

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

YÖNETSEL KÜLTÜREL ZEKÂNIN
ULUSLARARASI PERFORMANSA ETKİSİNDE
ULUSLARARASI GİRİŞİMSSEL YÖNELİM VE
ULUSLARARASI BİLGİ EDİNME YETENEĞİNİN
ARACILIK ROLÜ: KOBİLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Ayşe Merve URFA
2502170200

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İSTANBUL – 2023

ÖZ

YÖNETSEL KÜLTÜREL ZEKÂNIN ULUSLARARASI PERFORMANSA ETKİSİNDE ULUSLARARASI GİRİŞİMSSEL YÖNELİM VE ULUSLARARASI BİLGİ EDİNME YETENEĞİNİN ARACILIK ROLÜ: KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AYŞE MERVE URFA

Bu çalışmanın amacı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) yönetsel kültürel zekâsının uluslararası performansa etkisinde, uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu kapsamda İstanbul’da faaliyet gösteren 417 firma sahibi/yöneticisinden ve 397 KOBİ’den anketler aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS ve AMOS programları kullanılarak, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz bulguları yönetsel kültürel zekânın, uluslararası performansı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca bu ilişkide uluslararası girişimsel yönelimin tam aracılık etkisi olduğu; uluslararası bilgi edinme yeteneğinin ise kısmi aracılık etkisi olduğu bulgulanmıştır. Boyutsal bazda yapılan analizler sonucunda, üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın, uluslararası performans bileşenlerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu ilişkide uluslararası girişimsel yönelim boyutlarından yenilikçilik ve otonominin tam aracılık etkisi; uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarından ise ticari bilgi düzeyi ve uluslararasılaşma bilgisi düzeyinin kısmi aracılık etkisi olduğu bulgulanmıştır. Araştırma sonucunda, KOBİ sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâsının yani yönetsel kültürel zekânın, firmanın uluslararası performansını artırması için önemli bir dinamik yetenek olduğu görülmüştür. Fakat yönetsel kültürel zekâ ancak stratejik girişimcilik eylemine dönüştürülebilirse ve uluslararası pazarlar hakkında bilgi edinmek için kullanılırsa, uluslararası performans sonuçları başarılı olmaktadır. Araştırma sonuçları teorik olarak değerlendirildiğinde, dinamik yetenekler teorisi ve üst kademeler teorisi ampirik olarak desteklenmiştir. Ayrıca literatürde oldukça kısıtlı sayıda incelenen, örgütsel kültürel zekâ çalışmalarına katkı sağlanmıştır. KOBİ’lerin ülke ekonomilerine olan katkısı göz önünde bulundurulduğunda, yapılan

Çalışmanın, hem uluslararası girişimcilik literatürüne katkı sağlayacağı, hem de KOBİ sahibi/yöneticilerinin firma uluslararası performansını geliştirmek için hangi yeteneklere odaklanması gerektiği konusunda fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırma bulgularından yola çıkarak araştırmacılara ve uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Kültürel Zekâ, Uluslararası Performans, Uluslararası Girişimsel Yönelim, Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği, KOBİ Uluslararasılaşması



ABSTRACT

**THE MEDIATOR ROLE OF INTERNATIONAL
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND INTERNATIONAL
KNOWLEDGE ACQUISITION CAPABILITY ON THE IMPACT
OF MANAGERIAL CULTURAL INTELLIGENCE ON
INTERNATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH ON SMES**

AYŞE MERVE URFA

This study aims to investigate the mediating role of international entrepreneurial orientation and international knowledge acquisition capability on the effect of small and medium-sized enterprises' (SME) managerial cultural intelligence on international performance. In this context, data were collected from 417 business owners/managers and 397 SMEs operating in Istanbul. The obtained data were analyzed using the Structural Equation Model (SEM) method, using SPSS and AMOS programs. The findings show that managerial cultural intelligence positively affects international performance. In addition, international entrepreneurial orientation has a full mediation effect on this relationship; it has been found that international knowledge acquisition capability has a partial mediation effect. As a result of the dimensional analyses, it was seen that metacognitive and behavioral cultural intelligence positively affected the components of international performance. In this relationship, innovation and autonomy, which are dimensions of international entrepreneurial orientation, have full mediation effects. On the other hand, it was found that the international knowledge acquisition capability dimensions–foreign business knowledge and internationalization knowledge–have a partial mediation effect. The results show that the cultural intelligence of SME owners/managers, namely managerial cultural intelligence, is an important dynamic capability for increasing the international performance of the firm. However, international performance results are only successful if managerial cultural intelligence can be translated into strategic entrepreneurial action and used to gain knowledge about international markets. Dynamic capabilities theory and upper echelons theory were empirically supported

when the research results were evaluated theoretically. In addition, contributions have been made to organizational cultural intelligence studies, which have been examined in a limited number of studies. Considering the contribution of SMEs to the national economy, it is thought that the study will contribute to the international entrepreneurship literature and will be beneficial in terms of which SME owners/managers should focus on to improve the international performance of the firm. Based on the research findings, various suggestions have been made to researchers and practitioners.

Keywords: Managerial Cultural Intelligence, International Performance, International Entrepreneurial Orientation, International Knowledge Acquisition Capability, SME Internationalization.



ÖNSÖZ

KOBİ'lerin ulusal, bölgesel ve küresel düzeyde ekonomik kalkınmaya sağladıkları katkılar sebebiyle, KOBİ uluslararasılaşması ve uluslararası faaliyetlerinin sürdürülebilirliği konuları önem arz etmektedir. KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının desteklenmesi, KOBİ rekabet gücü politikalarında bir öncelik olmaya devam etmektedir. KOBİ uluslararasılaşmasıyla ilgili engeller incelendiğinde, sınırlı firma kaynakları ve uluslararası temasların yanı sıra uluslararasılaşma hakkında gerekli yönetsel bilgi eksikliği, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına yönelik kritik kısıtlamalar olmaya devam etmektedir. Bu bağlamda KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda başarılı olmasında sahip olması gereken dinamik yetenekleri belirlemek önem arz etmektedir. Tez çalışması kapsamında incelenen modelin, KOBİ üst yönetiminin uluslararası performansı arttırmada hangi yeteneklere odaklanması gerektiğini belirleyerek, KOBİ işletmecilerine ve uluslararası işletmecilik alanına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Tezin kuramsal ve metodolojik çerçevesinin oluşturulmasında pek çok kişinin katkısı bulunmaktadır. Öncelikle tüm tez süreci boyunca, araştırmanın ilerlemesi, geliştirilmesi ve tamamlanmasında değerli katkı ve destekleriyle bana yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim. Akademik hayata adım attığım günden itibaren bilgisi ve deneyimi ile beni yetiştiren, bu alanda ilerlemem için bana yol gösteren ve aynı zamanda tezime eş danışmanlık yapan Prof. Dr. Esin CAN hocama içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Kendisine daima minnettar ve müteşekkir kalacağım.

Tez süreci boyunca özellikle metodolojik anlamda desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Muhsin Murat YAŞLIOĞLU'na yardımlarından dolayı teşekkür ederim. Tez izleme komitemde yer alan, çalışmamı yakından takip edip, değerlendiren Doç. Dr. Merve KOÇOĞLU SAZKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora ders, yeterlilik ve tez aşamalarında bana emek veren çok kıymetli hocalarıma, bana kattıkları için çok teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her döneminde bana benden çok inanan ve beni yürekten destekleyen aileme teşekkür etmek isterim. Sevgisi, ilgisi ve sabrıyla her daim yanımda olan, hayata dair vizyonlarıyla tüm yoluma ışık tutan, bana olan güvenleri ile kendimi daha değerli ve güçlü hissetmemi sağlayan annem Canan URFA'ya ve babam Murat URFA'ya ve varlığıyla hayatıma mutluluk katan kardeşim Meriç URFA'ya minnettarım. Doktora sürecini benimle birlikte deneyimleyip, başarabilme gücü veren Nazlı YÜCEOL'a, yüksek lisans döneminden beri desteğiyle her zaman yanımda olan Tuğçe TÜRKOĞLU'na, umutsuzluğa kapıldığım her an yanımda olup desteğini esirgemeyen Hatice Tuba BAŞARAN'a teşekkürlerimle.

Ayşe Merve URFA
İSTANBUL, 2023



İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
KISALTMALAR LİSTESİ	xx
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	6
1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı	10
1.4. Araştırmanın Değişkenleri	16
1.4.1. Bağımsız Değişken: Yönetmel Kültürel Zekâ	17
1.4.2. Bağımlı Değişken: Uluslararası Performans	17
1.4.3. Aracı Değişken: Uluslararası Girişimsel Yönelim	18
1.4.4. Aracı Değişken: Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	20

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN TARAMASI

2.1. Araştırmanın Dayandığı Yaklaşım ve Kuramlar	21
2.1.1. Uluslararasılaşma Teorileri	21
2.1.1.1. Ekonomik Yaklaşımlar	25
2.1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	26
2.1.1.3. Kaynak Temelli Yaklaşımlar	27

2.1.2. Üst Kademeler Teorisi	35
2.2. Araştırmanın Değişkenleri	39
2.2.1. Kültürel Zekâ	39
2.2.1.1. Kültürel Zekâ Kavramı	39
2.2.1.2. Kültürel Zekânın Boyutları	44
2.2.1.2.1. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ.....	45
2.2.1.2.2. Bilişsel Kültürel Zekâ	46
2.2.1.2.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ	47
2.2.1.2.4. Davranışsal Kültürel Zekâ.....	48
2.2.1.3. Kültürel Zekânın Ölçülmesi.....	49
2.2.1.4. Literatürde Kültürel Zekâ Üzerine Yapılmış Çalışmalar	51
2.2.2. Uluslararası Girişimsel Yönelim.....	57
2.2.2.1. Uluslararası Girişimsel Yönelim Kavramı.....	58
2.2.2.2. Uluslararası Girişimsel Yönelimin Boyutları.....	61
2.2.2.2.1. Risk Alma	62
2.2.2.2.2. Yenilikçilik.....	63
2.2.2.2.3. Proaktiflik.....	64
2.2.2.2.4. Rekabetçi Saldırganlık	65
2.2.2.2.5. Otonomi (Özerklik).....	66
2.2.2.3. Uluslararası Girişimsel Yönelimin Ölçülmesi	68
2.2.2.4. Literatürde Uluslararası Girişimsel Yönelim Üzerine Yapılmış Çalışmalar	69
2.2.3. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği.....	71
2.2.3.1. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Kavramı.....	71
2.2.3.2. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Boyutları	75
2.2.3.2.1. Kurumsal Bilgi.....	75
2.2.3.2.2. Ticari (İş) Bilgi.....	77
2.2.3.2.3. Uluslararasılaşma Bilgisi	78
2.2.3.3. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Ölçülmesi	80
2.2.3.4. Literatürde Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Üzerine Yapılmış Çalışmalar	81

2.2.4. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması	84
2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri.....	95
2.3.1. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Performans İlişkisi.....	95
2.3.2. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisi	99
2.3.3. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisi	101
2.3.4. Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Performans İlişkisi ...	103
2.3.5. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Performans İlişkisi	107
2.3.6. Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü.....	109
2.3.7. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü.....	111

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Tasarımı, Modeli ve Hipotezleri.....	114
3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme.....	116
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	123
3.4. Araştırmanın Analiz Yöntemi ve Uygulaması.....	123
3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi	124
3.4.2. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	125
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	128
3.6. Analiz ve Bulgular.....	132
3.6.1. Pilot Analiz Bulguları	132
3.6.1.1. Pilot Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yöneticilerine ve Firmalara Ait Demografik Bulgular	132
3.6.1.2. Pilot Araştırmanın Ön Analizleri	135
3.6.1.3. Pilot Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	136
3.6.1.4. Pilot Araştırmanın Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	137
3.6.2. Araştırma Bulguları.....	150

3.6.2.1. Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yöneticilerine ve Firmalara Ait Demografik Bulgular	150
3.6.2.2. Ön Analizler	153
3.6.2.3. Güvenilirlik Analizi	154
3.6.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri	154
3.6.2.4.1. Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	155
3.6.2.4.2. Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	157
3.6.2.4.3. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	160
3.6.2.4.4. Uluslararası Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..	162
3.6.2.5. Araştırmada İncelenen YEM Modelleri.....	165
3.6.2.5.1. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Performans İlişkisi YEM-1 ve YEM-2.....	165
3.6.2.5.2. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisi YEM-3.....	170
3.6.2.5.3. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisi YEM-4.....	173
3.6.2.5.4. Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Performans İlişkisi YEM-5 ve YEM-6.....	175
3.6.2.5.5. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Performans İlişkisi YEM-7 ve YEM-8.....	181
3.6.2.5.6. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Performans İlişkisinde Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü YEM-9 ve YEM-10...	185
3.6.2.5.7. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Performans İlişkisinde Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü YEM-11 ve YEM-12.....	193
3.6.3. Tartışma.....	201
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	226
KAYNAKÇA	234

EKLER.....	266
-------------------	------------



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : Araştırma Amaçları Özet Tablosu	10
Tablo 1.2 : Çalışan Sayılarına Göre İhracat Verileri (Bin ABD Doları)	12
Tablo 1.3 : Türk KOBİ'lerinin Mevcut Durum Analizi	14
Tablo 2.1 : Uluslararasılaşma Teorilerinin Sınıflandırılması.....	22
Tablo 2.2 : Kaynak Temelli Yaklaşımların Karşılaştırılması	33
Tablo 2.3 : Üst Kademeler Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmaların Zaman Çizelgesi	36
Tablo 2.4 : Kültürel Zekâ ile İlgili Tanımlar.....	41
Tablo 2.5 : Kültürel Zeka Ölçeklerinin Boyutları ve Araştırma Düzeyine Dair Bilgiler	51
Tablo 2.6 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ile İlgili Tanımlar	59
Tablo 2.7 : Uluslararası Girişimsel Yönelimin Firmalara Süreç ve Uygulama Kapsamındaki Faydalar.....	60
Tablo 2.8 : Uluslararası Girişimsel Yönetim Boyutlarının Yönetmel Uygulamaları..	67
Tablo 2.9 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçekleri ve Boyutlarına Dair Bilgiler	68
Tablo 2.10 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ile İlgili Tanımlar.....	72
Tablo 2.11 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İçin Bilgi Kaynaklarının Uygunluğu	79
Tablo 2.12 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçekleri ve Boyutlarına Dair Bilgiler	81
Tablo 2.13 : Odak Noktalarına ve Araştırma Yaklaşımlarına Göre KOBİ Uluslararasılaşması Tanımları.....	84
Tablo 2.14 : KOBİ Uluslararasılaşması Konusunda Yapılan Literatür Taraması Çalışmaları	87

Tablo 3.1 : Değişkenler Arası Hipotez İlişkileri	116
Tablo 3.2 : KOBİ Tanımı ve Sınıflandırması.....	118
Tablo 3.3 : Türkiye’de Faaliyet Gösteren KOBİ Sayısı.....	120
Tablo 3.4 : Ana Faaliyet Türü ve Çalışan Sayısına Göre 2021 Yılı İhracat Yapan Girişim Sayısı.....	121
Tablo 3.5 : Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri ..	122
Tablo 3.6 : Pilot Araştırma ve Ana Araştırmaya Ait Örneklem Dağılımı	122
Tablo 3.7 : Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Ölçek Bilgileri.....	130
Tablo 3.8 : Pilot Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yöneticilerine ve Firmalara Ait Demografik Bulgular	133
Tablo 3.9 : Pilot Çalışmanın Normallik Analizi Bulguları	135
Tablo 3.10 : Pilot Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach’s Alpha Değerleri	137
Tablo 3.11 : Model Uyum İndeksleri.....	138
Tablo 3.12 : Pilot Çalışma-Kültürel Zekâ Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....	140
Tablo 3.13 : Pilot Çalışma-Kültürel Zekâ Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri....	140
Tablo 3.14 : Pilot Çalışma-Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	142
Tablo 3.15 : Pilot Çalışma-Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları 2.İfadesiz.....	143
Tablo 3.16 : Pilot Çalışma- Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri.....	144
Tablo 3.17 : Pilot Çalışma-Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	145

