

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜLTÜREL ZEKA VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: LALELİ PAZARINDAKİ
MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

ÜMMÜGÜLSÜM KOYUNCU

2510160358

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. BUKET AKDÖL

İSTANBUL, 2017



Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : ÜMMÜĞÜLSÜM KOYUNCU

Numarası : 2510160358

Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME-İKTİSAT

Tez Savunma Tarihi : 17.08.2017

Danışman : YRD.DOÇ.DR.BUKET AKDÖL

Tez Savunma Saati : 10:30

Tez Başlığı : KÜLTÜREL ZEKA VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: LALELİ PAZARINDAKİ MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF.DR.F.ŞEBNEM ARIKBOĞA		KABUL
2- DOÇ.DR.S.AHMET MENTEŞ		Kabul
3- YRD.DOÇ.DR.BUKET AKDÖL		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF.DR.SÜPHAN NASIR		
2- YRD. DOÇ. DR. DENİZ PALALAR ALKAN		

ÖZ

KÜLTÜREL ZEKA VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: LALELİ PAZARINDAKİ MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ümmügülsüm KOYUNCU

Rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin uluslararası düzeyde faaliyet gösterme zorunluluğu artmaktadır. Söz konusu faaliyetler esnasında, uluslararası alanda karşılaşılabilecek en büyük problemlerden biri kültürel farklılıkların şekillendirdiği farklı insan topluluklarıdır. Bu engeli aşabilen işletmelerin girişimcilik yönelimlerinin artması beklenmekte ve bu engel kültürel zeka ile aşılabilmektedir. Girişimcilik yönelimi, kişilerin girişimci olma yönünde göstermiş oldukları istekliliktir. Kültürel zeka ise, kişilerin kültürlerarası iletişimlerde, uygun sözlü ve sözsüz davranışlar gösterebilme yeteneğidir. Kültürel zeka düzeyi yüksek olan çalışanlar, risk alma, proaktif olma ve yenilik yapmada rakiplerine göre daha istekli olabilmektedirler. Bu nedenle kültürel zeka kültürel farklılıkların yönetilmesinde ve girişimcilik yöneliminin artmasında önemli bir araç olabilmektedir. Bu varsayımdan yola çıkılarak bu araştırmanın amacı, kültürel zeka ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla Laleli pazarında anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmada kültürel zeka ölçeği (Ang vd., 2007) ile girişimcilik yönelimi ölçeği (Bouncken vd., 2014; Chen vd., 2015; Hughes ve Morgan, 2007) anket değerlendirme aracı olarak kullanılmıştır ve hipotezler Smart-PLS 2.0 ile test edilmiştir. Araştırma bulguları, üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekanın girişimcilik yönelimi boyutlarından bazıları ile arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Kültür, Kültürel zeka, Girişimcilik, Girişimcilik yönelimi, Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik

ABSTRACT

CULTURAL INTELLIGENCE RELATIONSHIP BETWEEN AND ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION: THE PRACTICE OF MICRO ENTERPRISES FROM ISTANBUL LALELI MARKET

Ümmügülsüm KOYUNCU

In today's highly competitive business environment there is an increasing need to operate on local and international markets. Any business to attempt operate in international environment could face the cultural differences as a new challenge for their employees. Cultural intelligence as the ability to adapt the verbal and nonverbal behaviors to the new culture, enable employee to maintain an effective communication with the other cultures' members. A higher degree of cultural intelligence is also important for the managers and entrepreneurs and managers who develops their skills and capacity for cultural intelligence tends to be willing to take risks, act proactively and innovate more than their competitors. The purpose of this thesis is to determine the relationship between cultural intelligence and entrepreneurial orientation. A survey method was used to collect data form the employees of micro business in Laleli Market in Turkey. Cultural intelligence scale (Ang at al., 2007) and entrepreneurship orientation scale (Bouncken et al., 2014; Chenet al., 2015; Hughes and Morgan, 2007) were used as assessment tools in the questionnaire, and Smart PLS 2.0 was used to test the hypothesis. The research findings show that metacognitive, motivational and behavioral cultural intelligence have a significant relationship with some the dimensions of the entrepreneurial orientation.

Key Words: Culture, Cultural Intelligence, Entrepreneurship, Entrepreneurship Orientation, Risk taking, Innovation, Proactiveness

ÖNSÖZ

Son yüzyılda küreselleşmenin bir sonucu olan uluslararasılaşma girişimciler için başarının anahtarı olarak görülse de kültürel açıdan bazı anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Bu açıdan kültürel farklılıkların getirdiği problemlerin aşılabilmesi için kültürel zeka en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Kültürlerarası insan ilişkilerinde etkili iletişim ve yönetim aracı olarak görülen kültürel zeka ile kültürel farklılıkların getirdiği olası problemler bertaraf edilerek avantaja çevrilmektedir. Bu sebeple bu tez çalışmanın odak noktası, kültürel zekanın girişimcilik yönelimine olan etkisini belirlemektir. Kültürel zeka yeni bir çalışma alanı olması sebebiyle gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacaktır.

Bu tez çalışmasında öncelikle kültür ve zeka kavramları incelenmiştir. Bu nedenle tezin birinci bölümünde bu kavramlar ele alındıktan sonra kültürel zeka kavramı açıklanmıştır. Tezin ikinci bölümünde ise girişimci, girişimcilik ve girişimcilik yönelimi arasındaki farklılıklar belirtilmiş girişimcilik yönelimi kavramı alt boyutlarıyla beraber ele alınmıştır. Tezin üçüncü ve son bölümünde Laleli pazarında çalışanların kültürel zekalarının girişimcilik yönelimine etkisine yönelik araştırma modeli test edilmiştir.

Tez çalışmamda eleştiri, teşvik ve yardımlarından dolayı Prof. Dr. Süphan NASIR'a, Arş. Gör. Serdar Semih COŞKUN'a, değerli hocam tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Buket AKDÖL'e, tüm akademik hayatım boyunca beni destekleyen sevgili aileme ve çalışmaya gerek fikirleriyle, gerek yardımlarıyla ve burada saymanın imkânsız olduğu çok farklı yollarla benden desteklerini esirgemeyen herkese sonsuz teşekkürler.

Saygılarımla...

Ümmügülsüm KOYUNCU

İstanbul-2017

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KÜLTÜREL ZEKA

1.1. KÜLTÜR	6
1.1.1. KÜLTÜRÜN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	6
1.1.2. KÜLTÜR SINIFLANDIRMALARI.....	9
1.1.2.1. Genel Kültür (Üst Kültür)- Alt Kültür.....	9
1.1.2.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür	10
1.1.2.3. Karşı Kültür	11
1.1.3. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ.....	12
1.1.4. KÜLTÜREL FARKLILAŞMA	17
1.1.4.1. Etnik Köken	18
1.1.4.2. Milliyet.....	19
1.1.4.3. İrk.....	20
1.1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ.....	21
1.1.6. KÜLTÜREL FARKLILIKLARI ANLAMA VE ONA UYGUN DAVRANIŞLAR GELİŞTİRMENİN ULUSLARARASI İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ	23
1.2. ZEKA	27
1.2.1. Sosyal Zeka	28
1.2.2. Duygusal Zeka.....	29
1.2.3. Kültürel Zeka.....	31
1.3. KÜLTÜREL ZEKA	32
1.3.1. KÜLTÜREL ZEKA KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ.....	32
1.3.2. KÜLTÜREL ZEKANIN BOYUTLARI	44

1.3.2.1. Üstbilişsel Kültürel Zeka	45
1.3.2.2. Bilişsel Kültürel Zeka	47
1.3.2.3. Motivasyonel Kültürel Zeka	48
1.3.2.4. Davranışsal Kültürel Zeka	50
1.3.3. KÜLTÜREL ZEKANIN ÖNEMİ	51
İKİNCİ BÖLÜM	
KÜLTÜREL ZEKA VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	
2.1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK	56
2.2. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ	63
2.2.1. Girişimcilik Yönelimi Kavramının Tanımı Ve Gelişimi	63
2.2.2. Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Çalışmalar	65
2.2.3. Girişimcilik Yöneliminin Önemi	73
2.3. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN BOYUTLARI	74
2.3.1. Risk Alma	78
2.3.2. Yenilikçilik	82
2.3.3. Proaktiflik	88
2.4. KÜLTÜREL ZEKANIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE İLİŞKİSİ	91
2.4.1. Üstbilişsel Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimi İle İlişkisi	92
2.4.2. Bilişsel Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimi İle İlişkisi	95
2.4.3. Motivasyonel Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimi İle İlişkisi	99
2.4.4. Davranışsal Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimi İle İlişkisi	103
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
KÜLTÜREL ZEKA VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN VARLIĞINA YÖNELİK LALELİ PAZARINDAKİ MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	107
3.2. ARAŞTIRMA ANALİZLERİ VE BULGULARI	109
3.2.1. ÖLÇÜM GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİLİĞİ	110
3.2.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	117
3.2.3. HİPOTEZ TESTLERİ VE YAPISAL MODEL	119
3.2.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	124
SONUÇ	130
KAYNAKÇA	133
EKLER	164

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.:	Geleneksel ve Çağdaş Zeka Anlayışının Karşılaştırılması.....	28
Tablo 1.2.:	Kültürel Zeka Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar.....	37
Tablo 1.3.:	Türkiye’de Kültürel Zeka Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar.	42
Tablo 1.4.:	Kültürel Zeka Boyutları.....	44
Tablo 2.1.:	Tarih Boyunca Girişimcilik Tanımları.....	58
Tablo 2.2.:	Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar.....	66
Tablo 2.3.:	Türkiye’de Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar.....	70
Tablo 2.4.:	Girişimcilik Yönelimi Boyutları.....	76
Tablo 2.5.:	Yenilikçilik Tanımları.....	83
Tablo 2.6.:	Bazı Ülkelerde Her 100 Yetişkin İçindeki Girişimci Sayısı.....	91
Tablo 3.1.:	Ana Değişkenlerin Cronbach Alfa Katsayısı ve KMO Değeri.....	112
Tablo 3.2.:	Kültürel Zeka Değişkeni.....	113
Tablo 3.3.:	Girişimcilik Yönelimi Değişkeni.....	115
Tablo 3.4.:	Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler	116
Tablo 3.5.:	Demografik Göstergeler.....	118
Tablo 3.6.:	Hipotez Sonuçları.....	120
Tablo 3.7.:	Yapısal Model.....	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.:	Kültürel Zeka Boyutları (Ang v.d., 2007).....	45
Şekil 2.1.:	Girişimcilik Yöneliminin Boyutları (Bouncken v.d., 2007).....	75
Şekil 2.2.:	Fırsatların Oluşumuna İlişkin Tipoloji.....	89
Şekil 3.1.:	Araştırma Modeli.....	107

KISALTMALAR LİTESİ

bknz.: bakınız

C.: Cilt

GEM (Global Entrepreneurship Monitor): Küresel Girişimcilik Raporu

TDK: Türk Dil Kurumu

t.y.: tarih yok

s.y.: sayfa numarası yok

örn.: örneğin

vb.: ve benzeri

vs.: vesaire

yy.: yüzyıl

GİRİŞ

1990'lı yıllarla birlikte ortaya çıkan siyasal (Soğuk Savaş'ın sona ermesi), iktisadi (kapitalizmin hakim paradigma haline gelmesi ve serbest ticaretin teşvik edilmesi) ve teknolojik (bilgisayar ve internet teknolojilerinin ortaya çıkması, mobil iletişimin kullanılmaya başlanması) gelişmeler küreselleşmenin yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Uluslararası işletmeler arasındaki ilişkilerin ve işbirliklerinin kurulması, geliştirilmesi, çeşitlendirilmesi küreselleşmenin bir yansıması olmuştur.

Küreselleşme ile birlikte ülkeler farklı kültürel toplumları içinde barındıran bir yapı haline gelmiştir. Bu ise işletmelerin anavatanlarında farklı kültürel özelliklere sahip müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal ve hizmetler üretip satmalarını, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanları birarada yönlendirmelerini gerekli kılmıştır. Bu açıdan nasıl bir işletme anavatanı dışındaki bir ülkede mal ve hizmet satarken oradaki insanların kültürlerini gözetmek zorundaysa, günümüzün entegre olmuş iktisadi sistemlerinde varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin anavatanlarındaki faaliyetlerinde de kültürel farklılıklara karşı hassas olmaları beklenmektedir. İşletmelerin çeşitli kültürlerden potansiyel müşterilere mal ve hizmet sunabilmeleri ve bu müşterilerle ilişkilerini sürdürebilmeleri ancak onların ilgili yeteneklerini geliştirmeleriyle mümkün olacaktır. Farklı kültürel özelliklere sahip insanların kültürel farklılıklardan kaynaklı olaylara bakış açıları ve olayları algılamaları birbirinden farklılıklar göstermekte; araştırmalar ise bu farklılıkların, işletmelerin yönetim tarz ve süreçlerini etkilediğini göstermektedir. Bu durum kültürel farklılıkları, etkili bir yönetim süreci için dikkate alınması gereken bir unsur haline getirmektedir. Bu açıdan günümüzde öne çıkan kavramlardan biri kültürel zekadır. Kültürel zeka, bir beceri olarak kişilerin bir kültüre ilişkin daha önce edindiği bilgileri çok kültürlü ortamlarda kültürel farklılıklara uygun şekilde davranmak için kullanması, farklı kültürden kişilerin davranışlarını sanki kendi kültüründe biriymiş gibi anlamlandırması ve yorumlamasıdır.

Kültürel zeka ilk defa 2003 yılında Ang ve Early tarafından 3 boyutlu (bilişsel kültürel zeka, motivasyonel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zeka)

olarak ortaya atılmıştır. Daha sonra 2007 yılında Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar kültürel zekayı geliştirerek 4 boyutlu olarak ele alarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu dört boyut; üstbilişsel kültürel zeka (farklı kültüre ilişkin bilgiyi zihinde depolama, ihtiyaç duyduğunda geri çağırma, bu bilgide eksiklik var ise gidermeye yönelik planlar yapma ve kültürel bilgiyi sürekli güncelleme), bilişsel kültürel zeka (farklı kültüre dair sahip olunan genel bilgi düzeyi), motivasyonel kültürel zeka (farklı kültüre ilişkin bilgiyi depolama ve bu bilgiye uygun davranış gösterme arzu ve isteği) ve davranışsal kültürel zekadır (farklı kültüre ilişkin sahip olduğu bilgiye uygun davranışta bulunma).

1990'lı yıllarda yeni ekonomi içinde önem kazanan bir kavram da girişimcilik yönelimidir. Girişimcilik yönelimi bir kişiyi girişimci davranışlar sergilemeye götürecek bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan yönelim davranışın öncülüdür. Dolayısıyla girişimcilik yönelimi yeni bir işletme kurma, yeni bir ürün geliştirme ya da mevcut ürünü iyileştirme konusunda kişinin gösterdiği istek, kararlılık ve kendine güvenin bir göstergesidir. Miller 1983'de girişimcilik yöneliminin bir kişinin/grubun/işletmenin risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik konularında çeşitli inisiyatifler alma eğilimini gerektirdiğini belirtir. Bu çalışmada da benzer şekilde, risk alma (sonuçlarının ve getirisinin net olmadığı durumlarda dahi kişilerin fırsatları değerlendirmek amacıyla kaynaklarını iş alanlarına yönlendirmesi eğilimidir), yenilikçilik (problem ve ihtiyaçlara yaratıcı, orijinal yeni çözümler getirme) ve proaktiflik (yenilikleri, yenilenme hareketlerini ve yeni yönetim tarzını benimseme ve uygulamada öncü olma) girişimcilik yöneliminin boyutları olarak ele alınacaktır.

Günümüzün zorlu rekabet şartları altında girişimcilerin ve işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri ancak uluslararası pazarlara açılmaları ile mümkün olmaktadır. Ancak bu pazarlarda farklı kültürden kişilerin olması bazı zorluklara neden olabilmektedir. Bu zorlukların aşılmasında kullanılan araçlardan bir tanesi olan kültürel zeka ile işletmelerin hem kültürlerarası alandaki başarısı hemde girişimcilik yönelimlerinin artması beklenebilmektedir. Çünkü kültürel zeka ile kişiler kültürlerarası ilişkilerde daha başarılı olmakta ve bunu girişimlerinde bir

avantaj olarak kullanmaktadırlar. Bu öngörü ile kültürel zekanın girişimcilik yönelimine olan etkisini araştırmak bu araştırmanın öncelikli amacıdır. Tez çalışması üç bölümde oluşmaktadır: çalışmanın birinci bölümünde kültür, kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıkların işletme yönetimindeki önemi anlatılmaktadır. Daha sonra zeka kavramı ve zeka türlerinden bahsedildikten sonra literatürdeki farklı tanımlamalardan ve araştırmalardan yola çıkarak kültürel zeka kavramının tanımı ve gelişimi detaylı olarak anlatılmıştır. Bu noktada kültürel zeka olgusunu zihnimizde daha net anlamlandırabilmek adına kültürel zeka alanında yapılan bilimsel çalışmalar incelenmiştir. Böylelikle kültürel zekanın genel itibariyle hangi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmüş olup öncülleri ve ardılları hakkında fikir sahibi olmamız sağlanmıştır. Bölüm sonunda ise kültürel zekanın boyutlarından, kullanılan boyutlardan bahsedilerek, işletmeler açısından önemi anlatılmıştır.

Tezin ikinci bölümünde, öncelikle girişimci, girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramlarını birbirinden ayırt etmek üzere kavramların tanımlarından, gelişiminden ve farklılıklarından bahsedilmiştir. Daha sonra girişimcilik yönelimi alanında yapılan bilimsel çalışmalar incelenerek girişimcilik yöneliminin öncülleri ve ardılları hakkında fikir sahibi olmamız sağlanmıştır. Devamında girişimcilik yöneliminin boyutları anlatılarak hangi ölçek ve boyutların çalışmada kullanıldığı açıklanmıştır. Ayrıca girişimcilik yöneliminin işletmeler açısından önemi anlatılarak günümüzde tüm dünyaca oldukça önemli olan girişimcilikle ilgili bazı veriler verilerek Türkiye’de ne konumda olduğundan bahsedilmiştir. Bölüm sonunda ise kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki incelenerek araştırmamızın amacı olan kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkinin varlığına dair öne sürdüğümüz hipotezler açıklanmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ise Laleli pazarındaki mikro ölçekli işletmeler üzerinde yapılan sayısal araştırmanın yöntem ve analiz bulguları anlatılmaktadır. Bu çalışmada yüzyüze anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Daha sonra bu çalışmanın öne sürdüğü modelin test edilmesi amacıyla Smart-PLS 2.0 programı kullanılmıştır. Bu bağlamda öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, sonrasında ise hipotezler test edilerek sonuçlar elde edilmiştir.

Teorik model kapsamındaki var oldukları iddia edilen ilişkileri test etmek amacıyla değişken skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren *kısmi en küçük kareler* (Partial Least Squares - PLS) yol analizi kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKA

Günümüzde küreselleşme neticesinde ülkeler arasındaki sınırlamalar kaldırılmış ve girişimciler/işletmeler uluslararası çalışma alanlarına girmeye başlamışlardır. Böylelikle çokuluslu işletmeler ve farklı kültürel yapıya sahip işletme birleşmeleri yaşanmaya başlamıştır. Bu durum çalışanların başka kültürlerle uyum sağlamasını, yöneticilerin ise farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların oluşturduğu ilişkiler ağını yönetme yeteneği kazanmasını gerekli kılmaktadır. Bu yeteneklerden biri kültürel zekadır.

Kültürel zeka, farklı kültürel ortamlarda bir kişinin/grubun/örgütün çevresindeki öznelerin kültürlerine dair bir farkındalık/bilinç oluşturmasını ve bunu kullanmak suretiyle diğerlerini yönlendirebilme becerisi geliştirmeyi simgelemektedir. Bugün birçok faaliyet alanında kültürel farklılıklarla mücadele etmekte olan girişimcilerin başarısında önemli bir faktör olan kültürel zeka, kültürel farklılıkları algılama ve yorumlama olarak karakterize edilebilir.

Bu bölümde öncelikle kültürün kapsamlı tanımı verilerek, kültürel farklılaşma kapsamında etnik köken, ırk, milliyet kavramları incelenecek ve kültürel farklılaşmanın öneminden bahsedilecektir. Daha sonra zeka kavramından bahsedilerek sosyal, duygusal ve kültürel zeka kavramları açıklanarak; kültürel zeka kavramının nasıl ve kim tarafından ortaya çıktığı, farklı tanımları ve gelişimi detaylandırılacaktır. Ayrıca kültürel zekanın çalışma alanlarını daha iyi anlayabilmek amacıyla bu alanda yapılan çalışmalara yer verilecektir. Devamında ise kültürel zeka boyutları detaylı literatür taramasıyla açıklanacaktır. Bölümün son kısmında ise kültürel zekanın öneminden bahsedilecektir.

1.1. KÜLTÜR

Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde oluşturulan ve nesiller boyu aktarılan kültür, kişilerin yaşayış, düşünce, davranış biçimlerini belirleyen örf, adet, gelenek-görenek ve tutumlardır. Her toplumun kendi kültürü yaşama biçimini etkilemektedir. Dolayısıyla bir toplumun hangi değerlere önem verdiği, sempati duyduğu, nelere tepki gösterdiği ait olunan kültürle ilişkilidir. İnsanların yapmış olduğu her türlü davranış kültür kapsamında şekillenmektedir.

Günümüzde ülkeler arasındaki sınırların kalkmasıyla insanların birbirleriyle olan etkileşimleri artmış ve kendilerine yabancı olan bilmedikleri bir kültürün insanlarıyla birlikte yaşama, iş yapma durumunda kalmışlardır. O halde uluslararasılaşma sürecindeki işletmeler açısından kültür önemli bir konu olmaktadır. Bu başlık altında ilk olarak kültür kavramı incelenecek ve daha sonra kültürel farklılıkların öneminden bahsedilecektir.

1.1.1. KÜLTÜRÜN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1793 yılında ilk defa basılı bir Alman sözlüğünde yer alan kültür kelimesi ‘colere’ fiilinden türemiş Latince ‘cultura’ kökenli olup toprağı ekmek, işlemek, ürün yetiştirmek gibi anlamlarda kullanılmıştır. Kültür kelimesi 15. Yüzyılda İngilizce’ye ‘‘culture’’ olarak çevrilmiş ve benzer şekilde çiftçilikle ilgili alanlarda kullanılmıştır. Türkçe’de ise kültür kelimesinin karşılığı olarak ‘‘colere’’ fiili esas alınarak ‘‘ekin’’ kelimesi kullanılmıştır. Ziya Gökalp ise kültüre karşılık olarak ‘‘hars’’ kelimesini kullanmıştır. (Oğuz, 2011: 125-126). Voltaire kültür kavramına yeni bir bakış açısı ve anlam kazandırarak kültürü insan zekasıyla bağdaştırmıştır (Yıldız, 2012: 448). Bu zamana kadar tarım ile ilgili alanlarda kullanılan kültür, daha sonraları ona yüklenen yeni anlamlarla birlikte insan ve toplumla ilgili olarak kullanılmaya başlanmış olup yapılan tanımlar bu yörüngede olmuştur (Özlem, 2000: 142).

Kültür, bir toplumun doğup büyüdüğü coğrafyada yıllardır birikimli olarak devam eden yaşam şekillerini belirleyen bir kavramdır (Emekli, 2006: 53). Kültür bir toplumun sanat, bilim, ahlak anlayışı, düşünce, davranış biçimleri gibi tüm ürünlerini

yansıtan bir kavramdır (Tabakçı, 2008: 13). Kültür birçok alana etki ederek kişilerin yaşantılarında yol gösterici bir rehber olmaktadır (Yeşil, 2007: 235). Dolayısıyla kültür, bir toplumun eğitim, sanat, mal ve hizmetlerinin geçmişini ve bu gününü içeren bir kavram olması sebebiyle toplumların gelişim düzeylerini göstermektedir (Şahin, 2010: 22).

Kültürel değerler doğuştan gelmez, kişilerin büyüdüğü ortamda var olan değerler eğitim ve etkileşim yoluyla kazanılmakta ve öğrenilmektedir (Demirel, 1999: 8). Topluluk hayatı olmadan kültür oluşmamakta ve kültürel unsurlar (davranış, tutum, değerler) ancak belli bir kültürden insanlarla sosyal etkileşim vasıtasıyla kazanılabilmektedir. Buna göre, kültürün kalıtsal olmayıp yaşanan toplumda aile, arkadaş, okul, iş çevresi gibi kişilerce öğrenilen bir süreç olduğu belirtilmektedir. (Tavkul, 1996: 21). Bu nedenle insanlar hangi bölge, coğrafya ya da topluma doğarlarsa bu toplumun kültürünü almaktadırlar. Dolayısıyla her toplumun kültürünün farklı olması ve belirli bir toplumda yaşayan insanların o toplumun kültürünü benimsemesi, kişileri diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Buna göre Türk bir ailenin yurt dışına göç etmesi ve çocuklarını orda yetiştirmeleri durumunda, çocuklar Türk kültürüyle birlikte yetiştikleri bölgenin kültürünü de öğreneceklerdir.

Kültür, bir toplumun öğrenilmiş karakteristik davranışsal özellikleriyle (maddi-manevi unsurlar) bütünleşmiş bir sistem olup tabiatı gereği tutuculuk, değişimlere karşı dirençli olmak ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli teşvikleri içermektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 76). Burada tutuculuktan kasıt, mevcut toplumsal düzenin ve işleyişin değiştirilmeden olduğu gibi devam ettirilmesidir (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2017).

Türk dil kurumunun kültür kavramıyla ilgili tanımlamaları şu şekildedir; kültür, *“Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi.”* Kültür bir toplumun tutum ve değer yargısını etkileyerek insanların olaylar karşısındaki tutumlarını, düşünce yapılarını belirlemektedir. *“Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.”*

Bu tanıma göre, insanlar doğal yaşamları boyunca kültürü oluşturmakta ve daha sonra kendi üretmiş oldukları maddi ve manevi kültür unsurları (dil, din, sembol, teknoloji, sanat, tutumlar, değerler ve normlar vb.) ile gelecek nesillere aktarmaktadırlar. (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2017).

Kültürün bugün de geçerli bir tanımını yapan Taylor'a (1871) göre kültür, bir toplumun üyesi olan insanların kazanmış oldukları, bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve diğer tüm alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir süreçtir (Kocadaş, 2004: 2).

Malinowski, kültüre neden ihtiyaç duyulduğunun Taylor'ın tanımından anlaşılmadığını ileri sürerek yeni bir tanımlama yapmıştır. Malinowski' nin tanımına göre *“insan tabiatla mücadele halindedir. Bu mücadelede insanın, hatta insanlığın silahı kültürdür. Nesilden nesile aktarılan kültür, daha önceki deney ve sonuçlarına yeni bilgilerin katılmasıyla biraz daha gelişmekte ve bu sayede insan tabiatla mücadelede biraz daha güç kazanmaktadır”*. (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007: 28).

Kültür sadece, toplumu oluşturan bireyleri, bir arada tutan dil, sanat, inanç, töre, hukuk, üretim ve tüketim düzeni olmayıp, sahip olunan bütün özellikler ve alışkanlıkları kapsayan bir oluşumdur (Sığı ve Tıgılı, 2006: 328).

Bodley'e göre ise kültür, farklı bakış açılarıyla tanımlanması gerekmektedir, tek yönlü yapılan tanımlar yetersiz kalmaktadır. Buna göre kültürün farklı açılardan tanımları şöyledir; zihinsel açıdan, insanları hayvanlardan ayıran öğrenilmiş alışkanlıklar; davranışsal açıdan, insanlar tarafından öğrenilen ve paylaşılan tüm değerler; normatif açıdan, yaşamak için gerekli olan her türlü kurallar bütünü; işlevsel açıdan, insanların yaşadıkları çevreye uyum sağlamaları ve topluluk problemlerini çözme yolu sunması; tarihsel açıdan, geçmişten gelen ve gelecek nesillere aktarılan miras özelliği göstermesi; kapsam açısından, sosyal yaşamın her alanını kapsayıcı kurallar değerler taşıması; yapısal açıdan, kalıplaşmış fikirler, semboller, davranışlar; sembolik açıdan ise, bir toplum tarafından anlamlandırılan ve paylaşılan anlamlardır. (Bodley, 1994: 16).

Kültürün yapılan farklı tanımlamaları olsa da hepsinin barındırdığı bir takım ortak özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Aksoy, 2015: 17);

- Kültür ğrenilir: Kültür kalıtsal olarak doğuştan gelmez, insanların doğup büyüdüğü evre tarafından etkileşim yoluyla öğrenilir.
- Kültür sürekli: Gelenekler ve görenekler sayesinde insanlar yaşamları boyunca öğrendikleri kültürel değerlerini çocuklarına öğretmekte ve kültürel değerlerin devamlılığını sağlamaktadırlar.
- Kültür toplumsaldır: Kültür bir toplum tarafından oluşturulur ve o toplumu etkiler. Bu yönüyle her toplum farklı kültürel özelliklere sahip olmaktadır. Ayrıca kültür, toplumsal ihtiyaçları karşılar ve toplumu bir arada tutar.
- Kültür işlevseldir: Kültür insanların yaşamlarının her alanını düzenleyen bir yapıya sahiptir.
- Kültür ideal kurallar sistemidir: İdeal olan, kültürün toplumun bütünü tarafından kabul edilmiş ve benimsenmiş olmasıdır ancak bütün insanların tam anlamıyla kurallara uyması zordur.
- Kültür dinamiktir: Kültürlere zamanla çevresel koşullar, ihtiyaçlar ya da küreselleşmenin etkisiyle başka kültürlere etkileşime girerler ve değişime uğrayabilirler. Bu yönüyle kültür değişkendir denilebilir.

1.1.2. KÜLTÜR SINIFLANDIRMALARI

Kültürel sınıflandırmalar, belli bir kültürün farklı yönlerini yansıtmakla birlikte bir toplumda yaşayan insanların yaşayış biçimleri, zihiniyetleri, sanatları, dilleri bakımından taşıdıkları kültürel özellikler sebebiyle hangi kültür çeşidine mensup olduklarını da göstermektedir.

Kültürel sınıflandırmayla ilgili çeşitli yaklaşımlar olmakla birlikte genel itibariyle belli başlı yapılmış sınıflandırmalar aşağıda anlatılmaktadır.

1.1.2.1. Genel Kültür (st Kültür)- Alt Kültür

Bir toplumun ya da ülkenin her kesiminde geçerli olan ve yaşanan kültür genel kültür kapsamına girmektedir. Genel kültür, bir üst sistem olarak birçok alt sistemden oluşmaktadır. (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 223). Buna göre genel kültür bir ülkenin veya toplumun sahip olduğu kültürel öğeleri (dil, inanç sistemi, davranış

biçimleri, düşünce yapısı, sanat vb.) tüm insanlarca kabul görmüş ve benimsenmiş kısmını ifade etmektedir. Bir ülke ya da milletin kültüründen bahsedildiği zaman akla gelen kültür genel kültürdür. (Aksoy, 2015: 21). Örneğin Japon kültürü, Japonya'yı, Türk kültürü, Türkiye'yi düşündürmektedir.

Ülkeler ya da toplumlar din, dil, ırk, coğrafi yerleşim yeri, etnik kökenler açısından homojenlik göstermezler. Bu farklılıklar ise insanların yaşayış tarzlarına, düşünce yapılarına, davranışlarına etki etmekte ve bu sebeple bir toplumda alt kültürler de oluşmaktadır. Bir ülke ya da toplumda genel kültürden belli düzeyde farklılıklar gösteren, genel kültürden tümüyle kopmamış ve belli bir azınlık tarafından benimsenmiş olan kültürler alt kültür olarak ifade edilmektedir. (Aksoy, 2015: 21). Alt kültürlerin genel kültürden ayrı olarak kendilerine özel oluşturdukları güçlü sembolleri, anlamları, yaşama biçimleri ve değerleri vardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 223).

Alt kültürler, genel kültürden tam anlamıyla bir kopuş göstermemekle birlikte genel kültürle temelde uyumludur. Alt kültürler, ırk, etnik köken, dil, din, yaş ve meslek temelli olabilmektedir. (Tabakçı, 2008: 26).

1.1.2.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür

Maddi kültür, insanların yaptıkları ve kullandıkları her türlü araç-gereçtir; bina, otomobil, bilgisayar, teknoloji, çatal-kaşık, kıyafet gibi günlük yaşantımızda kullandığımız fiziksel unsurlardır (Aksoy, 2015: 32).

Maddi kültür insan eliyle yapılan alet ve eserler ile el emeğinin hammadeyi belirli bir biçimde işleyerek ona şekil vermesiyle oluşmaktadır (Köse vd., 2001: 223). Maddi kültür bir toplumun üretim ve uygulamadaki deneyim, beceri ve yeteneklerini yansıtmaktadır (Ozankaya, 1992: 218). Dolayısıyla maddi kültür ürünleri bir ülkenin gelişmişlik düzeyi ile ilgili bilgiler vermektedir Maddi kültür sınıfına giren binalar özellikle bir kültürün teknoloji kapsamındaki; kullanılan telefonlar, otomobiller, uçaklar, silahlar vb. bir kültürün gelişmişlik seviyesini göstermektedir.

Manevi kültür ise bir toplumu diğer toplumdan ayıran temel özelliklerden oluşur; inançlar, değerler, tutumlar, kurallar, semboller, örf-adet, edebiyat, sanat, düşünce biçimi gibi soyut unsurlardır (Aksoy, 2105: 19). İnsan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin zihinsel olması ve bunların maddeleşmeden insanların yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, zihisel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre manevi kültür olarak nitelendirilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007: 29).

Maddi kültürler insanların ihtiyaçları doğrultusunda değişmekte ve gelişmektedir. Ayrıca başka toplumlardan da etkilenebilmektedir. Fakat manevi kültür unsurlarının değişimi daha zor olabilmektedir. Çünkü yıllardır süre gelen bir anlayış içinde olan manevi kültür belli kalıplaşmış normlara sahiptir. (Tezcan, 2008: 9). Somut unsurların daha kolay öğrenilebilmesi ve kısa zamanda iletilmesi maddi unsur öğelerinin bir kültürden diğerine aktarımını kolaylaştırmaktadır. Örneğin otomobil imalatında kullanılan teknikler gibi. (Güngör, 1995: 9).

1.1.2.3. Karşı Kültür

Alt kültür genel kültürle herhangi bir çatışma yaşamazken bazı alt kültürler genel kültüre karşı çıkmış bir isyan durumunda olabilmektedirler. Bu kültürlere karşı kültür denilmektedir (Tabakçı, 2008: 29). Buna göre karşı kültürlerin ortaya çıkış sebebi olarak genel kültürün değerlerine karşı olan zıtlık ya da kabullenmeme gösterilebilmektedir.

Karşı kültürler, genel kültürün değerlerini alaya alarak sert bir biçimde eleştirmektedirler. Karşı kültür, genel kültürü eleştirmesinin yanında bu kültürü tamamen reddetmekte ve bu kültürle çatışma halinde olmaktadır. (Tezcan, 1995: 165).

Karşı kültürler, genel kültür kapsamında benimsenmiş ve uygulanan tüm değerleri yıkmak ya da zayıflatmak için değişik alanlarda oluşturulmaya çalışılan yapay bir kültürdür. Bu bakımdan, bir toplumda genel kabul gören sınırları aşan,

toplumun kuralları ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzene karşı olabilen oluşumlar karşı kültüre örnek teşkil etmektedir. (Köse vd., 2007: 224).

1.1.3. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Ülkeler arasında veya aynı ülke içinde birbirinden farklı kültürler ve her kültür için ortak sayılabilecek bazı öğeler bulunmaktadır. Her kültür için ise ortak bazı öğeler vardır. Maddi ve manevi kültür unsurlarını içeren bu öğeler arasında dil, inanç sistemi, tutum, değer ve normlar, sanat, sosyal organizasyonlar, semboller ve teknoloji bulunmaktadır. Bu öğeler aşağıdaki başlıklarda tek tek açıklanacaktır.

- **Dil**

Dil insanların kendilerini ifade etmelerini sağlayan en önemli kültürel öğelerden biridir. Dil, insanların kendilerini ifade etme aracı olup her dilin kendine özgü bir yapısı, dil bilgisi kuralları vardır ki bunlar kültürleri birbirinden ayıran temel özelliklerdendir. Dil ayrıca kültür aktarımını sağlayan önemli araçlardan biridir. İnsanlar bir kültürü dil aracılığıyla öğrenir ve/veya öğretir. (Tabakçı, 2008: 20).

Bir milletin kültürü o kültürün dilinde yaşamaktadır. Çünkü dil anlamların taşınmasında sözlü ve yazılı araç olarak bir semboller bütünüdür. Bununla beraber toplumda sosyal yapıyı biçimlendiren bütün kültürel değerler dil hazinesinde gizlidir. (Korkmaz, 1988: 3). Bu açıdan bir toplumun dilini öğrenmek bir bakıma o toplumun kültürünü öğrenmek olarak görülebilmektedir.

İnsanlar ait oldukları toplumun kültürünün kelime ve kavramlarıyla kendilerini ifade ederler. Bütün kelime ve kavramların arkasında bir kültür geçmişi vardır. Dolayısıyla dil öğreniminde aslında öğrenilen toplumun yapısı ve sosyal değerleridir. (İşcan, 2011: s.y.).

- **Din/İnanç Sistemi**

Her toplum belli bir din öğesine bağlılık göstermekte ve inançları yörüngesinde yaşamsal düzenlerini belirlemektedirler. İnanç sistemleri bir toplumun manevi kültürüne ait unsurları içermekte ve insanların olayları algılama,

anlamlandırma, davranış ve düşünce biçimine yön vermektedir (Aksoy, 2015: 23). Dinler toplumların kültürleri üzerinde son derece önemli bir yapı teşkil etmektedir. Kültür içinde yer alan değerler, normlar, davranış biçimleri inanç sistemleri aracılığıyla şekillenmektedir.

Her din, bir toplum içinde ortaya çıkmakta ve gelişmektedir. Tarih boyunca bilinen bütün toplumlarda bir inanç sistemine rastlanılmakta olup sosyal bir olgu olması nedeniyle sorunlara ve çatışmalara neden olmaktadır. Din toplumların hayatlarına anlam katar ve bir zihniyet oluşturur. Bu zihniyetin ilgili dine mensup kişiler arasında paylaşılması ile kişiler gündelik işleri dışında önemli işlerinde dahi bu zihniyetin etkisinde kalmakta olurlar. Din toplumların hayatlarına bir anlama ve amaç kazandırmakta ve toplumsal yapının davranışlarını belirlemektedir. Dini günlerin bayram olarak kutlanması, spor karşılaşmalarında dualar edilmesi bazı kültürlerdeki dinin davranışlar üzerindeki etkisine örnek verilebilir. (Keskin, 2004: 10-13).

Din, toplumları bir arada tutan bir güç olarak kutsal kabul edilen yüce bir varlığa olan bağlılığı ifade etmektedir. Dinler, inanç sistemlerini ifade eden ya da simgeleyen bazı semboller de içermekte; bu semboller ve toplumsal araçlarla birlikte dinlerin devamlılığı sağlanmaktadır. Tek tanrılı dini semboller arasında islamiyetteki Kâbe, cami, ezan, tesbih, hristiyanlıktaki haç, kilise, Yahudilikte 6 köşeli davud yıldızı, sinagog örnek gösterilebilir. (Arslan, 2004: 193-195).

• **Tutum Değer ve Normlar**

Değer kavramı, yaşamda nelerin değerli olduğuyula ilgili olup bir toplumun duygu ve düşüncelerini yansıtır, toplumun birliğini güçlendirir, toplumsal kurallara temel oluştururlar, toplumdan topluma aktarılırlar, ahlaki ve dini temellere dayanmaktadır (Küçükaslan, 2007: 12). Kültürel değerler, toplumun inançları veya sosyal çevresi vasıtasıyla insanlar tarafından kabullenilmiş/içselleştirilmiş kurallardır denilebilir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77). O halde toplumların değerleri dini inançları doğrultusunda şekillenmektedir.

Kültürel değerler kültürel normaları belirleyerek o kültüre mensup kişilerin davranışlarına yön vermektedir. Normlar, bir toplumun genellikle uyması gereken kurallar, emirler ve ölçüleri içeren yazılı olmayan kurallardır. İşletmeler açısından ise, işletmenin kültürel değerlerine uygun olarak işletme yöneticileri tarafından belirlenen uyulması gereken kuralları içermektedir. Böylece çalışanlar yapması ve yapmaması gereken davranış kalıplarıyla ilgili önceden bilgilenmiş olurlar. (Köse vd., 2001: 225). Ayrıca normlar, insanlararası ilişkilerin nasıl, nerede ve ne ölçüde yürütüleceğini belirleyen kurallar bütünü olmasıyla toplumsal düzenin sağlanmasında katkı sağlamaktadır (Gönüllü, 2001: 195).

Kültürel normlar örf ve adetlerden oluşmaktadır. Adetler, genel olarak zorlayıcılığı olmayan kurallar iken, örfler toplum yaşantısında önemli olan davranışları belirleyen kurallardan oluşmaktadır. Kişilerin çevrelerindeki olaylar ya da herhangi bir konu karşısındaki sahip olduğu eğilim ise tutum olarak nitelendirilmektedir. (Aksoy, 2015: 23).

• Sanat

Sanat, “*Belli bir uygarlığın veya topluluğun anlayış ve zevk ölçülerine uygun olarak yaratılmış anlatım*” veya “*Bir duygu tasarısı, güzellik vb. nin anlatımında kullanılan yöntemlerin tamamı veya bu anlatım sonucunda ortaya çıkan ürün yaratıcılık*” tır (TDK Güncel Türkçe Sözlük, 2017).

Sanatta dil gibi insanların kendisini ve çevresini anlamlandırma biçimidir ve her toplumun kendine has estetik algısı ve değerleri vardır (Aksoy, 2015: 23). Dolayısıyla her toplumun/milletin sanata dair renk, ses, müzik, mekan tercihleri, sanatsal eğilimleri, zevkleri birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu yönüyle sanat toplumların ortak zevklerinin bir yansıması olmaktadır. Örneğin Arap müziği, Yunan müziği gibi veya genel kültürler dışında Türkiye içindeki alt kültürlerin müzikleri olarak iç Anadolu müziği, Karadeniz müzikleri, Ege müzikleri birbirlerinde farklılıklar gösterir ve ait olduğu toplumun kültürünü yansıtır.

Bir topluluğu oluşturan insanların, tutum, davranış, düşünce ve duygularını tarihin belirli noktasında somutlaştıran sanat yapıtları, toplumların, kültürleri,

ekonomik şartları, refah seviyesi ve siyasi dengeleri hakkında izler taşır ve bu yönüyle toplumların aynası olurlar. Toplumsal dengelerin değişmesi, sınıf çatışmaları yaşanması gibi olaylar toplumların sanat eserlerinin içeriklerini yönlendirirken, ekonominin gelişmesi sanatsal üretimi canlandırmaktadır. (Uzunoğlu, 2013: 152-157). Bir topluma ait olan mimari yapılar da o halde toplumların geçmişinden izler taşır ve kültürünü yansıtmakta önemli bir yere sahip olurlar. Türkiye'nin Nevşehir ili Kapadokya bölgesindeki yerleşim yerleri buna örnek olarak gösterilebilir. Bölgede Hristiyanlığın ilk dönemlerinde Bizans, Roma, Arap ve Pers baskınlarına maruz kalmış ve insanlar korunmak için yer altında pek çok kişinin yaşayabileceği yeraltı şehirleri oluşturmuştur ("Kapadokya Yer Altı Şehirleri", Tarihi Olaylar, (Çevrimiçi) <http://www.tarihiolaylar.com/tarihi-olaylar/kapadokya-yer-alti-sehirleri-187>, 5 Mayıs 2017). Yer altı şehirleri o dönemin kültürü hakkında önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır.

- **Sosyal Organizasyonlar**

Toplumdaki insanların ilişkilerini, davranış ve yaşam biçimlerini düzenleyen, toplumsal istikrar için gerekli olan evlilik, eğitim, din, politik örgütler gibi kurumlardır. Kişiler hayatlarının bir noktasında bu kurumlara mutlaka dahil olmaktadır. Kişiler sosyalleştiği toplum içinde ilk olarak aile daha sonra okul, çevre, işyeri vb. kurumlar içinde yer almaktadırlar. (Aksoy, 2015: 23). Sosyal organizasyonlar toplumun kültürü tarafından şekillenmiş olup toplumdan topluma farklılıklar göstermektedir. Tersine şekilde sosyal organizasyonlarda kültürün öğretilmesi ve devamlılığının sağlanmasında etkili bir role sahiptir.

İnsanlar ve/veya toplumlar sosyal organizasyonlara atfedilmiş üyelik ve kazanılmış üyelik olmak üzere iki farklı şekilde dahil olurlar. İnsanların doğuştan sahip olduğu özellikler (ırk, cinsiyet, aile, etnik köken vd.) sayesinde belli sosyal organizasyonlara dahil olması biçimine atfedilmiş üyelik denilmektedir. Bu üyelikte bireyin herhangi bir girişimi, çabası ya da yeteneği etkili olmayıp kendiliğinden gelen bir üyelik biçimidir. İnsanların hayatları boyunca sosyal yaşamları aracılığıyla tercihleri (siyasi bağlar, dini birlikler), girişimleri ya da yetenekleri doğrultusunda

elde etmiş oldukları üyelikler ise kazanılmış üyelik olarak adlandırılmaktadır. Bu üyelik sosyal açıdan değerlendirilen çabaların bir sonucudur. (Gönüllü, 2001: 195).

Kültür sosyalleşme ile öğrenilmektedir (Aksoy, 2015: 24). Ayrıca kültür, sosyal etkileşim yoluyla nesilden nesile aktarılmaktadır (Melanlıoğlu, 2008: 65). Dolayısıyla bir gruba (sosyal organizasyon) hangi şekilde dâhil olunursa olunsun grup içinde yaşanan kişilerarası etkileşimler kültürün öğrenilmesinde ve devamlılığının sağlanmasında etkili olmaktadır (Gönüllü, 2001: 191). Örneğin kişilerin dâhil oldukları ilk sosyal organizasyonlar aileleridir. Kişiler aileleri aracılığıyla içinde yaşanılan toplumda geçerli olan kültürün tutum, davranış ve becerilerini öğrenmektedirler. Sosyalleşme süreci okul ve arkadaş grubunda devam etmektedir. (Aslan ve Cansever Arslan, 2007: 115-117). Daha sonra kişi evlilik, politik örgütler vb. sosyal organizasyonlara dahil olarak kültürün diğer kişilere aktarılmasında aracı olmaktadır.

• Semboller

Her toplumun belirli sembolleri vardır ve semboller, çağrışım yolu ile duyguları canlandırmaktadır. Kültürün dil ve din gibi öğeleri, semboller aracılığıyla varlıklarını devam ettirebilmektedirler. (Köse vd., 2001: 225). Sembolün Türkçe karşılığı simgedir (TDK Güncel Türkçe Sözlük, 2017). Semboller, resim, nesne, sözcük, obje vb. olabilmektedir. Bir kültürün sembolleri sadece o kültürü paylaşanlarca anlaşılmakta ve bir anlam taşımaktadır. (Tabakçı, 2008: 24).

