olarak sıralanmaktadır.

Bu araştırmada, uluslararasılaşma derecesini belirlemede ölçüm aracı olarak Sullivan İndeksi'nden (1994) faydalanılmıştır. Öyle ki, uluslararasılaşma derecesi ile ilgili yapılan diğer ölçüm araçları veri olarak işletmelerin arşivlerinden faydalanmaktadır. Sullivan, bu ölçüm araçlarını kabul etmekle birlikte, ölçüm kriterlerinin aynı zamanda ölçülebilir güvenilirlik düzeyinde olması gerektiğini düşünmekte ve veri olarak yalnız arşivlerden faydalanılmasını tekrarlama olabileceği görüşünü savunmaktadır. Diğer yandan, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelere göre kültürel dağılımının da bu kriterler arasında olması gerektiğini düşünmektedir. Bu bağlamda KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâları, uluslararasılaşma derecesi ve uluslararasılaşma tutumu arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla olan bu araştırmada, uluslararasılaşma derecesinin ölçümünde Sullivan İndeksi kullanılmıştır.

Sullivan, indeksi oluşturacak değişkenleri belirlemek için ilk olarak ilgili alan yazında yer alan ölçüm araçlarına ait değişkenlerden faydalanmıştır. Tablo 3.8'de görüldüğü gibi bu değişkenler, performansa dayalı ölçüte ait beş değişken, yapısal ölçüte ait iki değişken ve davranışsal ölçüte ait bir değişken olmak üzere sekiz değişkenden oluşmaktadır. Performansa dayalı ölçüte ait değişkenler, Dış Satışların Toplam Satışa Oranı (DSTS), Uluslararası Faaliyete Odaklı Ar-ge Yoğunluğu (AGY), Uluslararası Faaliyete Odaklı Reklam Yoğunluğu (RY), Dış Karın Toplam Kara Oranı (DKTK) ve İhracat Satışlarının Toplam Satışlara Oranı (İSTS) olarak sıralanmaktadır. Yapısal ölçüte ait değişkenler, Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (DVTV) ve Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı

(DŞTŞ) olarak sıralanmaktadır. Uluslararasılaşma derecesini belirlemede yöneticilerin deneyim ve tecrübelerinin de önemli bir etken olduğunu savunan davranışsal ölçüte ait değişken ise Üst Düzey Yöneticilerin Uluslararası Tecrübesi (ÜYUT) olarak sıralanmaktadır. Bu değişkenlerin yanı sıra Sullivan ve Bauerschmidt (1990) uluslararası ticaret yapılan ülkeler arasındaki kültürel mesafelerin de uluslararasılaşma derecesi üzerinde etkili olabileceğini savunmuş ve Sullivan İndekste Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımını (UİKD) ayrı bir değişken olarak ele almış ve toplamda ilk olarak dokuz değişkenlik indeksi analize tabi tutmuştur (Tablo 3.8).

Tablo 3.8: Uluslararasılaşma Derecesi Ölçüm Araçları

Boyutlar	Değişkenler	Kaynak
Performansa Dayalı Ölçüt	Dış Satışların Toplam Satışa Oranı (DSTS)	(Daniels ve Bracker, 1989; Geringer vd., 1989; Stopford ve Dunning, 1983)
	Uluslararası Faaliyete Odaklı ARGE Yoğunluğu (AGY)	(Caves, 1982; Franko, 1989)
	Uluslararası Faaliyete Odaklı Reklam Yoğunluğu (RY)	(Caves, 1982; Capon vd., 1990; Koewn vd., 1989)
	Dış Karın Toplam Kara Oranı (DKTK)	(Sullivan ve Bauerschmidt, 1989)
	İhracat Satışlarının Toplam Satışlara Oranı (İSTS)	(Eppink ve Van Rhijin, 1988)
Yapısal Ölçüt	Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (DVTV)	(Daniels ve Bracker, 1989)
	Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı (DŞTŞ)	(Stopford ve Wells, 1972; Vernon, 1971)
Davranışsal Ölçüt	Üst Düzey Yöneticilerin Uluslararası Tecrübesi (ÜYUT)	(Perlmutter, 1969; Maisonrouge, 1983)
Kültürel Ölçüt	Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı (UİKD)	(Sullivan ve Bauerschmidt, 1990)

Kaynak: Sullivan, 1994.

Belirlenen dokuz değişkenlik indeks, 1980 yılından itibaren Amerika’da yer alan ve gıda, kimya, ilaç, petrol, endüstriyel makinalar, elektronik ve taşımacılık gibi sektörlerinden

oluşan 74 imalat sanayi işletmesi üzerine uygulanmıştır. Veri toplama işleminde DSTS, AGY, RY, DKTK, İSTS, DVTV değişkenleri için işletmelere ait yıllık raporlardan, ÜYUT değişkeni için Kurumsal Yöneticilerin Referans Kitabından (Reference Book of Corporate Managements, Dun, 1991) ve DŞTŞ ve UİKD değişkenleri için Amerikan Kurumsal Aile İşletmeleri ve Uluslararası Kuruluşların Listesinden (Directory of American Corporate Familiesand International Affiliates, Dun, 1991) faydalanılmıştır.

Dokuz değişkenli indekste elde edilen verilerin analizi için homojen önlemlerin alınabileceği Toplam Madde Analizinden faydalanılmıştır (Nunnally, 1978). Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Alpha değeri toplamda .58 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca toplam madde analizi korelasyon değerleri iki farklı sonuç ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlara göre İSTS ($r = -.09$), RY ($r = .07$), AGY ($r = .04$) ve DKTK ($r = .02$) değişkenleri için toplam korelasyon değerleri, $r \geq .291$ değerinin altında olduğu tespit edilmiştir. Nunnally'e göre (1978), toplam madde analizi araştırmalarının ilk evrelerinde güvenilirlik değerleri .70 veya üzerinde değerler içermektedir. Bu bağlamda İSTS, RY, AGY ve DKTK değişkenlerinin indeksten çıkarılması öngörülmüştür. Kalan değişkenler için toplam korelasyon değerleri DSTS ($r = .30$), DVTV ($r = .41$), DŞTŞ ($r = .32$), ÜYUT ($r = .37$) ve UİKD ($r = .42$) olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda Sullivan İndeksini oluşturan değişkenler, ikinci kombinasyon olan beş değişken ile sınırlandırılmıştır. Söz konusu değişkenler şu şekilde sıralanmaktadır:

- 📊 Dış Satışların Toplam Satışa Oranı (DSTS)
- 📊 Dış Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı (DVTV)
- 📊 Dış Şubelerin Toplam Şubelere Oranı (DŞTŞ)
- 📊 Üst Düzey Yöneticileri Uluslararası Tecrübesi (ÜYUT)
- 📊 Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı (UİKD)

Beş değişkenli indekse yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, indeks için tek faktörlü modelin uygun olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükleri her bir değişken için kabul edilebilir değerlerde ve değerlerin dağılımının ise uyum iyiliği içerisinde olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2 = 5.73$).

Sonuç itibari ile güvenilirliği kabul edilen beş değişkenin, toplam madde analizi doğrultusunda her biri için ayrı ayrı değerleri belirlenerek toplamda elde edilen değer, işletmenin uluslararasılaşma derecesini belirleyecek bir formül oluşturulmuştur. Oluşturulan formül şu şekildedir.

$$\text{Uluslararasılaşma Derecesi} = \text{DSTS} + \text{DVTV} + \text{DŞTŞ} + \text{ÜYUT} + \text{UİKD}$$

Yukarıda görülen formül sonucunda toplam değer “0-5” arasında değişecek şekilde analize tabi tutulmuştur. Sonuca göre “0.0” değerini alan işletmenin “kesinlikle uluslararasılaşmamış”, “5.0” alan işletmenin “kesinlikle uluslararasılaşmış” şeklinde yorumlanması öngörülmüştür.

Bu araştırmada, beş maddeden oluşan Sullivan İndeksi (1994) anket formunda yöneticilere soru şeklinde sorulmuştur. Anket formunda yer alan sorular Tablo 3.9’da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.9: Sullivan İndeksi Anket Formu

Sullivan İndeksi Değişkenleri	Anket form soruları
DSTS	Firmanızın dış satışları toplam satışlarının yüzde kaçdır?
DVTV	Firmanızın dış varlıkları toplam varlıklarının yüzde kaçdır?
DŞTŞ	Firmanızın dış şubeleri toplam şubelerinin yüzde kaçdır?
ÜYUT	Meslek yaşamınızın yüzde kaçını uluslararası faaliyetlerle geçirdiniz?
UİKD	Firmanızın uluslararası (ihracat) faaliyetlerini içeren ülkeleri sıralayınız.

Tablo 3.9’den da görüldüğü gibi Sullivan İndeksinde yer alan değişkenler yöneticilere yüzde bazında sorularak doğrudan cevap alınması hedeflenmiştir. UİKD (Uluslararası İşlemlerin Kültürel Dağılımı) değişkenine ait değer ise işletmenin uluslararası ticaret yaptığı ülkelerin sayıları doğrultusunda tespit edilebileceği şeklinde uygulanmıştır.

3.4.3. Uluslararasılaşma Tutumu Ölçeği

Araştırmanın kapsamı bölümünde, uluslararasılaşma tutumu açıklanırken, kavramın henüz yeni olduğundan ve ilgili alan yazında doğrudan tanılandırılmadığından bahsedilmişti. Bu bağlamda, uluslararasılaşma tutumunu ölçmek için yapılan literatür araştırmasında, kavramı ölçmeye en yakın olan ve Nummela, Saarenketo ve Puumalainen (2001) tarafından geliştirilen, “Küresel Zihniyet Ölçeğinden” faydalanılmıştır.

Nummela vd.’nin (2001) geliştirdiği küresel zihniyet ölçeği, bireyin uluslararasılaşmaya karşı yönelimini ölçmeye dair maddeler içermektedir.

Ölçeğin Türkçe versiyonu, İngilizce ve Türkçe dillerine hâkim iki çevirmen tarafından çevrilmiştir. Çevirmenler ilk etapta birbirinden farklı çeviriler yaptıktan sonra, biraraya gelerek elde edilen iki çeviri üzerinde Türk diline uygunluk, anlaşılabilirlik, okunabilirlik ve yalınlık gibi olguları göz önünde bulundurarak 7 maddelik ölçeği son haline getirmişlerdir. Son olarak yapılan çeviri yeniden İngilizceye çevrilerek gereken düzeltmeler yapılmış ve ölçek son hali ile uygulanan anket formuna eklenmiştir. Anket formuna uygulanan ölçeğe ait maddeler ve maddelere ait faktör yükleri Tablo 3.10'dadır.

Tablo 3.10: Uluslararasılaşma Tutumu Ölçeği

Uluslararasılaşma Tututumu Ölçeği Maddeleri	
MAD1	Firmamız için hızla uluslararasılaşmak önemlidir.
MAD2	Uluslararasılaşma, büyüme hedeflerimize ulaşmanın tek yoludur.
MAD3	Gelecekte başarılı olabilmek için uluslararasılaşmalıyız.
MAD4	Büyüme hedeflerimiz büyük oranda uluslararasılaşma yoluyla gerçekleştirilebilir.
MAD5	Uluslararasılaşmaya bağlılık, üst yöneticilerin uluslararası faaliyetlerle ilgili somut davranışlarını gösteren ifadelerle ölçülür.
MAD6	Firma yönetimi uluslararası girişimleri planlamaya çok zaman ayırır.
MAD7	Firma yönetimi bütün dünyayı büyük bir Pazar olarak görür.

Kaynak: Nummela vd., 2001.

3.5. BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler daha öncede bahsedildiği üzere SPSS paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda elde edilen örnekleme ait bulgular, veri toplama araçlarına ait bulgular ve hipotezlere ilişkin bulgulara ise aşağıda yer verilecektir.

3.5.1. Örnekleme Ait Bulgular

Geri dönen anketlerin 51'i uluslararası faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerine, 59'u ise uluslararası faaliyet göstermeyen yöneticilere aittir. Yöneticilere ait demografik değişkenler Tablo 3.11'de görülmektedir.

Tablo 3.11: Örnekleme Ait Demografik Bulgular

Cinsiyet		
	Sayı	Oran (%)
Kadın	4	3,6
Erkek	106	96,4
Toplam	110	100
Eğitim Durumu		
	Sayı	Oran (%)
Okur Yazar	3	2,7
İlköğretim	16	14,5
Lise	36	32,7
Yüksek Okul	9	8,2
Üniversite	35	31,8
Yüksek Lisans	11	10,0
Toplam	110	100
Yaş		
En Düşük	20	
EnYüksek	67	
Ortalama	42	

Tablo 3.11 incelenecek olursa, araştırmaya katılan 110 yöneticinin büyük bir çoğunluğunun erkek (%96,4) yönetici olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiler ise oldukça küçük bir yüzdeyi (%3,6) kapsamaktadır. Katılımcıların eğitim durumunun genelde lise (%32,7) ve üniversite (%31,8) düzeyinde olduğu görülmektedir. Yalnız

okuryazar olan katılımcıların oranı %2,7 ile oldukça küçük bir dilimi kapsarken, yüksekokul mezunlarının %8,2, yüksek lisans mezunlarının ise %10'luk bir oranı kapsadığı görülmektedir. Katılımcıların yaşları ise 20-67 arasında değişirken, ortalama 42 olduğu görülmektedir.

3.5.2. Veri Toplama Araçlarına Ait Bulgular

Araştırmada kullanılan Kültürel Zekâ, Uluslararasılaşma Derecesi ve Uluslararasılaşma Tutumu ölçeklerine ait güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.12'de yer almaktadır. Tablo 3.12'de de görüldüğü gibi KZÖ dört boyutta (Üst Bilişsel Kültürel Zekâ, Bilişsel Kültürel Zekâ, Motivasyonel Kültürel Zekâ, Davranışsal Kültürel Zekâ) incelenmiştir. Ölçeklerin Cronbach α değerleri, genel olarak 0.70'den yüksek değerler aldığı ve iyi ölçüm güvenilirliklerine sahip olduğu görülmüştür (Nunnally, 1978).

Tablo 3.12: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
USTKZ	4	0.943
BKZ	6	0.856
MOTKZ	5	0.889
DAVKZ	5	0.880
UT	7	0.977
UD	5	0.706

Tablo 3.13: Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler

	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
USTKZ	1,00	7,00	5,1909	1,43431	-,906	,230	,253	,457
BKZ	1,00	6,33	3,8933	1,11031	-,055	,230	-,213	,457
MOTKZ	1,80	7,00	4,8382	1,27747	-,262	,230	-,744	,457
DAVKZ	1,00	6,80	4,5836	1,22276	-,386	,230	-,192	,457
UT	1,00	7,00	4,2714	2,23410	-,490	,230	-,391	,457
UD	,00	43,00	7,9927	10,82945	,320	,230	,938	,457

Kültürel zekâ, uluslararasılaşma dercesine ve uluslararasılaşma tutumu ölçeklerine ait psikometrik özellikler ise Tablo 3.13'te yer almaktadır.

Tablo 3.13'te yer alan ölçeklere ait çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelendiğinde ölçeklere ait verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Öyle ki, değişkenlere ait çarpıklık değerleri (USTKZ=-3.939, BKZ=-0.239, MOTKZ= -1,139, DAVKZ=-1.678, UT=-2.130, UD=1.391) USTKZ, BKZ, MOTKZ, DAVKZ ve UT için sola çarpık, UD için ise sağa çarpık ve her biri için normale yakın olduğu görülebilir. Basıklık değerlerinin ise (USTKZ= 0.553, BKZ=-0.466, MOTKZ=-1.628, DAVKZ=-0.420, UT=-0.855, UD=2.052) genel anlamda dik olmadığı yani normal dağılım gösterdiği görülebilir.

Araştırmalarda yapısal eşitlik modelleri değerlendirildiğinde birçok uyum iyiliği değeri kullanılmaktadır. Ki-kare (Chi-Square χ^2), ki-karenin serbestlik derecesine oranı (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom - χ^2/df), iyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index-GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-AGFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) ve ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residual-RMR) ise önerilen değerler arasında en çok fayda edilen değerler arasındadır. Bu değerler arasında öncelikle, Ki-karenin serbestlik derecesine oranının (χ^2/df) 2'den küçük değer alması uyumun iyi olduğunu, 3'ten küçük değer alması ise uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri için ise mükemmel bir uyum 0.05'e eşit veya daha küçük, kabul edilebilir bir uyum 0.08 eşit veya daha küçük kötü uyum ise 0.10'dan daha büyük olarak ifade edilmektedir. CFI değeri için ise mükemmel uyum 0.97 ve üzeri, kabul edilebilir uyum ise 0.95-0.97 arası değerleri ifade etmektedir. GFI değeri ise mükemmel uyum için 0.95 ve üzeri, kabul edilebilir uyum için 0.90 ve 0.94 arası değerler olarak 0 ile 1 aralığında değişmektedir (Browne & Cudeck, 1993; Hoyle, 1995).

Tablo 3.14: Uyum İyiliği Değerleri

Goodness of Fit Statistics	Değer	Uyum İyiliği İstatistikleri
Degrees of Freedom - df	449	Serbestlik Derecesi
Chi-Square - χ^2	995.47	Ki-kare
Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom - χ^2/df	20383.69	Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı
Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA	0.041	Ortalama Hata Karekök Değeri
Comparative Fit Index- CFI	0.97	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Normed Fit Index - NFI	0.95	Normlandırılmış Uyum İndeksi
Non-Normed Fit Index -NNFI	0.97	Normlandırılmamış Uyum İndeksi
Goodness of Fit Index -GFI	0.92	Uyum İyiliği İndeksi
Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI	0.91	Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi

Tablo 3.14’te yer alan uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, genel olarak, kabul edilebilir değerlerin ortaya çıktığı görülmüştür. Bazı değerler, örneğin ki-kare (χ^2) değerinin serbestlik derecesine oranı 3’ün altındadır (2.217) ve kabul edilebilir düzeydedir. GFI 0,90 ve 0,94 değeri aralığında (0.92) ve kabul edilebilir düzeydedir. Bu değerler tavsiye edilen sınırlar içindedir ve bu nedenle araştırmada faydalanılan altı faktörlü modelin geçerliliğini desteklemektedir. Bununla birlikte, modele ilişkin AIC (1153.47) ve CAIC (1593.12) değerlerinin, bağımsızlık modeli (sırasıyla 20447.69 ve 20625.78) değerlerinden daha düşük, doymuş model (sırasıyla 1056.00 ve 3994.46) değerlerinde ise CAIC değerinin daha düşük AIC değerinin ise kabul edilebilir değere yakın olduğu görülmüştür. Keza elde edilen bu veriler de araştırmada kullanılan altı faktörlü modeli desteklemektedir.

Standardize edilmiş katsayı tahminlerinin tümü, 0.01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur. Her bir gözlenen değişkene (faktörler) ait regresyon ağırlıkları (faktör yükleri – korelasyon katsayıları) tek tek incelendiğinde, değerlerin genel olarak yüksek ve anlamlı (0.31’den büyük) olduğu görülmüştür. Parametre tahminlerinin yanı sıra her bir parametre değerinin standart hatasına bölünmesiyle hesaplanan kritik değerlere de bakılmıştır. T-değeri için kritik değer 0.05 anlamlılık düzeyinde 1.96, 0.01 anlamlılık düzeyinde 2.576’dır. Bu değerlerin sıfır değerinden anlamlı derecede farklı olması

beklenmektedir. Bütün parametreler için T-değerleri 0.01 düzeyinde anlamlı olarak bulunmuş ve 7.40'dan 19.98'e kadar değişen değerler aldığı görülmüştür.

Kısaca, bu çalışmada kullanılan kavramları oluşturan yapı ve ilişkilerin, ampirik gözlem sonucu elde edilmiş data setinde var olduğu anlaşılmıştır.

3.5.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgulara geçmeden önce kullanılan değişkenler arasındaki bazı betimsel istatistikler ve korelasyon değerleri incelenmiştir. Tablo 3.15'te araştırmada yer alan bağımsız değişken (Kültürel Zekâ), bağımlı değişken (Uluslararasılaşma Derecesi), aracı değişken (Uluslararasılaşma Tutumu) ve kontrol değişkenlerine ait betimsel istatistikler ve korelasyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.15 incelendiğinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan kültürel zekânın dört boyutta (Üst Bilişsel , Bilişsel , Motivasyonel , Davranışsal Kültürel Zeka) ele alındığı görülmektedir. Bağımlı değişken Uluslararasılaşma derecesi ve aracı değişken uluslararasılaşma tutumu tek boyutta incelenmiştir. Kontrol değişkenleri olarak ise yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve uluslararası tecrübe gibi demografik değişkenlerin yanı sıra kişiliğe ait beş boyuttan Dışa Dönüklük ve Deneyime Açıklık değişkeni olarak incelenmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde, genelde anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre demografik değişkenlerden yaşın araştırmanın temel değişkenleri ile anlamlı ilişkiler içerisinde olmadığı görülmektedir. Ancak araştırmanın bağımlı değişkeni uluslararasılaşma derecesi ($r = .251, p < 0.01$) ve yaş arasında pozitif yönde oldukça anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Diğer demografik değişkenlerden olan cinsiyet ise hem kültürel zekâ bileşenleri hem de uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi için hiçbir anlam ifade etmemektedir. Demografik değişkenlerin sonuncusu olan öğrenim durumu, hem Kültürel zekâ bileşenleri (Sırasıyla; $r = .497, r = .286, r = .369, r = .384, p < 0.01$) hem de uluslararasılaşma tutumu ($r = .443, p < 0.01$) ve uluslararasılaşma derecesi ($r = .398, p < 0.01$) ile oldukça anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Diğer kontrol değişkenlerinden olan uluslararası tecrübe ise cinsiyet faktörü gibi araştırmanın değişkenleri açısından anlam ifade etmemektedir. Son olarak kişilik özelliklerinden dışa dönüklük uluslararasılaşma tutumu ($r = .190, p < 0.05$) ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde iken, deneyime

açıklık, hem kültürel zekâ bileşenleri (Sırasıyla; $r = .519, p < 0.01$, $r = .209, p < 0.05$, $r = .429, p < 0.01$, $r = .441, p < 0.01$) hem de uluslararasılaşma tutumu ($r = .584, p < 0.01$) ve uluslararasılaşma derecesi ($r = .378, p < 0.01$) ile oldukça anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Bu sonuçlara göre; yöneticilerin yaşı ve cinsiyeti gibi faktörlerin kültürel zekâ bileşenleri üzerinde etkisi olmadığını, öğrenim durumunun oldukça etkili olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Diğer bir deyişle yöneticilerin öğrenim düzeyi arttıkça kültürel zekâları da artmaktadır. Aynı zamanda öğrenim düzeyinin yükselmesi, yöneticilerin uluslararasılaşma tutumlarını ve işletmenin uluslararasılaşma derecesini de pozitif yönde etkilemektedir. İlgili alan yazında uluslararası tecrübenin kültürel zekâ ile pozitif yönlü ilişkiler içerisinde olduğu tespit edilmesine rağmen söz konusu araştırmada bu yönde bulgular elde edilmemiştir. Kişilik özellikleri değerlendirildiğinde ise dışa dönük bireylerin uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarının pozitif yönde geliştiğini söylemek mümkün olacaktır. Deneyime açık bireylerin ise yüksek kültürel zekâyâ sahip oldukları sonucuna varılabilir. Aynı zamanda deneyime açık bireylerin uluslararasılaşma tutumları da pozitif yönde gelişmektedir ve işletmenin uluslararasılaşma derecesi yöneticilerin deneyime açıklığından pozitif yönde etkilenmektedir.

Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki incelenecek olursa, bağımsız değişken kültürel zekâ boyutlarından Üst Bilişsel KZ, hem bağımlı değişken uluslararasılaşma derecesi ($r = .410, p < 0.01$) hem de aracı değişken uluslararasılaşma tutumu ($r = .659, p < 0.01$) ile oldukça anlamlı ve pozitif yönde ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Bilişsel KZ, uluslararasılaşma derecesi ($r = .288, p < 0.01$) ve uluslararasılaşma tutumu ($r = .296, p < 0.01$) ile yine anlamlı ve pozitif yönde ilişkilere sahiptir. Aynı şekilde Motivasyonel KZ ve Davranışsal KZ da uluslararasılaşma tutumu (Sırasıyla; $r = .591, r = .519, p < 0.01$) ve uluslararasılaşma derecesi (Sırasıyla; $r = .281, r = .336, p < 0.01$) ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkilere sahiptir. Araştırmanın bağımlı değişkeni uluslararasılaşma derecesi ve aracı değişkeni uluslararasılaşma tutumu arasındaki ilişkinin de ($r = .577, p < 0.01$) yine anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya ait temel değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamıyla anlamlı ve pozitif yönde olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Tablo 3.15: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

	Yaş	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Uluslararası Tecrübe	Dışa Dönüklük	Deneyime Açıklık	Üst Bilişsel KZ	Bilişsel KZ	Motivasyonel KZ	Davranışsal KZ	Uluslararasılaşma Tutumu	Uluslararasılaşma Derecesi
Yaş	1											
Cinsiyet	,045	1										
Öğrenim Durumu	-,205*	-,032	1									
Uluslararası Tecrübe	,146	,035	-,083	1								
Dışa Dönüklük	,114	-,180	,200*	-,129	1							
Deneyim Açıklık	,061	-,007	,437**	,018	,343**	1						
Üst Bilişsel KZ	,133	-,076	,497**	,106	,162	,519**	1					
Bilişsel KZ	-,084	-,011	,286**	,045	,017	,209*	,480**	1				
Motivasyonel KZ	,088	-,132	,369**	-,059	,148	,429**	,708**	,487*	1			
Davranışsal KZ	-,073	-,058	,384**	,020	,114	,441**	,671**	,524*	,736**	1		
Uluslararasılaşma Tutumu	,152	-,032	,443**	,051	,190*	,584**	,659**	,296*	,591**	,519**	1	
Uluslararasılaşma Derecesi	,251*	-,022	,398**	,111	,172	,378**	,410**	,288*	,281**	,336**	,577**	1
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												

Araştırmanın hipotezleri ile ilgili bulgulara geçmeden önce, araştırmada yer alan hipotezleri kısaca açıklamakta fayda görülmektedir. Araştırmanın birinci hipotezi, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsının işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilediğini varsaymaktadır. İkinci hipotez, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsının uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediğini; üçüncü hipotez KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarının işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilediğini ve dördüncü hipotez ise KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâları ile işletmelerin uluslararasılaşma dereceleri arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumlarının aracılık etkisi olduğunu varsaymaktadır. Bu hipotezleri test etmek için ise aracı (mediator) değişken modeli ile hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

İlgili alan yazında aracılık modellerinin test edilmesi için farklı yöntemler bulunmaktadır. Baron ve Kenny'nin nedensel adım yaklaşımı, bu yöntemlerden biridir. Bu yöntem, dizesel yaklaşım olarak da değerlendirilebilir (Hoyle ve Robinson, 2004). Bu doğrultuda, aracılık testini gerçekleştirmek için bazı kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Bu kriterlerden birincisi, bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmasıdır. Yukarıda bahsedildiği gibi araştırmanın bağımsız değişkeni Kültürel Zekâ ve bağımlı değişkeni uluslararasılaşma derecesi arasında anlamlı ilişki bulunmalıdır. İkinci kritere göre bağımsız değişken ile aracı değişken arasında yine istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmalıdır. Keza araştırmanın bağımsız değişkeni kültürel zekâ ve aracı değişkeni uluslararasılaşma tutumu arasında anlamlı ilişki bulunmalıdır. Üçüncü kritere göre ise aracılık modelinin kullanılması ile bağımsız değişken, bağımlı değişken ve aracı değişken ile anlamlı ilişkiler içerisinde olmak durumundadır. Dolayısıyla kültürel zekâ model içerisinde, uluslararasılaşma derecesi ve uluslararasılaşma tutumu ile anlamlı ilişkilere sahip olmalıdır. Bu doğrultuda bağımlı değişken (uluslararasılaşma tutumu) ve bağımsız değişken (kültürel zekâ), aracı değişken (uluslararasılaşma tutumu) regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişken (kültürel zekâ) ile bağımlı değişken (uluslararasılaşma tutumu) arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir ilişki görülmediğinde tam aracılık etkisi (Full Mediation), bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide sadece azalma görülmesi ise kısmi aracılık etkisi (Partial Mediation) olduğunu göstermektedir.