Tablo 3.18 : Pilot Çalışma- Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri.....	146
Tablo 3.19 : Pilot Çalışma- Uluslararası Subjektif Performans Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	147
Tablo 3.20 : Pilot Çalışma- Uluslararası Subjektif Performans Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri.....	147
Tablo 3.21 : Pilot Çalışma-Kültürel Zekâ Ölçeğine Dair Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Değerleri.....	148
Tablo 3.22 : Pilot Çalışma-Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğine Dair Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Değerleri	148
Tablo 3.23 : Pilot Çalışma-Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğine Dair Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Değerleri	149
Tablo 3.24 : Pilot Çalışma-Uluslararası Subjektif Performans Ölçeğine Dair Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Değerleri	149
Tablo 3.25 : Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yöneticilerine ve Firmalara Ait Demografik Bulgular	150
Tablo 3.26 : Ölçeklere Dair Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	153
Tablo 3.27 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri	154
Tablo 3.28 : Kültürel Zekâ Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları....	156
Tablo 3.29 : Kültürel Zekâ Ölçeği DFA Model Uyum İndekleri	156
Tablo 3.30 : Kültürel Zekâ Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları ...	157
Tablo 3.31 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....	158
Tablo 3.32 : Uluslararası Girişimsel Yönelim DFA Model Uyum İndekleri	159
Tablo 3.33 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları	160

Tablo 3.34 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....	161
Tablo 3.35 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....	162
Tablo 3.36 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları	162
Tablo 3.37 : Uluslararası Subjektif Performans Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....	163
Tablo 3.38 : Uluslararası Subjektif Performans DFA Model Uyum İndekleri	164
Tablo 3.39 : Uluslararası Subjektif Performans Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları	164
Tablo 3.40 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-1 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları	166
Tablo 3.41 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-2 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları	169
Tablo 3.42 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisinin Test Edildiği YEM-3 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları	171
Tablo 3.43 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisinin Test Edildiği YEM-4 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları	174
Tablo 3.44 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-5 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları	177
Tablo 3.45 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-6 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları	179
Tablo 3.46 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-7 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları	182

Tablo 3.47 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-8 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları	184
Tablo 3.48 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Aracılık Etkisinin Test Edildiği YEM-9 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları	187
Tablo 3.49 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Aracılık Etkisinin Test Edildiği YEM-10 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları	191
Tablo 3.50 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Aracılık Etkisinin Test edildiği YEM-11 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları.....	195
Tablo 3.51 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Aracılık Etkisinin Test edildiği YEM-12 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları.....	199
Tablo 3.52 : Hipotez Testi Sonuçları	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Modeli.....	73
Şekil 3.1 : Araştırma Modeli.....	115
Şekil 3.2 : Aracılık Modeli.....	126
Şekil 3.3 : Kültürel Zekâ Yol Diyagramı.....	139
Şekil 3.4 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Yol Diyagramı	141
Şekil 3.5 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Yol Diyagramı 2. İfadesiz.....	143
Şekil 3.6 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Yol Diyagramı	145
Şekil 3.7 : Uluslararası Subjektif Performans Yol Diyagramı.....	146
Şekil 3.8 : Kültürel Zekâ Ölçeği DFA Yol Diyagramı	155
Şekil 3.9 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeği DFA Yol Diyagramı.....	158
Şekil 3.10 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeği DFA Yol Diyagramı	161
Şekil 3.11 : Uluslararası Subjektif Performans Ölçeği DFA Yol Diyagramı	163
Şekil 3.12 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisi Modeli	165
Şekil 3.13 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisi Modeli	168
Şekil 3.14 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisi Modeli	170
Şekil 3.15 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisi Modeli	173
Şekil 3.16 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisi Modeli	176

Şekil 3.17 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisi Modeli	178
Şekil 3.18 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisi Modeli	181
Şekil 3.19 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisi Modeli	183
Şekil 3.20 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinde Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü Modeli	186
Şekil 3.21 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinde Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü Modeli	190
Şekil 3.22 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinde Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü Modeli.....	194
Şekil 3.23 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinde Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü Modeli.....	197

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	: Analysis of Moment Structures
BKZ	: Bilişsel Kültürel Zekâ
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CQ	: Cultural Intelligence (Kültürel Zekâ)
CQS	: Cultural Intelligence Scale (Kültürel Zekâ Ölçeği)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DKZ	: Davranışsal Kültürel Zekâ
FP	: Finansal Performans
GFI	: Uyum İyiği İndeksi (Goodness of Fit Index)
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığına
KSEP	: KOBİ Strateji Eylem Planı
KZ	: Kültürel Zekâ
MKZ	: Motivasyonel Kültürel Zekâ
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index)
O	: Otonomi
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Örgütü)
OP	: Objektif Performans
P	: Proaktiflik
RA	: Risk Alma
RMR	: Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Residual)
RMSEA	: Yaklaşım Hata Karelerin Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
RS	: Rekabetçi Saldırganlık
SP	: Stratejik Performans

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UBEY	: Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği
UGY	: Uluslararası Girişimsel Yönelim
UKZ	: Üst Bilişsel Kültürel Zekâ
Y	: Yenilikçilik
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YKZ	: Yönetmel Kültürel Zekâ
χ^2	: Ki-kare

GİRİŞ

KOBİ'ler ekonomik büyümenin itici gücü olmaları; girişimciliğin, yenilikçiliğin ve istihdam yaratmanın birincil kaynağı olarak faaliyet göstermeleri nedeniyle, uluslararası işletmecilik alanında her zamankinden daha önemli aktörler haline gelmiştir. Ekonominin küreselleşmesi ve yoğun rekabet ile birlikte KOBİ'ler varlıklarını sürdürmek ve büyümek amacıyla yalnızca yerel pazarlarda değil, ulusal sınırların ötesindeki pazarlarda yer edinmeye çalışarak, uluslararasılaşmaktadır. Uluslararasılaşma, genel olarak işletmelerin performansını olumlu yönde etkiliyor gibi gözükse de KOBİ'ler, uluslararası performanslarını etkileyen küresel rakiplerin oluşturduğu çok sayıda zorluk ve tehditle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca dış pazarlarda faaliyet göstermek yabancılık ve yenilik yükümlülükleri nedeniyle çeşitli maliyetleri ve riskleri beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin uluslararası performansını neyin yönlendirdiğine dair araştırmalar yapmak, hem yöneticiler hem de araştırmacılar için büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin kendilerine özgü özellikleri nedeniyle uluslararasılaşma konusunda karşı karşıya oldukları zayıflıkların üstesinden gelmelerini, fırsatlardan yararlanmalarını ve zorlu rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak dinamik yeteneklerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda KOBİ üst yönetiminin yetenekleri incelenmiş, bu yeteneklerin uluslararası başarıya etkisi araştırılmıştır.

Uluslararası iş girişimlerinde bulunulduğunda, kültürlerarası ilişkiler kaçınılmaz olmaktadır. Bir firmanın kültürlerarası ortamlarda rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürmesinde göz önünde bulundurulması gereken faktörler arasında kültür en önemlilerinden biri olmaya devam etmektedir. KOBİ'lerin kültürlerarası ortamlarda başarılı olabilmesi için faaliyet gösterdiği çok sayıda ülkeye uyum sağlaması ve bu farklılıkların üstesinden gelmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, KOBİ sahibi/yöneticilerinin kültürlerarası ilişkileri yönetme kabiliyeti, yani yönetsel kültürel zekâ dinamik bir yetenek olarak ele alınmış, firmanın uluslararası performansına etkisi araştırılmıştır. Yönetsel kültürel zekânın, uluslararası girişimsel yönelim ve

uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracılık rolü ile uluslararası performansı etkilediği varsayımında bulunulmuştur.

Teorik bir bakış açısıyla, bu çalışmada, firma sahibi/yöneticilerinin ulusal kültürler ve yabancı ülke özelliklerine ilişkin bilgi ve yeteneklerinin, üstün uluslararası performans oluşturmak için nasıl kritik kaynaklar olarak hizmet edebileceği keşfedilmek istenmiştir. Bunun için kaynak temelli yaklaşımlardan, dinamik yetenekler teorisinden yararlanılmıştır. Üst kademe teorisi ise, firma sahibi/yöneticisinin bilgi ve yeteneklerinin, bir firmanın rekabetçi yeteneklerine nasıl aktarılabilceğini açıklamak için kullanılmıştır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde tez çalışması hakkında genel bir çerçeve çizilerek araştırma problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve alana katkısı hakkında bilgi verilmiştir. Ardından araştırma kapsamında incelenen değişkenler hakkında tanımlamalarda bulunulmuştur. Tez çalışmasının ikinci bölümünde, kavramsal çerçeve hakkında bilgi verilerek, alan yazın taraması yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak araştırmanın dayandığı yaklaşım ve kuramlara yer verilmiş, dinamik yetenekler teorisi ve üst kademeler teorisi detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Araştırmada ele alınan değişkenler tanım, boyut ve ölçek açısından değerlendirilmiş, literatürde bu değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak, araştırma modelindeki değişkenler arası ilişkiler tartışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü araştırmanın tasarımı, yöntemi, bulgular ve tartışmadan oluşmaktadır. İlk olarak araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuş, araştırmanın ana kütlesi, örnekleme ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında araştırmada kullanılan analizler, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler açıklanmıştır. Yapılan analizler sonrasında elde edilen bulgular pilot analiz bulguları ve araştırma bulguları başlığı altında detaylı bir şekilde değerlendirilmiş, elde edilen bulgular tartışılmıştır. Tez çalışmasının son bölümünde ise elde edilen araştırma sonuçları özetlenmiş, araştırmacılara ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Tezin birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi ve alana katkısı hakkında bilgi verilmiştir. Ardından araştırmada kullanılan değişkenler açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bir firma uluslararası faaliyetler ile dünyaya açılmak istiyorsa, sadece firmanın faaliyet gösterdiği yerel çevreyi değil, uluslararası faaliyette bulunacağı her bir ülkenin çevresini ve uluslararası çevre koşullarını göz önünde bulundurması gerekmektedir. Her ülke, politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörler açısından farklılık göstermektedir. Firmaların uluslararasılaşma davranışları, adı geçen çevresel faktörler tarafından doğrudan etkilenmektedir (Can, 2021: 62). Farklı kültürel, kurumsal ve rekabetçi dış pazarlarda faaliyet gösterebilmek için firmaların üstün kaynaklara ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu kaynaklar ve yetenekler, uluslararası ticaretin karmaşıklıklarını etkin bir şekilde yönetebilmeye yardımcı olmaktadır (Hsu vd., 2013). Yapılan son araştırmalar, firma uluslararasılaşmasının finansal varlıklar, fiziksel varlıklar veya altyapı gibi geleneksel faktörlerle ilişkili olmadığını göstermektedir. Firmaların başarılı uluslararasılaşmasının; dinamik yeteneklere dayanan, doğrudan gözlemlenemeyen firma sahibi ve firma faktörleriyle ilişkili olduğu görülmektedir (Teece 2007; Mudalinge, 2019: 44). Literatürde, dinamik yetenekler teorisi uluslararasılaşma olgusuyla başarılı bir şekilde ilişkilendirilmektedir (Sternad vd., 2013; Villar vd., 2014). Bununla birlikte, dinamik yetenekler ile uluslararasılaşma arasında bağlantı kuran çalışmaların sayısı hâlâ kısıtlı sayıdadır (Swoboda ve Olenjik, 2016). Bu bağlamda, çalışma kapsamında; dinamik yeteneklere odaklanılarak, “Firmaların uzun vadede uluslararasılaşma avantajı sağlayabilecekleri bir organizasyon kurmasını sağlayan dinamik yetenekler nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Firmanın sahip olduğu dinamik yetenekler özellikle KOBİ’lerin uluslararasılaşması bağlamında önem arz etmektedir (Swoboda ve Olejnik, 2016). Bunun nedeni, genellikle bu firmalarda büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi dış ticaretle ilgili ayrı bir departmanın ve

konuyla ilgili uzmanların olmamasıdır. KOBİ'ler uluslararasılaşma faaliyetlerini gerçekleştirirken çoğunlukla firma sahibi/yöneticisinin veya üst yönetimin davranışları doğrultusunda hareket etmektedir (Uysal, 2017: 2). Tüm bunlara dayandırılarak araştırma, üst kademeler teorisi temel alınarak, KOBİ'ler üzerinde yapılmıştır.

Firmalar uluslararasılaştıklarında farklı kültürel çevrelerde faaliyet göstermek zorunda kalmaktadır. Kùltürler arası çevredeki dinamik karmaşıklık ve öngörülemezlik, firmaların dinamik yeteneklere sahip olmalarını gerektirmektedir (Moon, 2010: 459). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar kültürel zekânın, kültürel farklılıkların getirdiği zorlukların üstesinden gelmek için kritik bir dinamik yetenek olduğunu doğrulamıştır (Ang ve Inkpen, 2008: 342; Moon, 2020: 459; Yitmen, 2013: 8). Buna rağmen, çoğu kültürel zekâ araştırması, bireysel ve davranışsal sonuçlara odaklanmıştır. Görünen o ki alanda; firma performansı ve uluslararasılaşma gibi firma düzeyindeki sonuçlar ve stratejiler hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Mathew ve Javalgi, 2018: 105).

Tüm bu bulgulardan hareketle; ilk araştırma problemi, KOBİ'lerin yönetsel kültürel zekâsının, uluslararasılaşmada önemli bir dinamik yetenek olup olmadığı? sorusudur. Araştırma kapsamında incelenen bir diğer problem; KOBİ yönetsel kültürel zekâsının uluslararası performansı pozitif yönde etkileyebilmesi için hangi aracı değişkenlere ihtiyaç vardır? sorusudur. KOBİ'lerin sınırlı kaynaklarını çevresel değişkenleri göz önünde bulundurarak dinamik bir şekilde yapılandırması gerekmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda KOBİ'lerin dış pazarlardaki performans sonuçlarını arttırmada uluslararası girişimsel yönelim yeteneğinin önemli olduğu görülmektedir (Brouthers vd., 2015: 1176; Thanos vd., 2017: 503; Yoo vd., 2019: 167; Allen, 2016: 101). Uluslararası girişimsel yönelim, dış çevreyi gözlemlemek ve rakiplerin uluslararası davranışlarını tahmin etmek için faydalı bir yetenektir. Yapılan araştırmalar uluslararası girişimsel yönelim boyutlarının, firmaların uluslararası deneyimini geliştirdiğini ve bu durumun firmaların iç organizasyonuna yansıdığını doğrulamaktadır (Raats ve Krakauer, 2020: 56). Kültürel zekânın yeni kültürel ortamlara uyum sağlama yeteneğini artırabilen

operasyonel ve stratejik bir itici güç olduğu göz önünde bulundurulduğunda, uluslararası girişimsel yönelim, kültürel zekânın stratejik eyleme dönüştürülmesini sağlayan aracı bir yetenek olarak ele alınmaktadır.

KOBİ'ler uluslararası pazarlara girdiklerinde uluslararası pazar bilgisi eksikliği nedeniyle çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir (Knight, 2001: 167). Ülkeler arasındaki dil ve kültür gibi farklılıklardan kaynaklanan bilgi eksikliğinin, uluslararası operasyonların gelişimi ile ilgili karar vermede önemli bir engel olduğu ileri sürülmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 26). Araştırmalarda özellikle uluslararasılaşmanın başında olan KOBİ'ler için dış pazar bilgisi edinme yeteneğinin oldukça önemli bir kaynak olduğu görüşü hakimdir. Çok uluslu işletmelerde bilgi aktarımı, personelin küresel hareketliliği ile kolaylaştırılabilirken; bu durum KOBİ'lerde farklılaşmaktadır. KOBİ'ler, personeli küresel olarak transfer etme eğilimine, yeteneğine veya finansal araçlarına sahip olamayabilmektedir. Bu durumda, KOBİ yönetsel kültürel zekâsı, uluslararası kritik bilgileri elde etmeye yardımcı olarak firmalara uluslararasılaşma konusunda avantajlar sağlayabilmektedir (Charoensukmongkol, 2016: 115). Kültürel zekânın, temel bir öğrenme yeteneği olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Ng vd., 2009a: 225), uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası pazarlar hakkında kritik bilgi elde edilmesini sağlayan aracı bir yetenek olarak ele alınmaktadır.

Yukarıda açıklanan temel iki araştırma problemine dayandırılan araştırma problemleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yönetsel kültürel zekâ, KOBİ uluslararası performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip midir?
- Uluslararası girişimsel yönelim, KOBİ uluslararası performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip midir?
- Uluslararası bilgi edinme yeteneği, KOBİ uluslararası performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip midir?