Semboller bir kültürün akılda kalıcılığını sağlayarak nesiller boyu devam ettirilmesine aracılık etmektedir. Her kültürün kendine özel sembolleri olduğu gibi; bazı semboller de farklı kültürler tarafından farklı şekillerde kodlanmış olabilmektedir. Örneğin, Türkler için olumlu anlamları olan yeşil renk “*murattır*”. Ancak Osmanlı buyruğunda yaşamış ülkeler için yeşil renk olumsuz ve kötü durumları çağrıştırmaktadır. (Sığırı, 2006: 32). Bazı semboller ülkelerle bütünleşmiş olup o ülkeyi anımsatmaktadır. Örneğin, Türk kültürünün sembolleri olarak ilk akla gelen Hacivat Karagöz, Kız Kulesi, İstanbul Boğazı örnek verilebilir. Kore, Japonya ve Çin gibi Asya ülkeleri ise Kimono vb. kıyafetleri, yemek yemek için kullandıkları

çubukları ile anılabilmektedir. Böylece bu semboller bir yerde görüldüğünde Asya ülkelerine çağrışım yapılmaktadır.

- **Teknoloji**

Teknoloji, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim araçlarını kullanarak bir mal veya hizmetin üretilmesine imkan sağlayan üretim bilgisi ve yönetim metotları ile bu metotların sorunların çözümüne yönelik kullanılmasını sağlayan teknik bilgilerdir (Çiftçi, 2004: 60). Maddi kültürün bir unsuru olan teknoloji toplumun gelişmişliğini ölçmede önemli bir kriter olarak görülmektedir. Teknolojiler toplumların ihtiyaçları doğrultusunda üretilmekte ya da satın alınmaktadır. Bu ihtiyaçlar yörüngesinde hammaddelerin el emeği ile ürünlere dönüşmesi sürecinde kullanılan teknolojiler, toplumların iş yapış biçimini ve dolayısıyla kültürünü de yansıtmaktadır. Bir toplumun temel özellikleri hangi teknolojinin seçileceğini belirlemede önemli bir yere sahiptir. Ayrıca toplumların ekonomik düzeyleri de teknolojilerini belirleyici bir unsur olmaktadır. Kapitalist bir ülkede üretim teknolojisi kapitalist ihtiyaçlara göre belirlenmektedir. Ayrıca toplumların yaşadığı değişim ve gelişimler de teknolojileri değiştirmekte ve geliştirmektedir. (Savcı, 1999: 125-129). Örneğin gaz lambasından ampule geçilmesi, kol gücüyle evin temizlenmesini sağlayan süpürgeler yerine elektrikli süpürgelerin icat edilmesi vb. teknoloji gelişiminin yanı sıra toplumların yaşamış oldukları değişim ve gelişimi de yansıtmaktadır. Bunun dışında toplumların talep ettiği teknolojik ürünler kültür hakkında bilgiler vermektedir. Örneğin bir ülkede televizyon satımı fazlaysa bu ülkenin kültüründe televizyon izlemenin yerinin oldukça fazla olduğu anlamı çıkarılabilir ya da ekonomik gelişmişlik seviyesi hakkında bir öngörüle bulunulabilir.

1.1.4. KÜLTÜREL FARKLILAŞMA

Bir toplumdaki insanların yaşayış biçimleri, toplumsal bilinçleri büyük ölçüde bu toplum tarafından belirlenmektedir. Fakat bir toplum içinde farklılar da mevcuttur. Bu farklılıklar ise kültürel açıdan ayrışmalara neden olmaktadır.

Toplumlar arasında kültürel farklılıkların olmasının sebepleri olarak gösterilen etmenler, ırk, etnik köken, milliyet olarak aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.4.1. Etnik Köken

Etnik köken, insanların bilinçli iradeleri dışında doğuştan sahip olduğu biyolojik ve tarihi özellikler tarafından oluşturulmuş bir topluluğu ifade etmektedir (Sağ ve Aslan, 2001: 174). Etnik köken diğer adıyla etnisite, ortak bir dil, din, kültür ya da soy bakımından genel toplumdaki ayrı bir topluluk olduğunun farkına varılmasıyla oluşturulan insan topluluğudur (Yıldırım, 2011: 41).

Etnik topluluklar, ırk, milliyet veya kültür açısından ortak bağlarla bir araya gelmiş, bir topluluk içindeki genel kültürden farklı başka bir kültüre sahip azınlık topluluklarıdır. Bu azınlığın üyeleri kendilerini genel kültürden farklı bir kültür olarak düşünürler ya da öyle hissederler. Aynı etnik kökene sahip insanlar coğrafi yakınlık, kan bağı, ortak inançlar ve gelenekler sebebiyle örgütlenerek etnik grupları oluşturmaktadırlar. (Tavkul, 1996: 35). Weber'e göre ise etnik topluluklar, ortak bir fiziksel görünüş, adetler veya kolonileşmeye dayalı kökenleri olduğuna dair öznel bir inanca sahip kişilerin oluşturduğu gruplardır (Weber, 1978: 385).

Her etnik grubun, etnik kökenlerine bağlılık dereceleri farklılık göstermektedir. Bağlılık ya da aidiyet duygusu yüksek olan etnik gruplar/insanlar, değer sistemlerinin merkezine kendi etnik gruplarını koymakta, kendilerine benzeyen gruplar ya da insanları kabullenmekte ancak kendilerine benzemeyenleri dışlama eğiliminde olmaktadır. Bu duruma etnosentrizm denilmektedir. (Yıldırım, 2011: 46).

Etnik köken tanımlamaları yapılırken etnik köken gruplarının hangi bakış açısına göre oluşturduğu da önemli olmaktadır. Buna göre, etniklikte iki farklı bakış açısı vardır; bir toplumun kendini etnik ayrı bir toplum olarak görmesi, emik bakış açısı olarak adlandırılır. Emik bakış açısına göre bir grubun kendini kim ve ne olarak gördüğü önemlidir ve bu grubun kendi kabullerine göre şekillenmektedir. Örneğin, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ndeki bazı Kırgızlar, Özbekler vb. kendilerini Türk olarak görmemektedirler. Dışarıdaki toplumlar/insanlar tarafından bir topluluğun

etnik olarak nitelendirilmesi ise etik bakış açısı olmaktadır. Ancak gruba dışarıdan yapılan tanımlama grubun kendi tanımına uymayabilir. (Önder, 2002: 12-13). Etnik grupta önemli olan kişilerin kendilerini farklı hissetmeleri ve ayrı bir kültüre bağlılık duymalarıdır.

1.1.4.2. Milliyet

Milliyet, insanların neredeyse benzer karakteristik özellikler gösteren büyük bir gruba ait olmasıdır (Yıldırım, 2011: 41). Türk Dil Kurumu'na göre milliyet, “*Millete özgü olma veya milli olma durumu, ulusallık: Milliyet davası*” şeklinde karakterize edilmiştir (TDK, 2017). Millet, ulusal sınırları tarihi şartlarla ve mücadeleler belirlenmiş olan bir vatanın üstünde yaşayan insanların aynı dil ve duyguyla bir kültür birliği oluşturmasıdır (Şimşek, 2000: 68). Bu tanımdan da anlaşılmaktadır ki millet olabilmenin özünde, ortak dil ve kültürel değerler yanında iyi ve kötü günde birlikte olan ve olmak isteyen, ortak emellere ve değerlere hizmet eden topluluk olmak vardır ki insanlar yaşadıkları toplumda birey olmaktan çok biz kavramını öne çıkarmaktadırlar.

Erol Güngöre'e göre milliyetçilik “*esas itibarıyla tarih hakkında bir yorum ve bu yoruma bağlı olarak öngörülen pratikler*” den ibarettir. Buna göre Güngör, Milliyetçiliği bir kültür hareketi olarak görmektedir. Bir dış mesele olarak ele alındığında milliyetçilik, yerli kültürün yabancı kültüre bütün sosyal kurumlar da dahil olmak üzere karşı çıkmasıdır. Bir iç mesele olarak ise, memlekette milli birliği zarara uğratabilecek, engel olacak iktisadi, sosyal ve kültürel farklılaşmaların en aza indirilmesidir. (Balcı, 2011: 12).

Bir toplumun dili, dini, gelenek ve görenekleri, normları, değer yargıları milli kültürlerinin yapı taşlarını oluşturmaktadır. O halde toplumların yaşamlarındaki ve davranış biçimlerindeki farklılığı anlamlı kılan milli kültürlerindeki değer yargılarının farklılığıdır. (Mahiroğulları, 2005: 1281). Örneğin bir Türk herhangi bir olay karşısında bir Amerika'lı ile aynı tepkiyi veriyor veya aynı şeyi düşünüyorsa, Amerika kültürünün Türk kültürünü bazı yönlerden etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Bir topluluğun yetkin bir millet olduğunu öne sürebilmesi için vatan, din, töre, kültür, ata vb. ortaklığını taşımaları gerektiğini söyleyen Karahan, Türkiye için yaptığı çalışmada Türk milletinin, ata, tarih, vatan, din, dil, devlet, töre ve kültürel ortaklıkların tümünü taşıdıklarını böylece yetkin bir millet olduğunu tespit etmiştir. (Karahan, 2014: 100-109).

1.1.4.3. Irk

Irk, “*Kalıtımsal olarak ortak fiziksel ve fizyolojik özelliklere sahip insanlar topluluğu*”, “*soy*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2017). Genel itibariyle, biyolojik kalıtımın sonucu olarak, insanların görünüşleri, fiziksel yapıları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Ancak bazı topluluklar benzer fiziksel özelliklere sahiptir ve benzer fiziksel özellikler taşıyan insanların oluşturdukları topluluğun adıdır ırk. Ayrıca bazı fiziksel özellikler belli bölgelerde yoğunluk göstermektedir ki bu yoğunluğa da ırk denilmektedir. (Tavkul, 1996: 18). Yaşanılan coğrafi özellikler ve iklim şartlarına göre değişiklikler gösteren genetik yapılara Avrupa Türkü, Orta Asya Türkü örnek olarak verilmektedir (Karahan, 2014: 101).

Irk kavramı bilim öncesi dönemlerde soy, nesil, özellikli bir hanedanlığa ya da yönetici sınıfına ait olma ile ilişkilendirilmiştir. 18. ve 19. yüzyılda ise, farklı ülke ve kıtalardaki benzer fiziksel görünüme sahip insanları nitelendirmek ve sınıflandırmak için kullanılmaya başlanmıştır. Çekik gözlü Asyalılar, siyah tenli Siyahiler buna örnek olabilmektedir. Irk kavramının Kapitalist sistemde köle emeğini kullanmanın meşrulaştırılması olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Geçmiş tarihlerde siyahi toplumların beyaz tenliler tarafından alt tabaka olarak görülmesi ve köle olarak çalıştırılması bunun kanıtı olarak gösterilmektedir. Biyolojik temelli yapılan bu sınıflandırmalar zamanla ırkçılık kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu sınıflandırma toplumlar arasında ırkçılık anlayışının oluşmasına sebep olmuştur. Irkçılık, insanları sahip oldukları ten rengi, göz rengi gibi fiziksel özellikleri nedeniyle toplumlar arasında hiyerarşik ilişkiler oluşturan düşünce biçimi, tutum ve davranışlardır. Irkçılıkta bazı ırkların kalıtımsal olarak üstün görülmesi

neticesinde diğerk ırklardan nefret etme ve küçük görme tutumu görölmektedir. (Yılmaz, 2008: 16-22).

İrk kelimesi zamanla biyolojik temelli hiyerarşik sınıflandırmaları içeren bir kavram olmaktan çıkmış ve günümüzde kültürel farklılıkları kapsayan bir anlayışa ulaşmıştır. Yeni ırkçılık tanımında, mülteciler, göçmenler, yerli olmayan kısaca ülkedeki hakim grup dışında kalan, sonradan geldiğı düşünölen yabancılar vardır. Buna göre kişilerin tutumları ve kabiliyetleri genlerle değil, bir kültüre olan aidiyetle açıklanmaktadır. Yeni dönemle birlikte ırkçılık sınıflandırmaları görünüşte kaldırılmış olup temelde devam etmektedir. İnsanların meziyetleri ise ait oldukları ırk a göre kodlanmaktadır. Örneğın, Yahudiler ticaretten anlar, Siyahiler şiddet eğilimlidir vb. gibi. (Genç, t.y.: 4-5).

Millet ve ırk kavramları birbirine karıştırılırsada milletin temelinde aynı duygu, hisler ve vatana sahip kişiler vardır. İrkta ise, her ne kadar nesiller ilerledikçe genetik yapı değışsede biyolojik ve fizyolojik özelliklere göre birlik gösteren insanların oluşturduğı topluluklar vardır. Özetle millette duygusal birlik ırk ta ise biyolojik birlik vardır.

Etnik köken ve ırk kavramlarında birbirine yakın kavramlardır. Ancak iki kavram arasında ince bir çizgi vardır. Etnik köken öğrenilmiş kültürel değerler iken ırkta öğrenilen değerler önemli değildir, doğuştan gelen biyolojik değerler önemlidir.

1.1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ

Örgüt kültürü literatürde işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü, organizasyon kültürü, kurum kültürü gibi farklı isimlerde kullanılmış olsada bu kavramlar birbirleriyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örgüt kültürü, işletme çalışanlarının zaman içinde geliştirmiş oldukları ve çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, gelenekler, anlayışlar ve davranışlardır (Şahin, 2010: 23).

Örgüt kültürünü oluşturan bu unsurlar (inançlar, değerler, davranışlar,...) işletmenin içinde bulunduğu çevreye (genel kültüre) göre şekillenmektedir (Erdem,

2007: 64). Kùltür, işletmeleri ve yönetimi kuşatan en önemli iç ve dış çevre unsurlarından birisidir. İşletmenin bu çevreye uyum sağlaması, işletmenin devamlılığı açısından zorunlu olmaktadır. Buna göre örgüt kùltürü, farklı kùltüre sahip çalışanlara uyumlu ve etkili bir çalışma ortamı oluşturmak, bu çalışanların davranışlarını yönlendirmek için işletme içindeki tüm kişiler tarafından paylaşılan, işletmeye diğer işletmelerden ayıran farklı bir kimlik kazandıran, genel kùltüre uyumlu normlar, değerler ve sembollerdir. Güçlü bir örgüt kùltürünün geliştirilmesi ile çalışanların kendileri ve işletme için neyin yapılması ya da yapılmaması, neyin iyi neyin kötü olduğu veya hangi hedeflerin belirlenip belirlenmediğini öğrenmeleri sağlanmaktadır. Böylece işletme iç ve dış çevresindeki değişimler ve problemler karşısında önceden hazırlıklı olmaktadırlar. (Şahin, 2010).

İşletmedeki bireyler ve gruplar arasındaki uygun etkileşimi sağlayan unsur ise örgütsel iletişimidir. Örgüt kùltürünün sağlıklı bir şekilde oluşturulması işletme içinde sağlıklı iletişimin kurulmasına olanak sağlamaktadır. İletişimin yeterli olduğu bir işletmede, amaçlar doğru olarak anlaşılmakta olup işletme çalışanları bu ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde çalışmaktadırlar. (Durğun, 2006: 19-20). Özellikle çokkùltürlü işletmelerde iletişim konusu yadsınamaz bir öneme sahip olmaktadır.

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde, insanlar farklı ülkelere gidip oradaki işletmelerde çalışmakta veya işletmeler uluslararası pazarlarda faaliyet göstermekte hatta uluslararası işletme birleşmeleri yaşanmaktadır. Bu durum farklı kùltürlere sahip insanların bir arada çalışması zorunluluğunu doğurmaktadır. Dolayısıyla iş dünyasının genişlemesi işletmelere farklı kùltürleri anlama zorunluluğunu getirmiştir. Bunların dışında herhangi bir toplum içinde dahi farklı ırk, etnik köken bakımından alt kùltürler bulunmaktadır.

İşletmelerde, farklı etnik, ırk veya bölgeden çalışanların istihdam edilmesi işletme içinde alt kùltürün oluşmasına sebebiyet vermektedir. İstihdam edilen çalışanların benzer etnik köken, ırk veya bölgeye ait olup aynı norm ve değerler bağlamında benzer bir kùltürü paylaşması bu kişilerin birbirlerine yakınlık göstererek işletme içinde bir alt kùltür oluşturmalarına neden olmaktadır. (Danışman ve Özgen,

2008: 280). İşletme içindeki alt kültürlerin çeşidini o halde istihdam edilen insanların hangi kültüre mensup olduklarının yoğunluğu belirlemektedir.

Ayrıca örgüt kültürü de bir alt kültür olarak kabul edilmektedir. Çünkü işletmeler buldukları toplumun kültüründen etkilenmekle birlikte genel kültürden farklı olarak işletme içinde kendilerine has bir yönetim biçimine sahip olmaktadır. Fakat önemli bir ayrıntı olarak işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ancak sahip olunan alt kültürün genel kültürle uyumlu olmasıyla sağlanabilmektedir. (Erdoğan, 1997: 123).

Hangi şekilde olursa olsun kültürlerarası çalışma ortamlarında farklı kültüre sahip yönetici, çalışan ya da iş arkadaşlarıyla birlikte çalışma mecburiyeti vardır. Çalışanların farklı kültürden olmaları onların yönetim ve işletme ile ilgili konularda farklı bakış açılarına sahip olmalarına etki etmektedir. Bu durumda oluşturulacak ve uygulanacak örgüt kültürü önemli bir konu olmaktadır ve çokkültürlü işletmelerin farklılık yönetimine önem veren bir kültür benimsemelerini gerekli hale getirmektedir. Dolayısıyla kültürel farklılıklar işletme yönetiminin uygulanış ve süreçlerine etki etmektedir. (Sürgevil ve Budak, 2008: 68).

İşletme içinde kültürel farklılıklara yer vermek yaratıcılığı ve yenilikleri arttırmak için kişileri motive etmektedir. Ayrıca problemler karşısında farklı kültürden yöneticiler farklı bakış açıları ve alternatif çözüm yolları üretmektedirler. Böylece üst yönetimin performansı olumlu etkilenmektedir. Ancak kültürel farklılıklardan avantaj sağlamak sanıldığı kadar kolay olmayıp belli bir çaba gerektiren bir süreç ve stratejik yönetim ile sağlanmaktadır. (Yeşil, 2007: 237).

1.1.6. KÜLTÜREL FARKLILIKLARI ANLAMA VE ONA UYGUN DAVRANIŞLAR GELİŞTİRMENİN ULUSLARARASI İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Küreselleşme neticesinde ülkeler arasındaki ticaret sınırlamaları kalkmakta, sermaye akışı serbestesi sağlanmakta, işletmeler uluslararası pazarlara açılmaya başlamakta ve farklı kültürlere mensup kişilerle veya işletmelerle iş birliği yapılması

gerekmektedir. başlamışlardır. Bu durumda kültürel farklılıklar işletmeler arasında bazı yanlış anlaşılmaları hatta anlaşamama sorununu doğurmaktadır. Uluslararası alanda faaliyet göstermek ve başarılı olmak için kültürel farklılıklardan kaynaklı bu problemlerin bertaraf edilmesi gerektiği bilinci ile işletmelerde farklı toplumların kültürlerini öğrenmek önem kazanmaya başlamaktadır.

İşletmeler ile kültür arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etnik köken, milliyet, ırk farklılıkları kültürel faktörlere etki ederek toplumların farklı kişilik ve benlik kazanmalarına neden olmaktadır. Her kültür, diğer kültürlere göre, değer, norm, tutum ve davranışlara farklı anlamlar yükleme bakımından farklılıklar göstermektedir. (Aytaç, 2006: 139). Toplumları sahip olduğu bu kültürel farklılıklar işletme yöneticileri, çalışanları ve iş çevresinde belirgin farklılıkların olmasına neden olmaktadır. Bu sebeple işletmelerin içinde buldukları toplumun ya da ülkenin kültürel özelliklerini bilmesi ve buna uygun biçimde faaliyette bulunması işletmeye önemli katkılar sağlayabilmektedir (Temizel, Turan ve Temizel, 2008: 467).

Kültürel benzerliklerin işletmelerde kişilerarası ilişkileri kolaylaştırıcı bir etkisi varken kültürel farklılıklar işletmelerde kişilerarası ilişkilerde çatışma, bütünleşememe ve iletişim gibi sorunlarına yol açmaktadır. Özellikle uluslararası ilişkilerde kişilerarası iletişim işletme başarısı için son derece önemli olup kültürel farklılıkların anlamlandırılmamasına dayalı iletişim sorunları performansa olumsuz etki edebilmektedir. (Yeşil, 2007: 238).

İşbirliği içinde olunan işletmelerle sağlıklı iletişim kurulmasında toplumların dilleri önemli bir yere sahiptir. Uluslararası işletmeler girdikleri her pazarda yabancı bir dil konuşan, müşteri, tedarikçi, satıcı ve hükümet yetkilileri ile karşı karşıya kalmaktadır. Yöneticinin başarılı olabilmesi için en iyi yöntem bulunduğu ülkenin dilini öğrenmek olacaktır. Diller arasındaki farklılıklar sadece konuşma anlamında olmayıp sözcüklerin farklı şekilde kullanılması şeklinde de olabilmektedir. Örneğin, Türkçe’de saatler geçerken, İspanyolca’da yürür, İngilizce’de koşar. (Temizel vd., 2008: 469). İş ilişkisinde olunan toplumların dillerini biliyor olmak işletmelere hem maliyete hem de zaman kaybına neden olan çevirilerden kurtulma ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Sözlü iletişim dışında sözsüz iletişim de uluslararası işletmecilikte önemli olmaktadır. Çünkü sözel olmayan iletişim araçları örtük bilginin karşıya aktarılmasını sağlar (Nonaka ve Takeuchi, 1995). İş ilişkisi için görüşmeler esnasında yüz ve beden dili kapsamında gönderilen mesajlar karşıdaki insanda, sözlü davranışlarla birlikte, bir kanaat oluşturur. Beden dilini doğru anlamlandırma, iletişimde bulunan kişilerin toplumsal rolleriyle ilgili olduğu kadar, kültürel çevreyle de yakından ilgilidir. Bu bağlamda her toplumun kendi kültürel yapısı içinde kullandığı jest ve mimikler vardır. Örneğin, Amerikalılar için sürekli göz teması kurmak rahatsız edici bir durum değilken Japonlar sürekli göz temasını tehdit edici bulabilmekte ve rahatsız olmaktadır. Bu durumlarda farklılığı anlayabilmek ve doğru yorumlayabilmek için o kültürün beden dili özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Çoğu zaman istemsiz olarak oluşan bu sözsüz iletişimi kültürlerarası iletişimde kontrol etmek gerekir. Örneğin, bir Asyalının tebessümünü dostça bir kabul etme ya da onaylama olarak yorumlayan bir Avrupalı hata etmiş olabilir. Çünkü bu tebessüm aslında onun bulunduğu durumdan hoşnut olmadığı anlamına gelebilmektedir. Bu durumda biçim olarak aynı, ancak anlam olarak farklı bir beden dili kullanımı söz konusudur. (Cangil, 2004: 73).

Uluslararası işletmecilikte iletişim kadar zaman konusu da ilişkilerde önemli sorunlara yol açabilmektedir. Çünkü kültürlerin zamanla ilgili tutumları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Örneğin Arap kültüründe iş görüşmesi için önceden kararlaştırılan randevu saatine pek fazla itaat edilmemekte, görüşmeler çoğu zaman geç başlamaktadır. Bu toplumlarda görüşmeler başladıktan sonra da sohbet etmek, belki bir yemek yemek ya da aile bireyleriyle tanışmak istenebilmektedir. Ancak Kanadalı veya Amerikalı iş adamları için geç kalmak kaba bir davranış olarak kabul görmekte ve kendileri randevu saatine riayet etmektedirler. (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78). Zamanla ilgili tutumların kültürler arasında bu derece farklılık göstermesi işlerin sorunsuz bir şekilde işleyişi açısından yadsınmaması gereken bir konu olmaktadır.

Uluslararası iş ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından ise kültürel farklılıklar şu şekildedir; İspanyollar, kişisel ilişkileri doğrultusunda tanıdıkları ile işbirliklerine

girmeyi ve sürdürmeyi tercih edebilirken Almanlar' da iş ilişkisi ve kişisel ilişkileri birbirinden ayrı tutmayı ve rasyonel kararlar almayı önemseyebilmektedirler. Hindistan ise dini değerlerine oldukça bağlı bir topluluk olması sebebiyle iş ilişkilerinde dini değerlerine saygı duyulmasını beklemektedir. Çinli iş adamları için hayati önem taşıyan durum ise, toplum içinde küçük düşürülmenin önlenmesi veya saygı duyulmasıdır. (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 161-162). Uzun vadede iş yapma planı ve düşüncesinde olan uluslararası işletmelerin, karşı tarafın kültüründen kaynaklı bu tutumları bilmesi ona fayda sağlayacaktır.

Dünya üzerinde birçok dil olması gibi farklı kültürler tarafından kabul görmüş birçok din de vardır. Dinler toplumların iş yapma şekillerini, tüketimlerini etkilemektedir. İnsanlar çoğu zaman dinsel ritüelleri doğrultusunda davranışlarına yön vermektedirler. Benzer bir dinsel tutum olarak örneğin, İslam ülkelerinde domuz yağı içeren gıda ürünleri dinsel açıdan yasaklanmış olup toplum tarafından tercih edilmemektedir. Ayrıca İslam ülkelerine ihraç edilen sığır veya kümes hayvanları, helal yöntemlere göre kesilmiş olmalıdır. (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 87). Bu sebeple uluslararası işletmelerin farklı kültürel pazarlara girerken dini kurallara aykırı yenilikler getirmemek adına dini değerleri derinlemesine araştırmaları gerekmektedir.

Uluslararası ilişkilerde karşı tarafın kültürü hakkında bilgili olmak ilişkilerin daha sağlam ve uzun vadede olmasını sağlayabilmektedir. Örneğin, Amerikalı bir yönetici, Türklerle birlikte çalışırken onların duygusallık boyutunun farklılığını daha iyi anlayarak, onlara karşı açık olmanın, içten davranmanın, dokunmanın ve empati kurmanın, güler yüzlü olmanın Türk insanını etkileyeceğini görerek davranışlarını buna göre ayarlayabilmektedir (Mercan, 2015: 36). Bu bilgi Amerikalı yöneticinin farklı bir kültürden insanlarla etkileşimde olmanın beraberinde getireceği yabancılık hissini ortadan kaldırarak taraflar arasında karşılıklı samimi ilişkilerin ve işbirliklerinin kurulmasına yol açabilmektedir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından kültürel farklılıkların bilinmesinin sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilmektedir (Bakan, 2003: 358);

- İş görüşmelerinde, karşı tarafın pazarlık anlayışı ve kurallarına hakim olmak,
- Müşteri, tedarikçi ve iş ortakları ile daha sağlıklı iletişim kurabilmek,
- Kültürel farklılıklardan kaynaklı davranışların işbirliğine olan etkilerini önceden bilmek ve hazırlıklı olmak,
- Farklı kültüre mensup ülkelerin etik anlayış biçimini bilmek,
- Kültürel farklılıkların tüketici tercihi üzerindeki etkileri hakkında fikir sahibi olmak.

1.2. ZEKA

İnsanlar, çevreyi algılama, yorumlama, uyum sağlama, problem çözme ve yaşanan deneyimlerden ders çıkararak öğrenme açısından birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. Ayrıca bir kişinin bu özellikleri farklı ortamlarda da farklılıklar gösterebilmektedir. Bu karmaşık ölçütleri açıklamak ve sınıflandırmak için kullanılan olgu zekadır. Zeka, insanların düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tümüdür. (Aksoy, 2015: 74).

Zeka ile ilgili yapılan tanımlamalar genel olarak dönemin şartları ve bilimsel çalışmalardan etkilenecek yapılmıştır. 1921 yılında zeka, problem çözme ve karar verme yeteneği, öğrenebilme yeteneği ve çevreye uyum gibi üst düzey beceriler olarak tanımlanırken, 1986' da, üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ile yönetici süreçler olarak tanımlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 26).

Zeka ile ilgili farklı tanımlar yapılmış olsa da genel olarak zeka, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 176).

Zeka ile ilgili ilk tanımlamaların yapılmasından günümüze kadar geçen zaman zarfında zeka üzerinde farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Geleneksel ve çağdaş anlayış olarak ayırabileceğimiz bu yaklaşımların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda yapılmıştır.

Tablo 1.1.: Geleneksel ve Çağdaş Zeka Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel (eski) Anlayış	Çağdaş (yeni) Anlayış
Zeka, doğuştan gelir ve değiştirilemez.	Kişilerin kalıtımsal olarak sahip olduğu zeka geliştirilebilir.
Zeka, niceliksel olarak ölçülebilir ve tek bir sayıya indirgenebilir.	Zeka, herhangi bir performans ya da süreçte sergilendiğinden sayısal olarak hesaplanamaz.
Zeka, tekildir.	Zeka, çoğuldur, farklı yollarla sergilenebilir.
Zeka, gerçek hayattan soyutlanarak ölçülür,	Zeka, gerçek hayattan soyutlanamaz.
Zeka, kişileri belli seviyelere göre ayırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.	Zeka, kişilerin sahip oldukları keşfetmek ve ortaya çıkarmak için kullanılır.

Kaynak: (Aksoy, Z: 2015, “Kültürel Zeka: Kültürlerarası İletişim ve Yönetimde Çağdaş Bir Yaklaşım”, **Beta Yayıncılık**, İstanbul: 153)

1990’lardan sonra zeka ile ilgili olarak benimsenen çağdaş anlayış eğitim ve iş dünyasında yansımalarını bulmuştur. Artık yönetimde analitik ve matematiksel yetenekleri içeren zeka anlayışının yeterli olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır. Zekayı ölçmek için kullanılan zeka testleri insanların zekalarını ölçmede yetersiz kalmıştır. İşletmelerde çalışanların başarısı için, liderlik yetenekleri, iletişim becerileri, çözüm üretme gibi unsurları başka yetenekler ile açıklama gereksinimi doğmuş ve bazı zeka türleri önem kazanmıştır. Sosyal zeka, duygusal zeka ve kültürel zeka bu türleri işaret etmektedir. (Aksoy, 2015: 84).

1.2.1. Sosyal Zeka

Thorndike’in 1920’de, insanları anlama ve insan ilişkilerinde ustaca davranma olarak nitelendirdiği sosyal zeka kavramı tanımlamasıyla bu alanda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Marlowe (1986) sosyal zekayı, kişilerarası durumlarda kişinin kendisi dahil, diğer insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu anlayışa uygun davranışlar sergileme yeteneği şeklinde tanımlamaktadır (Doğan, Totan ve Sapmaz, 2009: 236). Moss ve Hunt (1927)’a göre sosyal zeka, diğer insanlarla geçinebilme yeteneği; Gardner (1983)’ a göre ise, diğer insanların duygularını, ruh hallerini ve niyetlerini anlama yeteneğidir. Ford ve Tisak

(1983) ise sosyal zekâyı, kişilerin karşılaştıkları sosyal durumlarda belirlenen hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlamaktadır. (İlhan ve Çetin, 2014: 6).

Sözlü ve sözsüz işaretleri okuma, bilgileri kullanma, insanları bilgilendirme yeteneği olarak karakterize edilen sosyal zeka araştırmacılar tarafından çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Sosyal zekaya yönelik Thorndike'in tanımında bilişsel (insanları anlama) ve davranışsal (insan ilişkilerinde akıllıca davranma) olmak üzere iki boyut bulunmaktadır (Doğan, Totan ve Sapmaz, 2009: 236). Marlowe (1986)'e göre beş boyutlu olarak alınan sosyal zeka sosyalleşme tutumları, sosyal beceriler, empati becerileri, duygusallık ve sosyal kaygıları içermektedir (Hançer ve Tanrısevdi, 2003: 213).

Sosyal zeka becerisi gösteren kişilerin duygularını ve eğilimlerini fark edebildiği ileri sürülmektedir. Bu farkındalıkla kişiler diğer insanların duygularına, korkularına, meraklarına ve inançlarına empati ile yaklaşmakta, yargılamadan dinlemekte ve diğerlerinin performanslarını en üst düzeye çıkarmalarında yardımcı olma isteği duymaktadırlar. Sosyal zekânın ilgi alanı, insan ilişkileri ve başka kişilerle ortak çalışma olup en önemli zeka türü olarak gösterilebilmektedir. (Başaran, 2004: 11).

Sosyal zeka duygusal zekayı da kapsayan ve duygusal zeka ile bağlantılı bir yetenek olarak ele alınabilmektedir (Aksoy, 2015: 84).

1.2.2. Duygusal Zeka

Zeka kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim adamları, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zeka tanımına bireyin çevreyle uyumunu ve çevresindeki kişilerle olan ilişkisini (duygusal zeka) de dahil etmektedirler. 1990 yılında John D. Mayer ve Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zeka, “*sosyal zekanın bir formu olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği*” şeklinde tanımlanmıştır. (Acar, 2002: 54). Mayer ve Salovey' e göre duygusal zekanın özünü duygular

durumunu yönetebilme yeteneği oluşturmaktadır; bilişi duygulara bağlayan duygusal zekadır, duygular kişiyi daha akıllı yapabilmektedir (İşmen, 2001: 113).

Duygular her insanda bulunmaktadır. Ancak sadece duygulara sahip olmak yeterli değildir. Kendimizin ve başkalarının duygularını anliz edebilmenin dışında, kişiler iş, eğitim veya özel yaşamında istediği sonuçlara ulaşmak için duygularını istediği yönde akıllıca kullanabiliyor ve istediği sonuçları elde edebiliyorsa “*duygusal zeki*” olarak nitelendirilmektedir (Yeşilyaprak, 2001: 140).

“*Duygusal zeka, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir*” (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 176). Bir bakıma duygusal zeka duyguların akıllıca kullanımı olup davranışların yönlendirilmesidir (Çakar ve Arbak, 2004: 14).

Duygusal zeka becerilerini kullanabilen kişiler, kendilerine ve başkalarına ait duyguları tanıyarak kontrol edebilmekte, hayatlarını daha etkili bir şekilde yaşamakta ve başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama ve kullanma becerilerine sahip olmaktadır (Eymen, 2007: 9). Duygusal zeka, kişilere çalışma yaşamlarında da önemli kazanımlar sunmaktadır. Öz farkındalık, öz düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerden oluşan bu zeka, liderlik düzeyindeki görevlerde kişilere takım çalışması, kişilerarası uyum gibi önemli katkıları bulunmaktadır (Aksoy, 2015: 87).

Duygusal zeka'nın özellikleri beş maddede toplanabilmektedir (Tuğrul, 1999: 15);

1. Duyguların farkında olmak: Duyuglarını tanıyan ve farkında olan kişiler, ruh hallerinin farkındadırlar, kişisel karar gerektiren durumlarda daha sağlıklı karar verebilirler ve hayata olumlu bir gözle bakarlar.
2. Duygularla başa çıkabilmek: Farkın varılan duygularla başa çıkabilen kişiler, kendilerini yatıştırma, endişelerden ve olumsuzluklardan kurtulma yeteneği gösterirler.

3. Kendini motive etmek: İnsanların kendilerini motive edebilmeleri için duygularını belli bir amaç etrafında yönlendirmeleri gerekmektedir.
4. Başkalarının duygularını fark etmek: Empati olarak nitelendirilen bu özellikte kişiler diğer insanların yerine kendilerini koyarak, bu insanların neye ihtiyaçları olduğunu ve ne istediklerini anlama noktasında daha duyarlı olmaktadır.
5. İlişkileri yürütebilmek: Diğer insanlarla olan ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi duygusal zekanın önemli bir belirleyicisidir.

1.2.3. Kültürel Zeka

2003 yılında ilk defa Early ve Ang, farklı kültürel ortamlardaki bireylerin kişilerarası ilişkilerinin işlevinin etkililiğini belirleyen yetenekler üzerinde durarak kültürel zeka kavramlaştırmasını yapmışlar ve kültürel zeka olgusunu gündeme getirmişlerdir.

Sosyal, duygusal ve kültürel zeka türleri büyük ölçüde birbirleriyle ilişkilidir. Buna göre sosyal zeka “*insanları anlama ve yönetme yeteneği*”; duygusal zeka, “*düşünceleri kolaylaştırmak için duyguları kullanma becerisi ya da başkalarının duygularını düşüncelerini anlama, buna bağlı olarak da kendi duygularını ayarlama yeteneği*”, kültürel zeka ise, “*farklı kültürel durumlara kendini uyumlandırabilme*” yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Duygusal zeka kişinin yaşadığı toplumda kendisi gibi olanlarla, kendine benzer diğer kişilerle ilişki kurmada kullandığı bir zeka türü iken kültürel zeka, kişinin başka kültürlerle olan ilişkisinin belirleyicisi olan bir zeka türüdür. Sosyal zekada duygusal zeka gibi kişinin kendi toplumunda ya da yakın toplumdaki ilişkilerine yön vermektedir. Bu yönüyle kültürel zeka, sosyal ve duygusal zekayı kapsayan bir zeka türüdür denilebilir. (İçli, 2001: 5).

Dolayısıyla kültürel zeka farklı kültürden kişilerin davranışlarını ve düşüncelerini sanki kendi kültüründen biriymiş gibi algılaması, yorumlaması ve buna ilişkin davranışlar gösterebilme becerisi olarak ifade edilmektedir.

Kültürel zeka bir sonraki başlıkta detaylı olarak incelenecektir.

1.3. KÜLTÜREL ZEKA

Her geçen gün çokuluslu işletmelerin sayısının giderek artması, çokkültürlü çalışma ortamlarının da artmasına neden olmaktadır. Bu durum ise farklı kültürlerle çalışma zorunluluğundaki kişilerin kültürel farklılıkları anlamlandırması zorunluluğunu doğurmaktadır. İnsanların farklı kültürlerle birlikte çalışmaları artık sıradan bir durum haline gelmiştir. Öyle ki, kültürel farklılıkların anlamlandırılması, yorumlanması ve buna ilişkin düşünce yapısı geliştirilerek uygun davranışlarda bulunulması olarak karakterize edilen kültürel zeka kavramı günümüzün önemli çalışma alanlarından biri haline gelmiştir.

Bu bölümde öncelikle kültürel zeka tanımları ve boyutları incelenecek daha sonra ise kültürel zekanın öneminden bahsedilecektir.

1.3.1. KÜLTÜREL ZEKA KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ

Dünyada teknolojik, kültürel, ekonomik, sosyal, siyasi, alanlarda yaşanan değişim ve gelişmeler küreselleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır (Balay, 2004: 63). Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve maliyetlerin düşmesi ülkeler arasındaki mesafe engelinin ortadan kalkmasını sağlayarak farklı kültürler arasında ticaretin artmasına ve bilgi alışverişini sağlamaktadır (Yurdabakan, 2002: s.y.). Böylece farklı kültürel özelliklere sahip kişilerin iletişimi ve kültürlerarası etkileşim artış göstermektedir. Ulaşım yollarının da gelişimi insan hareketliliğini sağlamış, farklı kültürlerin sentezini hızlandırmıştır. Dolayısıyla toplumların yaşayış, davranış şekilleri birbirinden etkilenir olmuştur. (Nezihoğlu, 2006).

Küreselleşme özünde ülkeler arasındaki mal ve hizmet akışının önündeki engellerin ortadan kaldırılarak, ülkeler arasındaki sınırların kısmen (ülkeler arasındaki vize muafiyetleri antlaşmalarının yaygınlaşması) veya büyük çoğunlukla (Avrupa Birliği'nin kurulması) elimine edilmesini simgelemektedir. Bu gelişmelerin temel bir uzantısı hem ülkeler arasında hem de değişik ülkelerdeki çeşitli işletmeler

arasında ilişkilerin ve işbirliklerinin kurulması, geliştirilmesi, çeşitlendirilmesi nihayetinde ise uluslararası işletmeciliğin gelişmesidir. (Tağraf, 2002: 34-38).

Küreselleşme sadece işletmelerin mal ve hizmetlerini başka ülkelere taşıyıp oradaki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerine gösterdikleri çabayı temsil etmemektedir. Bununla birlikte, küreselleşmenin ortaya çıkardığı bir başka durum olan insan mobilitesi, ulusal zaman ve mekân içinde yer alan ticari ve sosyal ilişkileri artık kültürel farklılıkların varolduğu zaman ve mekânlara taşımaktadır. (İçli, 2001: 163). Buna göre bir girişimci kendi ülkesinde üretmiş olduğu ürünlerini farklı ülkelerde farklı kültürlere pazarlayabilmektedir.

Küresel ekonominin biçimlendirdiği çalışan demografisi ve çalışma ilişkileri, kültürel çeşitlenmenin ve farklılık yönetiminin önemini artırmıştır. Farklı kültürlerden gelen çalışanların bir arada olduğu bir çalışma ortamında iş görenlerin farklı etnik ve kültürel kökenlerden gelen kişilerle etkileşime girmesi sıradan bir duruma dönüşmüştür. Ancak farklı kültürlerden bireylerle birlikte iş yapmak her zaman kolay olmayabilmektedir. Çünkü insanların farklı kültürlere karşı sezgisel, bilişsel ve davranışsal bilgi eksikliği etkin ve etkili etkileşimin önünde bir engel olarak belirmektedir (Ang, Van Dyne ve Koh, 2006: 100-101). Bu engellerin aşılması neden bazı insanların (veya işletmelerin) görüş ve davranışlarını kültürlerarası ortamlara uygun şekilde ayarlayabilirken diğerlerinin kültürel çeşitliliği yönetmede başarısız olduklarının bir açıklamasıdır (Van Dyne, Ang ve Livermore, 2010: 2). Bu ihtiyaç doğrultusunda kültür alanında çalışmaların yapılması bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Bu açığın doldurulması için Earley ve Ang 2003' de kültürel zeka (cultural intelligence) kavramlaştırmasını yapmışlardır. Earley ve Ang (2003)' e göre kültürel zeka kişilerin farklı kültürel ortamlara uyum sağlayabilme yeteneğidir.

Kültürel zeka ilk defa 2003 yılında Ang ve Early tarafından 3 boyutlu (Bilişsel kültürel zeka, motivasyonel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zeka) olarak ortaya atılmıştır. Bu boyutlar şu şekilde karakterize edilmiştir; bilişsel kültürel zeka farklı kültürler hakkındaki genel bilgi ve bilgi yapılarıdır, motivasyonel kültürel zeka kültürlerarası ortamlarda ilgili kültürü öğrenme ve öğrenilen bilgileri uygulama

yönündeki kişilerin enerji yönü ve yoğunluğudur, davranışsal kültürel zeka ise farklı kültürlerle etkileşim kurarken uygun sözlü ve sözsüz davranışları sergileme yeteneğidir (Ang, Van Dyne ve Koh, 2006: 101).

2007 yılında Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar kültürel zekayı daha işlevsel olması için geliştirerek 4 boyutlu (Üstbilişsel kültürel zeka, bilişsel kültürel zeka, motivasyonel kültürel zeka, davranışsal kültürel zeka) olarak ölçeklendirmiştir. Yeni model eski modelden farklı olarak üç boyut yerine dört boyut olarak ele alınmıştır: zihinsellik (Bilişsel) boyutu yeni modelde ikiye ayrılarak bir boyut bilişsellik diğeri ise üstbilişsellik olarak tanımlanmıştır.

Ang vd.'nin (2007) açıklamalarına göre; üstbilişsel kültürel zeka, biliş kontrolünü ifade eder ve bireylerin bilgi edinme ve anlama süreçlerinden oluşur. Yani üstbiliş, bilişsel (zihinsel) süreçlerden oluşurken, bilişsel kültürel zeka eğitim ve deneyim yoluyla kazanılan farklı kültürlerin normları, uygulamaları ve düzenleri hakkındaki genel bilgileri yansıtır. (Ang vd., 2007: 337). Benzer şekilde Ang ve Early 'nin 2003 deki bilişsel kültürel zeka tanımı da, kişilerin farklı kültürler arasındaki benzerlikler ve farklılıklara dair bir farkındalık oluşturmaları şeklindedir. Bir bakıma Ang vd. 2007'de zihinsel boyutunun farklı iki yönünü belirleyerek kavramın netlik kazanmasını sağlamaktadırlar. Üstbilişsellik ile biliş üstü bir kontrol sağlanarak kişilerin farklı kültürlere dair genel bilgisi zihinsel olarak kontrol edilir daha sonra ise kültürel bilgi eksikliklerini gidermeye yönelik strateji ve plan yapılıır. Yani üstbilişsel kültürel zeka kontrol, strateji ve plan yapmaktır. (Ang vd., 2010: 5-7).

Kültürel zeka, bir kültürü anlamada, öğrenmede esnek ve yetenekli olmayı gerektirmektedir. Bireyin farklı bir kültüre dair bilgisini genişletmeye, bu kültürle iletişim halindeyken uygun davranış biçimleri geliştirerek adapte olmaya ve düşünce yapısını bu doğrultuda yeniden yapılandırmaya çalışmasıdır (Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Üçler ve Akün, 2015: 2). Bir yönüyle kültürel zeka bir insanın çeşitli kültürleri anlamlandırma ve öğrenme amacıyla inşa ettiği hassasiyet doğrultusunda hem zihinsel hem de davranışsal becerilerini uyarılma becerisi olarak tanımlanabilmektedir.

Kültürel zeka bir insanın çeşitli kültürel ortamlarda farklı insanlarla olan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin kalitesini belirlemektedir (Triandis, 2006: 20). Bir başka deyişle, bireyin kendisine yabancı olan bir kültürel ortamda, o kültürden insanlarla günlük yaşama ve iş yaşamına dair iletişimde başarılı olmasının önemli bir belirleyicisi kültürel zekadır (Şahin ve Gürbüz, 2012: 126). Hatta kültürel zeka hem yaşanan toplumun içinden hem de dışından diğer kültürlerden insanlarla iletişim kanallarını etkin şekilde belirlemede kullanılan önemli bir insani potansiyel olarak görülebilmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 7). Bir başka tanıma göre, ırk, etnik köken ve milliyet farklılıklarından kaynaklı kültürel farklılıkların etkileşimini hedefleyen bir yapı olarak kültürel zeka bir kişinin farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkin bir şekilde anlaşma kabiliyet ve kapasitesidir (Nafei, 2013: 27).

Kültürel zeka, çokkültürlü ortamları yönetme amacıyla iletişim kurmaya katkısının yanı sıra; farklı kültürleri hissetmeye, anlamaya, yorumlamaya ve hatta kimi durumlarda benimsemeye zemin hazırlamaktadır. Çünkü kültürel zeka kişilere, başkalarının nasıl düşündüklerini ve davranış kalıplarına nasıl tepki verdiklerini anlamalarını sağlamaktadır. Böylece kültürel zeka ile kültürlerarası engeller azaltılmakta ve kültürel çeşitliliğin yönetiminde kolaylık sağlanmaktadır. (Isfahani vd., 2013: 366). Bir kültürü anlamada esnek davranışlar gösteren bir kişinin, o kültür hakkında bilgilenerken o kültürden kişilerle etkileşim halindeyken uygun davranışlar sergileyerek kendi anlayış ve davranışlarını yeniden yapılandırması beklenmektedir (Aksoy, 2015: 90). Dolayısıyla bir kültürü anlamak ve öğrenmek yeterli olmamaktadır. Önemli olan kültürlerarası ortamlarda bilgilerin davranışlara yansımaları ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasıdır.