Aracılık modelinin test edilebileceği diğerk bir yöntem ise bootstrap metodudur. Bu metot ise yeniden örnekleme için uygulanmaktadır ve standart sapma, güven aralığı gibi istatistiklerde, parametrik olmayan tahminleme problemlerinde kullanılmaktadır. Metot, Baron ve Kenny'nin (1986) nedensel adım yaklaşımından ve Sobel testinden (Sobel, 1982) daha güçlü sonuçlar elde etmektedir. Öyle ki, bootstrap metodunda uygulanacak test sayısı azalmakta, yol katsayıları ile birlikte dolaylı etkiler ortaya konmakta ve dolaylı etkiye ait dağılımın şekli hakkında hiçbir varsayım yapılmamaktadır (Hayes, 2013). Dolayısıyla bu metot ile geleneksel yaklaşımlarda sıklıkla görülen güven aralığı tahminlemede yanlışlıklar sebebiyle birincil hataların daha fazla ortaya çıkması (MacKinnon vd., 2004) engellenmektedir. Bootstrap metodunda aracılık etkisi üç kriter doğrultusunda belirlenmektedir. Öncelikle bağımsız değişken (Kültürel Zekâ), aracı değişkenle (Uluslararasılaşma Tutumu) anlamlı bir şekilde ilişkili olmalıdır. Daha sonra bağımsız değişkenin (Kültürel Zekâ) etkisi kontrol edildikten sonra, aracı değişken (Uluslararasılaşma Tutumu) ile bağımlı değişken (Uluslararasılaşma Derecesi) anlamlı bir şekilde ilişkili olmalıdır. Son olarak bootstrap metodu ile test edilen bağımsız değişkenin (Kültürel Zekâ) dolaylı etkisi anlamlı olmalıdır (Preacher ve Hayes, 2008). Dolaylı etki ise bağımsız değişkenin aracı değişken vasıtası ile bağımlı değişken üzerinde etkili olması demektir. Bootstrap bulgularında, dolaylı etki için %95 güven aralığı değerlerinin sıfır (0) değerini kapsayıp kapsamadığına bakılarak istatistiksel olarak anlamlılığına karar verilmektedir. Bu sonuçlara göre güven aralığı sıfır değerini kapsamıyor ise dolaylı etki anlamlı kabul edilmektedir.

Bu araştırmada, uluslararasılaşma tutumunun KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide aracılık edip etmediğini test etmek üzere, araştırmanın model bölümünde yer alan Şekil 13 arasındaki tüm yollar regresyon esaslı aracılık testi bootstrap tekniğiyle yapılmıştır. Bu test, IBM SPSS programında (Versiyon 22.0. Armonk, NY: IBM Corp) PROCESS isimli makroda (Hayes, 2013), 5000 yeniden örnekleme seçeneği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aracı değişken ile (mediator) hiyerarşik regresyon analizinde olduğu gibi bootstrap tekniğinde de uluslararasılaşma derecesi bağımlı değişken, kültürel zekâ bağımsız değişken ve uluslararasılaşma tutumu ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Ayrıca, yöneticinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, yurtdışı tecrübesi, kişilik özellikleri (dışadönüklük ve deneyime açıklık) kontrol değişkeni veya ortak değişken (covariates) olarak analize dahil edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yapılan analizlerde, uluslararasılaşma tutumunun kültürel zekâ ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide aracılık rolünü ortaya koymada, kültürel zekâ, üst bilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ olmak üzere dört boyutta analize tabi tutulmuştur. Bootstrap metodu uygulanan söz konusu analizlere ait bulgular kültürel zekânın her bir boyutuna ait olacak şekilde, Tablo 3.16 (üst bilişsel kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasında uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi), Tablo 3.17 (bilişsel kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasında uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi), Tablo 3.18 (Motivasyonel kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasında uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi) ve Tablo 3.19'da (Davranışsal kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasında uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi) yer almaktadır.

Tablo 3.16: Üst Bilişsel Kültürel Zekâ ile Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkide Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Etkisi

	Step 1: Uluslararasılaşma Tutumu (UT)				Step 2: Uluslararasılaşma Derecesi (UD)			
	B	SH	LLCI	ULCI	B	SH	LLCI	ULCI
Üst Bilişsel Kültürel Zekâ (UBKZ)	.6673	.1390	.3916	.9431	-.6161	.8248	-2.2523	1.0202
Uluslararasılaşma Tutumu (UT)					2.2089	.5327	1.1519	3.2658
Yaş	.0261	.0185	-.0106	.0628	.2691	.1000	.0707	.4675
Cinsiyet	-.0260	.8337	-1.6798	1.6277	-.6695	4.4634	-9.5248	8.1859
Öğrenim Durumu	.5430	.3914	-.2333	1.3194	6.2858	2.1152	2.0892	10.4824
Uluslararası Tecrübe	-.0009	.0089	-.0186	.0168	.0531	.0478	-.0416	.1479
Dışadönüklük	-.0436	.1513	-.3437	.2565	.1698	.8102	-1.4377	1.7773
Deneyime Açıklık	.5696	.1603	.2516	.8876	.2089	.9103	-1.5972	2.0149
UBKZ'nin UD Üzerinde Toplam Etkisi (Total effect of X on Y)	.8580	.8016	-.7323	2.4482				
UBKZ'nin UD Üzerinde Doğrudan Etkisi (Direct effect of X on Y)	-.6161	.8248	-2.2523	1.0202				
UBKZ'nin UD Üzerinde Dolaylı Etkisi (Indirect effect of X on Y)	1.4740	.4847	.7128	2.6612				

Note: $n = 110$. LLCI, düşük güven aralığı; ULCI, yüksek güven aralığı. Cinsiyet Kodları 1 = Kadın, 2 = Erkek. Eğitim Kodları 1 = İlköğretim, 2 = lise, 3 = Yüksekokul, 4 = Üniversite 5 = Yüksek Lisans ve Üzeri. Tüm güven aralıkları için % 95 güven düzeyi dikkate alınmıştır.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tablo 3.17: Bilişsel Kültürel Zekâ ile Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkide Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Etkisi

	Step 1: Uluslararasılaşma Tutumu (UT)				Step 2: Uluslararasılaşma Derecesi (UD)			
	B	SH	LLCI	ULCI	B	SH	LLCI	ULCI
Bilişsel Kültürel Zekâ (BKZ)	.2939	.1585	-.0206	.6083	1.0950	.7865	-.4654	2.6553
Uluslararasılaşma Tutumu (UT)					1.9147	.4855	.9515	2.8779
Yaş	.0479	.0197	.0088	.0869	.2713	.0987	.0754	.4672
Cinsiyet	-.4260	.9036	-2.2185	1.3664	-.3275	4.4136	-9.0839	8.4289
Öğrenim Durumu	1.1571	.3981	.3674	1.9469	5.3677	2.0220	1.3561	9.3793
Uluslararası Tecrübe	.0034	.0097	-.0158	.0225	.0453	.0472	-.0483	.1389
Dışadönüklük	-.0760	.1648	-.4028	.2509	.2610	.8048	-1.3357	1.8577
Deneyime Açıklık	.8113	.1641	.4858	1.1368	.0627	.8922	-1.7073	1.8327
BKZ'nin UD Üzerinde Toplam Etkisi (Total effect of X on Y)	1.6576	.8273	.0166	3.2987				
BKZ'nin UD Üzerinde Doğrudan Etkisi (Direct effect of X on Y)	1.0950	.7865	-.4654	2.6553				
BKZ'nin UD Üzerinde Dolaylı Etkisi (Indirect effect of X on Y)	.5627	.3763	-.1117	1.3952				

Note: $n = 110$. LLCI, Düşük Güven Aralığı; ULCI, Yüksek Güven Aralığı. Cinsiyet Kodları 1 = Kadın, 2 = Erkek. Eğitim Kodları 1 = İlköğretim, 2 = Lise, 3 = Yüksekokul, 4 = Üniversite 5 = Yüksek lisans ve Üzeri. Tüm güven aralıkları için % 95 güven düzeyi dikkate alınmıştır.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tablo 3.18: Motivasyonel Kültürel Zekâ ile Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkide Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Etkisi

	Step 1: Uluslararasılaşma Tutumu (UT)				Step 2: Uluslararasılaşma Derecesi (UD)			
	B	SH	LLCI	ULCI	B	SH	LLCI	ULCI
Motivasyonel Kültürel Zekâ (MOTKZ)	.6514	.1402	.3733	.9294	-1.0765	.8172	-2.6977	.5447
Uluslararasılaşma Tutumu (UT)					2.3285	.5265	1.2838	3.3731
Yaş	.0322	.0184	-.0042	.0687	.2680	.0987	.0722	.4638
Cinsiyet	.1606	.8441	-1.5140	1.8351	-1.2325	4.4677	-10.0963	7.6313
Öğrenim Durumu	.8871	.3705	.1521	1.6221	6.1237	2.0154	2.1251	10.1223
Uluslararası Tecrübe	.0076	.0089	-.0101	.0253	.0424	.0474	-.0517	.1364
Dışadönüklük	-.0478	.1521	-.3496	.2540	.1505	.8054	-1.4473	1.7484
Deneyime Açıklık	.6260	.1577	.3131	.9389	.2176	.8974	-1.5628	1.9979
MOTKZ'nin UD Üzerinde Toplam etkisi (Total effect of X on Y)	.4401	.8070	-1.1607	2.0409				
MOTKZ'nin UD Üzerinde Doğrudan etkisi (Direct effect of X on Y)	-1.0765	.8172	-2.6977	.5447				
MOTKZ'nin UD Üzerinde Dolaylı Etkisi (Indirect effect of X on Y)	1.5167	.4908	.7309	2.7316				

Note: $n = 110$. LLCI, Düşük Güven Aralığı; ULCI, Yüksek Güven Aralığı. Cinsiyet Kodları 1 = Kadın, 2 = Erkek. Eğitim Kodları 1 = İlköğretim, 2 = Lise, 3 = Yüksekokul, 4 = Üniversite 5 = Yüksek Lisans ve Üzeri. Tüm güven aralıkları için % 95 güven düzeyi dikkate alınmıştır.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tablo 3.19: Davranışsal Kültürel Zekâ ile Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkide Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Etkisi

	Step 1: Uluslararasılaşma Tutumu (UT)				Step 2: Uluslararasılaşma Derecesi (UD)			
	B	SH	LLCI	ULCI	B	SH	LLCI	ULCI
Davranışsal Kültürel Zekâ (DKZ)	.5350	.1505	.2364	.8336	.3961	.8195	-1.2298	2.0219
Uluslararasılaşma Tutumu (UT)					1.9550	.5107	.9418	2.9683
Yaş	.0493	.0189	.0119	.0867	.2649	.1000	.0665	.4633
Cinsiyet	-.2495	.8680	-1.9713	1.4724	-.2459	4.4568	-9.0879	8.5962
Öğrenim Durumu	1.0127	.3824	.2542	1.7711	5.6818	2.0295	1.6554	9.7082
Uluslararası Tecrübe	.0033	.0093	-.0151	.0216	.0483	.0475	-.0459	.1426
Dışadönüklük	-.0626	.1579	-.3759	.2507	.2174	.8112	-1.3920	1.8267
Deneyime Açıklık	.6524	.1656	.3239	.9808	.0217	.9128	-1.7893	1.8326
DKZ'nin UD Üzerinde Toplam Etkisi (Total effect of X on Y)	1.4421	.8232	-.1909	3.0750				
DKZ'nin UD Üzerinde Doğrudan Etkisi (Direct effect of X on Y)	.3961	.8195	-1.2298	2.0219				
DKZ'nin UD Üzerinde Dolaylı Etkisi (Indirect effect of X on Y)	1.0460	.4055	.4561	2.1287				

Note: $n = 110$. LLCI, Düşük Güven Aralığı; ULCI, Yüksek Güven Aralığı. Cinsiyet Kodları 1 = Kadın, 2 = Erkek. Eğitim Kodları 1 = İlköğretim, 2 = Lise, 3 = Yüksekokul, 4 = Üniversite 5 = Yüksek Lisans ve Üzeri. Tüm güven aralıkları için % 95 güven düzeyi dikkate alınmıştır.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Araştırmanın birinci hipotezi *KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsının işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilediğini varsaymaktadır.*

Tablo 3.16’da yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre; üst bilişsel kültürel zeka ile uluslararasılaşma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($\beta= 0.8580$, $p = 0,2870$ yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: - 0,7323 – 2,4482). Bu sonuç, *KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki Hipotez 1a’nın desteklenmediğini göstermektedir.*

Tablo 3.17’de yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre bilişsel kültürel zeka uluslararasılaşma derecesini pozitif yönde etkilemektedir ($\beta= 1.6576$, $p < 0.001$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 0.0166 – 3.2987). Bu sonuç, *KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki Hipotez 1b’nin desteklendiğini göstermektedir.*

Tablo 3.18’de yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre motivasyonel kültürel zeka ile uluslararasılaşma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($\beta= 0.4401$, $p= 0.5867$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı:-1.1607 – 2.0409). Bu sonuç, *KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki Hipotez 1c’nin desteklenmediğini göstermektedir.*

Tablo 3.19’da yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre davranışsal kültürel zeka uluslararasılaşma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($\beta= 1.4421$, $p= 0,828$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: -0.1909 - 3.0750). Bu sonuç, *KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki Hipotez 1d’nin desteklenmediğini göstermektedir.*

Elde edilen bulgular, birinci hipotezin kısmen (Hipotez 1b) desteklendiğini göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi *KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilediğini varsaymaktadır.*

Tablo 3.16’da yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre üst bilişsel kültürel zekanın uluslararasılaşma tutumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($\beta= 0.6673, p < 0,001$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 0,3916– 0,9431). Bu sonuç, *KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı uluslararasılaşma tutumunu olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki **Hipotez 2a’nın desteklendiğini göstermektedir.***

Tablo 3.17’de yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre bilişsel kültürel zeka ile uluslararasılaşma tutumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($\beta= 0.2939, p = 0,667$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: -0.0206– 0.6083). Bu sonuç, *KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı uluslararasılaşma tutumunu olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki **Hipotez 2B’nin desteklenmediğini göstermektedir.***

Tablo 3.18’de yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre motivasyonel kültürel zekanın uluslararasılaşma tutumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($\beta= 0.6514, p < 0,001$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 0.3733– 0.9294). Bu sonuç, *KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı uluslararasılaşma tutumunu olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki **Hipotez 2C’nin desteklendiğini göstermektedir.***

Tablo 3.19’da yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre davranışsal kültürel zekanın uluslararasılaşma tutumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($\beta= 0.5350, p < 0,001$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 0.2364– 0.8336). Bu sonuç, *KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı uluslararasılaşma tutumunu olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki **Hipotez 2D’nin desteklendiğini göstermektedir.***

Elde edilen bulgular, ikinci hipotezin kısmen (Hipotez 2a, 2c, 2d) desteklendiğini göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi *KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumu, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilediğini varsaymaktadır.*

Tablo 3.16’da yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre üstbilişsel kültürel zeka modele sokulduğunda, uluslararasılaşma tutumunun uluslararasılaşma derecesini pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($\beta= 2.2089$, $p < 0,001$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 1,1519– 3,2658).

Tablo 3.17’de yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre bilişsel kültürel zeka modele dahil edildiğinde, uluslararasılaşma tutumunun uluslararasılaşma derecesini pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($\beta=1.9147$, $p < 0,001$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 0,9515–2.8779).

Tablo 3.18’de yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre motivasyonel kültürel zeka modele dahil edildiğinde, uluslararasılaşma tutumunun uluslararasılaşma derecesini pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($\beta=2.3285$, $p < 0,001$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 1.2838–3.3731).

Tablo 3.19’da yer alan bootstrap tekniğiyle yapılmış regresyon esaslı aracılık testi sonuçlarına göre davranışsal kültürel zeka modele dahil edildiğinde, uluslararasılaşma tutumu uluslararasılaşma derecesini pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($\beta=1.9550$, $p < 0,001$, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 0.9418–2.9683).

Bu sonuçlar, *KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumu, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir şeklindeki Hipotez 3’ün desteklendiğini göstermektedir.*

Elde edilen bulgular, üçüncü hipotezin desteklendiğini göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi *KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi olduğunu varsaymaktadır.*

Tablo 3.16’da yer alan sonuçlara bakıldığında, üst bilişsel kültürel zekanın uluslararasılaşma tutumuyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ($\beta= 0.6673$, $p < 0,001$), üst bilişsel kültürel zekanın etkisi kontrol edildiğinde uluslararasılaşma tutumu ile uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta= 2.2089$, $p < 0,001$) ve üst bilişsel kültürel zeka için uluslararasılaşma

tutumunun anlamlı aracılık etkisinin olduğu görülmüştür (dolaylı etki için nokta tahmini: 1,4740; yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 0,7128 – 2,6612). Bu bulgular, üst bilişsel kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumu vasıtasıyla uluslararasılaşma derecesi üzerinde anlamlı bir dolaylı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Tablo 3.16’da yer alan sonuçlara göre uluslararasılaşma tutumunun etkisi kontrol edildiğinde üst bilişsel kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -0.6161$, $p = 0,4568$). Kısaca, uluslararasılaşma tutumu üst bilişsel kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide aracılık etmektedir. ***Elde edilen bulgular, KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır şeklindeki Hipotez 4a’nın desteklendiğini göstermektedir.***

Tablo 3.17’de yer alan sonuçlara bakıldığında, bilişsel kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumuyla anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı ($\beta = 0.2939$, $p = 0,667$), ancak bilişsel kültürel zekânın etkisi kontrol edildiğinde uluslararasılaşma tutumu ile uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta = 1.9147$, $p < 0,001$) ve bilişsel kültürel zeka için uluslararasılaşma tutumunu aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür (dolaylı bir etki için nokta tahmini: 0.5627; yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: -0.1117 – 1.3952). Bu bulgular, bilişsel kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumu vasıtasıyla uluslararasılaşma derecesi üzerinde dolaylı etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Ayrıca, Tablo 3.17’de yer alan sonuçlara göre uluslararasılaşma tutumunun etkisi kontrol edildiğinde bilişsel kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = 1.0950$, $p = 0.1669$). Kısaca, uluslararasılaşma tutumu bilişsel kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide aracılık etmemektedir. ***Elde edilen bulgular KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır şeklindeki Hipotez 4b’nin desteklenmediğini göstermektedir.***

Tablo 3.18’de yer alan sonuçlara bakıldığında, motivasyonel kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumuyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ($\beta = 0.6514$, $p < 0,001$), motivasyonel kültürel zekânın etkisi kontrol edildiğinde uluslararasılaşma tutumu ile uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta = 2.3285$, $p < 0,001$) ve motivasyonel kültürel zeka için

uluslararasılaşma tutumunun anlamlı aracılık etkisinin olduğu görülmüştür (dolaylı etki için nokta tahmini: 1.5167; yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı:0,7309–2,7316). Bu bulgular, motivasyonel kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumu vasıtasıyla uluslararasılaşma derecesi üzerinde anlamlı dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Tablo 3.18’de yer alan sonuçlara göre uluslararasılaşma tutumunun etkisi kontrol edildiğinde motivasyonel kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -1.0765, p = 0,1907$). Kısaca, uluslararasılaşma tutumu motivasyonel kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide aracılık etmektedir. ***Elde edilen bulgular, KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır şeklindeki Hipotez 4c’nin desteklendiğini göstermektedir.***

Tablo 3.19’da yer alan sonuçlara bakıldığında, davranışsal kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumuyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ($\beta = 0.5350, p < 0,001$), davranışsal kültürel zekânın etkisi kontrol edildiğinde uluslararasılaşma tutumu ile uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta = 1.9550, p < 0,001$) ve davranışsal kültürel zeka için uluslararasılaşma tutumunun anlamlı aracılık etkisinin olduğu görülmüştür (dolaylı etki için nokta tahmini: 1.0460; yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış %95 güven aralığı: 0,4561 – 2.0219). Bu bulgular, davranışsal kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumu vasıtasıyla uluslararasılaşma derecesi üzerinde anlamlı bir dolaylı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Tablo 3.19’da yer alan sonuçlara göre uluslararasılaşma tutumunun etkisi kontrol edildiğinde davranışsal kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerindeki etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = 0.3961, p = 0,6299$). Kısaca, uluslararasılaşma tutumu davranışsal kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide aracılık etmektedir. ***Kısaca Elde edilen bulgular, KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır şeklindeki Hipotez 4d’nin desteklendiğini göstermektedir.***

Elde edilen bulgular Hipotez 4d’nin kısmen (4a,4c,4d) desteklendiğini göstermektedir.

Yapılan bu analizler sonucunda araştırmanın hipotezlerinin özet yorumları Tablo 3.20’de yer almaktadır.

Tablo 3.20: Kültürel zekâ, Uluslararasılaşma Tutumu ve Uluslararasılaşma Derecesi Arasındaki İlişkilere Ait Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezler	Test Sonuçları
H1a: KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H1b: KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H1c: KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H1d: KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H2a: KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H2b: KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENMEDİ
H2c: KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H2d: KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H3: KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumu, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H4a: KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H4b: KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H4c: KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H4d: KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu tez çalışmasının amacı, yöneticilere ait kültürel zekâ ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak detaylı literatür taraması yapılmış ve araştırmada yer alacak kavramlara açıklık getirilmiştir. Bu bağlamda en kısa tanımıyla kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini sağlayan yetenekler seti olarak ifade edilmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008; Early ve Ang, 2003). Uluslararasılaşma derecesi, genel anlamda, işletmelerin ne oranda uluslararası faaliyetlerde bulunduğunu ifade etmektedir (Sullivan, 1994). Uluslararasılaşma tutumu ise bireyin işletmeye ait uluslararası faaliyetlere karşı olumlu eğilim göstermesini ifade etmektedir (Nummela vd., 2004).

Araştırmanın uygulama alanı olarak KOBİ'ler tercih edilmiştir. Öyle ki, Türkiye ekonomisinin %99,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde bulunmada büyük işletmelere nazaran daha geri planda kaldığını ve bu konuda bazı engellerle karşı karşıya kaldığını göstermektedir. KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki bu engeller ilgili alan yazında, kısıtlı teknik yetenekler (Chau ve Pederson, 2000), rekabetten korkma (Leonidou,1995), organizasyonel ve operasyonel engeller (Hamill ve Gregory, 1997), potansiyel pazar hakkında kısıtlı bilgi (Suarez-Ortega,2003; Leonidou,1995), gümrük vergileri ve vergi harici engeller (Czinkota ve Ronkainen, 2001; Kume vd., 2001) ve kısıtlı finansal kaynaklar (Leonidou, 1995) olarak sıralanmaktadır. Ancak, bu konuda yapılan en kapsamlı araştırma OECD (2007) tarafından yapılmıştır. OECD, diğer araştırmalarda

olduğu gibi, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engelleri, finansal ve iş gücü kısıtları, pazar araştırması ve analizleri yapabilmek için kaynak yetersizlikleri, denizaşırı müşterilerle iletişime geçme sıkıntıları olarak sıraladıktan sonra yönetsel yetersizlerinde KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında önemli bir engel olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını engelleyen yönetsel yetersizlikler, araştırmanın uygulama alanı için KOBİ'lerin tercih edilmesini uygun kılmaktadır. Öyle ki, KOBİ'lerde büyük işletmelere nazaran merkezi yönetim söz konusu olmakta ve yöneticilerin aldığı kararlar işletmenin bütününe yansımaktadır. Üst Kademedekiler Teorisi ile açıklanabilecek bu durum, KOBİ yöneticilerinin sahip olacağı kültürel zekânın, işletmenin uluslararası faaliyetlerde bulunmasını olumlu yönde etkileyebileceğini düşündürmektedir. Üst Kademedekiler Teorisine göre, her yönetici veya işletme ile ilgili karar verici kişi sahip olduğu kişisel değerleri, görüşleri ve karakterini yönetsel kararlarına yansıtmaktadır (March ve Simon, 1958). Kültürel zeka ise farklı kültürlere, etnik kökenlere, demografik alt yapılara sahip insanların birarada en verimli şekilde çalışabilmelerini önermektedir (Jonhson vd., 2006) ve yabancı dil bilgisi, uluslararası tecrübe gibi durumları bileşenleri arasında içermektedir (Early ve Ang, 2003). Bu durumda kültürel zekâyâ sahip olan KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarının olumlu yönde gelişeceği ve işletmenin uluslararasılaşma faaliyetlerinin de bu yönde artacağı beklenmektedir. Buradan yola çıkarak araştırmanın modeli oluşturulmuş ve araştırmaya ait 13 hipotez kurulmuştur.

Araştırmanın evrenini Aksaray Ticaret ve Sanayi Odasına (ATSO) kayıtlı KOBİ'ler oluşturmaktadır. ATSO'ya kayıtlı toplam 290 KOBİ bulunmaktadır. Bu KOBİ'ler arasından 151 KOBİ, tabakalı örneklem metodu ile araştırmanın örneklemini olarak belirlenmiştir. Söz konusu KOBİ'lerin 74'ü (%49) uluslararası faaliyette bulunmakta, 77'si (%51) ise bulunmamaktadır.

Araştırmada veri elde etmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Uygulanan ankette daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve kanıtlanmış ölçeklerden ve demografik bilgilerden faydalanılmıştır. Kültürel Zekâ Ölçeği için Ang vd. (2007)'nin geliştirdiği 20 maddelik ölçek, Uluslararasılaşma Derecesi için Sullivan İndeksi, Uluslararasılaşma Tutumu için Nummela vd. (2004)'nin geliştirdiği 7 maddelik ölçek ve kontrol değişkenleri olarak yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, uluslararası tecrübe gibi demografik değişkenlerin yanı sıra Benet-Martine ve John (1998) tarafından geliştirilen Kişilik Ölçeği kullanılmıştır.

Anket formları, örneklem olarak belirlenen 151 KOBİ yöneticisine gönüllülük esası gereği uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin 110'u geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 51'i uluslararası faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerine, 59'u ise uluslararası faaliyet göstermeyen yöneticilere aittir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 2010 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Analizlerde değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile kontrol edilmiştir. Ayrıca, araştırmada yer alan aracılık etkisi bootstrap metodu ile analize tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre öncelikle kontrol değişkenleri ve temel değişkenler arasındaki ilişki ele alınacak olursa yaşın üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ ile pozitif yönde, bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bize yöneticilerin yaşları arttıkça yabancı kültürler hakkında sahip oldukları bilginin azaldığını ve diğer kültürlere ait imgeleri davranışlarına yansıtmayı reddettiklerini göstermektedir. Diğer yandan yaş, uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi ile pozitif ilişkiler içerisindedir. Bu bağlamda, yöneticilerin yaşlarının artması daha çok uluslararası faaliyete yöneldiklerini ve bunun işletmenin uluslararası ticaret performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Cinsiyet faktörünün ise hem kültürel zekâ bileşenleri hem de uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu durumun ankete yanıt veren yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Öğrenim durumunun ise kültürel zekâ bileşenleri, uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi ile oldukça anlamlı ve pozitif yönde ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin öğrenim durumunun artması, kültürel zekâlarının artmasına, uluslararası faaliyetlere karşı olumlu tutumlara sahip olmalarına ve işletmenin uluslararasılaşma derecesinin de artmasına neden olmaktadır. Diğer kontrol değişkenlerinden uluslararası tecrübe, kültürel zekâ bakımından oldukça önem arz etmektedir. Bu konuda geçmişte yapılan araştırmalar, uluslararası tecrübe ve kültürel zekâ arasında pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda ise uluslararası tecrübenin üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ ile pozitif yönde, motivasyonel kültürel zekâ ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Motivasyonel kültürel zekâ, bir nevi bireyin yabancı kültürlere karşı sahip olduğu merakı ifade etmektedir. Bu durumda yabancı kültürleri sıkça deneyim edinen bir bireyin bu konuda merakını giderdiği ve motivasyonel kültürel zekâlarının da bu yönde düşük olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın son kontrol değişkeni olarak kişilik özelliklerinden deneyime açıklık ve dışa dönüklük analize tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre dışa dönüklük kültürel zekâ bileşenleri, uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi ile pozitif yönlü düşük anlam içeren ilişkiler içerisinde iken deneyime açıklık, hem kültürel zekâ bileşenleri hem de uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi ile oldukça anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Dışa dönük bireylerin iletişime açık olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yabancı kültürden gelen bireylerle rahatlıkla ilişki kurabileceği gerçeği, araştırmada elde edilen sonuçlarla desteklenmektedir. Ayrıca, deneyime açık bireylerin de yabancı kültürler hakkında bilgi edinmeye karşı istekli olabileceği, bu kültürleri öğrenerek kültürlere ait imgeleri davranışlarına yansıtabileceği durumu da araştırmada elde edilen bulgularla kültürel zekâ ve deneyime açıklık arasında pozitif yönlü ilişkiler olabileceğini desteklemektedir.