- Yönetmel kültürel zekâ ile KOBİ uluslararası performansı arasındaki ilişkide uluslararası girişimsel yönelimin ve uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracılık rolü var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Uluslararasılaşma üzerine yapılan çalışmaların en önemli amacı; firmaların sadece uluslararasılaşmasını değil, aynı zamanda uzun vadede uluslararasılaşma avantajı sağlayabilecekleri bir organizasyon kurmasını sağlayan faktörlere bakmak olmalıdır (Al-Aali ve Teece, 2013). Uluslararası faaliyeti olan firmaların, uluslararası çevreyi algılamak ve deneyimlerden öğrenmek için süreçler geliştirmesi gerekmektedir. Bir organizasyonun tutumlarını, süreçlerini ve kaynaklarını dönüştürmeye hazır olması, uluslararasılaşma başarısının kilit bir faktörüdür (Mudalige vd., 2019: 48). Uluslararası bir firma, mevcut ayırt edici yeteneklerden yararlanarak yerel rakiplerine karşı avantaj elde edebilir. Ancak bu yetenekler, firma öğrendikçe ve bilgi kapasitesini geliştirdikçe, sürekli olarak iyileştirilmeli ve yeniden yapılandırılarak dış çevreye uyumlu hale getirilmelidir. Bu bağlamda çalışmanın ana amacı, dinamik yetenekler teorik çerçevesi (Teece vd., 1997) temel alınarak, çok kültürlü bir ortamda faaliyet gösteren KOBİ dinamik yeteneklerini incelemek ve bu yeteneklerin uluslararası performansı iyileştirmeye nasıl yardımcı olduğunu anlamaktır.

KOBİ'lerin boyutları nedeniyle sahip olduğu esneklik, bu firmaların ekonomik gerilemeler sırasında daha dayanıklı olmasına, değişen çevreye hızla uyum sağlayarak varlıklarını sürdürmesine yardımcı olmaktadır (Rosenbusch vd., 2011). Ancak, sektördeki büyük oyuncuların aksine, KOBİ'ler genellikle kaynaklara sınırlı erişime sahip oldukları için zorluklarla karşılaşmaktadır (Brouthers vd., 2015). Bu zorlukların üstesinden gelmek için KOBİ'lerin fırsatlardan yararlanmalarını ve zorlu ortamlarda büyümelerini sağlayacak güçlü yetenekler geliştirmeleri gerekmektedir (Kadam vd., 2019). Ulaşım ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte, firmalar her zamankinden daha fazla kültürlerarası etkileşime girmek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda firmaların sahip olduğu kültürlerarası yetenekler, firmalar için

önemli kaynaklar haline gelmiştir. Kültürlerarası iletişimi yönetme kabiliyetine sahip firmaların, yani kültürel açıdan zeki firmaların, daha az zeki olan firmalardan daha iyi performans gösterdikleri görülmüştür (Ang ve Inkpen, 2008: 337). Yönetmel kültürel zekâyâ sahip olan firmaların kültürel farkındalığa, esnekliğe, hoşgörüyeye ve uyarlanabilirliğe sahip olmaları daha olasıdır (Jiang, Ananthram ve Li, 2018; Levy vd., 2007). Araştırmalar yönetmel kültürel zekâyı, uluslararası pazarlara uygun zihinsel modeller oluşturmaya yardımcı olarak, değışen dış çevreyle baş edilmesine ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmesine olanak sağlayan, değerli bir firma kaynağı olarak bulgulamışlardır (Ang ve Inkpen, 2008: 343). Ayrıca yönetmel kültürel zekâyâ sahip firmalar, kuruluşlarının uluslararası arenadaki meşruiyet eksikliklerinin daha fazla farkında olmaktadır (Jiang vd., 2018). Örneğin; Walmart'ın Almanya'da başarısız olmasının en önemli sebeplerinden biri yönetmel kültürel zekâ eksikliğidir. Walmart'ın, Almanya'ya atadığı Amerikan üst yönetim ekibinin kültürler arası etkileşimdeki yetersizliği, yerel çalışanlar ile iletişim kurmaması, bilgi ve beceri paylaşımında bütünleştirici rutinler oluşturmaması firmaların başarısız olmasındaki temel sebeplerdendir. Amerikan üst yönetiminin, Almanca öğrenmedeki isteksizliği, Alman perakende pazarının yasal ve kurumsal çerçevesine ilişkin bilgilerin elde edilmesini engellemiş; Amerikan stratejisine aşırı güven, örgüt üyeleri arasında karşılıklı güvensizlik, hayal kırıklığı ve motivasyon kaybıyla sonuçlanmıştır. Bunun sonucunda da şirketin rekabet gücü, karı ve hisse değeri düşmüştür (Knorr ve Arndt, 2003). Özetle Wal-Mart'ın denizaşırı bilgiyi rutinleştirmede ve kültürler arasında yetenek transferleri oluşturmadaki başarısızlığı, operasyonları karlı ve istikrarlı tutmada zorlanmasına neden olmuştur (Moon, 2010: 465). Araştırmanın ilk alt amacı, literatürdeki araştırmalara dayandırılarak; yönetmel kültürel zekânın, KOBİ uluslararası performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Küreselleşme, KOBİ'lerin çok kültürlü ortamlarda faaliyet göstermelerini gerektirmiştir. Kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu ortamlarda, iş gücünün ve çevrenin kültürel yapısını anlama yeteneğı, firma sahibi/yöneticilerini yenilik yapmak, risk almak ve iş tekliflerini proaktif olarak değerlendirmek için gerekli bilgilerle donatmaktadır (Kadam vd., 2019). Bu da firmanın uluslararası girişimsel yönelimini oluşturmaktadır. Yeni ve dinamik dış pazarlarda, uluslararası bir firmanın davranışını

ve performansını belirlemede girişimcilik yöneliminin önemli bir rol oynadığı görülmektedir (örn., Dimitratos vd., 2012; Dai vd., 2014, Brouthers vd., 2015, Thanos vd., 2017). Uluslararası girişimsel yönelim, küçük işletmelerde dinamik yeteneklerin stratejik eyleme dönüştürmesine yardımcı olmaktadır. Böylelikle küçüklüğün ve zorlu rekabet ortamının üstesinden gelinmektedir (Roxas vd., 2017: 167). Yönetmel kültürel zekâ, ancak stratejik eyleme dönüştürülebilirse uluslararasılaşma gerçekleşebilmektedir. Araştırmanın ikinci alt amacı; yönetmel kültürel zekânın, uluslararası girişimsel yönelim aracılığıyla uluslararası performansı nasıl etkilediğini incelemektir.

Kültür, firma sahibi/yöneticilerinin uluslararası karar verme ve davranışlarını belirlemede kilit bir etken olabilmektedir (Saeed ve Ziaulhaq, 2019; Hang ve Wang, 2012). Bununla birlikte, uluslararası karar verme ve performansı iyileştirmek için bu tür yönetmel yeteneklerin nasıl geliştirileceği henüz keşfedilmemiştir (Hsu vd., 2013; Saeed ve Ziaulhaq, 2019). Adı geçen çalışmalara dayandırılarak, araştırma kapsamında; kültürel zekânın uluslararasılaşmaya etkisini açıklamada kullanılan bir diğer aracı değişken, uluslararası bilgi edinme yeteneği olarak alınmıştır. Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası pazarlar hakkında bilgi edinmek için kullanılmazsa, firmanın uluslararası stratejilerini uygun şekilde ayarlamak zor olabilmektedir. Bu varsayımdan hareketle araştırmanın üçüncü alt amacı, yönetmel kültürel zekânın, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığıyla uluslararası performansı nasıl etkilediğini araştırmaktır.

Uluslararası işletmecilik araştırmalarında üst yönetimin örgütsel karar vermedeki rolüne öncelik verilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977). Bunun nedeni firma üst yönetiminin uluslararasılaşma ile ilgili zorluklar ve karmaşıklıkların nihai sorumluluğunu taşımasıdır. Üst yönetimin uluslararasılaşmanın ilk aşamasında verdiği kararlar veya seçimler, uluslararasılaşma sonrası aşamadaki sonuçlarla doğrudan bağlantılıdır (Hambrick, 2007). Ayrıca üst yönetim zihniyetinin, erken ve hızlı uluslararasılaşmayı kolaylaştırdığı görülmektedir (Knight ve Çavuşgil, 2004: 136). Uluslararasılaşma üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmalar genellikle büyük çok uluslu şirketlere odaklanmaktadır (Johanson ve Vahlne, 2009). Ancak son

zamanlarda daha hızlı uluslararasılaşabilen küçük ölçekli işletmelerin odak noktası olduğu görülmektedir (Oviatt ve McDougall, 1994). Bu araştırmada ekonomik ve toplumsal anlamda ülkeye fayda sağlayan KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına odaklanılacaktır. KOBİ üst yönetimini oluşturan firma sahibi/yöneticileri, firmanın vizyonunu ve dünya görüşünü somutlaştırmaktadır. Çalışmada, örgütlerin davranışlarını anlayabilmek için örgütü yönlendiren kilit karar vericilerin davranışlarına odaklanılması gerektiği görüşünü savunan Üst Kademeler Teorisi (Hambrick ve Mason, 1984), bir yöneticinin bilgi ve yeteneklerinin firmanın rekabet yeteneklerine nasıl aktarılabilirliğini açıklamak için kullanılmıştır. Bilişsel kaynakların değeri, karar vericilerin eylemleriyle gösterilmektedir. Örneğin, iş fırsatları hakkında yargıda bulunma ve sonra bu yargıları rekabetçi eyleme dönüştürme yetenekleri, kurumsal başarının bir özelliğidir (Ang ve Inkpen, 2008: 344). Büyük ölçüde girişimci firmalarda üst yönetim, performansı korumak veya geliştirmek amacıyla stratejiler ve taktik manevralar yaratmaya ve harekete geçirmeye diğerlerinden daha eğilimli olabilmektedir. Bu düşünce, yurtiçinde olduğu kadar dış pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için de geçerli olmaktadır (Knight, 2001: 161). Firmanın, KOBİ üst yönetim ekibinin yani firma sahibi, yöneticisinin bir yansıması olduğu varsayımından yola çıkarak, firma yeteneklerini açıklamak için KOBİ üst yönetiminden veri toplanmıştır. Bu bağlamda, üst kademeler teorisi ile ilgili çalışmayı ilerleterek, katkı sağlamak amaçlanmıştır. Araştırma amaçları Tablo 1.1'de özetlenmiştir.

Tablo 1.1 : Araştırma Amaçları Özet Tablosu

	Araştırma Amaçları	Faydalanılan Kaynaklar
Ana Amaç	Dinamik yetenekler ve üst kademeler teorisi temel alınarak, çok kültürlü bir ortamda faaliyet gösteren KOBİ dinamik yeteneklerini incelemek ve bu yeteneklerin uluslararası performansı iyileştirmeye nasıl yardımcı olduğunu anlamak.	Teece vd., 1997; Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick, 2007
Alt Amaç	Yönetmel kültürel zekânın, KOBİ uluslararası performansı üzerindeki etkisini araştırmak.	Ang ve Inkpen, 2008; Magnusson vd., 2013; Pauluzzo, 2021; Cabral vd., 2020; Kadam vd., 2019; Regina, 2019
Alt Amaç	Yönetmel kültürel zekânın, uluslararası girişimsel yönelim aracılığıyla uluslararası performansı nasıl etkilediğini araştırmak.	Kadam vd., 2019; Rauch vd., 2009
Alt Amaç	Yönetmel kültürel zekânın, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığıyla uluslararası performansı nasıl etkilediğini araştırmak.	Charoensukmongkol, 2016; Freixanet vd., 2018

1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı

Dünyadaki işletmelerin %95'inden fazlasının KOBİ'ler olduğu ve bu işletmelerin istihdamın %60'ına ve GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla)'nın %40'ına kadar katkıda bulunduğu görülmektedir (Bell, 2015). Dünya Ticaret Örgütü'ne (WTO, 2016) göre, KOBİ'ler gelişmiş ekonomilerde işletmelerin %90'ından fazlasını, istihdamın %60-70'ini ve GSYİH'nın %55'ini temsil etmektedir. Gelişmekte olan ülkeler bağlamında değerlendirilecek olursa, kayıtlı KOBİ'ler, milli gelirin (GSYİH) %40'ına kadar katkıda bulunmaktadır. Bu oranlara kayıt dışı KOBİ'ler dâhil edildiğinde, bu rakamlar önemli ölçüde yükselmektedir. Dünya Bankası'nın yaptığı araştırmalara göre, 2030 yılına kadar büyüyen küresel işgücünü absorbe etmek için 600 milyon işe ihtiyaç duyulacaktır. Bu da KOBİ'lerin gelişimini dünyadaki birçok hükümet için yüksek bir öncelik haline getirmektedir (World Bank, 2022). Bu bağlamda, KOBİ'ler tüm dünyada istihdam, ekonomik büyüme ve yenilikçiliğin itici güçleri olarak önem arz etmektedir (Bayraktar ve Algan, 2019: 56).

KOBİ'ler, belirli bir sayıdan daha az sayıda çalışanı olan, yan kuruluşu olmayan, bağımsız firmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu sayı ulusal istatistik

sistemlerine göre değişmektedir. En sık görülen üst sınır, Avrupa Birliği'nde olduğu gibi 250 çalışandır. Bununla birlikte, bazı ülkeler sınırı 200 çalışan olarak belirlerken, Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ'ler 500'den az çalışanı olan firmaları kapsamaktadır. KOBİ tanımlaması için kullanılan bir diğer faktör finansal varlıklardır. Avrupa Birliği'nde işletmelerin KOBİ olarak sınıflandırılabilmesi için yıllık cirosunun 40 milyon Euro veya daha az ve/veya 27 milyon Euro'yu aşmayan bir bilanço değeri olmalıdır. (OECD, 2022a). Ülkemizde, 250 ve altı çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon Türk Lirasını aşmayan girişimler, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) olarak adlandırılmıştır (KOSGEB, 2022).

TÜİK'in 2020 verilerine göre KOBİ'ler, toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %72'sini, cironun %49,4'ünü, üretim değerinin %42,7'sini ve faktör maliyetiyle katma değer %41,3'ünü oluşturmuştur. 2021 yılında toplam ihracatın %58,3'ünü KOBİ'ler gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda, mikro ölçekli işletmelerin payı %19,7, küçük ölçekli işletmelerin payı %19,2 ve orta ölçekli işletmelerin payı %19,4 olmuştur. Mikro ölçekli işletmeler toplam ihracat yapan girişimlerin %62,6'sını oluşturmaktadır (TÜİK, 2022).

Tablo 1.2'de çalışan sayılarına göre ihracat verileri ABD doları olarak gösterilmektedir.