Bu çalışma kapsamında baz alınacak tanıma göre kültürel zeka, bir beceri olarak, bir insanın farklı kültürlerden insanların çalışma ortamındaki jest ve mimiklerini, olaylara bakış açılarını ve düşünce yapılarını sanki o kültürden biriymiş gibi zihninde anlayarak yorumlaması, nihayetinde yeni bakış açısına uygun davranışlar sergilemesini sağlayan yetiler dizisidir (Early ve Mosakowski, 2004: 139).

Kültürel zeka ile ilgili ilk çalışmalar 2003 yılında Ang ve Early tarafından yapılmaya başlanmış olup gün geçtikçe daha çok önemsenmeye, üstünde araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Kültürel zeka alanındaki ilk çalışmalar daha çok kavramın tanımı ve boyutlarını ortaya koymaya yönelik olmuştur. Daha sonraki yıllarda ise ilişkili olduğu kavramlar üzerinde durulmaya başlanmıştır. İşletmelerde, üniversitelerde öncülleri ve ardılları araştırılmaya başlanmıştır.

Kültürel zeka henüz yeni bir kavram olması sebebiyle literatürde geniş bir alan kaplamamaktadır. Ancak son yıllarda araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve bu konuyla ilgili çalışmalar artmaya başlamıştır. Kültürel zeka alanında yapılan bilimsel araştırmalar aşağıdaki tabloda tarih sırasına göre yer almaktadır. Dolayısıyla yıllar itibariyle kültürel zekanın gelişimi daha net görülebilmektedir. Tabloda, yapılan çalışmaların amaç ve sonuçları da açıklanmaktadır. Ayrıca bu çalışmaların hangi sektör ve ülkelerde yapıldığına dair bilgilere de yer verilmektedir. Böylelikle daha sonraki yıllarda aynı veya farklı ülke ve sektörde yapılacak çalışmalardan elde edilecek farklı sonuçların kıyaslanmasına olanak sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında yapılan literatür çalışması sonucunda kültürel zeka alanında yapılan uluslararası çalışmaların kapsamı ve bulguları belirtilerek tablo 1.2.'de verilmiştir.

Tablo 1.2.: Kültürel Zeka Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2003	Early, P. C., Ang, S.	Kişilerin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışması ve farklı kültürel ortamları yönetmesi amacıyla bir model geliştirmek.		Kültürel farklılıkları yönetme stratejisi olarak çok boyutlu (bilişsel, motivasyonel, davranışsal) kültürel zeka modeli geliştirilmiştir.
2006	Ang, S., Van Dyne, L. ve Koh, C.	Kişiliğin beş büyük faktörü ile dört boyutlu kültürel zeka modeli arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Singapur üniversitesi işletme bölümü öğrencileri.	Vicdanlı olmak ile üstbilişsel kültürel zeka, kabul edilebilirlik ve duygusal istikrar ile davranışsal kültürel zeka, dışa dönüklük ile bilişsel, motivasyonel, davranışsal kültürel zeka, deneyime açıklık ise kültürel zekanın dört boyutuyla pozitif ilişkili çıkmıştır.
2006	Templer, K. J., Tay, C., ve Chandrasekar, N. A.	Kültürel zekanın motivasyonel faktörü ve kültürlerarası adaptasyonun üç türü olan genel, iş ve etkileşimsel adaptasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Singapur'da ki yöneticiler ve küresel profesyoneller.	Motivasyonel kültürel zeka ile her üç adaptasyon kriteri arasında olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle bu çalışma kültürlerarası uyumun (adaptasyonun) anlaşılmasında, motivasyonel kültürel zekanın önemi ve yararını ortaya koymuştur.
2007	Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., ve Chandrasekar, N. A.	Kültürel zekanın dört boyutu ile (üstbilişsel, bilişsel, güdüsel, davranışsal) kültürlerarası etkinlik sonuçları (kültürel yargılama, karar verme, kültürel uyum ve görev performansı) arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirilmesi ve test edilmesi.	ABD'de 235 ve Singapur'da ki 358 lisansüstü öğrenciler ve 103 yabancı uzman ve onların denetleyicileri.	Kültürel zekanın kültürlerarası etkinliği belirlemede güçlü bir açıklayıcı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca güdüsel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zekanın kültürel adaptasyon ile pozitif ilişkili olduğu ve üstbilişsel kültürel zeka ile davranışsal kültürel zekanın çokkültürlü ortamlarda görev performansını belirlediği tespit edilmiştir.
2008	Crowne, K. A.	Yurtdışında çalışma, tatil yapma, eğitim görme gibi deneyimlerin kültürel zeka üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır.	Kuzey Amerika'da farklı kültürlerden gelen üniversite öğrencileri.	Yurtdışında eğitim görmek ya da yurtdışında çalışmak gibi farklı kültürlere farklı şekillerde maruz kalmanın ve bu deneyimlemelerin düzeyi kişilerin kültürel zekalarını artırdığını göstermektedir.
2008	Flaherty, J. E.	Çokuluslu işletmelerde kültürel zekanın takım üyesi kabulü ve bütünleşme üstündeki etkilerini belirlemek.		Örgütün motivasyonel kültürel zeka düzeyi ile yeni üyelerin kabulü ve bütünleşme süreleri arasında ve bireyin bilişsel kültürel zeka düzeyi ile takımın kabul ve bütünleşme süreleri arasında anlamlı bir ilişki irdelenmiştir.

Tablo 1.2.: Kültürel Zeka Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar (Devam: 1)

Yıl	Yazar	Amaç	Örnekleme	Sonuç
2010	Lee, L.Y., ve Sukoco, B.M.	Bu çalışma, kültürel zekanın ve yabancı ülkede yaşamının sağladığı deneyimin kültürel uyumu, kültürel etkinliği ve performansı nasıl etkilediği üzerinedir.	En az üç ülkede faaliyet gösteren Tayvanlı bir şirketin 300 çalışanı.	Kültürel zekanın üç boyutunun (Bilişsel, motivasyonel, davranışsal), kültürel uyum üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca kültürel zekanın kültürel etkinlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
2010	Moon, T.	Duygusal zeka ile kültürel zekanın dört boyutu (üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel, davranışsal) arasındaki ilişkiyi incelemek.	Kore 381 Öğrenci	Duygusal zeka ile dört faktörlü kültürel zeka arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
2011	Chen, A.S.Y., Lin, Y.C., ve Sawangpa ttanakul, A.	Kültürel zekanın yabancı çalışanların performansı üstündeki etkisinde kültür şokunun aracılık rolünü incelemek.	Tayvan'da imalat sanayinde çalışan 382 Filipinli çalışan.	Kültürel zeka kültürel şoku azaltmaktadır.
2011	Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., ve Annen, H.	Globalleşen dünyada sınır ötesi görev yapan liderler için genel zeka, duygusal zeka ve kültürel zekanın liderlik etkinliği üzerindeki etkisini belirlemek.	İsviçre'de 126 asker ve askeri okulda okuyan kişiler.	Genel zeka hem genel hem de sınır ötesi liderlik etkinliği için, duygusal zeka genel liderliğin etkinliği için, kültürel zeka ise sınır ötesi liderlik etkinliği için önemli bir öncül olduğu araştırmada ortaya konmuştur. Bu sonuçlar, günümüzün küreselleşmiş dünyasında kritik liderlik yetkinliği olarak kültürel zekanın değerini göstermektedir.
2012	Lin, Y. C., Chen, A. S. Y., ve Song, Y. C.	Kültürel zeka ile duygusal zekanın kültürlerarası uyum üzerinde olan etkisini belirlemek.	Tayvan'da ikinci dil olarak Çince öğrenen üniversite öğrencileri.	Kültürel zekanın kültürlerarası uyum üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
2012	Rehg, M.T., Gundlach, M.J. ve Grigorian, R.A.	Eğitimin kültürel zeka ve öz-yeterlilik üzerindeki etkisini belirlemek ve kültürel zeka ile öz-yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.	ABD Hükümeti 110 sözleşmeli stajyer	Eğitimin kültürel zekanın bilişsel ve davranışsal boyutları üzerinde önemli etkisinin olmasına rağmen motivasyonel kültürel zeka üzerinde nispeten daha az etkisinin olduğu bulunmuştur. Bunun yanında sadece eğitim sonrasında kültürel zekâ ve öz-yeterlilik arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur.

Tablo 1.2.: Kültürel Zeka Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar (Devam: 2)

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2012	MacNab, B. R., ve Worthley, R.	Öz-yeterlilik, uluslar arası seyahat deneyimi, yönetim ve iş deneyimi gibi bireysel özelliklerin kültürel zeka ile ilişkisini test etmek.	370 yönetici ve yönetim öğrencisi üzerinde test edilmiştir.	Bulgular, kültürel zeka kapasitesinin gelişiminde genel öz-yeterliliğin anahtar rol tutmakta olduğunu göstermektedir.
2013	Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randriana solo, A. A., ve Zdravkovic, S.	İhracat yapan yöneticilerin kültürel zeka düzeylerinin, karma pazarlara uyum ve ihracat performansı ile ilişkisini incelemektir.	153 ABD'li ihracat firması.	İhracat yöneticilerinin üstbilişsel kültürel zekaları karma pazarlara uyum ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi olumlu etkilemektedir. Ayrıca güdüsel kültürel zeka çevresel farklılıklar ve karma pazarlara uyum sağlamada etkilidir.
2013	Wageeh, N.A.	Performans ile kültürel zekanın dört faktör modeli arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Suudi Arabistan'da çokuluslu bir hastane işletmesinde çalışanlar.	Kültürel zekanın çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
2013	Huff, K. C.	Kültürel zeka ve dil yeterliliğinin kültürlerarası uyum, gurbetçi memnuniyeti ve ileriye yönelik gurbetçi istekleriyle nasıl ilişkili olduğunu açıklamak	Japonya'da yaşayan veya Japonya değişim programına katılan ana dili İngilizce olan 140 gurbetçi.	Araştırma sonuçlarına göre tüm ölçüt (sekiz değişken) değişkenlerini görebilen tek öngörücü değişken motivasyonel kültürel zekadır.
2013	İsfahani, A.N., Jooneghan i, R.B.N. ve Azar, M.	Çalışan performansı ile kültürel zeka arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Azaran endüstri grup çalışanları.	Çalışan performansı ile motivasyonel kültürel zeka arasında pozitif bir ilişki, davranışsal boyutu ile arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur.
2014	Huff, K.C., Song, P., Gresch, E.B.	Kişiliğin beş büyük faktörü üzerindeki kültürel zekanın etkisini belirlemek.	Japonya'da ki 154 gurbetçi	Bulgular, motivasyonel kültürel zekanın, gurbetçilerin etkileşim ve iş uyumundaki değişkenlikleri ve kişiliğin beş faktörlü modeli üzerindeki değişkenleri açıklayabilmektedir.

Tablo 1.2.: Kültürel Zeka Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar (Devam: 3)

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2015	Guðmundsdóttir, S.	Kültürel zekanın dört boyutu (üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel, davranışsal) ile kültürlerarası uyum (genel, etkileşim ve çalışma) boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak.	ABD’ de çalışan ve yaşayan 178 (Danimarka, Finlandiya, Norveç, İzlanda ve İsveç) Kuzey Avrupa gurbetçileri.	Kültürel zekanın yabancı yöneticiler (Kuzeye göç etmiş) için kültürlerarası uyumu kolaylaştıran önemli bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca uyum sağlamada üstbilişsel kültürel zeka ile motivasyonel kültürel zekanın ilişkili olduğu görülmüştür.
2016	Li, M., Mobley, W.H. ve Kelly, A.	Bir kişilik özelliği olan açıklığın (yeniliklere, farklılıklara, deneyimlere vb. açıklık) kişilerin kültürlerarası ilişkiler kurmada kültürel zekalarını ne derece etkilediğini belirlemek.	Farklı kültür, mesleki görev ve pozisyonlardaki 244 uluslar arası profesyonel katılımcı.	Bulgular kişilik ve kültürel zeka araştırmalarında, uluslar arası yeteneklerin değerlendirilmesinde kişilik özelliklerini yalnız değil bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur.

Uluslararası yazın incelendiğinde kültürel zekanın genel itibariyle bireysel özellikler, motivasyon, kültürlerarası ortamlara (çokuluslu işletmeler) uyum sağlama ile etkinlik gösterebilme, duygusal zeka ve performans ile ilişkilendirildiği gözlemlenmektedir.

Literatür taraması bize kültürel zekanın öncülleri ve ardılları hakkında bilgiler vermektedir. Öncelikle kültürel zekanın öncülleri olarak yurt dışında eğitim görme (Crowne, 2008), eğitim (Rehg vd., 2012), uluslararası alanda çalışma ve yurt dışına seyahat etme (Lee ve Sukoco, 2010), öz-yeterlilik algısı (MacNab vd., 2012) gösterilmektedir. Bu öncüller kişilerin kültürel zekalarının gelişimine etki etmektedir. Bu öncüllerden anlaşılmaktadır ki farklı kültürlerle etkileşim halinde olmak kişilerin kültürel zekalarını etkilemektedir.

Kültürel zeka ise kişilerin performanslarına (Wageeh, 2013; Isfahani, 2013; Lee ve Sukoco, 2010; Magnusson vd., 2013), kültürel uyuma (Lin vd., 2012; Lee ve Sukoco, 2010; Guðmundsdóttir, 2015), kültürel şokun azalmasına (Chen vd., 2011), sınır ötesi liderliğin etkinliğine (Rockstuhl vd., 2011) ve öz-yeterlilik algısına (Rehg, 2012) etki etmektedir. Bunlar ise kültürel zekanın ardılları olarak literatür taraması

sonucundan elde edilmektedir. Dolayısıyla kişilerin kültürel zeka düzeyleri, farklı kültürel ortamlarda farklılıklardan dolayı yaşanması muhtemel zorlukların aşılmasında etkili olmaktadır.

Bu sonuçlar göstermektedir ki, günümüzün küreselleşmiş dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları için, öncelikle kültürel farklılıkları anlamlandırabilmeleri ve nihayetinde farklılıkları yönetebilme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bundan başka küreselleşmeyle birlikte yaşanan şirket birleşmeleri farklı kültürden çalışanları bir araya getirmektedir. Böylesi bir ortamda farklı kültürden kişileri anlamak, anlaşılmak, doğru bir iletişim sağlamak oldukça zor olmaktadır. Bu zorlukları aşmada kültürel zeka önemli bir araç olarak görülmektedir. Kültürel zeka ile çalışanların farklı kültürlerden kişilerle kurdukları iletişimleri daha etkili ve başarılı olmaktadır. Bu sebeple özellikle çokuluslu işletmelerin başarısında kültürel zeka önemli bir faktör olmaktadır.

Kültürel zeka, görece yeni bir çalışma alanı olduğu için Türkçe yazın incelendiğinde kültürel zeka alanında yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu sebeple Türkiye’de yapılan kültürel zeka çalışmaları ile uluslararası alanda yapılan kültürel zeka çalışmaları arasındaki farkı daha net görebilmek, kültürel zekanın ulusal ve uluslararası literatürde hangi boyutlarla ve hangi sektörler üzerinde çalışılmış olduğunun ayrımını yapabilmek ve elde edilen sonuçların tutarlı olup olmadıklarını görebilmek için, Türkiye’de kültürel zeka alanında yapılan bilimsel çalışmalar ayrı olarak incelenerek verilmiştir.

Bu tez çalışmasında yapılan literatür çalışması sonucunda kültürel zeka alanında yapılan Türkiye’de ki çalışmaların kapsamı ve bulguları belirtilerek tablo 1.3.’de verilmiştir.

Tablo 1.3. Türkiye’de Kültürel Zeka Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2011	Şahin, F.	Liderlerin kültürel zekası ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmak.	Uluslararası askerî bir örgütte çalışan 31 lider ve bu liderlere bağlı 96 ast.	Liderlerin yüksek düzeyde motivasyonel ve davranışsal kültürel zeka bileşenlerinin astların örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderden kaynaklanan iş doyumuyla ilişkili olduğu araştırma neticesinde ortaya konmuştur
2012	Şahin, F. ve Gürbüz, S.	Kültürel zekanın, öz-yeterlilik, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini Türkiye’nde bulunduğu çokuluslu ve çok kültürlü bir örgüt çalışanları üzerinde araştırmak.	Araştırmada, çokuluslu bir ortamda görev yapan 9 ülkeye mensup 121 katılımcıdan	Kültürel zeka ile öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur..Görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kültürel zeka ile öz-yeterliliğin ortak etkisinin varlığı bulunmamıştır.
2014	Dilek, N. K.	Turizm işletmelerinden biri olan A grubu seyahat acentalarında kültürel zekanın önemi ve farklılıkların yönetilebilmesi sürecindeki etkisinin ortaya çıkarılması.	İstanbul, İzmir, Antalya ve Muğla illerindeki A grubu seyahat acentalarının yerli ve yabancı yöneticileri (310 adet).	Yöneticilerin kültürel zeka düzeyi arttıkça, kültürel farklılıkları yönetme becerileri güçlenmektedir.
2014	Çetin, Ç. K.	Farklı kültürlere sahip kişi ve kurumlarla sürekli etkileşim halinde olması nedeniyle kültürel bilgi ve becerilerinin yüksek olması beklenen uzak yol kaptanları ve uzak yol birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin değerlendirmelerin yapılmasıdır.	119 Türk uzakyol kaptan ve birinci zabiti.	Çalışılan gemi türü, yabancı dil bilgisi, kültürlerarası yönetim konusunda eğitimin önemi, kültürel etkileşimde yabancı dil bilgisinin önemi ve farklı kültürlere uyum sağlayabilmenin mesleki başarıda etkisi konularında uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin fikirlerinin, algılanan kültürel zeka düzeyi ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten uzak yol kaptan ve zabitlerinin güdüsel kültürel zekaları önemli bir farkla yüksek çıkmıştır.
2014	İlhan, M. ve Çetin, B.	Sosyal (sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık) ve kültürel (üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal) zeka arasındaki ilişkinin incelenmesi.	2011-2012 Eğitim Öğretim yılı Bahar Dönemi Dicle Üniversitesi’nde 243 öğrenci.	Sosyal ve kültürel zeka arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 1.3.: Türkiye’ de Kültürel Zeka Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar**(Devam: 1)**

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2015	Çalışkan, S. C., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y., Üçler, Ç. Ve Akün, F. A.	Yöneticilerin algılanan kültürel zekası, çalışanların farklılık iklimi algısı ve deneyime açıklık özelliklerini araştırmak, olumsuz çalışan davranışı olarak adlandırılan sinisizm üzerindeki etkilerini açıklamak.	İstanbul’ daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 160 kişi.	Elde edilen bulgular, çalışan farklılık iklimi algısının yöneticilerin algılanan kültürel zekası ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişkide aracı değişken olduğunu göstermiştir.
2015	Ersoy, A. Ve Ehtiyar, R.	Yabancı yöneticilerin kültürel zekasının kültürel farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek.	İstanbul ve Antalya bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmesinin yabancı genel müdürleri ve onlara bağlı çalışan Türk müdürler.	Yabancı yöneticilerin bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekalarının kültürel farklılıkların yönetilmesini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.
2016	Mercan, N. Ve Kahya, V.	Kültürel zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Edremit Körfezinde yer alan konaklama işletmelerinde çalışan 448 kişi.	Kültürel zekası yüksek çalışanların, kültürlerarası iletişime kolay geçebildiği ve kültürel duyarlılıklarının artması sonucu işletme başarısına destek olduğu belirlenmiştir.

Türkiye’de yapılan çalışmalar kültürel zekanın genel itibariyle kişilik özellikleri, kültürel farklılıkların yönetimi, farklılıklara açık olmak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Literatür taraması sonucunda, kültürel zekanın öncülleri, farklılık iklimi algısı (Çalışkan vd., 2015), yabancı dil bilgisi (Çetin, 2014); ardılları ise; örgütsel vatandaşlık davranışı (Şahin, 2011; Şahin vd., 2012), lider kaynaklı iş tatmini (Şahin, 2011), örgütsel sinisizm (Çalışkan vd., 2015), farklılık yönetimi (Ersoy ve Ehtiyar, 2015; Dilek, 2014), performans (Mercan ve Kahya, 2016), kültürlerarası uyum (Çetin, 2014)’dur. Bu sonuçlar uluslararası yazınla karşılaştırıldığında Türkiye’ de yapılan çalışmalarda tutarlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

1.3.2. KÜLTÜREL ZEKANIN BOYUTLARI

Kültürel zeka çok boyutlu bir kavramdır ve ilk kez Earley ve Ang (2003) tarafından üç boyutlu (bilişsel, güdüsel ve davranışsal) olarak, daha sonra Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar (2007) tarafından dört boyutlu (üstbilişsel, bilişsel, güdüsel ve davranışsal) olarak ele alınmıştır.

Kültürel zeka konusunda çalışma yapan akademisyenlerin kültürel zeka boyutlarıyla ilgili sınıflandırmaları tablo 1.4.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.4.: Kültürel zeka boyutları

Tarih	Yazar	Boyutlar
2003	Ang ve Van Dyne	Bilişsel, Davranışsal, Motivasyonel
2004	Early ve Mosakowski	Bilişsel, Duygusal, Fiziksel
2005	Ang ve Van Dyne	Strateji, Bilgi, Motivasyonel, Davranışsal
2006	Early, Ang ve Tan	Kültürel stratejik düşünme, Motivasyon, Davranış
2007	Ang vd.	Üstbilişsel, Bilişsel, Motivasyonel, Davranışsal

Kaynak: Mercan. N.: 2015, “Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekânın Kültürlerarası Duyarlılık ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.: 33)

Tablo 1.4.'den de görülebileceği gibi bilişsel, davranışsal, motivasyonel boyutların dışında fiziksel, duygusal, strateji, bilgi, stratejik düşünme gibi boyutlarla da kültürel zeka ele alınmıştır. Bu tez çalışmasının araştırma bölümünde Ang vd.'nin 2007 yılında geliştirdikleri ölçekler kullanıldığı için şekil 1.1.'de gösterilen dört boyut bu tez çalışması kapsamında kültürel zekanın boyutları olarak ele alınacaktır. Bu boyutlandırma kültürel zeka üzerine yapılan en güncel çalışmadır.

Bu çalışmada kültürel zeka ölçüldüğü için, dört boyutlu olan yapı üzerinde durulacaktır ve Ang vd.'nin (2007) ölçeği baz alınacaktır.

Şekil 1.1.: Kültürel Zekanın Boyutları (Ang v.d., 2007)



Aşağıdaki başlıklarda şekil 1.1.'de adı geçen üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zeka boyutları tek tek açıklanacaktır.

1.3.2.1. Üstbilişsel Kültürel Zeka

Üstbilişsel kültürel zeka kültürel tercihleri öngörmek, kültürlerarası etkileşim esnasında ve sonrasında ilgili kültüre dair zihinsel farkındalık oluşturmak için üst düzey zihinsel bir yetenektir ve kültürel bilginin edinilmesinde ve anlaşılmasında kullanılan zihinsel süreçleri yansıtmaktadır (Ang vd., 2007: 338-341).

Üstbiliş, kendi bilişsel süreçlerimizin bilgisidir (Barbato, Penn, Perkins ve Woods, 2013: 526). Kültürel bilgi özelinde çalışanların neyi, ne kadar bildiğinin, nasıl öğrendiğinin farkında olmasına aracılık eden üstbilişsel kültürel zeka, çalışanların kültürel bilgileri hakkındaki üstbilinci simgelemektedir (Aksoy, 2015: 97). Dolayısıyla çalışanların kültürel bilgisinin farkında olmasını ve onun üzerinde bilişsellik üstü (zihinsel) bir kontrol inşa etmesini ifade etmektedir. Ayrıca üstbilişsel kültürel zeka, güncel kültürel bilginin edinilerek depolanmasına, çalışanların ihtiyaç duyduklarında güncel kültürel bilgiyi geri çağırma ve ilgili durumlarda kullanmalarına imkan tanımaktadır (Early ve Ang, 2003).

Üstbilişsel kültürel zeka bir bakıma kişilerin strateji oluşturma kabiliyetidir. Buna göre Üstbilişsel kültürel zeka farkındalık, planlama ve kontrol etme süreçlerinden oluşmaktadır (Early ve Peterson, 2004: 109-110; Van Dyne, Liwermore ve Ang, 2010: 137);

Farkındalık: Kişilerin kendisi ve çevresiyle uyum içinde olmasıdır. Kişinin kendisinin ve diğerlerinin eylemlere ilişkin davranışlarını gözlemlemesi ve kültürel farklılıkları anlamlandırması için kendi kültürel bilgisine başvurmasıdır.

Planlama: Kişilerin kültürel bilgilerinde farkındalık oluşturarak bilgi eksikliği durumunda bu eksikliği gidermeye yönelik bilişsel yapılar ve stratejiler geliştirmesidir. Kültürlerarası ilişkilerde iletişimin nasıl ilerleyeceğini öngören kişiler kendi kültürel bilgisiyle bir strateji oluşturmaktadırlar.

Kontrol Etme: Kişilerin plan ve beklentilerinin uygun olup olmamasıyla ilgili kendi etkileşimlerini gözden geçirmesidir. Buna göre kişiler geleceğe yönelik stratejilerinde tekrar bir planlama yapmak durumunda kalabilmektedirler.

Üstbilişsel kültürel zekaya sahip çalışanların işyerinde veya iş yaparken farklı kültürlerden çalışanlarla veya insanlarla (örn., müşteriler) karşılaştıklarında ilgili kültüre dair oluşturdukları kültürel bilgi farkındalıkları, onların kültürel bilgi boşluklarını doldurmalarına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla kültürel bilgi açısından zayıf olan üstbilişsel kültürel zeka sahipleri en kısa sürede kültürel bilgiyi nasıl edineceklerine dair zihinsel tasarımlar yaparak ilgili kültürel bilgiye uyum sağlamaktadırlar ve nihayetinde, kendi kültürel bilgilerini güncelleyerek zenginleştirmektedirler (İlhan ve Çetin, 2014: 7). Ayrıca üstbilişsel kültürel zeka kişilerin, farklı kültürel ortamlarda daha etkili karar vermelerini ve yüksek görev performansı sergilmelerini sağlamaktadır (Helms, Rutti, Lorenz, Ramsey ve Armstrong, 2014). Özetle, üstbilişsel kültürel zeka zihinsel bir süreçtir ve kültürel bilgi kavramlaştırmalarının kökenini oluşturmaktadır. Kültürel bilgi kavramlaştırmaları ise çalışanlara orta ve uzun dönemli planlar yapma ve stratejiler tasarlama olanağını sunmaktadır. Bu çalışma kapsamında üstbilişsel kültürel zeka tanımı şu şekilde yapılmıştır; “*Üstbilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı bir kültüre ilişkin bilgisinin farkında olma, doğruluğunu kontrol etme ve yeni bilgi edinme düzeyidir.*”

Üstbilişsel kültürel zekanın ölçümü şu ifadelerle yapılmaktadır (Ang v.d., 2007): bir çalışanın etkileşim halinde olduğu kültürel ortama dair özel bilgiden yararlanma düzeyi, bir çalışanın çok fazla aşına olmadığı bir kültürden bir kişiyle etkileşime geçerken bu kültürle ilgili yeni bilgi edinme düzeyi, bir çalışanın farklı bir kültürle etkileşime geçerken mevcut kültürel bilgisini kullanma düzeyi, ve son olarak, bir çalışanın farklı bir kültürden kişilerle etkileşime geçerken ilgili kültüre dair özel bilgisinin doğruluğunu kontrol etme düzeyi.

1.3.2.2. Bilişsel Kültürel Zeka

Bilişsel kültürel zeka, herhangi bir kültürle ilgili genel bilgiyi ve bilgi yapılarını simgeler (Earley ve Ang, 2003). Çalışanlar, diğer kültürlerin iktisadi, hukuki, eğitimsel ve sosyal düzenlerine (günlük yaşamı biçimlendiren davranış kalıpları) dair sahip oldukları genel kültürel bilgiyi bilişsel kültürel zekaları aracılığıyla edinirler. Bu bilginin edinilmesi genellikle sistematik eğitim veya deneyim yoluyla gerçekleşir. (Şahin ve Gürbüz, 2012: 127). Örneğin, herhangi bir çalışanın (yönetici veya çalışan) herhangi bir kültüre dair okuduğu bir kitap kendisinin genel kültürel bilgisini güçlendirecektir. Benzer şekilde, herhangi bir çalışanın başka bir kültürden olan bir yurtdışı ziyareti esnasında gözlemleyerek edineceği genel kültürel bilgi kişinin bilişsel kültürel zekası ile ilgilidir. Böylelikle genel kültürel bilgi edinen çalışanlar farklı kültürler arasındaki (kendi kültürü dahil olmak üzere) benzerlikleri ve/veya farklılıkları kolaylıkla fark edebilir bir hale gelirler. (İlhan ve Çetin, 2014: 96). Bilişsel kültürel zeka yeni kültürel bilgileri yakalama, işleme ve analiz etme yeteneğidir (Helms vd., 2014). Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere, bilişsel kültürel zeka boyutundan kasıt herhangi bir çalışanın çeşitli kültürler hakkında derinlemesine bilgi sahibi olması veya o kültürler hakkında uzmanlık bilgisi geliştirmesi değil; bunun yerine, çeşitli kültürlerin değerlerine dair genel bir farkındalık oluşturarak, yine o kültürlerin normlarına genel hatlarıyla vakıf olarak, ilgili kültürlerden insanların tutum ve davranışlarının arkasındaki temel varsayımları kolaylıkla anlayabilir hale gelmesidir. Böylelikle bir çalışan “onların neden öyle davrandıklarına dair” genel kültürel bilgi altyapısı inşa etmektedir. (Aksoy, 2015: 101). Bu çalışma kapsamında bilişsel kültürel zekanın tanımını şu şekilde yapmıştır; “*Bilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı kültüre ilişkin genel bilgi düzeyidir.*”

Bilişsel kültürel zekanın ölçümü şu ifadelerle yapılmaktadır (Ang vd., 2007): bir çalışanın diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında kültürel bilgi düzeyi, bir çalışanın diğer kültürlerde kullanılan dil kuralları ve günlük konuşma kalıpları (veya lehçelerin) hakkındaki kültürel bilgi düzeyi, bir çalışanın diğer kültürlerin değerleri ve dini inançları hakkındaki kültürel bilgi düzeyi, bir çalışanın

diğer kültürlerin evlilik sistemleri ve aile yapıları hakkındaki kültürel bilgi düzeyi, ve, son olarak, bir çalışanın diğer kültürlerin beden dili kapsamında ele alınan el-kol hareketleri ve mimikleri hakkındaki kültürel bilgi düzeyi.

1.3.2.3. Motivasyonel Kültürel Zeka

Motivation (Motivasyon) kelimesinin Türkçe dilindeki karşılığı şevk, dürtü, güdü olarak karşımıza çıkmaktadır. Güdü, “Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğin sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, saik” olarak tanımlanır. (TDK, 2016).

Dikkat ve enerjiyi yönlendirme yeteneği olan motivasyonel kültürel zeka, kültürel farklılıkların olduğu ortamlarda belirli bir görev veya herhangi bir durum için bir çalışanın enerji ve dikkatini yönlendiren ve sürdüren zihinsel kapasitedir (Ang vd., 2007: 337-339). Motivasyonel kültürel zeka, diğer kültürleri tecrübe etmek ve diğer kültürlerle etkileşimde olmakla ilgili olup bir çalışanın farklı kültürel çalışma ortamlarında faaliyet gösterebilme ve çokkültürlü çalışma ortamlarını öğrenme için gerekli olan enerjinin yönü ve büyüklüğüdür (Yeşil, 2010: 159). Bu zeka türü kişilerin kültürlerarası çalışma ortamlarında etkili bir şekilde faaliyet gösterebileceği ve uyum sağlayacağı konusunda kendine olan güvenini yansıtmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 7). Bir çalışanın farklı kültürel ortamlara uyum sağlayabilmesine zemin hazırlayan güven duygusunu inşa edebilmesi için, evvela o kültürel ortamı/atmosferi tanımlayan kültürel bilgiyi anlama ve öğrenme isteğine sahip olması gerekmektedir. Böylelikle ilgili kültürden kişilerle daha kolay iletişim kurması ve anlaşması beklenmektedir. Bu yönüyle, motivasyonel kültürel zeka, bir çalışanın bütün ilgi ve enerjisini çok-kültürlü çalışma ortamlarında yürütülen faaliyetlere yoğunlaştırarak ilgili ortamlardaki çeşitli kültürel bilgi formlarını öğrenmesi ve bunları davranışlarına yansıtacak şekle sokmasını sağlayan kapasitedir. Ayrıca bu motivasyonel kapasitelerin hedefe ulaşmayı kolaylaştıran duygu, bilgi ve davranış kontrolü sağlamaktadır. (Ersoy ve Ehtiyar, 2015: 44). Motivasyonel kültürel zekaya sahip kişiler kültürlerarası etkileşimlerde başarılı olmaktadır (Early ve Peterson, 2004: 108).

Motivasyonel kültürel zeka olmadan uyum sağlanamamakta ve etkileşim azalmaktadır, dolayısıyla kültürel zeka yansıtılamamaktadır (Early ve Peterson, 2004: 107). Çok-kültürlü çalışma ortamlarında çalışanların sıklıkla başına gelen yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan çatışma ve sonrasındaki utanç/pişmanlık duygusu, iş ortamında işbirliklerinin bozulmasına neden olabilmektedir (Aslan ve Aslan, 2015: 37). Motivasyonel kültürel zekası yüksek çalışanların ise utanç/pişmanlık kaynaklı stres ve baskı ile daha etkin baş ettikleri savunulmaktadır (Çetin, 2014). Motivasyonel kültürel zekasını proaktif bir biçimde kullanabilen çalışanlar farklı kültürel bilgiyi anlama noktasında daha etkili olmakta (isabetli hedef tayini) mevcut enerjisini ise belirlediği hedeflere ulaşma yörüngesinde daha etkin kullandıkları ve başarılı oldukları ileri sürülmektedir (Yeşil, 2009: 124). Çünkü motivasyonel kültürel zeka kişilerdeki belirsizlik ve risk düşüncesini tolere ederek hedefe ulaşma noktasında kişileri güdülemektedir (Helms vd., 2014).

Bir çalışanın bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekaya dair bilgisinin yüksek olması, etkin kültürel davranışlar sergilemesi için yeterli değildir; kültürel bilginin davranışa dönüşebilmesi için yüksek seviyede motivasyonel kültürel zekaya ihtiyaç duyulmaktadır (Aksoy, 2015: 103). Bu çalışma kapsamında motivasyonel kültürel zekanın tanımı şu şekilde yapılmıştır; “*Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürlerle etkileşimden keyif alma, rahat sosyalleşme ve kültüre kolay uyum sağlama düzeyidir.*”

Motivasyonel kültürel zeka içsel motivasyon (farklı kültürel ortamlardan keyif alma), dışsal motivasyon (farklı kültürel deneyimlerden sağlanan somut kazanımlar) ve öz fayda (kültürlerarası karşılaşmalarda etkili olmak) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Livermore, 2010: 26); Buna göre, içsel motivasyon kişisel zevk ve tatmin sağlama bakımından, dışsal motivasyon somut bazı faydalar sağlama bakımından, öz fayda ise, kişilerin kültürlerarası ortamlarda kendi bilgilerini ve yeteneklerini göstermek istemeleri bakımından kişileri motive etmektedir. Motivasyonel kültürel zekanın bu üç dinamiği kişilerin, kültürlerarası durumlara nasıl yaklaştıkları konusunda önemli bir role sahip olmaktadır. (Van Dyne vd., 2010: 135).

Motivasyonel kültürel zekanın ölçümü şu ifadelerle yapılmaktadır (Ang vd., 2007): bir çalışanın farklı kültürlerden kişilerle etkileşimde olmaktan keyif alma düzeyi, bir çalışanın yabancı kültürlerin yerel halklarıyla sosyalleşebileceği konusunda kendine güvenme düzeyi, bir çalışanın yabancı bir kültüre adaptasyonun beraberinde getireceği stresin üstesinden gelebilme düzeyi, bir çalışanın farklı kültürlerle yaşamaktan keyif alma düzeyi.

1.3.2.4. Davranışsal Kültürel Zeka

Kültürel zekanın davranış boyutu, kişilerin farklı kültürel ortamlara uygun olarak sözlü ve sözsüz davranışlarını esnetebilme, uyumlaştırabilme kabiliyetidir (Van Dyne vd., 2010: 138). Davranışsal kültürel zekası gelişmiş olan çalışanlar farklı kültürel ortamlara uygun ses tonu, konuşma hızı, jest ve mimikler sergileme konusunda başarılı olmaktadır (Ng, Van Dyne ve Ang, 2009: 515). Kişilerin çok-kültürlü çalışma ortamlarında kültürel çeşitliliğe uygun davranışlarda bulunabilmesi geniş anlamda bir kültürel davranış repertuarına sahip olmasını gerektirmektedir (Van Dyne, Ang ve Koh, 2008: 17). Bu davranış şekilleri, kişilerin iletişim kurma tarzını oluşturarak diğer kültürlere uyum sağlamada önemli bir etken olmaktadır (Aksoy, 2015: 109).

Davranışsal kültürel zeka, bir çalışanın bilişsel ve motivasyonel potansiyelini davranışları aracılığıyla yansıtabilmesiyle yakından ilgilidir (Aksoy, 2015: 107). Dolayısıyla bu kültürel zeka boyutu çalışan tarafından geliştirilemezse, zihinsel ve motivasyonel olarak içsel bir potansiyel geliştirilmiş olsa da, davranışlara yansımadağı için -kültürel adaptasyon yörüngesinde- kalıcı bireysel performans iyileşmeleri ortaya çıkmamakta ve ilgili çalışan diğer kültürlerden olanlarla çatışma durumunu zihinsel ve belki fiziksel olarak sürdürmeye devam etmesi söz konusu olabilmektedir (Mercan ve Kahya, 2016: 21). Bu sebeple çalışanlar bir davranış sergileme konusunda güdülenmelidirler (Büyüköztürk, Akgün, Özkahveci ve Demirel, 2004). Ancak çalışanların bir davranış sergileme konusunda istekli olmasının altında heves, istek, ihtiyaç, çıkar, ilgi gibi bazı amaçlar yatmaktadır (Şahin, 2004: 524-525). Çalışanlar ilgi duydukları için ya da bazı ekonomik ya da

sosyal çıkarlar elde etmek için davranışsal kültürel zeka kapsamında kendilerini geliştirmek istemeleri muhtemeldir. Özellikle riskli fakat potansiyel olarak verimli olan kültürlerarası sosyal etkileşimlere katılma isteğine sahip olanlar kendi kültürel zekalarını artıma eğiliminde olabilmektedirler. (Helms vd., 2014). Bu çalışma kapsamında davranışsal kültürel zekanın tanımı şu şekilde yapılmıştır; “*Davranışsal kültürel zekâ, bireyin farklı kültüre uygun olarak söz, tavır ve davranışlarını kolaylıkla değiştirme düzeyidir.*”

Davranışsal kültürel zekanın ölçümü şu ifadelerle yapılmaktadır (Ang vd., 2007): bir çalışanın kültürlerarası iletişimin gerektirdiği durumlarda sözlü davranışlarını değiştirebilme düzeyi, bir çalışanın konuşma hızını kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekillerde ayarlayabilme düzeyi, bir çalışanın sözsüz davranışlarını kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekillerde ayarlayabilme düzeyi ve, son olarak, bir çalışanın yüz ifadesini ve mimiklerini kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekillerde ayarlayabilme düzeyi.

Yüksek düzeyde bir kültürel zekadan bahsedebilmek için bu dört boyutun da, birlikte uyum içerisinde kullanılabilir olması gerekmektedir (İşçi, Söylemez ve Kaptanoğlu, 2013: 6).

1.3.3. KÜLTÜREL ZEKANIN ÖNEMİ

Kültürel farklılıklar işletmelere bir takım avantajlar ve dezavantajlar (anlaşamama, iletişim bozukluğu, kültürel çatışma vb.) getirmektedir. Kültürel farklılıkları avantaja çevirmede en önemli bireysel yönetim stratejisi olarak kültürel zeka görülmektedir. (Yeşil, 2009: 101). İşletmelerde kültürel zeka becerisinin tüm çalışanlarca geliştirilmesi işletmelere aşağıda sayılan önemli avantajları sağlamaktadır.

Kültürel çeşitliliğe (farklı kültürden çalışanları işe alma) fırsat veren ve kültürel zeka yönünden kendini geliştirmiş çalışanları olan günümüz işletmelerinin en büyük avantajları aşağıda anlatılmaktadır.

Farklılıkları yönetme: Küreselleşme sonucu ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınan işletmelerde farklı birey ve grupları yönetmek önemli hale gelmiştir (Ersoy ve Ehtiyar, 2015: 43). Günümüzde kültürel zeka çokkültürlü çalışma ortamlarını yönetmek için en önemli stratejilerden biri olarak görülmektedir. Kültürel zeka, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanları tanıma, anlama ve uygun davranışlar gösterebilme (uygun yönetim anlayışı gösterebilme) avantajı sağlamaktadır. Böylelikle kültürlerarası çatışmalar etkili bir şekilde yönetilebilmektedir. (Early ve Ang, 2003: 9). Farklı kültürden çalışanların olduğu bir ortamda iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi zorlaşmaktadır. Kişilerin ait oldukları kültüre göre davranışları, değerleri ve tutumları farklılıklar göstermektedir. İlgili kişiler ise iletişime girdikleri kişilerin davranışlarını kendi değer, tutum ve normları ile yorumlamakta ve anlaşma sorunları yaşamaktadırlar. Bu anlaşma sorunları ancak kültürel zeka becerisinin geliştirilmesi ile ortadan kaldırılabilmektedir. (Mercan ve Kahya, 2016: 20-21). Küresel işletmelerde ve çokkültürlü çalışma ortamlarında bu becerinin geliştirilmesi hem işletme içi hem de işletmelerarası ilişkilerde önemli faydalar sağlamaktadır. Bireylerin kültürel zekalarının gelişmesi de doğal olarak kurumların ve toplulukların kültürel zekalarını artan oranda geliştirmekte ve sağlıklı bir dünyaya zemin oluşturmaktadır.

Sorun çözme yeteneği: Kültürel zeka, bir insanın karşılaştığı farklı kültürel olayları ve problemleri nedenselleştirerek, doğru araçlarla bağdaştırmak suretiyle onlara dair spesifik yorumlar yapmasına ve potansiyel sorunlara alternatif çözümler geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Ang v.d., 2007: 337). Böylelikle işletmeler muhtemel problem ve kriz durumlarında kültürel zekaları sayesinde birbirleriyle fikir alış verişi yaparak sağlıklı sonuçlara ulaşabilmektedirler.

Farklı bakış açıları ve bilgi birikimi: Kültürel zekanın bir işletmede farklı kültürden yöneticiler ve/veya çalışanlar tarafından geliştirilmesi olaylar karşısında farklı bir bakış açısı ve önerilerin ortaya konmasını sağlamaktadır. Ayrıca işletmeye katılan farklı kültürel değerlere sahip her çalışan, sahip olduğu bilgi birikimi ve farklı bakış açısıyla işletmenin (yönetici, çalışan) bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. Böylelikle sorunlara eşsiz çözümler getirilmektedir. (Yeşil, 2009: 116).

Yenilikçilik: Kültürel zekası yüksek çalışanların kültürel farklılıkları yüksek olmaktadır. Bu işletmeler çeşitli kültürden kişilerle etkileşim kurarak bu kişilerin farklı görüş ve deneyimlerden faydalanmaktadır. Böylelikle bu işletmeler yenilikler karşısında daha esnek olup, daha çabuk yanıt verebilmekte ve daha yaratıcı olabilmektedirler. (Yeşil, 2009: 117). Farklı kültürden kişilerle etkileşim kurarak uluslararası pazarlar hakkında bir öngörü de sağlanmış olmaktadır. Bu ise proaktifliği beslemektedir.

Rekabet avantajı: Kültürel zeka sahibi çalışanların, farklı kültürden kişilerle etkili etkileşim kurarak farklı görüş ve düşünceler hakkında fikir sahibi olabilmeleri, farklı kültürden müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları konusunda bilgi edinebilmelerine ve beklentiler doğrultusunda yeni ürün geliştirme ve pazarlama stratejileri oluşturabilmelerine imkan tanımaktadır. Dolayısıyla kültürel zeka yönünden kendini geliştirmemiş çalışanlar karşısında rekabet avantajı sağlanabilmektedir. (Yeşil, 2010: 164). Bu sebeple günümüzde işletmeler yetenekli çalışanları işe alarak rekabet avantajı sağlamak istemektedirler. Bu işletmeler farklı kültürden müşterilerin beklentilerine en iyi cevap verebilmek için kültürel zeka yetkinliğine sahip çalışanları tercih etmektedirler. Örneğin Novartis ve Nike gibi büyük markalar, rekabet avantajı sağlamak amacıyla kültürel zeka yönünden bilgili kişileri işe almaktadırlar. (Yeşil, 2009: 128).

Olumlu toplumsal imaj: Günümüz toplumlarının kültürel çeşitliliği nedeniyle işletmelerce kültürel farklılıklara verilen önem toplum tarafından takdir edilmektedir. İşletmelerin farklı kültürden çalışanlara istihdam sağlaması ve yönetim anlayışında kültürel farklılıkları gözetmesi olumlu bir imaj sağlamaktadır. (Memduhoğlu, 2008: 61).

Kültürel uyum ve performans: İşletmelerdeki kültürel zeka yeteneğine sahip yöneticiler farklı kültürlere dair geliştirdikleri farkındalık ile farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlara gösterdikleri özenli davranış ve anlayış sayesinde çalışanların işletmeye olan uyum ve bağlılıklarını arttırmaktadırlar (Çalışkan vd., 2015: 2). Lee ve Sukoco'nun (2010) çalışma sonuçlarına göre; kültürel uyum sağlayan kişilerin performanslarının olumlu şekilde etkilendiği görülmektedir.

Sinerji/Kültürel sinerji yaratma: İşletmelerde farklı kültürel değerlere sahip çalışanların varlığının farkında olunması, buna saygı duyulması ve empati kurulurak birleştirici bir yönetim biçimi uygulanması kültürel sinerjiyi oluşturmaktadır. Günümüzün işletmeleri daha verimli olabilmek için takım çalışmasına önem vermektedirler. Takım içindeki farklı kültürden çalışanlar ise farklı bakış açıları ve farklı fikirler ile işletmede sinerji oluşumunu sağlamaktadırlar. Çünkü “iki akıl bir akıldan daha üstündür”. (Aksu, 2008: 95-110). Birlikte hareket etmekle sağlanacak toplam fayda, tek tek yapılan işlerden elde edilecek faydaların toplamından daha büyük olmaktadır. Kültürel sinerji ile, işletme içinde farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle daha etkili problem çözümüne olanak sağlanmakta ve farklı kültürlerin olumlu ve olumsuz yönlerini görerek birleştirici bir yaklaşım benimsenmektedir. Kültürel olarak sinerjik problem çözme üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar durum tespiti, kültürel yorum ve kültürel yaratıcılıktır. Buna göre, işletme içindeki herhangi bir problem durumunda farklı kültüre sahip kişilerce farklı bakış açılarıyla problem tespiti yapılmaktadır. Daha sonra işletme çalışanları problemi bir kez algıladıktan sonra, her kültürün davranışını o kültürün bakış açısına göre analiz etmektedirler. Son olarak kültürel farklılıkların çeşitliliğinden faydalanarak işletmede üretkenliği artırıcı çözümler getirilmektedir. Dolayısıyla kültürel farklılıklar dikkatli bir şekilde yönetilirse yeni bir yönetim anlayışı oluşturularak sinerjik kazançlar sağlanabilmektedir. (Ehtiyar, 2003: 68-72).