4.1. SONUÇ

Araştırmada, bootstarp tekniği ile uygulanan regresyon analizi ile hipotezler sınanmış ve bu sınama sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde yorumlanmıştır:

- ✚ **H1a:** (KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklenmedi.**
- ✚ **H1b:** (KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklendi.**
- ✚ **H1c:** (KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklenmedi.**
- ✚ **H1d:** (KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklenmedi.**
- ✚ **H2a:** (KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklendi.**
- ✚ **H2b:** (KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklenmedi.**
- ✚ **H2c:** (KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklendi.**
- ✚ **H2d:** (KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklendi.**

- ✚ **H3:** (KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumu, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir) **Desteklendi.**
- ✚ **H4a:** (KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır) **Desteklendi.**
- ✚ **H4b:** (KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır) **Desteklenmedi.**
- ✚ **H4c:** (KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır) **Desteklendi.**
- ✚ **H4d:** (KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır) **Desteklendi.**

Yukarıda yer alan hipotezlere genel anlamda bakıldığında 13 hipotezden 8'inin desteklendiği diğerlerinin ise desteklenmediği görülmektedir. Bu bağlamda hipotezleri tek tek incelemekte fayda görülmektedir.

H1a: KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmemiştir. Üst bilişsel kültürel zekâ, genel anlamda, kültürel farkındalığı içermektedir. Üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip bireylerin yabancı kültürlerle karşılaştıklarında, öncelikle kendilerinin onlardan farklı olduğunu bilmeleri ve kültürel bilgilerini bu doğrultuda düzenlemeleri beklenmektedir (Early ve Ang, 2003). Araştırmadan elde edilen sonuçla diğer kültürlerin farklı olduğunun farkında olan ve bilgilerini bu yönde düzenleyen yöneticilerin yabancı kültürden gelen bireylerle ilişkilerinin olumlu gelişeceği ve bu ilişkilerin işletmenin uluslararasılaşma derecesini artıracığı beklenmekteydi. Ancak söz konusu hipotezin desteklenmemesi, yöneticilerin yabancı kültürlerin farklılıklarına karşın farkındalıklarının olmadığını göstermektedir. Bu durum bir sonraki hipotezde bilişsel kültürel zekânın işletmenin uluslararasılaşma derecesi üzerinde etkili olması ile açıklanabilir. Öyle ki, üst bilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekânın temeli veya başlangıcı olarak görülmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008). Diğer yandan **H4a**'nın desteklenmesi üst bilişsel kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını ancak uluslararasılaşma tutumunun aracılık etmesi ile etkili olduğunu göstermektedir.

H1b: KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir. Bilişsel kültürel zekâ,

bireyin diğerkültür hakkında sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008). Diğerbir deyişle, bilişsel kültürel zekâya sahip olan bireyler yabancı kültürlerin sosyal, ekonomik, politik yapıları gibi birçok konuda bilgi sahibidirler. Araştırmada elde edilen sonuçla diğerkültürler hakkında bilgi sahibi olan yöneticilerin uluslararası alanda faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde yürüterek işletmenin uluslararasılaşma derecesini artırdıklarını söylemek mümkün olacaktır.

H1c: KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmemiştir. Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin, kültürlerarası ortamlarda veya yabancı kültürden biri ile etkileşim içerisinde olduğu durumda, sahip olduğu enerjiyi bu kültürü öğrenmeye ve kültürel farklılıklardan doğan işleyişi anlamaya yönlendirmesini ifade etmektedir (Early ve Ang, 2003). Diğerbir deyişle, motivasyonel kültürel zekâya sahip bireyler yabancı kültürleri öğrenmeye karşı istekli ve meraklıdır. Bu bağlamda araştırmada elde edilen sonuçlar, yabancı kültürlerle karşı istekli ve meraklı olmanın işletmenin uluslararasılaşma derecesini artırdığını söylemenin mümkün olmadığını göstermektedir. Ancak **H4c**'nin desteklenmesi, yöneticilerin yabancı kültürlerle karşı meraklı ve istekli olmasının uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ve bu bağlamda işletmenin uluslararasılaşma derecesinin arttığını göstermektedir. Bu durumda, motivasyonel kültürel zekânın uluslararasılaşma üzerinde doğrudan etkili olmadığı söylenebilecektir.

H1d: KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmemiştir. Davranışsal kültürel zekâ, bireyin, farklı kültürden gelen bireylerle kuracağı iletişim esnasında o kültüre ait imgeleri sözlü veya sözlü olmayan davranışlarına yansıtmasını ifade etmektedir (Early ve Ang, 2003). Araştırmadan elde edilen sonuçla, yabancı kültürlerle ait imgeleri davranışlarına yansıtan yöneticilerin işletme dünyasında başarılı iletişimler gerçekleştirerek işletmenin uluslararası faaliyetlerini artırmaları beklenmektedir. Ancak, söz konusu hipotezin reddedilmesi bu beklentinin desteklenmediğini göstermektedir. Ancak **H4d**'nin desteklenmesi, davranışsal kültürel zekâya sahip olan yöneticilerin uluslararasılaşma tutumlarının olumlu yönde etkilendiğini ve bu durumun işletmenin uluslararasılaşma derecesini artırdığını göstermektedir. Bu bağlamda davranışsal kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerinde doğrudan etkisi olmadığı söylenebilecektir.

H2a: KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçla, yöneticilerin yabancı kültürden gelen bireylerin kendinden farklı olduğunun farkında olmasının uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilecektir.

H2b: KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmemiştir. Araştırmada elde edilen sonuca göre yabancı kültürler hakkında sadece bilgi sahibi olmanın, yöneticilerin uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemediği görülmektedir. Ancak **H1b**'nin kabul edilmesi, yöneticilerin yabancı kültürler hakkında bilgi sahibi olmasının işletmenin uluslararasılaşma derecesini artırdığını göstermekteydi. Bu durum, kültürlere ait bilginin tutumlar üzerinde etkili olmaması, ancak strateji uygulama alanlarında işletmeye avantaj sağlaması ile açıklanabilir.

H2c: KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, yabancı kültürleri öğrenmeye ve deneyim edinmeye karşı istekli ve meraklı olan yöneticilerin uluslararası faaliyetlere karşı tutumları da olumlu yönde gelişeceğini söylenebilecektir.

H2d: KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir. Bu bağlamda araştırmada elde edilen sonuçlarla, yabancı kültürlere ait imgeleri davranışlarına yansıtmayı tercih eden yöneticilerin, uluslararasılaşma tutumlarının da olumlu yönde olduğu söylenebilir.

H3: KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşma tutumu, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar yorumlanacak olursa, uluslararası faaliyetlere karşı olumlu tutumlara sahip olan yöneticilerin, bu faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini ve işletmenin uluslararasılaşma derecesinin de bu yönde arttığını söylemek mümkün olacaktır.

H4a: KOBİ yöneticilerinin üst bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır, hipotezi desteklenmiştir. Araştırmaya ait 4'üncü hipotezler aracılık etkisini irdelemektedir. Elde

edilen sonuçlara göre yabancı kültürlerin farklılığına karşın farkındalığa sahip yöneticilerin uluslararasılaşma tutumları olumlu yönde gelişmektedir. Uluslararasılaşma tutumları olumlu yönde gelişen yöneticiler ise uluslararası faaliyetlere karşı daha istekli olarak bu faaliyetleri başarılı bir şekilde yürütecek ve işletmenin uluslararasılaşma derecesi de bu yönde gelişecektir.

H4b: KOBİ yöneticilerinin bilişsel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır, hipotezi desteklenmemiştir. **H1b**, yöneticilerin bilişsel kültürel zekâlarının işletmenin uluslararasılaşma derecesini artırdığını göstermektedir. **H2b** ise yöneticilerin bilişsel kültürel zekâlarının uluslararasılaşma tutumlarını etkilemediğini göstermektedir. Bu bağlamda söz konusu hipotezde elde edilen bulgular, diğer hipotezlerle örtüşmektedir. Diğer bir deyişle, KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu bilişsel kültürel zekâ, işletmenin uluslararasılaşma derecesini doğrudan etkilemektedir. Söz konusu ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi yoktur denebilir.

H4c: KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır, hipotezi desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin yabancı kültürleri öğrenmeye ve deneyim edinmeye karşı meraklı ve istekli olması uluslararasılaşma tutumlarının olumlu yönde gelişmesine sebep olmaktadır. Uluslararasılaşma tutumlarının olumlu yönde gelişmesi ise işletmenin uluslararası faaliyetlerinde başarılı bir yönetimle performansının arttığı söylenebilir.

H4d: KOBİ yöneticilerinin davranışsal kültürel zekâsı ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisi vardır, hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bulgulara göre yabancı kültürlerle ait imgeleri davranışlarına yansıtmayı tercih eden yöneticilerin uluslararasılaşma tutumları da olumlu yönde olmaktadır. Bu durum ise yöneticilerin, uluslararası faaliyetlere karşı istekli olmasına ve faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmesine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda ise işletmenin uluslararasılaşma derecesi artmaktadır.

Araştırma sonuçları, genel anlamda, yöneticilerin sahip olduğu kültürel zekânın tutumlarına yansıdığını ve bu yönde gelişen tutumların işletmenin uluslararasılaşmasına etki ettiğini göstermektedir. Kültürel zekâ temel zekâ olgusundan farklı olarak zamanla geliştirilebilmektedir (Early & Ang, 2003). Yapılan araştırmalar, uluslararası

deneyimlerin ve yabancı dil bilgisinin kültürel zekâyı geliştirdiğini göstermektedir (Takeuchi vd., 2005). Aynı zamanda, yöneticilerin uluslararası deneyimleri, yabancı dil bilgileri ve eğitimleri, işletmenin uluslararası faaliyetlerini de olumlu yönde etkilemektedir (Calof & Beamish, 1995; Etemad, 2004). Öyle ki bazı araştırmalar, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yöneticilerin anahtar rol üstlendiğini göstermektedir (Julien, 1997). Örneğin, Moini (1991) ABD'nin Wisconsin Eyaletinde bulunan 102 KOBİ ile yaptığı araştırmada, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında ihracat performansını artırmak için ekonomik beklentilerin önemli olduğu durumlarda yöneticinin karakteristik yapısının karar vermede etkili olduğunu tespit etmiştir. Reid (1981) ise elde ettiği bulgularla, karar vericinin tutumlarının, deneyimlerinin, motivasyon ve beklentilerinin uluslararasılaşma üzerinde belirleyici etken olduğunu ortaya koymuştur. Bilkey ve Tesar (1977), KOBİ'lerin ihracat eğilimlerini inceleyen 43 araştırma ile yaptıkları derlemede, işletmenin olumsuz durumlarda pazar ve rekabet avantajı yaratma adına ihracat kararı almasında, hem işletmenin alt yapısı ve kültürünün hem de yöneticisinin etkili olduğunu savunmuşlardır. Burpitt ve Rondinelli (2000) Kuzey Karolin'de bulunan ve ihracat deneyimi olan 138 KOBİ ile yaptıkları araştırmada, işletmelerin ihracat süreçlerini çoğunlukla geçmiş deneyim ve tecrübelerinden etkilenerik geliştirdiklerini tespit etmişlerdir. Reuber ve Fischer (1997) ise Kanada'da bulunan KOBİ'lerde, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yönetici grubun uluslararası deneyiminin rolü üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda uluslararası deneyimi bulunan yönetici grupların, işletmenin uluslararası faaliyette bulunması üzerinde daha etkili olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin bakış açıları, davranışları, kararlarının uluslararasılaşmayı etkileyen en önemli etkenler olduğu söylenebilir (Morgan,1997; Lloyd & Muughan, 2002). Tutum ile ilgili yapılan araştırmalar ise davranışların ve karar almanın tutumlardan etkilendiğini göstermektedir (Greenwald, 1989; Sanbonmatsu &Fazio, 1990). Knight'a (2001) göre yöneticilerin uluslararası eğilimleri tutumlarını etkilemekte, bu da işletmenin performansına doğrudan yansımaktadır. Bu durum da işletmenin uluslararasılaşmasında yöneticilerin tutumlarının etkili olduğunu göstermekte ve araştırma sonucunu desteklemektedir.

Daha geniş değerlendirildiğinde ise kültürel zekâsı gelişmiş yöneticinin, uluslararası tutumları da olumlu yönde geliştirecektir (Romano ve Platania, 2014). İlgili alan yazında kültürel zekâ ile ilgili yapılmış araştırmalar bu durumu desteklemektedir. Örneğin, Ang v.d. (2007) kültürel zekâ ile ilgili yaptıkları bir dizi araştırmada motivasyonel ve

davranışsal kültürel zekâya sahip yöneticilerin çok kültürlü ortamlarda, genel, işle ilgili ve ilişkisel süreçleri daha uygun düzenlediklerini ve zihinsel uyum elde ettiklerini tespit etmişlerdir. Chen, Kirkman, Kim, Farh ve Tangirala (2010) kültürel zekânın moderatör etkisini irdeledikleri araştırmada, yurt dışında çalışanların, kültürel mesafenin çok olduğu ve gereken desteğin olmadığı ortamlarda, motivasyonel kültürel zekâya sahip olduklarında daha iyi iş uyumu sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Diğer bir araştırma ile Prado (2006), risk yönetimi araçlarından biri olan belirsizlik ortamında yöneticilerin yabancı pazarlarda fırsat yaratması üzerine yaptığı araştırmada, bilişsel kültürel zekâya sahip yöneticilerin belirsizlik ortamında yabancı pazarlarda daha çok fırsatlar yaratmaya çalıştıklarını tespit etmiştir. Dean (2007) ise yaptığı araştırmada, küresel liderlerin üst bilişsel kültürel zekâyı liderlik ilkeleri arasında kabul ettiklerini ve benimsediklerini tespit etmiştir. Deng ve Gibson (2008) Çin’de çalışan batılı yöneticilerle yaptıkları araştırmada, motivasyonel kültürel zekânın kültürler arası etkili yönetimde vazgeçilmez bir koşul olduğunu ortaya koymuşlardır. Elenkov ve Manev (2009) 27 AB ülkesinde bulunan üst düzey yönetici ve astları ile yaptıkları araştırmada, kültürel zekânın organizasyonel inovasyon bağlamında, vizyoner ve dönüştürücü liderlik üzerinde pozitif yönde etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Rockstuhl ve Ng (2008) kültürel farklılıkların olduğu ikili partnerliklerde, üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın karşılıklı güven üzerinde pozitif yönde etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Son olarak Chua ve Morris (2009) Asya, Afrika, Amerika ve Orta Doğu kökenli yöneticilerle yaptıkları araştırmada, fikir alışverişi, yeni fikirlerin paylaşımı ve çapraz fikir alışverişinin yapıldığı kültürler arası iletişim kanallarında, kültürel zekânın etkilerini araştırmışlardır. Elde ettikleri bulgularda bu tür gruplarda kültürel zekânın güven temelli ilişkileri olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Araştırmanın bulguları genel anlamda değerlendirildiğinde ise kültürel zekâ ile uluslararasılaşma tutumu gelişen yöneticiler, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda söz konusu araştırmada elde edilen bulgular literatürle aynı doğrultudadır. Bu konuda yapılmış en benzer araştırma De La Garza ve Egri (2010) tarafından yapılmıştır. De La Garza ve Egri (2010) Kanada’da bulunan 122 KOBİ ile gerçekleştirdikleri araştırmada, kültürel zekânın KOBİ’lerin uluslararası performansı üzerinde etkilerini araştırmışlardır. Elde edilen bulgular, kültürel zekâ ve uluslararasılaşma arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ve kültürel zekânın işletmenin uluslararası performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu

araştırmada farklı bir model olarak KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı, işletmenin uluslararasılaşma derecesi ve yöneticilerin uluslararası tutumları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve uluslararasılaşma tutumunun kültürel zekâ ve uluslararasılaşma derecesi arasında aracılık etkisi ortaya konmuştur. Ancak elde edilen bulguların De La Garza ve Egri'nin (2010) araştırmaları ile aynı doğrultuda olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Diğer bir çalışma ile Magnusson, Westjohn, Semenov, Randrianasolo ve Zdravkovic (2013) ABD'de bulunan 153 ihracatçı işletme ile yaptıkları araştırmada, pazarlama karması uygulamaları ve ihracat performansı arasındaki ilişkide kültürel zekânın etkilerini irdelemişlerdir. Araştırma sonucunda, motivasyonel ve üst bilişsel kültürel zekânın, pazarlama stratejileri ve ihracat performansı üzerinde dolaylı fakat anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre motivasyonel kültürel zekâ, pazarlama karması uygulamaları ve ihracat performansı arasında pozitif yönlü moderatör etki yaratmaktadır. Söz konusu araştırmada ihracat performansı ile ilgili elde edilen sonuçlar, bu araştırmada elde edilen sonuçlarla aynı doğrultudadır.

Yerli literatürde ise şahin ve Karakuş (2016) 21 KOBİ yöneticisinden oluşan araştırmalarında, kültürel zekânın yine işletmenin ihracat performansı üzerinde etkilerini irdelemişlerdir. Nitel olarak yapılan araştırmada, derinlemesine mülakat sonucunda, üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın ihracat performansı üzerinde doğrudan, motivasyonel kültürel zekânın ise dolaylı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda ilgili literatürde yer alan sonuçlar, bu araştırmada elde edilen sonuçların diğer araştırmalarla uyumlu olduğunu göstermektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli kısıtının örneklemi olduğu söylenebilir. Araştırma, Aksaray İlinde bulunan ve Aksaray Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı KOBİ'ler ile gerçekleştirilmiştir. Ancak Aksaray ili gerek coğrafi konumu, gerek ekonomik ve sosyal yapısı itibari ile uluslararası faaliyet gösteren işletmeler bakımından kısır kalmaktadır. Öyle ki, resmi kayıtlarda uluslararası faaliyette bulunduğunu beyan eden birçok işletmenin, gerçekte uluslararası faaliyette bulunmadığı veri toplama esnasında tespit edilmiştir. Bu durum, elde edilen verilerin genelliğini ve kabul görme oranını olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak, söz konusu araştırmada zaman ve bütçe kısıtı göz önünde bulundurularak Aksaray İlinin tercih edildiğini söylemek mümkün olacaktır. Bu bağlamda ileride yapılacak araştırmalarda, uluslararası faaliyet gösteren işletme oranının

yüksek olduğu illerin tercih edilmesinin, elde edilecek verilerin geçerlilik ve genelliğini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

4.2. ÖNERİLER

Araştırma yerli ve yabancı literatürde, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu ilişki arasında uluslararasılaşmaya yönelik tutumunun aracılık rolünü gösteren modeli etkin kılan ilk araştırmadır. Geçmiş araştırmalarda (Örneğin, De la Carza ve Egri, 2010) uluslararasılaşmaya yönelik tutum modelin bir parçası olarak incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma, incelediği değişkenler açısından özgün değer taşımaktadır. Aynı zamanda kültürel zeka ve işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkiye bakıldığında, araştırmanın kültürel zekayı örgüt düzeyinde incelediği görülmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi ilgili alan yazında kültürel zekanın daha çok bireysel ve grup düzeyinde araştırmalara konu olduğu gözlenmektedir. Son zamanlarda yabancı literatürde kültürel zekayı örgüt düzeyinde inceleyen birkaç araştırma bulunmasına rağmen yerli literatürde henüz bu gibi örneklerle karşılaşmamıştır. Bu bağlamda söz konusu araştırmanın gelecekte kültürel zeka ile ilgili yapılacak araştırmalara öncelikle kültürel zekayı örgüt düzeyinde inceleme konusunda bir örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Diğer yandan uluslararasılaşma ile ilgili literatürde KOBİ'lerin bir çok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Söz konusu araştırmalarda, KOBİ'lerin uluslararasılaşması ile ilgili daha çok finansal kaynak yetersizliği, pazarlama konusundaki eksikler, örgütsel ve organizasyonel operasyon yetersizlikleri gibi konulara değinilmiştir. Ancak son zamanlarda KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yöneticilerin önemi gündeme gelmeye başlamıştır. Bu tez araştırması, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında kültürel zekanın bir alternatif olabileceğini göstermektedir. Kültürel zeka ile yöneticilerin uluslararasılaşma tutumlarının olumlu yönde gelişeceği ve bunun da işletmenin uluslararasılaşma derecesini artıracığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak gelecekte uluslararasılaşmak veya KOBİ'lerin uluslararasılaşması ile ilgili yapılacak araştırmalara, yöneticilerin kişilik ve karakteristik yapısını etkileyecek kültürel zeka gibi etkenlerin üzerinde durulabileceği önerilmektedir.

Son yıllardaki kayıtlara göre ülkemizde 3.524.331 KOBİ niteliğinde işletme bulunmaktadır (TÜİK, 2013) ve bu rakam gün geçtikçe artmaktadır. Büyük işletmelerle

kıyaslandığında Türkiye ekonomisinin %99'luk oranını KOBİ'ler oluşturmaktadır (2013). Bu oranlar dünyada diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lerin ekonominin bel kemiğini oluşturduğunu göstermektedir. Ancak dış ticaret oranlarına bakıldığında KOBİ'lerin ihracat ve ithalat alanında büyük işletmelere nazaran oldukça geri kaldığı görülmektedir. Öyle ki, Türkiye Ekonomisinin %59,2'lik ihracat, %39,9'luk ithalat oranı KOBİ'ler tarafından karşılanmaktadır (GDTİ- TÜİK, 2013). Elbette bu oranları KOBİ'lerin ölçeksel büyüklükleri ile doğru orantılı olan gerek ticaret yapılarına gerekse üretim kapasitelerine bağlamak mümkün olacaktır. Ancak daha önce de bahsedildiği gibi KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde bulunmasının önünde yatan birtakım engeller bulunmaktadır.

Bu araştırma, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önünde yatan engeller içerisinde özellikle yönetsel yetersizlikler üzerine odaklanmıştır ve bu bağlamda sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, ilgili alan yazında KOBİ'lerle ilgili en sağlıklı araştırmaların yapıldığı OECD ile aynı doğrultudadır. Öyle ki, OECD (2017) son yıllarda yaptığı araştırmalarda, KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde bulunmasının önünde yatan engellerin arasında, finansal ve iş gücü kısıtları, pazar araştırması ve analizleri yapabilmek için kaynak yetersizlikleri, teknolojik yetersizlikler gibi sorunların yanı sıra yönetsel yetersizliklere de dikkat çekmektedir.

Ekonomide bu denli önemli yer kaplayan KOBİ'lerin uluslararasılaşmalarını desteklemek adına elbette bölgesel, ulusal ve küresel ekonomik kurum ve kuruluşların yanı sıra kamusal ve özel örgütler ve organizasyonlar bulunmaktadır. Söz konusu kurum, kuruluş, örgüt ve organizasyonlarda, KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerini desteklemek adına bazı programlar yer almaktadır. OECD, "2017 KOBİ Stratejik Eylem Planı" için geliştirdiği araştırmada, Avustralya, Avusturya, Belçika, Kanada, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Almanya, Yunanistan, İngiltere, İtalya, Japonya, Kore, Meksika, Hollanda, Polonya, İsviçre, ABD ve Türkiye gibi birçok OECD ülkesinde KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını destekleyen programlarla ilgili içeriğe yer vermektedir. Söz konusu programlara göre KOBİ'lerin uluslararasılaşması için verilecek destekler bazı başlıklar altında sıralanmaktadır. Bu başlıklar:

- 🚧 Finansal Engellere Karşı Önlemler
- 🚧 Bilgi ve İletişime Yönelik Engellere Karşı Önlemler
- 🚧 Yönetsel Kapasite Engellerine Karşı Önlemler

- Genel Proactive Önlemler
- Ulusal Önlemler
- Sektörel Bazda Önlemler

Elbette bu destekler her ülkede aynı düzeyde gerçekleştirilmemektedir. Bu bağlamda düzenlenen programların içerikleri incelendiğinde, yönetsel yetersizliklere karşı alınan önlemlerin oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Tablo 4.1, OECD'nin 2017 Raporunda KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yönetsel yetersizliklere karşı alınan önlemlere ait bazı programları göstermektedir.

Tablo 4.1: OECD KOBİ araştırması Yönetsel Yetersizliklere Karşı Alınan Önlemler Programları

Ülke	Program	Uygulama
Avusturalya	Austrade Yeni İhracatçı Destekleme Programı	KOBİ yöneticilerine tavsiye, destek ve yeteneklerin gelişimi adına eğitim verilmesi.
Çek Cumhuriyeti	İhracat Akademisi	Yöneticilerin eğitilmesi ve güncel bilgilerin paylaşılması.
Fransa	UbiFrance	18 aylık yaratıcı ihracat koçluğu eğitimi
Yunanistan	Hellenic KOBİ ve Çalışanları Organizasyonu	Yöneticileri geliştirme eğitimleri ve yabancı firmalarla iletişim kurma destekleri.

Kaynak: OECD, 2017.

Tablo 4.1 incelendiğinde, Avusturalya ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerin yanısıra, Çek Cumhuriyeti ve Yunanistan gibi gelişmekte olan ülkelerde de KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerde bulunmaları için yönetsel yetersizliklerin desteklendiği programların bulunduğu görülmektedir. OECD 2017 Raporuna göre ülkemizde bu içerikte resmi bir program bulunmamaktadır. Ancak ülkemizde gerek Ekonomi Bakanlığı, gerekse İhracatçılar Birliği, Odalar ve Borsalar Birliği gibi birçok kamu veya yarı kamu kurum veya kuruluşlarında KOBİ'lerin desteklenmesi ile ilgili içeriklerin bulunduğu bilinmektedir. Bu bağlamda ülkemizde KOBİ'leri desteklemek adına resmi yetki, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığına (KOSGEB) verilmiştir.

Araştırmanın katkısı bölümünde ele alındığı üzere KOSGEB, AB müzakereleri kapsamında uygulanan bu programlara uyum sağlamak adına, 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı itibari ile KOBİ'lerin gelişimi için uygulanacak stratejik hedefleri, 5 Stratejik Alana yaymaktadır (**Stratejik Alan 1:** KOBİ'lerin rekabet güçlerinin

artırılması ve büyümelerinin sağlanması, **Stratejik Alan 2:** KOBİ'lerin ihracat kapasitelerinin artırılarak uluslararasılaşma düzeylerinin yükseltilmesi, **Stratejik Alan 3:** İş ve yatırım ortamının iyileştirilmesi sürecinde KOBİ'lerin gözetilmesi, **Stratejik Alan 4:** KOBİ'lerin Ar-Ge ve yenilik kapasitelerinin geliştirilmesi, **Stratejik Alan 5:** KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması). Söz konusu alanlar arasında 2. Stratejik Alan KOBİ'lerin ihracat kapasitelerinin artırılarak uluslararasılaşma düzeylerinin yükseltilmesini içermektedir. Ancak bu alan kapsamında KOBİ'lere sunulacak destekler; ihracat yapmak isteyen KOBİ'lerin analiz edilmesi, ihracata başlama süreçlerinde KOBİ'lere danışmanlık hizmetlerinin sunulması, nitelikli dış ticaret personeli istihdamı, ihracatçı KOBİ'lere yönelik kredi faiz destek programlarının yürürlüğe alınması, KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen sigortalı ihracat sevkiyatının artırılması, ihracatçı KOBİ'lerin vadeli satış imkânlarının artırılması, sevk sonrası aşamada finansman ihtiyaçlarının karşılanması ve ülke risklerinden arındırılarak yeni ve hedef pazarlara açılmalarının sağlanması, KOBİ'lerin vize sorununun ortadan kaldırılmasına yönelik mevzuat düzenlemesi, hedef pazarlarda Eşleştirme Merkezleri açılması ve COSME kapsamında, AİA konsorsiyumları aracılığıyla, KOBİ'lere yönelik; nitelikli danışmanlık hizmetleri verilmesi, eğitim-seminerler düzenlenmesi, işbirliği tekliflerine yönelik çalışmalar yapılması, eşleştirme etkinlikleri düzenlenmesi gibi faaliyetler sıralanmaktadır.

Görüldüğü gibi ülkemizde KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyinin artırılması için alınması gerekir önlemler arasında, yöneticilere yönelik doğrudan girişimlerin bulunmadığı tespit edilmektedir. Yapılan bu tez araştırmasında ise KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zekanın, gerek doğrudan gerekse uluslararasılaşma tutumu aracılığı ile işletmenin uluslararasılaşma derecesini artırdığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda pratik anlamda KOBİ yöneticilerinin kültürel zekalarının geliştirilmesi önerilebilir. Öyle ki, son zamanlarda yapılan liderlik araştırmalarında kültürel zekâ, uluslararası ortamlarda bulunan yöneticilerde olması gereken önemli bir özellik olarak ifade edilmektedir (Early ve Ang, 2003; Peterson, 2004; Tohamas ve Inkson, 2004).