Tablo 1.2 : Çalışan Sayılarına Göre İhracat Verileri (Bin ABD Doları)

Yıl		Çalışan sayısı	İhracat			
			Toplam	Sanayi	Ticaret	Diğer
2021	Toplam		225 211 213	124 965 797	92 155 536	8 089 880
		1-9	44 428 880	4 367 158	36 920 776	3 140 946
		10-49	43 273 679	10 761 862	31 104 629	1 407 187
		50-249	43 775 716	25 846 377	16 719 758	1 209 581
		250+	93 717 724	83 989 963	7 398 447	2 329 314
		Bilinmeyen	15 214	437	11 926	2 852
2020	Toplam		169 589 945	95 675 564	67 488 560	6 425 821
		1-9	34 589 970	3 741 691	28 540 894	2 307 385
		10-49	32 016 529	8 405 472	22 529 915	1 081 142
		50-249	30 431 439	19 731 602	9 668 551	1 031 286
		250+	72 550 130	63 796 792	6 748 696	2 004 642
		Bilinmeyen	1 876	7	504	1 365
2019	Toplam		180 829 810	102 640 100	71 816 643	6 373 067
		1-9	34 788 422	3 635 981	28 888 440	2 264 002
		10-49	34 136 431	8 863 617	24 304 672	968 142
		50-249	32 876 523	19 381 627	12 430 258	1 064 638
		250+	79 025 353	70 758 617	6 192 979	2 073 757
		Bilinmeyen	3 082	260	294	2 528
2018	Toplam		173 326 819	98 254 545	68 469 876	6 602 397
		1-9	33 860 370	3 858 267	28 150 989	1 851 114
		10-49	33 444 044	8 631 838	23 752 563	1 059 643
		50-249	29 156 901	17 687 901	10 324 008	1 144 993
		250+	76 860 606	68 076 446	6 241 396	2 542 764
		Bilinmeyen	4 897	93	920	3 883
2017	Toplam		161 074 455	90 253 659	65 064 137	5 756 659
		1-9	35 565 445	3 486 617	30 494 489	1 584 340
		10-49	29 099 230	7 850 147	20 201 813	1 047 270
		50-249	25 959 279	16 297 613	8 743 326	918 340
		250+	70 449 583	62 618 804	5 624 509	2 206 270
		Bilinmeyen	918	479	-	439

Kaynak: TÜİK, 2022

Tablo 2’de görüldüğü üzere ülkemizde her geçen yıl ihracat verileri artış göstermiştir. İşletme büyüklüklerine göre KOBİ’lerin bu artıştaki payı oldukça yüksektir. KOBİ’lerin ekonomilere ve toplumlara olan katkılarına rağmen, uluslararası ticarete hala yeterince temsil edilmediği görülmektedir. Hızlı büyüyen KOBİ’lerin gelişmesinin önündeki başlıca engeller, kaynak yetersizliği, sermaye piyasalarındaki piyasa başarısızlıkları, hükümet düzenlemeleri, dolaylı işgücü maliyetleri, dış pazarlara erişim, nitelikli personel ve vasıflı işçi istihdamındaki zorluklar olarak sıralanmaktadır (OECD, 2022b). Ülkemizde KOBİ’lerin uluslararası düzeyde rekabet güçlerinin arttırılması ve KOBİ’lerin ülke ekonomisine olan katkısının yükseltilmesi amacıyla KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanmıştır. Bu çalışma kapsamında ilk olarak, Türkiye’deki KOBİ’lerin mevcut durum analizi yapılmıştır. Yapılan analiz Tablo 1.3’te gösterilmektedir.

Tablo 1.3: Türk KOBİ'lerinin Mevcut Durum Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Karar alma ve operasyon süreçlerinin hızlı olması	Finansman erişim zorluğu
Büyüme için risk almaları	Profesyonel yönetici eksikliği
Yöneticilerin personel ile yakın etkileşimde bulunabilmesi	Tanıtım ve pazarlama konusundaki bilgi eksikliği
Uzmanlaşılan alanda bilgi ve deneyime sahip olmaları	Devlet desteklerine erişim zorluğu
Piyasa taleplerini doğru gözlemleyerek müşteri beklentileri doğrultusunda ürün/hizmetlerini güncelleyebilmeleri	Uluslararası alanda iş yapma olanaklarının kısıtlı olması
Girişimcilik özelliklerine sahip olmaları	İşletme ve yönetim fonksiyonlarının gerektirdiği bilgi ve becerilerin eksik olması
İşletme sahibinin aynı zamanda yönetici olması	Dış pazar bilgilerinin eksik olması
Fırsatları takip etmede istekli olması	Ar-Ge konusundaki bilgi ve farkındalıklarının yetersiz olması
	Düşük kapasite, düşük verimlilikte çalışmaları ve kurumsallaşamamaları
	Kamu, üniversite iş birliği eksikliği
Fırsatlar	Tehditler
Genç nüfus	Üretimde, enerjide dışa bağımlılığın artması
Üniversite sayılarının artmasıyla birlikte üniversite-sanayi iş birliklerine verilen önemin artması	Ülkeler arası imzalanan anlaşmaların Türk KOBİ ihracatını olumsuz etkilemesi
Bilişim teknolojilerindeki gelişmeyle küresel değer zincirine erişim imkânlarının artması	Komşu ülkelerde yaşanan istikrarsızlıkların KOBİ ihracatını olumsuz etkilemesi
KOBİ'lere destek sağlayan ulusal kuruluşların varlığı	
Yeni finansal araçların varlığı (örn. yurtdışı fonları)	
E-ticaret imkânlarının yaygınlaştırılması	

Kaynak: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015

Mevcut durum analizi sonrasında çeşitli stratejik alanlar belirlenmiş ve bu doğrultuda hedefler hazırlanmıştır. Odaklanılan stratejik alanlardan biri “*KOBİ’lerin ihracat kapasitelerinin artırılarak uluslararasılaşma düzeylerinin yükseltilmesi*”dir. Analiz verilerine dayanarak, ülkemiz KOBİ’leri için üç alt hedef belirlenmiştir. Bunlar (KOSGEB, 2015):

1. İhracat yapmak isteyen KOBİ’lerin uluslararası pazarlara erişimlerinin sağlanması,

2. İhracatçı KOBİ'lerin yeni pazarlara erişimlerini kolaylaştırarak, pazar çeşitliliklerinin artırılması ve ihracatta sürekliliğin sağlanması,
3. KOBİ'lerin ihracatında orta-yüksek ve yüksek teknolojiye yerli ürünlerin payının artırılmasıdır.

KOBİ'lere yönelik yapılan bir diğer araştırma KOSGEB'in hazırladığı 2019-2023 stratejik planıdır. Planda ilk olarak 2016-2020 yılları arasındaki stratejik hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği incelenmiştir. 2016-2020 döneminde ilk amaç, KOBİ'lerin üretim ve yönetim becerilerini, yenilikçi ve yüksek katma değerli ürün/hizmet üretme kapasitelerini geliştirmek ve küresel pazarda rekabet güçlerini arttırmak olmuştur. Bu doğrultuda ortaya konan hedeflerden biri, KOBİ'lerin dış pazarlara erişim imkân ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi, uluslararasılaşmalarının sağlanmasıdır. Fakat yapılan incelemeler sonucunda bu hedefe tam olarak ulaşılamadığı görülmüştür. 2019-2023 stratejik planı kapsamında geliştirilen stratejilerde odaklanılan amaçlardan biri *“KOBİ'lerin üretim ve yönetim becerilerini, iş birliği yapabilme kapasitelerini geliştirmek, verimliliklerini ve ihracat düzeylerini yükseltmek, kurumsallaşma ve markalaşmalarını teşvik etmek”*tir. KOBİ'lerin küresel değer zincirine entegrasyonu hedefine yönelik olarak, dış pazarlara açılması ve ihracat kapasitelerinin geliştirilmesine dair destek mekanizmaları tasarlanması ve uygulamaya geçirilmesi önerilmektedir. Stratejik hedefler doğrultusunda, KOBİ'lerin yurt dışı pazarlara açılmalarının teşvik edilmesine, KOBİ'lerin dünya pazarlarından daha fazla pay almaları için ihracatı arttırmaya yönelik desteklerin verilmesine ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (KOSGEB, 2020). 2019-2023 Ticaret Bakanlığı'nın stratejik planına bakıldığında, 2020-2022 Yeni Ekonomi Programı Kapsamında, ihracata hazırlık, kurumsal kapasite oluşturma, pazarlama ve tutundurma destekleri ile yüksek katma değer üretimine yönelik destekler başta olmak üzere bu desteklerden yararlanan firma sayısı, destek tutarı ve destekler içindeki KOBİ payının arttırılacağı belirtilmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2019). Ülkemizde yapılan tüm çalışmalar ve devletin kurumlarının konuya gösterdiği hassasiyet KOBİ uluslararasılaşmasının dünyada olduğu gibi bizde de yüksek önceliğinin olduğunu göstermiştir.

KOBİ'lerin mevcut durum analizi incelendiğinde, KOBİ'lere yönelik en önemli tehditlerin uluslararası alanda olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin uluslararasılaşma konusundaki bilgi eksiklikleri bu firmaların zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır. KOBİ'ler genellikle uluslararası pazarlara girmeye ilişkin yüksek maliyetleri karşılamak için daha az kaynağa sahiptir (OECD, 2022c). Bir firmanın en önemli kaynağı olan organizasyonel yetenekleri, uluslararası pazarlardaki başarısında kritik bir rol oynamaktadır (Autio vd., 2000; Jantunen vd., 2005; Monteiro vd., 2017; Mudalige vd., 2019). Kaynak temelli yaklaşıma göre, organizasyonel yetenekler, bir firmanın organizasyonel rutinlerine gömülü olan bilgi ve becerilerine atıfta bulunmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 2004) ve rekabet avantajının ana kaynağı olarak hizmet etmektedir. (Barney, 1991). Organizasyonel yeteneklerin önemi, sınırlı kaynaklarla uluslararası pazarlarda rekabet etmesi gereken KOBİ'ler için daha da kritik olmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 2004; Zhou vd., 2010). KOBİ'ler uluslararası pazarlarda rekabet ederken farklı bilgi ve becerilere ihtiyaç duymaktadır (Day, 1994). İşletmelerin firmaya özgü bu yeteneklerini hızla değişen çevre koşullarına ve rekabete göre nasıl oluşturduğunu, düzenlediğini ve kullandığını anlamak rekabetçi avantaj elde etmede fayda sağlamaktır (Teece vd., 1997: 515). Görüldüğü üzere, KOBİ'lerin başarılı bir şekilde uluslararasılaşması için sahip olması gereken dinamik yetenekleri belirlemek önem arz etmektedir. Tez çalışması kapsamında incelenen modelin, KOBİ üst yönetiminin uluslararasılaşmada hangi yeteneklere odaklanması gerektiğini belirleyerek, KOBİ işletmecilerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Değişkenleri

Bu çalışmada yönetsel kültürel zekânın, uluslararası performansa etkisinde uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracılık rolü araştırılmaktadır. Bu bölümde araştırma modelinde kullanılan değişkenlere ait tanımlar yapılacaktır. İlk olarak çalışmanın bağımsız değişkeni yönetsel kültürel zekâ ele alındıktan sonra, bağımlı değişken uluslararası performans açıklanacaktır. Ardından aracı değişkenler uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası bilgi edinme yeteneği hakkında bilgi verilecektir.

1.4.1. Bağımsız Değişken: Yönetmel Kültürel Zekâ

Araştırma kapsamında örgütsel kültürel zekâyâ odaklanılarak, yönetmel kültürel zekâ ele alınmaktadır. Yönetmel kültürel zekâ, bir firmanın üst yönetiminin yeni kültürel bağlamlara etkili bir şekilde uyum sağlarnasına yardımcı olan yönetmel kültürlerarası bir yetenektir (Earley ve Ang, 2003). Bu kavram, bazı bireylerin neden kültürel çeşitlilik gösteren ortamlarda diğerlerinden daha iyi idare, uyum sağlama ve daha etkili performans gösterebildiklerini açıklamaktadır (Ng vd., 2009a). Ang ve Inkpen (2008: 344-345)'in çalışmasına göre yönetmel kültürel zekâ üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Üst bilişsel kültürel zekâ, kültürler arası etkileşimler sırasında firma üst yöneticilerinin bilinçli kültürel farkındalık seviyesini ifade etmektedir. Bilişsel kültürel zekâ, firma üst yöneticilerinin eğitimsel ve kişisel deneyimlerden edindiği bilgiyi ifade etmektedir. Bu bilgi kültürlerdeki normlar, uygulamalar ve gelenekler hakkındaki bilgiyi içermektedir. Motivasyonel kültürel zekâ, firma üst yöneticilerinin dikkatini ve enerjisini kültürel farklılıklarla karakterize edilen durumlarda öğrenmeye ve işlev görmeye yönlendirme yeteneğini ifade etmektedir. Son olarak, davranışsal kültürel zekâ, firma üst yöneticilerinin farklı kültürlerden insanlarla etkileşime girerken gerçekleştirilen sözlü ve sözlü olmayan eylemleri sergileme kabiliyetini ifade etmektedir. Yönetim düzeyinde bu kaynağa sahip olmayan firmalar, farklı kültürel çevrelerde iş yaparken çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir (Earley ve Ang, 2003; Pauluzzo ve Shen, 2018: 128). Literatür; uluslararası faaliyeti olan firmaların üst yöneticilerinin, kültürel zekâ seviyesinin yüksek olması ya da kültürel zekâsını geliştirmeye yönelik adımlar atması gerekliliğini desteklemektedir.

1.4.2. Bağımlı Değişken: Uluslararası Performans

Firmalar ürün ya da hizmetlerini yurt dışında sattığında (dışa dönük uluslararasılaşma), yurtdışından ürün ya da hizmet satın aldığıında (içe dönük uluslararasılaşma) ya da yabancı bir firma ile iş birliği (işbirlikçi uluslararasılaşma) yapmaya başladığında uluslararasılaşmaktadır. Bu araştırmada firmaların dışa dönük uluslararasılaşmasına odaklanılmıştır ve uluslararasılaşma, firma kaynaklarının

(Ahokangas, 1998) ve operasyonlarının (Johanson ve Mattson, 1993) uluslararası ortamlara uyarlaması olarak tanımlanmıştır. Uluslararasılaşma kapsamında firmaların uluslararası performansına odaklanılmıştır. Uluslararası performans, dış pazarlarda firma hedeflerinin ne ölçüde elde edildiği olarak tanımlanmaktadır. Kârlılık, pazar payı ve yatırım getirisi gibi daha geleneksel ekonomik hedeflerin yanı sıra firmanın stratejik hedeflere ulaşılmasıyla ilgili beklentileri de içermektedir (Knight ve Cavuşgil, 2005). Uluslararası performans objektif ve subjektif kriterler temel olarak ölçümlenebilmektedir. Finansal ve stratejik performans boyutları subjektif performans göstergelerini oluştururken (Birru vd., 2019), uluslararasılaşma kapsamı ve derecesi doğrultusunda ele alınan veriler objektif göstergeler (Ahmed ve Brennan, 2019) olarak incelenmiştir. Finansal performans firmanın uluslararası satışları, uluslararası büyümesi, uluslararası pazar payı ve uluslararası karını ölçen dört madde ile ifadelendirilmiştir. Stratejik performans ise bir firmanın stratejik ihracat hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını ölçen altı madde aracılığıyla ölçülmüştür (Birru vd., 2019). Uluslararası performansı objektif olarak ölçmek için, firmanın uluslararasılaşma derecesine ve uluslararasılaşma kapsamına odaklanılmıştır. Uluslararasılaşma derecesi, uluslararası satışların toplam satışlar içindeki ortalama payına bakılarak hesaplanmıştır. Uluslararasılaşma kapsamı ise, firmanın uluslararası faaliyet gerçekleştirdiği ülke sayısına odaklanarak belirlenmiştir (Ahmed ve Brennan, 2019).

1.4.3. Aracı Değişken: Uluslararası Girişimsel Yönelim

Uluslararası girişimsel yönelim, risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık ve otonomi boyutlarından oluşmaktadır. Uluslararası risk alma firma üst yöneticilerinin uluslararası eylemlerde bulunurken cesur adımlar atmasını (Glavas ve Mathews, 2014: 230), her türlü kaynak konusunda risk almaya hazır olmasını (Dimitratos vd., 2012: 711), uluslararası pazarlarda çeşitli düşmanlıklarla karşılaşacak olsalar bile endişe duymadan faaliyete geçebilmesini ifade etmektedir (Raats ve Krakauer, 2020: 56). Uluslararası yenilikçilik, firma üst yöneticilerinin tüm firmada yaratıcılığı, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini desteklemesi yoluyla (Satyanarayana vd., 2022: 4) firmanın uluslararası operasyonlarını genişletilerek, yeni pazarlara girmesi (Covin ve Miller, 2014: 16) olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası

proaktiflik uluslararasılaşmada öncü olarak, rakiplerden önce fırsatların araştırılması ve kullanılması yoluyla, hedef pazara rakiplerden önce girmek ve böylelikle pazara ilk giren avantajı yaratmak olarak ele alınmaktadır (Satyanarayana vd., 2022: 4; Tayauova, 2009: 43). Rekabetçi saldırganlık, tehditlere yönelik bir yanıtı ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1997: 49). Başka bir deyişle; firma üst yöneticilerinin rekabetin yoğun yaşandığı uluslararası pazarlarda rekabetçi avantaj sağlayarak, firmanın varlığını devam ettirmesi için sergilediği tepkisel veya saldırgan davranışlar, rekabetçi saldırganlık olarak tanımlanmaktadır (Dadzie vd., 2020, 121; Hanif ve Irshad, 2018: 271). Otonomi, firma üst yöneticilerinin, firmada faaliyet gösteren bireylerin ve ekiplerin, firmanın yeni pazarlarda faaliyet gösterebilmesi için bağımsız bir şekilde hareket edebilmesine olanak tanınması olarak açıklanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Yönetmel kültürel zekâya sahip olan firmaların uluslararası faaliyeti fiilen gerçekleştirebilmesi için davranışlarını kültürel koşullara göre ayarlamanın yanı sıra, bir takım girişimcilik yeteneklerinin de olması gerekmektedir (Kadam vd., 2019; Felix Florentino ve Tjakrawala, 2021). Uluslararası faaliyeti olan her firma uluslararası girişimsel yönelime sahip gibi gözükse de bu yeteneğin boyutlarına yönelik derecelendirmeler uluslararasılaşmaya yönelik seçimleri doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin sahip olduğu uluslararası girişimsel yönelim yeteneği, stratejik öğrenmeye yardımcı olarak, firmaların uluslararası pazara giriş yöntemini, lokasyon seçimini (Chen ve Yeh, 2012), uluslararasılaşma kapsamını (Dau, 2013) ve derecesini (Garcia-Garcia vd., 2017) etkilemektedir (Satyanarayana, vd., 2022). Tüm bunlardan yola çıkarak; işletmenin yönetmel kültürel zekâsı, girişimcilik davranışı aracılığıyla uluslararasılaşmayı etkilemektedir diyebiliriz. Bu araştırmada uluslararası girişimsel yönelim örgüt düzeyinde bir yetenek olarak ele alınmış firmaların faaliyetlerinin ulusal sınırları aşmasına, uluslararası büyümesine, yeni pazarlara girmesine ve girişimcilik fırsatlarından yararlanmasına olanak sağlayan girişimci bir davranış (Gupta vd., 2021: 75; Boso vd., 2017: 6) olarak tanımlanmıştır.