Karlılık: Kültürlerarası farklılıklarla başa çıkabilen çalışanlar, karar alma, anlaşmaya varma ve şebekeleşme konusunda daha başarılı olmaktadır böylelikle işletmelerine katkı sağlayarak karlılığı arttırmaktadırlar (Aslan ve Aslan, 2015: 41). Örneğin kültürel zeka sayesinde işletmenin yenilikçi bir yapıya kavuşması ile rekabet avantajı sağlanmakta bu ise karlılık ile sonuçlanmaktadır. Ya da kültürel sinerji ile işletme içinde problemlere ve kültürel farklılıklara karşı getirilen çözümler ile işletmede uyum sağlanmakta ve bu uyum sayesinde çalışanların performansları dolayısıyla karlılık artmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKA VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Geçmişten bugüne kadar tarihin her aşamasında girişimsel aktivitelerin ne kadar önemli olduğu ile ilgili örnekleri rahatlıkla görebiliriz. Fakat son yıllarda dünya genelinde toplumların yaşamış olduğu yapısal değişimler girişimciliğe farklı bir boyut kazandırarak, girişimciliği daha da önemli bir konuma getirmiştir. Girişimciliğe ilişkin gelişmeler, bugün modern üretim ve yönetim tekniklerine ulaşıncaya kadar çeşitli evrelerden geçmiştir. 20'nci yüzyılın başlarına gelindiğinde Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, girişimciliği yeniden yorumlayarak, kavramın bugün de geçerli olan fikri temelini atmıştır.

Günümüzde teknoloji, ekonomik ve sosyal alanlarda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu küresel çaptaki değişime ayak uydurmak ve refah seviyesini arttırmak, girişimcilik olgusuna gereken önemin verilmesiyle mümkün olacaktır. Çünkü girişimcilik bireysel olarak kişilerin başarılı olmasının yanı sıra milli ekonominin gelişimine de katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla büyümenin itici gücü özel sektörü oluşturan ve yaşatan girişimciler olmaktadır.

Girişimci kar elde etmek amacıyla belirli bir risk seviyesini üstlenen üretim kaynaklarını bir araya getirerek mal ve hizmet üreten, işletme kuran kişidir. Girişimcilik ise girişim faaliyetlerinin yapıldığı bir süreçtir. Ancak girişimcilerin bu faaliyetleri yapmaları için öncelikle girişimcilik yönelimine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü yönelim davranışın öncülüdür. Kişileri girişimcilik yönelimine götüren bazı etkenler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi olarak kültürel zeka gösterilebilmektedir. Kültürel zeka ile kişilerin farklı kültürlere dair edindikleri bilgiler ve oluşturdıkları davranışsal yetenekler sayesinde özgüvenleri artmakta ve farklı pazarlara dair bilgi sahibi olmaktadır. Dolayısıyla bu durum kişilerin girişimcilik yönelimlerini güçlendiren bir etmen olmaktadır.

Bu bölümde öncelikle girişimci ve girişimcilik kavramlarının gelişimi anlatılacak ve bu kavramlar detaylı olarak tanımlanacaktır. Daha sonra girişimcilik ve girmcilik yöneliminin çalışma alanlarını daha iyi anlayabilmek amacıyla bu alanda yapılan çalışmalara yer verilecektir. Devamında ise girişimcilik yöneliminin boyutları detaylı literatür taramasıyla açıklanacak ve girişimcilik yöneliminin işletmeler açısından önemi incelenecektir. Bölüm sonunda ise kültürel zekanın girişimcilik yönelimine etkisi kapsamında çalışmanın hipotezleri oluşturulacaktır.

2.1. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik olgusunun insanlık tarihi kadar eski olabileceği iddia edilebilir. Bilinen ilk çağlardan beri insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çeşitli yaşamsal ticari faaliyetlerde buldukları yapılan arkeolojik ve antropolojik çalışmalardan bilinmektedir. Örneğin, avcılık, toplayıcılık, üretim, takas, madencilik gibi alanların hepsi girişimsel bir yönelimin sonucunda insanlık tarihinde yer etmişlerdir. (Aşkın, Nehir ve Vural, 2011: 56).

Geçmişten günümüze kadar girişimcilerin yönelimleri neticesinde insanoğlu çeşitli tarihsel evrelerden geçmiştir. Bunlardan öne çıkanları sırasıyla tarım toplumu, sanayi toplumu, bilgi toplumu ve nesnelerin interneti gibi çığır açıcı teknolojilerle oluşan dijital toplum (endüstri 4.0) dur. Bu evreler neticesinde toplumsal olgular değişmiş veya başkalaşmıştır. Buna göre toplumsal değişimin en önemli dinamiklerinden biri girişimcilik ve girişimcilerin de rolü değişime uğramıştır. (Akyüz, Gedik, Akyüz ve Yıldırım, 2006: 234).

Toplumlar ilk çağlarda tarım ve hayvancılık yapmakta ve toprağı el veya tahta araç-gereçlerle işlemekteydiler. Zamanla tarımın gelişmesiyle yerleşik hayata geçen köylerde takas yoluyla alış veriş yapılmaya başlanmış olup ticaret başlamıştır. El sanatı endüstrisi şeklinde başlayan üretim ise gelişmiş ve yerini aile tezgahlarından ücretli işçi çalıştıran atölyelere bırakmıştır. (Aşkın, Nehir ve Vural, 2011: 58-58). Bu dönemde girişimciler kar elde etmek için ellerindeki ekonomik değeri arttırma faaliyetinde bulunmaya başlamışlar, böylelikle yeni iş alanları kurulmaya başlamıştır (Çakmak, 2003).

Sanayi devrimiyle ise, bilimsel bilginin öneminin artması, teknolojik ilerleme ve insan haklarının her değer üzerinde tutulması, bireysel ve kurumsal bazda algılamayı değiştirmiştir. Oluşan yeni algılama biçimi girişimciliğe çağdaş bir boyut kazandırmıştır. 21. yy.' da artık bilgi toplumuna geçilmiş eski kurallar, kavramlar, iş yapma usulleri değişmiş ve yerini bilgiye dayalı iş yapma usullerine bırakmıştır. Bilgi toplumuyla birlikte girişimcilik kavramı da değişmiş, tuttuğunu koparan ve atak bir girişimci yerini daha sakin, bilgiye dayalı düşünen ve yenilikçi bir anlayışa sahip girişimciye bırakmıştır. (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 60-62).

Günümüzde ise teknolojinin ilerlemesiyle üretim tarzı değişmekte kas gücü yerine teknoloji kullanılmaya başlanmakta, bazı iş alanları kapanıp yenileri açılmaya başlamaktadır (Çelik, 2006: 469). İleri teknoloji ile son yıllarda karşımıza çıkan 3 boyutlu yazıcılar (3D), insansı robotlar, yapay zeka vb. girişimcilik alanında önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Yaşanan bu teknolojik dönüşüm dünya için son derece önemli olan yeni girişim alanları oluşturmaktadır. (Yılmaz, Arar ve Koç, 2013). Endüstri 4.0 da akıllı üretim sistemleri çerçevesinde bilgisayar, bilgiyazar ve bilgiyayar entegrasyonu ile yeni bir dönüşüm sağlanmaktadır (Yılmaz, 2016). İleri teknolojinin getirdiği bir diğer yenilik olan insansı robotlar ise, insan ve makineyi birleştiren yapay zeka sisteminin tasarımı için yapılan araştırmaların ta kendisi olup bu robotlar toplumun bir parçası olması beklenmektedir (Şabanoviç ve Yannier, 2003).

Anlatılanlardan anlaşıldığı üzere tarihin ilk dönemlerinde takas yöntemiyle kendini göstermeye başlayan girişimci toplumsal değişimlerle birlikte tarımcılık, sanayi, kendi işini kurma ve işçi çalıştırma gibi faaliyetlerinde bulunmuştur. Günümüzde ise ileri teknolojiyle birlikte artık bilgisayar sistemlerini kullanan, birçok alanda insan faktörü yerine teknolojiyi tercih eden, teknolojik farklı girişimlerde (3D, 4D, insansı robot) bulunan kişilere dönüşmüşlerdir.

Yaşanan bu değişim ve dönüşümler girişimcilik kavramının da değişmesine neden olmuştur. Tarih boyunca farklı kişilerce girişimciliğin farklı yönlerine dikkat çekilmiştir. Tablo 2.1. de girişimcilik kavramının tarihsel süreçteki farklı tanımları özetlenmektedir.

Tablo 2.1.: Tarih Boyunca Girişimcilik Tanımları

Tarih/ Dönem	Bilim Adamı	Girişimcilik Tanımları
İlk Çağ	-	Hayatını devam ettirebilmek için arayış içinde olan kişilerdir.
Orta Çağ	-	Büyük ölçekli üretim projelerinin yöneticisidir. Risk unsuru yoktur.
17. yüzyıl	-	Girişimci, hükümetle yapılan sabit fiyatlı sözleşmelerin, kar ya da zarar riskini üstlenen kişidir.
1725	Richard Cantillon	Girişimci, sermaye sahibinden ayrı risk üstlenen kişidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcinin kazancı, sermayenin getirisinden ayrılmıştır.
1876	Francis Walker	Fon sağlayıcı ile proje sahibi girişimcinin kazançları ayrılmıştır.
1934	Joseph Schumpeter	Girişimci, yenilik yapan ve yeni teknoloji üreten kişidir.
1961	David McClelland	Girişimci, faal ve ılımlı riskleri alan kimsedir.
1964	Peter Drucker	Girişimci, fırsatları en üst düzeye çıkaran kimsedir.
1975	Alberto Shapero	Girişimci örgütün sosyal ve ekonomik işleyişinde inisiyatif kullanan ve muhtemel başarısızlık riskini üstlenen kişidir.
1980	Karl Vesper	Girişimci ekonomist, psikolog, iş adamı ve siyasetçiler tarafından farklı algılanmaya başlamıştır.
1983	Gifford Pinchot	İç girişimci, faaliyette olan bir örgüt içerisindeki çalışan kişidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimci zaman ve gayret sarf ederek farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılık alan kişidir.
1995	Peter Drucker	Girişimci elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999	Jeffrey Timmons	Girişimci çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001	Philip A. Wickham	Girişimci belirli bir projeyi kendi girişimcilik anlayışı ile geliştiren kişidir.
2002	G. Brenkert	Girişimci piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
2003	L. W. Busenitze	Ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.

Kaynak: (Ercan, S. ve Gökdeniz, İ.: 2009, “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 49, 59-82: 66)

Girişimcilik kelimesi ilk olarak Jacques des Bruslons tarafından 1723'te yayımlanan "Dictionaire Universel de Commerce" isimli Fransızca sözlükte yer almıştır (Navale, 2013:1). Girişimcilik kavramını 18. Yüzyılda akademik açıdan ilk kullanan ise ekonomist Richard Cantillon'dur (1680-1734). Cantillon'a göre girişimci, ürünleri mutlak fiyatlarıyla satın alıp, belirlenmemiş ve değişken fiyatlara satma riskini üstüne alan kişidir. (Küçükaltan, 2009: 23).

Frank Knight (1885-1972)'da, girişimciliği risk faktörüyle birlikte ele almaktadır. Knight'a göre girişimci, gelecekle ilgili belirsizlik durumlarına karşı başarılı tahminler yapan ve buna bağlı olarak kendisi ve çevresindekiler için riski üstlenen kişidir (Candan, 2011: 159). Buradaki belirsizlikten kaynaklanan risk, gelecekte tüketicilerin, üreticilerin, dış ve iç piyasanın tercihlerinin ne olacağının kesin olmayıp ürünlerin satış miktarlarının ve fiyatlarının değişiklik göstermesi konusundaki bilinmezlik olduğu söylenebilmektedir. Bu durum girişimcileri risk almaları noktasında karar vermelerini gerekli kılmaktadır. Gelecek konusunda rasyonel bir öngörüde bulunan girişimcilerin başarılı girişimci olduklarını söylemek mümkün olmaktadır.

Adam Smith, iktisat ve girişimciliği birbiriyle ilişkilendirmiş "toprak, işgücü, sermaye" ve iktisadın temel ilkelerinden birisi haline de zamanla gelecek olan "Görünmez el" anlayışını geliştirerek, girişimciliğin en temel unsurlarından birisi haline gelmesine ön ayak olmuştur. Adam Smith hayranı olan Jean-Baptiste Say ise hayatı boyunca Smith'in fikirlerini savunmuş olsa da girişimci ve girişimcilik konusunda klasik iktisatçıların görüşünden ayrılmıştır. Klasik iktisatçılar mevcut olandan en yüksek fayda sağlamayı hedeflerken, girişimcilik kavramı Jean-Baptiste Say (1767-1832) tarafından farklı bir açıdan ele alınmıştır. Say'a göre girişimcilik, mevcut ekonomik düzeni değiştiren yeni bir oluşumu ifade etmekteydi. (Topkaya, 2013: 30-31). Buna göre Say girişimciliği yenilik ile ele almıştır. Böylelikle, bir insanın herhangi bir pazardaki bir boşluğu tanımlayarak o boşluğu doldurma yörüngesinde almış olduğu inisiyatif girişimcilik olgusuyla ilişkilendirilmiştir. Say girişimci kavramına dikkat çekmiştir ve say ile birlikte girişimci, bir ekonominin ihtiyaç duyduğu temel bir üretim faktörü olarak sermaye, doğal kaynaklar ve emek

ile birlikte dördüncü unsur haline dönüşmüştür (Bilge ve Bal, 2012: 132). Ayrıca Smith sermaye sahibi ile girişimciyi birbirinden ayırmazken Say, sermaye sahibi ile girişimcinin işlevlerini birbirinden ayırmıştır. Bunun yanı sıra Say, girişimcinin elde ettiği karın, üretimin iyi ya da kötü taraflarının peşinen kabul edilmesiyle ortaya çıktığını ifade etmiştir. (Nur ve Erataş, 2013: 157).

20. yüzyılda ise Say ve Joseph Schumpeter ile birlikte girişimcilik olgusu sosyoloji, psikoloji, ekonomik teori ve ekonomik antropoloji çalışmalarında yer almaya başlamıştır (Çarkçı ve Koyuncu, 2010: 6). Schumpeter, ekonomik hayattaki değişim ve dönüşümün baş aktörü olarak yaratıcı yıkım sürecinin lideri konumundaki girişimciyi görmüştür (Kızılkaya, 2005: 31) ve Schumpeter girişimciliği “*değişik ürünler üretme ya da aynı ürünü yeni metotlar kullanarak üretme*” olarak tanımlamıştır (Fiş ve Wasti, 2009: 130). Bu tanım girişimcilik kavramına “*yenilikçilik*” (innovation) boyutunu kazandırmıştır. Schumpeter için yenilikçilik, yeni bir üretim tekniği kullanmak, hammadde temininde yeni kaynaklar bulmak, piyasaya yeni ürün arz etmek, yeni pazarlar bulmak ve yeni endüstriyel alanlar kurmaktır. (Açıkgöz ve Günsel, 2014: 37).

Schumpeter girişimcinin, bilinmeyen yeni üretim metotları bularak yeni ürünler üreten kişi olduğunu vurgulayarak (Er, 2013: 79), pazarda sürekli olarak bir değişim ve dönüşüm olduğunu söylemiştir. Bu duruma Schumpeter “*yaratıcı yıkım*” adını vermektedir. Yaratıcı yıkım kavramının temel savunusu şudur: yenilikçi girişimcilerin piyasaya getirdikleri yenilikler (yeni tüketim malları, yeni üretim ve pazarlama metotları) piyasadaki mevcut olanın yerini alır ve diğer girişimcilerde ortaya çıkan bu yeni kar elde etme yolundan faydalanmak için aynı yolu izlerler. (Dolgun, 2006: 146-147). Bir bakıma yenilikçi girişimciler, sürekli olarak eskiyi yok etmekte ve yeniyi yaratmaktadırlar (Özer ve Çiftçi, 2009: 40).

Avusturya iktisat okulunun temsilcilerinden Mises’ e göre ise girişimci, piyasa verilerinde medana gelen değişimlere göre hareket eden kişilerdir. Aynı okulun temsilcilerinden Israel Kirzner’e göre ise, dinamik piyasa sürecinin keşfedilmemiş kârının ortaya çıkması girişimsel faaliyetlere bağlıdır ve girişimciler bu süreçte kârı nereden sağlayabileceklerine ilişkin fırsatların peşinde

koşmaktadırlar. Kirzner'in girişimcilik teorisindeki diğer bir nokta ise, girişimcilerin arbitraj fırsatı (ucuza alıp pahalıya satmak) elde edebilecekleri yeni fırsatlara açık olmaları gerektiğidir. (Akin, 2003: 30).

Hisrich ve Peters ise girişimciliği bir süreç olarak ele almaktadırlar. Bu sürecin aşamaları (Hisrich ve Peters, 2002: 39); fırsatların tanımlanması ve belirlenmesi, gerekli kaynakların belirlenmesi, iş planının geliştirilmesi ve sonuçlanan girişimin yönetimi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Buna göre girişimci öngöründe bulunarak öncelikle pazardaki taleplerin ve eksikliklerin ne olduğunun farkına varıp fırsatları ve kaynakları belirlemektedir böylelikle girişim yapılacak olan alan belirlenmiş olmaktadır. İkinci aşamada girişimci faaliyette bulunacağı iş için kaynak sağlamaya çalışmakta, kaynakları temin ettikten sonra ise iş planı hazırlayarak nasıl bir yol izleyeceğini tasarlamakta ve son aşamada artık insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlamakta ve elde ettiği çıktıyı karlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunmaktadır. Hisrich ve Peters girişimciyi, “*emek, hammadde ve diğer varlıkları daha büyük değer/imkan yaratacak şekilde bir araya getiren kişi*” olarak da görmektedirler. (Hisrich ve Peters, 2001: 9).

Yukarıda tarih boyunca girişimci ve girişimcilikle ilgili görüşler ve yapılan tanımlamalar anlatılmaktadır. Ancak bu noktada girişimci ve girişimcilik arasındaki farkı daha net görebilmek için bazı ayrımlar yapmak gerekmektedir. Buna göre girişimcilik, iş çevresinde diğerlerinin fark edemediği fırsatları, talep boşluklarını fark edip, zaman ve çaba harcayarak ekonomik, fiziksel ve sosyal riskler alınması sonucunda bireysel tatmin ve ekonomik kazanç sağlamayı içeren farklı bir değer yaratma sürecidir (Taysı ve Canbaz, 2014: 60). Girişimcilik, kar elde etme amacıyla fırsatları belirleme, gerekli kaynakları tahsis etme ve müşteriler için ürün ve hizmet üretme sürecidir (Helms vd., 2014:389). Burada dikkat edilmesi gereken nokta girişimciliğin girişimcilerin tanımladığı bir süreç olduğudur. Girişimcilikten temel maksat ekonomik, psikolojik ve sosyolojik açıdan değer yaratımının sağlandığı bir sürecin başarılmasıdır. Girişimcilik sürecinde, girişimcinin vizyonu belirlemesi,

değişimi sezmesi ve yönetmesi, yaratıcı unsurlarla pazarın beklentilerini herkesten önce karşılaması talep edilir ki bu açıdan bu süreç dinamiktir. (Yalçıntaş, 2010: 95).

Girişimcilik tanımlarına dikkat edildiğinde iki farklı noktaya dikkat çekilmektedir. Birincisi Kuratko'nun da savunusu olan girişimciliği girişimci birey üzerinden tanımlayan ve yeni ürünler, hizmetler, pazarlar, süreçler ortaya çıkaran kişi olarak ele alan; girişimciliği işletme dışında da uygulanabilir bir süreç olarak değerlendiren bakış açısıdır. İkinci bakış açısı ise girişimciliği yeni işletme kurulması süreci olarak ele almaktadır. Kuratko, girişimciliği şöyle tanımlamıştır; karmaşık iş dünyasında diğerlerinin fark edemediği fırsatları gören, değişim için gerekli olan katlızör görevi gören agresif kişilerdir. (Kuratko, 2007: 1-2).

Girişimci ise, ekonomik açıdan servet ve gelir, psikolojik açıdan özgürlük ve haz, sosyolojik açıdan statü, güç ve itibar üretmeye çalışan kişidir (Zengin ve Deniz, 2016: 51). Girişimci, özünde, toplumun ihtiyacı olan ürünü (mal ve hizmet) karşılama vazifesini üstlenerek üretim faktörlerini bir araya getirmektedir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 7). Kendi işini kurmak suretiyle, kar elde etme doğrultusunda mal ve hizmet geliştirmek için üretim faktörlerini bir araya getiren girişimci, bununla birlikte zarar etme riskini de göze almaktadır (Akyüz, v.d., 2006: 234). Başka bir tanımda girişimci, gördüğü fırsatları değerlendirirken kendine has girişimcilik anlayışıyla stratejiler geliştiren ve bu sayede değişime öncülük eden kişidir (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 67). Değişimi takip ederek ona uyum sağlayan, değişimi bir fırsat olarak gören girişimci, ihtiyaç duyulan ürünlerin keşfini, üretimini ve yayılımını yapmaktadır (İşcan ve Kaygın, 2011: 445). Sonuç olarak girişimci çevresindeki ihtiyaçları görebilen, üretim için gerekli kaynakları bir araya getirme becerisine sahip olan, risk alabilen, yenilikçi düşünen ve yeniliklere açık olabilen kişidir (Bozkurt, 2007: 94).

Girişimci ve girişimcilik tanımları çerçevesinde bu kavram arasında çok ince bir çizgi olduğu görülmektedir. Girişimci temelde kar elde etme güdüsüyle yola çıkarak çevresindeki eksiklikleri, ihtiyaç duyulan ürünleri ve başkalarının göremediği fırsatları görüp büyük bir cesaret göstererek risk alıp faaliyete geçen kişidir. Girişimcilik ise girişimcinin baştan sona kadar yaptığı faaliyetlerin genel adıdır.

Buna göre fırsatların keşfi, analizi (üretilecek ürünün/hizmetin nasıl olacağı, talep edilebilirliği, piyasa koşulları vb.), üretim kaynaklarının bir araya getirilmesi, üretilmesi, pazarlanması gibi girişimci faaliyetleri içeren bir süreçtir.

2.2. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Girişimcilik yönelimi kişilerin girişimci olma yönünde göstermiş oldukları isteklilik ya da eğilim şeklinde tanımlanabilmektedir. Girişimcilik yönelimi bir sonraki başlıkta ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

2.2.1. Girişimcilik Yönelimi Kavramının Tanımı Ve Gelişimi

Geçmişten günümüze doğru bakıldığında, bazı insanların neden girişimci olmayı tercih ederken, bazılarının girişimci olmaktan çekindikleri merak konusu olmuş ve akademisyenler tarafından araştırılmaya başlanmıştır. Girişimcilik yönelimi kavramına, Miller'in (1983) örgüt düzeyindeki girişimcilik araştırması öncülük etmiştir, daha sonra Covin ve Slevin (1989-1990), Lumpkin ve Dess (1996) gibi düşünürler kavramı geliştirmişlerdir (Solmaz, 2016: 17-18).

Bireylerin girişimci olma kararları incelendiğinde girişimcilik, Gartner (1989-1990) öncesi-sonrası ve Shapero (1982) sonrası olmak üzere üç dönemde tanımlanmıştır. Gartner öncesi dönemde girişimciliğin tanımlanmasında daha çok bireylerin kişilik özellikleri üzerinde durulmuştur. Ancak sonraları bireylerin girişimci olmalarına etki etmede sadece kişilik özelliklerine odaklanma yetersiz görülmüştür. Gartner sonrası dönemde bireylerin özgeçmişleri de girişimcilik eyleminin gerçekleşmesinde önemli bir role sahip olduğu tanımlanmıştır. Shapero sonrası dönemde ise girişimcilik, yönelime (eğilime) dayalı bilinçli bir davranış geliştirme süreci olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, bir kişinin girişimciliğe yönelik eğilimleri araştırılarak ilerde girişimci olup-olmayacağını tahmin edilebildiği kabul edilmiştir. (Uygun, Mete ve Güner, 2015: 1608).

İlk olarak işletme sahipleriyle yöneticileri birbirinden ayırmak için ortaya atılmış bir kavram olan girişimcilik yönelimi, zamanla rekabetin artması neticesinde

stratejik amaçları gerçekleştirmekle ilgili yönetsel anlamdaki beceri ve davranışları yansıtan bir kavram şeklinde gelişmiştir. Günümüzde ise girişimcilik yönelimi bir kişiyi/işletmeyi girişimci davranışlar (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik) sergilemeye götürecek süreçlerle ilgili karar verme yönelimi şeklinde tanımlanmaktadır. (Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016: 153).

Girişimcilik fırsatların algılanmasıysa eğer fırsatların algılanması için de niyete, o davranışa yönelmeye ihtiyaç vardır. “Niyet, harekete geçmeden hemen önceki bilişsel bir durumdur ve hedef alınan davranışa gösterilen bağlılığın derecesidir”. Niyet ne kadar güçlü olursa davranışın ortaya çıkması da o kadar güçlü olur. (Özdemir, 2014: 355). Bu açıdan yönelim bir davranışın öncülüdür (Uygun, Mete ve Güner, 2015: 1609). Ayrıca yönelim davranışa dönüşmediği sürece kişinin o davranışı sergileyeceğini iddia etmek zordur. Dolayısıyla bir kişinin girişimcilik davranışı sergilemesi ancak onun girişimcilik yönelimi göstermesiyle mümkün olabilmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 51).

Girişimcilik yönelimi, stratejik bir seçim ve yönelim olarak bir girişimde bulunma yönünde bireyin arzu ve isteğine bağlı eylemler olarak ortaya çıkan ve niyet edilerek gerçekleştirilen planlanmış davranışlara dönüşen bir süreçtir (Timuroğlu ve Çakır, 2014: 121). Bireysel ve çevresel faktörlerin bir birleşimi olarak görülen girişimcilik yönelimi, bireylerin kendi işlerini kurma konusundaki istek, kararlılık ve kendilerine olan güvenleriyle alakalı görülmektedir (Güreşçi, 2014: 24; Salik ve Kaygın, 2016: 147).

Girişimcilik yönelimi işletmelerde yönetim kademelerinde uygulanmakta olup risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik eğilimini arttırmak amacıyla uygulamalar ve strateji oluşturma ve karar alma süreçlerinde sergilenen yönetsel tercih, inanç, davranış biçimi veya işletme davranışı (kurumsal girişimcilik, iç girişimcilik) şeklinde nitelendirilebilmektedir (Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016: 154). Bir bakıma işletmelerin stratejik duruşu olarak yorumlanabilmektedir. Stratejik bir seçim ve yönelim olarak işletmelerin girişimci faaliyetleri yürütmede yenilikçi, proaktif ve risk alan bir yapıda olması, bu işletmelerin girişimci yönetime sahip bir işletme olduğunu göstermektedir (Fiş ve Wasti, 2009: 131). Farklı bir bakış açısına göre ise

girişimcilik yönelimi stratejik kararlar üzerine odaklanmaz fakat girişimcinin sahip olduğu özellikler, işletmenin karar verme şekline, faaliyetlerine, kültürüne ve misyonuna etki ederek, işletmenin bütününün davranış şekli ve düşünce yapısı üzerinde etkili olur (Hart, 1992; akt: Beğendik, 2013). Dolayısıyla girişimcilik yönelimine sahip işletme yöneticilerinin sahip olduğu anlayış, bakış açısı, yönetsel tercihleri vb. işletmenin iş yapış şekline etki ederek tüm yapıyı (işletmeyi) girişimci bir sisteme dönüştürmektedir.

Yapılan tanımlara ve açıklamalara dayanarak, bu çalışmada girişimcilik yönelimi, yeni bir işletme kurma, yeni bir ürün geliştirme/üretme ya da mevcut bir ürünü iyileştirme/üretme doğrultusunda bir kişinin risk alma, yenilikçi olma ve proaktif davranma eğiliminde olması olarak tanımlanmıştır.

2.2.2. Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Çalışmalar

Girişimcilik tarih boyunca insanların uğraştıkları bir alan olmuştur. Bu nedenle girişimcilik tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Girişimcilik tarihinin bu kadar eskiye dayanması ve ülkelerin gelişmişliği açısından da önemli bir kriter olması sebebiyle bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Ancak girişimcileri girişimciliğe iten bir süreç olarak girişimcilik yönelimi de araştırmacıların üstünde durdukları bir konu olmaktadır. Bu sebeple literatürde girişimcilik yönelimiyle ilgili birçok çalışma bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasında yapılan literatür çalışmaları sonucunda girişimcilik yönelimi alanında yapılan uluslararası çalışmaların kapsamı ve bulguları belirtilerek tablo 2.2.' de verilmiştir.

Tablo 2.2.: Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Çalışmalar

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2001	Lee, S. M., ve Peterson, S. J.	Bazı ülkeler üzerinden girişimcilik yönelimi ile kültür arasındaki ilişkinin araştırılması.	U.S., Japanyo, Çin, Meksika ve eski Sovyet ekonomileri.	Araştırmada moderatör olarak ülkelerin politika, ekonomi ve sosyal faktörleri göz önünde bulundurularak karşılaştırmalar yapılmış ve belli kültürel özelliklere sahip toplumların güçlü bir girişimcilik özelliği gösterdiği bulunmuştur.
2003	Wiklund, J., ve Shepherd, D.	Girişimcilik yönelimi ve performansa etki eden kaynakların araştırılması.	İsveç’ teki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler.	Bilgiye dayalı kaynaklar (fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması), işletme performansı ile pozitif ilişkili olup bu durum girişimcilik yönelimini güçlendirmektedir
2004	Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., ve Chadwick, K.	Kültürel çeşitliliğin yönetim ve firma performansına etkisinin girişimcilik yönelimi çerçevesinde değerlendirilmesi.		Değişkenler, girişimcilik yöneliminin boyutlarından yenilik ile pozitif ilişkili bulunurken risk alma ile negatif ilişkili bulunmuştur.
2005	Dess, G. G., ve Lumpkin, G. T.	Bir firmanın girişimcilik yönelimi ile genel performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi.		Kurumsal girişimcilik stratejisini takip eden firmalar yeni girişim fırsatları ve stratejik yenilenme ile sürdürülebilir avantaj elde edebilmektedirler.
2005	Wiklund, J., ve Shepherd, D.	Girişimcilik yönelimi ile küçük işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek.		Girişimcilik yönelimi performanstaki değişimleri açıklar.
2005	Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., ve Kyläheiko, K.	Girişimcilik yönelimi ve firma kapasitesinin yapılandırılmasının uluslararası performansa etkisi.	217 imalat ve servis organizasyonu.	Bir firmanın girişimcilik yönelimi ve kapasite yapılandırması uluslararası performans ve rekabet avantajı sağlamada etkilidir.
2006	Cheng Patrick Low, K.	Girişimciliği engelleyen kültürel engelleri belirlemek.	Singapur	Araştırma sonucuna göre girişimciliği engelleyen faktörler, gereğinden fazla uysal olmak, şımarık olmak ve bunlar dışında başarısızlık korkusu yaşamak şeklinde tespit edilmiştir.
2006	Wiklund, J.	Girişimcilik yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisinin sürdürülebilir olup olmadığını belirlemek.	İsveç’ teki küçük işletmeler	Girişimcilik yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca küçük işletmelerde girişimcilik yönelimine yapılan yatırımların faydalı olacağı sonuçlar arasındadır.

Tablo 2.2.: Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Çalışmalar (Devam: 1)

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2007	Baron, R. A.	Yeni girişimde bulunmanın altında yatan davranışsal ve bilişsel faktörlerin incelenmesi.		Yeni girişimde bulunmanın davranışsal ve bilişsel faktörler üzerindeki rolü tartışılmıştır.
2007	Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., ve Wiklund, J.	Araştırma girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutu olan risk alma ve aile şirketleri üzerindeki etkisi üzerine odaklanmaktadır.	İsveç'deki KOBİ ler.	Aile şirketleri risk almada aile dışı şirketlere göre daha az risk almaktadırlar. Çünkü onlara göre risk almak negatif bir performans göstergesidir.
2008	Muzychenko, O.	Girişimcilerin kültürlerarası (uluslararası) iş fırsatlarını değerlendirmede, yönetmede kültürel çevrenin etkisini belirlemek.		Çalışma sonucunda uluslar arası fırsatları tanımada kültürlerarası yetkinliğin öneminden bahsedilerek araştırmacılar ve uygulayıcılar için önemli bilgiler sunulmuştur.
2009	Hadızadeh, M. A., Raminmehr, H., ve Hosseini, S. S.	Çalışanların girişimcilik tutumu (örgüt düzeyinde) ile duygusal zekaları arasındaki ilişkiyi belirlemek.	İran Petrol şirket çalışanları.	Araştırma neticesinde girişimcilik tutumu ile duygusal zeka arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
2009	Zampetakis, L. A., Beldekos, P., ve Moustakidis, V. S.	Girişimciliği etkileyen bireysel faktörleri belirlemek.	Yunanistan'da dört işletmeden 224 kişi.	Sonuçlar kişisel ve bağlamsal değişkenlerin bireysel girişimcilik davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir.
2010	Frank, H., Kessler, A., ve Fink, M.	Girişimcilik yöneliminin işletme performansına etkisi.	Avusturya'da ki 266 işletme	Analiz, finansal sermayeye yüksek bir erişim sağlandığında girişimcilik yönelimi ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.
2013	Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S. ve Sapienza, H. J.	Girişimci yetenekleri (Entrepreneurial Capabilities) tanımlamak ve bu yeteneklerin oyun değiştirici (game-changing) işletme stratejilerine etkisini sorgulamaktır.		Girişimciliğin, stratejik liderliğin ve rekabetin birbirlerine bağlı olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 2.2.: Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Çalışmalar (Devam: 2)

Yıl	Yazar	Amaç	Örnekleme	Sonuç
2013	Ahmadi, M., ve Ranjbari, M.	Örgüt kültürü ve boyutları (stratejik vizyon, müşterek ilişkiler, değişim isteği, çalışanların birlik ve beraberliği, bilgi kullanımı ve performans baskısı), arasındaki ilişkinin girişimciliğe etkisi.	Kerman motor şirketi çalışanları	Örgütlerin zekası ve boyutlarının girişimcilik ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca en yüksek dereceli ilişkinin bulunduğu boyut bilgisidir.
2013	Koelling er, P., Minniti, M., ve Schade, C.	Cinsiyet ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi.	17 ülkedeki temsili nüfus.	Kadınların erkeklere oranla girişimcilik yönelimleri daha düşüktür ve girişimcilik kabiliyetleri açısından da özgüven eksikliği yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca kadınların başarısızlık korkusunun erkeklerden daha fazladır.
2013	Lim, S., ve Envick, B. R.	Cinsiyet ve kültürün girişimcilik yönelimine etkisi.	96 ABD, 114 Kore, 80 Fiji ve 99 Malezya üniversite öğrencisi(389)	Cinsiyet ve kültürler arasında girişimcilik yönelimi açısından önemli farklılıklar görülmüştür ve cinsiyet ile kültüre dayalı kişiselleştirilmiş yaklaşımların önemi ortaya konmuştur.
2014	Antonio, T., Lanawati, S., Wiriana, T.A. ve Christina, L.	Öğrencilerin karakterlerini oluşturan üç faktörün (yaratıcılık, zeka, kişilik), mezun olduklarında onların girişimciliğine olan etkisini tespit etmek.	Ciputra üniversitesi 2006-2007 yılı mezunları (283 kişi).	Araştırma sonuçlarına göre, Mezunların kişilikleri ile girişimcilik başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.
2014	Helms, M.M., Rutti, R.M., Lorenz, M., Ramsey, J. ve Armstrong, C. E.	Öğrencilerin, uluslararası deneyim, kültürel zeka ve girişimcilik eğitime olan bağlılıklarını ortaya koymak.	Girişimcilik kursuna kayıtlı 142 öğrenci.	Araştırma bulguları, uluslararası deneyim ile kültürel zeka arasında pozitif yönlü bir ilişkinin ve kültürel zeka ile girişimcilik eğitime olan bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.
2016	Bouncken, R. B., Plüschke, B. D., Pesch, R. ve Kraus, S.	Firma ittifakının girişimcilik yönelimine etkisi.	İmalat sanayindeki 171 işletme.	Ortaklar arasındaki bilgi paylaşımı ürün yeniliğini ve işletmelerin girişimcilik yönelimini artırır.

Uluslararası literatür incelendiğinde girişimcilik ve girişimcilik yöneliminin genel itibarıyla performans, girişimciliği etkileyen ve engelleyen bireysel özellikler, kültürel faktörler ve cinsiyet ile ilişkilendirildiği görülmüştür.

Tablo 2.2.'de verilen araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre girişimcilik yöneliminin öncülleri ve ardılları hakkında çıkarımlarda bulunulabilmektedir. Buna göre girişimcilik yöneliminin öncülleri, kültür (Lee ve Peterson, 2001; Richard vd., 2004; Muzychenko; 2008), bilgi (Wiklund ve Shepherd, 2003; Bouncken vd., 2010), kişilik (Cheng Patrick Low, 2006; Zampetakis vd., 2009; Antonio vd., 2014), duygusal zeka (Hadızadeh vd., 2009), finansal sermaye (Frank vd., 2010), örgüt kültürü (Ahmadi ve Ranjbari, 2013), cinsiyet (Koellinger vd., 2013; Lim ve Envick, 2013), uluslar arası deneyim (Helms vd., 2014), kültürel zeka (Helms vd., 2014). Ardılları ise, sürdürülebilir avantaj (Dess ve Lumpkin, 2005), performans (Jantunen vd., 2005; Wiklund ve Shepherd, 2005; Wiklund, 2006; Frank vd., 2010), rekabet avantajı (Jantunen vd., 2005).

Türkiye içinde girişimcileri girişimcilik davranışı sergilemeye götüren bir süreç olarak girişimcilik yönelimi önemli bir konu olmaktadır ve bu alanda araştırmacılar çalışmalar yapmaktadırlar. Türkiye'de yapılan girişimcilik yönelimi çalışmaları ile uluslararası alanda yapılan girişimcilik yönelimi çalışmaları arasındaki farkı daha net görebilmek, girişimcilik yöneliminin ulusal ve uluslararası literatürde hangi boyutlarla ve hangi sektörler üzerinde çalışılmış olduğunun ayrımını yapabilmek için, yukarıda belirtilen uluslararası çalışmalardan ayrı olarak Türkiye'de girişimcilik yönelimi alanında yapılan bilimsel çalışmalar ayrı olarak incelenmiştir. Böylelikle Türkiye'nin bu konudaki gelişimi daha net görülebilmektedir.

Bu tez çalışmasında yapılan literatür çalışmaları sonucunda girişimcilik yönelimi alanında yapılan Türkiye'de ki çalışmaların kapsamı ve bulguları belirtilerek tablo 2.3.' de verilmiştir.

Tablo 2.3.: Türkiye’deki Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Çalışmalar

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2006	Bozkurt, Ö.	Kişilik özelliklerinin girişimcilik yönelimine olan etkisini belirlemek.	Sakarya üniversitesi (iktisat-işletme-çeko) öğrencileri	Başarılı bir girişimci olabilmek için kişilerin istekli olması, başarıya ihtiyacı duyması, belirsizliğe tolerans göstermesi, kendine güvenmesi, yenilikçi olması, risk alma yönelimine ve kontrol odağına sahip olması gerekmektedir.
2008	Balaban, Ö. Ve Özdemir, Y.	Girişimcilik yönelimi ile girişimcilik eğitimi arasındaki ilişkiyi belirlemek.	SAÜ İİBF İşletme bölümü 2005-2006 öğretim yılı 3. ve 4. sınıf öğrencileri.	Girişimcilik eğitimi bireyin potansiyelini keşfetmesini hızlandırmakta ve yeteneklerini geliştirip başarı şansını artırmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle girişimcilik eğitimi, girişimcilik yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.
2009	Saylı, H., Ağca, V.	Aile işletmelerindeki girişimcilerin sahip oldukları kültürün işletmelerin girişimcilik yönelimlerine olan etkisini belirlemek	Afyon, Denizli ve Uşak illetinde imalat sektöründeki 351 aile işletmesi.	Araştırma bulgularına göre aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel özellikler girişimcilik yönelimlerini etkilemektedir.
2010	Akgün, A.E., Keskin, H., Günsel, A. Ve Sakarya, B.	Girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi, iş karmaşıklığı ve öğrenme yönelimi arasındaki ilişkileri açıklamak ve bütünsel bir model geliştirilmek.	Gebze ve Kocaeli bölgesindeki 65 işletme.	Sonuçlar, hem iş karmaşıklığı hem de girişimcilik yöneliminin öğrenme yönelimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
2010	Çarıklı, İ. H. Ve Koyuncu , O.	Bireylerin kültürel özellikleri ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkinin kültürün bireycilik ve toplumculuk boyutu açısından irdelenmesi.	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu ve Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu’nda temel işletmecilik ve yönetim eğitimi alan 307 kişi.	Araştırma neticesinde bireyci kültür toplumuna sahip bireylerin girişimcilik yönelimlerinin yüksek olduğu ancak toplumcu (toplumsal değerlerin bireysel değerlerden öncelikli olduğu) kültüre sahip bireylerin girişimcilik yönelimlerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 2.3.: Türkiye’de Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar (Devam: 1)

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2010	Altuntaş, G. Ve Dönmez, D.	Girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulması.	Çanakkale Bölgesi’nde faaliyet gösteren otel işletmeleri.	Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Yenilikçilik ve proaktiflik, finansal açıdan büyüme ve karlılık; finansal olmayan açıdan ise çalışan ve müşteri performansları ile ilişkilidir.
2012	Kılıç, R., Keklik, B. Ve Çalış, N.	Üniversite öğrencilerinin girişimcilik yönelimlerinin belirlenmesi.	Balıkesir üniversitesi Bandırma İİBF işletme bölümü öğrencileri	Öğrencilerin aylık gelirleri ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır. Erkek öğrenciler kız öğrencilere göre daha fazla girişimcilik yönelimi sergilemektedirler.
2014	Ballı, E., Ballı, A.İ.K.	Girişimcilik yönelimi ile bireysel değerler arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Çukurova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencileri (346 kişi).	Girişimcilik yönelimi ile en yüksek düzeyde ilişkide olan değer başarıma değeridir ve pozitif yönlüdür. Yüksek gelirli kişilerin yüksek bir girişimcilik eğilimi gösterdiği görülmüştür.
2014	Özdemir, A.A	Amerika ve Türkiye’deki üniversite öğrencilerinin girişimcilik yönelimlerinin karşılaştırılması.	Türkiye Anadolu Üniversitesi İktisat bölümü öğrencileri, Amerika SUNY Cortland Üniversitesi İktisat bölümü öğrencileri olmak üzere 417 kişi.	Türk üniversite öğrencilerinin Amerikalı üniversite öğrencilerine kıyasla yatay bireycilik ve dikey toplulukçuluk düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Amerikalı öğrencilerin girişimcilik niyeti, Türk öğrencilerin girişimcilik niyetinden daha yüksek çıkmıştır. Bireyci kültüre sahip toplumların girişimcilik yönelimleri daha fazla olmaktadır.
2015	Pazarcık, Y., Aydın, E.	Girişimcilik yönelimi ile ilgili verilen eğitimin girişimcilik yönelimi ve davranışı üzerindeki etkisini belirlemek.	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF de 133 örgün ve ikinci öğretim öğrencileri.	Öğrencilerle yapılan aralıklı görüşmeler neticesinde girişimcilikle ilgili tasarlanan derslerin, öğrencilerin girişimcilik yönelimi ve davranışı üzerinde doğrudan etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.3.: Türkiye’ de Girişimcilik Yönelimi Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar (Devam: 2)

Yıl	Yazar	Amaç	Örneklem	Sonuç
2015	Erbil, Y.	İnşaat sektöründeki firmaların örgütsel kültür ve girişimcilik yönelimleri açısından gösterdikleri davranışları değerlendirmek.	2013 yılında, Bursa ilinde, inşaat sektöründe faaliyet göstermekte olan yüklenici firma ile tasarımcı firmalar toplam 10 adet işletme.	Çalışanların tecrübeleri arttıkça girişimcilik yönelimi artmaktadır. Benzer şekilde işletmelerin yaşı (tecrübesi) arttıkça girişimcilik yönelimleri artmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça girişimcilik yönelimi azalmaktadır. Bunun nedeni ise kişilerin temkinli olmayı tercih etmelerine bağlanmaktadır.
2015	Uygun, M., Mete, S. ve Güner, E.	Genç girişimci adaylarının girişimciliğe yönelik motivasyonları ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Aksaray üniversitesi öğrencileri.	Sonuçlara göre genç girişimci adayların girişimciliğe yönelik motivasyonları, girişimcilik yönelimini arttırmaktadır.
2016	Artuğer, S., Ayazlar, G. Ve Bahar, O.	Otel çalışanlarının girişimcilik yönelimlerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi.	Marmaris’teki 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları.	Araştırma sonuçlarına göre, erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre girişimcilik yönelimleri daha fazladır. Girişimcilik eğitimi alan kişilerin girişimcilik yönelimleri daha fazladır. Evli çalışanlar evli olmayanlara göre daha fazla risk alma yönelimindedir. Eğitim seviyesi arttıkça risk alma, tecrübe arttıkça ise yenilik yapma yönelimi azalmaktadır.
2016	Salik, N. Ve Kaygın, E.	Demografik değişkenler açısından üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin belirlenmesi.	Kaflas Üniversitesi işletme bölümü 3. Ve 4. Sınıf öğrencileri.	Erkek öğrenciler kız öğrencilere oranla daha yenilikçi ve özgüven sahibidirler. 26 yaş ve üzeri risk almaya daha eğilimlidirler. Köyde yaşayanların il, ilçe ve kasabada yaşayanlara göre belirsizliğe karşı toleransı ve başarıya ihtiyacı düşüktür.
2016	Uygun, M., Güner, E.	Girişimcilik eğitimi ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi irdelemek.	Aksaray Üniversitesi’nde zorunlu girişimcilik eğitimi alan 1340 öğrenci.	Girişimcilikle ilgili alınan eğitimin girişimcilik yönelimi olumlu etkilediği bulunmuştur. Ayrıca girişimcilik eğitiminin, girişimcinin bilgi ve becerileri açısından da olumlu etkileri bulunmaktadır.