Uluslararası faaliyetlerde bulunmak için işletme yöneticisinin, yabancı kültürlerle iletişim kurma kabiliyetine sahip olması, yabancı kültürler hakkında bilgi sahibi olması ve özellikle de o kültüre ait veya evrensel kullanılan yabancı dillerden birini kullanması beklenmektedir. Bu bağlamda yöneticilerle yapılan görüşmeler, yabancı kültürden gelen bireylerle iş yapmakta, yabancı dil bilgisinin çok önemli olduğu gibi o kültüre ait bilgilere

sahip olmanın da yapılacak iş görüşmesini başarılı bir şekilde yürütmede önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Şahin ve Karakuş, 2016). Kültürel zekaya sahip bireylerin ise öncelikle yabancı kültürden gelen bireylerin kendinden farklı olduğunun farkında olması, yabancı kültüre ait sosyo-kültürel ve ekonomik yapı hakkında bilgi sahibi olması, yabancı kültürleri öğrenmeye karşı istekli olması ve yabancı kültürlerle ait davranışları kendi tavır ve davranışlarına yansıtması beklenmektedir. Ayrıca, yapılan bazı araştırmalara göre yabancı dil bilgisi de kültürel zekaya ait bileşenler arasında yer almaktadır (Early ve Ang, 2003; Thomas ve Inkson, 2004). Bu doğrultuda, yöneticilerin kültürel zekaya sahip olması veya bu zeka çeşidi ile ilgili gelişim göstermesi ile işletmenin uluslararasılaşmaya yönelik yönetsel beklentileri karşılanabilecektir. Öyle ki, uluslararası deneyim ve kültürel zekâ ile ilgili yapılan araştırmalar, bu iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ve uluslararası deneyimlerin kültürel zekânın artmasına neden olduğunu göstermektedir (Crawford- Mathis, 2009; Ng vd., 2009; Shokef ve Erez, 2008; Tarique ve Takeuchi, 2008; Tay vd., 2008, Wilson ve Steward, 2009).

Yukarıda bahsedildiği üzere pratik hayata yönelik öneriler hem işverenler hemde yöneticiler açısından sıralanabilir.

Öncelikle iş veren açısından değerlendirecek olursak uluslararası alanda faaliyet gösteren işletme sahiplerinin üst düzey yöneticilerin işe alımlarında, kültürel zeka etkenini göz önünde bulundurmaları önerilebilir. Bu doğrultuda işe alacakları elemanlara, kültürel zekanın boyutları arasında yer alan, yabancı dil bilgisi, uluslararası deneyim, yabancı kültürlerle karşı merak ve istek, yabancı kültürlerle karşı farkındalık, yabancı kültürler hakkında bilgi sahibi olmak gibi unsurları içerisinde barındıran bir mülakat uygulamaları önerilebilir. Ayrıca araştırmada kişilik özelliklerinden deneyime açıklık ve dışadönüklüğün kültürel zeka ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda iş verenlerin işe alımlarda ayrıca kişilik testleri uygulayarak bu test sonuçlarını kültürel zeka test sonuçları ile kıyaslayarak işe alım gerçekleştirmeleri önerilebilir.

İş verenlerin elinde bulunan hali hazırda yöneticilerini ise bu gibi özelliklerin gelişmesi için, yabancı dil kursları ve sık sık uluslararası fuarlar, paneller, görüşmeler vb. gibi faaliyetlere katılmaya teşvik etmeleri önerilebilir.

Yukarıda bahsedildiği üzere araştırma esnasında yöneticilerle yapılan görüşmeler, yöneticilerin en büyük problemlerinin yabancı dil yetersizliği olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yöneticilere ilk olarak yabancı dillerini geliştirmeleri için dil

kurslarına gitmeleri önerilebilir. Ülkemizde bugün hemen hemen her bölgede yer alan dil kursları bulunmaktadır. Ancak yer ve zaman açısından genellikle sorun yaşayan yöneticilere yabancı dillerini geliştirmeleri için, yabancı dilde kitap okumak, dizi veya film izlemek, yabancı insanlarla iletişim kurmaya çalışarak pratik yapmak önerilebilir.

Yabancı dil bilgisinin yanı sıra yöneticilerin kültürel zekaya sahip olabilmeleri için, yabancı kültürlerin farklılığının farkında olmaları, yabancı kültürler hakkında bilgi sahibi olmaları, yabancı kültürleri öğrenmeye karşı istekli olmaları ve yabancıları davranışlarına uygun davranmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda yöneticilere yurt içinde veya yurt dışında sık sık yabancı kültürden gelen insanların bulunduğu ortamlarda bulunmaları, ticaret yaptıkları ülkeler hakkında seyahat veya kitaplar vasıtasıyla bilgi edinmeleri, o ülkeye ait kültür ve davranışlar hakkında fikir sahibi olmaları önerilebilir. Öyle ki, yapılan görüşmelerde yurt dışı fuara, panellere, toplantılara katılan yöneticilerin kültürel zekalarının daha il düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda yöneticilere sık sık yurt dışı fuarlara, panellere, toplantılara, sunum ve kongrelere katılmaları önerilebilir. Ayrıca yurt dışında olduğu gibi yurt içinde de uluslararası düzeyde bu gibi faaliyetlere katılmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior (4th ed.)*. Mason, USA: Thomson, South-Western.
- Adler, N.J. (1986). *International dimensions of organisational behaviour*. (2nd Eds). Belmont, California: PWS-Kent Publishing Company.
- Adler, N.J., Doktor, R., ve Redding, S.G. (1986). From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed. *Journal of Management*. 12 (2), 295-318.
- Aharoni, Y. (2004). *The foreign investment decision process*. Buckley, (içinde) P. J. and Ghauri, P. N. (Ed.). *The internationalization of the firm. A reader (3-13)*. London: Thomson Learning. (Reproduced from Yair Aharoni's *The foreign investment decision process*, 1966, Harvard University, Boston, Mass.
- Allport, G. (1935). *Attitudes*. (içinde) Allee, W. C. & Murchison, C. A. (Ed.), *A handbook of social psychology*, 798-844.
- Almor, T., Hashai, N., Hirsch, S. (2006). The product cycle revisited: Knowledge intensity and firm internationalization. *Management International Review*, 46: 507-528. (Impact factor 1.118)
- Alon, I., ve Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*. 48(6), 501-512.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*. 24(2), 209-231.
- Anderson, G. (2000), Minimum and Maximum Development Rates of Some Forensically Important Calliphoridae (Diptera), *Journal of Forensic Sciences*. Vol. 45, No. 4, 2000, pp. 824-832,
- Andrews, K.J. (1971). *The Corporate Strategy*. Irwing.
- Ang, S. Dyne, L. V., Koh, C., ve Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*. 3 (3), 335-371.

- Ang, S., ve Van Dyne, L. (2008). *Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network*. (içinde) S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (ss. 3-15). Armonk, NY: M E Sharpe.
- Ang, S., ve van Dyne, L. (2008). (Ed.). *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., ve Koh, C. (2006). Personality correlates of the four factors of cultural intelligence. *Group and Organization Management*. 31, 100-123.
- Ansoff H.J. (1965). *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York, 109.
- APEC., (2004). Breaking down the barriers for SME exporters. Available from http://www.apec.org/apec/enewsletter/march_vol2/onlinenews.html.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C. ve Hilgard, E. R. (1995). *Psikolojiye Giriş I*. (Çeviren: Kemal Atakay ve diğerleri), Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Aydın, A. (2000). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. (2. Baskı), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bandura A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review*. 51, 269-290
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barnes, B.R., Chakrabarti, R., ve Palihawadana, D. (2006), Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6 (3), 209-221.
- Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*. 17(1).
- Barney, J.B., (1986). Organization Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 11: 656-665.

- Baron, R.M., ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. (*Journal of Personality and Social Psychology*) 51, 1173-1182.
- Baysal, A.C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.
- Beamish, P.W. ve da Costa RC. (1984). *Factors affecting the comparative performance of multinational enterprises*. Bildiri, European International Business Association Conference, Rotterdam.
- Benito, G., ve Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461–476.
- Bezirgân, M., Mercan, N., ve Alamur, B. (2015). Turizm çalışanlarının kişilik özelliklerinin kültürel zekâları üzerindeki etkisi. *Edremit körfezi örneği, organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 7 (1).
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., ve Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48: 257-281
- Bhawuk, D. Ve Brislin, R. (2000). Cross-cultural training. *A review. Appl. Psychol.* 49:162–91
- Bilkey, W. J. ve George, T. (1977). The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9 (İlkbahar/Yaz): 93-98.
- Black, J. S., Gregerson, J. B., Mendenhall, M. E. Ve Stroh, L. K. (1999): *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Black, J.S., ve Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15: 113-136.

- Black, J.S., Mendenhall, M., ve Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2): 291–317.
- Brady D.L. ve Bearden W.O. (1979). The effect of managerial attitudes on alternative exporting methods. *Journal of International Business Studies*, 10(3), 79-84.
- Brislin, R.,Worthley, R., ve MacNab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people’s goals. *Group and Organization Management*, 31, 40–55.
- Browne, M. W., ve Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. İçinde K. A. Bollen & J. S. Long (Ed.), *Testing structural equation models* (s. 136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Buchholz, R. A. (1977). The belief structure of managers relative to work concepts measured by a factor analytic model. *Personnel Psychology and Marketing*, 30, 567-587
- Buckley, P. J. ve Ghauri, P. N. (2004). *Introduction and overview*. (içinde) Buckley, P. J. and Gheuri, P. N. (Ed.), *The internationalization of the firm. A reader* (ix-xx). London: Thomson Learning.
- Buckley, P. J., Devinney, T. M. ve Louviere, J. J. (2007). Do managers behave the way theory suggests? A choice-theoretic examination of foreign direct investment location decision-making. *Journal of International Business Studies*, 38, 1069-1096.
- Burpitt, W. J. ve Rondinelli, D. A. (2000) Small Firms' Motivations for Exporting. to Earn and Learn. *Journal of Small Business Management*, 38 (4).
- Caligiuri, P.M. (2006a). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16, 219–228.
- Caligiuri, P.M. (2006b). *Performance measurement in a cross-national context*. (içinde) W. Bennett, C.E. Lance ve D.J. Woehr (Ed.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (ss. 227–243). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Caligiuri, P.M., ve DiSanto. V. (2001). Global competence: What is it and can it be developed through global assignments. *Human Resource Planning Journal*, 34(3), 27–38.
- Caligiuri, P.M., Hyland, M.A.M., Joshi, A., ve Bross, A.S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship of family adjustment and expatriate's work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 67-88.
- Calof, J., ve Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cateora, P. R., Graham, J. L., (2007). *International Marketing*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, November (8), 273–281.
- Chattopadhyay P, Glick WH, Miller CC ve Huber GP. (1999). Determinants of executive beliefs: comparing functional conditioning and social influence. *Strateg. Manage. J.*, 20,763–89
- Chau, S. ve Pedersen, S. G., (2000). Small is Beautiful: The emergence of New Micro Business Utilising Electronic Commerce. Bildiri, *Proceedings of the Australian Conference of Information System*. Brisbane, Australia, 1-8.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C. ve Tangirala, S. (2010). When does crosscultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53, 1110-1130.
- Chua, R. Y. ve Morris, M. W. (2009). Innovation communication in multicultural networks: Deficits in intercultural capability and affect-based trust as barriers to new idea sharing in intercultural relationships. Unpublished manuscript, *Harvard Business School*, Cambridge, MA.
- Collinson, S. ve Houlden, J. (2005). Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of Small and Medium Sized Enterprises. *Management International Review*, 45(4), 413- 436

- Contractor, F.,J. (2007). Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs Transaction Cost Perspective. *Management International Review*, 47, 3; s. 453-475.
- Costa, P.T., Jr., ve McCrae, R.R. (1992) *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and new five-factor inventory (NEO FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological assessment Resources.
- Coviello N.E. ve Munro H. (1995). Growing the entrepreneurial firms: Networking for international market development, *European Journal of Marketing*, 29 (7)
- Crawford-Mathis, K. J. (2009). The relationship between cultural intelligence and self-monitoring personality: A longitudinal study of U.S.-based service learners in Belize. Doktora tezi. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 33500042)
- Crick, D. (2007), SMEs' Barriers Towards Internationalisation and Assistance Requirements in the UK, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20 (3), 233-244.
- Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence. *Business Horizons*, 51,391-399. doi:10.1016/j.bushor.2008.03.010
- Culpan, R. (1989). Export behavior of firms: Relevance of firm size. *Journal of Business Research*, 18(3): 207-218.
- Czinkota, M. R. ve Ronkainen, I. A. (2001). *International Marketing*. Harcourt College Publishers, U.S.A.
- Daniels, J. D. ve J. Bracker (1989). Profit Performance: Do Foreign Operations Make A Difference. *Management International Review*, 29 (1), pp. 46-56.
- Davidson, W. (1980), The Location of Foreign Direct Investment Activity, Country Characteristics and Experience Effect, *Journal of International Business Studies*, s.9-22
- De la Garza Carranza, M.T. ve Egri, C. P. (2010). Managerial Cultural Intelligence and Small Business in Canada. *Management revue*, 21(3), 353-371.

- Dean, B. P. (2007). Cultural intelligence in global leadership: A model for developing culturally and nationally diverse teams. Doktora tezi, *Regent University*, Virginia Beach, VA.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demsetz, H. (1973). Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy, *Journal of Law and Economics*, 16 (1), ss.1-9.
- Deng, L., ve Gibson, P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181-197.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., ve Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.
- DiStefano, J. J. ve Maznevski, M. L., (2000). *Global Leaders Are Team Players: Developing*.
- Doğan, S., (1997). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Tubitak Matbaası*, Ss. 118, ISBN:1, Türkçe(Araştırma (Tez Hariç) Kitabı), (Yayın No: 5023)
- Doise, W. (2003). Attitudes et représentations sociales, *D. Jodelet, Les représentations sociales*, 220–238.
- Dorrenbacher, C. (2000). Measuring Corporate Internationalization: A Review of Measurement Concepts And Their Use, *Intereconomics (Mayıs/Haziran)*, 35, 3; s. 119-126.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1–32.
- Earley, P. C., ve Mosakowski, E.(2004). Cultural intelligence, *Harvard Business Review*.

- Earley, P.C., ve Peterson, R.S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3, 100–115.
- Earley, P.C., ve Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Earley, P.C., ve Gibson C.B. (1998). Taking stock in our progress on individualism/collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24, 3, 265-304.
- EFIC (2008), *Global Readiness Index – national results report*, April.
- Elenkov, D. S., ve Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357 – 369.
- Ellis, P.D. (2000) Social ties and foreign market entry, *Journal of International Business Studies*, 31(1).
- Erez, M. ve Earley, P.C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*, Oxford University Press, New York, NY.
- Etemad, H. (2004). International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: Towards a grounded theor. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 5-59.
- Etemad, H., ve Wright, R.W. (2003). Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm, *Small Business Economics*, 20, 1-4.
- Fairhurst, G. T., ve Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Finkelstein, S., ve Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West Publishing.

- Flaherty, J. E. (2008). *The effects of cultural intelligence on team member acceptance and integration in multinational teams*. (içinde) S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (ss.177 - 191). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Flavell, J.H. (1979). Meta-cognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.
- Frank and Marshall G. Greenberg (1979), Interest Based Segments of TV Audiences, *Journal of Advertising Research*, 19 (Ekim), 43-52.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 (Eylül), 32-33, 122-124.
- Galán, J. I. ve González-Benito, J. (2001). Determinant factors of foreign direct investment: Some empirical evidence. *European Business Review*, 13, 269-278.
- Gankema, H.G.J., Snuif, H.R. ve Zwart, P.S. (2000), The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory, *Journal Of Small Business Management*, October, s. 15-27.
- Glückler, J. (2006). A relational assessment of international market entry in management consulting. *Journal of Economic Geography*, 6, 369-393.
- Greenwald, A. G. (1989), Why attitudes are important: Defining attitudes and attitude theory 20 years later, *Attitude, structure and function*, 429-440.
- Griffith, David A. (2010), Understanding Multi-Level Institutional Convergence Effects on International Market Segments and Global Marketing Strategy, *Journal of World Business*, 45 (1), 59-67.
- Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469-485.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S., ve Chua, E. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, Calif: Sage.

- Gupta, A. K., ve Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executives*, 16, 116-26.
- Gupta, Anil K. ve Vijay Govindarajan (2002), Knowledge Flows within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 21 (4), 473-496.
- Hall, W. (1995). *Managing Cultures*. John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Hambrick, D. C., ve Cannella, A. A., Jr. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, 3, 278–285.
- Hambrick, D. C., ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193–206.
- Hambrick, D. C., ve Snow, C. C. (1977). *A contextual model of strategic decision making in organizations*. (içinde) R. L. Taylor, M. J. O'Connell, R. A. Zawacki, & D. D. Warrick (Eds.), *Academy of Management Proceedings*, 1977, 109-112.
- Hambrick, D. C., Davison, S.C., Snell, S.A., ve Snow, C.C. (1998). When groups consist of multiple nationalities: toward a new understanding of implications. *Organisation Studies*, 19,2, 181-205.
- Hamill, J. ve Gregory, K., (1997). Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13(1), 9-28.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hechanova, R., Beehr, T.A., ve Christiansen, N.D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignments: A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 52, 213-236.
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., ve Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32: 831–867.
- Hodgetts, RM ve Luthans, F. (1997). *International Management*. New York: The McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organisational value Systems, *Journal of Management Studies*, 22, 4, 347-357.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hornik, J., ve Schlinger, J. J. (1981). Allocation of time to mass media. *Journal of Consumer Research*, 7, 343-355.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Palo Alto, CA: Sage.
- Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*. (İçinde) R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (s. 1–15). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoyle, R.H. ve Robinson, J.C. (2004). *Mediated and moderated effects in social psychological research: measurement, design and analysis issues*. (içinde) *The Sage Handbook of Methods in Social Psychology*. (Ed.) Sansione, C., Morf, C.C., Panter, A.T. Thousand Oaks: Sage.
- Imai, L., ve Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 112, 83-98. doi:10.1016/j.obhdp.2010.02.001
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*. İstanbul: İyi İşler Yayıncılık ve Matbaacılık
- Johanson, J, ve Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. ve Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.

- Johanson, J. ve Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalisation in industrial systems: A network approach*. (içinde) N. Hood J.-E. Vahlne (Ed.), *Strategies in global competition* (ss. 468–486). London: Croom Helm.
- Johanson, J., ve Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83–101.
- Johnson, J., Lenartowicz, T. ve Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model, *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Jones M.V. ve Coviello N.E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Judge, T.A., ve Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits-self esteem, generalized self efficacy, locus of control and emotional stability- with job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Julien, P. A. (1997). *Les PME: bilan et perspectives*. GREPME, Economica.
- Julien, P.A., (1997). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Introduction Chapter. Brookfield, MA: Ashgate
- Kahalas, H., ve Groves, D. L. (1979). An exploration of graduate business students' values. *Journal of Industrial Psychology*, 6, 18-24
- Kim, K., Kirkman, B. L., ve Chen, G. (2008). *Cultural intelligence and international assignment effectiveness: A conceptual model and preliminary findings*. (içinde) Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.) *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*: 71- 90. New York: M.E. Sharpe.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., ve Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54: 645– 667.

- Kneller, Richard ve Pisu, Mauro (2007), Export Barriers: What are They and Who Do They Matter To, *University of Nottingham Working Paper* No. 2007/12 Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=968428>
- Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management*, 7, 155-171
- Knight, G. A. ve Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- KOSGEP .(2015). “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı”, 2015-2018.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1998). *4P öldü yaşasın 4C*. Kariyer Dünyası, 7, 92-95.
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J., ve Jaworski, R.A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediation role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Kume, H., Anderson, P. Ve De Oliveira Junior, M., (2001). Non Tariff Barriers to Trade in Mercosur: How do Brazilian Exporting Firms Perceive them? Available from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=292945, accessed 4h July 2009.
- Kwon, Y. C. ve Hu, M. Y. (1995). Comparative analysis of export-oriented and foreign productionoriented firms’ foreign market entry decisions. *Management International Review*, 35, 325-336.
- Lambert, W. E. (1967). A social psychology of bilingualism. *Journal of Social Issues*, 23, 91-109.
- Landis, F.C., Gargas, A. ve Givnish, T. J. (2004). Blackwell Publishing, Ltd. Relationships among arbuscular mycorrhizal fungi, vascular plants and environmental conditions in oak savannas, Department of Botany, *University of Wisconsin-Madison*, Madison, WI 53706, USA, *New Phytologist* (2004) 164: 493–504

- Lane, H. W., DiStefano, J.J., ve Maznevski, J.J. (1997). *International Management Behaviour*, Blackwell Publisher, Ltd, Oxford, UK.
- Leonidou L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L. C., (1995). Empirical research on export barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing* 3(1), 29-43.
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2): 117–139.
- Lievens, F., Harris, M. M., van Keer, E. ve Bisqueret, C. (2003). Predicting cross-cultural training performance: The validity of personality, cognitive ability and dimensions measured by an assessment center and a behaviour description interview. *Journal of Applied Psychology*, 88, 476–489
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence*. New York, NY: American Management Association.
- Lloyd-Reason, L. (2004), Internationalisation Process, SMEs and Transitional Economies: A Four-Country Perspective, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5 (3-4), Inderscience Publishers, ss. 206-226.
- Lloyd-Reason, L. ve Mughan, T. (2002). Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the owner-manager. *Journal of small business and enterprise development*, 9(2), 120-129.
- Loane, S. ve Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23, 467-485.
- Lopez, N.V. (2007), Export Barriers and Strategic Grouping, *Journal of Global Marketing*, 20 (2/3), 17-29.
- Luo, Y., Zhao, J. H. ve Du, J. (2005). The internationalization speed of e-commerce companies; An empirical analysis. *International Marketing Review*, 22, 693-709.

- Macionis, John J. (2013), *Sosyoloji*, Çeviri Editörü: Vildan Akan, Ankara, Nobel Yayınları.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M.ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods, *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99–128.
- Magnusson P., Stanford A. Westjohn, Alexey V . Semenov, Arilova A. Randrianasolo ve Srdan Zdravkovic (2013). The Role of Cultural Intelligence in Marketing Adaptation and Export Performance. *Journal of International Marketing: December*, 21 (4), ss. 44-61.
- March, J.G. ve H. A. Simon (1958). *Organizations*, (2. Baskı, 1993), Oxford: Blackwell.
- Mayer, J.D., ve Salovey, P. (1993) *The intelligence of emotional intelligence*. *Intelligence*, 17, 447-469.
- McCrae, R. ve Costa, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227–232.
- McDougall, P., Shane, S. ve Oviatt, B. (1994), Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research, *Journal of Business Venturing*, 9, ss. 469-87.
- McGuire, W. J. (1969). *The nature of attitudes and attitude change*. (içinde) G. Lindzey & E. Aronson (Ed.), *The handbook of social psychology*. 3, ss. 136–314). Reading, MA: Addison-Wesley.
- McKinsey ve Co.(1993) *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Mendenhall, M., ve Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1): 39–47.

- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83 (2) (Eylül, 1977), s. 340-363.
- Miesenbock KJ. (1988). Small business and exporting: a literature review. *International Small Business Journal* 6(2): 42-61.
- Miroshnik, V. (2002). Culture and International Management: A Review. *Journal of Management Development*. 21 (7). 521-544.
- Moini, A.H. (1991) Export behavior of small firms: The impact of managerial attitudes, *View issue TOC*, 33 (2) Eylül/Ekim 1991, ss.. 14–20
- Moini, A.H., (1995). An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three Stage Model. *J. Small Business Management*, 9-25
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 876 – 898. doi:10.1108/02683941011089134
- Morgan, K. (1997). The learning Region: institutions, innovations and regional renewal. regional studies, *the journal of regional studies association*, 31(5), 491-503.
- Mort, G. S. ve Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23, 549-572.
- Moynihan, Donald P., ve Patricia W. Ingraham. (2004). Integrative leadership in the public sector: A model of performance information use. *Administration & Society*, 36:427–53.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 525.
- Murdock, G.P.(1987). *Outline of cultural materials* (5. Ed.). New Haven, CT:HRAF.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu-İstanbul.

- Nelson, T.O. (1996). Consciousness and meta-cognition. *American Psychologist*, 51, 102-116.
- Neuliep, J.W. (2002): Assessing the reliability and validity of the generalized ethnocentrism scale. *Journal of Intercultural Communication Research*, 31, 201-215.
- Ng, K.-Y., Van Dyne, L., ve Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning Sr Education*, 8, 511-526. doi:10.5465/AMLE.2009.47785470
- Nummela N., Saarenketo S. ve Puumalainen K. (2004). A global mindset - A prerequisite for successful internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64.
- Nunnally J.C. (1978). *Psychometric Theory*. (2nd Ed)., New York: McGraw-Hill.
- O'Rourke, D. A. (1985), Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm, *American Journal of Small Business*, 9:3, 25-29.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.
- OECD-APEC (2007), Removing Barriers to SME Access to International Markets Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing.
- Ojala, A. ve Tyrväinen, P. (2007), Entry barriers of small and medium-sized software firms in the Japanese market, *Thunder bird International Business Review*, 49(6), 689 - 705.
- Ones, D. S., ve Viswesvaran, C. (1997). *Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success*. (içinde) D. M. Saunders (Ed.) & Z. Aycan (Vol. Ed.), *New approaches to employee management*. 4. Expatriate management: Theory and research (ss. 63-92). Stamford, CT: JAI Press.

- Oolders, T., Chernyshenko, O. S., ve Stark, S. (2008). *Cultural intelligence as a mediator of relationships between openness to experience and adaptive performance*. (içinde) S. Ang & L. Van Dyne. (Eds.). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications*. 145-158. New York, NY: M.E. Sharpe, Inc.
- Osland, J. (1995). *The adventure of living abroad: Hero tales from the global frontier*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Özgener, Ş. (2009). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*.(2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özlem, Ö, Akdeve, E. ve Benek, S. (2006), Export Barriers of Small Firms in Turkey: A Study of Ankara-Ivedik Industrial District, *Problems & Perspectives in Management*, 3, 78-90.
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice*. Sage Pub. London.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of The Firm*, *Oxford University Press. Inc.*, New York.
- Perlmutter, H.,V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of Worm Business*, 4 (Ocak-Şubat), 9-18.
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Pla-Barber, J.ve Esteve, A.E. (2006). Accelerated Internationalization: Evidence from A Late Investor Country, *International Marketing Review*, 23(3), ss. 255-278.
- Prado, W. H. (2006). The relationship between cultural intelligence and perceived environmental uncertainty. Doktora Tezi, *University of Phoenix, AZ*.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2008). A symptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40, 879 –891.
- Rabotin, M. (2008). *Deconstructing the successful global leader*. T + D, 55-59.

- Raymond V. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), ss. 190-207.
- Reich, B. ve Adcock, C. (1976). *Essential Psychology: Values, Attitudes and Behaviour Change*. Herriot, P. (ed) Suffolk, UK: The Chaucer Press.
- Reid, S.D., (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, *J. International Business*, 12, 101-112.
- Reuber R. A. ve Fischer E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28(4), ss. 807-825
- Rialp, A., J. Rialp ve G. A. Knight (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry, *International Business Review*, 14 (2), 147–166.
- Riding, A., Ensign, P., ve Belanger, B. (2007), Financing Canadian Exporters, *SME Financing Data Initiative*, Industry Canada, Government of Canada.
- Ritchie, R. J., ve Beardsley, V. D. A (1978). Market research approach to determining local labor market availability for non-management jobs. *Personnel Psychology*, 31, 449-459.
- Rockstuhl, T., ve Ng, K. Y. (2008). *The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams*. (içinde) S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications (ss. 206 – 220).
- Rockstuhl, T., Ang, S., Ng, K.-Y., Van Dyne, L, ve Lievens, F. (2009). Cultural intelligence and leadership emergence in multicultural teams. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Chicago.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., ve Annen, H. (2011). Beyond EQ and IQ: The role of cultural intelligence in cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*.
- Rockstuhl, T., Hong, Y. Y., Ng, K. Y., Ang, S., ve Chiu, C. Y. (2011). The culturally intelligent brain: Armonk, NY: M.E. Sharpe. From detecting to bridging cultural differences. *Neuroleadership Journal*, 3, 22 – 36.