1.4.4. Aracı Değişken: Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği

Araştırmada aracı değişken olarak ele alınan bir diğer değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğidir. Uluslararası bilgi edinme yeteneği, firmanın faaliyet gösterdiği uluslararası pazar özellikleri, kültürel kalıplar, kurumsal ortam ve uluslararasılaşma hakkındaki bilgi kapasitesini ifade etmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 28). İşletmeler bu yetenek sayesinde faaliyet gösterilecek pazar hakkındaki fırsatları ve tehditleri görerek, stratejik eylemlerini bu bilgiler doğrultusunda şekillendirmektedir (Tayauova, 2009: 151). Araştırma kapsamında; uluslararası bilgi edinme yeteneği kurumsal bilgi, ticari bilgi ve uluslararasılaşma bilgisi boyutları altında ele alınmıştır. Kurumsal bilgi, pazara özel bir bilgi türü olup, firma üst yöneticilerinin faaliyet gösterilecek pazarın ticaret kanunları, yönetmelikleri, teknik ve ticari yasaları, devlet kurumları, normları, değerleri ve dili hakkındaki bilgi düzeyini ifade etmektedir (Zhou, 2007: 292). Ticari bilgi, firma üst yöneticilerinin denizaşırı günlük faaliyetlerini yürütmek için hedef pazarın müşterileri, dağıtım kanalları, pazarlama teknikleri ve rakipleri hakkındaki bilgisini kapsamaktadır (Stoian, vd., 2018; Zhou, 2007: 292). Uluslararasılaşma bilgisi ise, firma üst yöneticilerinin uluslararası iş deneyimi, uluslararası iş fırsatlarını belirleme becerisi, yabancı iş bağlantılarını ve uluslararası operasyonları yönetme yeteneğinden oluşmaktadır (Zhou, 2007: 292). Yönetmeliksel kültürel zekâsı yüksek olan firmalar, ancak farklı uluslararası çevrelerden elde edilen bilgileri özümseyerek (Korzilius vd., 2017: 20), yerel değere uyum sağlayabildiği sürece uluslararasılaşmada başarılı olabilmektedir (Pauluzzo ve Shen, 2018: 170). Özet olarak; firmanın yönetmeliksel kültürel zekâsı, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığıyla uluslararasılaşmayı etkilemektedir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde kavramsal çerçeve ve alan yazın taraması hakkında bilgi verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN TARAMASI

Tezin ikinci bölümünde, ilk olarak araştırmanın dayandığı yaklaşım ve kuramlar hakkında bilgi verilmiştir. Ardından araştırmanın değişkenleri açıklanmıştır. Son olarak değişkenler arası ilişkiler ve araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Dayandığı Yaklaşım ve Kuramlar

Bu bölümde çalışmada araştırılan konular kapsamında faydalanan teorik yaklaşım ve kuramlara yer verilmiştir. Bu bağlamda, uluslararasılaşma teorileri ve üst kademeler teorisi açıklanmıştır.

2.1.1. Uluslararasılaşma Teorileri

Bu bölümde uluslararasılaşma teorileri hakkında bilgi verilmiştir. Geleneksel uluslararası işletme literatüründe, uluslararasılaşma teorilerini açıklamaya yönelik ekonomik yaklaşımlar, davranışsal yaklaşımlar ve kaynak temelli yaklaşımlar olmak üzere üç ana bakış açısı bulunmaktadır (Pérez-Pérez vd., 2021, Akter vd., 2019; Andersson, 2000; Burgel vd., 2001). Bu çalışmada uluslararasılaşma teorileri bu başlıklar altında incelenmiştir. Araştırma kapsamında yalnızca kaynak temelli yaklaşımlardan yararlanıldığı için, bu yaklaşım detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Ekonomik ve davranışsal yaklaşımlar başlığı altında incelenen teorilerin alt başlıklarına, temel varsayımlarına, katkı sağlayanlara ve odaklanılan faktörlere dair bilgiler Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1 : Uluslararasılaşma Teorilerinin Sınıflandırılması

Teoriler	Temel Varsayımlar	Literatür Kaynakları	
		Katkı Sağlayanlar	Odaklanılan Faktörler
Ekonomik Yaklaşımlar			
Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi	Firmada üretilen ürününün yaşam döngüsü uluslararasılaşma ile bağlantılıdır.	Vernon (1966)	Ürünün yaşam döngüsü aşamaları
Monopolistik Avantaj Teorisi	Uluslararası mal ve sermaye akışlarının ana belirleyicisi olarak bireysel firmanın rolünü vurgular.	Hymer (1976)	Firmaya özel avantaj
İçselleştirme Teorisi	Firmalar maliyetleri azaltmak için uluslararasılaşırlar.	Buckley ve Casson (1976)	Ara ürünler (ör. Bilgi ve ham maddeler)
Eklektik Teori	Firmalar sahiplik avantajları, konum avantajları ve uluslararasılaşma avantajları nedeniyle uluslararasılaşırlar.	Dunning (1979)	Lokasyona özgü faktörler (işçilik maliyetleri, ticaretin önündeki engeller ve ulaşım maliyetleri) Firmanın rekabet avantajı Temel yetkinlik
Davranışsal Yaklaşımlar			
Yabancı Yatırım Karar Süreci	Yabancı yatırım ile ilgili kararların, yatırım için teşvik tarafından tetiklenen davranışsal bir süreci kapsadığını varsayar.	Aharoni (1966)	Yabancı yatırıma teşvik
Uppsala/Aşamalı Uluslararasılaşma Modeli	Firmalar, uluslararası pazarlarda bilgi, deneyim ve ilişkiler geliştirdikçe uluslararasılaşma operasyonlarını kademeli olarak artırır.	Johanson ve Vahlne (1977) Ruzzier et al. (2007) Johanson ve Vahlne (2009)	İşletmenin pazar bilgisi Karar vericinin pazar bilgisi
I-Modeli	Firmalar, psikolojik olarak farklı özelliklere sahip ülkelerle uluslararası ticarete girmeye başlar. Küçük firmalar için ihracat faaliyetleri firmanın karar vericilerine bağlı olarak	Bilkey ve Tesar (1977) Czinkota (1982) Reid (1981)	Karar vericinin rolü Karar verme süreci

	farklılık göstermektedir. Karar verme süreci, uluslararasılaşma sürecinin anahtarıdır.		
Ağ Teorisi	Uluslararası pazara girmek için kilit faktör olarak kişisel ilişkileri vurgular.	Johanson ve Mattsson (1987) Munro ve Coviello (1995) Laforet ve Tann (2006)	Network ve işlem maliyetleri Network ve firma stratejisi Network oluşturma ve yetersiz öğrenme Kişisel ağ bağlantıları
Uluslararasılaşmanın Evrimsel Yaklaşımı	Uluslararasılaşma, bilginin doğasına bağlıdır. Bir organizasyon tarafından geliştirilen bilginin kalitesi ve doğası ve yaygınlaştırılması, firmanın bulunduğu kurumsal ortamlara ve sosyal topluluklara bağlıdır.	Nelson ve Kış (1973) Kogut ve Zander (1993)	Bilginin doğası ve uluslararasılaşma
Süreç Teorisi	Bir firmanın uluslararasılaşma süreci, beklenmeyen ihracat siparişlerine tepki olarak reaktif bir modda başlatılır. Spontane gelen uluslararası siparişler, girişimcilerin uluslararasılaşma bilgisini biriktirmelerini ve hem organizasyonlarının yeteneklerini hem de uluslararası pazar ihtiyaçlarını öğrenmelerini sağlar.	Vernon (1966)	Deneyimsel bilgi
Küresel Doğan İşletme Modeli	Deneyimsel bilginin birikimi, erken uluslararasılaşmayı kolaylaştırır. İşletmeler niş pazarlara ve küresel ağlara odaklanır ve uluslararası ortaklarla karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler geliştirmeye yönelir.	McDougall ve ark. (1994) Oviatt ve McDougall (1994) Bell et al. (2003) Li ve Li (2007)	Mülkiyet ve yönetim sorunları Kurucu/girişimci rolü
Stratejik Seçim Teorisi	Firmalar değişen pazar fırsatlarındaki riskleri değerlendirir ve uluslararasılaşma çabalarına stratejik olarak yanıt verir.	Shuman ve Seeger (1986)	Vizyon, yetenekler ve önceki uluslararası deneyim Stratejik planlama ve kurucunun rolü

Uyarlanabilir Seçim Modeli	Uluslararasılaşma, kuruluşlara dayatılan zorlu ortamlara uyarlanabilir bir yanıttır.	Lam ve Beyaz (1999) Havnes ve Senneseth (2001)	Bir fırsat olarak çevresel değişim
Kaynak Temelli Yaklaşımlar			
Kaynak Temelli Yaklaşım-VRIO Çerçevesi	Bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin uluslararasılaşmayı etkilediğini varsayar.	Barney (1991)	Değerli, nadir, taklit edilemez, organize edilmiş kaynak ve yetenekler
Kaynak Avantaj Teorisi	Firmalar mukayeseli üstünlüğe sahip kaynakları sayesinde rekabet avantajı elde edip, uluslararası performanslarını artırır.	Hunt ve Morgan (1995)	Üstün değere sahip ve rakiplere göre daha düşük maliyetle üretilen firma kaynakları
Dinamik Yetenekler Teorisi	Dinamik yetenekler, birden fazla pazarda ve farklı tüketici kültürlerinde hızlı yenilik, adaptasyon ve esneklik etrafında şekillenerek uluslararasılaşmaya yardımcı olur.	Teece, Pisano ve Shuen, (1997)	Dinamik yeteneklerden oluşturulan kaynaklar

Kaynak: Akter vd., 2019: 11-13'den uyarlayan Pérez-Pérez vd., 2021: 4-6; Erin vd., 2007

2.1.1.1. Ekonomik Yaklaşımlar

Ekonomik yaklaşımlar, Smith (1776) ve Ricardo (1891)'nin çalışmalarına dayanmaktadır. Smith ve Ricardo'nun döneminde (18. ve 19. yüzyıl), uluslar arasındaki ticaret, analizin merkez noktası olmuştur. Daha sonra, doğrudan yabancı yatırımın ortaya çıkmasıyla birlikte, analiz birimi ulustan, firma düzeyine (örneğin, Çok Uluslu İşletmeler) taşınmıştır. Ticaretin serbestleşmesi ile birlikte küçük işletmeler ticaretle uğraşmaya başlamış ve araştırmalar, küçük işletme düzeyinde bir analize (örneğin, KOBİ'ler; mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler) geçiş yapmıştır (Akter vd., 2019: 9).

Ekonomik yaklaşım kapsamında değerlendirilen teorilerin ortak yönleri şu şekildedir (Seifert, 2010: 52):

1) *Uluslararasılaşmayı bağımsız bir fenomen olarak kavramsallaştırmak:* Ekonomik perspektif, uluslararasılaşmanın ayrı olaylarla karakterize edildiğini, yani bağımsız olduğunu ve geçmişteki olaylarla zorunlu olarak bağlantılı olmadığını varsaymaktadır.

2) *Uluslararasılaşmayı kârı maksimize etmek için bir araç olarak düşünmek:* Uluslararasılaşmayı karakterize eden bağımsız ve ayrık olayların, kar maksimizasyonu tarafından yönlendirildiği varsayılmaktadır. Başka bir ifadeyle, ekonomik yaklaşımlarda uluslararasılaşma, gelirleri maksimize etmek için bir araç olarak görülmektedir. Bu varsayım, uluslararasılaşmayı karakterize eden olayların da rasyonel olduğu varsayımı karşısında özellikle önemlidir.

3) *Firmaların ayırt edici avantajlarını uluslararasılaşmanın merkezine yerleştirmek:* Ekonomik perspektif içinde geliştirilen teoriler, uluslararasılaşmanın bir firmanın ayırt edici avantajlara sahip olması temelinde ortaya konduğunu varsaymaktadır. Diğer bir ifade ile firmaların başarılı bir şekilde uluslararasılaşması için sahip oldukları avantajları kullanmaları gerektiği varsayılmaktadır.

4) *Rasyonel olarak varsayımda bulunmak:* Ekonomik teoriler ayrıca uluslararasılaşmayı karakterize eden olayların, karar vericiler tarafından rasyonel olarak gerçekleştirildiğini varsaymaktadır. Karar vericilerin (1) bir dizi alternatif

belirleyeceği, (2) bu alternatiflerin sonuçlarını hesaplayacağı, (3) alternatifleri karşılaştıracığı ve (4) en iyisini seçeceği varsayılmaktadır. Bu varsayımdaki en büyük eksiklik, karar vericilerin alternatifleri rasyonel olarak değerlendirirken mevcut tüm seçenekleri ne ölçüde tanımlayabildiği ve ne ölçüde tam bilgiye erişebildiğidir.

Ekonomik yaklaşımlar kapsamında değerlendirilen teorilerin ortak varsayımları olsa da bu teoriler, hem vurguladıkları noktalar hem de temel varsayımları açısından farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, bu yaklaşımın altında en çok ele alınan teoriler şu şekildedir: Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi, Monopolistik Avantaj Teorisi, İçselleştirme Teorisi, Eklektik Teori. Teorilerin odak noktalarına dair bilgiler yukarıda yer alan Tablo 4'te gösterilmektedir.

2.1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar, 1970'lerde ekonomik yaklaşımlara alternatif bir bakış açısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu başlık altındaki teorilerin davranışsal olarak adlandırılmasının sebebi, teorilerin Cyert ve March'ın (1963) örgütsel eylem varsayımına dayanmasıdır (Akter vd., 2019: 9). Davranışsal yaklaşımlar başlığı altında incelenen teorilerin temel varsayımları şu şekildedir (Seifert, 2010: 66):

1) *Süreç bağımlılığı*: Davranış teorileri, uluslararasılaşmanın bağlantılı ve birbirine bağlı olayların sonucu olduğunu varsaymaktadır. Bu bağlamda uluslararasılaşmanın olaylara, deneyimlere ve geçmişten öğrenmeye bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu varsayım aynı zamanda dinamik bir uluslararasılaşma görüşünü de kapsamaktadır; bazı araştırmacılar uluslararasılaşma modellerine artımlı veya evrimsel bir özellik de eklemektedir.

2) *Hedef karmaşıklığı*: Davranış teorileri, amaç ve hedeflerin, ekonomik yaklaşım teorisyenlerinin inandığından çok daha sorunlu ve karmaşık olduğunu varsaymaktadır. Uluslararasılaşma aracılığıyla kar maksimizasyonu elde etmenin tek hedef olmadığını iddia etmektedir. Aksine, uluslararasılaşmanın birden fazla amacı olabileceği belirtilmektedir.

3) *Bağlamsal değişkenlik*: Davranış teorileri, uluslararasılaşmanın bir firmanın bağlamsal özelliklerine, yani firmanın durumunun iç ve dış çevre faktörlerine bağlı olduğunu varsaymaktadır.