Ulusal yazın incelendiğinde girişimcilik yöneliminin genel itibariyle kişilik özellikleri, örgüt kültürü, performans, eğitim ve üniversite öğrencilerinin girişimcilik yönelimlerini belirleme ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

Tablo 2.3.'teki sonuçlara göre, girişimcilik yöneliminin öncülleri, kişilik özellikleri (Bozkurt, 2006), girişimcilik eğitimi (Balaban ve Özdemir, 2008; Pazarcık ve Aydın, 2015; Artuğer vd., 2016; Uygun ve Güner, 2016), bireyci kültür (Çarıkcı ve Koyuncu, 2010; Özdemir, 2014), kültürel özellikler (Sayılı ve Ağca, 2009), yüksek gelir sahibi olma (Kılıç vd., 2012; Ballı ve Ballı, 2014), başarıma değeri/ihtiyacı (Ballı ve Ballı, 2014), tecrübe (Erbil, 2015) ve motivasyon (uygun vd., 2015) gibi unsurlar olarak ortaya konmaktadır. Türkiye'deki bilimsel araştırmalara göre girişimcilik yöneliminin ardılları ise, öğrenme yönelimi (Akgün vd., 2010) ve finansal performanstır (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

2.2.3. Girişimcilik Yöneliminin Önemi

18. yüzyılla birlikte iktisat teorisinin gündemine giren girişimcilik piyasa ekonomileri içerisinde her zaman önemli bir yere sahip olmuştur (Yıldız ve Alp, 2012: 30). Girişimcilik yönelimi özelde işletmelerin, genelde ise ülkelerin ekonomik büyüme, istihdam, sosyal ilerleme gibi gelişme stratejilerinde güçlü bir araç olarak yer almaktadır (Balaban ve Özdemir, 2008: 134).

Yeni bir girişimde bulunmak işletmelere karmaşık bir ortamda faaliyet gösterme zorluğunu getirmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için girişimcilerin, girişimci kişilik özelliklerini (risk alma, yenilikçi olma, proaktiflik) benimsemeleri gerekmektedir. (Muzychenko, 2008). Girişimcilik yönelimi diğer kaynaklar ve güçlü bir pazarlama yeteneği ile birleştiğinde, girişimcilerin, uluslararası pazarlardaki fırsatları görmesine ve değerlendirmesine, yeni ürün ve teknolojilerle pazara girmesine, aynı zamanda proaktif bir duruş sergilemesine imkan tanıyarak rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bunun dışında girişimcilik yönelimine sahip kişiler, strateji geliştirerek faaliyete sokmada daha başarılı olmaktadır. (Beğendik, 2013: 116-118). Öte yandan girişimcilik yöneliminin yüksek olduğu işletmelerinde, belirsizlik durumlarıyla kolay başa çıktıkları söylenebilmektedir.

Yeni ürün, hizmet ve süreç gibi faaliyetlerin geliştirilerek işletmelerin değişen çevreyle birlikte gelişmesi sağlanmakta ve bu durum yine rekabet avantajı getirmektedir. (Solmaz, 2016: 35). Dolayısıyla girişimcilerin eylemleri (aldığı kararlar, geliştirdiği stratejiler, yaptığı uygulamalar vb.) işletme başarısında oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır (Tomak, 2011: 73). Bu bağlamda girişimcilik potansiyeline sahip kişilerin desteklenmesi büyük önem taşımaktadır (Bozkurt vd., 2012: 108).

Girişimciler, yeni girişim yaratmada ülkeler için merkezi bir role sahip olmaktadır (Baron, 2007: 167). Girişimcilik yönelimi yeni düşüncelerin uygulanması ile yeni endüstrilerin doğması, istihdam yaratma, kaynakların kar getirecek yeni iş alanlarına aktarılması, üretimi artırma, atıl durumdaki kaynakların kullanımı ile refahın artması, ekonominin canlandırılması, pazarın daha dinamik ve rakabetçi bir hale gelmesi gibi birçok alana katkı sağlamaktadır (Yılmaz ve Günel, 2011: 3). Bu dinamik ve rakabetçi pazarın temel kaynağı girişimcilerdir. Girişimcilik yöneliminin düşük olduğu bir ortamda yenilikler, üretimler, hizmetlerde ilerleme ve gelişme seviyesi düşük olmaktadır. (Yalçıntaş, 2010: 97). Örneğin Drucker'ın 1985 yılındaki araştırmasına göre son 20 yıl içinde yaratılan 35 milyonluk istihdamın 24 milyonu 1974-84 döneminde yaratılan yeni işlerden oluşmaktadır. Bunun arkasındaki en büyük itici güç olarak artan girişimcilik yönelimi görülmektedir. (TÜSİAD, 2002: 40). Dünya Girişimcilik Platformu araştırmasına göre, yüksek girişimcilik faaliyeti gösteren ülkelerin ekonomik büyümeleri ortalamanın üstünde olmaktadır (TÜSİAD, 2002: 40).

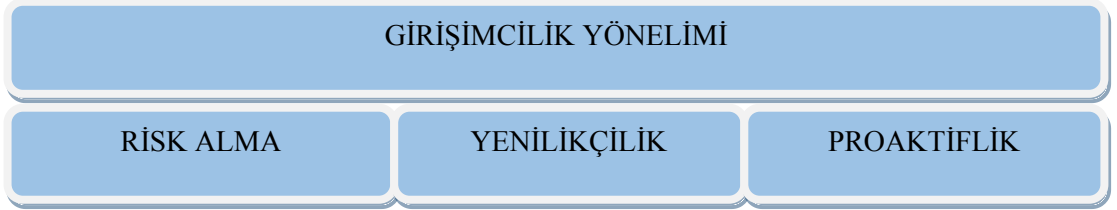
2.3. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN BOYUTLARI

Girişimcilik yönelimi literatürde pek çok yazar tarafından farklı boyutlarla ele alınmıştır. Tablo 2.4.'te de görülebileceği gibi girişimcilik yönelimi, risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, merkeziyetçilik, büyüme vektörü, esneklik, analiz etme, stratejik yenilik, agresif rekabetçilik, yeni iş kurma, örgütsel yenilenme, özerklik gibi birbirinden farklı boyutlar ile ele alınmıştır.

1996’ da Lumpkin ve Dess saldırgan rekabet ve özerklik boyutunu girişimcilik yönelimine dahil etmiş olsalar da sonradan dahil edilen bu boyutların her zaman pozitif bir ilişki içinde olamayacağını söylemişlerdir. Diğer araştırmacılar ise saldırgan rekabet boyutunu genel itibariyle proaktiflik boyutu ile bağdaştırmışlardır. Girişimcilik yönelimi boyutları tablosu incelendiğinde en çok kullanılan boyutların risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olduğu görülmektedir. Bu alanda çalışma yapanlarda alt orta seviye yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarda bu üç boyutu kullanmışlardır. (Solmaz, 2016: 44).

Girişimcilik yönelimi alanında yapılan çalışmalar da dikkate alındığında bu tez çalışmasında girişimcilik yönelimi üç boyut (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik) olarak kabul edilmekte ve girişimcilik yönelimi, Bouncken, Plüscke, Pesch ve Kraus (2014), Chen, Chang, ve Chang (2015) ve Hughes ve Morgan (2007) ölçeklerinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 2.1.: Girişimcilik Yöneliminin Boyutları (Bouncken v.d., 2007)



Girişimcilik yönelimi konusunda çalışma yapan araştırmacıların girişimcilik yönelimi boyutlarıyla ilgili sınıflandırmaları tablo 2.4.’te gösterilmektedir.

Tablo 2.4.: Girişimcilik Yönelimi Boyutları

Tarih	Yazar	Boyutlar
1973	Mintzberg	Risk alma, Yenilikçilik (inovasyon eğilimi), Proaktiflik, Merkeziyetçilik, Büyüme Oryantasyonu
1977	Khandvalla	Risk Alma, Esneklik, Merkeziyetçilik
1978	Miller ve Friesen	Risk Alma, Proaktiflik, Analiz Etme
1982	Miller ve Friesen	Risk Alma ve Yenilikçilik
1983	Miller	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1987	Morris ve Paul	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1988/ 1989/ 1990	Covin ve Slevin	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1990	Guth ve Ginsberg	Yenilikçilik, Yeni İş Kurma, Stratejik Yenilenme
1990	Covin ve Covin	Agresif Rekabetçilik
1990	Covin	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1990	Covin ve Slevin	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1991	Covin ve Slevin	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik, Agresif Rekabetçilik
1991	Zahra	Formel, İnfornel
1991	Miles, Arnold ve Thompson	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1993/ 1996	Zahra	Yenilikçilik, Yeni İş Kurma, Stratejik Yenilenme
1994	Smart ve Conant	Risk Alma, Yenilikçilik, Yönetmel Yetkinlik, Yaratıcı Fırsatçılık
1994	Merz vd.	Yenilikçilik ve Proaktiflik
1995	Merz ve Sauber	Yenilikçilik ve Proaktiflik
1995	Zahra ve Covin	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1996	Brown	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1996	Lumpkin ve Dess	Kendi kendini kontrol, Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik, Saldırgan rekabet
1997	Becherer ve Maurer	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1997	Dickson ve Weaver	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1997	Knight	Yenilikçilik ve Proaktiflik
1998	Barrett ve Weinstein	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1998	Zahra ve Neubaum	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1998	Caruana, Morris ve Vella	Yenilikçilik ve Proaktiflik

Tablo 2.4.: Girişimcilik Yönelimi Boyutları (Devam: 1)

Tarih	Yazar	Boyutlar
1999	Barringer ve Bluedorn	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
1999	Wiklund	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2000	Zahra ve Garvis	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2000	Zahra ve Neubaum ve Huse	Yenilikçilik ve Yeni İş Kurma
2000	Barrett, Balloun ve Weinstein	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2000	Lee ve Peterson	Kendi kendini kontrol, Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik, Agresif rekabet
2001	Lumpkin ve Dess	Proaktiflik ve Saldırgan Rekabetçilik
2001	Antoncic ve Hisrich	Yenilikçilik, Proaktiflik, Yeni İş Kurma, Örgütsel Yenilenme
2002	Liu, Luo ve Shi	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2002	Kreiser, Marino ve Weaver	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2002	Marino, Strandholm, Steensma ve Weaver	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2003	Antoncic ve Hisrich	Risk Alma, Yenilikçilik, Proaktiflik, Yeni İş Kurma, Örgütsel Yenilenme, Agresif Rekabetçilik
2003	Messeghem	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2004	Richard vd.	Yenilikçilik ve Risk Alma
2005	Chen, Zu ve Anquan	Yenilikçilik ve Yeni İş Kurma
2005	Wiklund ve Shepherd	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2005	Tarabishy, Solomon, Fernald ve Sashkin	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2005	Voss, Voss ve Moorman	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik, Saldırgan Rekabetçilik, Özerklik
2007	Avlonitis ve Salavou	Proaktiflik ve Agresif Rekabet
2007/ 2008	Cools ve Van den Broeck	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik
2010	Pearce, Fritz ve Davis	Risk alma, Yenilikçilik, Proaktiflik, Saldırgan Rekabetçilik, Özerklik

Kaynak: (Lee ve Lim, 2009:3 Akt: Beğendik, 2013: 106; Solmaz, 2016: 38-40; Covin ve Wales, 2012: 679).

2.3.1. Risk Alma

Türk Dil Kurumu' ne göre risk, “zarara uğrama tehlikesi”, “iktisadi karar birimlerinin verecekleri kararlar sonucunda ortaya çıkacak getiriye olumsuz etkileyebilecek olayların gerçekleşme olasılığı” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2017). Risk, belirli bir dönemde içinde bulunulan koşullar altında girişilen işlerin gelecekteki sonuçlarının değişimi ve olumsuz olma olasılığıdır (Kalkan ve Deniz, 2013: 43). Bu tanımlara göre risk, geleceğin belirsiz olması nedeniyle alınan kararların ya da girişimde bulunulan işlerin olumsuzlukla sonuçlanması ihtimalidir.

Risk alma, bireyin sonuçları ne olacağı konusunda kesin bir bilgiye sahip olmadan, makul bir başarısızlık düzeyini göze alarak yeni girişimlere yönelimini ifade etmektedir (Fiş ve Wasti, 2009: 132). Başka bir tanımda, risk alma bilinmeyen iş alanlarına yapılan cesur hamleler ve/veya belirsizlik koşulları altında girişimde bulunulacak işe önemli kaynakların tahsis edilmesidir (Engelen, Kube, Schmidt ve Flatten, 2014: 1354). Kişi böylelikle bir nevi bilinmeyene yatırım yapmaya niyetlenmektedir. Girişimci bu yatırımı sonucunda kazanç ya da kayıpla karşılaşabilir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 54). Ancak girişimciliğin doğası gereği, girişimci başarısız olmaktan korkmamaktadır. Nihayetinde risk ve belirsizlik durumu, girişimcilerin, girişimde buldukları iş alanının geleceğini göremedikleri durumlarda aldıkları kararlarla ilgili olup, bu kararlara bağlı olarak girişimci başarısız olabilmektedir. (Beğendik, 2013: 109).

Olumsuz anlam yükü tarafıyla, risk alma belirsiz, istenmeyen bir durum veya tehlikeyle ilgilidir. Bununla birlikte, risk almanın diğer ucunda fırsatlar ve bunların başarılması neticesinde elde edilmesi muhtemel oldukça tatminkar kazanımlar bulunmaktadır. Kişilerin risk alma yöneliminde olmasının sebebinin altında da elde etme ihtimali oldukları bu kazanımlar bulunmaktadır. (Timuroğlu ve Çakır, 2014: 122). Buna göre risk alma yönelimi sergileyen bir kişiyi diğerlerinden ayıran nokta; diğerlerinin gördüğü ancak üstlenmeye cesaret edemediği iş fırsatlarını değerlendirmesi sonunda tatminkâr bir kazanım elde etmeye yönelik yatkinliğe sahip olmasıdır (Durukan, 2006: 29).

Risk alma bir girişimcinin elde etmeyi umduğu kazanım kadar, kaybı da göze almasını içermektedir. Bir girişimci bu amaçla bazı kaynakları bir araya getirerek kayıptan daha fazla kazanç elde etmeyi umduğu işlere girişme yönelimi göstererek kazancı maksimize etmeye ve kaybı minimize etmeye yönelik davranışlar sergilemektedir.

Kazancın maksimizasyonu ve kaybın minimizasyonu, bir girişimcinin rasyonel davranacağından hareketle risk alma yönelimi sergilemenin temel varsayımıdır. Bu yönüyle, bir girişimci kayıp üzerine tanımladığı riski önceden elinden geldiğince hesaplayarak onu makulleştirmekte ve davranışlarını buna göre rasyonelleştirmektedir. (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013: 106). Bu noktada kişilerin risk algısı önemli olmaktadır. Algılanan risk, kişilerin riskin ciddiyeti ve özellikleri hakkındaki öznel düşüncelerini ifade etmektedir. Kişiler içinde buldukları durum ve çeşitli unsurların etkisiyle girişimlerin ya da yatırımların olası risklerini farklı algılayıp yorumlamaktadırlar. Riskin farklı kişilerce farklı algılanması ile değişik düzeylerde risk alınmakta ve farklı yatırımlar-girişimler yapılmaktadır. (Saraç ve Kahyaoğlu, 2011: 137).

Günümüz dünyasında her alanda değişimin giderek artması belirsizlik durumunun da artmasına neden olmaktadır. Belirsizlik durumu nedeniyle zamanında verilemeyen kararlar işletmelerin fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle belirsizlik ortamında fırsatları kaçırmamak adına girişimcilerin belli bir oranda risk alarak girişimde bulunmaya devam etmeleri gerekmektedir. Girişimcilerin risk alma yönelimlerinin artmasıyla verebilecekleri kararlar sonucu rekabet avantajına, daha yüksek kara, büyüme/gelişme gibi kazanımlara ulaşabilme olasılıkları artmaktadır (Basım, Korkmazzyürek ve Tokat, 2008: 123). Ayrıca araştırmalar risk alma yönelimi yüksek işletmelerin ürün yeniliğine önem verdiklerine ve yüksek bütçeli projelere yönelme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu durum riskli olsa da yeniliğe ulaşma ihtimalini arttıran önemli faktörlerden biridir. (Bouncken, Plüscke, Pesch ve Kraus, 2014: s.y).

İşletmelerin/girişimcilerin maruz kaldıkları riskler genelde sistematik risk ve sistematik olmayan riskler olarak sınıflandırılmaktadır. Sistematik risk; ekonomik, politik ve diğer çevre şartları nedeniyle ortaya çıkmakta ve ekonomideki tüm işletmeleri etkilemektedir. İşletmeler bireysel olarak bu riskleri engelleme imkanına sahip olamamakta, ancak kendilerini bu riskten en az zararla kurtarmak için tedbirler alabilmektedirler. Sistematik olmayan risk ise; tek bir sektör veya işletmeye özgü olan ve sadece bunları etkileyen riskler olup işletmeler kendi faaliyetlerini kontrol ederek bu tür riskleri azaltma şansına sahip olabilmektedirler. (Tanrıöven ve Aksoy, 2011: 120).

Sistematik riskler; spekülasyon ya da psikolojik faktörlerden oluşan ve piyasalardaki dalgalanmalar neticesinde tüm yatırım getirilerinde oluşan değişiklikler olarak ifade edilen piyasa riski (Usta ve Demireli, 2010: 27), uluslararası pazarlarda yapılan yatırımların getirilerinin siyasi belirsizlikler veya politik kararlar (hükümet istikrarı, sosyo-ekonomik durum, yatırım profili, iç ve dış karışıklıklar, askeri kanadın siyasete karışması, dini ve etnik anlaşmazlıklar, hukukun üstünlüğü gibi) nedeniyle ülkeye geri dönmesinin engellenmesiyle ilgili yaşanan risk olarak ifade edilen politik risk (Usta ve Demireli, 2010: 27; Kaya, Güngör ve Özçomak, 2014: 75), fiyatlar genel seviyesindeki artışlar sebebiyle paranın satın alma gücünde meydana gelen düşüşler olarak ifade edilen enflasyon riski (Usta ve Demireli, 2010: 27), piyasadaki faiz oranlarının değişme olasılığı olarak ifade edilen faiz oranı riski (Usta ve Demireli, 2010: 28) ve ülke parasının yabancı paralar karşısında değer kaybetmesi veya yabancı paralar arasında döviz bakımından değerlerinin değişimi nedeniyle yaşanacak zararlar olarak ifade edilen döviz kuru riski (Mandacı, 2003: 71) bu gruba girmektedir.

Sistematik olmayan riskler; yönetim riski, endüstri riski ve finansal risk olmak üzere üç tanedir. Buna göre yönetim riski, işletme yöneticilerinin hatalarının sonucu işletmenin kötü yönetilmesi nedeniyle işletmede ortaya çıkması olası zararlardır. Yönetim riskinde işletmelerin izleyeceği stratejiler, uyguladığı ya da gelecekte uygulayacağı politikalar işletmenin başarısını etkilemektedir. İşletmelerin karlılık, verimlilik gibi performans kriterleri yönetim başarısıyla yakından ilgili

olmaktadır. (Sayılğan, 2008: 454). Endüstri riski, işletmenin içinde bulunduğu endüstri ve buna bağlı olarak işletmenin endüstri içindeki pozisyonundan kaynaklanan risktir (Usta ve Demireli, 2010: 29). İşletmenin satışları ve gelirleri üzerinde olumsuz etki yapabilecek olan tüm ihtimaller olarak ifade edilen endüstri riski, tüketici tercihlerinin değişmesi, dış rekabetin artması, hammadde tedariğinde yaşanan zorluklar ve teknolojik değişim nedeniyle artmaktadır (Taner ve Akkaya, 2009: 182). Finansal risk ise, çevredeki değişimlerin bir sonucu olarak fiyat dalgalanmaları neticesinde girişimcilerin aktif (varlık: mevcutları ve alacakaları) ya da pasif (kaynaklar: sermayesi ve borçları) değerlerinin değişmesidir (Demir ve Önem, 2012: 26). Finansal risk benzer bir tanımda, hızlı ekonomik gelişmelerin ve rekabetin yaşandığı bir ortamda girişimcilerin ya da işletmelerin yaptıkları yatırımlar ve borçlanmaları durumunda üstlendikleri finansal risklerden kaynaklanacak zararlardan oluşmaktadır (Bayrakdaroğlu, Sarı ve Heybeli, 2012: 12). Bu zararları en aza indirmede bir bakıma ekonomik başarı sağlamada, verilen kararların doğru olması dışında zamanında verilmiş ve uygulanmış olması da önemli olmaktadır (Sayılğan, 1995: 325). Bir girişimcinin finansal açıdan risk algısını etkileyen faktörler kişilik özellikleri, psikolojik faktörler, demografik ve sosyo-ekonomik faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen değişimler risk algısını değiştirmektedir. Buna göre risk algısı statik değil dinamiktir. (Saraç ve Kahyaoğlu, 2011: 138).

Sistematik ve sistematik olmayan risk başlıkları altında anlatılan bu risk faktörlerini bertaraf edebilmek girişimcilerin çözüm aradığı bir konu olmaktadır. Bu belirsizlikler ve olası başarısızlık düşüncesi girişimcilerin risk alma yönelimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Alternatifler arasından en uygun olanının seçilmesi ve gelecekle ilgili doğru kararların verilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak kişilerin gelecekte planladıkları kazanımları elde etmeleri ancak rasyonel bir risk analizi yapmaları ile mümkün olacaktır. Bu noktada risk yönetimi işletmelerce üstünde çalışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk yönetimi, kişi ve işletmelerin girişimde bulunmayı düşündükleri faaliyetlerin finansal açıdan ne kadar risk taşıdığıнын ölçülmesi ve bu ölçütün kabul edilebilir bir risk seviyesine çekilmesidir. Risk yönetimi ile işletmelerde beklenmeyen olası kayıpların en düşük maliyetle

kontrol altına alınması ve karlılık içinde faaliyetlerine devam etmesi sağlanmaktadır. (Emhan, 2009: 213). Böylelikle girişimci gelecekteki başarısızlık ihtimallerini doğru yorumlarak risk almaya yönelimli bir hale gelmektedir.

Bu çalışma çerçevesinde risk alma boyutunun ölçümü şu ifadelerle yapılmıştır: bir çalışanın yüksek risk alma eğiliminin sonucunda yüksek getiri elde edeceğine dair bir düşünceye sahip olması, bir çalışanın ayırt edici özelliklerinden birisinin risk almaya meyilli olması ve son olarak, bir çalışanın yeni iş fırsatları için sürekli arayış içerisinde olmasıdır.

2.3.2. Yenilikçilik

TDK' ya göre yenilik “*yeni olma durumu*”, “*varolan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yeni yönetim uygulamalarının geliştirilmesi*”, “*özdeşi bulunmama, ortaya ilk kez konulma*”. Yenilikçilik ise, “*yenilikçi olma durumu*” şeklinde tanımlanmaktadır. (TDK, 2017). Yenilikçilik, bir kişinin yönetimsel ve operasyonel açılardan girişimlerde bulunurken yeni ürün, hizmet veya yöntem ile sonuçlanan bir süreci harekete geçirmek için yeni fikirler deneme yöneliminde olmasıdır (Engelen, Kube, Schmidt ve Flatten, 2014: 1354). Yenilikçiliğin, işletmelerin yeni ürünler, hizmetler, yöntemler, teknolojiler vs. üretmesi ya da geliştirmesi dışında önemli bir diğer amacı karşılaşılan sorunlara yaratıcı ve farklı çözümler getirmesidir. Ayrıca radikal olma derecelerine göre farklılıklar gösterse de yenilikler temelde var olan teknoloji ve uygulamaları terk etme isteğine dayanmaktadır. (Beğendik, 2013: 110).

Tarih boyunca yenilikçilikle birçok tanım yapılmıştır. Yenilikçilikle ilgili araştırmacıların yaptıkları tanımlar tablo 2.5.'te gösterilmektedir.

Tablo 2.5.: Yenilikçilik tanımları

Yıl	Yazar	Yenilikçilik (inovasyon) Tanımları
1966	Schmookler	“Bir işletme kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur”.
1967	Becker/Whisler	“Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan bir tarafından ilk defa kullanılmasıdır”.
1967	Knight	“İnovasyon, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir”.
1976	Downs/Mohr	“Organizasyonlardaki farklı uygulanmalardır”.
1982	Freeman	“Endüstriyel inovasyon, yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir ürünün pazarlanması ya da yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticaret faaliyetlerini kapsar”.
1982	Moore/Tushman	“İnovasyon, pazardaki bir gereksinimin sentezlenmesi ve bu gereksinime yanıt veren ürünün üretilmesidir”.
1985	Drucker	“İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir”.
1985	Rothwell/Gardiner	“...İnovasyon sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez (radikal inovasyon), aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir (iyileştirme veya artımsal inovasyon)”.

Tablo 2.5.: Yenilikçilik Tanımları (Devam: 1)

Yıl	Yazar	Yenilikçilik (inovasyon) Tanımları
1985	Rickards	“İnovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya konmasıdır. ...Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) yeni yaklaşımlarla çözülmesidir”.
1987	Roberts	“İnovasyon = buluş + kullanım. Buluş, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları kapsar. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve buluşlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini, ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır”.
1990	Porter	“Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar”.
2005	Oslo Klavuzu (OECD ve Eurostat)	“İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da şirketçi uygulamalarda, işyeri, organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır”.

Kaynak: (ELÇİ, 2007, “İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı”, Ankara.: 25)

Bu tanımlardan anlaşılmaktadır ki; yenilikçilik işletmelerin/girişimcilerin temelde kazanç sağlama güdüsüyle herhangi bir konuda yaşanan zorluk, eksiklik veya ihtiyacı karşılamak adına yeni ve farklı çözümler getirme temelinde yenilik yapmaya eğilimli, yatkın ve istekli olmasıdır. Nihayetinde yenilikçiliğin ilk adımı işletmenin/girişimcinin yenilik yapma yönelimine sahip olmasıdır.

Yenilikçilik denildiğinde akla ilk olarak ürünlerde yapılan yenilikler gelse de yenilik bununla sınırlı değildir. Yenilik farklı alanlarda yapılabilmektedir. Yeniliğin türleri aşağıda anlatılmaktadır (Elçi, 2007: 3-16; Oslo Kılavuzu, 2006: 51-56);

Ürün yeniliği: Mevcut üründe değişiklik, farklılıklar, yenilikler yapılması veya daha önce olmayan bir ürünün geliştirilmesi ve pazara sunulmasıdır. Örneğin, ekmek tost haline geldiğinde otomatik olarak kapanan tost makineleri örneğinde olduğu gibi, tost makinesinin iyileştirilmesi yönünde yapılan bu yenilik kullanıcıya kolaylık ve rahatlık sağlamaktadır.

Hizmet yeniliği: Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmetin sunum, dağıtım sistemindeki yenilikler, farklılıklardır. Örneğin, bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri, kiralık araçlarda eve teslim ve evden iade sistemi gibi müşterilere kolaylık sağlayan yeniliklerdir.

Süreç yeniliği: Farklı bir üretim veya dağıtım yönteminin geliştirilmesi ya da mevcut yöntemlerin değiştirilerek daha iyi bir konuma getirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve yazılımlarda önemli değişimleri içermektedir. Örneğin, bilgisayar destekli ürün geliştirme, otomatik sesli yanıt sistemi, elektronik bilet kesme gibi.

Organizasyon yeniliği: Yeni ve farklı çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da mevcut yöntemlerin işletmeye uyarlanarak kullanılmasıdır. Örneğin, işletme faaliyetleri (üretim, finans, pazarlama, strateji) için entegre bir izleme sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi.

Pazarlama yeniliği: Ürünlerin kendisinde veya ambalajında farklı ve yeni tasarımların yapılması, fiyatlandırılması, konumlandırılması, ürün tanıtımı, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ya da mevcut olanların iyileştirilmesidir. Örneğin, bir mobilyanın cazibesini arttırmak ve yeni bir görünüm kazandırmak için tasarımında önemli değişikliklerin yapılması, bir mağazada yalnızca kredi kartı ya da ödül kartı sahiplerinin yararlanabileceği özel mağaza içi indirimlerin ilk kez kullanılması.

Toplumsal yenilik: Toplumun her kesimine yarar sağlayacak yenilik, iyileştirme, değişiklik faaliyetlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bu yenilik genel itibariyle diğer yenilikleri de kapsamaktadır.

Radikal ve artımsal yenilik: Daha önce denenmemiş ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi radikal yeniliktir. Adım adım yapılan bir dizi iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini içeren yenilikler ise artımsal yeniliktir.

Yenilikçilik bilim temellidir ve kişiler pratik bilgi ile yenilik yapmaktadırlar. Ayrıca yenilikçilik ar-ge kaynaklı olup uygulama ve pazar odaklıdır. Yenilik sadece şirket içinde değil değer zinciri içindeki ve dışındaki ilişkiler ağı (tedarikçiler, müşteriler, danışmanlar, bilimsel çalışma kurumu vb.) içinde oluşturulmaktadır. (Sciascia, D’Oria, Bruni ve Larraneta, 2014: 762). Buna göre yenilik tek başına yapılabilen basit bir durumu ifade etmemektedir. Yeniliğin yapılabilmesi için işletmenin ilişkili olduğu kademelerce (müşteri, tedarikçi vs) ve alanında uzman kişilerce gerekli araştırma ve analizler neticesinde verilen kararlar ile yapılabilmektedir. Dolayısıyla bu şekilde daha sağlıklı ve rasyonel kararların alınması beklenilebilmektedir.

Günümüzdeki artan rekabet ve teknolojik gelişmeler nedeniyle işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ancak yenilikçi bir yol izlemek ile olacaktır. Çünkü çevresel faktörler nedeniyle müşteriler artık daha fazlasını daha iyisini talep etmektedirler. Bu talebi karşılayamayan işletmeler ise geri planda kalabilmektedirler. Değişime uyum sağlayamayan işletmelerin sürdürülebilir olmamaları muhtemeldir. Yenilikçi işletmeler ise ihtiyaçları daha iyi karşılayan, rakiplerinden farklı ürün üreten bir çizgi ile taleplerin daha iyi karşılanması nedeniyle müşteri bağlılığını ve memnuniyetini artırarak sürdürülebilirliği sağlamaktadırlar (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 661). Dolayısıyla bir girişimcinin işletmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için potansiyel tüketici taleplerini kendi ürünlerine çekebilmesi ancak mevcut operasyonlarında yenilikler yapmasıyla mümkün olabilmektedir (Akyüz vd. 2006: 236).

Yenilik yapmak işletmelere kendi operatif ve dinamik kaynaklarındaki avantajlarının yanı sıra işletmeler arasındaki yaratıcı ve dinamik etkileşimleri artırarak diğer işletmelerin avantajlarını da beraberinde getirmektedir. Böylelikle yenilikçi işletmenin imajı iş yaptığı işletmelere yayılır (Bouncken, Plüschke, Pesch ve Kraus, 2014: s.y). Buna göre toplum tarafından yenilikçi bir imaja sahip olan işletmenin ortakları ya da işbirliğine girdiği diğer işletmelerde toplum tarafından bu imaja sahip olarak görülmektedir.

Sonuç olarak yenilikçilik, ülke ve işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Yenilikçilik ile pazar için yeni mal ve hizmetler geliştirilmekte, mevcut pazarların büyütülür ya da yeni pazarlara girilir ve yeni iş alanları oluşturulmaktadır. Bu bakımdan istihdam artışı, rekabet avantajı, ekonomik büyüme ve refah artışı sağlanmasında yenilik önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. (Elçi, 2007: 2). Sosyal normlar da bir girişimcinin yenilikçiliğinden etkilenebilir. Örneğin, iPod ürününün pazara sunulması insanların müzik dinleme normlarında köklü değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur.

Yenilikçi işletmelerde teknik olarak eğitilmiş, yaratıcı/yenilikçi kişilerin çalışmasına öncelik verilmektedir. Çünkü yenilikçi anlayışa sahip çalışanlar, problem çözme, yeniliğin etkililiği ve verimliliğini geliştirmede diğerlerine göre daha başarılı olabilmektedirler. Böylece bu işletmelerde girişimcilik yöneliminin artması ise doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bouncken, Plüschke, Pesch ve Kraus, 2014: s.y).

Bu çalışma çerçevesinde yenilikçilik boyutunun ölçümü şu ifadelerle yapılmıştır: bir çalışanın müşterilerin değişen taleplerine, rakiplerin pazara sürdükleri yeni ürünlere, tedarikçilerin yeni beklentilerine ayak uydurması, bir çalışanın işlerinde kuralların dayattıklarının dışında, yeni uygulamalara önem vermesi, bir çalışanın yeni şeyler yapmak için yeni yöntemler kullanması ve son olarak, bir çalışanın işiyle ilgili yeni fikirleri, risklerini hesaba katmak suretiyle değerlendirmesidir.

2.3.3. Proaktiflik

Proaktiflik, fırsat arayışının yüksek seviyede olması, ileride gerçekleşen müşteri taleplerinin önceden tahmin edilmesi ve rakiplerinin önünde olmakla karakterize edilmiştir (Engelen, Kube, Schmidt ve Flatten, 2014: 1354). Proaktiflik, bir kişinin yönetsel ve operasyonel açılardan uygulamaya soktuklarının ilk kez kendisi tarafından yapılıyor olmasıyla ilgilidir. Böylelikle ilgili kişi bulunduğu ortamı ya da pazarı şekillendirme yönelimi göstermekte ve öncü olmayı amaçlamaktadır. (Fiş ve Wasti, 2009: 132). Girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutu işletmenin yeni gelişmeleri olabildiğince erken tahmin etmeye istekli olması ve yeni gelişmeleri beklemek yerine, rakipler karşısında "ilk hamle" olarak hareket eden işletme olma arzusuyla işletmenin stratejik duruşunun yönünü yansıtmaktadır (Frank, Kessler ve Fink, 2010: 180).

Bir kişinin diğerlerinden önce sezdiği fırsatları değerlendirme noktasında inisiyatif ve risk alarak kaynakları bir araya getirip amaçladığı pazarda veya müşteri grubu üzerinde hâkimiyet kuracak girişimlerde bulunması proaktivite ile mümkün olmaktadır (Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz, 2005: 177).

Proaktif işletmeler, durağan stratejiden çok saldırgan stratejilere, sorun çözmekten çok fırsat kovalayıcı tutuma ve düzeltici olmaktan çok destekleyici bir duruş sergilemeye yönelik olmaktadır (Solmaz, 2006: 147). Proaktiflik piyasaları sürekli olarak yakından takip etmeyi gerektirmektedir. Bu yakın takip ise onların gelecekteki yönelimleri belirleme yeteneklerini arttırmaktadır. (Bouncken vd., 2014: s.y). Proaktif girişimciler, gelecekteki potansiyel ihtiyaçları, talepleri ve fırsatları önceden tanımlayarak onları tatmin etmeye dönük yeni ürün, hizmet, teknoloji ve yönetsel teknikler geliştirmede ve pazara sunmada rakiplerinden daha hızlı girişimlerde bulunmaktadırlar (Faiz ve Üner, 2015: 964). Proaktiflik bir bakıma ileri görüşlü olup gelecekte rakiplerde ve talepte gerçekleşebilecek değişimleri önceden sezebilmektir (Artuğer vd., 2016: 40). Proaktif işletmeler, yeni pazarlara ilk girenler olabilir ya da pazara ilk girenlerin başlangıçta yaptıklarını ilk olarak geliştiren işletme olabilmektedirler (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 68).

Girişimcilik yönelimi çalışmalarında proaktiflik boyutuyla ilgili iki noktaya vurgu yapıldığı görülmektedir, bunlar fırsatçılık ve öncü olmaktır. Proaktiflik, kişilerin temelde rakiplerinden önde olup pazara yön vermek amacıyla geleceğe yönelik müşteri taleplerini ve pazar fırsatlarını yakalayabilmek için gerekirse saldırgan bir duruş sergileyerek ilgili pazarda ilk hamleyi yapan kişi olma isteği olarak tanımlanabilmektedir.

Yapılan açıklamalarda, proaktifliğin pazardaki fırsatları ilk algılayan kişi olarak tanımlandığı görülmektedir. O halde fırsatları algılama ve bu fırsatların şekillenmesine yönelik süreç proaktiflik açısından önemli olmaktadır. Bu doğrultuda Oyson ve Whittaker fırsatların oluşumuna ilişkin bir tipoloji geliştirmişlerdir (Oyson ve Whittaker, 2010: 6).

Şekil 2.2.: Fırsatların Oluşumuna İlişkin Tipoloji

		Pazar Fırsatları	
		Var Olan	Yeni
İşletme Yetenekleri	Var Olan	Fırsat Keşfetme	Fırsat İnşası
	Yeni	Fırsat Geliştirme	Fırsat Yaratma

Kaynak: Oyson, M. ve Whittaker, D. H.:2010, “An Opportunity-Based Approach To International Entrepreneurship: Pursuing Opportunities Internationally Through Prospection”, **The Eighteenth Annual High Technology Small Firms Conference**, The Netherlands: 6)

Bu tipolojiye göre (Oyson ve Whittaker, 2010: 6);

Fırsat keşfetme, girişimci tarafından var olan pazar fırsatlarının algılanması ve bu fırsatların işletmenin yetenekleriyle birleştirilmesidir. Bu durumda fırsatlardan yararlanma hızı diğerlerine göre daha fazla olmaktadır. Çünkü işletme yeni yetenek geliştirmekle ya da yeni pazar fırsatları oluşturmakla zaman kaybetmemektedir.

Fırsat geliştirme, mevcut pazar fırsatlarını (ör; ihracat siparişi, piyasa talebi) değerlendirebilmek amacıyla yeni işletme yeteneklerinin geliştirilmesidir. Örneğin, uluslararası pazarda bir işletim programına ihtiyaç duyulması halinde işletmenin bu ihtiyacı karşılamak amacıyla yazılım üretim yeteneklerini geliştirmesi gibi. Zaten var olan bir talep için işletme kendini geliştirmektedir. Dolayısıyla işletmenin fırsattan yararlanma hızı işletme yeteneklerinin geliştirilme karmaşıklığına bağlı olmaktadır.

Fırsat inşası, işletmenin sahip olduğu mevcut yetenekleri ile yeni pazar fırsatı oluşturması durumudur. Fırsat inşasında işletme ya da girişimci müşteri talebini beklemeden örneğin bir ürün üreterek pazara sürmekte ve bu ürüne talep olmasını beklemektedir. Sonuç olarak ürettiği ürün için pazar oluşturmaya çalışmaktadır. Fırsatlardan yararlanma hızı ise bir pazar imkanı oluşturma konusundaki zorluklara bağlı olmaktadır.

Fırsat yaratma, hem işletme yeteneklerinin hem de yeni pazar fırsatlarının yaratılmasıdır. Hem yeni yeteneklerin hemde yeni pazar fırsatların oluşturulması girişimciler açısından daha karmaşık ve riskli olmaktadır. Ayrıca diğerlerine göre bu yeni oluşumlar daha fazla zaman almaktadır.

Görüldüğü üzere proaktiflik karmaşık ve riskli bir süreçten oluşmaktadır. Girişimcilerin bu karmaşık süreçte gerekli analizleri doğru bir şekilde yapmaları, fırsatlardan yararlanmaları noktasında onlara zaman kazandıracaktır.

Proaktiflik, bilgi birikimi gerektirmekte olup işletmeler ya da girişimciler arasındaki ortaklık proaktifliği arttırmaktadır. Çünkü ortaya çıkan ya da çıkması olası problemlere farklı bilgi ve uzmanlığa sahip kişilerce farklı yorumlar, görüşler getirilmesi ile erkenden çözüm önerileri oluşturulabilmektedir. Bunun dışında farklı bilgi düzeyine sahip kişilerin bir arada olması ile geleceğe yönelik daha doğru öngörülerde bulunulması rasyonel kararlar alınmasını sağlamaktadır. İşletmeler arasındaki bu ittifak ile bilgi bütünlüğü sağlanmış olup ürün yeniliği de artmaktadır. (Bouncken vd., 2014: s.y).

Hedeflenen proaktif amaçlara ulaşmak için ise işletmelerin planlarını bu yörüngede yapılandırmaları gerekmektedir. Proaktif bir strateji belirleyen işletmeler, kendileri ile rakiplerini sürekli olarak kıyaslamaktadırlar. Rakiplere odaklanan işletmeler rakiplerinden önce kaynaklarını faaliyet alanlarına tahsis etme, fiyat indirimi yapma ve karlılıktan feragat etme gibi cesur davranışlarda bulunabilmektedirler. Aynı zamanda proaktif işletmeler rakiplerinin faaliyet alanına girerek bu alanda karar veren bir oyuncu olmaktadır. Bu strateji ise işletmelere gerekli vizyonu ve bakış açısını sağlamaktadır. (Akman, Özkan ve Eriş, 2008: 99). Proaktif işletmeler rakiplere odaklanmanın dışında sürekli olarak müşteri ve pazar analizleri yaparak stratejik yenilik planlarını oluşturmaktadırlar (Faiz, 2012: 11). Rakiplerinden önce faaliyete geçen ve fiyat indirimi yapan işletmeler müşterilerde bir farkındalık oluşturarak, mevcut müşterileri korurken yeni müşteri kazanabilmekte, pazar paylarını büyütebilmekte ve sonuç olarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55). Bu stratejilerin en önemli sebebi, çalışanların rakiplerinden önce harekete geçerek pazara hakim olma isteği yatmaktadır. Dolayısıyla rekabetin hız kesmeden artarak devam ettiği günümüz koşullarında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada en büyük aktör olarak proaktif işletmeler öne çıkmaktadır.

Bu çalışma çerçevesinde proaktiflik boyutunun ölçümü şu ifadelerle yapılmıştır: bir çalışanın yaptığı iş kapsamında her zaman ve her durumda öncü olmaya çalışması, bir çalışanın işiyle ilgili fırsatları sezmede herkesten daha iyi olması, bir çalışanın öncü (mevcut ürünleri çeşitlendirme ve ürünlerin sunumunda sürekli yenilik yapan) bir işyerine sahip olması ve son olarak, bir çalışmanı, Laleli pazarında yeni ürünleri pazara sürme çerçevesinde öncü görmedir.

2.4. KÜLTÜREL ZEKANIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE İLİŞKİSİ

Günümüzde insanlar farklı kültürel ortamlarda ve/veya farklı kültürden kişilerle çalışma durumunda kalmaktadırlar. Böyle bir ortamda kişilerin girişimci davranışlarda bulunmasına etki eden bir takım faktörler bulunmaktadır. Girişimcilik

doğuştan gelen becerilerle birlikte yaşanan toplumun sosyo-ekonomik ortamının bir sonucu olması nedeniyle bir kültür olayı olarak görülebilmektedir (Güney ve Çetin, 2003: 193). Bu çalışma kapsamında kültürel zekanın girişimcilik yöneliminde önemli bir faktör olduğu düşünülerek kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi boyutları birlikte incelenecek ve kültürel zekanın girişimcilik yönelimine olan etkisi tanımlanmaya çalışılacaktır.

2.4.1. Üstbilişsel Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimi İle İlişkisi

Üstbilişsel kültürel zeka, çalışanların farklı kültürden kişilerle etkileşimleri esnasında o kültüre ilişkin kendi kültürel bilgilerini değerlendirerek, bu kültüre dair bilgi eksikliklerini tamamlamalarına, yeni bilgi öğrenmelerine imkan vermektedir. Bir bakıma çalışanlar kültürel etkileşim esnasında neyi ne kadar bildiklerini görmüş olmaktadır. Bireylerin farklı kültürel ortamlara ilişkin bilgi düzeylerinin farkında olmalarının daha etkin kararlar vermelerine imkan sağlayacağı düşünülebilir. Farklı kültürlerle ilişkin bilgisi sayesinde çalışanların özgüvenlerinin artması, böylece risk alma, yenilik yapma ve proaktif olma yönelimlerinin yüksek olması beklenebilir.

Üstbilişsel zekasını kullanabilen çalışanların etkileşime girdikleri kültürel ortamların özel bilgisinden daha etkin bir biçimde faydalanmaları ile risk alma yönelimleri arasında ilişki olduğu iddia edilebilir. Üstbilişsel kültürel zeka sahibi çalışanlar etkileşime girdikleri kültürel ortamlarda kendi bilgilerini kontrol etmekte ve gerekiyorsa bu kültürle ilgili yeni bilgi öğrenmektedirler. Kişilerin kendi kültürel bilgilerinin ne düzeyde olduğuyla ilgili farkındalıkları, onların risk alma konusunda daha bilinçli davranmalarına etki etmesi beklenilebilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde üstbilişsel kültürel zeka ve risk alma arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu tezin araştırma kısmında Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının üstbilişsel kültürel zekalarını kullanarak daha fazla risk alma yönelimi sergileyip sergilemedikleri

sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1a: Üstbilişsel kültürel zeka, risk alma ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

Yenilik yapmak, bir ihtiyaca yönelik bir ürün üretmek ya da mevcut olan üründe ihtiyaçlar doğrultusunda değişiklikler yapmayı kapsamaktadır. Üstbilişsel kültürel zeka kişilerin farklı kültürlerle ilişkin bilgi düzeyinin farkında olmasını ve ilgili kültüre ilişkin bilgi eksikliklerini tamamlamasını sağlaması dolayısıyla bu kültürden kişilerin yenilik ihtiyaçlarını karşılamada daha başarılı olabilmektedirler. Böylece üstbilişsel zeka sahibi çalışanlar, farklı kültürlerle dair bilgileri bu kültürden kişilerin ne gibi ihtiyaç ve isteklerinin olduğunu anlayarak bu ihtiyaçlara ve isteklere uygun ürün, yöntem ve süreçleri ortaya koyabilmektedirler.

Jun, kültürel mirasın korunması ve yenilikçiliğin kapsamlı bir şekilde geliştirilebilmesi için üniversitelerde öğrencilerin üstbilişsel zekasının önemsenmesi gerektiği üzerinde durmuştur (Jun, 2012). Yeni bilgilerin öğrenilmesi ve uygulamaya konması arasındaki boşluğa dikkat çeken Blodgett-McDeavitt ve Dirks (1995), yeniliklerin benimsenmesinin, bakış açılarının ve eğitim stratejilerinin değiştirilmesinin ancak üstbilişsel zeka aracılığıyla hedef ve stratejileri değiştirmeleriyle mümkün olabileceğini söylemişlerdir (Blodgett-McDeavitt ve Dirks, 1995). Yenilikleri anlamak ve yenilikler konusunda endişelenmek ile üstbilişsellik arasındaki ilişkiyi belirlemek adına Allen-Raffail (2011) ise, bir anaokulunda yapılan teknolojik yenilik sürecinde öğretmenlerin endişelerini ve üstbilişsel zekalarını kullanma konusundaki görüşlerini araştırmıştır. Araştırma yeniliği (değişikliği) anlamak, uygulamak, sürdürmek için öğrenmenin -üstbilişsellik açısından- kasıtlı ve devamlı olması gerektiğini ortaya koymuştur. Yenilikleri öğrenen kişilerin ise endişelerinin kaybolacağı belirtilmektedir. (Allen-Raffail, 2011). Aynı çalışmanın savunucularına göre, bilgisizlik nedeniyle yaşanan endişe üstbilişsel kültürel zeka ile kaldırılmakta, çünkü üstbilişsel olarak bilginin doğrulanması bireyin özbenliği ve özgüvenini güçlendirerek yenilikçiliğe yatkınlığını arttırmaktadır.