- Romano, J., ve Platania, J. (2014). Attitudes towards internationalism through the lens of cognitive effort, global mindset, and cultural intelligence. *The Journal of International Education and Leadership*, 4(1), 1-11.
- Roth, Alvin E. (1995). *Bargaining Experiments*. (içinde) J. Kagel and A. Roth, eds., Handbook of Experimental Economics, Princeton: Princeton University Press.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. (içinde) R. B. Lamb (Ed.), Competitive Strategic Management, 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rundh, B. (2007), International Marketing Behaviour amongst exporting firms, *European Journal of Marketing*, 41 (1/2), 181-198.
- Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17(5): 739–746.
- Sanbonmatsu, D. M. ve R. H. Fazio (1990), The Role of Attitudes in Memory-Based Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59:4, 614–622.
- Sanders, V. G., ve Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2): 158–178.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., ve Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(5): 914–933.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, F. L., ve Hunter, J. E. (2000). Select on Intelligence. (içinde) E. A. Locke (Ed.), The Blackwell Book of Organizational Principles (ss. 3-14). Oxford: Blackwell.

- Schwartz, S.H. (1994). *Cultural dimensions of values: towards an understanding of national differences*. (içinde) U. Kim, H.C. Trandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, and G. Yoon. (Ed.), *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological issues*, 85-119. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sekaran, U., ve Mowday, R. T. A. (1981) Cross-cultural analysis of the influence of individual and job characteristics on job involvement. *International Review of Applied Psychology*, 1981, 30, 51-64.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, IL: Row, Peterson.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gregersen, H., Black, J.S., ve Ferzandi, L.A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 109–125.
- Shokef, E., ve Erez, M. (2008). *Cultural intelligence and global identity in multicultural teams*. (içinde) Ang & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (ss. 177 – 191). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Sikorski, D. ve Menkhoff, T. (2000). Internationalisation of Asian business. *Singapore Management Review*, 22, 1-17.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior*. New York: Free Press.
- Smith, D. Gregoire, P. ve Lu, M. (2006), Manager's Perceptions of Export Barriers: A Cross-Cultural Perspective of Service Firms, *Journal of Transnational Management*, 12 (1), 51-68.
- Smith, M. B. (1968). *Attitude Change International Encyclopedia of The Social Sciences*. Crowell and Mac Millan.
- Smith, P.B., Dugan, S., ve Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organisational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.

- Sommer, S., P., Linke, O. Pfannkuche H., Niemann and T. Treude. (2010). Benthic respiration in a seep habitat dominated by dense beds of ampharetid polychaetes at the Hikurangi Margin (New Zealand). *Mar. Geol.* 272: 223–232, doi:10. 1016/j.margeo.2009.06.003
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., ve Mahoney, J. D. (1997). Early identification of internationalexecutive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6 – 29. doi:10.1037/0021-9010.82.1.6
- Sternberg, J. S.,ve Grigorenko, E. L. (2007). Intelligence and culture: how culture shapes what intelligence means, and the implications for a science of well-being, *The Royal society*.
- Sternberg, R. J. (1997). *Sucesfull Intelligence*. New York: Plume.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., ve Okagaki, L. (1993). *Practical intelligence: The nature and role of tacit knowledge in work and at school*. (içinde) H. Reese & J. Puckett (Ed.), *Advances in lifespan development* (ss. 205–227). Hillsdale, USA: Lawrence Erlbaum Associates
- Sternberg, R.J., ve Detterman, D.K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ:Ablex.
- Stopford, J., M. ve Wells, L., T. (1972). *Managing the multinational enterprise*, *New York: Basic Books*, (içinde), Sullivan, D.: 1994, Measuring the degree of internationalization of a firm, *Journal of International Business Studies*; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.
- Stopford, John M. ve John H. Dunning. (1983). *The world directory of the mtiultiniational eniterprises 1982-83*. Detroit, Mich.: Gale Research Company.
- Suarez-Ortega, S., (2003). Export Barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal* 21(4), 403-41
- Suh, T., Bae, M., ve Kundu, S. K. (2008), Smaller Firms' Perceived Cost and Attractiveness in International Markets, *Journal of Global Marketing*, 21 (1), 5-18.

- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, *Journal of International Business Studies; Second Quarter*; 25, 2; s. 325-342.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012), Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 14, no. 2 (2012): 123-140.
- Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi, *Savunma Bilimleri Dergisi*,10(2), 81-105.
- Şahin, F. ve Karakuş, Ş. (2015) *KOBİlerin Uluslararasılaşmasında Yönetmel Kültürel Zekanın Önemine İlişkin Nitel bir Araştırma*, Ulusal İşletmecilik Kongresi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Takeuchi , R., Tesluk , P., Yun, S., ve Lepak D. (2005). An integrative view of international experiences: an empirical examination. *Academy of Management Journal*, 48, 85-100.
- Tarique, I. Ve Takeuchi, R. (2008). *Developing cultural intelligence: The roles of international nonworkexperiences*. (içinde) S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications (ss. 56 – 70). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Tay, C., Westman, M., ve Chia, A. (2008). *Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers*. (içinde) S. Ang (Sr. L. VanDyne (Ed.), Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications (ss. 126-144). New York, NY: Sharpe.
- Terjesen, S., O'Gorman, C. ve Acs, Z. (2008), Intermediated mode of internationalization: new software ventures in Ireland and India, *Entrepreneurship and Regional Development*, 20 (1), 89-109.
- Thomas, D. C. (1998). The expatriate experience: A critical review and synthesis. *Advances in International Comparative Management*, 12, 237-273.

- Thomas, D. C., Stahl, G., Ravlin, E. C., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., Lazarova, M. B., Elron, E., Ekelund, B. Z., Cerdin, J. L., Brislin, R., Aycan, Z., ve Au, K. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(2): 123-143.
- Thomas, D. C., ve Inkson, K. (2005). Cultural Intelligence: people skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16 (1).
- Thomas, D.C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: an experimental study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30,2, 242-263.
- Thomas, W. I., ve Znaniecki, F. (1918). *The Polish peasant in Europe and America* . Boston: Badger.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Thorndike, R. L., ve Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-285.
- Tihanyi, L., ve Thomas, W. B. (2005). Information processing demands and the multinational enterprise: A comparison of foreign and domestic earnings estimates. *Journal of Business Research*, 58(3): 285–292.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., ve Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26(6): 1157–1177.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
- Triandis, H. C. (1994). *Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism*. (içinde) U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S.-C. Choi & G. Yoon (Ed.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (ss. 41-51). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organisations, *Group & Organisations Management*, 31 (1), 20-26.

- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the waves of culture*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Brealey
- Tuleja Elizabeth A. (2014). Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness, Mendoza College of Business, University of Notre Dame, Notre Dame, Indiana, USA, *Journal of Teaching in International Business*, 25: 5–24, 2014
- Tung, R: L. (1988). *The New Expatriates*, Cambridge, MA: Bathnger.
- UPS (2007). Survey: American Businesses Missing Global Opportunities, UPS Business Monitor www.pressroom.ups.com/pressreleases/current/0 (accessed 5 Mart, 2008).
- Van Dyne, L., ve Ang, S. (2004). The 20 item four factor cultural intelligence scale. *Singapore: Cultural Intelligence Center*, Nanyang Technological University.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Koh, C. (2008). *Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale*. (içinde) S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (ss. 16–38). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Vermeulen, F., ve Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7): 637–654.
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*. *New York: Basic Books*, (içinde) Sullivan, D.: 1994, “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, *Journal of International Business Studies*; Second Quarter; 25, 2; s. 325-342.
- Vernon, R. (1966a). International Investment And International Trade In The Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (1), ss. 190-207.
- Vissak, T. (2003). The internationalization of foreign-owned enterprises in Estonia: An extended network perspective. (Doktora Tezi), *University of Tartu*, Tartu.

- Vivekanandan, K. ve Rajendran, R. (2006). Export marketing and the world wide web: perceptions of export barriers among tirupur knitwear apparel exporters - an empirical analysis, *Journal of Electronic Commerce Research*, 7 (1), 27-40.
- Ward, C., ve Fischer, R. (2008). *Personality, cultural intelligence, and intercultural adaptation*. (İçinde) S. Ang, & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of cultural intelligence*, M.E. Sharpe, 159-176, New York.
- Watson, W.E., vd. (1993). Cultural diversity's impact on interactions process and performance: comparing. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-02.
- Welch L.S., Luostarinen R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, 14 (2).
- Wengel ve Rodiriguez (2006). Export Performance in Indonesia after the crisis, *Small Business Economics*, 26, 25-37.
- Wernerfelt, B., (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2). (Nisan. - Haziran), ss. 171-180.
- Wiedersheim-Paul, F. (1972). Uncertainty and Economic Distance, *Studies in International Business*, Uppsala: Almqvist and Wicksell, 1972.
- Wiklund, J., Patzelt, H. ve Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4). 351-374.
- Wilson, C. E., ve Stewart, A. C. (2009). Developing ethically and culturally intelligent leaders through international service experiences. (Bildiri) *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Chicago.
- Wolf, J.A. (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance, *Journal of Small Business Mangement*, Nisan 38(2), s. 14-34.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), 100-131.

- Yip, G. S. (2003). *Total global strategy II: Updated for the internet and service era*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zahra, Shaker A. (2006). *International New Ventures' Learning in Culturally Distant Markets: The Case of China*. (içinde) Haiyang Litt, (ed.), *Growth Strategies of New Technology Ventures in China*. Cheltenham, UK: Elger, 240–260.
- Zhang, M., Sarker, S. ve Sarker, S. (2008). Unpacking the effect of IT capability on the performance of export-focused SMEs: a report from China, *Information Systems Journal*, 18(4), 357-380.

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

ANKET

Sayın Yönetici,

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından desteklenen proje kapsamında (SOBAG 114K864), Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) uluslararasılaşmasında ve işletme performansında yönetsel özelliklerin etkilerini araştırmaktayız. Bu anketi doldurarak araştırmaya katılmanız hem KOBİ'lerin uluslararasılaşma ve performans çabalarını anlamada önemli bulgular ortaya çıkarması açısından, hem de projenin başarıyla sonuçlanması açısından önem arz etmektedir. Araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına tabidir; ayrıca, vereceğiniz cevaplar gerek sizin isminizi gerekse işletmenizin ismini ifşa etmeden sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak, samimiyetle dolduracağınız anketi proje araştırmacısı sizlerden elden teslim alacaktır.

Şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yönetsel Özellikler: Aşağıdaki işletme yöneticisini tanımlayan bir takım ifadeler yer almaktadır. Her yöneticinin güçlü olduğu alanlar ve kendini geliştirdiği konular farklı olabilir. Aşağıdaki ifadelerin her biri için kendinize en uygun olan seçeneği seçerek cevap veriniz.

Lütfen, aşağıda yer alan ifadelere cevap verirken, katılma derecenizi gösteren ölçeğe bakarak size uygun olan kutucuğa "X" işaretini koyunuz:

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Nötr	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

No	Anket Sorusu	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum		
		1	2	3	4	5	6	7
Kısım A								
1	Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.							
2	Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.							
3	Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.							
4	Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.							
Kısım B								
1	Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.							
2	Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim.							
3	Başka kültürlerin değerleri ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim.							
4	Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.							

No	Anket Sorusu	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum		
		1	2	3	4	5	6	7
5	Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.							
6	Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergileme kurallarını bilirim.							
Kısım C								
1	Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım.							
2	Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.							
3	Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaşacağım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.							
4	Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.							
5	Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.							
Kısım D								
1	Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.							
2	Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik bir şekillerde kullanırım.							
3	Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.							
4	Kültürlerarası iletişimde, sözel olmayan davranışlarımı, ne kadar gerekliyse ona göre ayarlarım.							
5	Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm.							
Kısım E								
1	Duygularımı anlama konusunda iyiyim.							
2	Gerçekten ne hissettiğimi anlarım.							
3	Hissettiğim duyguların, sebebinin farkındayım.							
4	Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim.							
Kısım F								
1	Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim.							
2	Arkadaşımın duygularını, onların davranışlarından anlarım.							
3	Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım.							
4	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.							
Kısım G								
1	Daima, kendi amaçlarımı belirlerim ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.							
2	Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim							
3	Kendini motive edebilen bir kişiyim.							
4	En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.							
Kısım H								
1	Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alırım.							
2	Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.							
3	Çok kızgın olduğum zamanlarda, her zaman çabucak sakinleşirim.							
4	Duygularımı kontrolde iyiyim.							

Bireysel Özellikler: Aşağıdaki bireylerin gerek iş yaşamında gerekse gündelik yaşamda tanımlayan bir takım ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerin her biri için kendinize en uygun olan seçeneği seçerek cevap veriniz.

Lütfen, aşağıda yer alan ifadelere cevap verirken, katılma derecenizi gösteren ölçeğe bakarak size uygun olan kutucuğa "X" işaretini koyunuz:

	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kısmen Katılmıyorum	4 Nötr	5 Kısmen Katılıyorum	6 Katılıyorum	7 Kesinlikle Katılıyorum		
No	Anket Sorusu					Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	6	7		
Kısım A									
1	Bir şeyler yapmanın yeni yollarını düşünmekten zevk alırım.								
2	Yeni işlere koyulmak için fırsatları sıklıkla belirlerim. (bunları hayata geçiremeyebilsem bile)								
3	Yeni ürünler veya hizmetlere dönüştürülebilir fikirleri sıklıkla belirlerim.(bunları hayata geçiremeyebilsem bile)								
4	Genellikle karlı bir işe dönüştürülebilir fikirlere sahip değilim. (R)								
5	Geçen bir ay içerisinde yeni bir iş konusunda birçok fikir üzerinde düşündüm.								
Kısım B									
Kendim									
1	Dışadönük, hevesli								
2	Eleştiren, başkalarıyla didişen								
3	Güvenilir, disiplinli								
4	Endişeli, kolayca keyfi kaçan (sinirlenen)								
5	Yeni deneyimlere açık, değişik konuları merak eden								
6	Çekingen, sessiz								
7	Cana yakın, sıcakkanlı								
8	Dağınık, dikkatsiz								
9	Sakin, duygusal olarak dengeli								
10	Geleneksel, yeni görüşler ortaya koymayan								
Kısım C									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
Kısım D									
1	Firmamız için hızla uluslararasılaşmak önemlidir.								
2	Uluslararasılaşma, büyüme hedeflerimize ulaşmanın tek yoludur.								
3	Gelecekte başarılı olabilmek için uluslararasılaşmalıyız.								
4	Büyüme hedeflerimiz büyük oranda uluslararasılaşma yoluyla gerçekleştirilebilir.								
5	Uluslararasılaşmaya bağlılık, üst yöneticilerin uluslararası faaliyetlerle ilgili somut davranışlarını gösteren ifadelerle ölçülür.								
6	Firma yönetimi uluslararası girişimleri planlamaya çok zaman ayırır.								
7	Firma yönetimi bütün dünyayı büyük bir Pazar olarak görür.								

Firma Özellikleri: Aşağıdaki firmaları tanımlayan bir takım ifadeler/sorular yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerin her biri için firmanıza en uygun olan seçeneği seçerek cevap veriniz.

Kısım A	
1	Firmanız ne zaman kurulmuştur?
2	Firmanızda çalışan personel sayısı kaçtır?
3	Firmanızda yabancı uyruklu çalışan kişi sayısı kaçtır?
4	Firmanız uluslararası (ihracat) faaliyete ne zaman başladı?

Kısım B	
5	Firmanızın faaliyet alanını/alanlarını aşağıdan işaretleyiniz
Sektörler	
Tarım, avcılık ve ormancılık	Ulaştırma, depolama ve haberleşme
Balıkçılık	Mali aracı kuruluşların faaliyetleri
Madencilik ve taşocaklığı	Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri
İmalat sanayii	Kamu yönetimi ve savunma, zorunlu sosyal güvenlik
Elektrik/gaz/su	Eğitim
İnşaat	Sağlık işleri ve sosyal hizmetler
Toplantı ve perakende ticaret	Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri
Otel ve lokanta	
Diğer (belirtiniz) <input type="text"/>	

Kısım C	
1	Firmanızın dış satışları toplam satışlarının yüzde kaçındır? % ...
2	Firmanızın dış varlıkları toplam varlıklarının yüzde kaçındır? % ...
3	Firmanızın dış şubeleri toplam şubelerinin yüzde kaçındır? % ...
4	Meslek yaşamınızın yüzde kaçını uluslararası faaliyetlerle geçirdiniz? % ...
5	Firmanızın uluslararası (ihracat) faaliyetlerini içeren ülkeleri sıralayınız.
	1. 11.
	2. 12.
	3. 13.
	4. 14.
	5. 15.
	6. 16.
	7. 17.
	8. 18.
	9. 19.
	10. 20.

No	Anket Sorusu	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum		
		1	2	3	4	5	6	7
Kısım D								
1	Karlılık oranlarımız geçtiğimiz üç yılda artış gösterdi.							
2	Pazar payımız geçtiğimiz üç yılda artış gösterdi.							
3	Satış hacmimiz geçtiğimiz üç yılda artış gösterdi.							
4	Maliyetlerimiz geçtiğimiz üç yılda düşüş gösterdi.							

No	Geçen üç yılda, aşağıdakilerden hangisi, yeni bir ürün/hizmet önermek ya da mevcut bir ürün/hizmeti geliştirmek için önemli bir bilgi kaynağı olarak rol oynamıştır? Lütfen aşağıdakileri kontrol ederek önem derecelerini belirtiniz...	Hiç Önemli Değil				Çok Önemli		
		1	2	3	4	5	6	7
Kısım F								
1	Müşteriler							
2	Tedarikçiler							
3	Rakipler							
4	Yasal Bilgilendirmeler							
5	Bağlı olduğumuz odalar birliği							

No	Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı belirtiniz lütfen...	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum		
		1	2	3	4	5	6	7
Kısım F								
1	Kişisel olarak, üniversite araştırmacılarının ürünümüz üzerinde araştırma projeleri geliştirdiği konusunda bilgi sahibiyim.							
2	Kişisel olarak, müşterilerimiz ve tedarikçilerimiz hakkında bilgi sahibiyim.							

No	Üretim alanınızda düzenlenen kongrelere, fuarlara, derneklere ve birliklere katılma düzeyinizi ne sıklıkta gerçekleştirdiğinizi belirtiniz lütfen...	Hiç				Çok Sık		
		1	2	3	4	5	6	7
Kısım F								
1	Bölgesel düzeyde							
2	Ulusal düzeyde							
3	Uluslararası düzeyde							

No	İşletmenizde başarı için aşağıdaki ilişki türlerinde karşılıklı güvenin ne ölçüde önemli olduğunu belirtiniz lütfen...	Hiç Önemli Değil				Çok Önemli		
		1	2	3	4	5	6	7
Kısım F								
1	Müşteriler ve tedarikçiler							
2	Devlet kurumları ve girişimciliği destekleyen diğer kurumlar							

Kişisel Özellikler: Yönetici olarak şahsınıza ait bilgiler ve tecrübeleriniz.

Kısım A		
1	Yurtdışında bulunma sürenizi eğitim, çalışma ve seyahat türünden belirtiniz	
	Eğitim amacıyla (okul, üniversite vb.) yurtdışında bulunma süreniz	... yıl ... ay ... gün
	Çalışma amacıyla (iş, görevlendirme vb.) yurtdışında bulunma süreniz	... yıl ... ay ... gün
	Seyahat amacıyla (tatil, gezi vb.) yurtdışında bulunma süreniz	... yıl ... ay ... gün

Kısım B			
	Öğretim	İşinizle İlgili (Mesleki) Eğitim	Toplam Eğitim - Öğretim Süreniz
2. En yüksek eğitim-öğretim düzeyinizi işaretleyiniz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Hiç eğitim almadım <input type="checkbox"/> Çok az eğitim aldım <input type="checkbox"/> Az eğitim aldım <input type="checkbox"/> Bilmiyorum <input type="checkbox"/> Biraz eğitim aldım <input type="checkbox"/> Yeterince eğitim aldım <input type="checkbox"/> Çok eğitim aldım	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 5-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-13 yıl <input type="checkbox"/> 14-16 yıl <input type="checkbox"/> 17-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıldan fazla
	Mevcut işinizdeki tecrübeniz	Mevcut sektörünüzdeki tecrübeniz	Başka sektör/sektörlerdeki tecrübeniz
3. İş tecrübenizle ilgili olanı seçiniz	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 5-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-13 yıl <input type="checkbox"/> 14-16 yıl <input type="checkbox"/> 17-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıldan fazla	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 5-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-13 yıl <input type="checkbox"/> 14-16 yıl <input type="checkbox"/> 17-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıldan fazla	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 5-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-13 yıl <input type="checkbox"/> 14-16 yıl <input type="checkbox"/> 17-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıldan fazla
4. Kaç yabancı dil biliyorsunuz?			
	Okuma - Yazma	Konuşma	Anlama
5. En iyi bildiğiniz yabancı dil ile ilgili yeterliliğe ait olanı seçiniz	<input type="checkbox"/> Hiç yok <input type="checkbox"/> Çok az <input type="checkbox"/> Az <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Biraz <input type="checkbox"/> Yeterli <input type="checkbox"/> Çok iyi	<input type="checkbox"/> Hiç yok <input type="checkbox"/> Çok az <input type="checkbox"/> Az <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Biraz <input type="checkbox"/> Yeterli <input type="checkbox"/> Çok iyi	<input type="checkbox"/> Hiç yok <input type="checkbox"/> Çok az <input type="checkbox"/> Az <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Biraz <input type="checkbox"/> Yeterli <input type="checkbox"/> Çok iyi
6. Cinsiyetiz. ...KadınErkek			
7. Yaşınız ...yıl			

Teşekkür ederiz!!!

EK 2. KÜLTÜREL ZEKA ÖLÇEĞİ

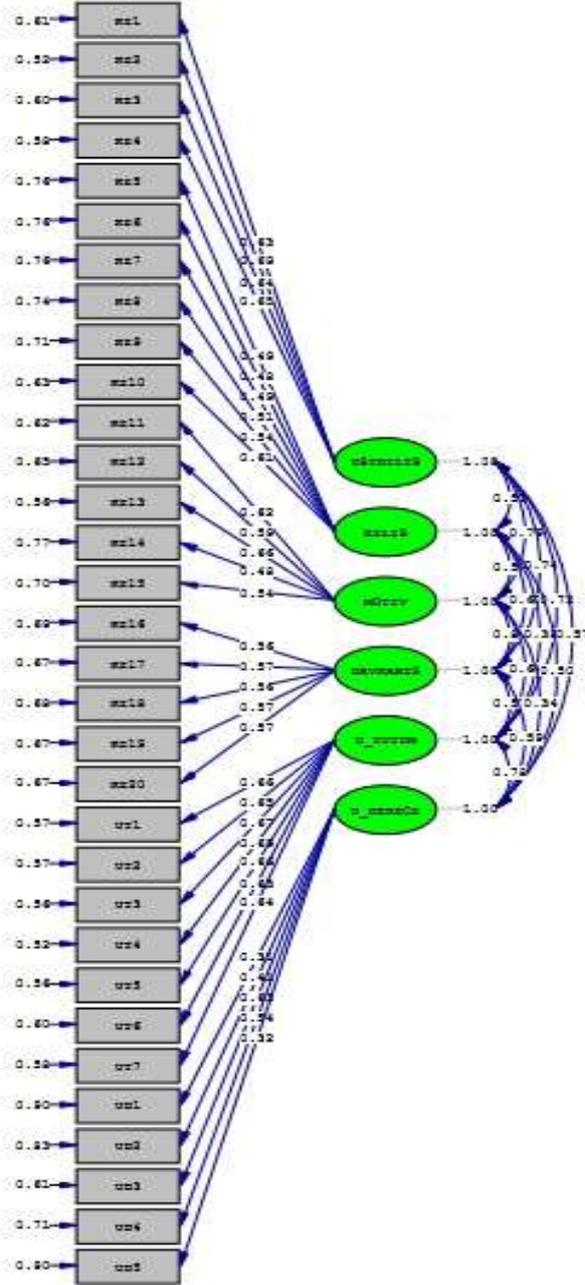
<i>CQ Factor</i>	<i>Questionnaire Items</i>
Metacognitive CQ	
MC ₁	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.
MC ₂	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.
MC ₃	I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.
MC ₄	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.
Cognitive CQ	
COG ₁	I know the legal and economic systems of other cultures.
COG ₂	I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.
COG ₃	I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.
COG ₄	I know the marriage systems of other cultures.
COG ₅	I know the arts and crafts of other cultures.
COG ₆	I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.
Motivational CQ	
MOT ₁	I enjoy interacting with people from different cultures.
MOT ₂	I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.
MOT ₃	I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.
MOT ₄	I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.
MOT ₅	I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.
Behavioral CQ	
BEH ₁	I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.
BEH ₂	I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.
BEH ₃	I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.
BEH ₄	I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.
BEH ₅	I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.

^a Copyright ©Cultural Intelligence Center, LLC 2005–2010. Used by permission of the Cultural Intelligence Center, LLC.

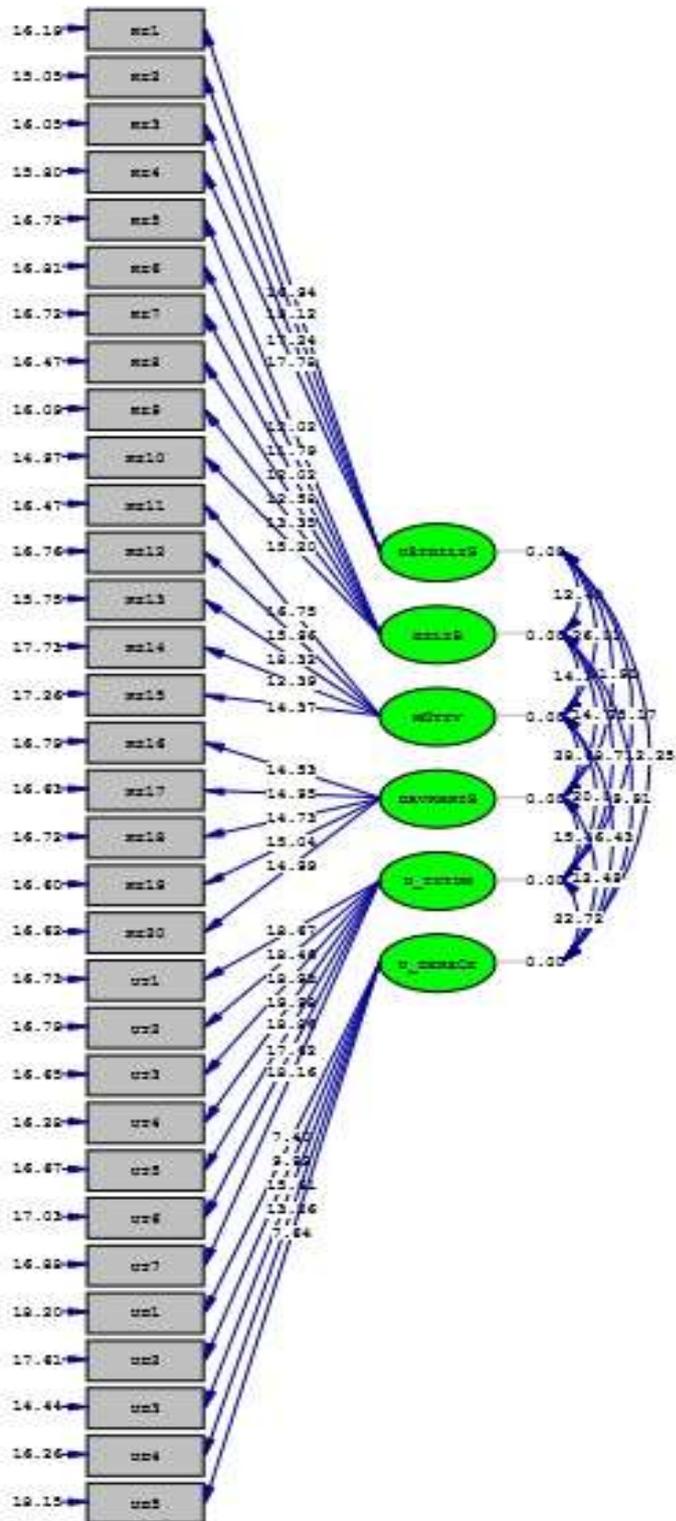
EK 3. İSTATİSTİKLERE AİT SONUÇLAR

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE AİT DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Faktör Yükleri



T Değerleri



Chi-Square=995.47, df=449, P-value=0.00000, RMSEA=0.041

EK 4. TÜBİTAK BURLU ÖĞRENCİ KABUL FORMU

Tarih : 24/08/2015

Sayı : 53305490/161.1.1/175702

Konu : 114K864 numaralı proje - Personel Ekleme

Sayın Doç. Dr. FARUK ŞAHİN

İlgi: 10/08/2015 tarihli yazınız.

Yürütücülüğünü yaptığınız **114K864** numaralı ve "**Kobi'lerde Yönetmel Kültürel Zekâ, Uluslararasılaşma ve İşletme Performansı**" başlıklı projeniz kapsamında iletmiş olduğunuz **Personel Ekleme** talebiniz Grubumuzca değerlendirilmiş ve aşağıda bilgileri yer alan personelin projeye eklenmesi uygun bulunmuştur.