4) *Zayıf rasyonellik gereksinimleri*: Davranış teorisyenleri rasyonelite için çok az gereksinim olduğunu belirtmektedir.

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında en çok ele alınan teoriler şu şekildedir: Uppsala/Aşamalı Uluslararasılaşma Modeli, I-Modeli, Ağ Teorisi, Uluslararasılaşmanın Evrimsel Yaklaşımı, Süreç Teorisi, Küresel Doğan İşletme Modeli, Stratejik Seçim Teorisi, Uyarlanabilir Seçim Modeli. Davranışsal yaklaşım teorilerinin temel varsayımlarına yönelik bilgiler yukarıda yer alan Tablo 4'te gösterilmektedir.

2.1.1.3. Kaynak Temelli Yaklaşımlar

Araştırma kapsamında faydalanan temel uluslararasılaşma teorisi, kaynak temelli yaklaşımdır. Bu bağlamda ekonomik ve davranışsal yaklaşım teorileri genel olarak ifade edilip, özetlenmiştir. Kaynak temelli yaklaşımlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Kaynakların bir firmanın rekabetçi konumu için önemini fark eden ilk bilim insanı Edith Penrose olmuştur. Penrose (1959: 24), bir firmanın birleşme, satın alma ve çeşitlendirme yoluyla hem dâhili hem de harici olarak büyümesinin, kaynaklarının kullanılma şeklinden kaynaklandığını savunmuştur ve kaynakların doğru bir şekilde kullanıldığı ölçüde firmanın rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunacağını belirtmiştir. Rubin ise (1973: 937); sadece kaynaklara sahip olmak yerine, 'firmaların ham kaynakları faydalı hale getirmek için işlemleri gerektiğini' savunmuştur. Penrose ve Rubin'in varsayımlarında yola çıkan Wernerfelt (1984) konuyu kavramsallaştıran ilk araştırmacı olmuştur. Wernerfelt (1984: 171), firmaların talep edilen ürünlerin geliştirilmesi için kritik olan kaynakları belirleyerek ve elde ederek normal getirilerin üzerinde kazanabileceklerini öne sürmüştür. Konuyla ilgili öncü çalışmalardan bir

diğeri Prahalad ve Hamell'in 1990'da Harvard Business Review'da yayınlanan “*Şirketin Temel Yetkinliği (The Core Competence of The Corporation)*” makalesi olmuştur. Bu makalede Prahalad ve Hamel (1990), yönetimin kritik görevinin, firmanın temel yetkinlikleri aracılığıyla yeni ürünler yaratmak olduğunu vurgulamıştır. Bu araştırmacılar Penrose (1959) ve Rubin (1973) gibi sadece statik kaynaklara değil, aynı zamanda firmanın taklit edilemez becerilerine, teknolojilerine, bilgilerine vb. odaklanmıştır (Newbert, 2007: 123).

Kaynak tabanlı literatüre kapsamlı bir teorik çerçeve sunan ilk çalışma, Jay Barney'in 1991'de Journal of Management'ta yayınlanan Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage) makalesidir. Penrose (1959), Wernerfelt (1984) ve diğer araştırmacıların argümanlarından yararlanan Barney (1991: 205), Kaynak Temelli Yaklaşımı iki temel varsayıma dayandırmıştır. İlk olarak, bu model, bir endüstri (veya grup) içindeki firmaların kontrol ettikleri stratejik kaynaklarının heterojen (farklı yapıda) olabileceğini varsaymıştır. İkincisi, bu kaynakların firmalar arasında tam olarak hareketli olmayabileceğini ve dolayısıyla heterojenliğin uzun sürebileceğini ileri sürmüştür (Newbert, 2007: 123).

Kaynak temelli yaklaşım, bir firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürmesi için, iç kaynakların dış faktörlerden daha önemli olduğunu öne sürmektedir (David ve David, 2015: 96). Bu yaklaşım; firma performansındaki farklılıkların en temelde firma kaynakları ve yetenekleri tarafından yönlendirildiğini öne süren stratejik bir perspektif sunmaktadır (Peng, 2021: 60). Kaynak temelli yaklaşımı iyi bir şekilde anlamak için kaynak ve yetenek tanımlarını ve sınıflandırmalarını bilmek gerekmektedir. Kaynaklar, bir firmanın stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullanabileceği, maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir firmanın fabrikası, ürünleri ve itibarı, o firmanın kaynaklarını oluşturmaktadır. Yetenekler ise, firmanın kaynaklarının bir alt kümesidir ve firmanın kaynaklarından tam olarak yararlanmasını sağlayan kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Yani yetenekler tek başına firmanın stratejilerinin tasarlamasını ve uygulamasını sağlayamazken, firmanın bu tür stratejileri tasarlamak ve uygulamak için kaynakları

kullanmasını sağlamaktadır. Örneğin bir firmanın pazarlama becerileri, takım çalışması ve yöneticileri arasındaki iş birliği, firmanın yeteneklerine örnek olarak verilebilmektedir (Barney ve Hesterly, 2015: 86).

Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olmak üzere dört başlıkta sınıflandırılmaktadır (Barney ve Hesterly, 2015: 86):

1. **Finansal kaynaklar**, hangi kaynaktan olursa olsun, firmaların stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullandıkları tüm parayı içermektedir. Bu finansal kaynaklar, girişimcilerden, hisse senedi sahiplerinden, tahvil sahiplerinden ve bankalardan gelen nakitleri kapsamaktadır (Barney ve Hesterly, 2015: 86).

2. **Fiziksel kaynaklar**, bir firmada kullanılan fiziksel teknolojiyi, bir firmanın fabrika ve ekipmanını, coğrafi konumunu ve hammaddeye erişimini içermektedir (Barney, 1991: 206).

3. **İnsan sermayesi kaynakları**, bir firmadaki yönetici ve çalışanların eğitimi, deneyimi, yargısı, zekâsı, ilişkileri ve içgörüsünü içermektedir (Barney, 1991: 206). Çalışma sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan ve değerli, nadir, taklit edilmesi en zorlardan biri olan bu kaynağa dayanmaktadır.

4. **Örgütsel sermaye kaynakları**, bir firmanın resmi raporlama yapısını, resmi ve gayri resmi planlama, kontrol ve koordinasyon sistemlerini ve ayrıca firma içindeki gruplar arasındaki ve firma ile çevresi arasındaki gayri resmi ilişkileri içermektedir (Barney, 1991: 206).

İşletme kaynak ve yetenekleri somut ve soyut olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maddi kaynaklar ve yetenekler, gözlemlenebilir ve ölçülebilir varlıklardır. Maddi olmayan kaynaklar ve yeteneklerin, gözlemlenmesi ve ölçülmesi daha zordur, hatta bazen imkânsızdır. Fakat firmaların fark yarattığı ve rekabetçi avantaj sağladığı kaynak ve yetenekler genellikle soyut olanlardan kaynaklanmaktadır (Peng, 2021: 61). Tüm firma kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyeline sahip değildir. Bu bağlamda Barney (1991: 211), kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyeline

sahip olabilmesi için dört özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- (a) Değerli olmalıdır. İşletmelere fırsatlardan yararlanma ve/veya tehditleri etkisiz hale getirme anlamında fark yaratmalıdır.
- (b) Nadir olmalıdır.
- (c) Kusursuz biçimde taklit edilemez olmalıdır.
- (d) İkame edilemez olmalıdır.

Barney (1991), değerli ve nadir kaynaklara sahip olan firmaların kısa vadede rekabet avantajı elde edeceklerini ve iyileştirilmiş performanstan yararlanacaklarını savunmuştur. Bir kaynak veya yetenek, bir firmaya değer katabildiği ve rekabet avantajı sağladığı zaman değerli olmaktadır. Bununla birlikte, bir kaynak veya yetenek, değeri ne olursa olsun, yaygın olarak mevcutsa, rakipler kaynağı kolayca elde edebildiğinden rekabet avantajı sağlama olasılığı düşmektedir. Bu nedenle, nadirlik, sürdürülebilir rekabet avantajına yol açabilecek bir kaynağın önemli bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, bir firmanın bu avantajları zaman içinde sürdürebilmesi için kaynaklarının taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerektiği iddia edilmiştir.

Barney'in bu modeline gelen birincil eleştiri modelin statik doğası üzerine olmuştur (Newbert, 2007: 123). Mahoney ve Pandain (1992: 365); firmanın daha iyi kaynaklara sahip olduğu için değil, ayırt edici yeteneği aracılığıyla kaynaklarını daha iyi kullanabileceği için rant elde edebileceğini belirtmişlerdir. Mahoney ve Pandain (1992: 365)'in varsayımdan yola çıkarak, Barney VRIO çerçevesini oluşturmuştur ve sadece değerli, nadir, taklit edilemez kaynaklara sahip olmanın yanı sıra, bir firmanın rekabet avantajı elde etmesi için bu kaynakların tüm potansiyelinden yararlanabilecek şekilde organize edilmesi gerektiğini bulgulamıştır (Barney, 1997: 160). VRIO Çerçevesi şu şekilde açıklanmaktadır (Peng, 2021: 66-69):

- (a) Değer (Value): VRIO çerçevesinde ilk olarak “*Firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekler değer katıyor mu?*” sorusu sorulmaktadır. Yalnızca değer katan kaynaklar ve yetenekler rekabet avantajı sağlayabilirken, değer katmayanlar rekabet

dezavantajına yol açabilmektedir. Rekabette meydana gelen değişiklikler ise önceden değer katan bir kaynak ve yeteneği kullanılmaz duruma getirebilmektedir.

(b) Nadirlik (Rare): Firmaların sadece değerli kaynaklara ve yeteneklere sahip olması yeterli değildir. Eğer bu kaynak ya da yetenek her firmada varsa buradan rekabet avantajı beklememek gerekmektedir. Bu bağlamda VRIO çerçevesinde sorulması gereken bir sonraki soru şudur: “*Değerli kaynaklar ve yetenekler ne kadar nadirdir?*”. Yalnızca değerli ve nadir kaynaklar ve yetenekler, geçici rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip olmaktadır.

(c) Taklit Edilebilirlik (Imitability): Değerli ve nadir kaynaklar ve yetenekler, ancak rakiplerin onları taklit etmekte zorlanmaları durumunda rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir. Bu bağlamda VRIO çerçevesinde sorulan bir diğer soru: “*Kaynak ve yeteneğin diğer firmalar tarafından taklit edilmesi zor mu?*” sorusudur. Bir firmanın somut kaynaklarını (fabrikalar gibi) taklit etmek nispeten daha kolay olsa da, soyut yeteneklerini (ör. örtük bilgi ve yönetsel yetenekler gibi) taklit etmek çok daha zordur ve çoğu zaman imkansızdır. Genel olarak, değerli ve nadir, fakat taklit edilebilir kaynaklar ve yetenekler, firmalara belirli bir süre için ortalamanın üzerinde performansa yol açan, geçici rekabet avantajı sağlayabilir. Ancak bu avantajın sürdürülebilir olması pek olası değildir.

(d) Organizasyon (Organization): Değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynaklar ve yetenekler bile, eğer düzgün bir şekilde organize edilmemişse, bir firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamayabilir. Bu bağlamda VRIO çerçevesinde sorulan son soru: “*Firmanın politika ve prosedürleri değerli, az bulunan ve taklidi pahalı olan kaynak ve yeteneklerden yararlanmayı desteklemek üzere organize edilmişler mi?*” sorusudur. Kaynak ve yeteneklerin değerlilik, nadirlik ve taklit edilemezliği ancak bu kaynak ve yetenekler iyi organize edildiği sürece sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Kaynak temelli yaklaşımlar kapsamında ele alınan bir diğer teori, kaynak avantaj teorisidir. Kaynak avantaj teorisi, Hunt ve Morgan (1995) tarafında pazarlama literatüründe ele alınmıştır. Teorinin temeli kaynak temelli yaklaşıma dayanmaktadır. Bir örnek ile anlatmak gerekirse; kaynak heterojenliği ve hareketsizlik gibi temel ilkeleri kaynak temelli yaklaşım ile benzeşmektedir. Bununla birlikte, kaynak avantaj

teorisi biraz daha geniş bir perspektife sahiptir (Çavuşgil vd., 2007: 161). Kaynak avantaj teorisinin temeli firmanın kaynakları sayesinde elde edeceği mukayeseli üstünlüğe dayanmaktadır. Mukayeseli kaynak üstünlüğüne sahip olan firmalar, faaliyet gösterdiği pazarda rekabet avantajı elde ederek, performansını arttıracaktır (Hunt ve Morgan, 1995). Kaynak avantajı teorisi, endüstri talebinin heterojen ve dinamik olduğunu kabul etmektedir. Bu teorik çerçevede firma hala merkezi odakta yer alırken, firmaların diğer firmalarla ilişkiler kurabileceği kabul edilmektedir (Çavuşgil vd., 2007: 161).

Kaynak temelli yaklaşımlar başlığı altında ele alınan bir diğer teorik çerçeve ise, Teece, Pisano ve Shuen, (1997)'in çalışmasına dayanan dinamik yetenekler teorisi olmuştur. Dinamik yetenekler teorisi, kaynak temelli yaklaşıma dayanmaktadır (Teece vd., 1997: 513). Bu teori, kaynak temelli yaklaşımın eksik bıraktığı, *“firmalar değişen ve belirsiz ortamlarda rekabet avantajını nasıl sürdürür?”* sorusunu açıklamak için geliştirilmiştir (Gnizy vd., 2014: 479). Kaynak temelli yaklaşım sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yalnızca firma iç kaynaklarına yönelirken, dinamik yetenekler teorisi dış çevredeki değişimi gözlemleyerek iç kaynakları yapılandırmaya odaklanmaktadır. Dinamik yetenekler, *“firmanın hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yeteneklerini bütünleştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma yeteneği”* olarak tanımlanmıştır (Teece vd., 1997: 516). Bir diğer tanıma göre dinamik yetenekler, *“yeni pazarlar ortaya çıktığında, bu pazarlar bölündüğünde, geliştiğinde ve yok olduğunda firmaların yeni kaynak konfigürasyonları elde ettikleri, organizasyonel ve stratejik rutinlerdir”* (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107). Dinamik yetenekler ile firmanın maddi ve maddi olmayan varlıklarını geliştirerek, birleştirerek, koruyarak ve gerektiğinde yeniden yapılandırarak fırsatları yakalamak ve rekabet gücünü sürdürmek amaçlanmaktadır (Teece, 2007: 1346). Teece (2007: 1342), dinamik yetenekleri üç alt başlıkta ele almıştır. Pavlou ve El Sawy (2011: 247), Teece (2007)'in ortaya koyduğu bu başlıklara koordinasyonu da ekleyerek, dinamik yetenekleri dört başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar şu şekilde tanımlanmaktadır:

- (a) Algılama: Fırsatların tanımlanması ve değerlendirilmesi yeteneği.
- (b) Yakalama: Fırsatlardan değer elde edilmesi yeteneği.

(c) Yeniden Yapılandırma: İş modellerini yeniden tasarlayarak, varlıkları yeniden düzenleyerek ve rutinleri yenileyerek esnek kalma yeteneği.

(d) Koordinasyon: Görevleri, kaynakları ve etkinlikleri düzenleme ve dağıtma yeteneği.

Özetle dinamik yetenekler teorisinin temel olarak tartıştığı nokta; firmaların hızla değişen bir çevrede değişikliklere cevap verebilmek için kendilerine özgü yetenekleri nasıl inşa ettikleridir (Teece vd., 1997: 515). Hızla değişen, belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren firmaların rekabet etmesi, hayatta kalması ve başarılı olması için yeni yollar bulması gerekmektedir. Yöneticiler, firmalarını sektörde iyi bir şekilde konumlandırmaya yardımcı olan ürün ve hizmetleri geliştirmek için kaynakları kullanmanın yeterli olmadığını farkına varmıştır. Firmaların giderek artan bir şekilde mevcut kaynakları ve yetenekleri uyarlaması, yenilemesi ve dönüştürmesi/yeniden yapılandırması ve hatta değişen çevresel talep doğrultusunda tamamen yeni bir kaynak tabanı oluşturması gerekmektedir (Pitelis ve Wang, 2019: 1).