Bu tezin araştırma kısmında Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının üstbilişsel kültürel zekalarını kullanarak daha fazla yenilikçilik yönelimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1b: Üstbilişsel kültürel zeka, yenilik yapma ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

Girişimcilik yönelimi açısından, proaktiflik bir girişimcinin fırsatları algılama ve uygulamada pazardaki rakiplerinden önde olmasını ifade etmektedir (Faiz ve Üner, 2015: 964). Üstbilişsel kültürel zeka bir şekilde kişileri pazara öncülük etmeleri, proaktif olmaları, konusunda harekete geçiren önemli bir güç olma potansiyeline sahip olmaktadır. Üstbilişsel kültürel zekası gelişmiş olan bir çalışan pazardaki farklı kültürlerden oluşan talepleri tanımakta veya etkileşim sürecinde yeni bilgiler edinerek onların ihtiyaçlarının, isteklerinin daha hızlı farkına vararak rakiplerinden önce çeşitli girişimlerde bulunabilmektedir. Çünkü üstbilişsel kültürel zeka çalışanların mevcut kültürel bilgilerini kullanarak etkileşime girdikleri kültürlerde daha kolay pazar araştırması yapma, yeni bilgi edinme, bilgilerin doğruluğunu kontrol etme gibi proaktifliği besleyen işleri daha kolay yaptıkları iddia edilebilir. Ayrıca çalışanlar üstbilişsel zekalarını kullanarak ileri görüşlü hale gelebilmekte ve geleceğe dönük algılarını güçlendirebilmektedirler. Bu yönüyle çalışanların tüketicilerin açık veya gizli beklentilerine ve gereksinimlerine yönelik farkındalık oluşturarak, bunu rakiplerinden önce kaynaklarını harekete geçirmede kullanmaları beklenilmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55). Dolayısıyla çalışanların üstbilişsel zekalarını çokkültürlü alanlarda kullanma yeterlilikleri onların ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimini kolaylaştırmakta ve etkileşim sayesinde fırsatları herkesten önce sezmelerine imkan vermektedir. Bu durum ise çalışanların proaktiflik yönelimlerini muhtemelen güçlendirmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde üstbilişsel kültürel zeka ve proaktiflik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli

işletmelerin çalışanlarının üstbilişsel kültürel zekalarını kullanarak daha fazla proaktiflik yönelimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1c: Üstbilişsel kültürel zeka, proaktif olma ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

2.4.2. Bilişsel Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimi İle İlişkisi

Bilişsel kültürel zeka, çalışanların diğer kültürlerin günlük yaşamlarını düzenleyen genel kurallar hakkında bilgi sahibi olmalarını ve uygun koşullarda bu bilgilerini kullanmalarına fırsat vererek, kişilerin risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik yönelimlerine etki etmesi beklenmektedir.

Kültürel açıdan bilişsel zekalarını geliştirmiş kişiler farklı kültürlerin sosyal yaşamları hakkında (yasalar, ekonomik ve ticari koşullar, dil kuralları ve konuşma kalıpları, dini inançlar, aile yapıları- evlilik sistemleri, sözel ve sözel olmayan iletişim araçları) genel bir bilgiye hakim olmaktadır (Ang, vd., 2007). Bilişsel zeka sayesinde edinilen bu bilgi ise çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirdiği iddia edilebilmektedir. Örneğin, diğer kültürlerin vergi usul kanunları hakkında bilgi sahibi olmak çalışanların daha kolay kararlar almalarına, ticari potansiyelleri hakkındaki bilgi çalışanların risk eşiğini düşürerek daha fazla girişimde bulunmalarına ve diğer kültürlerde kullanılan dil kuralları ve günlük konuşma kalıpları ile beden dili hakkındaki kültürel bilgi risk alma yönelimini muhtemelen güçlendirmektedir. Çünkü kişilerarası sağlıklı bir iletişim kurulması, düşüncelerde, davranışlarda, amaçlarda uzlaşma sağlanması olasılığını arttırmaktadır. (Üstün, 2005: 88). Her kültürün kendine has dil kuralları ve beden dili olması sebebiyle herkes kendine göre iletilen mesaja bir anlam yükleyecektir. Bunun farkında olan kişiler anlaşmazlığı büyük bir risk olarak görmekte ve farklı kültürlerden kişilerle çalışmaktan çekinebilmektedirler. Örneğin, herhangi bir iş görüşmesinde “önerilerin ertelenmesi” kararının sonunda Amerikalı bir kişi kararların geciktirilmesi, İngilizler ise alınacak kararlarla ilgili uygun faaliyetlere geçilmesi anlamını çıkarmaktadır. Amerikalı bir

yönetici görüşmelerin ardından başparmağı ile okey anlamına gelen bir işaret yapabilir, bu işaret Güney Fransa'da çok önemli olmayan bir işin gerçekleştiği, Japonya'da rüşvet istendiği, Brezilya'da ise onurlarına dokunan bir hareket olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 84-85).

Bilişsellik ve risk alma arasındaki ilişkinin kişinin girişimcilik yönelimine nasıl etki edeceğini araştıran Barbosa, Gerhardt ve Kickul (2007), yüksek risk tercihi olan kişilerin genel itibarıyla daha çok girişimcilik yönelimine ve fırsatları tanımlama etkinliğine sahip kişiler olduğunu, düşük risk tercihinde bulunan kişilerin ise, daha fazla ilişki kurma etkinliğine sahip ve toleranslı kişiler olduğunu ortaya koymuşlardır (Barbosa, Gerhardt, ve Kickul, 2007). Girişimciliği anlamak adına bilişsel ve davranışsal faktörleri inceleyen Berglund, bilişsel zeka ile kişilerin bilgilerini geliştirdiklerini böylece özgüven duygusunun arttığını ve kendine duyulan aşırı güveninin girişimcilerin risk algısını azaltarak yeni bir girişimde bulunma yönelimini arttırdığını söylemiştir (Berglund, 2005). Literatür taraması sonucunda bilişsel kültürel zeka ve risk alma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmanın oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Ancak yukarıdaki çalışmalar göstermiştir ki bilişsel zeka, risk alma ile pozitif ilişkilidir.

Bu tezin araştırma kısmında Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının bilişsel kültürel zekalarını kullanarak daha fazla risk alma yönelimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2a: Bilişsel kültürel zeka, risk alma ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

Bilişsel beceriler yenilik yapmada itici güç olarak da görülmektedir (Messinis ve Ahmed, 2013). Bu çerçevede bilişsel kültürel zeka ile farklı kültürlerin yaşamlarına dair sahip olunan bilgiler, çalışanların yenilik yapma yönelimlerini muhtemelen güçlendirmektedir. Çünkü bilişsel kültürel zeka, bir çalışanın diğer kültürlerin sosyal yaşam, yasal, ekonomik ve ticari ilişkileri hakkında bilgi sahibi olmasını ve onun işiyle ilgili yenilikleri yapmasında ne tür kurallara tabii olacağını

bilmesini sağlamaktadır. Bu tip bir kültürel bilgi, çalışanın farklı kültürlerdeki uygulamalara hakim olmasını sağlayarak yenilik yapma yönelimini etkilediği iddia edilebilmektedir.

Teknolojik yenilik üzerindeki bilişsel ve siyasi değişkenlerin rolünü araştıran Swan ve Clark, kişilerin bilgi yetersizliği durumunda yenilik konusunda çelişkili olduğunu ve bazı sorunların ortaya çıktığını söylemişlerdir. Yeniliklerin başarılı olmasında bilişsel değişkenlerin, siyasi süreçlerin ve ulusal kültürün etkisinden bahsetmişlerdir. (Swan ve Clark, 1992). Örneğin, Hazine Müsteşarlığı'nın 1980'den 1990'lı yılların ortalarına kadar olan dönem için elde ettiği bulgular şunu göstermektedir: Türkiye imalat sanayisi gerek ürün geliştirme gerekse de üretim yöntemi (ya da tesis yenileme) iyileştirme amacına yönelik teknoloji gereksinimini çoğunlukla başka ülkelerin dolayısıyla kültürlerin işletmelerinden lisans edinimi yoluyla karşılamıştır (Barışık ve Yirmibeşçik, 2006: 49). Böylesi bir etkileşimin gerçekleşmesinin temel bir yolu etkileşime girilen kültürün yasal, ekonomik ve ticari şartları hakkında bilgi sahibi olmaktır. Swan, yine bir çalışmada teknolojik yeniliklerle ilgili kararlarda bilişsel zekanın önemini vurgulamıştır (Swan, 1997). Başka bir çalışmada Swan ve Newell, çalışanların bilişleri veya inanç sistemlerinin, yeniliklerinin benimsenmesine yol açan karar verme sürecinde önemli bir rol üstlendiğini söylemişlerdir (Swan ve Newell, 1994). Çünkü toplumlar, inandıkları değerlerin ve mensubu oldukları dinin elverdiği ölçüde tüketim alışkanlıklarını oluşturmaktadırlar (Okumuş, 2009: 324). Farklı değerler ve dinler hakkında genel bilgiye sahip olma çalışanlara, nelerin yasak, nelerin serbest olduğunu bilme imkânı sunmaktadır. Goyal ve Akhilesh ise üç farklı yetenekten bahsetmişlerdir; bilişsel zeka, duygusal zeka ve sosyal sermaye. Bu üç yeteneğin farklı grup çalışanlarının davranışlarını açıklayabileceğini özellikle ekip çalışmalarında yenilikçiliği açıklamada önemli yetenekler olduğunu ortaya koymuşlardır. (Goyal ve Akhilesh, 2007).

Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının bilişsel kültürel zekalarını kullanarak daha fazla yenilik yapma yönelimi sergileyip sergilemedikleri

sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın beşinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2b: Bilişsel kültürel zeka, yenilik yapma ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

Kültürel zekalarını bilişsellik açısından güçlendiren çalışanların farklı toplumlara dair sahip oldukları bilgilerin onların her zaman ve her durumda öncü olmalarını güçlendirdiği bu çalışmanın varsayımlarından biridir. Örneğin, Amerikan ve Türk aile yapısına dair bilgi sahibi olan bir çalışanın Amerikan kültürünün beklentilerine özgü üretilen kahvaltılık gevreğinin Türkiye’de tutmayacağını öngörebilir. Nitekim, kahvaltılık gevrekleri Türkiye’ye getirip pazarlamak isteyen girişimciler bu girişimlerinden umduklarını bulamamışlardır. Türk toplumunun damak ve kahvaltı zevki Amerikalılardan farklıdır (Özsaruhan, “Ülkelerin Farklı Geleneksel Kahvaltıları”, Milliyet Blog, Ocak 4, 2011, (Çevrimiçi) <http://blog.milliyet.com.tr/ulkelerin-farkli-geleneksel-kahvaltilar/Blog/?BlogNo=282978>, 17 Mayıs 2016). Çünkü yemek alışkanlıkları kültürün önemli bir parçasıdır. Kültürel farklılıklar, yiyecek tercihini ve damak tadını etkilemektedir. Yiyecek alışkanlıklarının (gün içindeki öğün sayısı, ne yendiği, nasıl yendiği, nasıl hazırlandığı vb.) değişmesi neredeyse imkansızdır. Mead (1943)’in kültür-yemek ilişkisine dair açıklamasıda bu yöndedir; belirli bir kültürel gelenek içinde yetişen kişilerin yemekle ilgili tutumları yemek alışkanlıkları olarak nitelendirilmekte ve bu davranışlar kültürle yakından ilgili olmaktadır (Asp, 1999: 288). Bu sebeple girişimde bulunulacak kültürel yapının yemek tercihi hakkındaki sahip olunan bilgiler bireylerin rakiplerinden önce girişimde bulunmalarını sağlamaktadır. İlgili literatür incelendiğinde bilişsel kültürel zeka ve proaktiflik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Ancak diğer kültürlerle dair edinilen bilgilerin kişilerin risk eşliğini düşürerek yenilik yapmalarını ve proaktif bir yönelim sergilemelerine zemin hazırladığı öne sürülmektedir.

Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının bilişsel zekalarını kullanarak daha

fazla proaktiflik yönelimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın altıncı hipotezi aşağıdakişekilde oluşturulmuştur:

H2c: Bilişsel kültürel zeka, proaktiflik ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

2.4.3. Motivasyonel Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimi İle İlişkisi

Motivasyonel kültürel zeka, kişilerin farklı kültürel ortamlara kolay uyum sağlamalarına etki ederek çokkültürlü ortamlarda olmaktan keyif almalarına ve rahat bir şekilde sosyalleşebilmelerine imkan vermektedir. Bu durumun aşağıda açıklanacak pek çok nedenle girişimcilik yönelimiyle ilişkili olduğu düşünülebilir.

Girişimcilik kültüründe motivasyon, girişimcilerin bazı hedeflerini gerçekleştirmeleri için çeşitli motivasyonel araçlarla (ekonomik, psikolojik, örgütsel) teşvik edilmesidir (Kuşluvan, 1999). Bir kişiyi risk almaya iten temel motivasyonel araçlar olarak mevki, statü, para, başarı isteği, rekabet ve kendini ispat gibi faktörler sayılabilmektedir (Ergül, 2005). Motive edilen kişilerin sıralanan şeyleri elde etmek için sürekli olarak yeni girişimlerde bulunma fırsatlarını kollamaları beklenilmektedir. Ancak farklı kültürel ortamlarda girişimde bulunmak kişileri tedirgin edebilmektedir. Farklı değer, tutum ve normlara sahip kişilerin olması bazı belirsizlikler ve yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Motivasyonel kültürel zeka seviyesi yüksek olan bireyler, kültürel farklılıklardan kaynaklanması olası problem ve çatışmaların beraberinde getireceği potansiyel risk ve problemlerin kişilerde oluşturacakları muhtemel stres ve baskıyla daha etkili bir biçimde mücadele edebilmektedirler (Mercan, 2016: 4). Çünkü farklı kültürlerden kişilerle rahat bir şekilde sosyalleşebilen kişiler muhtemel anlaşmazlık durumlarında rahat bir şekilde iletişim kurarak sorunları çözebilmekte ve daha fazla risk alma yönelimi gösterebilmektedirler. Öte yandan motivasyonel kültürel zeka çalışanların farklı kültürden kişilerle olmaktan keyif almalarını sağlamak ve onları yeni kültürel ortamlara ilişkin faaliyetlerde bulunmaları için risk almaya itmektir. (Aksoy, 2015: 104). Sonuçta motivasyonel kültürel zeka sayesinde kişiler diğer kişilerin cesaret edip giremediği farklı avantajlar içeren işlere muhtemelen risk alarak girmektedirler.

Hamilton, çalışmasında yüksek başarı motivasyonuna sahip kişilerin, orta düzeydeki riskleri alma yöneliminde olduklarını ve başarısızlığı önleme yönünde yüksek motivasyona sahip olanların ise bu risklerden kaçınmaya eğilimli kişiler oldukları tespitinde bulunmuştur (Hamilton, 1974). Tang ve Tang, girişimcilerin başarı motivasyonunun performans ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ancak risk alma yönelimi ile performans arasındaki ilişkinin negatif olduğunu söylemişlerdir (Tang ve Tang, 2007). Dewett, içsel motivasyon, risk ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, içsel motivasyonun bazı öncüllerle kişilerin risk alma yönelimine aracılık ettiğini kanıtlamıştır. Ayrıca risk alma isteği ve içsel motivasyon çalışanların yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. (Dewett, 2007).

Motivasyonel kültürel zekanın risk alma üzerindeki etkisini irdeleyen bir çalışmaya literatürde rastlanmasa da, motivasyonun girişimcilik yönelimi ve özellikle risk alma ile ilişkisini inceleyen yukarıda sayılan araştırmalara dayanılarak, motivasyonel kültürel zeka ile risk alma yönelimi arasında da bir ilişki olabileceği varsayılmaktadır.

Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanların motivasyonel kültürel zekalarını kullanarak daha fazla risk alma yönelimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın yedinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H3a: Motivasyonel kültürel zeka, risk alma ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

Yenilik yapmak günümüz rekabet ortamında yürütülen projelerin başarılı olması ve devam etmesi açısından en önemli araçlardan birisi haline gelmiştir. Ancak çalışanların yenilik yapmaları için bu konuda motivasyona sahip olmaları gerektiği iddia edilebilmektedir. Motivasyon, görev odaklı davranışların yapılmasına önyak olan ve ilgili davranış biçimlerinin yönünü, yoğunluğunu ve süresini tanımlayan bir dizi enerjik güce dayanmaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2007). İş hayatında

özellikle işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için motivasyon son derece önemli olmaktadır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005: 328-331). Örneğin, Zara (hazır giyim işletmesi) ürün tasarımında sürekli yenilik yapmayı bir ilke haline getirerek bu niteliği üzerinden rakiplerinden farklılaşmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonel kültürel zekalarının geliştirmelerine muhtemelen aracılık etmektedir. Yenilik yapma becerisinin tüm işletme çalışanlarınca geliştirilmesinin ve devam ettirilmesinin önkoşulu ise çalışanların yenilik yapma konusunda motive edilmeleridir. (Açıkgöz ve Günsel, 2014: 37-38). Ancak kültürel çeşitliliğin olduğu bir toplumda yenilik yapmak önemli ölçüde bilgi birikimi gerektirmektedir. Bu nedenle farklı kültürlerle etkileşimde bulunarak bilgi edinmeye çalışmak gerekmektedir ancak bu durum stresli olmaktadır. Motivasyonel kültürel zekalarını geliştirmiş çalışanların farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçerken veya iletişim halindeyken ortaya çıkabilecek stresin ve benzeri durumların üstesinden gelebilme ihtimalleri bu zekayı geliştiremeyen çalışanlara göre daha yüksek olması beklenmektedir. Çünkü motivasyonel kültürel zeka kişilerin farklı kültürlerle etkileşimde olmaktan keyif almalarını sağlamakta ve rahat bir şekilde sosyalleşebilmektedirler. Stres faktörünün minimize edilmesi çalışanların farklı kültürlerden insanlarla etkileşimini güçlendirerek yenilikler konusunda farklı görüşler almasına dolayısıyla yenilik yapma yönelimini güçlendirmesi beklenmektedir.

Yenilik yapma konusundaki bireysel işletmelerin motivasyonunu inceleyen Dulaimi, Ling ve Bajracharya, işletmelerin gelecekle ilgili iyimser olmaları onların motivasyonlarını arttırarak yenilikleri benimsemelerini etkilediğini söylemişlerdir (Dulaimi, Ling ve Bajracharya, 2003). Lu ve Zhang, iş motivasyonunun bireysel yenilik davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak içsel motivasyonun hem yenilikçi fikir üretme hemde yenilikçi fikir uygulaması üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve dışsal motivasyonun sadece yenilikçi fikir uygulaması üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. (Lu ve Zhang, 2007). Padash ve Golparvar ise, iş yerindeki yenilik ve yaratıcılık için içsel motivasyon ile ahlaki temelli liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulmuşlardır (Padash ve Golparvar, 2010). Zarghami, Jafari ve Akhavan,

yenilik yaratma ve motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek adına yaptıkları çalışmada, kişilerin işlerinde yenilik yapmaları ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır (Zarghami, Jafari ve Akhavan, 2012). Sun ve Wang, çalışanların dışsal motivasyonlarının ve işletme şartlarının çalışanların yenilik davranışlarına olumlu katkıda bulunduğunu söylemişlerdir (Sun ve Wang, 2009).

Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli çalışanların motivasyonel zekalarını kullanarak daha fazla yenilik yapma yönelimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın sekizinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H3b: Motivasyonel kültürel zeka, yenilikçilik ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

Bir çalışanın pazarda öncü olması, ilk adımı atabilmesi onun aktifliğine ve atılım konusundaki kararlılığına bağlı olmaktadır (Faiz ve Üner, 2015: 964). Proaktiflik amaca ulaşmada ne gerekiyorsa yapılmasını ifade etmekte; bu ise azim, uyum ve istek gibi motivasyonu güçlendirici yönelimleri gerektirmektedir (Çarıkcı ve Koyuncu, 2010: 7). Motivasyonel kültürel zeka, çalışanların farklı kültürlerden insanlarla kolaylıkla sosyalleşerek proaktif yönelimini eyleme dönüştürmesini sağlayan muhtemel bir itici güç olarak görülmektedir (Uygun, Mete ve Güner, 2015: 1609). Bu güç ile çalışanlar herkesten önce yeni ürünleri pazara sunabilmekte veya ürünlerin pazarlanmasındaki yeni yöntemleri ilk olarak deneyebilmekte ve işyerini öncü ve örnek bir işyeri haline dönüştürebilmektedir. Motivasyonel kültürel zeka ile, kişilerin içsel olarak odaklanarak yeni alanlara girmelerine, yeni işler başlatmalarına, yeni ürünler üretmelerine, üretim süreçlerinde yeni teknolojiler kullanmalarına ve yeni pazarlama yöntemlerini denemelerine zemin hazırlaması beklenilmektedir. Çünkü içsel motivasyon kişileri merak etme, öğrenme, yeterli olma, gelişme ve başarıma arzusu ile motive etmektedir. (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). Bu durum ise muhtemelen çalışanların farklılıklardan istifade etme eğilimlerini güçlendirerek, bunları iş yaşamlarına taşımalarını sağlamaktadır.

Joo ve Lim, proaktif kişilik özelliği ile bağlamsal özelliklerin (örgütsel öğrenme kültürü ve iş karmaşıklığı) çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, çalışanların yüksek bir proaktiflik kişilik özelliği gösterdiklerinde ve karmaşık işleri algıladıklarında motivasyonlarının arttığını bulmuşlardır. Ayrıca iş karmaşıklığının algısı kısmen örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ve proaktif kişilik ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmişlerdir. (Joo ve Lim, 2009).

Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının güdüsel zekalarını kullanarak daha fazla proaktiflik yönelimi sergileyip sergilemedikleri srgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın dokuzuncu hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H3c: Motivasyonel kültürel zeka, proaktiflik ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

2.4.4. Davranışsal Kültürel Zekanın Girişimcilik Yönelimi İle İlişkisi

Davranışsal kültürel zeka, kişilerin çokkültürlü ortamlara uygun davranışlarda bulunmasını sağlayarak etkili ilişkiler kurmasına yardımcı olmaktadır. Etkili iletişim kuran kişilerin ise, farklı kültürden bireylerin yaşamlarına, isteklerine ve ihtiyaçlarına yönelik bilgilenmeleri beklenilebilmektedir. Ang vd., kişilerin davranışsal kültürel zekalarını ölçerken, kültürlerarası iletişimin gerektirdiği durumlarda sözlü ve sözsüz davranışlarını, konuşma hızlarını, yüz ifadesi ve mimiklerini ilgili kültüre göre ayarlayabilme yetisini ölçüt olarak almaktadırlar (Ang vd., 2007). Yüksek kültürel zekaya sahip bir çalışan bilişsel stratejileri sayesinde kültürlerarası etkileşime enerjisini ve dikkatini kolaylıkla yönlendirebilmekte ve uygun sözlü ve sözlü olmayan davranışları sergilemede esnek davranabilmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003; Livermore, 2010; Ng vd., 2011). Özellikle sözel olmayan mesajlar iletişimde çok önemlidir, sözel iletişimdeki bazı önemli anlamların, sözel olmayan iletişimin sonucunda ortaya çıktığı savunulmaktadır

(Şahin, 1997: 13). Kùltùrlerarası ilişkilerde sözel iletişim ile sözel olmayan iletişimin birbirlerini tamamlaması kişilerin karşılıklı anlaşabilirliği açısından son derece önemli olmaktadır. Söz, tavır ve davranışlarını kùltùrlerarası ortamlara uygun olarak ayarlayabilen çalışanlar ilgili kùltürden kişilerle karşılıklı olarak anlaşma sağlayabilmektedirler. Böylelikle çalışanlar, diğerkùltùrlerden insanların taleplerini, ihtiyaçlarını daha iyi anlamakta ve bu fırsat boşluğundan yararlanarak onların talepleri doğrultusunda girişimde bulunabilmektedirler. Kurulan sağlıklı iletişim ile müşterilerin taleplerini öğrenen çalışanlar, aynı zamanda yine davranışsal kültürel zeka sayesinde üretilen ürünlerin ya da hizmetlerin tanıtılmasında iletişim avantajından yararlanabilmekte ve pazarlama konusunda kolaylık sağlayabilmektedirler. Bu ise, çalışanların risk alma yönelimlerini tetikleyen bir etken olabilmektedir.

Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının davranışsal zekalarını kullanarak daha fazla risk alma yönelimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın onuncu hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H4a: Davranışsal kültürel zeka, risk alma ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

Davranışsal kültürel zeka sayesinde davranışlarını diğerkùltùrlerin anlayacağı şekilde ayarlayabilen çalışanlar, kurdukları sağlıklı iletişim sayesinde geniş bir sosyal çevre ve iş çevresi edinebilmektetirler. Böylelikle birçok bilgiye herkesten önce ulaşma imkânına kavuşabilmekte ve yenilikler konusunda daha avantajlı olabilmektedirler. Hurley ve Hult yüksek bir yenilikçiliği, öğrenme, gelişme ve katılımcı karar vermeyi vurgulayan kùltùrlerle bağdaştırmışlardır (Hurley ve Hult, 1998). Buna göre davranışsal kültürel zeka sayesinde diğerkùltùrlerle samimi ilişkiler kuran çalışanlar, bu ilişkiler neticesinde muhababolduğu kùltùrlerle ilgili bilgileri öğrenebilmekte, kendini geliştirebilmekte ve dolayısıyla yenilikler konusunda daha aktif olabilmektedirler. Çünkü yenilikçilik, daha önce olmayan, öncekilerden farklı olan özellikler, ürünler ve süreçleri içermektedir. Bu ise davranışsal kültürel zeka ile kurulacak iletişim sayesinde farklı kùltürden kişilerden

yeni bilgilerin öğrenilmesi ve faaliyete sokulması işlemini gerektirmektedir. Öte yandan, kültürlerarası iletişimde yapılacak yeniliklerin ihtiyaçlara uygun olması için davranışsal kültürel zeka kapsamında konuşma hızının, anlatılanların anlaşılabilirliği ve etkili iletişim açısından son derece önemli olmaktadır. Aşırı hızlı konuşmak kelimelerin yanlış anlaşılmasına ve sonrasında bu durumun daha büyük sorunlara yol açmasına nihayetinde kişinin yenilikçilik motivasyonunun kaybolmasına neden olabilmektedir (Küzeci, 2007: 21). Bu açıdan kişilerarası iletişimde anlaşılabilirlik isteklerin, beklentilerin, memnuniyetin ya da memnuniyetsizliğin ifade edilebilmesini ve bunlara çözümler üretilmesini sağlamaktadır (Çavuşoğlu, 2014). Dolayısıyla yeniliklerin yerinde ve doğru olarak yapılmasını sağlamaktadır.

Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının davranışsal zekalarını kullanarak daha fazla yenilikçilik yönelimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın onbirinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H4b: Davranışsal kültürel zeka, yenilik yapma ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

Başka bir kültürden kişilerle iletişimde davranışlarını nasıl kullanacağını bilen çalışanlar muhatabı olduğu diğer bir kültürden insanları etkileme konusunda başarılı olabilmektedirler. Örneğin, davranışsal kültürel zeka açısından farklı kültürlerle dair bilgi eksikliği olan çalışanlar nasıl hareket edeceklerini bilemeyebilmekte, heyecanlanabilmekte, gözlerini kaçırabilmekte ve anlamsız mimikler sergileyebilmektedirler. Bu durum kişilerarası ilişkilerde ilişkinin kalitesini düşürebilmektedir. Tam tersi bir durumda ise, sağlıklı ilişkiler kurulması beklenilmektedir. Örneğin, Türkler birisini uyarırken ya da tehdit ederken sağ/sol ellerinin işaret parmağını göğüs hizasında öne arkaya doğru sallarken, Almanlar bu hareketin ne anlama geldiğini bilmezler. Onlar uyarmak için ellerini avuç içleri kendilerine dönük olarak yine işaret parmaklarıyla sağa sola doğru sallamaktadırlar. (Cangil, 2004: 73). Bu bağlamda tavır ve davranışların toplumların kültürüne göre şekillenmesinden dolayı ilişkilerde davranışlar, anlaşılabilirlik konusunda önemli olmaktadır. Diğer kültürlerin söz, tavır ve davranışlarını doğru anlamlandırılan

Çalışanlar ise bu kültürden müşterilerin değişen taleplerine, rakiplerin pazara sürdükleri yeni ürünlere, tedarikçilerin yeni beklentilerine herkesten önce cevap vermesi beklenebilmektedir. Böylelikle bireylerin proaktif bir yönelim sergilemeleri beklenilmektedir. Dolayısıyla farklı kültürlerle iletişim esnasında kişilerin davranışlarını kültürlerarası çalışma ortamlarında iletişimin gerektirdiği şekillerde ayarlabilmeleri onların davranışsal kültürel zeka bakımından yetkin olduğunu göstermektedir (Yeşil, 2010: 159). Bu yetkinliğin ise kişilerin proaktiflik yönelimlerini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Çünkü insanlar etkileşimleri sonucunda birbirlerinde çeşitli izlenimler bırakırlar ve bu izlenimler ilişkilerin gelişmesinde belirleyici olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 53). Dolayısıyla bir kişinin, girişimde bulunmayı planladığı farklı kültürden kişilerle görüşmelerinde bilişsel ve stbilişsel kültürel zekasıyla edindiği bilgileri davranışsal zekasıyla sergilemesi onun özgüvenini arttıarak proaktiflik konusunda daha aktif olmasını sağlayabilmektedir.

Bu tezin araştırma kısmında, Laleli pazarında aktif olarak ticari faaliyet yürüten mikro ölçekli işletmelerin çalışanlarının davranışsal zekalarını kullanarak daha fazla proaktiflik eğilimi sergileyip sergilemedikleri sorgulanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın onikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H4c:Davranışsal kültürel zeka, proaktiflik ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkilidir.

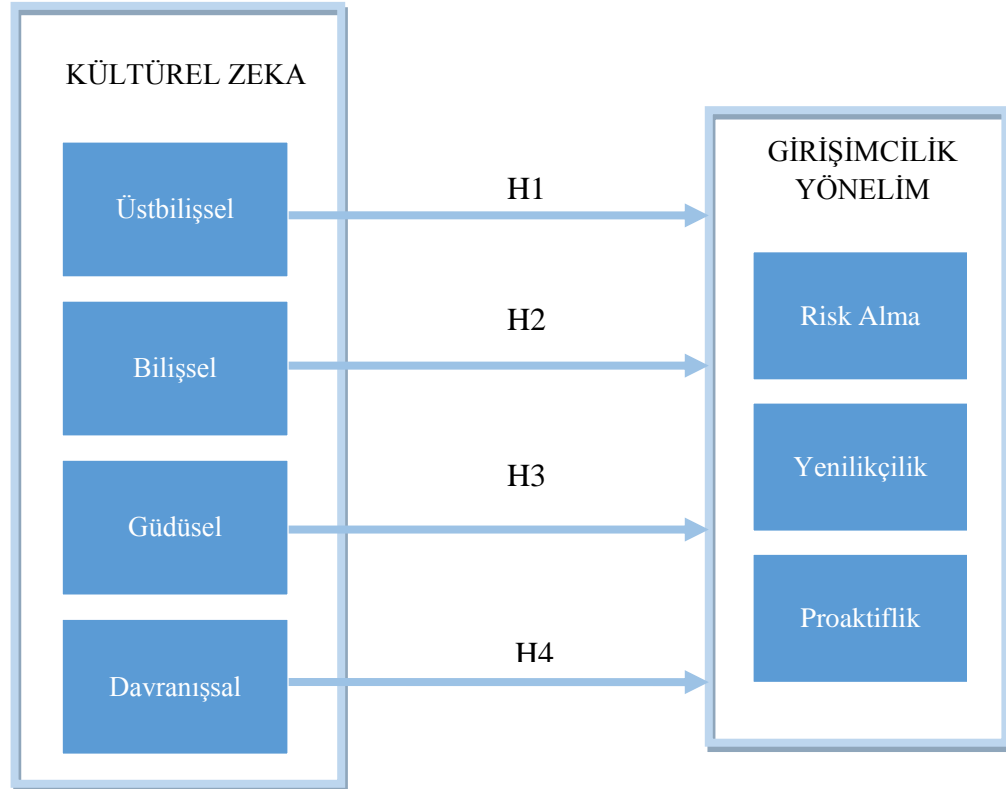
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKA VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN VARLIĞINA YÖNELİK LALELİ PAZARINDAKİ MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, literatürün henüz sistematik bir biçimde incelemeyeceği kültürel zeka kavramı ve boyutları ile girişimcilik yönelimi kavramı ve boyutlarının detaylı literatür taramasıyla açıklanması ve hazırlanan anket formu aracılığıyla Laleli pazarındaki mikro ölçekli işletme çalışanlarının kültürel zekaları ile girişimcilik yönelimleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

Şekil 3.1.: Araştırma Modeli



Tezin amacında belirtildiği üzere, kültürel zekanın boyutları ve girişimcilik yönelimi boyutları arasındaki ilişkinin analizi yapılarak dört boyutlu kültürel zeka ile girişimcilik yönelimi boyutları arasındaki ilişkinin varlığı ispat edilmek istenmiş ve araştırma modeli şekil 3.1.'deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 3.1.'de gösterilen araştırma modelini oluşturan değişkenleri ölçmek için Bouncken, Plüschke, Pesch ve Kraus (2014), Chen, Chang, ve Chang (2015) ve Hughes ve Morgan (2007) tarafından geliştirilen girişimcilik yönelimi ölçek soruları ve Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. ve Chandrasekar, A. (2007) tarafından geliştirilen kültürel zeka ölçek soruları orijinal dillerinden paralel-çeviri yöntemi kullanılarak bir kişi tarafından Türkçeye çevrildikten sonra ikinci bir kişi tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. İngilizceden Türkçeye ve daha sonra da Türkçeden İngilizceye çeviri yapan bu iki çevirmen, daha sonra, oluşan farklılıkları birlikte tartışmışlardır. Bu işlem neticesinde taslak bir Veri Toplama Formu oluşturulmuş ve daha sonra, uzman görüşü olarak, Türkiye'den örgütsel davranış ve stratejik yönetim alanında çalışan iki akademisyen ile yapılan görüşmelerde Veri Toplama Formu'nun mevcut hali değerlendirilerek, formda kısmi revizyonlar yapılmıştır. *İçerik geçerliliği* (content validity) çerçevesinde yürütülen bu süreç sonucunda oluşturulan soru öğelerinin literatüre uygunluğu onaylanmıştır.

Devamında, Veri Toplama Formu'nun Türkçe versiyonunun anlamsal uygunluğunu kontrol etme çerçevesinde *yüzeysel geçerlilik* (face validity) süreci uygulanmıştır. Bu çerçevede, Laleli Pazarı'nda halen çalışmakta olan 30 çalışan aracılığıyla soru öğelerinin anlamlılıkları ön-teste tabii tutulmuştur. İlgili kişiler soru öğelerini anlama konusunda herhangi bir sıkıntı çekmediklerini beyan etmişlerdir. Böylelikle, Veri Toplama Formu'ndaki değişkenlerin anlamsal açıdan onaylanma süreci de tamamlanmıştır. Sonrasında, Veri Toplama Formu tarafımızdan Laleli Pazarı'nda aktif olarak faaliyet gösteren çalışanlara dağıtılıp, toplanmıştır.

Anket verilerinin temin edilmesi kapsamında, araştırmanın örneklemini Laleli Pazarı'nda ki mikro ölçekli işletme çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcılar belirlendikten sonra her katılımcıya anketlere vereceği bilgilerin gizli kalacağı,

isimlerinin çalışmada yer almayacağı ve isimsiz olarak değerlendirileceği, verdikleri cevaplar ile kendileri arasında herhangi bir ilişki kurulmayacağı hususunda güvence verilmiş ayrıca soruların doğru ya da yanlış cevaplarının olmadığı anket formunda yazılı olarak belirtilmiştir. (Podsakoff vd., 2003). Bu bilgilendirmelerin yapılma sebebi ise katılımcıların hiçbir korku, endişe duymadan sorulara içtenlikle cevap vermelerini sağlamak ve gizlilik aracılığıyla cevaplayıcıların bu çalışmayı olası misilleme eğilimini olabildiğince engellemek ve anket sorularını değerlendirmeleri aşamasında yüksek düzeyde odaklanmalarına zemin hazırlamaktır (Huber ve Power, 1985). Anket Formu oluşturulduktan sonra Veri Toplama Formu *kişisel olarak yönetilen anket metodu* (personally administrated questionnaire method) kullanılarak Laleli Pazarı'nda faal olan çalışanlara dağıtılarak toplanmıştır. Çalışmada Laleli Pazarı'nın seçilmesinin sebebi bu pazarın farklı kültürlere ev sahipliği yapmasıdır.

Veri toplama sürecinde katılmaları için başvuru alan çalışanlar gönderilen açıklama metnini okuduktan sonra çalışmaya katkı yapabileceklerini beyan etmişlerdir. Bu kapsamda ilgili pazarda çalışmakta olan esnaflardan analize tabi tutulabilecek 161 Veri Toplama Formu dolu olarak tarafımıza iletilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan tüm belirgin değişkenlerin cevaplayıcılar tarafından değerlendirilmesinde 5-noktalı likert ölçeği kullanılmış olup bu değerlerin iki uç noktasında yer alan 1 ve 5 veri öğelerinin anlamları sırasıyla şöyledir: “1: kesinlikle katılmıyorum” ve “5: kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

3.2. ARAŞTIRMA ANALİZLERİ VE BULGULARI

Araştırma modelinin test edilmesi için *kısmi en küçük kareler regresyonu-yapısal eşitlik modeli* (PLS-YEM) kullanılmıştır. Birincil kuşak analizlerin —mesela *ayrıştırıcı analiz* (discriminant analysis)— tek başlarına kullanılması sonucunda ortaya çıkan kısıtların üstesinden gelmek amacıyla ikincil kuşak analiz olan *çok değişkenli analiz* (multivariate analysis) özellikle son yıllarda çok sık olarak kullanıldığı görülmektedir. PLS-YEM'in ayırıcı özelliği birçok bağımlı değişken ile bağımsız değişkeni aynı model dâhilinde analiz etme olanağı sunmasıdır. (Chin, 1998) Bu sayede, bir model dâhilinde bir araya getirilen ve çok karmaşık bir durum

arz eden çok sayıdaki bağımlı ve bağımsız değişken PLS-YEM aracılığıyla eşzamanlı olarak analiz edilebilmektedir.

Bu çalışmanın öne sürdüğü modelin test edilmesi amacıyla Smart-PLS 2.0 programı kullanılmıştır (Ringle, Wende ve Will, 2005). Bu bağlamda öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, sonrasında ise hipotezler test edilerek sonuçlar sıralanmıştır.

Kökenleri *yol analizi* ne (path analysis) dayanan regresyon tabanlı bir teknik olan PLS, çoklu *gizil değişkenler* (latent variables) birlikte çoklu göstergeleri içeren nedensellik modelleri üzerinde çalışmada güçlü bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir. PLS metodu özellikle örneklem dağılımı *normal olmayan* (non-normalite) koşullar altında gizil değişkenleri ve küçük-orta büyüklükteki örneklemeleri modelleyebilmesi ve karmaşık tahmini modellere uygulanabilmesinden dolayı regresyon gibi hatasız ölçüm varsayımına dayanan tekniklere kıyasla daha fazla rağbet görmektedir (Chin ve Newsted, 1999). Bu çalışma, kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen yeni bir model sunduğundan ve örneklem boyutu da nispeten küçük olduğundan (N = 161), kısmi en küçük kareler yol analizi hipotez testi için en uygun yaklaşım olarak kullanılmıştır.

3.2.1. ÖLÇÜM GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİLİĞİ

Herhangi bir araştırmacının çalışmasındaki hipotezleri test etmek için geçmişte yapılmış olan çalışmalarda geliştirilen ölçekleri direkt kullanması veya tasarlanan modele uygun bir biçimde ölçekleri uyarlaması bilimsel ilerleme açısından daha verimli olacaktır (Churchill, 1979). Çünkü gereksiz yere geliştirilecek yeni ölçekler bilimsel literatürde yeni bulguların ortaya çıkarılmasına engel olacaktır ve kısmi karmaşaya yol açacaktır (Segars, 1997). Bu yörengede, bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan iki gizil değişken olan kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi ölçeği daha önce farklı bilimsel çalışmalar tarafından geliştirildiklerinden ilgili ölçekler uyarlanarak bu çalışmanın amacına uygun olarak uyarlama sürecine tabii tutulmuşlardır. Kültürel zeka ölçeği Ang vd.'nin (2007), girişimcilik yönelimi

ölçeği ise Bouncken vd. (2014), Chen vd. (2015) ve Hughes ve Morgan'nın (2007) çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır.

Kültürel zeka Ang vd.'nin (2007) geliştirmiş oldukları ölçeğin boyutları sırasıyla şunlardır: (i) üstbilişsel zeka, (ii) bilişsel zeka, (iii) motivasyonel zeka ve (iv) davranışsal zeka. Kültürel zekanın dört boyutu toplamda yirmi soru ögesiyle ölçülmüştür. Bu ölçek Türkçe bir çalışmada ilk kez kullanılacağından ve de Laleli Pazarı'nın hassasiyetleri gözetilerek orjinaline bağlı olarak uyarlandığından evvela kültürel zeka değişkeninin *keşfedici faktör analizine* (exploratory factor analysis) tabii tutulması uygun görülmüştür. Bu çerçevede, SPSS 20.0 programı kullanılmak suretiyle, Conway ve Huffcut'un (2003) önerisine uyularak, *varimaks döndürmeli temel bileşenler faktör analizi* (principal component factoring with varimax rotation) seçilerek soru öğelerinin bir faktör altında mı yoksa çoklu olarak mı dağıldıkları kontrol edilmiştir. Eksenlerin döndürülmesi işlemiyle soru öğelerinin kendi faktörlerindeki yüklerinin artması, diğer faktörlerdeki yüklerinin azalması amaçlanmıştır. Beklenildiği üzere, kesme değeri 1 olan *özdeğerli* (eigenvalue) dört anlamlı/yorumlanabilir faktör ortaya çıkmıştır. Tavsiye edilen ,40 eşik değerine dayanarak, tüm soru öğelerinin faktör yüklerinin ,60'dan büyük oldukları sonucuna ulaşılmıştır. (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 2010) (bkz., Tablo 3.2.) Sonrasında, toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu görmek amacıyla, *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) katsayısına (Kaiser, 1970; Dziuban ve Shirkey, 1974) ve *Bartlett küresellik testi* (the Bartlett test of sphericity) (Bartlett, 1950) skoruna bakılmıştır. Kültürel zeka için KMO değerinin ,78 bulunması (,70'den büyük olmalıdır) ve *Bartlett küresellik testi* neticesinin anlamlı olması [$p < ,000$ ($\chi^2_{(136)} = 1117,811$)] çalışmanın veri setinin keşfedici faktör analiz için uygunluğunu göstermiştir. Son olarak, kültürel zekanın her bir altboyutu için Cronbach alfa katsayısı (The Cronbach's alpha) değerleri kontrol edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı ölçeğin içsel tutarlılığını ölçme aracı olarak kullanılır (Cronbach, 1951) ve kesme noktası olarak ,70 değeri önerilir (DeVellis, 1991). Buna göre üstbilişsel kültürel zeka (,78), bilişsel kültürel zeka (,80), güdüsel kültürel zeka (,79) ve davranışsal kültürel zeka (,82) için Cronbach alfa katsayıları kabul gören eşik değerinin üzerinde oldukları görülmüştür. (bkz., Tablo 3.4.) Ana değişken olan kültürel zekanın

Cronbach alfa katsayısı ise ,86'dır. Ortaya çıkan bu değerler toplanan veri setinin ölçülmek/tanımlanmak istenen değişkenler için kullanılmasında bir sorun olmadığına işaret etmektedir.

Tablo 3.1.' de ana değişken olan kültürel zeka ve girişimcilik yöneliminin cronbach alfa katsayısı ve KMO değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.1.: Ana değişkenlerin Cronbach Alfa Katsayısı ve KMO değeri

	Kültürel Zeka	Girişimcilik Yönelimi
Cronbach Alfa Katsayısı	0,86	0,82
KMO	0,78	0,79

Tablo 3.2.: Kültürel Zeka Değişkeni

Boyutlar	Soru Öğeleri	Faktör Yükleri
Üstbilişsel Kültürel Zeka	Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken, bu kültürlerin kendilerine has özelliklerine ilişkin hususi bilgidен özellikle istifade ederim.	,67
	Çok aşına olmadığım bir kültürden insanlarla etkileşime geçerken bu kültüre dair yeni bilgi edinmeye çalışırım.	,80
	Kültürlerarası etkileşimlerde farklı kültürlere ait bilgime başvururum.	,77
	Farklı bir kültürden insanlarla etkileşime geçerken bu kültüre dair mevcut bilgimin doğruluğunu kontrol ederim.	,67
Bilişsel Kültürel Zeka	Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	,69
	Diğer dillerin kelime ve dilbilgisi kuralları hakkında bilgi sahibiyim.	,78
	Diğer kültürlerin kültürel değerleri ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim.	,75
	Diğer kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	,71
	Diğer kültürlerin beden dili (örneğin, el ve kol hareketleri, mimikler) hakkında bilgi sahibiyim	,60
Motivasyonel Kültürel Zeka	Farklı bir kültürden insanlarla etkileşimde olmaktan keyif alırım.	,70
	Bana tamamen yabancı kültürlerden insanlarla sosyalleşebileceğim (kaynaşabileceğim) konusunda kendime güvenirim.	,82
	Tamamen yabancı bir kültüre adaptasyonun beraberinde getireceği stresin üstesinden gelebilirim.	,76
	Farklı kültürlerde yaşamaktan keyif alırım.	,66
Davranışsal Kültürel Zeka	Kültürlerarası iletişimin gerektirdiği durumlarda sözlü davranışlarımı (kullandığım kelimelerin vurgu ve tonları) değiştirebilirim.	,70
	Konuşma hızımı, kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilirim.	,82
	Sözsüz davranışlarımı (beden dilimi) kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilirim.	,79
	Yüz ifadelerimi ve mimiklerimi kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilirim.	,67

Girişimcilik yönelimi, Chen vd. (2015), Bouncken vd. (2014) ile Hughes ve Morgan'nın (2007) geliştirmiş oldukları üç boyutlu bir ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Bu üç boyut sırasıyla şunlardır: (i) risk alma, (ii) yenilikçilik ve (iii) proaktiflik. Girişimcilik yöneliminin üç boyutu toplamda yirmibir soru ögesiyle ölçülmüştür. Bu ölçek üç farklı çalışma temel alınarak hazırlandığından, Türkçe bir çalışmada ilk kez kullanılacağından ve Laleli Pazarı'nın hassasiyetleri gözetilerek orjinal soru ögelerine bağlı kalınarak uyarlandığından ilk olarak keşfedici faktör analizine tabii tutulması kararlaştırılmıştır. Kültürel zeka ölçeğinde uygulanan benzer prosedür takip edilmiştir. SPSS 20.0 programı kullanılmak suretiyle, varimaks döndürmeli temel bileşenler faktör analizi seçilerek soru ögelerinin bir faktör altında mı yoksa çoklu olarak mı dağıldıkları kontrol edilmiştir. Beklenildiği üzere, kesme değeri 1 olan özdeğerli üç anlamlı/yorumlanabilir faktör ortaya çıkmıştır. Tavsiye edilen ,40 eşik değerine dayanarak, tüm soru ögelerinin faktör yüklerinin ,60'dan büyük oldukları sonucuna ulaşılmıştır (bknz., Tablo 3.3.). Girişimcilik yönelimi ölçeği için KMO değerinin ,79 bulunması (,70'den büyük olmalıdır) ve Bartlett küresellik testi neticesinin anlamlı olması [$p < ,000$ ($\chi^2_{(55)} = 507,506$)] çalışmanın veri setinin keşfedici faktör analiz için uygunluğunu göstermiştir. Son olarak, girişimcilik yöneliminin her bir altboyutu için Cronbach alfa katsayı şu şekildedir: risk alma ,71, yenilikçilik ,79 ve proaktiflik ,73 (bknz., Tablo 3.4.). Ana değişken olan girişimcilik yöneliminin Cronbach alfa katsayısı ise ,82'dir. Ortaya çıkan bu değerler toplanan girişimsel yönelim için toplanan veri setinin ölçülmek/tanımlanmak istenen değişkenler için kullanılmasında bir mahzur olmadığına işaret etmektedir.