Adı Soyadı:	ŞENAY KARAKUŞ
TC/Pasaport No:	19805811452
Projeleki Görev Başlangıç Tarihi:	01/07/2015
Projeleki Görevi:	Bursiyer
Burs Detayı:	Doktora Bursiyeri, Burslu, 1800 - TL/Ay

Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

MUHAMMED HAMİDULLAH TARHAN
SOBAG - SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMA DESTEK GRUBU
Grup Yürütme Komitesi Sekreteri V.Y.

EK 5. KSEP KOBİ Strateji Eylem Planı (2015-2018)

STRATEJİK ALANLAR, HEDEFLER VE YÜRÜTÜLECEK EYLEM/PROJELE

STRATEJİK ALAN 1: KOBİ'LERİN REKABET GÜÇLERİNİN ARTIRILMASI VE BÜYÜMELERİNİN SAĞLANMASI

Stratejik Hedef 1: KOBİ'lerin kurumsallaşmalarının, markalaşmalarının sağlanması ve verimlilik düzeylerinin yükseltilmesi					
E/P No	Eylem/Proje	Sorumlu ve İlgili Kuruluşlar	Başlangıç-Bitiş Tarihi	Açıklama	Performans Göstergeleri
1.1.1.	KOBİ'lerin sanal pazaryerlerine girişleri ve bu pazarlarda yaptıkları ticaret artırılabilecektir.	KOSGEB (S), GTB, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDHB), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Posta ve Telgraf Teşkilatı A.Ş.	2015-2018	KOBİ'lerin yeni alıcılar, yeni pazarlar veya ticari ortaklar bulmaları, ilave satış kanalları yaratılması, aracıya gerek kalmadan doğrudan alıcıya ulaşabilmeleri, daha düşük maliyetli pazarlama araçları kullanabilmeleri, rakiplerini ve ürünlerini izleyebilmeleri ve bölgesel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan farklı çalışma saatlerinden kaynaklanan sınırlılıkları ve sorunları ortadan kaldıracakları gibi amaçlarla KOBİ'lerin sanal pazar yerlerine girişlerini teşvik edecek bir destek programı hazırlanacak ve bu pazar yerlerindeki e-ticaret hacmi artırılabilecektir.	Kurulmasına destek sağlanan sanal pazaryeri sayısı Sanal pazaryerlerinde e-ticaret yapımları için destek sağlanan KOBİ sayısı Desteklenen projeler kapsamında gerçekleştirilen E-Ticaret tutarı
1.1.2.	KOBİ'lerde BİT kullanımı ve e-ticaret yaygınlaştırılacaktır	KOSGEB (S), Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, GTB, BSTB, TÜİK, TOBB, TESK	2015-2018	BİT kullanımı ve e-ticarete yönelik olarak KOBİ'lere verilen eğitim ve danışmanlık hizmetleri desteklenecektir. Ayrıca, BİT kullanımı ve e-ticaret, elektronik eğitimler yoluyla yaygınlaştırılacaktır. Eylem kapsamında sağlanan ilerlemeler, TÜİK tarafından yürütülen Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması sonuçları kapsamında izlenecektir.	BİT kullanımına yönelik eğitim ve danışmanlık hizmeti alan KOBİ sayısı BİT kullanımına yönelik KOBİ'lere verilen eğitim ve danışmanlık destek tutarı E-ticarete yönelik eğitim ve danışmanlık hizmeti alan KOBİ sayısı E-ticarete yönelik KOBİ'lere verilen eğitim ve danışmanlık destek tutarı BİT kullanımı ve E-ticaret konulu elektronik eğitimlerden yararlanan KOBİ sayısı
1.1.3.	KOBİ'lerin verimlilik düzeylerinin yükseltilmesine yönelik çözüm önerileri üretilmesi amacıyla bir araştırma projesi yürütülecektir.	BSTB (S), Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TÜİK	2015-2018	KOBİ'lerde verimlilik bilincinin yaygınlaştırılması ve KOBİ'lerle büyük işletmeler arasındaki verimlilik farkının kapatılmasına yönelik tedbirlerin ortaya konulması	Proje ile üretilecek tedbirler kapsamında yapılacak düzenlemeler

				amaçlarıyla bir araştırma projesi yürütülecektir. Ayrıca, KOBİ'lerdeki kurumsallaşma ve verimlilik algısını ölçmek üzere anket çalışması yapılacaktır. 2015 yılında uygulanmasına başlanacak proje ile KOBİ'lerin verimlilik artırıcı projelerinin ne şekilde desteklenebileceğine ilişkin bir program oluşturulacaktır. 2016 yılından itibaren KOBİ'lerin verimlilik artırıcı projeleri KOSGEB tarafından desteklenecektir.	Projesi desteklenen KOBİ sayısı
1.1.4.	KOBİ'ler tarafından hazırlanan kurumsallaşma ve markalaşma konulu projeler desteklenecek, KOBİ'lerin kurumsallaşma ve markalaşma seviyeleri tespit edilecektir.	KOSGEB (S), TPE, TSE, Türk Akreditasyon Kurumu	2015-2018	KOBİ'ler tarafından hazırlanan kurumsallaşma ve markalaşma konulu projeler KOSGEB tarafından desteklenecektir. Ayrıca, KOBİ'lerin kurumsallaşma ve markalaşma seviyelerinin tespitine yönelik olarak 2016 yılında bir saha araştırması yapılacaktır. Aynı araştırma, eylem kapsamında yapılan faaliyetler sonucu kaydedilen gelişmeyi tespit edebilmek amacıyla 2018 yılının ikinci yarısında tekrarlanacaktır.	Projesi desteklenen KOBİ'lerin aldıkları Marka Tescil Belgesi sayısı Projesi desteklenen KOBİ'ler tarafından yürürlüğe alınan organizasyon şeması sayısı Projesi desteklenen KOBİ'ler tarafından yürürlüğe alınan aile şirketi anayasası sayısı
1.1.5.	Orta ölçekli KOBİ'lerde profesyonel yönetici istihdamı artırılabilecektir.	KOSGEB (S), TOBB, TESK, İlgili STK'lar	2015-2018	Profesyonel yönetici ihtiyacının karşılanması kapsamında, orta ölçekli KOBİ'lere yönelik, ihtiyaç analizi çalışması yürütülecektir. Elde edilecek bulgular doğrultusunda destek mevzuatı hazırlanacaktır.	Destek kapsamında orta ölçekli KOBİ'lerde istihdam edilen profesyonel yönetici sayısı
1.1.6.	Destek sağlayıcı kuruluşlar tarafından yapılacak gerekli mevzuat düzenlemeleri yoluyla, verimlilik alanında sistematik gelişmeler kaydeden KOBİ'lerin öncelikli olarak desteklenmesi sağlanacaktır.	BSTB (S), KOSGEB, TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, GTB, Hazine Müsteşarlığı, Kalkınma Ajansları, TÜİK, TOBB, TESK	2015-2018	Verimlilik alanında sağladıkları gelişmeleri belgelendirebilen KOBİ'lerin, kamu destek ve teşvikleri ile diğer finansman olanaklarından öncelikli ve avantajlı olarak yararlanmasına yönelik mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır. Destek sağlayıcı tüm kuruluşlar destek istatistiklerini KOBİ ayrımında tutacak ve eylemle ilişkin performans göstergesinin izlenmesi, Devlet Destekleri Genel Müdürlüğü (DDGM) tarafından gerçekleştirilecektir.	Verimlilik alanında sağladıkları gelişmeleri belgelendirebilen KOBİ'lere aktarılan destek tutarının tüm KOBİ'lere aktarılan destek tutarı içerisindeki payı
1.1.7.	KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılabilmesine yönelik araştırma projesi yürütülecektir.	KOSGEB (S), BSTB, Ekonomi Bakanlığı, GTB, TÜİK, TOBB, TESK, TİM	2015-2018	Eylem kapsamında yürütülecek proje aşağıdaki 3 modülü içerecektir: - Ortak iş yapma kültürünün önündeki "Yasal, İdari ve Sosyo-Kültürel" problemlerin tespit edilmesi, - İhracatta sürekliliğin sağlanması, - Orta-yüksek ve yüksek teknoloji olarak sınıflandırılan sektörlerde	Proje ile üretilecek tedbirler kapsamında yapılan düzenlemeler

				faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik çözüm önerileri geliştirilmesi	
1.1.8.	Sanayide kullanılan verimsiz elektrik motorlarının dönüşümü sağlanacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, Ekonomi Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (ETKB), Kalkınma Bakanlığı, GTB, AB Bakanlığı, TSE, Kalkınma Bankası, OSB Üst Kuruluşu	2015-2018	Sanayide kullanılan verimsiz elektrik motorlarının dönüşümü için gerekli envanter oluşturma, mevzuat düzenlemesi, denetim, yaygınlaştırma ve finansmana erişime yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir. İşletmelerde kullanılan verimsiz elektrik motorlarının dönüşümü için bir destek programı oluşturulacak ve uygulanacaktır.	Dönüşümü gerçekleştirilen motor sayısı
Stratejik Hedef 2: KOBİ'lerde ortak iş ve proje geliştirme kültürünün yaygınlaştırılması					
1.2.1.	KOBİ'lerin, çevresel ve ekonomik kazanım için Endüstriyel Simbiyoz kavramı çerçevesinde, işbirliği ağları oluşturmaları sağlanacaktır.	TTGV (S), BSTB, ÇŞB, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, Üniversiteler	2015-2018	Endüstriyel Simbiyoz, birbirinden bağımsız çalışan, tercihen fiziksel olarak birbirine yakın olan, iki veya daha fazla ekonomik işletmenin bir araya gelerek hem çevresel performansı hem de rekabet gücünü artıracak uzun süreli ortaklıklar kurması ve dayanışma içinde çalışması anlamına gelmektedir. Endüstriyel Simbiyozla dâhil olacak KOBİ'lerde atık azalımı, su tasarrufu, doğal kaynak ikamesi, arazi kazancı, işgücü tasarrufu, enerji tasarrufu, CO2 azaltımı, yeni istihdam ve yeni ürün oluşturma gibi alanlarda ilerleme sağlanması hedeflenmektedir. Eylem kapsamında her bir uygulama yılı için bir Endüstriyel Simbiyoz oluşturulacaktır.	Programa katılım sağlayan KOBİ sayısı
1.2.2.	Düzenlenecek proje pazarı etkinlikleri aracılığıyla KOBİ'lerin ortaklıklar kurması sağlanacaktır.	Kalkınma Bakanlığı (Kalkınma Ajansları) (S), KOSGEB, TOBB, TESK	2015-2018	Kalkınma Ajansları tarafından bölgesel bazda düzenlenecek proje pazarı etkinlikleri kapsamında, KOBİ'lere kamu destekleri, proje hazırlama gibi konularda eğitimler verilecek, eğitimler sonucunda KOBİ yetkilileri arasında görüşmeler gerçekleştirilmesi sağlanarak ortaklıklar oluşturulması teşvik edilecektir.	Proje pazarlarına katılan KOBİ sayısı Organizasyona katılan KOBİ'lerin ortak geliştirdikleri proje sayısı
1.2.3.	KOBİ'lerin işbirliği-güçbirliği anlayışında bir araya gelerek "ortak sorunlara ortak çözümler" üretmeleri sağlanacaktır.	KOSGEB (S), TOBB, TESK	2015-2018	KOSGEB tarafından uygulanacak İşbirliği Güçbirliği Destek Programı ile KOBİ'lerin tedarik, pazarlama, düşük kapasite kullanımı, rekabet gücü zayıflığı, finansman başta olmak üzere tek başlarına	Ortaklık kuran KOBİ sayısı Ortaklıklara sağlanan destek tutarı Kurulan ortaklıkların hayatta kalma süreleri

				çözümünde zorlandıkları ortak sorunlara ortak çözümler üretmek için bir araya gelerek hazırladıkları işbirliği-güçbirliği projeleri desteklenecektir.	
1.2.4.	KOBİ'lerin bölgesel düzeyde rekabet güçlerinin artırılabilmesine yönelik kümelenme faaliyetleri teşvik edilecektir.	Kalkınma Bakanlığı (Kalkınma Ajansları) (S), BSTB, Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB	2015-2018	KOBİ'lerin bölgesel düzeyde rekabet güçlerinin artırılabilmesi amacıyla Kalkınma Ajansları tarafından kümeler ve kümelenmeler tespit edilerek bölgesel gelişme stratejilerine katkı sağlayacak şekilde desteklenecektir.	Desteklenen küme sayısı Desteklenen kümelerde faaliyet gösteren KOBİ sayısı
Stratejik Hedef 3: Sürdürülebilir kalkınma ve büyüme için KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası mevzuata uyum yeteneklerinin artırılması					
1.3.1.	KOBİ'ler enerji verimliliği konusunda bilinçlendirilecek, KOBİ'lerde enerji verimliliği uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.	KOSGEB (S), ETKB, BSTB, TSE, TOBB, TESK, TTGV	2015-2018	KOBİ'lerin enerji verimliliği uygulamalarına, düşük karbon enerji kullanımlarına ve çevresel performanslarının iyileştirilmesine katkı sağlanarak, enerji verimliliği ve çevre standartlarına uyumun artırılması ile sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlanmaktadır. Eylem kapsamında KOSGEB tarafından bir destek programı tasarlanarak uygulamaya alınacaktır. Ayrıca, düzenlenen etkinlikler, hazırlanan tanıtım materyalleri ve program dokümanları ile KOBİ'ler enerji verimliliği konusunda bilinçlendirilecektir. KOBİ'lerin enerji verimliliği konusundaki mevcut bilinç seviyelerinin tespitine yönelik 2015 yılında bir saha araştırması yapılacaktır. Aynı araştırma, eylem kapsamında yapılan faaliyetler sonucu kaydedilen gelişmeyi tespit edebilmek amacıyla 2018 yılının ikinci yarısında tekrarlanacaktır.	Düzenlenen etkinlik sayısı Düzenlenen etkinliklere katılan KOBİ sayısı Projesi desteklenen KOBİ sayısı Enerji Etiketli alan KOBİ sayısı
1.3.2.	Enerji verimliliğine yönelik hizmet sağlayıcıların nitelik ve nicelikleri arttırılacaktır.	ETKB (S), BSTB, KOSGEB	2015-2018	İşletmelere enerji verimliliğine yönelik hizmet veren Enerji Verimliliği Danışmanlık (EVD) Şirketleri'nin kapasite ve sayılarının artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülecek ve gerekli düzenlemeler yapılacaktır. Bu sayede, daha fazla KOBİ'nin EVD şirketlerinin sunduğu hizmetlerden faydalanması sağlanacaktır.	Yetkilendirilmiş EVD şirketi sayısı EVD şirketlerinin sunduğu hizmetlerden faydalanan KOBİ sayısı
1.3.3.	KOBİ'lerde Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi (UFRS) konusunda farkındalık arttırılacak, kullanım yaygınlaştırılacaktır.	Kamu Gözetim Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (S), KOSGEB, GTB, Maliye Bakanlığı, Türkiye Serbest	2015-2018	İhracatta önemli bir yere sahip akreditifler konusunda KOBİ'ler bilgilendirilecektir. UFRS konusunda KOBİ'lere yönelik eğitim ve tanıtım toplantıları düzenlenecektir. Bu sayede, raporlamalarını UFRS'ye uygun yapacak	Eğitim ve toplantılara katılan KOBİ sayısı Finansal raporlamalarını UFRS'ye uygun yapan KOBİ Sayısı

		Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği		KOBİ'lerin uluslararası fonlar vasıtasıyla finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması amaçlanmaktadır.	
1.3.4.	Enerji verimli teknolojilerin ve iyi uygulama örneklerinin KOBİ'lerde yaygınlaştırılması için rehber dokümanlar hazırlanacaktır.	BSTB (S), ETKB, TÜBİTAK, KOSGEB	2015	İlgili teknolojilerin ve enerji verimliliği konusunda yapılan iyi uygulamaların KOBİ'lere tanıtımı ve duyurulması amacıyla rehber dokümanlar hazırlanacak ve KOBİ'lerin istifadesine sunulacaktır.	Hazırlanan rehber doküman sayısı Rehber dokümanların ulaştırıldığı KOBİ sayısı
1.3.5.	Mevcut En İyi Teknikler (MET) ve Mevcut En İyi Teknikler Referans Belgeleri (BREF) uyarlamaları yapılacak, Ulusal MET Kılavuzları hazırlanacak ve MET'ler KOBİ'lerde yaygınlaştırılacaktır	BSTB (S), ÇŞB, ETKB, TSE, KOSGEB, TÜBİTAK, Üniversiteler, Sektör Birlikleri	2015-2018	BREF'ler uyarlanarak, MET'lerin KOBİ'lerde uygulanması ve yaygınlaştırılması için rehber dokümanlar hazırlanacaktır.	Yayımlanan BREF sayısı Rehber dokümanların ulaştırıldığı KOBİ sayısı
1.3.6.	KOBİ'lerin, Endüstriyel Emisyonlara İlişkin 2010/75/AB sayılı Direktif'in entegre kirlilik önleme ve kontrol ile ilgili hükümlerine uyum kapasitesi artırılacaktır.	ÇŞB (S), KOSGEB, BSTB	2015-2017	Eylem kapsamında öncelikle, projelendirilecek sektörlerin seçimi yapılacaktır. Ayrıca; ilgili sektörlerle yönelik MET Referans Dokümanı ve Ulusal MET Sektör Kılavuzu Türkçeleştirilecektir. Tesislerin MET'lere uyumuna ilişkin mevcut durum analizi yapılacak ve uyum için gereken teknoloji ve finansman ihtiyacı analiz edilecektir. MET'lerin uygulanması ile sağlanacak faydalar analiz edilecektir (kaynak, hammadde kullanımı, atık ve emisyonlarda azalma ile sağlanacak çevresel ve doğrudan ve dolaylı maddi kazanımlar). Uyum aşamasında yararlanılabilecek finansal mekanizmalar (teşvik, destek vb.) belirlenecektir. Sektörel olarak ihtiyaç duyulacak geçiş süreci ve tam uyumun gerçekleştirilebileceği tarih belirlenecektir. KOBİ'lere yönelik eğitim programları düzenlenecektir	MET'lerle ilgili yapılan idari düzenlemeler Tam uyumun gerçekleştirileceği tarihlerin belirlenmesi
1.3.7.	OSB'lerde kurulan Enerji Yönetimi Birimleri'nin (EYB) kapasiteleri güçlendirilecek, EYB bulunmayan OSB'lerde kurulması sağlanacaktır. EYB'ler tarafından yapılacak bilgilendirme ve bilinçlendirme	ETKB (S), BSTB, TSE, KOSGEB, OSB Üst Kuruluşu	2015-2016	OSB'lerde kurulumu tamamlanmış EYB'lerin kapasitelerinin artırılması ve diğer OSB'lerde de EYB'lerin kurulması doğrultusunda çalışmalar yapılacaktır. Ayrıca, OSB'lerin TS ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Kullanım Kılavuzu ve Şartlar Standardı Belgesi sahipliğinin	OSB'lerde Kurulan EYB sayısı

	faaliyetlerine destek verilecektir.			yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yürütülecek; bu standart kapsamında gerçekleştirilen personel-sistem belgelendirme faaliyetleri ile farkındalık ve yönetim sistem eğitimleri gerçekleştirilecektir.	
Stratejik Hedef 4: KOBİ'lerde beşeri sermayenin geliştirilmesi amacıyla KOBİ işveren ve çalışanlarının niteliklerinin yükseltilmesi					
1.4.1.	KOBİ'lerde "Mesleki Yeterlik Belgesi"ne sahip istihdam edilenlerin sayısı artırılacaktır.	ÇSGB (S), BSTB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, SGK, MYK, TOBB, TESK	2015-2018	KOBİ'lerde "Mesleki Yeterlik Belgesi" sahibi olanların artırılması amacıyla bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yürütülecektir. Ayrıca, belgelendirme kuruluşlarından alınacak Mesleki Yeterlik Belgelerine yönelik olarak KOSGEB tarafından destek sağlanacaktır. Toplam belge sayılarının ÇSGB tarafından ulusal meslek standardı bazında yayımlanmasıyla eylem kapsamında sağlanan ilerleme izlenecektir.	Bilgilendirme toplantılarına katılan KOBİ sayısı Verileri belgelendirme desteği tutarı Verilen "Mesleki Yeterlik Belgesi" sayısı
1.4.2.	KOBİ'lerin nitelikli ara eleman ihtiyacının karşılanması sağlanacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, ÇSGB, MYK, İŞKUR, TOBB, TESK	2015-2018	KOBİ'lerin nitelikli ara eleman ihtiyaçlarının karşılanması kapsamında ihtiyaç analizi çalışması yürütülecektir. Elde edilecek bulgular doğrultusunda mevcut destek mevzuatı gözden geçirilerek iyileştirilecektir.	Destek programı kapsamında istihdam edilen nitelikli ara eleman sayısı Destek programı kapsamında KOBİ'lere sağlanan destek tutarı
1.4.3.	KOBİ işveren ve çalışanlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik olarak sunulan eğitim ve danışmanlık hizmetleri yaygınlaştırılacaktır.	KOSGEB (S), Ekonomi Bakanlığı, ÇSGB, GTB, Kalkınma Ajansları, TSE, TOBB, TESK	2015-2018	KOBİ'lerin alacakları eğitim ve danışmanlık hizmetleri desteklenecektir. Ayrıca hazırlanacak elektronik eğitimler ile daha fazla KOBİ'nin eğitimlerden faydalanması sağlanacaktır	Eğitim desteği alan KOBİ sayısı KOBİ'lere verilen eğitim desteği tutarı Danışmanlık desteği alan KOBİ sayısı KOBİ'lere verilen danışmanlık desteği tutarı E-egitimlerden yararlanan KOBİ çalışanı sayısı
1.4.4.	KOBİ'lerde istihdam edilen kadın çalışan sayılarının artırılması sağlanacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, ÇSGB, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, SGK, İŞKUR	2015-2018	Doğrudan veya dolaylı olarak uygulanan teşvik ve desteklerde kadın istihdamını arttırmaya yönelik düzenlemeler yapılacaktır. KOSGEB tarafından Genel Destek Programı kapsamında uygulanan "Nitelikli Eleman Desteği"nden faydalanan KOBİ'lerde istihdam edilen personelin kadın olması durumunda destekleme oranı artırılacaktır.	Mevzuat düzenlemesi yapılması Destek sağlanan KOBİ'lerde istihdam edilen kadın sayısı Kadınların işgücüne katılım oranındaki artış
1.4.5.	"ADAPTESK-Esnaflar ve Sanatkarların Uyum Yeteneklerinin Arttırılması" projesi uygulanacaktır.	İŞKUR (S), ÇSGB, KOSGEB, TESK	2015-2017	Eğitim ve danışmanlık merkezleri aracılığı ile esnaf ve sanatkarın insan kaynakları desteklenerek, iş hayatında ve istihdamda yarattıkları kapasite arttırılacaktır. Ayrıca, yaşam boyu öğrenme yaklaşımı esas alarak; KOBİ'leri ve bu KOBİ'lerde çalışanları insan kaynaklarına yatırım	Düzenlenen organizasyon (Çalıştay, toplantı vb.) sayısı Düzenlenen organizasyonlara (Çalıştay, toplantı vb.) katılan kişi sayısı

				yapmaları konusunda cesaretlendirerek; işçilerin, işverenlerin ve işletmelerin uyum yetenekleri artırılacaktır.	
1.4.6.	Öğretim programları; ulusal meslek standartlarına, ulusal yeterliliklere ve işgücü piyasası ihtiyaçlarına göre geliştirilecektir.	MEB (S), YÖK, MYK, İŞKUR, TESK	2015-2018	Ulusal Meslek Standartları, öğretim programlarına yansıtılacaktır. Program çalışmalarında uluslararası standartlara (ISCED, ISCO, FOET) uyum dikkate alınacaktır. Geliştirilecek programlar sekiz temel yetkinlikle uyumlaştırılacak ve ölçme değerlendirme sürecinde bu yetkinliklerin de dikkate alınması sağlanacaktır. Ortaöğretim ve yükseköğretim arasında program devamlılığı ve bütünlüğü sağlanacaktır. Ulusal düzeyde belirlenen becerilerin kazandırılmasında ve önceki öğrenmelerin tanınmasında kullanılacak her türlü materyalin okullar tarafından hazırlanması ve kullanılması teşvik edilecektir. Meslek analizleri sonuçlarına göre mesleki ve teknik eğitimde diploma ve sertifika programları ayırt edilecektir. Belirlenen kazanımları gösteren diploma ve sertifika ekleri hazırlanacaktır. Mesleki ve teknik eğitimin her kademesinde iş ve meslek ahlâkı eğitiminin mutlak surette alınması sağlanacaktır.	Ulusal meslek standartları, yeterlilikleri ve işgücü piyasası ihtiyaçlarına uygun olarak güncellenen program sayısı Hazırlanan 3. ve 4. seviye program sayısı

Stratejik Hedef 5: İmalat sanayii KOBİ'lerinin öncelikli olarak desteklenmesi

1.5.1.	Destek sağlayıcı kuruluşlar tarafından yapılacak gerekli mevzuat düzenlemeleri yoluyla imalat sanayii KOBİ'lerinin öncelikli olarak desteklenmesi sağlanacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, GTB, Hazine Müsteşarlığı, TÜİK, TOBB, TESK	2015-2018	Destek sağlayıcı kuruluşların imalat sanayii KOBİ'lerinin öncelikli olarak desteklemesine yönelik gerekli mevzuat değişiklikleri yapılacaktır. Destek sağlayıcı tüm kuruluşlar, destek istatistiklerini KOBİ ayrımında tutacak ve eyleme ilişkin performans göstergesinin izlenmesi DDGM tarafından gerçekleştirilecektir	İmalat sanayii KOBİ'lerine aktarılan destek tutarının tüm KOBİ'lere aktarılan destek tutarı içerisindeki payı
1.5.2.	Sanayinin geliştirilmesi açısından önem arz eden hizmet sektörlerindeki KOBİ'lerin ihtiyaçları belirlenecek, bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik gerekli tedbirler alınacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, Kalkınma Bakanlığı	2015-2018	Sanayinin geliştirilmesi açısından önem arz eden hizmet sektörleri (mühendislik- mimarlık, danışmanlık, reklam ve tanıtım, fuarcılık, istihdam büroları, bağımsız dış mali denetim hizmetleri, laboratuvar hizmetleri, yazılım, satış sonrası hizmetler, taşıma ve dağıtım hizmetleri vb.) belirlenecek, bu sektörlerdeki KOBİ'lerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çözüm önerileri, bir araştırma projesi ile tespit edilecektir	Üretilen tedbirler kapsamında yapılan düzenlemeler