Kaynak temelli yaklaşımlar başlığı altında ele alınan kaynak temelli yaklaşım, kaynak avantaj teorisi ve dinamik yetenekler teorisinin karşılaştırmalarına yönelik bilgiler Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2 : Kaynak Temelli Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Kaynak Temelli Yaklaşım	Kaynak Avantaj Teorisi	Dinamik Yetenekler
Kavramsallaştırma	Heterojen kaynaklar	Heterojen kaynaklar	Yöneticilerin kaynak tabanlarını değiştirdiği belirli organizasyonel süreçler
Kaynaklar/Yetenekler	Kendine özgü	Kendine özgü	Kendine özgü detaylar olsa da ortak
Çevre	Farklılaşmıyor	Dinamik	Yüksek hızlı pazara karşı, orta derecede dinamik
Rekabet avantajı	VRIN/VRIO özellikleri	(1) üstün değere sahip ve (2) rakiplere göre daha düşük maliyetle üretilen firma kaynakları	Değerli, kısmen nadir, ikame edilebilir dinamik yetenekler. Dinamik yeteneklerden oluşturulan kaynaklar

Kaynak: Çavuşgil vd., 2007: 159-166

Bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı, yoğun küresel rekabet ve önemli teknolojik gelişmeler, dinamik yetenekleri uluslararası rekabet gücü için giderek daha önemli hale getirmiştir. Bu durum, dinamik bir uluslararası bağlamda yeteneklerin kökenlerinin daha iyi anlaşılmasının gerekli olduğunu göstermektedir (Hsu ve Chen, 2009). Fırsatları ve tehditleri sezebilmek ve farklı kültürel ortamlardan gelen fırsatları yakalayabilmek, yurt içinde ihtiyaç duyulandan daha fazla veya daha yüksek düzeyde yetenekler gerektirmektedir (Frasquet vd., 2013). Dinamik yetenekler, birden fazla pazarda ve farklı tüketici kültürlerinde hızlı yenilik, adaptasyon ve esneklik etrafında şekillenmektedir. Teece (2007), bu yetenekleri girişimci bir vizyonla ilişkilendirir ve Jantunen vd. (2005) uluslararasılaşmanın dinamik yetenekler gerektiren bir girişimcilik eylemi olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, dinamik yetenek perspektifinin uluslararasılaşma literatürüne yeni bir boyut eklediği ve mevcut uluslararasılaşma teorilerini geliştirdiği ifade edilmektedir (Schweizer vd., 2010: 349; Peng ve Lin 2017: 308). Bu teori, uluslararası bir iş bağlamında hızlı çevresel değişikliklerle başa çıkmak için dinamik yeteneklere sahip olmanın önemini vurgulamaktadır (Mudalige vd., 2019: 48). Özellikle son on yıldır, dinamik yetenekler perspektifi uluslararasılaşma olgusunu incelemek için kullanılsa da (Barrales-Molina vd., 2013) konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır ve konuyla ilgili yapılacak çalışmaların alana katkı sağlayacağı belirtilmiştir (Falihat vd., 2015; Monteiro vd., 2017).

Bu çalışmada uluslararasılaşma teorileri kapsamında kaynak temelli yaklaşımlardan yararlanılmış, teorik çerçeve olarak dinamik yetenekler teorisi temel alınmıştır. Bu kapsamda, Teece, (2007: 479)'in yönetsel yeteneklere odaklandığı dinamik yetenekler tanımı esas alınmıştır. Dinamik yetenekler, fırsatları ve tehditleri algılayıp şekillendirme; firmanın maddi ve maddi olmayan varlıklarını geliştirerek, birleştirerek, koruyarak ve gerektiğinde yeniden yapılandırarak rekabet gücünü sürdürme kapasitesi olarak ele tanımlanmıştır.

2.1.2. Üst Kademeler Teorisi

Üst Kademeler Teorisi, Hambrick ve Mason (1984: 193)'ın “*kuruluşların üst yönetim ekibi olarak da bilinen en güçlü bireylerin eylemlerinin ve özelliklerinin bir yansıması olduğu*” varsayımına dayanmaktadır. Bu teorik çerçeve, Simon'ın sınırlı rasyonalitesi (1947) ve Cyert ve March'ın (1963) firmanın performansının karar vericilerin seçiminin sonucu olduğu görüşünden esinlenerek ortaya konmuştur.

Hambrick ve Mason (1984), firma üst yönetimindeki karar vericilerin bilişsel temellerinin ve kişilik özelliklerinin vizyonlarını, algılarını ve yorumlamalarını etkilediğini belirtmiştir. Karar vericilerin bilişsel temelleri ve kişilik özellikleri, karşı karşıya kalınan stratejik durumlara ilişkin kişiselleştirilmiş yorumlarını etkileyerek firmanın stratejik seçimlerini şekillendirmektedir. Üst kademeler teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların kısa kronolojik özeti Tablo 2.3'te gösterilmektedir.

Tablo 2.3 : Üst Kademeler Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmaların Zaman Çizelgesi

Zaman Aralığı	Başlıca sorular	Vurgulanan Esas Nokta	Metodoloji	Çıktılar	Ortaya Çıkan Ana Hedef	Katkıda Bulunanlar
1984	Üst yönetim ekibi önemli mi?	Üst yönetim ekibinin gözlemlenebilir özellikleri ve firmaların strateji ve performansı	Teori oluşturma	Üst kademeler teorisi modeli	Teorinin ampirik testlerini gerçekleştirmek	Hambrik, Mason
1985-2004	Üst yönetim ekibi önemli mi? Göz önünde bulundurulması gereken başka gözlemlenebilir değişkenler var mı?	Üst yönetim ekibinin gözlemlenebilir özellikleri ve firmaların strateji ve performansı Orijinal modelde dikkate alınmayan gözlemlenebilir değişkenler ve organizasyonel sonuçlar (örneğin, ırk, uluslararasılaşma)	Hipotez testi, anketler, çok değişkenli istatistikler	Üst kademeler modeli geçerlidir, diğer değişkenleri içermesi gerekir ve farklı bağlamlarda uygulanabilir	Orijinal modeli ampirik sonuçları içerecek şekilde genişletmek	Bantel, Bird, Cannella, Carpenter, Cho, Chen, D'Aveni, Eisenhardt, Finkelstein, Geletkanycz, Halebian, Hambrick, Hegarty, Hoffman, Jackson, Sambharya, Sanders, Schoonhoven, Wiersema
1989-2015	Üst yönetim üyesi firmaların süreçlerini nasıl etkiler?	Yöneticilerin firmaların önemli sonuçlarını etkilediği süreçler	Hipotez testi, anketler, çok değişkenli istatistikler, vaka çalışmaları	Üst yönetim ekibinin gözlemlenebilir özellikleri, yalnızca stratejik seçimleri değil, çok çeşitli süreçleri etkiler	Üst yönetim ekibinin eylemine etki eden dış kısıtlamalara bakmak	Bertrand, Bigley, Cannella, Datta, Hambrick, Hayward, Herrmann, Lawrence, Lubatkin, Schoar, Shen, Vancil, Wiersema

1993-2015	Mevcut durum (yani dış kısıtlar) üst yönetim ekibinin seçimlerini nasıl etkiler?	Üst yönetim ekibinin faaliyet gösterdiği organizasyonel, endüstriyel ve kurumsal bağlam	Hipotez testi, anketler, çok değişkenli istatistikler, panel görüşmeleri, vaka görüşmeler, çalışmalar	Organizasyon, endüstri ve kurumsal çevre, üst yönetim ekibi seçimlerinin, anlayışlarının ve sonuçlarının moderatörleri olarak hareket eder	Daha zengin değişkenler kullanmak, demografik değişkenleri terk etmek	Barwise, Birley, Burke, Cannella, Carpenter, Chambers, Cho, Crossland, Finkelstein, Geletkanycz, Glick, Hambrick, Lee, Lioukas, Miller, Nielsen, Norburn, Papadakis, Park, Sanders, Shen
2003-2016	Kişilik ve bilişsel üst yönetim ekibinin seçimlerini nasıl etkiler?	Yönetici profillerinin tercihlere dönüştürüldüğü psikolojik ve sosyal süreçler	Hipotez testi, anketler, çok değişkenli istatistikler, vaka görüşmeler, çalışmalar, laboratuvar çalışmaları, deneyler	Çevre gözlemleme gibi birçok psikolojik süreç yönetici profilinden etkilenir	Çok seviyeli analize geçmek Ters nedensellik süreçlerine odaklanmak	Barrick, Blackford, Bradley, Burke, Calori, Chattopadhyay, Chen, Colbert, Enders, Gerstner, Glick, Hambrick, Hiller, Huber, Johnson, Levy, Li, Konig, Miller, Resick, Samin, Sheetz, Tang, Tegtarden D. P. and L. F., Weingarden, Whitman, Zhu

Kaynak: Abatecola ve Cristofaro, 2018

Firmaların gerçekleştirdikleri faaliyetleri neden yaptıklarını ya da neden o şekilde yaptıklarını anlamak için, en güçlü aktörlerinin, yani üst düzey yöneticilerinin önyargılarını ve eğilimlerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Hambrick, 2007: 334). Kısaca, üst kademeler teorisi, firma davranışının, kilit yöneticilerin yaptığı seçimlerin bir yansıması olduğunu göstermektedir (Wang vd., 2016: 780).

Üst Kademeler Teorisi (Hambrick ve Mason, 1984), uluslararası ticarete yönetsel karar vermeyi anlamak için temel teorik yaklaşımlardan biridir (Aharoni vd., 2011). Bu çalışmada; üst kademeler teorisi, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında firma sahibi/yönetici özellikleri ve eylemlerinin rolünü açıklamak için kullanılmıştır. Büyük ölçekli firmalarda, karar verme süreci bir grup faaliyeti olurken, küçük firma içinde bu, mal sahibi-yöneticiye ait olma eğiliminde olmaktadır. Başka bir ifade ile firmanın stratejik yönü, çoğunlukla sahip/yönetici olan karar verici tarafından belirlenmektedir (Lloyd-Reason ve Mughan, 2002: 123; Hsu vd., 2013). KOBİ'lerde şirket sahibi, yüksek bir hisseye sahiptir ve tipik olarak en yüksek karar verme yetkisine sahiptir. Ayrıca küçük organizasyonlarda karar verme daha merkezi olduğu için KOBİ sahibinin yönelimi ve yetenekleri, firmanın uygulayacağı stratejiyi doğrudan etkilemektedir (Rauch vd., 2009). Bu durum karar vericilerin nitelikleri ve yeteneklerinin, KOBİ'lerin uluslararasılaşma ile ilgili kararlarında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Charoensukmongkol, 2015; Hsu vd., 2013). Cavuşgil ve Godiwalla (1982), uluslararasılaşma kararının karar vericinin öznel bakış açısı ve algıları tarafından sınırlandırıldığını öne sürmektedir. Teoriye göre; uluslararasılaşma süreci, büyük ölçüde karar vericinin uluslararası bakış açısı tarafından belirlenmektedir (Lloyd-Reason ve Mughan, 2002: 123). Diğer bir deyişle, firma sahibi/yöneticisinin özellikleri, deneyimleri ve eylemleri büyük ölçüde firmanın uluslararası yönüne işaret etmektedir (Morgan, 1997; Freixanet vd., 2018).

Nolan ve Garavan (2015), KOBİ'lerde kurucunun/yöneticinin merkezi rolüne yapılan bu vurguların, üst kademeler teorisi bağlamında ele alınabileceğini belirtmektedir. KOBİ sahipleri, kendi değerlerinden, algılarından ve tutumlarından etkilenen anlayışlarına göre seçimler yapmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'ler kurucu/yöneticilerinin değerlerine, geçmişlerine ve kişisel eğilimlerine bağlı olarak

stratejik eylem veya uygulamaları benimseme konusunda farklılık göstermektedir (Garavan vd., 2015). Bu bağlamda üst kademeler teorisi, KOBİ sahibi/kurucusunun özellikleri ve eylemlerine göre organizasyon performansının farklılaşabileceğini açıklamaktadır. Bu çalışmada üst kademeler teorisinden, KOBİ sahibi/yöneticisinden toplanan veriler doğrultusunda yararlanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Değişkenleri

Tezin bu bölümünde araştırma modelindeki değişkenler hakkında bilgi verilmiştir. Bu bağlamda kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası bilgi edinme yeteneği tanım, boyut, ölçek ve çalışılan konular bağlamında detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Ardından KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına ilişkin literatür ve çalışmalar incelenmiştir.

2.2.1. Kültürel Zekâ

Bu bölümde kültürel zekâ kavramı tanımlanarak açıklanmış, kültürel zekâ boyutları incelenmiş ve kavrama dair ölçek çalışmaları tartışılmıştır. Son olarak kültürel zekâ çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir.

2.2.1.1. Kültürel Zekâ Kavramı

Küreselleşme ile birlikte firmalar, daha geniş ve çeşitli kültürel ortamlarda rekabet etmek durumunda kalmakta; coğrafi, fiziksel, ekonomik, idari ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar (Moon, 2010; Sousa ve Bradley, 2006). Bahsi geçen zorluklar karşısında, firmaların faaliyet gösterdiği sayısız ülkeye uyum sağlaması ve bu farklılıkları aşması gerekmektedir. Kültürlerarası ortamlarda bir firmanın rekabet avantajının kazanılması ve sürdürülmesinde göz önünde bulundurulması gereken birçok faktör arasında kültür en önemlilerinden biri olmaya devam etmektedir (Sousa ve Bradley, 2006; Moon, 2010).

2000 yılının başından bu yana, bireyin kültürel olarak farklı ortamlarda etkin bir şekilde çalışma ve yönetme yeteneğini ifade eden kültürel zekâ araştırmacı ve uygulayıcılardan büyük ilgi görmüştür. İlk kez Earley ve Ang (2003), kültürel zekâ kavramından bahsetmiştir. Bu bağlamda Earley ve Ang (2003)'ın kültürel zekâ çalışması, Sternberg ve Detterman'ın (1986) çoklu zekâ kuramına dayanmaktadır. Sternberg ve Detterman'a (1986: 25-27) göre çoklu zekâ, bilişsel, üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal zekâdan oluşmaktadır. Üst bilişsel zekâ, bir bilgiyi anlayıp, kavrayabilmek üzerine odaklanmaktadır. Bilişsel zekâ, bir kişinin bilgi düzeyini ifade etmektedir. Motivasyonel zekâ, bir kişinin belli bir konuda faaliyete geçmek için zihinsel kapasitesini yönlendirebilmesidir. Bu bağlamda iç ve dış etmenler devreye girmektedir. Davranışsal zekâ ise diğer boyutlara göre daha somut ve gözlemlenebilir. Bireylerin dış olaylara müdahale yetkinliğine odaklanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel zekâ zihinsel süreçlere odaklanırken, davranışsal zekâ eylemlere odaklanmaktadır. Kültürel zekânın alt boyutları, Sternberg ve Detterman'ın (1986) çalışmasına benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda, Ang vd., (2007) kültürel zekâyı, üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları içeren dört faktörlü bir model olarak işlevselleştirmiştir. Kültürel zekânın alt boyutlarına dair detaylı bilgi ilerleyen bölümlerde tartışılmıştır.

Kültürel zekâ kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konan tanımlamalar Tablo 2.4'de özetlenmektedir.