Tablo 3.3.: Girişimcilik Yönelimi Değişkeni

Boyutlar	Soru Öğeleri	Faktör Yüklere
Risk Alma	Yüksek riskin yüksek getirisi olur.	,80
	Risk alma benim ayırt edici özelliklerimden birisidir.	,78
	Yeni iş fırsatları için sürekli arayış içerisindeyim.	,64
Yenilikçilik	Müşterilerin değişen taleplerine, rakiplerin piyasaya sürdükleri yeni ürünlere, tedarikçilerin/dağıtıcıların yeni beklentilerine vs. ayak uydururum.	,80
	İşyerimde kuralların zorladıklarının/dayattıklarının dışında, yeni uygulamalara önem veririm.	,69
	Yeni şeyler yapmak için yeni yöntemler kullanırım	,77
	İşimle ilgili yeni fikirleri, risklerini hesaba katmak suretiyle, değerlendiririm	,73
Proaktiflik	Yenilikçi (mevcut ürünleri çeşitlendirme ve ürünlerin sunumunda sürekli yenilik yapan) bir işyerine sahibim.	,60
	Laleli pazarında beni (işyerimi) yenilik yapmada öncü görürler.	,78
	Yaptığım iş kapsamında her zaman ve her durumda öncü olmaya çalışırım.	,70
	İşimle ilgili fırsatları sezmede herkesten daha iyiyimdir.	,72

Değişkenler *doğrulatory faktör analizine* (confirmatory factor analysis) tabi tutulmuşlardır. Bu analiz tüm değişkenlerin hepsini SmartPLS programı vasıtasıyla tek bir faktör analizi modelinde bir araya getirmeyi gerekli kılmıştır. Analiz sonucunda modeldeki değişkenlerin faktör yüklemelerinde herhangi bir sorun ile karşılaşılmaştır.

Modeldeki değişkenlerin ayırşma geçerliliği ile ilgili olarak çeşitli istatistiki değerler kontrol edilmiştir. Tablo 3.4. Çalışma kapsamında modellenen yedi değişkenin arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Düşükten ortaya seviyeye doğru giden değerlere sahip korelasyonlar, çalışma kapsamında kullanılan değişkenlerin ayırşma geçerliliği için önemli bir kanıttır. Ayrıca, her bir değişken için *ıkarılan ortalama varyans* (Average Variance Extracted - AVE) ve birleşik güvenirlilik gibi tüm güvenirlilik tahminleri, Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirlenen eşik seviyelerinin üzerindedir. Bunun dışında, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen her bir değişken için AVE skorunun karekökü, değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyüktür, bu da ayırşma geçerliliği için başka bir kanıttır. Bu istatistiki veriler vasıtasıyla ölçeklerin tek boyutlu oldukları ve yeterli geçerlilik ile güvenirlilik değerlerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.4.: Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler

No	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1	Üstbilişsel Kültürel Zeka	–						
2	Bilişsel Kültürel Zeka	,29**	–					
3	Güdüsel Kültürel Zeka	,38**	,38**	–				
4	Davranışsal Kültürel Zeka	,47**	,32**	,39**	–			
5	Risk Alma	,33**	,26**	,21**	,42**	–		
6	Yenilikçilik	,39**	,29**	,38**	,41**	,30**	–	
7	Proaktiflik	,30**	,27**	,53**	,22**	,35**	,46**	–
	Ortalama	3,83	3,22	3,76	3,55	3,66	4,03	3,74
	Standart Sapma	,81	,88	,82	,82	,91	,74	,73
	ıkarılan Ortak Varyans	,59	,55	,61	,65	,60	,62	,56
	Birleşik Güvenirlilik	,85	,86	,86	,88	,81	,87	,83
	Cronbach Alfa	,78	,80	,79	,82	,71	,79	,73

* $p < ,05$; ** $p < ,01$.

3.2.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu çalışmanın örneklemini 161 farklı çalışandan elde edilmiş verilerden oluşmaktadır. Tablo 3.5.'de sunulduğu üzere katılımcıların, %95,7' si erkek, %4,3' ü kadındır. Katılımcıların yaşıyla ilgili veriler şu şekildedir: %4,3'ü 1950 öncesi doğmuş, %11,2'si 1951-1960 yılları arası doğmuş, %28,6'sı 1961-1970 yılları arası doğmuş, %34,2'si ise 1971-1980 yılları arası doğmuş ve %19,9'u 1981 sonrası doğmuştur. Katılımcıların %1,8'i yaşlarıyla ilgili bilgiyi paylaşmamıştır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ise şu şekildedir: %4,3'ü ilkokul, %26,1'i ortaokul, %41,6'sı lise, %4,3'ü önlisans, %14,3'ü lisans, %1,2'si yüksek lisans ve %0,7'si doktora eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların %7,5'i eğitim seviyeleriyle ilgili bilgiyi paylaşmamıştır. Katılımcıların işletmedeki rolleriyle ilgili veriler ise şu şekildedir: %51,5'i çalışan ve %43,5'i işletme sahibidir. Katılımcıların %5'i işletmedeki rolleriyle ilgili bilgiyi paylaşmamıştır. Katılımcıların deneyimlerine ait veriler ise şu şekildedir. %13'ü 0-5 yıl, %21,8'i 6-10 yıl, %16,8'i 11-15 yıl, %18,6'sı 16-19 yıl, ve %24,8'i 20 yıldan daha fazla bir süre tecrübeye sahiptir. Katılımcıların %5'i işletmedeki rolleriyle ilgili bilgiyi paylaşmamıştır. Katılımcıların faal oldukları sektörlerle ait istatistik veriler ise şu şekildedir: %5,6'sı dayanıklı tüketim malları, %71,3'ü tekstil, %2,6'sı dernek, %8,8'i lojistik ve %5'i hazır gıda sektöründedir. Katılımcıların %6,7'si sektörleriyle ilgili bilgiyi paylaşmamıştır.

Tablo 3.5.: Demografik Göstergeler

Demografik Nitelikler	Demografik Sınıflandırmalar	Frekans	Yüzdeler
Cinsiyet	Kadın	7	4,3
	Erkek	154	95,7
	Toplam	161	100
Yaş	-1950	7	4,3
	1951-1960	18	11,2
	1961-1970	46	28,6
	1971-1980	55	34,2
	1981+	32	19,9
	Eksik	3	1,8
	Toplam	161	100
Eğitim Seviyesi	İlkokul	7	4,3
	Ortaokul	42	26,1
	Lise	67	41,6
	Ön Lisans	7	4,3
	Lisans	23	14,3
	Yüksek Lisans	2	1,2
	Doktora	1	0,7
	Eksik	12	7,5
Toplam	161	100	
Katılımcıların İşletmedeki Rolü	Çalışan	83	51,5
	Patron	70	43,5
	Eksik	8	5
	Toplam	161	100
Tecrübe	0-5	21	13
	6-10	35	21,8
	11-15	27	16,8
	16-19	30	18,6
	20+	40	24,8
	Eksik	8	5
	Toplam	161	100
İşletmenin Sektörü	Dayanıklı Tük. Mal.	9	5,6
	Tekstil	115	71,3
	Dernek	4	2,6
	Lojistik	14	8,8
	Hazır Gıda	8	5
	Eksik	11	6,7
Toplam	161	100	

3.2.3. HİPOTEZ TESTLERİ VE YAPISAL MODEL

Hipotez Testleri

Teorik model kapsamındaki var oldukları iddia edilen aşağıda belirtilen ilişkileri test etmek amacıyla değişken skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren *kısmi en küçük kareler* (Partial Least Squares - PLS) yol analizi kullanılmıştır. Bu ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını test etmek amacıyla Smart-PLS 2.0 programında *önyükleyerek yeniden-örnekleme metodu* (bootstrapping resampling method) (Chin, 1998) kullanılmıştır. Bu yöntem, orijinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 5.000 alt-örneklem vakası doğurmayı içerir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2013). Rastgele seçilen her bir alt-örneklem için *yol katsayıları* (path coefficients) oluşturulmuş ve T-istatistiği değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında ortaya konan hipotezler aşağıdadır;

H1: Üstbilişsel kültürel zeka girişimcilik yöneliminin alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içindedir.

H2: Bilişsel kültürel zeka girişimcilik yöneliminin alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içindedir.

H3: Motivasyonel kültürel zeka girişimcilik yöneliminin alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içindedir.

H4: Davranışsal kültürel zeka girişimcilik yöneliminin alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içindedir.

Tablo 3.6.: Hipotez Sonuçları

		Yol	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
Üstbilişsel Kültürel Zeka	→	Risk Alma	,18**	H1a	Desteklendi
Üstbilişsel Kültürel Zeka	→	Yenilikçilik	,19**	H1b	Desteklendi
Üstbilişsel Kültürel Zeka	→	Proaktiflik	,14**	H1c	Desteklendi
Bilişsel Kültürel Zeka	→	Risk Alma	,11	H2a	Desteklenmedi
Bilişsel Kültürel Zeka	→	Yenilikçilik	,10	H2b	Desteklenmedi
Bilişsel Kültürel Zeka	→	Proaktiflik	,07	H2c	Desteklenmedi
Motivasyonel Kültürel Zeka	→	Risk Alma	-,03	H3a	Desteklenmedi
Motivasyonel Kültürel Zeka	→	Yenilikçilik	,18**	H3b	Desteklendi
Motivasyonel Kültürel Zeka	→	Proaktiflik	,48**	H3c	Desteklendi
Davranışsal Kültürel Zeka	→	Risk Alma	,32**	H4a	Desteklendi
Davranışsal Kültürel Zeka	→	Yenilikçilik	,22**	H4b	Desteklendi
Davranışsal Kültürel Zeka	→	Proaktiflik	-,05	H4c	Desteklenmedi

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

Analiz sonuçları kültürel zekanın ilk boyutu olan üstbilişsel kültürel zekanın girişimcilik yöneliminin her bir üç boyutuyla pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu göstermiştir. Detaylandırılacak olursak, kültürel zekanın ilk boyutu olan üstbilişsel kültürel zekanın girişimcilik yöneliminin boyutlarıyla arasındaki hipotez testi sonuçları şu şekildedir: üstbilişsel kültürel zeka ve risk alma arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = ,18; p < ,01$), üstbilişsel kültürel zeka ve yenilikçilik arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = ,19; p < ,01$), üstbilişsel kültürel zeka ve proaktiflik arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = ,14; p < ,01$). Bu sonuçlara göre, alt hipotezlerin (H1a, H1b ve H1c) herbirisi desteklenmiştir. Ana hipotez olan H1 ise, bu sonuçlara göre, tamamen desteklenmiştir.

Kültürel zekanın ikinci boyutu olan bilişsel kültürel zekanın girişimcilik yöneliminin her bir üç boyutuyla anlamlı bir ilişkisi yoktur. Detaylandırılacak olursak, kültürel zekanın ikinci boyutu olan bilişsel kültürel zekanın girişimcilik yöneliminin boyutlarıyla arasındaki hipotez testi sonuçları şu şekildedir: bilişsel kültürel zeka ve risk alma arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($\beta = ,11; p > ,01$), bilişsel kültürel zeka ve yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($\beta = ,10; p > ,01$), bilişsel kültürel zeka ve proaktiflik arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($\beta = ,07; p > ,01$). Bu sonuçlara göre, alt hipotezlerin (H2a, H2b ve H2c) hiçbirisi desteklenmemiştir. Ana hipotez olan H2 ise, bu sonuçlara göre, tamamen reddedilmiştir.

Kültürel zekanın üçüncü boyutu olan motivasyonel kültürel zekanın girişimcilik yöneliminin boyutlarıyla arasındaki hipotez testi sonuçları ise şu şekildedir: motivasyonel kültürel zeka ve risk alma arasında anlamlı bir ilişki yokken ($\beta = -,03; p > ,01$); hem motivasyonel kültürel zeka ve yenilikçilik arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = ,18; p < ,01$) hem de motivasyonel kültürel zeka ve proaktiflik arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = ,48; p < ,01$). Bu sonuçlara göre, alt hipotezlerden H3a desteklenmemiş, H3b ve H3c ise desteklenmiştir. Ana hipotez olan H3 ise nispeten kabul edilmiştir.

Kültürel zekanın dördüncü boyutu olan davranışsal kültürel zekanın girişimcilik yöneliminin boyutlarıyla arasındaki hipotez testi sonuçları ise şu

şekildedir: davranışsal kültürel zeka ve risk alma arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = ,32; p < ,01$), davranışsal kültürel zeka ve yenilikçilik arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = ,22; p < ,01$), davranışsal kültürel zeka ve proaktiflik arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur ($\beta = -,05; p > ,01$). Bu sonuçlara göre, alt hipotezlerden H4a ve H4b desteklenmişken, H4c desteklenmemiştir. Ana hipotez olan H4 ise nispeten kabul edilmiştir.

Yapısal Model

PLS yapısal modelinde içsel değişkenlerin *belirleme/determinasyon katsayısı* (coefficient of determination) (R^2) ve *kestirimsel uygunluk* (predictive relevance) (Q^2) aracılığıyla değerlendirilir. R^2 veri setinin regresyon doğrusunu ne ölçüde açıkladığını gösterir (Chin, 1998). R^2 0 ile 1 arasında değer almakta ve *etki çapı* (effect sizes) şu şekilde kategorize edilmektedir (Cohen, 1998): R^2 küçük ($,02 \leq R^2 < ,13$), orta ($,13 \leq R^2 < ,26$) ve büyük ($,26 \leq R^2$). Yapısal modelin kestirimsel uygunluğu Stone (1974) ve Geisser (1975) tarafından önerilen Q^2 testi aracılığıyla ölçülmüştür. Q^2 modelin fitliğini gösterme adına ek bir değerlendirmedir. Q^2 modelin ve onun parametre tahminleri tarafından gözlemlenen değerlerin ne ölçüde yeniden yapılandırıldığına dair iyi bir ölçümdür (Chin, 1998). Q^2 belirli bir zamandaki bir vakanın *körlenmesi* (blindfolding) veya *hesaba katılmaması* (omitting), ve kalan vakaların kullanılarak modelin parametrelerinin yeniden değerlendirilimesiyle hesaplanır (Sellin ve Versand, 1989). $Q^2 > 0$ olması modelin kestirimsel uygunluğa sahip olduğu, aksi durum ise modelin kestirimsel uygunluktan uzak olduğu anlamına gelir. Yani, ne kadar yüksek pozitif Q^2 değeri o kadar iyi kestirimsel uygunluk anlamına gelir.

Tablo 3.7.: Yapısal Model

İçsel Değişkenler	Uygunluk Göstergeleri			
	SSO	SSE	Q^2	R^2
Risk Alma	483	420,0929	,13	,23
Yenilikçilik	644	541,4402	,16	,26
Proaktiflik	644	534,5085	,17	,31

Bu açıklamalar ışığında, bu çalışmanın modelinde yer alan değişkenlerin etki çapları şu şekilde ortaya çıkmıştır: risk alma için $R^2 = ,23$, yenilikçilik için $R^2 = ,26$, proaktifliğin $R^2 = ,31$. Başka bir ifadeyle, kültürel zeka risk alma üzerindeki değişimin %23'ünü, yenilikçilik üzerindeki değişimin %26'sını, proaktiflik üzerindeki değişimin %31'ini açıklamaktadır. Buna göre, risk alma ve yenilikçilik değişkeninin etki çapları orta düzeyde, proaktiflik değişkeninin etki çapı ise büyük düzeyde olduğu söylenebilir. (Tablo 3.7.)

Bu çalışmanın modelinde yer alan içsel değişkenlerin kestirimsel uygunlukları da Tablo 3.7.'de gösterilmiştir. Risk almanın, yenilikçiliğin ve proaktiflik eğiliminin Q^2 değerlerinin pozitif olduğu görülmektedir. Dolayısıyla modeldeki bütün içsel değişkenlerin kestirimsel uygunluğu sorunsuzdur.

3.2.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Kültürel zekanın girişimcilik yönelimine olan etkisini ölçmek amacıyla, Laleli pazarında mikro ölçekli işletme çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkek, 40 yaşın üstünde ve ortaöğretim düzeyinde bir eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca büyük çoğunluğunun 20 yıldan fazla tecrübeye sahip olduğu ve çalışılan sektör olarak büyük çoğunluğunun tekstil sektöründe çalıştığı görülmektedir.

Araştırmanın hipotez testlerine başlamadan önce kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilikleri de test edilmiş; araştırmada kullanılan ölçekler, orijinal soru öğelerine bağlı kalınarak ve Laleli pazarının hassasiyetleri gözetilerek Türkçeye uyarlanmış oldukları için keşfedici faktör analizi yapılması uygun görülmüştür. SPSS 20.0 programı kullanılarak varimaks döndürmeli temel bileşenler faktör analizi seçilerek yapılan analizde soru öğelerinin faktör yüklerinin tavsiye edilen ,40 eşik değerine dayanarak ,60 değerinden büyük oldukları tespit edilmiştir. Bunun dışında ulaşılan korelasyon tahminleri, ortamları varyans ve birleşik güvenilirlik değerleride belirlenen eşik değerlerinin üzerindedir. Cronbach alpha değerleri de her bir ölçek için 0,70 değerinin üstünde çıkmış ve ölçeklerin güvenilir oldukları ortaya konmuştur. Türkiye’de daha önce dört boyutlu kültürel zeka ölçeği kullanılmış ve iyi sonuçlar verdiği görülmüştür. Ancak girişimcilik yönelimi ölçeği Chen vd.(2015), Bouncken vd. (2014) ile Hughes ve Morgan’ın (2007) geliştirmiş oldukları ölçekler baz alınarak üç boyutlu bir ölçek uyarlanarak ölçülmüştür. Yapılan analizler neticesinde de ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip oldukları görülmüştür.

Araştırma kapsamında varolduğu iddia edilen ilişkileri test etmek için kısmi en küçük kareler yol analizi kullanılmış olup, bu ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını test etmek için Smart-PLS 2.0 kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk hipotezi üstbilişsel kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığıdır. Yapılan testler neticesinde üstbilişsel kültürel zeka ile girişimcilik yöneliminin her üç boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, Laleli pazarındaki çalışanların üstbilişsel kültürel zekalarını geliştirmeleri ve kullanmaları onların girişimcilik yönelimi kapsamında risk alma, yenilik yapma ve proaktiflik yönelimleri ile ilişkili görülmektedir. Laleli pazarındaki çalışanlar farklı kültürlerden insanlarla sürekli bir etkileşim halindedirler ve bu etkileşimler esnasında çalışanlar diğer kültürlere dair bilgi eksikliğinin farkına varmakta ve eksikliklerini gidererek kültürel bilgisini sürekli olarak güncellemektedirler. Bu da çalışanların içinde buldukları çok kültürlü pazar özelliği sebebiyle diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi edinmelerini ve risk alma konusunda kendilerini bir adım önde görmelerini sağladığı düşünülmektedir. Benzer şekilde üstbilişsel kültürel zekaları çalışanların yenilik yapma yönelimiyle anlamlı ve olumlu bir ilişki içindedir. Olumlu yönde etkilemektedir. Laleli Pazarındaki çalışanların etkileşim içinde olduğu kitle büyük ölçüde farklı kültüre mensup kişiler olması sebebiyle çalışanlar yenilik yapma konusunda farklı kültürlere hitap etme zorluğu yaşamaktadırlar. Ancak bu araştırma gösteriyor ki, üstbilişsel kültürel zekası gelişmiş çalışanlar diğer kültürlere ait farkındalık oluşturmada ve onların yenilik beklentilerini anlamada daha başarılı olmaktadır. Çünkü buldukları çok kültürlü ortama ait bilgileri öğrenme, anlamaya çalışma ve kendi hususi bilgisinden faydalanma konusunda daha yeteneklidirler. Dolayısıyla üstbilişsel kültürel zeka sahibi çalışanlar, yeni ürün, yeni uygulama ve yeni yöntemler kapsamında daha fazla yönelim göstermektedirler. Ayrıca çalışanlar üstbilişsel zekaları sayesinde diğer kültürlere has bilgileri herkesten önce öğrenerek veya etkileşimleri esnasında kendi mevcut bilgisinin doğruluğunu teyit ederek pazardaki fırsatları herkesten önce sezerek diğer çalışanlardan önce faaliyete geçmektelerdir. Bu sonuç, ilgili pazarda girişimcilik konusunda çekingen davranan çalışanların üstbilişsel kültürel zekalarını geliştirmeleri durumunda daha doğru kararlar alarak risk alma, yenilik yapma ve proaktif olmada başarılı olacakları kanaatine varmalarını ve böylelikle üstbilişsel zekalarını geliştirmek istemelerini sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi bilişsel kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varolduğudur. Ancak yapılan analiz sonucunda bilişsel kültürel zeka ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre bilişsel kültürel zeka, risk almayı, yenilik yapmayı ve proaktif olmayı etkilememektedir. Bu hipotezimiz reddedilmiştir. Çalışanların diğer kültürlerin sosyal yaşamlarını düzenleyen kurallar (yasal-ekonomik, kelime-dilbilgisi, değerler-dini inançlar, evlilik sistemleri ve beden dilleri) hakkında bilgi sahibi olması onların risk alma, yenilik yapma ve proaktif olma yönelimleri ile ilişkili çıkmamıştır. Örneklemdaki çalışanların eğitim düzeyinin düşük olması, eğitim seviyesi ve kültürel zeka arasındaki bir ilişkiyi ve dolayısıyla bilişsel kültürel zeka ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı ilişkinin bu çalışmada neden çıkmadığını tartışmaktadır.

Üstbilişsel kültürel zekanın girişimcilik yönlimininin her üç boyutuyla anlamlı bir ilişkiye sahipken bilişsel kültürel zeka üç boyut üstünde de anlamlı bir ilişkiye sahip olmaması da tartışılması gereken bir diğer konudur. Buna göre, bilgi toplamaya yönelik çaba ve bilinç girişimcilik yönelimi boyutlarına etki etmekte ancak mevcut bilgi girişimcilik yönelimi boyutlarına etki etmemektedir. Bunun sebebi araştırmaya katılan kişilerin kendilerine yöneltilen sorulara içtenlikle cevap vermemiş olmaları, sorulmak isteneni anlamamış olmaları olabilir. Ya da bu bilgiye sahip olmanın risk almak, yenilik yapmak ve proaktif olmak için yeterli olmadığını düşünmüş olabilirler. Bu noktada kişilerin demografik özelliklerine baktığımızda, katılımcıların büyük çoğunluğunun lise (%41,6) ve ortaokul (%26,1) mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesinin düşüklüğü çalışanların sistematik, realist ve doğru kararlar alamamalarına sebep olmuş olabilir. Ayrıca eğitim seviyesinin düşüklüğü çalışanlarda öz güven ve bilgi eksikliğine neden olup girişimcilik yönelimlerini geliştirmelerine engel teşkil etmiş olması olasıdır. Bu konuda araştırma yapan Rehğ vd., (2012), eğitimin bilişsel kültürel zeka üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun dışında katılımcıların kendilerine yöneltilen üstbilişsellik ve bilişsellik ifadeleri arasındaki ayrımı tam anlayamamış olmaları da bu sonucun çıkmasına sebep olabilmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi motivasyonel kültürel zekanın girişimcilik yönelimi üzerinde pozitif bir etkisinin olduğudur. Hipotez testi sonuçlarına göre motivasyonel kültürel zeka ile risk alma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer kültürden insanlarla birlikte olmaktan keyif almak, etkileşim esnasında oluşabilecek stresin üstesinden gelebilmek ve onlarla sosyalleşebilmek konusunda kişilerin kendilerine güvenmeleri çalışanların risk alma yönelimlerini etkilememektedir. Bunun sebebi yukarıda sayılan nedenler olabileceği gibi kişilerin yeterli ölçüde motive edilmemiş olmaları da olabilir. Ya da diğer kültürlerle birlikte olmaktan keyif almanın riske girmek için yeterli olmadığını bunun rasyonel bir davranış olmadığını düşünmüş olabilirler. Ayrıca Türk toplumunun kültürel yapısı gereği aile ve çevre tarafından risk almanın onaylanmaması, başarısızlık korkusu gibi faktörlerinde etkili olması ihtimaller dahilindedir. Öte yandan motivasyonel kültürel zeka ile yenilikçilik ve proaktiflik boyutları arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Buna göre motivasyonel kültürel zeka kapsamında kişiler, yenilik yaptıklarında ya da proaktif bir girişimde bulduklarında, tatminkar bir kazanç sağlayacaklarına dair motive olarak onların bu yönelimlerini muhtemelen arttırmaktadır. Sağlanacak maddi kazançlar dışında çalışanların yenilik yapmaları ve proaktif olmaları neticesinde çevresindeki kişilerce takdir edilmesi, başarılı bir konuma gelmesi, kendi ideallerini gerçekleştirme gibi motivasyon araçları çalışanları motive ederek motivasyonunu muhtemelen arttıran bir güç olmaktadır. Sonuç itibariyle bu hipotezimiz katılımcıların verdikleri yanıtlarla nispeten desteklenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi davranışsal kültürel zekanın girişimcilik yönelimi üzerinde pozitif bir etkisinin olduğudur. Araştırma sonuçları da bu hipotezimizi nispeten desteklemiştir. Buna göre davranışsal kültürel zeka, girişimcilik yöneliminin risk alma ve yenilikçi olma boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Ancak davranışsal kültürel zeka ile proaktiflik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Davranışsal kültürel zekalarını etkin bir şekilde kullanan çalışanlar, üstbilişsel ve bilişsel kültürel zekaları aracılığıyla diğer kültürlerle ilişkin edindikleri bilgileri davranışlarına yansıtabilmektedirler. Davranışsal kültürel zekasını etkin bir şekilde kullanan çalışanlar ise diğer kültürlerle etkileşim esnasındayken konuşma hızını, sözlü ve sözsüz davranışlarını, beden dilini ilgili

kültüre uygun olarak ayarlayabilmektedir. Böylelikle davranışlarının bir yansıması olarak risk alma ve yenilik yapma yönelimleri artmaktadır. Çünkü kurulan sağlıklı iletişim sayesinde çalışanlar rakiplerinin ulaşamadığı işleriyle ilgili bilgilere ulaşmakta ve bu bilgiler onları risk alma ve yenilik yapma konusunda harekete geçirmektedir. Etkili iletişim becerileri ile gerekli bilgileri edinen çalışanlar ayrıca ürünleri pazarlama noktasında da avantaj elde edeceklerinin bilincinde olarak girişimde bulunma yönelimlerinin artış gösterdiği söylenebilir. Bunun yanı sıra çalışanların farklı kültürden kişilerle iletişim halindeyken sözlü ve sözsüz davranışlarını onların kültürlerine göre ayarlaması ilgili kişinin proaktiflik yönelimi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi katılımcıların neredeyse yarısının (%44.1) 1970 yılı öncesi doğmaları sebebiyle bu neslin daha geleneksel bir düşünce yapısına sahip olması ve risk alarak denememiş yenilikleri ilk olarak kendileri tarafından denemesi katılımcılara cazip gelmemiş olabilir. Ayrıca katılımcıların eğitim seviyeleride dikkate alındığında %72'sinin ilköğretim (ilkokul, ortaokul, lise) seviyesine sahip olması neticesinde yeterli donanıma sahip olmamaları da bu duruma temel teşkil etmiş olabilmesi muhtemeldir.

Yapılan hipotez testi sonuçlarına göre en çok 0,48 beta değeri ile motivasyonel kültürel zeka proaktiflik yönelimini etkilemektedir. İkinci olarak davranışsal kültürel zeka 0,32 ile risk almayı, üçüncü olarakta 0,22 ile yenilikçiliği etkilemektedir. Bu sıralamaya göre dördüncü olarak üstbilişsel kültürel zeka 0,19 ile yenilikçiliği etkilemektedir. Son olarak ise 0,18 beta değeri ile üstbilişsel kültürel zeka risk almayı, motivasyonel kültürel zeka ise yenilikçiliği etkilemektedir. Buna göre en fazla motivasyonel kültürel zekanın proaktiflik yönelimini etkilemesinin nedeni olarak, farklı kültürlerle birlikte olmanın verdiği keyif ve bu bu kültürden kişilere kolaylıkla uyum sağlanabilmesi gösterilebilmektedir. Bu zeka kapsamında kişiler proaktiflik için gerekli olan öngörüü sağlamış olmaktadır ve girişimde bulunmaktadırlar. Ayrıca diğer kültürden kişilerle rahat bir şekilde sosyalleşebilen kişiler ürettikleri ürünleri/hizmetleri pazarlamada başarılı olmaktadır. Bunun bilincinde olan motivasyonel kültürel zeka sahibi çalışanların ise proaktif bir yönelim sergiledikleri düşünülebilmektedir. En düşük etki olarak üstbilişsel kültürel zekanın

risk almaya olan etkisidir. Bunun nedeni olarak, kişilerin farkındalık, kontrol etme ve yeni bilgi öğrenmenin risk alma için çok fazla yeterli bir sebep görmemeleri olabilir. Diğer en düşük etki olan motivasyonel kültürel zekanın yenilikçiliğe olan etkisidir. Bu ise, büyük olasılıkla kişilerin farklı kültürlerle etkileşimde olmaktan keyif almalarının yenilik yapmada çok geçerli bir sebep olarak görmeyişleridir.

SONUÇ

Toplumları etnik köken, ırk ve milliyet kapsamında birbirinden ayıran, yaşam şekillerini, davranış kalıplarını hatta düşünce yapılarını belirleyen; örf, adet, gelenek-görenek, tutumlardan oluşan kültür; araştırmacıların üstünde durduğu bir konudur. Özellikle yaşanan son yüzyılda küreselleşmenin bir sonucu olarak ülkeler arasındaki sınırlamalar kalkmış ve farklı kültürden kişiler bir arada yaşamaya başlamışlardır. Birlikte yaşamın getirdiği zorlukların başında kültürel farklılıkları anlamlandırabilmek gelmektedir. Bu farklılıklar bağlamında insanları, çevreyi anlama, yorumlama, uyum sağlama, sorunlara çözümler geliştirebilme ve elde edilen deneyimlerden ders çıkarabilmek, davranışlarına yönelik bilinçli bir farkındalık oluşturmak ise kişilerin kültürel zekaları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Her insanın kültürel zeka seviyesinin farklı olması kültürel farklılıkları anlama ve uyum sağlama düzeylerinde de farklılıklara neden olmaktadır.

Günümüzün çokkültürlü çalışma ortamlarında işverenler artık işletme bünyesinde farklı kültürden çalışanlara yer vermekte ve/veya farklı kültüre sahip işletmelerle çalışmaktadırlar. Bu durumda kültürel farklılıkları anlamlandırabilen, bu farklılıklara ilişkin yeni davranış ve düşünüş biçimleri geliştirebilen çalışanlar arzu edilmeye başlanmıştır. Bu ise kültürel zeka becerisinin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu tez çalışmasında kültürel zekâ üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında kültürel zekânın alt boyutları aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır;

“Üstbilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı bir kültüre ilişkin bilgisinin farkında olma, doğruluğunu kontrol etme ve yeni bilgi edinme düzeyidir.”

“Bilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı kültüre ilişkin genel bilgi düzeyidir.”

“Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürlerle etkileşimden keyif alma, rahat sosyalleşme ve kültüre kolay uyum sağlama düzeyidir.”

“Davranışsal kültürel zekâ, bireyin farklı kültüre uygun olarak söz, tavır ve davranışlarını kolaylıkla değiştirme düzeyidir.”

Operasyonel verimlilikten ziyade insanlar sayesinde işletme performansının yükseldiği 21. yy. iş dünyasında, kültürel farklılıkların yönetilmesinde kullanılan önemli stratejilerden biri kültürel zekadır. Özellikle çokkültürlü iş ortamlarında yöneticilerin, kültürel farklılıklara gereken önemi vererek ve çalışanlarının uyum sağlaması için gerekli çabayı sarfederek işletmesinin uzun vadeli rekabet üstünlüğüne ve varlığını sürdürebilme amacına ulaşmasını sağlamada kültürel zekaları önemli bir yetenek olarak görülmektedir. Bir başka deyişle girişimci, yönetici ve çalışanların kültürel zeka düzeyi ne kadar yüksekse işletme o kadar etkin ve üretken olabilmekte; yeni girişimler, süreç ve yöntemler ortaya koymak için girişimci davranışlarını daha kolay harekete geçirebilmektedirler. Bu tez çalışmasında Laleli Pazarı'ndaki mikro işletmeler üzerine yapılan hipotez testi sonuçları da bunu desteklemektedir. Böylece Türkiye'de çokkültürlü ortamlarda iş yapan (farklı kültürden kişilere ev sahipliği yapması ve çalışanların yoğunlukla farklı kültürden kişilerle etkileşimde bulunması) mikro ölçekli işletmelerde kültürel zeka ile çalışanların girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Bu tez çalışması kapsamında yapılan hipotez testi sonuçlarına göre üstbilişsel kültürel zeka girişimcilik yöneliminin tüm boyutları ile pozitif ilişkili, motivasyonel kültürel zeka yenilikçilik ve proaktiflik ile pozitif ilişkiliyken risk alma ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır, davranışsal kültürel zeka ise risk alma ve yenilikçilik ile pozitif ilişkiliyken proaktiflik ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Öte yandan bilişsel kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Hipotez testlerinden bazılarının anlamsız çıkmasının nedenleri arasında, eğitim seviyelerinin düşük olması sebebiyle bilgi ve özgüven yetersizliğinin olması, Türk toplumunun girişimcilikle ilgili geleneksel kültürel yapısı sebebiyle bireylerin başarısızlık korkusu yaşamaları sayılabilir. Bu nedenler ise onların risk alma, yenilikçi olma ve proaktiflik yönelimlerinin gelişmesine engel teşkil etmiş olabilmektedir.

Bu çalışmanın sonucuna göre, kişiler girişimcilik yönelimi kapsamında kendilerini ve çalışanlarını kültürel zeka açısından geliştirmek için motive

etmelidirler. Çünkü araştırma sonuçları da göstermiştir ki kültürel zeka çalışanların diğer kültürler bakımından birçok yetkinliğe kavuşturarak onları girişimcilik açısından desteklemektedir. Günümüz toplumlarında kişilerin istek ve beklentilerindeki değişim yakalanamaz bir hıza ulaşmıştır. Böyle bir toplumda özellikle uluslararası pazar özelliği gösteren Laleli pazarı çalışanlarının değişime ayak uydurması ancak muhatabı olduğu kültürleri tanımaları ve onları anlamalarıyla gerçekleşecektir.

Bu araştırma, kültürel zekayla girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak suretiyle literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Laleli pazarındaki çalışanların kültürel zekalarını geliştirmeleri ve kullanmaları onların girişimcilik yönelimleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışma farklı kültürleri içinde barındıran çalışma ortamlarında faal olan çalışanların girişimsel faaliyetlerde bulunmalarında kültürel zekalarını kullanarak nasıl daha fazla katkı yapıldığına ilişkin ampirik bulgular sunarak akademisyenlerin ve iş dünyasının bu etkiyi anlamalarına katkıda bulunmaktadır. Bu çalışma neticesinde, hem akademisyenler hem de iş dünyası için önemli bulgular elde edilmiştir.

Bu tez çalışmasında zaman ve maliyet sebebiyle bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtlar; araştırmanın Laleli pazarı baz alınarak çalışan ve işveren üzerinde yapılmış olmasıdır. Herhangi başka bir pazarda, sektörde ya da ülkede farklı kişilere yapılan araştırmalar neticesinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle bu çalışma genellenemez.

Bu tez çalışmasında araştırma yapılan örneklemin %80' i erkektir. İleriki çalışmalarda kadın ve erkek girişimcilik yönelimi farkını araştırmak amacıyla cinsiyet dağılımının nispeten eşit olduğu bir örneklem seçilerek farklı sonuçlar elde edilebilir. Öte yandan bu çalışmada örneklemin eğitim seviyesi düşüktür. Bilişsel kültürel zeka ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması bu nedene bağlanabilir. Dolayısıyla ileriki çalışmalarda eğitim seviyesi yüksek olan bir örneklem seçilerek bu ilişki tekrar test edilebilir.

KAYNAKÇA

1. MAKALELER

ABDELGAWAD, S. G., ZAHRA, S. A., SVEJENOVA, S., SAPIENZA, H. J.: 2013
“Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 20/4, 394-407.

ACAR, F.: 2002
“Duygusal Zeka ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 12, 53-68.

AÇIKGÖZ, A.: 2015
“Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinde Empati Becerisi, Motivasyon ve Performans”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13/25, 357-387.

AÇIKGÖZ, A., GÜNSEL, A.: 2014
“Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi”, **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, 3/2, 33-60.

AĞIRBAŞ, İ., ÇELİK, Y., BÜYÜKKAYIKÇI, H.: 2005
“Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 8/3, 326-350.

AHMADI, M., RANJBARİ, M.: 2013
“Organizational Intelligence effect on entrepreneurship improvement (A case study research)”, **Technical Journal of Engineering and Applied Sciences Available online at www.tjeas. Com**, 3-13.

AKGÜN, A. E., KESKİN, H., GÜNSEL, A., ve SAKARYA, B.: 2010
“Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İş Karmaşıklığı ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1/1.

AKIN, H. B.: 2003
“Türkiye’ de Girişimcilik ve Memurluk Üzerine Mustafa Suphi ve Pren Sabahattin’ den Mülhem Bir Analiz”, **Piyasa**, 6/7, 29-51.

AKKOÇ, i., ÇALIŞKAN, A., TURUNÇ, Ö.: 2012
“Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12/4, 65-83.

- AKMAN, G., ÖZKAN, C., ERİŞ, H.: 2008 “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 7/13, 93-115.
- AKPINAR, R. B.: 2004 “Duygusal Yüz İfadelerini Anlama Becerisini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Öğretim Programı”, **Journal of Human Sciences**, 1/1, 1-10.
- AKYÜZ, K. C., GEDİK, T., AKYÜZ, İ., YILDIRIM, İ.: 2006 “Rize İlindeki Lise ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Yeteneklerinin İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20/1, 233-246.
- ARTUĞER, S., AYAZLAR, G., ve BAHAR, O.: 2016 “Otel Çalışanlarının Girişimcilik Yönelimlerinin Sosyo Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 17/37, 37-52.
- ALPKAN, L., ERGÜN, E., BULUT, Ç., CENGİZ, Y.: 2005 “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6/2, 175-189.
- ALTUNTAŞ, G., DÖNMEZ, D.: 2010 “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi; Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 39/1, 50-74.
- ALTUNTAŞ, G., SÖZÜER, A., SEMERCİÖZ, F.: 2015 “Uluslararası Girişimcilik ile İhracat Pazar Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’deki İhracatçı İşletmeler Örneği”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 16/1, 65-78.
- ANDERSON, J. C., GERBING, D. W.: 1988 “Structural Equation Modeling in Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach.” **Psychological Bulletin**, 103/3, 411-423.
- ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C.: 2006 “Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence”, **Group and Organization Management**, 31/1, 100-123.
- ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C., NG, K. Y., TEMPLER, K. J., TAY, C., CHANDRASEKAR, 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.

- ARSLAN, M.: 2004 “Kültürel Bağlamda Din”, **Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, 4/4, 189-205.
- ALSAN, N., CANSEVER ARSLAN, B.: 2007 “Okuldaki Sosyal Etkinliklere Katılımda Ebeveyn-Çocuk Etkileşimi (Kültürlerarası Bir Karşılaştırma)”, **Ege Eğitim Dergisi**, 8/1, 113-30.
- ASLAN, S., ASLAN, Ö.: 2015 “İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerde Kültürel Zeka Ölçeğine İlişkin Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı 23, 34-61.
- ASP, E. H.: 1999 “Factors Affecting Food Decisions Made By Individual Consumers”, **Food Policy**, 24/2, 287-294.
- AŞKIN, A., NEHİR, S., VURAL, S. Ö.: 2011 “Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 6/2, 55-72.
- AYTAÇ, Ö.: 2006 “Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15/1, 139-160.
- BAKAN, İ.: 2008 “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, 10/14.
- BAKİRTAŞ, H., TEKİNŞEN, A.: 2006 “E-ticaretin Girişimcilik üzerindeki Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, 125-138.
- BALABAN, Ö., ÖZDEMİR, Y.: 2008 “Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği”, **ÇOMÜ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 3/2, 11-147.
- BALAY, R.: 2004 “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 37/2, 61-82.
- BALCI, E.: 2011 “Türkiye’deki Milliyetçilik Söylemleriyle Kıyaslamalı Olarak Erol Güngör’ün Sosyolojik Milliyetçilik Anlayışı”, **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, 14/1, 1-28.

- BALLI, E., BALLI, A.İ.K.: 2014 “Üniversite Öğrencilerinin Bireysel Değerleri ve Girişimcilik Eğilimleri”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18/1, 101-121.
- BARBATO, M., PENN, D. L., PERKINS, D. O., WOODS, S. W., LIU, L., ADDINGTON, J.: 2014 “Metacognitive Functioning in Individuals at Clinical High Risk For Psychosis”, **Behavioural and cognitive psychotherapy**, 42/5, 526-534.
- BARBOSA, S. D., GERHARDT, M. W., KICKUL, J. R.: 2007 “The Role of Cognitive Style And Risk Preference On Entrepreneurial Self-Efficacy And Entrepreneurial Intentions”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 13/4, 86-104.
- BARIŞIK, S., YİRMİBEŞÇİK, O.: 2006 “Türkiye’de Yeni Ekonominin Oluşum Sürecini Hızlandırmaya Yönelik Uyum Çabaları”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2/4, 39-62.
- BARON, R. A.: 2007 “Behavioral and Cognitive Factors in Entrepreneurship: Entrepreneurs as The Active Element in New Venture Creation”, **Strategic Entrepreneurship Journal**, 1/1-2, 167-182.
- BASİM, H. N., KORKMAZYÜREK, H., Tokat, A. O.: 2008 “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 19, 121-130.
- BAŞARAN, I.: 2004 “Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı: Bir İnceleme”, **Ege Eğitim Dergisi**, 5, 7-15.
- BAYRAKDAROĞLU, A., SARI, B., HEYBELİ, B.: 2012 “İşletmelerin Finansal Risk Yönetiminde Türev Ürün Kullanmalarına İlişkin Bir Saha Araştırması: Denizli İli Örneği”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 4/1, 11-21.
- BAYRAKTAR, C.: 2012 “Keynes ve Refah Devleti”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10/2, 247-261.
- BİLGE, H., BAL, B.: 2012 “Girişimcilik Eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, 131-148.

- BOUNCKEN, R. B., PLÜSCHKE, B. D., PESCH, R., KRAUS, S.: 2016 “Entrepreneurial Orientation in Vertical Alliances: Joint Product Innovation and Learning From Allies”, **Review of Managerial Science**, 10/2, 381-409.
- BOZKURT, Ö.: 2006 “Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi”, **ÇOMÜ Girişimcilik ve Kalınma Dergisi**, 1/2, 93-111.
- BOZKURT, Ö.: 2007 “Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1/2, 93-111.
- BOZKURT, Ö. Ç., KALKAN, A., KOYUNCU, O., ALPARSLAN, A. M.: 2012 “Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma”, **Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences**, 1/15, 229-247.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., AKGÜN, Ö., KAHVECİ, Ö., DEMİREL, F.: 2004 “Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 4/2, 207-239.
- CANDAN, H.: 2011 “Osmanlı’dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1/2, 157-174.
- CANGİL, B. E.: 2004 “Beden Dili ve Kültürlerarası İletişim”, **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1/2, 69-78.
- CHEN, A. S. Y., LİN, Y. C., SAWANGPATTANAKU L, A.: 2011 “The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan”, **International Journal of Intercultural Relations**. 35/2, 246-258.
- CHEN, M. H., CHANG, Y. Y., CHANG Y. C.: 2015 “Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Creative Performance: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs”, **Creativity and Innovation Management**, 24/3, 493-507.
- CHEN PATRICK LOW, K.: 2006 “Cultural obstacles in growing entrepreneurship: a study in Singapore”, **Journal of management development**, 25/2, 169-182.

- CHIN, W. W., NEWSTED, P. R.: 1999 “Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares”, **Statistical Strategies for Small Sample Research**, 1/1, 307-341.
- CHURCHILL, GILBERT, A.: 1979 “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, **Journal of Marketing Research**, 16/1, 64-73.
- CONWAY, J. M., HUFFCULT, A. I., 2003 “A Review And Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices in Organizational Research”, **Organizational Research Methods**, 6/2, 147-168.
- COVIN, J. G., WALES, W. J.: 2012 “The Measurement of Entrepreneurial Orientation.”, **Entrepreneurship theory and practice**, 36/4, 677-702.
- CRONBACH, L.: 1951 “Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests”, **Psychometrika**, 16/3, 297-334.
- CROWNE, K. A.: 2008 “What leads to cultural intelligence?”, **Business Horizons**, 51/5, 391-399.
- ÇAKAR, U., ARBAK, Y.: 2004 “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6/3, 23-48.
- ÇAKMAK, O.: 2003 “Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi”, **Piyasa**, sayı 8, 61-77.
- ÇALIŞKAN, S. C., ÜNAL, Z. M., KALAFATOĞLU, Y., ÜÇLER, Ç., AKÜN, F. A.: 2015 “Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekası, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, **İş ve İnsan Dergisi**, 2/1, 1-11.
- ÇARIKÇI, İ. H., KOYUNCU, O.: 2010 “Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2/3, 1-18.
- ÇARIKÇI, İ. H., TİTİZ, İ., EROĞLU, A. H.: 2002 “Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri –Göller Bölgesi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma-” **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF**, 7/1, 229-239.

- ÇAVUŞOĞLU, S. B.: 2014 “İstanbul Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) Öğrencilerinin İletişim Becerileri Algı Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6/1, 107-121.
- ÇETİN, A. C., BITIRAK, İ. A.: 2009 “Antalya İli Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerinde Finansal Yönetim, İşletme Sermayesi ve Yatırım Bütçelemesi Uygulamaları”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 1/1, 119-137.
- ÇETİN, Ç. K.: 2014 “Kültürel Zeka: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabıtları Üzerinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16/2, 134-155.
- ÇIRPAN, H., KOYUNCU, M.: 1998 “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Öneri dergisi**, 2/9, 223-230.
- ÇİFTÇİ, H.: 2004 “Türkiye’nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13/1, 57-73.
- DANIŞMAN, A., ÖZGEN, H.: 2008 “Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 35/2, 277-304.
- DEMİR, Ö.: 1995 “Joseph A. Schumpeter: Hayatı, Eserler ve Katkıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 50/1, 155-172.
- DEMİR, Y., ÖNEM, H. B.: 2012 “Kobi’lerin Finansal Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İlleri Örneği”, **Uluslar arası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 8/16, 23-39.
- DESS, G. G., LUMPKİN, G. T.: 2005 “The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship”, **The Academy of Management Executive**, 19/1, 147-156.
- DEWETT, T.: 2007 “Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking, And Employee Creativity In An R&D Environment”, **R&D Management**, 37/3, 197-208.