STRATEJİK ALAN 2: KOBİ'LERİN İHRACAT KAPASİTELERİNİN GELİŞTİRİLEREK ULUSLARARASILAŞMA DÜZEYLERİNİN ARTIRILMASI

Stratejik Hedef 1: İhracat yapmak isteyen KOBİ'lerin uluslararası pazarlara erişimlerinin artırılması					
E/P No	Eylem/Proje	Sorumlu ve İlgili Kuruluşlar	Başlangıç-Bitiş Tarihi	Açıklama	Performans Göstergeleri
2.1.1.	"KOBİ Kampüs" ve TİMTV portalları üzerinden KOBİ'lere bilgilendirme ve eğitim hizmetleri sunulacaktır.	KOSGEB (S), Kalkınma Ajansları, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Türk Dış Ticaret Vakfı (TDV), TOBB, TESK	2015-2018	"KOBİ Kampüs" ve TİMTV portalları üzerinden, özellikle henüz ihracat yapamayan ya da düzensiz ihracat yapan KOBİ'lere yönelik hedef pazar profilleri, pazarlara ilişkin kalite standartları, ihracat planlaması vb. konularda bilgi ve eğitim sunulacaktır.	Portallara erişen ziyaretçi sayıları Portaldan eğitim alan KOBİ sayısı
2.1.2.	KOBİ'lerin uluslararasılaşmalarına yönelik destek programı uygulamaya alınacaktır.	KOSGEB (S), Ekonomi Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, GTB, Kalkınma Ajansları, TOBB, TİM, TDV, İstanbul Ticaret Odası (İTO), Eximbank	2015-2018	Bu program ile her KOBİ'nin durum ve ihtiyacına uygun özelleştirilmiş destek sağlanması hedeflenmektedir. İhracat yapmak isteyen KOBİ'ler analiz edilecek, ihracata başlama süreçlerinde KOBİ'lere danışmanlık hizmetleri sunulacaktır. Ürün ve pazar eşleştirme hizmetlerini de kapsayan destek programına ilişkin performans göstergeleri destek programı tasarım aşamasında belirlenecektir. Eyleme ilişkin 2. performans göstergesinin izlenmesi, GBS kapsamında gerçekleştirilecektir.	Destek programından yararlanan ihracat yapan KOBİ sayısı Destek programından yararlanan KOBİ'ler tarafından yapılan ihracat tutarı
2.1.3.	KOBİ'lerin AB iç pazarı hakkındaki bilgi seviyeleri artırılacaktır.	İktisadi Kalkınma Vakfı (S), AB Bakanlığı, TOBB, KOSGEB, İstanbul Sanayi Odası, İTO	2015-2017	"KOBİ'ler AB Yolunda" projesi kapsamında 12 ilde KOBİ'lere yönelik eğitim seminerleri düzenlenecektir. Bu seminerlerde katılımcılara AB iç pazarı, iç pazardaki ekonomik yapı ve hukuki mevzuat hakkında bilgi verilecektir. Eğitim öncesi ve sonrası yapılacak anketlerle KOBİ'lerde bilgi seviyesi değişikliği ölçülecektir.	Eğitim seminerlerine katılan KOBİ katılımcı sayısı
2.1.4.	KOBİ'lerde nitelikli dış ticaret personeli istihdamı sağlanacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, Ekonomi Bakanlığı, TOBB, TİM, TDV, İTO	2015-2018	KOSGEB Genel Destek Programı kapsamındaki Nitelikli Eleman desteği ile KOBİ'lerde, dış ticarete yönelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlayacak insan kaynakları potansiyelinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Eyleme ilişkin 3. performans göstergesinin izlenmesi, GBS kapsamında gerçekleştirilecektir.	Destek kapsamında KOBİ'lerde istihdam edilen nitelikli dış ticaret personeli sayısı Destekten yararlanan ihracat yapan KOBİ sayısı Destek programından yararlanan KOBİ'ler tarafından yapılan ihracat tutarı

2.1.5.	İhracatçı KOBİ'lere yönelik kredi faiz destek programları yürürlüğe alınacaktır.	KOSGEB (S), Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, Eximbank	2015-2018	Henüz ihracat yapamayan ya da düzensiz ihracat yapan KOBİ'lere yönelik, yapılan ihracat miktarı ile orantılı destek sağlayan bir kredi programı, 2016 yılında KOSGEB tarafından tasarlanacaktır.	Kredi programından yararlanan KOBİ Sayısı Kredi programından yararlanan KOBİ'ler tarafından yapılan ihracat tutarı
2.1.6.	KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen sigortalı ihracat sevkiyatı artırılacaktır	Eximbank (S), Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB, TOBB, İhracatçı Birlikleri, TİM	2015-2018	İhracat Kredi Sigortası Programı ile KOBİ'lere yönelik ihracat kredi sigortasının enformasyon, teminat ve finansman fonksiyonları ile KOBİ'lerin uluslararası alanda iş ve ticaret yapabilme olanakları yükseltilecektir. Ayrıca ilgili kuruluşlar ile işbirliği içerisinde programın tanıtımına yönelik etkinlikler düzenlenecektir.	Sigortalı KOBİ sayısı KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilen sigortalı sevkiyat tutarı
2.1.7.	İhracatçı KOBİ'lerin vadeli satış imkânlarının artırılması, sevk sonrası aşamada finansman ihtiyaçlarının karşılanması ve ülke risklerinden arındırılarak yeni ve hedef pazarlara açılmaları sağlanacaktır.	Eximbank (S), Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, BSTB II Müdürlükleri	2015-2018	KOBİ'lere yönelik olarak yürütülecek "Spesifik İhracat Kredi Sigortası Programı" ile KOBİ'lerin uluslararası alanda alıcılara orta/uzun vade tanımak suretiyle iş ve ticaret yapabilme olanağı elde etmeleri hedeflenmektedir. Ayrıca ilgili kuruluşlar ile işbirliği içerisinde programın tanıtımına yönelik etkinlikler düzenlenecektir.	Düzenlenen tanıtım etkinliklerine katılan KOBİ sayısı Desteklenen KOBİ sayısı Desteklenen KOBİ ihracatı tutarı
2.1.8.	KOBİ'lerin vize sorununun ortadan kaldırılmasına yönelik mevzuat düzenlemesi yapılacaktır.	İçişleri Bakanlığı (S), GTB, Dışişleri Bakanlığı,	2015-2018	Pasaport ile ilgili mevzuatta değişikliğe gidilerek ticari amaçla yurtdışına çıkacak esnaf-sanatkar, tacir, sanayiciden ilgili oda kaydının yanı sıra seyahatin gerçekleşme amacına dair belgeler de istenmek suretiyle, KOBİ temsilcilerine geçici hizmet pasaportu verilecektir.	Temsilcisine geçici hizmet pasaportu verilen KOBİ sayısı
Stratejik Hedef 2: İhracatçı KOBİ'lerin yeni pazarlara erişimlerini kolaylaştırarak, pazar çeşitliliklerinin artırılması ve ihracatta sürekliliğin sağlanması					
2.2.1.	Hedef pazarlarda Eşleştirme Merkezleri açılacak ve KOBİ'lerin uluslararasılaşmalarına yönelik faaliyetleri desteklenecektir.	KOSGEB (S), Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, TOBB, TİM	2015-2018	KOBİ'lerin ihracat bağlantılarının güçlendirilmesi ve ihracatta süreklilik sağlanması için hedef pazarlarda KOBİ'lere dış ticaret konusunda danışmanlık ve organizasyonel hizmetler verecek Eşleştirme Merkezlerinin açılması sağlanacaktır.	Açılan eşleştirme merkezi sayısı EŞMER'lerden yararlanan KOBİ Sayısı
2.2.2.	Avrupa İşletmeler Ağı vasıtasıyla KOBİ'lerin dış pazarlara erişimleri kolaylaştırılacaktır.	KOSGEB (S), AB Bakanlığı, TOBB, Sanayi ve Ticaret odaları, Üniversiteler, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	2015-2018	COSME kapsamında, AİA konsorsiyumları aracılığıyla, KOBİ'lere yönelik; nitelikli danışmanlık hizmetleri verilecek, eğitim-seminerler düzenlenecek, işbirliği tekliflerine yönelik çalışmalar yapılacak, eşleştirme etkinlikleri düzenlenecek, H2020 SME Instrument projesi kazanan	Nitelikli danışmanlık hizmetleri verilen KOBİ Sayısı Eğitim-Seminerlere katılan KOBİ Sayısı İşbirliği tekliflerine yönelik çalışmalardan faydalanan KOBİ sayısı

				firmaların koçluk hizmetlerinden yararlanması sağlanacak ve firmaların inovasyon kapasiteleri ölçülecektir. Ayrıca eylem kapsamında yeni AİA konsorsiyumları kurulacaktır. 2 yıllık periyodlarla, AİA'lara ilişkin çalışma programları hazırlanacak ve eyleme ilişkin raporlama yıllık bazda yapılacaktır.	Koçluk hizmetlerinden ve inovasyon kapasitesi ölçümlerinden faydalanan KOBİ sayısı
					Eşleştirme etkinliklerinden faydalanan KOBİ sayısı
Stratejik Hedef 3: KOBİ'lerin ihracatında orta-yüksek ve yüksek teknoloji yerli ürünlerin payının artırılması					
2.3.1.	İmalat sektörünün teknolojik sınıflandırmasına ilişkin ulusal mevzuat yürürlüğe alınacaktır.	TÜİK (S), BSTB, KOSGEB, TÜBİTAK, TOBB	2015-2016	OECD ve AB tarafından kullanılan imalat sektörüne yönelik teknoloji yoğunluk sınıflandırması tanımından yola çıkılarak, imalat sektörüne yönelik ulusal bir teknoloji yoğunluk sınıflandırması tanımı, ilgili tüm paydaşların katılımı ile oluşturulacaktır.	İmalat sektörü teknoloji yoğunluk sınıflandırması tanımının yürürlüğe girmesi
2.3.2.	Orta-yüksek ve yüksek teknoloji yerli ürünlerin listesi kapsamında ihracat yapacak KOBİ'ler desteklenecektir.	KOSGEB (S), BSTB, Ekonomi Bakanlığı, TÜBİTAK, TOBB, TİM, Üniversiteler,	2017-2018	BSTB tarafından her yıl yayımlanacak orta-yüksek ve yüksek teknoloji yerli ürünlerin listesi kapsamında ihracat yapacak KOBİ'ler, 1.1.7 No'lu eylem sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre desteklenecektir. Eyleme ilişkin performans göstergesinin izlenmesi, GBS kapsamında gerçekleştirilecektir.	Desteklenen KOBİ'ler tarafından yapılan ihracat tutarı

STRATEJİK ALAN 3: İŞ VE YATIRIM ORTAMININ İYİLEŞTİRİLMESİ SÜRECİNDE KOBİ'LERİN GÖZETİLMESİ

Stratejik Hedef 1: İş ve yatırım ortamını etkileyen düzenlemeler ile kamu hizmetlerinin sunumunda KOBİ ihtiyaçlarına duyarlılığın artırılması ve KOBİ istatistiklerinin uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi					
E/P No	Eylem/Proje	Sorumlu ve İlgili Kuruluşlar	Başlangıç-Bitiş Tarihi	Açıklama	Performans Göstergeleri
3.1.1.	2011/7/AB Ticari İşlemlerde Geç ödemeler Direktifine tam uyum sağlanması amacıyla gerekli çalışmalar yapılacak ve taslak mevzuat hazırlanacaktır.	GTB (S), Maliye Bakanlığı, BSTB, AB Bakanlığı, Kamu İhale Kurumu (KİK), KOSGEB, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED)	2015-2018	Kırılgan bir finansal yapıyla çalışan KOBİ'lerin alacaklarını geç tahsil etmeleri nedeniyle işletme ömürleri kısalmaktadır. 2011/7/AB Ticari İşlemlerde Geç Ödemeler Direktifine tam uyum sağlanması amacıyla (özellikle kamu kurumları ve KOBİ'ler arasındaki ticari işlemler ve tazmin ödemeleri açısından) mevcut mevzuat ve uygulamalar analiz edilecek; direktifin uyumlaştırılması için	Mevzuat düzenlemesi yapılması

				gerekli çalışmalar yapılacak ve taslak mevzuat hazırlanacaktır	
3.1.2.	5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamında faaliyette bulunan Özel Kurslar ve Özel Hizmetçi Eğitim Merkezlerinin KOBİ'lere yönelik eğitim verebilmeleri için KOBİ Eğitimine ilişkin program hazırlanacaktır.	MEB (S), KOSGEB	2015-2016	KOBİ'lere yönelik verilen eğitimlere ilişkin programlar geliştirilerek bu eğitimlerin MEB'e bağlı Özel Kurs ve Özel Hizmetçi Eğitim Merkezlerinde verilmesi sağlanacaktır.	Hazırlanan program sayısı
3.1.3.	KOBİ'lere yönelik danışmanlık hizmetlerinin niteliğinin artırılması için ulusal belgelendirme altyapısı geliştirilecektir.	MYK (S), KOSGEB, TOBB, Üniversiteler, İlgili STK'lar	2015-2018	KOBİ'leri geliştirmeye yönelik KOBİ Danışmanı, Yönetim Danışmanı gibi danışmanlık hizmetlerinde standart, yeterlilik ve belgelendirme süreçlerine dair gerekli çalışmalar yürütülerek, sektörün gelişimine katkı sağlanacaktır	Yayımlanan ulusal yeterlilik sayısı
					Belgelendirme kuruluş sayısı
3.1.4.	KOBİ ve girişimcilere yönelik düzenlenecek eğitimlere ilişkin hizmeti alımları mevzuatı gözden geçirilecektir.	KİK (S), Maliye Bakanlığı, BSTB, KOSGEB	2015-2016	KOBİ ve girişimcilere yönelik verilen eğitim hizmetlerinin daha geniş KOBİ kitlelerine ulaştırılabilmesinin önündeki engeller öncelikle tespit edilecek, bu sorunların çözümüne yönelik kamu ihale mevzuatında kolaylaştırıcı düzenleme yapılması sağlanacaktır.	Mevzuat düzenlemesi yapılması
					Kamu ihale mevzuatından muaf tutulan eğitimler kapsamında ulaşılan KOBİ sayısı
3.1.5.	KOBİ'lerin kamu alımlarına katılımının artırılması amacıyla kamu ihale mevzuatında gerekli değişiklikler yapılacaktır.	KİK (S), Maliye Bakanlığı, AB Bakanlığı, BSTB, KOSGEB, TOBB, TESK,	2015-2018	AB Küçük İşletmeler Yasası kapsamında, kamu kurumları tarafından açılan mal ve hizmet alımı ihalelerine katılım sürecinde ilgili kuruluşlarla birlikte KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar öncelikle tespit edilecek, sorunların çözümüne yönelik mevzuat düzenlemesi 2016 yılı sonuna kadar yapılacaktır.	Mevzuat düzenlemesi yapılması
					Kamu alımlarından KOBİ'lerin aldıkları pay
3.1.6.	Kamu alımlarında KOBİ'lerin payının artırılmasına yönelik tedbirler alınacaktır.	DMO (S), BSTB, Maliye Bakanlığı, KOSGEB	2015-2016	KOBİ'lerin kamu alımlarındaki payının artırılması, özellikle kamu kurum ve kuruluşlarının DMO aracılığıyla yaptıkları alım süreçlerine dâhil edilmesi amacıyla DMO tedarikçisi olabilmelerine yönelik çalışmalar yapılacak ve bu doğrultuda tarafların bilşim sistemlerinin karşılıklı olarak paylaşılması sağlanacaktır	DMO alımlarından KOBİ'lerin aldıkları pay
3.1.7.	"KOBİ'lere Danışma Mekanizmaları" hayata geçirilecektir.	KOSGEB (S), AB Bakanlığı, BSTB, TOBB, TESK	2015-2016	AB'de yürürlükte olan KOBİ Paneli ve KOBİ Geri Besleme Mekanizması gibi danışma mekanizmaları KOSGEB tarafından 2016 yılında yürürlüğe	Yürürlüğe alınacak politikalara yönelik KOBİ'lere yapılan danışma sayısı

				geçirilecek ve sistem KOBİ'lere ilişkin politikalar uygulayan tüm kuruluşların kullanımına açılacaktır.	
3.1.8.	KOBİ adreslerinin Ulusal Adres Veri Tabanı'na (UAVT) kaydının tamamlanması sağlanacaktır.	İçişleri Bakanlığı (S), GTB, TÜİK, KOSGEB	2015-2018	Bu eylem ile KOBİ'lerin kamu kurum ve kuruluşlarıyla sürdürdükleri iş ve işlemlerde tek bir numara aracılığıyla adres sorgulamasının yapılması suretiyle bürokrasinin azaltılması amaçlanmaktadır.	Kamu kuruluşları bünyesinde tutulan idari kayıtlarda KOBİ'lere ilişkin adreslerin UAVT'den alınması
3.1.9.	Hızlı Büyüyen KOBİ, Küresel Doğan KOBİ, Yenilikçi KOBİ kriterleri belirlenecek ve gerekli mevzuat düzenlemeleri yoluyla, Hızlı Büyüyen ve Yenilikçi KOBİ'lerin destek sağlayıcı kuruluşlar tarafından öncelikli olarak desteklenmesi sağlanacaktır.	KOSGEB (S), Hazine Müsteşarlığı, BSTB, Ekonomi Bakanlığı, GTB, AB Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, TÜİK, TUBİTAK, , TTGV, TOBB, TESK	2015-2018	Hızlı Büyüyen, Küresel Doğan ve Yenilikçi KOBİ kriterlerini ortaya koyacak mevzuat, ilgili tüm paydaşların katılımı ile 2016 yılı sonuna kadar oluşturulacaktır. Hızlı Büyüyen ve Yenilikçi KOBİ kriterlerine ilişkin mevzuatın yürürlüğe girmesini takiben, destek sağlayıcı kuruluşların Hızlı Büyüyen ve Yenilikçi KOBİ'leri öncelikli olarak desteklemesine yönelik gerekli mevzuat değişiklikleri yapılacaktır. Destek sağlayıcı tüm kuruluşlar, destek istatistiklerini KOBİ ayırımında tutacak ve eylemle ilişkin performans göstergesinin izlenmesi DDGM tarafından gerçekleştirilecektir	Mevzuat düzenlemeleri yapılması Hızlı Büyüyen KOBİ'lere aktarılan destek tutarının tüm KOBİ'lere aktarılan destek tutarı içerisindeki payı Yenilikçi KOBİ'lere aktarılan destek tutarının tüm KOBİ'lere aktarılan destek tutarı içerisindeki payı
3.1.10.	Politika üreticilerini, karar verme süreçlerinde destekleyecek KOBİ istatistikleri ve bu istatistikleri destekleyen idari kayıt sistemleri uluslararası standartlara uygun hale getirilecektir.	TÜİK (S), AB Bakanlığı, GTB, KOSGEB, BSTB, GİB, SGK	2015-2018	TÜİK tarafından yayımlanan KOBİ istatistiklerinin kapsamının genişletilmesi ve AB KOBİ istatistiklerine uyumun artırılması sağlanacaktır. Eylem kapsamında, AB KOBİ istatistikleri ile Türkiye'de yayımlanan mevcut KOBİ istatistiklerini karşılaştıran bir rapor KOSGEB tarafından hazırlanacaktır. Sunulacak rapor kapsamında gerekli iyileştirme önerilerinden mümkün olanlar, TÜİK tarafından hayata geçirilecektir.	İlk defa yayımlanan KOBİ istatistiği sayısı
3.1.11.	Şirket kuruluşuna ilişkin bütün aşamalar MERSİS üzerinden elektronik ortama taşınacaktır.	GTB (S), KOSGEB, TOBB, TESK	2015-2018	Şirket kuruluş işlemlerinde bürokratik süreçlerin hızlandırılmasına yönelik olarak tescil öncesi yapılması gereken ödemelerin banka vb. kurumlara gidilmesine gerek kalmaksızın MERSİS üzerinden	Doing Business İşe Başlama (Starting a Business) Endeksi'nde Türkiye'nin sıralamadaki yeri

				yatırılabilmesine ve kuruluşa ilişkin diğer tüm aşamaların elektronik olarak gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.	
Stratejik Hedef 2: KOBİ'lere yönelik devlet desteklerinde bütünselliğin sağlanması					
3.2.1.	KOBİ Bilgi Sitesi portalı güncellenecek ve KOBİ'ler tarafından bilinirliği artırılacaktır	TOBB (S), BSTB, GTB, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, TESK	2015-2016	"http://kobi.org.tr" adresinin içeriklerinin düzenli olarak güncellenmesi sağlanacak ve daha fazla KOBİ'nin sitede yer alan bilgilere erişebilmesi için tanıtım faaliyetleri düzenlenecektir.	KOBİ bilgi sitesinin tıklanma sayısı
3.2.2.	KOBİ'lere sağlanan devlet desteklerinin değerlendirilmesi çalışmaları yaygınlaştırılacaktır.	BSTB (S), Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, TOBB, TESK	2015-2018	KOBİ'lere teşvik ve destek sağlayan kurumların desteklere ilişkin Değerlendirme (Evaluation) çalışmaları yürütmeleri konusunda ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülecek işbirlikleri ile bu kuruluşların kurumsal kapasiteleri geliştirilecektir. Uygulamaya sokulacak programların tasarım aşamasında nasıl ve ne zaman değerlendirileceğini içerir bir değerlendirme rehberi hazırlanacak ve destek sağlayıcı kuruluşlar tarafından kullanılacaktır.	KOBİ destek programları Değerlendirme Rehberi'ni uygulamaya alan kuruluş sayısı
3.2.3.	Ulusal KOBİ politikalarının tasarım ve uygulama süreçlerine yönelik alternatif stratejilerin politika üreticilere sunulmasını amaçlayan bir KOBİ Araştırmaları Enstitüsü kurulacaktır.	KOSGEB (S), Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı	2015-2018	KOBİ'lerin rekabet güçlerini uluslararası ölçekte artıracak politikaların hayata geçirilmesine yönelik alternatif stratejiler üretilmesine olanak sağlamak amacıyla, KOBİ'lerle alakalı tüm konularda araştırmalar yürütecek bir KOBİ Araştırmaları Enstitüsü 2017 yılı sonuna kadar kurulacaktır. Enstitünün orta vadede KOBİ'lere yönelik uygulanan destek programlarının değerlendirilmesi fonksiyonunu da üstlenmesi planlanmaktadır.	Enstitünün kurulması Hazırlanan araştırma raporu sayısı

STRATEJİK ALAN 4: KOBİ'LERİN AR-GE VE YENİLİK KAPASİTELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Stratejik Hedef 1: KOBİ'lerde bilgiye dayalı üretim yapısının teşvik edilerek, patent ve ticarileştirme konularında ilerleme sağlanması					
E/P No	Eylem/Proje	Sorumlu ve İlgili Kuruluşlar	Başlangıç-Bitiş Tarihi	Açıklama	Performans Göstergeleri
4.1.1	KOBİ çalışanlarının fikri mülkiyet haklarının korunmasına yönelik ihtiyaç analizi çalışması yürütülecektir.	TPE (S), KOSGEB, TÜBİTAK, TÜRKONFED	2015-2018	Uzun araştırmalar ve önemli mali yatırımlar gerektiren bir buluşun gerçekleştirilmesi süreci, çoğu zaman bireysel yaratıcılar tarafından göze alınmamakta ve buluş uğraşısı işletmelerde çalışan işçiler tarafından sürdürülmektedir. Bu nedenle, günümüzdeki buluşların büyük çoğunluğu işçi buluşlarıdır. Ayrıca çalışan kesiminin büyük bir kısmı, geçimlerini bağımlı bir iş ilişkisi içinde, kazandıkları ücretle sürdürmektedir. Bu nedenle buluş çoğu zaman işletmenin sağladığı araç, gereç, deneyim ürünleri ile uzman kadrolarının katkılarının, diğer yandan da o işletmede çalışan işçilerin yaratıcı uğraşlarının ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işçiye, buluş yapabileceği gerekli ortamın sağlanması, buluş yaptığında bu buluşun işverenle birlikte hakkaniyete uygun hak sahibi olacağı garantisini, buluşun maddi ve manevi hazzından yararlanabilmesi hususları büyük önem arz etmektedir. Bu eylem ile çalışanların fikri mülkiyet haklarının korunmasına yönelik Türkiye'deki mevcut durumun özetlenmesi ve gerekiyorsa alınması gereken tedbirlere yönelik çerçevenin ortaya konulması hedeflenmektedir.	İhtiyaç analizi çalışması sonucu alınan tedbirler
				TTGV Programları ile ilgili teknolojilerin Türkiye'de yayılımını	İleri teknoloji programına katılım

4.1.2.	KOBİ'lerin ileri teknoloji ve çevre teknolojileri konularında ticarileştirme projeleri desteklenecektir.	TTGV (S), BSTB, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TÜBİTAK	2015-2018	hızlandırarak, örnek etkisi yaratacak projelerin desteklenmesi hedeflenmektedir. Desteklenecek İleri Teknoloji Projeleri ile "Teknolojik Ürün" ve "Teknolojik Proses İnovasyonu" kavramları çerçevesinde, ticari değeri olan ürünlerin elde edildiği teknoloji geliştirme düzeyindeki Ar-Ge ve ticarileştirme faaliyetleri desteklenmektedir. Desteklenecek Çevre Teknolojileri Projeleri ile eko-verimlilik (temiz üretim/ sürdürülebilir üretim) anlayışı çerçevesinde üretim süreçlerinde asgari enerji, su, hammadde tüketimi ve atık üretimi için teknolojik yenilik içeren, sanayide uygulanabilir ve ekonomik değeri olan temiz üretim teknolojilerinin uygulanmasına yönelik uygulama projeleri desteklenmektedir. Eylem kapsamında 32 proje desteklenecektir	sağlayan kurum/kuruluş sayısı Çevre teknolojileri programına katılım sağlayan kurum/kuruluş sayısı
4.1.3.	KOBİ'lerin yenilik kapasitesini geliştirmeye yönelik ihtiyaç analizi ve koçluk hizmetleri sağlanacaktır.	TTGV (S), Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TÜBİTAK	2015-2018	Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülen Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Programı kapsamında desteklenen kümelerin inovasyon yetkinliği esas alınarak rekabetçilik kapasiteleri analiz edilecektir. Eylem kapsamında 20 kümede yer alan KOBİ'lerin ihtiyaç analizi gerçekleştirilecektir	İhtiyaç analizi hizmeti verilen KOBİ sayısı
4.1.4.	KOBİ'lere, Ar-Ge ve yenilik kapasitelerini artırmaya yönelik, mentörlük desteği sağlanacaktır.	TÜBİTAK (S), BSTB, KOSGEB, TİM, TÜRKONFED	2015-2018	TÜBİTAK destek programlarından faydalanan KOBİ'lere mentörlük desteği sağlanacaktır.	Mentörlük desteği alan KOBİ sayısı Mentörlük desteği alan KOBİ'lere ait arge ve yenilik projelerinin başarıyla tamamlanma durumu
4.1.5.	KOBİ Ar-Ge çalışmalarının kamu alımları yoluyla ticarileştirilmesi sağlanacaktır.	BSTB (S), Maliye Bakanlığı, KOSGEB, KİK	2015-2018	Onuncu Kalkınma Planı - Kamu Alımları Yoluyla Teknoloji Geliştirme ve Yerli Üretim Programı Eylem Planı kapsamında kurumlar arasında gerekli eşgüdümü sağlayacak kurul veya benzeri bir koordinasyon mekanizması oluşturulacaktır	Neticelenen KOBİ Ar-Ge çalışmaları kapsamında gerçekleşen kamu alımları tutarı
4.1.6.	Ar-Ge ve yenilik çalışmaları sonuçlanan KOBİ'lerin ticarileştirme	KOSGEB (S)	2015-2018	KOSGEB Endüstriyel Uygulama programı ile Ar-Ge ve inovasyon projesi kamu kaynakları	Desteklenen proje sayısı

	faaliyetleri desteklenecektir.			ile desteklenerek başarıyla tamamlanmış ve/veya patent belgesi ile korunan veya doktora çalışması neticesinde ortaya çıkan yeni bir ürün/hizmetin üretilmesi, kalitesi veya standardının yükseltilmesi veya maliyet düşürücü nitelikte yeni tekniklerin uygulamaya alınması, ürün veya süreçlerinin pazara uygun biçimde ticarileştirilmesi faaliyetleri desteklenecektir.	Desteklenen proje bütçelerinin toplam tutarı
4.1.7.	TGB'lerde faaliyet gösteren KOBİ sayısının artırılması sağlanacaktır.	BSTB (S), KOSGEB, TÜBİTAK, TGB Yönetimleri, TGB Dernekleri	2015-2018	Eylem kapsamında, Ar-Ge çalışmalarına TGB'lerde devam eden KOBİ'lerin üretime dönük çalışmalarını TGB bünyesinde devam edebilmeleri sağlanacaktır.	TGB'lerde faaliyet gösteren KOBİ sayısı
4.1.8.	KOBİ'lerde ticarileştirmeye yönelik insan kaynağı kapasitesinin artırılması sağlanacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, MEB, Ekonomi Bakanlığı, ÇSGB, İŞKUR, TÜBİTAK, TİM, TOBB	2015-2018	Ar-Ge yapan firmaların teknolojik ürün ticarileştirmesine yönelik yetkinliklerinin artırılması amacıyla dönem boyunca eğitim, danışmanlık ve personel destekleri sağlanacaktır.	Eğitime iştirak eden katılımcı sayısı
					Danışmanlık hizmeti verilen KOBİ sayısı
					Desteklenen Ar-Ge personeli sayısı
4.1.9.	Firmaların ticarileştirmeye yönelik kapasitesinin artırılması amacıyla mentörlük mekanizması geliştirilecek ve uygulanacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, GTB, TÜBİTAK, TÜRKONFED	2015-2018	Öncelikli sektörlerdeki firmalar başta olmak üzere özel sektöre ticarileştirme konusunda mentörlük hizmeti sağlanmasına yönelik mekanizma geliştirilecek ve plan dönemi boyunca uygulanacaktır. Mentörlük hizmeti sağlanacak firmaların seçiminde, Ar-Ge projesini tamamlamış ve ticarileştirme aşamasında olanlara öncelik verilecektir.	Mentörlük desteği alan KOBİ sayısı Mentörlük desteği alan KOBİ'lere ait Ar-Ge ve yenilik projelerinin başarıyla tamamlanma durumu
4.1.10.	Ticaret/sanayi odaları, esnaf oda/oda birlikleri ve destek veren kurum kuruluş personelinin sınai mülkiyet hakları konusundaki bilgi düzeyleri iller bazında düzenlenecek eğitimlerle arttırılacaktır.	TPE (S), BSTB, KOSGEB, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları, TOBB, TESK	2015-2018	KOBİ'lerde sınai mülkiyet bilincinin geliştirilmesi, sınai mülkiyet haklarının etkin korunması, başvuru ve tescil prosedürü hakkında KOBİ'lerin bilgilendirilmesi amacıyla iller bazında ilgili il müdürlükleri tarafından eğitimler düzenlenecektir. Ayrıca, KOSGEB, TOBB ve TESK personeline verilecek eğitimler yoluyla, KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları bilgilerin karşılanmasına yönelik olarak bu kurum uzmanlarının yeterlilikleri arttırılacaktır. Söz konusu eğitimler öncesinde ve sonrasında katılımcılara	Sınai mülkiyet hakları konulu eğitimlere iştirak eden katılımcı sayısı Sınai mülkiyet hakları konulu eğitimler öncesinde ve sonrasında katılımcılarda gözlenen farkındalık seviyesi değişimi