- DOĞAN, S., KILIÇ, S.: 2009 “Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23/3, 53-83.
- DOĞAN, T., TOTAN, T., SAPMAZ, F., 2009 “Üniversite Öğrencilerinde Benlik Saygısı ve Sosyal Zeka”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 17, 235-247.
- DOLGUN, U.: 2006 “Schumpeter’e Göre Ekonomik Girişimcinin Dinamik Rolü”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1/1, 145-148.
- DULAIMI, M. F., LING, F. Y., BAJRACHARYA, A.: 2003 “Organizational Motivation And Inter-Organizational Interaction In Construction Innovation In Singapore”, **Construction Management and Economics**, 21/3, 307-318.
- DURĞUN, S.: 2006 “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3/2, 112-132.
- DURUKAN, T.: 2006 “Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi”, **ÇOMÜ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1/2, 25-37.
- EARLY, P. C., MOSAKOWSKI, E.: 2004 “Cultural Intelligence”, **Harvard Business Review**, 82/10, 139-146.
- EARLY, P. C., PETERSON, R. S.: 2004 “The Elusive Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager”, **Academy of Management Learning and Education**, 3/1, 100-115.
- EGE, P.: 2006 “Farklı Engel Gruplarının İletişim Özellikleri ve Öğretmenlere Öneriler”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi**, 7/2, 1-23.
- EHTİYAR, R.: 2003 “Kültürel Sinerji: Uluslar arası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 3/5, 66-78.
- EMEKLİ, G.: 2006 “Coğrafya, Kültür ve Turizm: Kültürel Turizm”, **Ege Coğrafya Dergisi**, 15/(1-2), 51-59.

- EMHAN, A.: 2009 “Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23/3, 209-220.
- ENGELLEN, A., KUBE, H., SCHMİDT, S., FLATTEN, T. C.: 2014 “Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity”, **Research Policy**, cilt 43, 1353-1369.
- ER, P. H.: 2013 “Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 29, 75-85.
- ERBİL, Y.:2015 “İnşaat Sektöründe Örgütsel Kültür ve Girişimcilik Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma”, **Social Sciences**, 10/2, 107-119.
- ERCAN, S., GÖKDENİZ, İ.: 2009 “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 49, 59-82.
- ERDEM, O.: 2009 “Küreselleşme ve (Ulus Devletlere) Etkileri, **e-Journal of New World Sciences Academy**, 4/3, 241-255, 3C0017.
- ERDEM, R.: 2007 “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İş Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2/2, 63-79.
- ERGÜL, H. F.: 2005 “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4/14, 67-79.
- ERSARI, G., NAKTİYOK, A.: 2012 “İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16/1, 81-101.
- ERSOY, A., EHTİYAR, R.: 2015 “Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekanın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 26/1, 42-60.
- FAİZ, E.: 2012 “Öğrenen Ürgütlerde Yenilikçilik ve Proaktiflik Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2/2, 1-21.

- FAİZ, E., ÜNER, M. M.: 2015 “Uluslar arası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 70/4, 957-981.
- FARAZMAND, A.: 2001 “Küreselleşme ve Kamu Yönetimi”, Çev. Sevilay Kaygalak, **Mülkiye Dergisi**, 25/229, 245-278.
- FİŞ, A. M., WASTİ, S. A.: 2009 “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 35(Özel Sayı), 127-164.
- FORNEL, C., LARCKER, DAVIF, F.: 1981 “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research**, 18/1, 39-50.
- FRANK, H., KESSLER, A., FINK, M.: 2010 “Entrepreneurial Orientation And Business Performance-A Replication Study”, **Schmalenbach Business Review**, cilt 62, 175-198.
- GEISSER, S.: 1975 “The Predictive Sample Reuse Method With Applications”, **Journal of the American Statistical Association**, cilt 70, 320-328.
- GENÇ, M.: t.y. “Modern Bir Ayrımcılık Pratiği Olarak ‘Yeni Irkçılık’ ve Göçmenlik”, 1-12.
- GOYAL, A., AKHİLESH, K. B.: 2007 “Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence And Social Capital of Work Teams”, **Team Performance Management: An International Journal**, 13/7-8, 206-226.
- GÖNÜLLÜ, M.: 2001 “Grup ve Grup Yapısı”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2/1, 191-201.
- GUÐMUNSDÓTTIR, S.: 2015 “Nordic Expatriates In The US: The Relationship Between Cultural Intelligence And Adjustment”, **International Journal of Intercultural Relations**, cilt 47, 175-186.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E., ÖZTEMİZ, A. B.: 2005 “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14/1, 271-288.
- GÜNEY, S., ÇETİN, A.: 2003 “Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’ de Girişimcilik Kültürü”, **H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21/1, 189-210.

- GÜRBÜZ, S., YÜKSEL, M.: 2008 “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9/2, 174-190.
- GÜREŞÇİ, E.: 2014 “Girişimcilik Eğilimi Üzerine Bir Araştırma: İspir Hamza Polat MYO Örneği”, **Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 9/1, 23-38.
- HADIZADEH, M. A., RAMINMEHR, H., HOSSEINI, S. S.: 2009 “Relationship Between Emotional Intelligence And Entrepreneurial Orientation Among The Employees of Oil Company-Affiliated Organizations”, **Journal of Entrepreneurship Development**, 1/4, 139-162.
- HAMILTON, J. O.: 1974 “Motivation and risk taking behavior: A test of Atkinson's theory”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 29/6, 856.
- HANÇER, M., TANRISEVDİ, A.: 2003 “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 27/2, 211-225.
- HELMS, M. M., RUTTI, R. M., LORENZ, M., RAMSEY, J., ARMSTRONG, C. E.: 2014 “A Quest For Global Entrepreneurs: The Importance of Cultural Intelligence on Commitment to Entrepreneurial Education”, **International Journal of Entrepreneurship And Small Business**, 23/3, 385-404.
- HUBER, GEORGE P., POWER, DANIEL J.: 1985 “Retrospective Reports of Strategiclevel Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy”, **Strategic Management Journal**, 6/2, 171-180.
- HUFF, K. C.: 2013 “Language, Cultural Intelligence and Expatriate Success, **Management Research Review**, 36/6, 596-612.
- HUFF, K. C., SONG, P., GRESCH, E. B.: 2014 “Cultural Intelligence, Personality and Cross-Cultural Adjustment: A Study of Expatriates in Japan”, **International Journal of Intercultural Relations**, c: 38, 151-157.
- HUGHES, M., MORGAN, R. E.: 2007 “Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth”, **Industrial Marketing Management**, 36/5, 651-661.

- HURLEY, R. F., HULT, G. T. M.: 1998 “Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination”, **The Journal of Marketing**, 62/3, 42-54.
- ISHAFANI, A. N., JOONEGHANI, R. B. N., AZAR, M.: 2013 “Analyzing the Effects of Cultural Intelligence on Employee Performance in Azaran Industrial Group (Isfahan Province)”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3/5, 363-376.
- İBRAHİMOĞLU, N., YAŞAR UĞURLU, Ö.: 2013 “Kobi’lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma”, **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31/1, 103-126.
- İÇERLİ, L., YILDIRIM, M.H. VE DEMİREL, Y.: 2011 “Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3/2, 177-187.
- İÇLİ, G.: 2001 “Küreselleşme ve Kültür”, **C.Ü Sosyal Bilimler Dergisi**, 25/2, 163-172.
- İLHAN, M., ÇETİN, B.: 2014 “Sosyal ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, **Turkish Journal of Education**, 3/2, 4-15.
- İŞCAN, A.: 2001 “Türkçenin Yabancı Dil Olarak Önemi” **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, 2/4.
- İŞCAN. Ö. F., KAYGIN, E.: 2011 “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15/2, 443- 462.
- İŞÇİ, E., SÖYLEMEZ, Ö., KAPTANOĞLU, Y. A.: 2013 “Örgütlerde Kültürel Zeka ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zeka Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4/5, 1-18.
- İŞMEN, E.: 2001 “Duygusal Zeka ve Problem Çözme”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, sayı 13, 111-124.

- JANTUNEN, A., PUUMALAINEN, K., SAARENKETO, S., KYLÄHEIKO, K.: 2005 “Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities And International Performance”, **Journal of International Entrepreneurship**, 3/3, 223-243.
- JOO, B. K. B., LIM, T.: 2009 “The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, And Proactive Personality on Organizational Commitment And Intrinsic Motivation”, **Journal of Leadership And Organizational Studies**, 16/1, 48-60.
- JUN, D. I. N. G.: 2012 “From Ontological Knowledge, Personalized Intelligence to the Mapping of Meta-cognitive Value—On the Mental Principles & Operative Routes for Universities to Practice Cultural Inheritance and Innovation [J]”, **Journal of Nanjing University of Science and Technology (Social Sciences Edition)**, 2, 002.
- KALKAN, M. E., DENİZ, M.: 2013 “Risk Kavramı Üzerine”, **Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, 13/48, 43-48.
- KARAHAN, F.: 2014 “Millet ve Milliyet Bakımından Türk Milleti (Felsefi Bir Yaklaşım)”, **International Journal of Social Science**, 28, 97-112.
- KAYA, A., GÜNGÖR, B., ÖZÇOMAK, M. S.: 2014 “Politik Risk Yatırımcının Dikkate Alması Gereken Bir Risk Midir? Borsa İstanbul Örneği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16/1, 74-87.
- KESKİN, Y. M.: 2004 “Din ve Toplum İlişkileri Üzerine Bir Genelleme”, **Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, 4/2, 7-21.
- KILIÇER, T.: 2013 “Kobi’ler İçin Girişimci Pazarlamanın Anahtarı: Pazarlama İlişki Ağları”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 8/2, 141-166.
- KIZILKAYA, E.: 2005 “Joseph A. Schumpeter’in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 10, 26-45.
- KOELLINGER, P., MINNITI, M., SCHADE, C.: 2013 “Gender Differences in Entrepreneurial Propensity”, **Oxford Bulletin of Economics And Statistics**, 75/2, 213-234.

- KORKMAZ, Z.: 1988 “Atatürk’ün Düşünce Sisteminde Türk Dilinin Yeri”, **Uluslararası Türk Dili Kongresi**.
- KÖKSAL, Y., PENEZ, S.: 2015 “Yüksek Girişimcilik Eğilimli Üniversiteli Gençlerin Demografik Özellikleri ve Sektör Tercihleri Üzerine Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20/1, 155-167.
- KÖSE, S., TETİK, S., ERCAN, C.: 2001 “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/1, 219-242.
- KUMAR, N., STERN, L. W., ve ANDERSON, J. C.: 1993 “Conducting Interorganizational Research Using Key Informants”, **Academy of Management Journal**, 36, 1633-1651.
- KUMRAL, N.: 2008 “Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar”, **Ege University Working Papers in Economics**, 8/2, 1-14.
- KURATKO, D. F.: 2007 “Entrepreneurial Leadership in the 21. Century: Guest Editor’s Perspective”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13/4. 1-11.
- KUŞLUVAN, Z.: 1999 “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, 3/3, 55-64.
- KÜÇÜKALTAN, D.: 2009 “Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 4/1, 21-28.
- KÜÇÜKASLAN, N.: 2007 “Toplumsal İlişkiler ve Protokol”, **Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)**, 3/1, (<http://www.paradoks.org>).
- KÜZECİ, D.: 2007 “Yabancı Dil Öğretiminde Genel Becerilerin Kazandırılması”, **Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Edebiyat Dergisi**, Sayı 18, 13-27.
- LEE, L. Y., SUKOCO, B. M.: 2010 “The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience”, **The International Journal of Human Resource Management**, 21/7, 963-981.

- LEE, S. M., PETERSON, S. J.: 2001 “Culture, Entrepreneurial Orientation, And Global Competitiveness”, **Journal of World Business**, 35/4, 401-416.
- LIM, S., ENVICK, B. R.: 2013 “Gender and Entrepreneurial Orientation: A Multi-Country Study”, **International Entrepreneurship and Management Journal**, 9/3, 465-482.
- LIN, Y. C., CHEN, A. S., Y., SONG, Y. C.: 2012 “Does Your Intelligence Help to Survive in a Foreign Jungle? The Effects of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence on Cross-Cultural Adjustment, **International Journal of Intercultural Relations**, 36/4, 541-552.
- LUMPKIN, G. T., DESS G. G.: 2001 “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, **Academy of Management Review**, January 1996, 21/1, 135-172.
- LU, X. J., ZHANG, G. L.: 2007 “The Relationship Between Work Motivation and Individual Innovation Behavior [J].”, **Soft Science**, cilt 6, 124427.
- MACNAB, B. R., WORTHLEY, R.: 2012 “Individual Characteristics as Predictors of Cultural Intelligence Development: The Relevance of Self-Efficacy”, **International Journal of Intercultural Relations**, 36/1, 62-71.
- MAGNUSSON, P., WESTJOHN, S. A., SEMENOV, A. V., RANDRIANASOLO, A. A., ZDRAVKOVIC, S.: 2013 “The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance”, **Journal of Marketing Research**, 21/4, 44-61.
- MAHIROĞULLARI, A.: 2005 “Küreselleşmenin kültürel değerler üzerine etkisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 0/50, 1275-1288.
- MELANLIOĞLU, D.: 2008 “Kültür Aktarımı Açısından Türkçe Öğretim Programları”, **Eğitim ve Bilim**, 33/150.
- MNADACI, P. E.: 2003 “Türk Bankacılık Sektörünün Taşıdığı Riskler ve Finansal Krizi Aşmada Kullanılan Risk Ölçüm Teknikleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5/1, 67-84.

- MERCAN, N.: 2016 “Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekanın Kültürler Arası Duyarlılık İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9/1, 1-13.
- MERCAN, N., KAHYA, V.: 2016 “Örgütlerde Kültürel Zekanın İletişim Becerileri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes İletişim Dergisi “akademia”**, 4/3, 18-26.
- MESSINIS, G., AHMED, A. D.: 2013 “Cognitive Skills, Innovation And Technology Diffusion”, **Economic Modelling**, cilt 30, 565-578.
- MILLER, D.: 1983 “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, **Management Science**, 29/7, 770–791.
- MOON, T.: 2010 “Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence”, **Journal of Managerial Psychology**, 25/8, 876-898.
- MUZYCHENKO, O.: 2008 “Cross-cultural Entrepreneurial Competence in Identifying International Business Opportunities”, **European Management Journal**, 26/6, 366-377.
- NALDİ, L., NORDQVİST, M., SJÖBERG, K., WİKLUND, J.: 2007 “Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, And Performance in Family Firms”, **Family Business Review**, 20/1, 33-47.
- NAFEİ, WAGEEH, A.: 2013 “The Impact of Cultural Intelligence on Employee Job Performance: An Empirical Study on King Abdel-Aziz Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia”, **International Journal of Business and Management**, cilt 8, 26-43.
- NAVALE, A. B.: 2013 “Developing entrepreneur skills for corporate wor”, **Research Directions**, 1/4, 1-3.
- NEZİHOĞLU; H.: 2006 “Küreselleşme ve Kültür”, **Alatoo Academic Studies, International Scientific Journal**, 1/1, 18-23.
- NG, K. Y., VAN DYNE, L., ANG, S.: 2009 “From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development”, **Academy of Management Learning & Education**, 8/4, 511–526.

- NUR, H. B., ERATAŞ, F.: 2013 “Kültür Farklılıkları Ekseninde Girişimcilik Anlayışındaki Değişimler ve Yabancı Girişimcilik”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1/1, 155-171.
- OĞUZ, E.S.: 2011 “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 28/2, 123-139.
- OKUMUŞ, E.: 2009 “Toplumsal Değişme ve Din”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8/30, 323-347.
- OYSON, M., WHITTAKER, D. H.: 2010 “An Opportunity-Based Approach To International Entrepreneurship: Pursuing Opportunities Internationally Through Prospection”, **The Eighteenth Annual High Technology Small Firms Conference**, The Netherlands.
- OZANKAYA, Ö.: 1992 “Ulusal Toplumun ve Ulusal Kültürün Kurucu Ögeleri”, **Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi**, 3/10.
- ÖĞÜT, A., KOCABACAK, A.: 2008 “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, **Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, s:23.
- ÖZDEMİR, A.: 2014 “Kültür, Benlik Saygısı ve Girişimcilik Eğilimi: Amerikan ve Türk Üniversite Öğrencilerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Istanbul University Journal Of The School Of Business**, 43/2, 351-367.
- ÖZER, M., ÇİFTÇİ, N.: 2009 “Ar-ge Harcamaları ve İhracat İlişkisi: OECD Ülkeleri Panel Veri Analizi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 23, 39-49.
- ÖZGEN, H., KILIÇ, K., KARADEMİR, B.: 2003 “Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12/12, 81-96.
- PADASH, F., GOLPARVAR, M.: 2010 “Relationship Between Moral Based Leadership With Intrinsic Motivation For Innovation And Personnel's Creativity”, **Ethics in Science And Techonology**, 5/1-2, 103-110.

- PAZARCIK, Y., AYDIN, E.: 2015 “Girişimcilik Temelli Ders Tasarımının Öğrencilerin Girişimci Eğilim ve Davranışlarına Etkisi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Deneysel Bir Çalışma”, **Girişimcilik ve Kalınma Dergisi**, 10/2, 126-146.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J-Y., PODSAKOFF, N. P.: 2003 “Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, **Journal Applied Psychology**, 88, 879-903.
- POLAT, T.: 2001 “Avrupalılık Bağlamında Kültür Boyutuyla Yabancı Dil”, **Studien zur deutschen Sprache und Literatur**, sayı 13, 29-40.
- REHG, MİCHEAL, T., GUNDLACH, MİCHEAL, J., GRİGORİAN, REZA, A.: 2012 “Examining the Influence of Cross-Cultural Training on Cultural Intelligence and Specific Self-Efficacy”, **Cross Cultural Management**, 19/2, 215-232.
- RICHARD, O. C., BARNETT, T., DWYER, S., CHADWICK, K.: 2004 “Cultural Diversity in Management, Firm Performance, And The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions”, **Academy of Management Journal**, 47/2, 255-266.
- ROCKSTUHL, T., SEILER, S., ANG, S., VAN DYNE., ANNEN, H.: 2011 “Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. **Journal of Social Issues**, 67/4, 825-840.
- SAĞ, V. VE ASLAN, M.: 2001 “Ulus, Uluslaşma ve Ulus Devlet”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 25/2, 173-83.
- SALİK, N., KAYGIN, E.: 2016 “Demografik Değişkenler Açısından Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin Belirlenmesi: Kafkas Üniversitesi Örneği”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13/1, 145-162.
- SARAÇ, M., KAHYAOĞLU, M. B.: 2011 “Bireysel Yatırımcıların Risk Alma Eğilimine Etki Eden Sosyo-Ekonomik ve Demografi Faktörlerinin Analizi”, **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar**, 5/2, 135-157.

- SAVCI, İ.: 1999 “Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji”, **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, 54/1, 123-142.
- SAYILGAN, G.: 1995 “Finansal Risk Yönetimi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 50/1.
- SAYLI, H., AĞCA, V.: 2009 “Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli-Uşak Örneği”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 11/2, 117-136.
- SCIASCIA, S., D’ORÌA, L., BRUNÌ, M., LARRANETA, B.: 2014 “Entrepreneurial Orientation in low- and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance”, **European Management Journal**, C:32, 761-769.
- SEGARS, ALBERT, H.: 1997 “Assessing the Unidimensionality of Measurement: A Paradigm and Illustration Within the Context of Information Systems Research.” **Omega**, 25/1, 107-121.
- SELLİN, N.: 1989 “Partial Least Square Modeling in Research on Educational Achievement”, **Reflections on Educational Achievement**, 256-267.
- SIĞRI, Ü.: 2006 “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5/9, 29-47.
- SIĞRI, Ü., TIĞLI, M.: 2006 “Hofstede’nin ‘Belirsizlikten Kaçınma’ Kültürel Boyutunun Yönetmel- Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21/1, 327-342.
- SOFYALIOĞLU, AKTAŞ, R.: 2001 Ç., “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 7/1, 75-92.
- SOLMAZ, B.: 2006 “Halkla İlişkilerde Proaktif ve Reaktif Stratejiler”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi**, 25, 143-154.
- STONE, M.: 1974 “Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions”, **Journal of the Royal Statistical Society Series B (Methodological)**, 36, 111-147.

- SÜRGEVİL, O., BUDAK, G.: 2008 “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10/4, 65-96.
- SWAN, J.: 1997 “Using Cognitive Mapping in Management Research: Decisions About Technical Innovation”, **British Journal of Management**, 8/2, 183-198.
- SWAN, J. A., CLARK, P.: 1992 “Organizational Decision-Making In the Appropriation of Technological Innovation: Cognitive And Political Dimensions”, **The European Work and Organizational Psychologist**, 2/2, 103-127.
- SWAN, J. A., NEWELL, S.: 1994 “Managers’ Beliefs About Factors Affecting the Adoption of Technological Innovation: A Study Using Cognitive Maps”, **Journal of Managerial Psychology**, 9/2, 3-11.
- ŞABANOVIÇ, A., YANNIER, S.: 2003 “Robotlar: Sosyal Etkileşimli Makineler”, **TÜBİTAK Bilim Teknik Dergisi**.
- ŞAHİN, A.: 2004 “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, 523-547.
- ŞAHİN, A.: 2010 “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. **Maliye Dergisi**, sayı 159, 21-35.
- ŞAHİN, F.: 2011 “Liderlerinin Kültürel Zekasının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi”, **Savunma Bilimler Dergisi**, 10/2, 80-104.
- ŞAHİN, F., GÜRBÜZ, S.: 2012 “Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çok Uluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14/2, 123-140.
- ŞAHİN, F. Y.: 1997 “Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi”, **Eğitim ve Bilim**, 22/110, 12-19.
- TAĞRAF, H.: 2002 “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 3/2, 33-47.

- TANG, J., TANG, Z.: 2007 “The Relationship of Achievement Motivation And Risk-Taking Propensity to New Venture Performance: A Test of The Moderating Effect of Entrepreneurial Munificence”, **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 4/4, 450-472.
- TANRIÖVEN, C., AKSOY, E. E.: 2011 “Sistemik Riskin Belirleyicileri: İMKB’ de Sektörel Karşılaştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 119-138.
- TAYSI, K., CANBAZ, S.: 2014 “Önlisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 4/1, 59-67.
- TEMİZEL, H., TURAN, E., TEMİZEL, M.: 2008 “Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 19, 459-474.
- TEMPLER, K. J., TAY, C., CHANDRASEKAR, N. A.: 2006 “Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment”, **Group and Organization Management**, 31/1, 154-173.
- TİMÜROĞLU, M. K., ÇAKIR, S.: 2014 “Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi İle İlişkisi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16/2, 119-136.
- TOMAK, S.: 2011 “Girişimcilik ve Bilişsel Yanlılık”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 6/1. 72-95.
- TOPKAYA, Ö.: 2013 “Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme Ve İstihdam Boyutu”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 8/1, 29-54.
- TRİANDİS, H. C.: 2006 “Cultural Intelligence in Organisations”, **Group and Organisations Management**, 31/1, 20-26.
- TUĞRUL, C.: 1999 “Duygusal Zeka”, **Klinik Psikiyatri**, 1, 12-20.
- TÜTÜNCÜ, O., KÜÇÜKUSTA, D.: 2007 “Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı**.

- USTA, Ö., DEMİRELİ, E.: 2010 “Risk Bişenleri Analizi: İMKB’ de Bir Uygulama”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 6/12, 25-36.
- UYGUN, M., METE, G.: 2016 “Girişimcilik Eğiliminin Gelişiminde Girişimcilik Eğitiminin Rolü”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5/5, 37-57.
- UYGUN, M., METE, S., GÜNER, E.: 2015 “Genç Girişimci Adayların Girişimcilik Eğilimlerinde Girişimciliğe Yönelik Motivasyonlarının Rolü”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, 1/4, 1606-1634.
- UZUNOĞLU, M.: 2013 “Kültür-Sanat İlişkisi Bağlamında Cumhuriyetin İlk Yıllarında Özgün Türk Resmi Oluşturma Çabaları”, **İdil Sanat ve Dil Dergisi**, 2/10, 150-169.
- ÜSTÜN, B.: 2005 “Çünkü İletişim Çok Şeyi Değiştirir”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 8/2, 88-94.
- VAN DYNE, L., ANG, S., LIVERMORE, D.: 2010 “Cultural Intelligence: A Pathway For Leading in a Rapidly Globalizing World”, **Leading across differences**, 131-138.
- WIKLUND, J.: 2006 “The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation- Performance Relationship”, **Entrepreneurship and the Growth of Firms**, 7/3, 141-155.
- WIKLUND, J., SHEPHERD, D.: 2003 “Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance of Small And Medium-Sized Businesses”, **Strategic Management Journal**, 24/13, 1307-1314.
- WIKLUND, J., SHEPHERD, D.: 2005 “Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: A Configurational Approach”, **Journal of Business Venturing**, 20/1, 71-91.
- YALÇINTAŞ, M.: 2010 “Çağımızda Girişimcilik”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5/1, 95-98.
- YEŞİL, S.:2007 “Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 13/ 1, 232-246.

- YEŞİL, S.: 2009 “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, **KMU İİBF Dergisi**, 11/16, 100-129.
- YEŞİL, S.: 2010 “21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zekâ”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19/2, 147-168.
- YEŞİL, S., DOĞAN, İ., DOĞAN, Ö.: 2016 “Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi İle Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 14/1, 150-172.
- YEŞİLYAPRAK, B.: 2001 “Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğruları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 25/25, 139-146.
- YEKE, S., SEMERCİÖZ, F.: 2016 “Relationships Between Personality Traits, Cultural Intelligence and Intercultural Communication Competence”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 235/24, 313 – 319.
- YILDIZ, E.: 2012 “Kültürün Felsefi Temelleri”, **Journal of Life Sciences**, 1/1, 447-452.
- YILDIZ, S., ALP, S.: 2012 “Girişimcilik Teorisi Çerçevesinde Kobilerin Ekonomiye Etkileri ve Rekabet Koşullarını Etkileyen Faktörler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 7/2, 29-49.
- YILMAZ, B. S., GÜNEL, Ö. D.: 2011 “Üniversite Eğitimi ve Girişimcilik: Bireyleri Girişimciliğe Yönlendiren Etkenler Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 26, 1-20.
- YILMAZ, F., ARAR, M. E., KOÇ, E.: 2013 “3D Bakı İle Hızlı Protip ve Son Ürün Üretimi”, **Fatih Sultan Memhet Vakıf Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakültesi**.
- YURDABAKAN, İ.: 2002 “Küreselleşme Konusundaki Yaklaşımlar ve Eğitim”, **Eurasian Journal of Educational Research**, sayı 6, 61-66.
- ZAMPETAKIS, L. A., BELDEKOS, P., MOUSTAKIS, V. S.: 2009 “-Day-to-day- Entrepreneurship Within Organisations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support”, **European Management Journal**, 27/3, 165-175.

- ZARGHAMI, H., JAFARI, M., AKHAVAN, P.: 2012 “The Study Of Relationship Between Creativity And Motivation For Innovation In Research Organizations (Case Study: Research Center Of Intelligent Signal Processing (RCISP))”, **Innovation and Creativity in Human Science**, 1/4, 37-63.
- ZENGİN, Y., AYKIRI, M.: 2012 “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Sorunlar: Kars İlinde Bir Uygulama”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3/3, 91-116.
- ZENGİN, Y., DENİZ, M.: 2016 “Girişimcilik Becerilerinin Firma Rekabetine Etkisinin Elmas Modeli ile İncelenmesi: TRA2 Bölgesindeki İmalat ve Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 15/56, 49-69.
- ZERENLER, M., TÜRKER, N., ŞAHİN, E.: 2007 “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1/17, 653-667.

2. TEZLER

- ALLEN-RAFFAIL, N.: 2011 “Change is Learning: Metacognition to Resolve Concerns During The Third Year of The Implementation of a Technological Innovation”, **University of Nevada**.
- AKSU, N.: 2008 “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi**.
- BEĞENDİK, B.: 2013 “Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi**.
- BERGLUND, H.: 2005 “Toward a Theory of Entrepreneurial Action-Exploring Risk”, **In Chalmers University of Technology**.

- DİLEK, N. K.: 2014 “Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.**
- MERCAN, N.: 2015 “Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekânın Kültürlerarası Duyarlılık ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.**
- SOLMAZ, H.: 2016 “Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.**
- TABAĞCI, N.: 2008 “Kültürlerarası İletişim Sürecinde Alt Kültürlerde Kimliğin Oluşumu (Türkiye’deki Karaçay Topluluğu Örneği)”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Doktora Tezi.**
- TAVKUL, U.: 1996 “Karaçay- Malkay Sosyo-Kültürel Yapısının Etnik Kökenleri ve Kültürleşme”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.**
- YILDIRIM, H.H.: 2011 “Tüketicilerin Anlık Satın Alma Davranışlarında Etnik Kökenin Rolü”, **İstanbul Üniversitesi Pazarlama Anabilim Dalı Doktora Tezi.**

3. KİTAPLAR

- AKSOY, Z.: 2015 “Kültürel Zeka: Kültürlerarası İletişim ve Yönetimde Çağdaş Bir Yaklaşım”, Doktora Tezi, İstanbul, **Beta Yayıncılık.**
- BAKAN, İ.: 2003 “Dış Ticaret, İşlemler ve Uygulamalar”, **Dış İletişim**, Konya. 12. Baskı

- BODLEY, J. H.: 1994 “Cultural Antropology: Tribes, States and the Global System”, **New York: McGraw-Hill.**
- COHEN, J.: 1988 “Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences”, **Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.**
- DEMİREL, Ö.: 1999 “Öğretme Sanatı: Öğretim İlke ve Yöntemleri”, **Pegem Yayınları**, Ankara, 19. Baskı
- EARLY, P. C., ANG, S.: 2003 “Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures”, **California, Stanford University Pres.**
- ELÇİ, Ş.: 2007 “İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı”, Ankara.
- ERDOĞAN, İ. 1997 “İşletmelerde Davranış”, **Dönence Basım**, İstanbul, 2. Basım.
- EYMEN, E.: 2007 “Duygusal Zeka”, **Kaliteofisi Yayınları**, İstanbul, (e-kitap).
- GEM: 2016/17 “Global Entrepreneurship Monitor”.
- GÜNGÖR, E.: 1995 “Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik”, **Ötüken**, Hisar Kültür Gönüllüleri, 2003.
- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RİNGLE, C. M., SARSTEDT, M.: 2013 “A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)”, **Sage, Thousand Oaks.**
- HİSRİCH R. D., PETERS, M.: 2001 “Entrepreneurship”, **5th. Edition, McGraw-Hill Higher.**
- HİSRİCH, R.D, PETERS, M.: 2002 “Entrepreneurship”, **Published by McGraw-Hill College.**
- ŞİMŞEK, H.: 2000 “Türk Kültürü”, **Harp Akademileri Komutanlığı Yayınlarından**, İstanbul.

- LİVERMORE, D.: 2010 “Leading With Cultural Intelligence: The New Secret to Success”, **New York, Amacom.**
- MEMDUHOĞLU, H. B.: 2008 “Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme” **Pegem Akademi**, Ankara.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H.: 1995 “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, **Oxford University press.**
- NUNNALLY, JUM, C.: 1978 “Psychometric theory (2nd edit.) McGraw-Hill”, **Hillsdale, NJ.**
- NUNNALLY, J., BERNSTEIN, L.: 1994 “Psychometric theory”, **New York: McGraw-Hill.**
- ÖNDER, A. T.: 2002 “Türkiye’nin Etnik Yapısı - Halkımızın Kökenleri ve Gerçekler”, **Pozitif Yayınları**, 4. Basım, İstanbul.
- ÖZLEM, D.: 2000 “Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi”, **İnkılap**, İstanbul.
- SAYILGAN, G.: 2008 “Soru ve Yanıtlarıyla _sletme Finansmanı”, **Turhan Kitapevi**, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A.: 2007 “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, **Adım Matbaacılık ve Ofset**, Yenilenmiş 5. Baskı
- TANER, B., AKKAYA, C. G.: 2009 “Sermaye Piyasası Faaliyet Alanı ve Menkul Kıymetler”, **Detay Yayıncılık**, Ankara.
- TEZCAN, M.: 1995 “Sosyolojiye Giriş”, **Ankara Üniversitesi Basım Evi**, Ankara.
- TEZCAN, M.: 2008 “Kültürel Antropoloji”, **Maya Akademi Yayınları**, Ankara.
- TÜBİTAK: 2005 “Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler”, **OECD-Eurostat ortak yayımı**, 3. Baskı

- TÜSİAD: 2002 “Türkiye’de Girişimcilik” **Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşler A.ş.**, Aralık.
- WEBER, M.: 1978 “Economy and Society”, **University of California Press**, 1. Baskı 1968.
- YILMAZ, F.: 2008 “Avrupa’da Irkçılık ve Yabancı Düşmanlığı”, International Strategic Research Organization (Uluslar arası Stratejik Araştırma Kurumu), **USAK Yayınları**: 20.

4. KİTAP İÇİ BÖLÜM

- ANG, S., VAN DYNE, L.: 2008 “Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network”, **Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications**, 3-15.
- ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C.: 2008 “Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale”, **Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications**. Armonk, NY: M.E., 16-40.
- CHİN, W. W.: 1998 “The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling”, In **George A. Marcoulides (Eds.), Modern Business Research Methods Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates**, 295/2, 295-336.
- FLAHERTY, J. E.: 2008 “The Effects of Cultural Intelligence on Team Member Acceptance and Integration in Multinational Teams, **Handbook of cultural intelligence**, 192-205.
- SCHUMPETER, JOSEPH A.: 1934 “The Theory of Economic Development”, **Cambridge: Mass, Harvard University Press**, 27-28.
- SUN, R., WANG, N.: 2009 “Empirical Research on Organizational Climate For Innovation, Extrinsic Motivation And Employee Innovation in China”, In **Information Engineering and Electronic Commerce, IEEC'09. International Symposium on, IEEE**. 764-767.

5. BİLDİRİLER

- ANTONIO, T., “Correlations Creativity, Intelligence, Personality
LANAWATI, S., and Entrepreneurship Achievement”, **Procedia-
WIRIANA, T. A., Social and Behavioral Sciences**, cilt 115, 251-257.
CHRISTINA, L.: 2014
- BLODGETT-
MCDEAVITT, C., “Metacognition, Metamemory, and Commitment to
Change Strategy: Enhancing Adoption of
DIRKX, J. M.: 1995 Innovation of Staff Development”, **Midwest
Research-to-Practice Conference in Adult,
Continuing, and Community Education,
National Louis University, Wheaton, IL, Online
Submission**, 1-16.
- ÇELİK, A.: 2006 “Bir İstihdam Politikası Olarak Girişimcilik”,
Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-
Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları: 86,
Kongreler Dizisi: 11, 475-553.

6. İNTERNET

- ALPTÜRK, E.: 2010 “Laleli Piyasası Türkiye’nin Petrol Kuyusudur”,
XING, Mayıs 2, 2010, (Çevrimiçi)
[https://www.xing.com/communities/posts/laleli-
piyasasi-tuerkiyenin-petrol-kuyusudur-dot-dot-dot-
1002488827](https://www.xing.com/communities/posts/laleli-piyasasi-tuerkiyenin-petrol-kuyusudur-dot-dot-dot-1002488827), 08 Mayıs 2016.
- ALTINTAŞ, Ö.: 2016 “Laleli Değişiyor”, **Türkiye Turizm**, (Çevrimiçi)
http://turkiyeturizm.com/news_print.php?id=30182,
08 Mayıs 2016.
- ARSLAN, R.: 2015 “Rusya’yla Gerginlik Sonrası Laleli’de Bavul
Ticareti Krizde”, **BBC**, Aralık 9, 2015, (Çevrimiçi)
[http://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/12/15120
9_laleli_rengin](http://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/12/151209_laleli_rengin), 06 Mayıs 2016.
- DALAN, N.: 2015 “Ruslar Gitti, Ganalı ve Nijeryalılar Geldi”,
Gazetevatan.com, Temmuz 17, 2015, (Çevrimiçi)
[http://www.gazetevatan.com/ruslar-gitti-ganali-ve
nijeryalilar-geldi-813940-ekonomi/](http://www.gazetevatan.com/ruslar-gitti-ganali-ve-nijeryalilar-geldi-813940-ekonomi/), 05 Mayıs 2016.

- ÖZSARUHAN, G. G.: “Ülkelerin Farklı Geleneksel Kahvaltıları”, 2011 **Milliyet Blog**, Ocak 4, 2011, (Çevrimiçi) <http://blog.milliyet.com.tr/ulkelerin-farkli-geleneksel-kahvaltileri/Blog/?BlogNo=282978>, 17 Mayıs 2016.
- TDK.: 2016-2017 “TDK Büyük Türkçe Sözlük”, (Çevrimiçi) <http://www.tdk.gov.tr>.
- 2016 “Laleli’nin Ticaret Hacmi 10 Milyar Dolar”, **İstanbul Ajansı**, Şubat 19, 2016, (Çevrimiçi) <http://www.istanbulajansi.ist/haber/lalelinin-ticaret-hacmi-10-milyar-dolar/46684>, erişim tarihi: 05 Mayıs 2016.
- 2015 “Rus Turist Azaldı Gana ve Nijeryalı Turist Arttı”, **En Son Haber**, Temmuz 17, 2015, (Çevrimiçi) <http://www.ensonhaber.com/rus-turist-azaldi-gana-ve-nijeryali-turist-artti-2015-07-17.html>, 05 Mayıs 2016.
- 2015 “Lale Devri Bitti, Şimdi Kozlar Kiracının Elinde”, **Milliyet.com.tr**, Ekim 18, 2015, (Çevrimiçi) <http://www.milliyet.com.tr/-lale-devri-bitti-simdi-kozlar/ekonomi/detay/2133794/default.htm>, 06 Mayıs 2016.
- 2014 “Stres ve Stresin Etkileri”, **Psikodestek**, Haziran 23, 2014, (Çevrimiçi) <http://www.psikodestek.com/tag/stresin-etkileri>, 10 Mayıs 2016.
- 2010 “Dünyada en çok konuşulan diller”, **Sabah**, Haziran 30, 2010, (Çevrimiçi), http://www.sabah.com.tr/galeri/dunya/dunyada_en_cok_konusulan_diller/20, 7 Mayıs 2017.
- ... “Kapadokya Yer Altı Şehirleri”, **Tarihi Olaylar**, (Çevrimiçi) <http://www.tarihiolaylar.com/tarihi-olaylar/kapadokya-yer-alti-sehirleri-187>, 05 Mayıs 2017.

7. DİĞER

- RESMİ GAZETE.: 2005 “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”,
Bakanlar Kurulu Kararının Tarihi : 19/10/2005 No : 2005/9617, Dayandığı Kanunun Tarihi : 8/1/1985 No: 3143, Yayımlandığı R.Gazetenin Tarihi : 18/11/2005 No : 25997, Yayımlandığı Düsturun Tertibi : 5 Cilt : 44.
- RINGLE, CHRISTIAN “SmartPLS - Version 2.0.”, Universität Hamburg.
M., WENDE, S., WILL,
A.: 2005
- YILMAZ, F.: 2016 “Üretim Süreçlerinde Devrim ve Endüstri 4.0”,
Dünya Gazetesi, 23 Haziran.

EKLER

Tez Anketi

Sayın Katılımcı,

Elinize ulaşmış bulunan anket formundan elde edilecek veriler, yüksek lisans öğrencisi tarafından yürütülen akademik çalışmada kullanılacaktır. Verilerle kültürel zeka ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişki incelenmektedir.

Bu anket bir başarı testi olmadığından, soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Verilerin analizinde yanıtlanmamış bir soru ciddi problemlere yol açacağı için, tüm soruları cevaplandırmanızı rica ederim.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Dolayısıyla ne siz ne de işletmenizle ilgili kimlik bilgilerine herhangi bir çalışmada yer verilmeyecektir.

Anket formunu doldurmak fazla zamanınızı almayacak, yaklaşık 10 dakika sürecektir.

Saygılarımla,

Ümmügülsüm KOYUNCU

İstanbul Üniversitesi

Email: ugk_koyuncu@hotmail.com

Lütfen, ilgili ifadeyi kendi niteliklerinizi ve işletmenizin niteliklerini göz önüne alarak işaretleyiniz/doldurunuz.

1	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın			
2	Doğum Yılı Aralığınız	<input type="checkbox"/> 1950 ve öncesi	<input type="checkbox"/> 1951-1960	<input type="checkbox"/> 1961-1970	<input type="checkbox"/> 1971-19780	<input type="checkbox"/> 1981 ve sonrası
3	Eğitim Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
4	Tecrübe Aralığınız	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-19 yıl	<input type="checkbox"/> 20 yıl ve üstü
5	İşletmedeki Rolünüz	<input type="checkbox"/> Çalışan	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> İşveren	<input type="checkbox"/> Danışman	<input type="checkbox"/> Diğer
6	İşletme Çalışan Sayısı	Lütfen bu boşluğa yazınız				
7	İşletme Yaşı	Lütfen bu boşluğa yazınız				
8	İşletme Adı	Lütfen bu boşluğa yazınız				
9	İşletme Endüstrisi	<input type="checkbox"/> Yazılım <input type="checkbox"/> İletişim <input type="checkbox"/> Enerji <input type="checkbox"/> Metal ve Maden <input type="checkbox"/> Elektronik <input type="checkbox"/> Lojistik	<input type="checkbox"/> Hazır Giyim <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Makine <input type="checkbox"/> Danışmanlık <input type="checkbox"/> Eitim	<input type="checkbox"/> Hazır Gıda <input type="checkbox"/> Konaklama ve Eğlence <input type="checkbox"/> Banka, Finans ve Sigorta <input type="checkbox"/> Basın ve Yayın <input type="checkbox"/> İnşaat	<input type="checkbox"/> Dayanıklı Tüketim Malları <input type="checkbox"/> Petro-Kıma ve İlaç <input type="checkbox"/> Sağlık ve Sosyal Hizmetler <input type="checkbox"/> Diğer	

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum						
1	Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken, bu kültürlerin kendilerine has özelliklerine ilişkin hususi bilgiden özellikle istifade ederim.	1	2	3	4	5
2	Çok aşına olmadığım bir kültürden insanlarla etkileşime geçerken bu kültüre dair yeni bilgi edinmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Kültürlerarası etkileşimlerde farklı kültürlere ait bilgime başvururum.	1	2	3	4	5
4	Farklı bir kültürden insanlarla etkileşime geçerken bu kültüre dair mevcut bilgimin doğruluğunu kontrol ederim.	1	2	3	4	5
5	Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
6	Diğer dillerin kelime ve dilbilgisi kuralları hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
7	Diğer kültürlerin kültürel değerleri ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
8	Diğer kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
9	Diğer kültürlerin geleneksel sanatları ve el becerileri hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
10	Diğer kültürlerin beden dili (örneğin, el ve kol hareketleri, mimikler) hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
11	Farklı bir kültürden insanlarla etkileşimde olmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
12	Bana tamamen yabancı kültürlerden insanlarla sosyalleşebileceğim (kaynaşabileceğim) konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
13	Tamamen yabancı bir kültüre adaptasyonun beraberinde getireceği stresin üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
14	Farklı kültürlerde yaşamaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
15	Farklı kültürlerin alış-veriş şartlarına (ticaret anlayışına) kolaylıkla alışabilirim.	1	2	3	4	5
16	Kültürlerarası iletişimin gerektirdiği durumlarda sözlü davranışlarımı (kullandığım kelimelerin vurgu ve tonlarını) değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
17	Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken kültürel niteliklere bağlı sohbet kurallarına ayak uydurabilirim. (örn., bazı kültürlerde insanlar sohbetlerde söz hakkı almadan ve karşısındakinin lafını bitirmesini beklemezken, bazı kültürlerde insanlar sıralı bir biçimde konuşur; yani, birisi konuşmasını bitirdikten sonra diğeri söz alarak konuşur).	1	2	3	4	5
18	Konuşma hızımı, kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilirim.	1	2	3	4	5

19	Sözsüz davranışlarımı (beden dilimi) kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilirim.	1	2	3	4	5
20	Yüz ifademi ve mimiklerimi kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilirim.	1	2	3	4	5
21	İşimle ilgili risklerin üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
22	Yüksek riskin yüksek getirisi olur.	1	2	3	4	5
23	Her zaman işe yarayacaklarından emin olmasam da, yeni planlar ve/veya stratejiler tasarlarım.	1	2	3	4	5
24	Mevcut işlerimde önemli değişiklikler yapmam için (örn., yeni ürünler piyasaya sürme), değişimin oluşturacağı riskin ılımlı seviyede olması gerekir (riskin bana büyük kayıplar yaşatacak seviyede olmaması gerekir).	1	2	3	4	5
25	Risk alma benim ayırt edici özelliklerimden birisidir.	1	2	3	4	5
26	İşimle ilgili yeni fikirleri, risklerini hesaba katmak suretiyle, değerlendiririm.	1	2	3	4	5
27	İşimle ilgili yenilikleri araştırır, onları işimde denerim.	1	2	3	4	5
28	Müşterilerin değişen taleplerine, rakiplerin piyasaya sürdükleri yeni ürünlere, tedarikçilerin/dağıtıcıların yeni beklentilerine vs. ayak uydururum.	1	2	3	4	5
29	İşyerimde kuralların zorladıklarının/dayattıklarının dışında, yeni uygulamalara önem veririm.	1	2	3	4	5
30	Yeni şeyler yapmak için yeni yöntemler kullanırım.	1	2	3	4	5
31	İşlerimde orijinal (yeni, türünün ilk örneği) unsurları (örn., insan, makine, teçhizat, yöntem, beceri) bir araya getirerek kullanırım.	1	2	3	4	5
32	Yeni ürün/hizmet geliştirme benim için oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
33	Yenilikçi (mevcut ürünleri çeşitlendirme ve ürünlerin sunumunda sürekli yenilik yapan) bir işyerine sahibim.	1	2	3	4	5
34	Laleli pazarında beni (işyerimi) yenilik yapmada öncü görürler.	1	2	3	4	5
35	Yaptığım iş kapsamında her zaman ve her durumda öncü olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
36	İşimle ilgili fırsatları sezmede herkesten iyiyimdir.	1	2	3	4	5
37	Aynı işi yapan çalışanların girişimlerine/atılımlarına hızlı bir biçimde cevap veririm.	1	2	3	4	5
38	Yeni iş alanlarına herketen önce girerim.	1	2	3	4	5
39	Mevcut ürünlerim için herketen önce yeni pazarlar bulurum.	1	2	3	4	5
40	Yeni iş fırsatları için sürekli arayış içerisindeyim.	1	2	3	4	5
41	Müşterilerimin taleplerine cevap vermeye çalışma yerine müşterilerimin ihtiyaçlarını yönlendirmeye/belirlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5