				yönelik uygulanacak bir anket ile farkındalık seviyesi değişimleri ölçülecektir.	
4.1.11.	Belirlenecek KOBİ'lere sınai mülkiyet hakları konusunda iller bazında danışmanlık hizmetleri verilecektir.	TPE (S), KOSGEB, TOBB, TESK	2015-2018	Yürüttükleri Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri kapsamında KOBİ'lerin, sınai mülkiyet haklarından daha fazla yararlanmaları sağlanacaktır	Sınai mülkiyet hakları konusunda danışmanlık hizmeti verilen KOBİ sayısı Danışmanlık hizmeti verilen KOBİ'ler tarafından yapılan sınai mülkiyet başvuru sayısı
4.1.12.	TGB'lerdeki firmaların Ar-Ge faaliyetlerinin etkinliğinin analizine yönelik bir araştırma projesi yapılacaktır	BSTB (S), Kalkınma Bakanlığı	2015-2018	TGB'lerde yer alan firmaların Ar-Ge alanındaki etkinlikleri patent sayısı, Ar-Ge proje sayısı, Ar-Ge personel sayısı, Ar-Ge harcaması gibi kriterler çerçevesinde analiz edilecektir.	Proje ile üretilen tedbirler kapsamında yapılan düzenlemeler
Stratejik Hedef 2: Ürün, hizmet ve iş modeli açılarından yenilikçi KOBİ'lerin öncelikli olarak desteklenmesi					
4.2.1.	Ar-Ge ve yenilik projeleri sonuçlanan KOBİ'lerin pazarlama ve tanıtım faaliyetleri desteklenecektir	BSTB (S), KOSGEB	2015-2018	Ar-Ge ve yenilik projeleri sonucunda ortaya çıkan yüksek katma değerli, yeni ve yenilikçi ürünlerin yurtiçi ve yurtdışında tanıtılması ve pazarlanmasına yönelik KOBİ'lere destek sağlanacaktır	Desteklenen KOBİ sayısı Desteklenen KOBİ'lerdeki ciro değişimleri
4.2.2.	KOBİ'lerin yenilikçi iş modelleri geliştirebilmelerine yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilecektir.	KOSGEB (S), TÜBİTAK, TTGV	2015-2018	KOBİ'lerin; üretim, hizmet, pazarlama vb. modellerini yenilikçi hale getirebilmeleri için eğitim ve yönlendirme hizmetleri verilecektir.	Eğitimlerden yararlanan KOBİ sayısı Danışmanlık hizmeti verilen KOBİ sayısı
4.2.3.	KOBİ'lerin Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi suretiyle KOBİ'ler tarafından yapılan ArGe harcamaları artırılabilecektir.	KOSGEB (S), TÜBİTAK, BSTB, TTGV, TÜİK	2015-2018	KOBİ'lerin Ar-Ge ve yenilik projeleri kamu kuruluşlarınca desteklenecektir. Desteklenen projeler kapsamında KOBİ'ler tarafından yapılan Ar-Ge harcamalarına ilişkin gerçekleştirmeler KOSGEB tarafından konsolide edilecektir. Tüm KOBİ'lerde istihdam edilen ar-ge personeli sayısı, TÜİK tarafından yürütülen Ar-Ge Faaliyetleri Araştırması kapsamında izlenecektir	Desteklenen KOBİ Sayısı Desteklenen KOBİ Ar-Ge projesi sayısı Desteklenen KOBİ Ar-Ge projeleri bütçesi Desteklenen Ar-Ge personeli sayısı
4.2.4.	Ar-Ge insan kaynakları potansiyelinin artırılmasına yönelik mesleki eğitim olanakları artırılabilecektir.	İŞKUR (S), KOSGEB	2015-2018	KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücü ihtiyacına yönelik çalışmalar aktif işgücü piyasası programları kapsamında yürütülecek ve bu doğrultuda mesleki eğitim kursları ile işbaşı eğitim programlarının düzenlenmesi sağlanacaktır. Ayrıca çalışanlara yönelik mesleki eğitimler de verilecektir.	Düzenlenen kurs ve programlara iştirak eden katılımcı sayısı Mesleki eğitimlere katılıp Ar-Ge personeli olarak istihdam edilen sayısı

4.2.5.	Orta-yüksek ve yüksek teknoloji alanında faaliyet gösteren KOBİ'ler öncelikli olarak desteklenecektir	BSTB (S), Kalkınma Bakanlığı, ETKB, UDHB, Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TÜBİTAK	2015-2018	Ar-Ge, yenilik ve tasarım faaliyetlerine yönelik destek sağlayan kamu kuruluşlarının destek sistemleri, teknoloji sınıflaması açısından gözden geçirilecektir. Destek sağlayıcı kuruluşların orta-yüksek ve yüksek teknoloji olarak sınıflandırılan sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'leri öncelikli olarak desteklemesine yönelik gerekli mevzuat değişiklikleri yapılacaktır. Destek sağlayıcı tüm kuruluşlar destek istatistiklerini KOBİ ayırımında tutacak ve eyleme ilişkin performans göstergesinin izlenmesi, DDGM gerçekleştirilecektir	Orta yüksek ve yüksek teknoloji alanında desteklenen proje sayısı Orta-yüksek ve yüksek teknoloji olarak sınıflandırılan sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lere aktarılan destek tutarının tüm KOBİ'lere aktarılan destek tutarı içerisindeki payı
Stratejik Hedef 3: KOBİ'ler ile büyük ölçekli yurt içi/yurt dışı işletmeler ve üniversiteler arasındaki işbirliklerinin artırılması					
4.3.1.	KOBİ'ler ile büyük işletmelerin Ar-Ge çalışmalarını kapsamında işbirliği yapmaları sağlanacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, Kalkınma Bakanlığı, TÜBİTAK, TOBB, Sanayi İşadamları Dernekleri, OSB Yönetimleri	2015-2018	Gelişmiş ülkelerde KOBİ'lere yönelik uygulanmakta olan benzer programlar incelenecektir. Ar-Ge ve inovasyon eksenli işbirliği kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik olarak, Ar-Ge kapasitesi yüksek büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasında deneyim paylaşımını ve değer zinciri oluşturulabilmesini sağlayacak bir program tasarlanacaktır.	Büyük işletme ziyaretine götürülen KOBİ sayısı Büyük işletmelerle iş bağlantısı yapan KOBİ sayısı
4.3.2.	Araştırma merkezleri ile KOBİ'ler arasında birlikte çalışma kültürü güçlendirilecektir.	KOSGEB (S), Üniversiteler, BSTB, YÖK, TOBB	2015-2018	Bu eylem ile araştırma merkezlerinde KOBİ ihtiyaçları doğrultusunda çalışmaların yürütülmesi ve hâlihazırda yürütülen çalışmaların KOBİ'ler ile buluşturularak ticarileştirilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla, KOBİ temsilcilerinin üniversitelerde yer alan araştırma merkezlerini ziyaret etmeleri sağlanacak, uygulamalı araştırmalar yapan merkezlerin çalışmalarını çeşitli etkinlikler yoluyla KOBİ'lere tanıtılacaktır.	Araştırma Merkezi Ziyaretine Götürülen KOBİ Sayısı Araştırma Merkezi Hizmetlerinden Faydalanan KOBİ Sayısı
4.3.3.	Üniversite öğrencileri arasında inovasyon kültürü yaygınlaştırılacaktır.	KOSGEB (S), YÖK, Üniversiteler	2015-2018	Üniversitelerde inovasyon dersleri verilecek ve inovasyon kampları düzenlenecektir.	İnovasyon dersi alan üniversite öğrencisi sayısı İnnovasyon kampı düzenlenen üniversite sayısı İnovasyon kamplarına katılan öğrenci sayısı
4.3.4.	KOBİ'lerin ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri	KOSGEB (S), BSTB, Kalkınma	2015-2018	Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin KOBİ'ler	Ortaklık kuran KOBİ sayısı

	yürütme kapasitelerinin artırılması sağlanacaktır.	Bakanlığı, TÜBİTAK, TOBB, TESK		arasında yapılacak işbirlikleri çerçevesinde artırılması amacıyla KOSGEB tarafından uygulanan İşbirliğiGüçbirliği Destek Programına bir modül eklenecektir	Ortaklıklara sağlanan destek tutarı
					Ortaklıklar yoluyla ticarileşen ürün/hizmet sayısı
4.3.5.	Çalışanların Ar-Ge merkezi lokasyonunu terk etmemesi kısıtı ile ilgili düzenleme gözden geçirilecektir.	BSTB (S), ÇSGB, TÜRKONFED	2015-2016	4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında TGB'lerde yerleşik "Girişimci"lerde istihdam edilen Ar-Ge personelinin, eğitim almak veya ortak proje çalışmasını takip etmek üzere üniversitede geçirecekleri zamanın da mesai içerisinde sayılması yönündeki düzenleme gözden geçirilecektir.	Mevzuat düzenlemesi yapılması
4.3.6.	KOBİ'lerin Horizon 2020, EUREKA, Eurostars Programlarına ve ikili-çoklu işbirlikleri kapsamında geliştirilen projelere katılımları sağlanacaktır.	TÜBİTAK (S), BSTB, AB Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, KOSGEB, TOBB	2015-2018	KOBİ'lere yönelik bilgilendirme, yönlendirme ve eğitim faaliyetleri yürütülecektir. Ayrıca eylem kapsamında KOBİ ziyaretleri gerçekleştirilecektir. İhtiyaç tespiti halinde destek mekanizmaları oluşturulacak ve yürütülecektir.	Bilgilendirme, yönlendirme ve eğitim faaliyetlerine iştirak eden katılımcı sayısı
4.3.7.	TEKMER'lerin etkinliğini artırmak amacıyla sistem yeniden yapılandırılacaktır.	KOSGEB (S), BSTB, TOBB	2015-2016	TEKMER'lerin yapılanması ve sağlanan destekler gözden geçirilerek TEKMER'ler etkinleştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır.	Alınan tedbirler
					TEKMER'lerde faaliyet gösteren KOBİ sayısı

STRATEJİK ALAN 5: KOBİ'LERİN FİNANSMANA ERİŞİMLERİNİN KOLAYLAŞTIRILMASI

Stratejik Hedef 1: KOBİ'lerin banka kredilerine erişimlerinin kolaylaştırılması					
E/P No	Eylem/Proje	Sorumlu ve İlgili Kuruluşlar	Başlangıç-Bitiş Tarihi	Açıklama	Performans Göstergeleri
5.1.1.	KOBİ'lerin uygun koşullarda banka kredileri temin edebilmelerine yönelik kredi faiz destek programları uygulanacaktır.	KOSGEB (S), GTB, Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Kalkınma Ajansları	2015-2018	KOBİ'lerin dönemsel olarak karşılaştıkları sorunların çözümüne ve doğal afetlerden zarar gören KOBİ'lerin bölgesel düzeyde ihtiyaçlarının karşılanmasına finansal açıdan katkı sağlamak amacıyla kredi faiz destek programları yürütülecektir.	Uygulanan kredi faiz destek programı sayısı
					Uygulanan programlar aracılığıyla oluşturulan kredi hacmi
5.1.2.	Kredi garanti fonu imkânlarından daha fazla KOBİ'nin yararlanması sağlanacaktır.	KOSGEB (S), Hazine Müsteşarlığı, TOBB, TESK, TBB	2015-2018	KGF A.Ş.'nin imkânlarının artırılması yoluyla daha fazla KOBİ'nin bu sistemden yararlanması sağlanacaktır. Bu amaçla, yurtiçi ve yurtdışı destek kuruluşları ile kaynak/kontr-garanti sağlamak üzere işbirlikleri	KGF tarafından verilen kefalet tutarı
					KGF tarafından oluşturulan kredi hacmi

				geliştirilecek daha fazla KOBİ'nin finansmana erişimleri için kefalet ürünleri çeşitlendirilecektir. Ulusal ve uluslararası işbirlikleri geliştirilmesi yoluyla sağlanacak kaynak/kontr-garantiler, KOBİ'ler lehine kullanılacaktır.	
5.1.3.	Kredi garanti kuruluşlarının teminat nitelikleri güçlendirilecektir.	BDDK (S), KOSGEB, TBB, Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB)	2015-2016	KGF A.Ş. tarafından verilen kefaletlerin dikkate alınma oranı yükseltilecektir. Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hazırlanacaktır.	Mevzuat düzenlemesi yapılması
5.1.4.	OSB'lerde KOBİ bankacılığının yaygınlaştırılmasını teminen şube harçları azaltılacaktır.	Maliye Bakanlığı (S), BSTB, Hazine Müsteşarlığı, TBB, TKBB	2015-2017	OSB'lerde KOBİ'lerin finansman sorunlarına odaklanan banka ve banka dışı finansal kuruluşların şubelerinin yaygınlaştırılmasını teminen bu bölgeler özelinde şube açılmasının kolaylaştırılmasına ilişkin mevzuat değişikliği yapılacaktır.	Mevzuat düzenlemesi yapılması OSB'lerde faaliyet gösteren finansal kuruluş sayısı
5.1.5.	Menkul teminat sicili oluşturulacaktır.	Hazine Müsteşarlığı (S), KOSGEB, Adalet Bakanlığı, TBB, TKBB, TOBB	2015-2016	Bankaların KOBİ'lerden daha çok gayrimenkul teminatı talep etmeleri ve KOBİ'lerin mevcut varlıklarının buna müsaade etmemesi nedeniyle, finansmana erişimde çekilen güçlüklerin önüne geçilebilmesi amacıyla, menkuller için bir sicil oluşturularak KOBİ'lerin mevcut varlıklarına teminat gücü kazandırılacaktır. Bu kapsamda İcra ve İflas Kanununda değişiklik yapılması öngörülmektedir.	Mevzuat düzenlemesi yapılması
5.1.6.	Alacak sigortası poliçelerinin KOBİ'lerin kredilendirilmesinde teminat olarak kullanılması sağlanacaktır.	BDDK (S), Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TOBB, TBB	2015 - 2018	Ticari alacak sigortası poliçelerinin de bankalarca teminat olarak kabul edilmesine yönelik mevzuat çalışması 2015 yılı içerisinde tamamlanacaktır. Mevzuatın yürürlüğe girmesi sonrası KOBİ'lere yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri yürütülecektir.	Mevzuat düzenlemesi yapılması Alacak sigortası poliçelerinin teminat olarak gösteren KOBİ sayısı Alacak sigortası poliçelerinin teminat olarak kullanımı sonucu oluşturulan kredi hacmi
5.1.7.	TBB Risk Merkezi'nin etkinliği arttırılacaktır.	TBB Risk Merkezi (S), Maliye Bakanlığı, KOSGEB, SGK, TKBB	2015-2016	KOBİ bilgilerinin toplanması, KOBİ değerlendirmesi ve KOBİ'lerin finansmana erişimleri açısından büyük önem arz etmektedir. Bu eylem ile ticari işletmelerin yılsonu verileri, Risk Merkezi	Mevzuat düzenlemesi yapılması

				tarafından toplanarak KOBİ tanımında yer alan kriterlere göre sınıflanacak ve bankalara sistemsel olarak dağıtılacaktır. Bu sayede sağlanan standardizasyonun yanı sıra KOBİ'lere yönelik risk değerlendirmeleri de daha isabetli gerçekleştirilecektir. Ayrıca, bankalar KOBİ'lerin finansal durumlarını net bir şekilde izleyebilecek, kredibilitesine göre KOBİ'lere daha hızlı ve daha fazla fon sağlayabilecektir. Bu çerçevede, KOBİ'lere ilişkin Maliye Bakanlığı ve SGK kayıtlarının bankacılık ve finans sektörünün erişimine, bilgi alışverişi kuruluşları üzerinden açılmasının KOBİ kredi arzını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.	
5.1.8.	KOBİ'lere yönelik ticari alacak sigortası ürünü oluşturulacaktır.	Hazine Müsteşarlığı (S), KOSGEB, Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği, TOBB, TKBB, TBB	2015 - 2018	KOBİ'lerin ticari alacaklarının ödenmemesine bağlı olarak ortaya çıkabilecek kayıpların tazmin edilebilmesi amacıyla alacak sigortası ürünü oluşturulacak ve yaygınlık kazanmasına ilişkin faaliyetler yürütülecektir.	Mevzuat düzenlemesi yapılması Alacak sigortası poliçesi yaptıran KOBİ sayısı
5.1.9	KOBİ'lere uzun vadeli finansman sağlanabilmesi amacıyla bireysel emeklilik fonlarından yararlanılacaktır.	SPK (S), Hazine Müsteşarlığı, BBDK, KOSGEB, TBB	2015 - 2018	Bireysel emeklilik fonlarının, KOBİ'lere kullanılmış kredilere dayalı (diğer bir ifade ile KOBİ alacaklarının teminat gösterildiği) olmak üzere bankaların ihraç edeceği uzun vadeli (5-10 yıl) İpotek Teminatlı Menkul Kıymetlere (İTMK) yatırım yapmaları ve böylelikle ihraçta bulunacak bankalara, KOBİ finansmanı için uzun vadeli, yenilikçi bir seçenek oluşturulması amaçlanmaktadır	Mevzuat düzenlemesi yapılması Bireysel Emeklilik Fonları tarafından yatırım yapılan fon tutarı
5.2.1.	Bireysel Katılım Yatırımcıları tarafından KOBİ'lere yönelik yapılan yatırımlar artırılacaktır.	Hazine Müsteşarlığı (S), KOSGEB, TOBB, TESK, TÜRKONFED	2015-2018	Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi, KOBİ'lerin finansmana erişimleri açısından önemli bir alternatif finansman kaynağıdır. Sistemin KOBİ'ler arasında yaygınlaşmasına yönelik olarak öncelikle bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir. Eylem ile nihai olarak amaçlanan, Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi'nden faydalanan KOBİ sayısını ve sistem aracılığıyla	Bilgilendirme toplantılarına katılan KOBİ sayısı Sistemdeki toplam başvuru sayısı Başarı ile sonuçlanan başvurusu sayısı Başarılı başvuruların toplam tutarı

				KOBİ'lere ulaştırılan fon miktarını artırmaktır.	
5.2.2.	BİST GİP ve Özel Pazar hakkında KOBİ'lerin farkındalık seviyeleri artırılacak, BİST GİP'de işlem gören ve Özel Pazar'a üye olan KOBİ sayısı artırılacaktır.	KOSGEB (S), BİST A.Ş. Kalkınma Ajansları, SPK, TOBB	2015-2018	Düzenlenecek bölgesel ve sektörel toplantılar ile KOBİ'lerin BİST GİP ve Özel Pazar hakkındaki bilinç seviyeleri artırılacaktır. KOBİ'lerin mevcut bilinç seviyelerinin tespitine yönelik 2015 yılında bir saha araştırması yapılacaktır. Aynı araştırma, eylem kapsamında yapılan faaliyetler sonucu kaydedilen gelişmeyi tespit edebilmek amacıyla 2018 yılının ikinci yarısında tekrarlanacaktır. Ayrıca, KOSGEB tarafından BİST GİP'te ve Özel Pazarda işlem göreceK KOBİ'lere geri ödemesiz destekler sağlanacaktır.	Eğitim ve Toplantılara Katılan KOBİ Sayısı Destek sağlanan KOBİ sayısı KOBİ'lere sağlanan destek tutarı GİP'te finansmana ulaşan KOBİ sayısı GİP'te KOBİ'ler tarafından erişilen finansman tutarı Özel Pazar'a üye olan KOBİ sayısı Özel Pazar'da yatırımcı ile akredite olan KOBİ sayısı
5.2.3.	Kitle fonlaması platformuna ilişkin yasal zemin oluşturulacak ve KOBİ'lerin bu platformdan istifade etmeleri sağlanacaktır.	Hazine Müsteşarlığı (S), Maliye Bakanlığı, BSTB, KOSGEB, TÜBİTAK	2015-2018	Başlangıç aşamasındaki yeni girişimlere internet aracılığı ile sermaye sağlayan "kitle fonlaması" mevzuatı kamu ve özel sektör temsilcilerinin katkıları ile 2015 yılında tamamlanacak ve uygulamaya alınacaktır.	Kitle Fonlaması Platformundan KOBİ'lere aktarılan finansman miktarı
5.2.4.	KOBİ'lerin finansal okuryazarlık yetenekleri arttırılacaktır.	KOSGEB (S), SPK, BDDK, TOBB, TESK, TBB, TKBB	2015-2018	KOBİ'lerin finansal okuryazarlık yeteneklerinin artırılmasına yönelik olarak 2016 yılında KOSGEB tarafından ilgili kuruluşların da katkılarıyla bir elektronik eğitim tasarlanacak ve KOBİ'lerin erişimine sunulacaktır	Finansal okuryazarlık konulu elektronik eğitimlerden yararlanan KOBİ sayısı Elektronik eğitim katılımcı sayısı
5.2.5.	BİST A.Ş. GİP Listesi'nde bulunmayan ortaklar tarafından ilave pay satışı yapılabilmesini teminen mevzuat değişikliği yapılacaktır	BİST A.Ş. (S), SPK, KOSGEB	2015-2016	BİST GİP'te bireysel katılım yatırımcısı lisansına sahip yatırımcıların, girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının, girişim sermayesi yatırım fonlarının ve hakim ortakların pay satışı yapabilmelerine yönelik düzenleme yapılacaktır.	Mevzuat düzenlemesi yapılması
5.2.6.	KOBİ'lere yönelik finansal kiralama, faktöring ve finansman şirketlerinin sundukları hizmetlerin yaygınlaştırılması ve tanıtılmasına yönelik etkinlikler düzenlenecektir	Finansal Kurumlar Birliği (S), BDDK, BTSB, KOSGEB	2015-2018	KOBİ'lere yönelik finansal kiralama, faktöring ve finansman şirketlerinin sundukları hizmetlerin tanıtılması için eğitimler düzenlenecektir. KOBİ'lere faktöring ihracat hizmetinin yaygınlaşması için toplantı ve tanıtım faaliyetleri düzenlenecektir.	Eğitim ve toplantılara katılan KOBİ sayısı

5.2.7.	KOBİ'lerin finansman sorunlarının tespitine yönelik saha araştırması yürütülecektir.	KOSGEB (S), BDDK, Merkez Bankası, TBB, TKBB, Finansal Kurumlar Birliği	2015-2016	KOBİ'lerin uygulamada karşılaştıkları finansman sorunlarının tespitine yönelik bir saha araştırması düzenlenerek, ulaşılan sonuçlar çerçevesinde yeni politika önerileri geliştirilecek ve elde edilen bulgular ilgili tüm paydaşlar ile paylaşılacaktır.	Araştırma için üretilecek tedbirler kapsamında yapılan düzenlemeler
5.2.8.	CISOP kapsamında KOBİ'lere destekler sağlanacaktır.	BSTB (S), KOSGEB, TUBİTAK	2015-2018	CISOP kapsamında belirlenen öncelik alanları ve sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lere hibe desteği sağlanacaktır.	Destek Sağlanan KOBİ Sayısı KOBİ'lere Sağlanan Fon Tutarı



ÖZ GEÇMİŞ

ŞENAY UYSAL

Merkez / ANTALYA

Cep No: 0544 477 70 70

E-Posta: senay.karakus.83@gmail.com

Kişisel Bilgiler

Uyruğu: T.C.
Doğum Yeri: Aksaray
Doğum Tarihi: 1982
Medeni Durum: Evli
Sürücü Belgesi: B Sınıfı



Eğitim

- 2002~ 2007 Çağ Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü(Lisans)
- 2008 ~ 2010 Fachhochschule Dortmund, İşletmen Yüksek Lisans- Proje Yönetimi(Master)
- 2009 -2010 University of the Basque Country, Yüksek Lisans Partner Program- Kalite Yönetimi (Master)
- 2012-2017 Niğde Üniversitesi, Genel İşletme (Doktora)

Deneyim

- 2009- ecl@ss (Product Clasification Organization) uluslararası ticaret platformlarında elektronik ürün barkodlama sistemleri ve Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı uygulamalı proje
- 2010-2011 YILMAZLAR İthalat İhracat ve Nakliyat Ticari Limited Şirket- Yönetici Asistan
- 2011-2013 Sınav Dershanesi ITL
- 2015 (Mart-Ağustos) AKSARAY TİCARET VE SANAYİ ODASI/ Dış Ticaret Uzmanı
Görev Tanımı: Aksaray İhracat kapasitesini arttırabilmek adına üyelerle aktif görüşmeler yapmak, üye beklentileri doğrultusunda uluslararası, bölge bazlı veya ülkelere ait ticari birlikler, ataşelikler ve organizasyonlar ile oda adına birlikler geliştirmek. Odaya kayıtlı üyeleri devlet destekleri, ekonomi bakanlığı yatırım teşvikleri, kalkınma ajansları vs. bilgilendirmek. AB proje çağrılarını güncel olarak takip etmek ve üyeleri bu konuda bilgilendirmek. Dünyadan iş tekliflerini takip etmek ve üyeleri bu doğrultuda bilgilendirmek. Proje yönetimi ile ilgili eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmak. Oda bünyesinde eğitim ve kariyer günleri düzenlemek.
- 2014- 2015 İŞ VE İNSAN DERGİSİ/ Editör Asistanı

Katıldığı Akademik Organizasyonlar ve seminerler

- 2008- ECL@SS- Elektronik Ürün Barkodlama ve Sınıflandırma Sistemleri- Köln\ ALMANYA
- 2008-Ericsson , Yatırım Projeleri, Bütçe tasarlama ve Zamanlama Çalışmaları- Düsseldorf\ALMANYA
- 2008-RWE- İndirgenmiş Nakit akımı-Varşova\ POLONYA
- 2009- Bilbao Üniversitesi Workshop, Kalite Yönetimi- Bilbao\ İSPANYA
- 2009- PMI-IPMA workshop, Proje Yönetimi-Dortmund \ALMANYA
- 2009- Deutsche Post, Uluslararası Standartlar-Bonn\ ALMANYA
- 2010- Projeler haftası, Dortmund\ ALMANYA
- 2011- Avrupa Birliği Eğitim Semineri, Aksaray Üniversitesi, Aksaray\ TÜRKİYE
- 2013- Yönetim Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya\ TÜRKİYE
- 2014- Yönetim Organizasyon Kongresi, Selçuk Üniversitesi, Konya\ TÜRKİYE
- 2014- Örgütsel Davranış Kongresi, Melik Şah Üniversitesi, Kayseri \ TÜRKİYE
- 2015-Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Niğde Üniversitesi, Niğde \ TÜRKİYE
- 2015- Ulusal İşletmecilik Kongresi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray \ TÜRKİYE
- 2015- Yönetim Organizasyon Kongresi, Sabancı Üniversitesi, İstanbul \ TÜRKİYE

Tez Konusu

- KOBİ YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL ZEKÂLARININ İŞLETMENİN ULUSLARARASILAŞMA DERECEŚİNE ETKİSİNDE ULUSLARARASILAŞMA TUTUMUNUN ARACILIK ROLÜ (Araştırılan tez konusu, TÜBİTAK 1001 proje destek almış ve Aksaray, Niğde, Nevşehir olmak üzere 3 bölgede yürütölen, KOBİ'lerde Yönetmel Kültürel Zekâ, Uluslararasılaşma ve İşletme Performansı adlı proje kapsamında yer almaktadır)

Karakter

Dürüst, objektif, iletişim gücü yüksek, iyi niyetli, insancıl, sakin, çalışmayı seven, takım çalışmasına müsait, yeni bilgilere ve farklı yorumlara her zaman açık.

Yabancı Dil Bilgisi

İngilizce
Almanca

Bilgisayar Bilgisi

Microsoft Office (Word, Excel vs.) Visio
SPSS
MindMap
Prologa
Microsoft Project
CPM
PERT