Tablo 2.4 : Kültürel Zekâ ile İlgili Tanımlar

Tanım	Yazar	Odaklanılan Düzey
Kültürel zekâ, bir kişinin yeni kültürel ortamlara etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir.	Earley (2002); Earley ve Ang (2003)	Bireysel
Kültürel zekâ, kültürlerarası etkileşimin temellerini anlamayı, kültürlerarası etkileşimlere bilinçli bir yaklaşım geliştirmeyi ve farklı kültürlerarası durumlarda etkili olması için uyarlanabilir beceri ve davranış repertuarı oluşturmayı içerir.	Thomas ve Inkson (2003)	Bireysel
Kültürel zekâ, bir kişinin alışılmadık ve belirsiz hareketlerini tıpkı yurttaşlarının yapacağı gibi yorumlamayı sağlayan doğal bir yetenektir.	Earley ve Mosakowski (2004)	Bireysel
Bir kişinin kültürel ortamlarda veya çok kültürlü bir durumda etkili bir şekilde işlev görmek için farklı ipuçlarını toplama, yorumlama ve bunlara göre hareket etme yeteneğini yansıtır.	Earley ve Peterson (2004)	Bireysel
Kültürel zekâ, bir kişinin yeni kültürel ortamlara (kültürel olarak alışılmadık ortamlar) başarılı bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir.	Earley vd. (2006)	Bireysel
Kültürel zekâ, kültürel olarak farklı olan insanlarla etkili bir şekilde etkileşim kurma yeteneğidir.	Thomas (2006)	Bireysel
Bir bireyin kültürel olarak farklı ortamlarda etkili bir şekilde işlev görme ve yönetme yeteneğidir.	Ang vd. (2007)	Bireysel
Kültürel zekâ, insanların çevrelerinin kültürel yönlerine uyum sağlamasına, seçmesine ve şekillendirmesine olanak sağlayan, kültürel üst bilişle bağlantılı bilgi ve beceriler sistemidir.	Thomas vd. (2008); Thomas vd. (2015)	Bireysel
Bir kurumsal zekâ biçimi veya firma düzeyinde kültürel olarak farklı durumlarda etkili bir şekilde işlev görme yeteneğidir.	Ang ve Inkpen (2008)	Örgütsel
Organizasyonel kültürel zekâ, bir organizasyonun kültürel olarak çeşitli ortamlarda etkin bir şekilde işlev görme ve yönetme kabiliyetini yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlanır.	Moon (2010)	Örgütsel
Kültürel zekâ, yüksek kültürel karmaşıklıkla karakterize edilen ortamlarda etkin bir şekilde işlev görme kapasitesi olarak tanımlanır. Kültürler arası ortamlarda etkin bir şekilde işlev görebilmek için, özellikle belirli bilişsel, motivasyonel ve davranışsal özellikler gereklidir.	Andresen ve Bergdolt (2017)	Örgütsel
Örgütsel kültürel farklılıkları ele alma yeteneğidir.	Zhou vd. (2018)	Örgütsel

Kaynak: Thomas vd., 2008: 126; Andresen ve Bergdolt, 2017: 184

Kültürel zekâ üzerine ilk çalışma Earley ve Ang (2003) tarafından gerçekleştirilmiş olsa da konuyla ilgili dikkat çeken çalışmalardan bir diğeri Thomas

ve Inkson (2003)'ın araştırmasıdır. Kültürel zekâ, Thomas (2006: 81)'nın yaptığı çalışmaya göre bilgi, farkındalık ve davranışsal yetenekten oluşmaktadır. Bu üç bileşen, kültürler arasında etkili bir şekilde etkileşim kurma yeteneğini geliştirmek için birleşmektedir (Thomas, 2006: 81). İlk olarak, kültürel zekâ, kültür ve kültürler arası etkileşimlerin temel ilkeleri hakkında bilgi gerektirir. Bu, kültürün ne olduğunu, kültürlerin nasıl değiştiğini ve kültürün davranışı nasıl etkilediğini bilmek anlamına gelmektedir. Kültürel zekânın bilgi bileşeni, kültürel farklılıkların bilgisi (içerik bilgisi) ve kültürün davranışı etkilediği süreçlerin bilgisi (süreç bilgisi) olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 2006: 81). *İçerik bilgisi*, kendimizin ve başkalarının davranışlarını anlamaya yardımcı olarak, kültürel zekânın temelini oluşturmaktadır. Kültürel kimlikler, değerler, tutumlar ve uygulamalar hakkında bilgi, daha fazla öngörülebilirlik sağlamaktadır (Thomas, 2006: 82). Bu bilgi, başka bir kültürün içsel mantığı ve örnek davranışı hakkında daha iyi bir kavrayışa izin vermekte ve bu davranış hakkında ilk en iyi tahmin olarak hizmet etmektedir (Adler, 2002). *Süreç bilgisi*, kültürel çeşitliliğin davranışı etkilediği süreçlere odaklanmaktadır. Bu bağlamda kültür, bilişsel ve motivasyonel mekanizmalar yoluyla davranışı etkilemektedir. Kültürel etkinin bilişsel kanalı, dikkat ve anlam oluşturmaya rehberlik etmek ve durumdaki ipuçlarından eksik olan bilgileri telafi etmek için bellekte depolanan bilgilerin kullanımını içermektedir (Thomas, 2006: 82). Motivasyonel kanal ise, kültürel olarak farklı benlik kavramlarının arzu edileni nasıl etkilediğini ve dolayısıyla tercih edilen sonuçlar ve davranış biçimleri üzerindeki değişen güçleri anlamaya yardımcı olmaktadır (Fiske ve Taylor, 1984).

Kültürel zekâ, farklı durumlar için uygun davranışa çevrilebilecek kültürel davranış hakkında bilginin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu durum, farkındalık adı verilen üst bilişsel bir strateji kullanmayı beraberinde getirmektedir. Kültürel zekânın ikinci bileşeni farkındalık, bilgi ve eylem arasındaki bağlantı sürecini ifade etmektedir. Üst bilişsel bir strateji olarak farkındalık, dikkati kültür bilgisine ve kültürel etki süreçlerine olduğu kadar bireyin güdülerine, amaçlarına, duygularına ve dış uyaranlara odaklanmaktadır. Bunu yaparak bilişsel özümsemeyi ve tepkiyi kontrol etmektedir (Thomas, 2006: 84).

Son olarak, kültürel zekânın davranışsal bileşeni, kültürel olarak farklı olanların durumlarına ve beklentilerine göre davranışı ayarlama yeteneğini oluşturmaktadır. Zekice yapılmamış taklidin aksine, bu davranışsal yetenek, uygun bilginin uygulanmasını sağlamak için farkındalık adı verilen üst bilişsel bir stratejiyi benimsemeye dayalı uygun davranış üretmeyi içermektedir (Thomas, 2006: 88). Thomas, (2006)'ın çalışmasını, Earley ve Ang (2003)'ün çalışması bağlamında değerlendirecek olursak, bilgi, bilişsel ve motivasyonel boyuta; farkındalık üst bilişsel boyuta, davranış ise davranışsal boyuta karşılık gelmektedir. Her iki kavramsallaştırma birbirine çok az atıfta bulunsa da her ikisi de bilişsel ve davranışsal boyutları kültürel zekânın temel bileşenleri olarak tanımlamaktadır (Andresen ve Bergdolt, 2017: 185).

Kültürel zekânın en çok karıştırıldığı kavramlardan biri, küresel zihniyet kavramıdır. Earley vd., (2007), kültürel zekâ ve küresel zihniyetin kavramlarını karşılaştırdıklarında, kültürel zekânın, kişiler arası etkileşimde bulunma davranışsal yeteneğine de odaklanarak, kültürel bir ortama uyarlanmış politikalar hazırlamaya yönelik ilginin ötesine geçtiğini belirtmiştir. Bu durum, küresel zihniyet yapısında davranışsal bir bileşenin eksik olduğunu göstermektedir. Kültürel zekâ, kültürler arası yeterliliğe genel bir çerçeve sağlamaktadır (Andresen ve Bergdolt, 2017: 185).

Kültürel zekâyâ yönelik temel çalışmaların ve tanımlamaların bireysel düzeydeki faktörlere odaklandığı görülmektedir. Kavramı örgütsel düzeyde ele alan ilk çalışma, Ang ve Inkpen, (2008)'in araştırmasıdır. Ang ve Inkpen, (2008), kaynak temelli yaklaşımı temel alarak örgütsel kültürel zekâyı bir firma yeteneği olarak tanımlamıştır. Firmaların rekabetçi avantaj elde edebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için gereken tamamlayıcı organizasyonel ve yönetsel yenilikleri üretmesi ve uygulaması gerektiği savunulmaktadır. Bu bağlamda, maddi olmayan kaynak ve yetenekler, kurumsal başarı için kritik rol oynamakta, öğrenmeyi ve yeni bilginin üretilmesini sağlamak için tasarlanan yönetim ve teşvik yapıları göze çarpmaktadır (Teece, 2007: 1320-1321). Örgütsel kültürel zekâda odaklanılan temel nokta, firmaların kültürel olarak farklı ortamlarda etkin bir şekilde faaliyet göstermek için öğrenme ve yeni bilgiler üretme yeteneğini geliştirebilmeleridir (Ang ve Inkpen, 2008:

342). Bu bağlamda, örgütsel kültürel zekâya sahip firmalar kültürel olarak çeşitli ortamlarda etkin bir şekilde işlev görme ve yönetme kabiliyetini yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olmaktadır (Moon, 2010). Ang ve Inkpen (2008), örgütsel kültürel zekâyı, yönetsel, rekabetçi ve yapısal yetenekler olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Yönetsel kültürel zekâ, bir firmanın üst yönetiminin yeni kültürel bağlamlara etkili bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olan yönetsel kültürlerarası bir yeteneği ifade etmektedir (Earley ve Ang, 2003). Rekabetçi kültürel zekâ, firma içinde ve firma ile uluslararası iş ortakları arasında çeşitli bilgi kaynaklarını bütünleştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yapısal kültürel zekâ ise kültürel açıdan zeki yapısal normlar geliştirme yeteneğini kapsamaktadır (Ang ve Inkpen, 2008: 347). Bu çalışmada kültürel zekâ örgütsel düzeyde ele alınmış, yönetsel kültürel zekâya odaklanılmıştır.

Yönetsel kültürel zekâ, bireysel kültürel zekâda olduğu gibi üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları içermektedir. Yönetsel kültürel zekânın bileşenleri göz önüne alındığında bu yeteneğe sahip işletmelerin çeşitli avantajlar sağlayacağı görülmektedir. Bu bağlamda, kültürel zekânın, firmanın uluslararası pazarlardaki başarısında temel bir yetenek olarak görüldüğü (Charoensukmongkol, 2015) ve uluslararası fırsatların tanınmasına olanak tanıdığı vurgulanmaktadır (Lorenz vd., 2018). Yönetsel kültürel zekâya sahip firmaların uluslararası alanda genişlemeye daha hazır olduğu, uluslararası performansının daha iyi olduğu ve ağ bağlantıları ile daha iyi başa çıktığı görülmektedir (Charoensukmongkol, 2015). Bu nedenlerle, kültürel zekâ becerileri, üst düzey yöneticilerin yoğun ve daha geniş bir uluslararasılaşma kapsamına yönelik eylemlerinden yararlanmaya yardımcı olmaktadır (Cabral vd., 2020: 16). Bu kapsamda yönetsel kültürel zekânın, firmaların uluslararasılaşmasını anlamak için kilit bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.1.2. Kültürel Zekânın Boyutları

Yönetsel kültürel zekâ, bireysel kültürel zekâda olduğu gibi üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara dair detaylı bilgiler bu bölümde tartışılmıştır.

2.2.1.2.1. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ

Üst bilişsel kültürel zekâ, bireylerin kültürel bilgiyi elde etmek ve anlamak için kullandıkları zihinsel süreçleri ifade etmektedir. Üst bilişsel kültürel zekâ ile ilgili yetenekler, kültürel normların zihinsel modellerini planlama, izleme ve gözden geçirmeyi içermektedir (Ang vd., 2007: 338). Ang ve Dyne (2015), üst bilişsel kültürel zekânın, bireyin farklı kültürel ortamlarda etkileşime girerken kültür farkındalığı ile ilgili olduğunu ve bireyin içinde bulunduğu duruma uygulanabilir stratejileri ne ölçüde adapte edeceğini ve kullanacağını belirlediğini varsaymaktadır. Ayrıca, üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip bireylerin, kültürel olarak farklı durumlarda etkileşim kurmak için gereken becerilerini ve kültürel bilginin geliştirilmesine yardımcı olan varsayımlarını, bilinçli olarak sorgulayacaklarını ve yansıtacaklarını belirtmiştir.

Üst bilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel geçmişlerden gelenlerle etkileşimleri arasındaki kültürel bilinci ve farkındalığını ifade etmektedir. Bu bağlamda üst bilişsel kültürel zekâ kültürel geçmişleri farklı olan insanlar ve durumlar hakkında aktif düşünmeyi teşvik etmekte, eleştirel düşünmeyi tetiklemekte, bireylerin zihinsel haritalarını değerlendirmelerine ve gözden geçirmelerine yardımcı olmaktadır (Van Dyne vd., 2015: 17).

Üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip bireyler, kültürlerarası etkileşimler öncesinde ve sırasında kültürel bilgilerinin farkında olma eğilimindedir (Thomas, 2006) ve çelişkiler ortaya çıktığında deneyimler sırasında ve sonrasında zihinsel modellerini ayarlayabilir (Ng vd., 2009a). Ang vd. (2007: 338), üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip üst düzey yöneticilerin, bilişsel stratejileri tanımlamada ve farklı kültürel tercihlerin farkında olmada daha iyi olduğunu ortaya koymuştur. Cabral vd., (2020: 16), üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan üst yönetimin, firmanın uluslararası yaklaşımlarını düzenlemek, uluslararası ölçeğini ve kapsamını geliştirmek için koşulları belirleyen gerekli bilgileri toplamak ve ağ ilişkilerini geliştirmek için daha hazırlıklı olduğunu belirtmiştir. Örneğin; Almanya ile iş birliği yapacak Türk bir yönetici, üst bilişsel kültürel zekâyâ sahipse iki ülke arasında iş yapış usullerinin, normların, tercihlerin

farklı olabileceğinin bilincindedir. Bu ülkede iş yapmak istiyorsa bu kültürü gözlemler ve kültürel bilgilerini ülke kültürüne göre düzenleyebilir ve işletme stratejisini bu doğrultuda şekillendirebilir.

2.2.1.2.2. Bilişsel Kültürel Zekâ

Bilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel ortamlardaki normlar, uygulamalar ve gelenekler hakkındaki kültürel bilgisini ifade etmektedir. Günümüzde çok çeşitli kültürlerle karşı karşıya kalındığı göz önüne alındığında, bilişsel kültürel zekâ, kültürel evrensel bilginin yanı sıra kültürel farklılıkların bilgisine de işaret etmektedir. Kültürel zekânın bilişsel faktörü kritik bir bileşendir, çünkü kültürel benzerlikler ve farklılıklar hakkında bilgi, kültürler arası durumlarda karar vermenin ve performansın temelini oluşturmaktadır (Van Dyne vd., 2015: 17).

Bilişsel kültürel zekâ, bireylerin yabancı kültürler hakkında sahip oldukları bilgi düzeyini temsil etmektedir (Charoensukmongkol, 2015: 422). Kültürle ilgili bilgi, eğitim ve/veya kişisel deneyim yoluyla edinilmektedir. Bilişsel kültürel zekânın, üst bilişsel kültürel zekâ ile doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir. Üst bilişsel kültürel zekâ ile gözlemlenen farklı kültürler, bilişsel kültür zekâ ile bilgiye dönüştürülmektedir. Bu bilgi, dış pazarlardaki rekabet ortamını ve kurumsal faktörleri anlamlandırmaya katkıda bulunmaktadır (Charoensukmongkol, 2016: 109). Bilişsel kültürel zekâyı tanımlayan kültürler hakkındaki bilgi tabanı, girişimcilerin uluslararası çevre hakkında hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeleri için çok önemlidir (Thomas, 2006: 89).

Güçlü bilişsel kültürel zekâ, işletmenin yeni bir kültürel ortamda yeni bilgileri bir araya getirmesine, yorumlamasına ve yeni deneyimlere uyum sağlamasına yardımcı olacaktır (Mathew ve Javalgi, 2018: 110). Çalışmalarda bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin, kurumlar, normlar, uygulamalar ve gelenekler, kültürel benzerlikler ve farklılıklar hakkında bilgiye sahip oldukları (Ang vd., 2007: 338), aynı

zamanda da firmanın uluslararası ölçeğini ve kapsamını geliştirmeye daha hazırlıklı oldukları görülmüştür (Cabral vd., 2020: 16).

2.2.1.2.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ

Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin dikkatini ve enerjisini kültürel farklılıklara yönlendirme yeteneğidir ve kültürler arası durumlarda özel bir öz yeterlilik ve içsel motivasyon biçimi olarak kavramsallaştırılmıştır. Başarılı kültürlerarası etkileşim, yeni ortamlarda temel bir güven ve ilgi duygusu gerektirdiğinden, öz yeterlilik ve içsel motivasyon kültürel zekâ için önemli bir rol oynamaktadır (Van Dyne vd., 2015: 17). Motivasyonel kültürel zekâyâ sahip olan bireyler, kültürlerarası karşılaşmaları sorunsuz ve başarılı kılmak için yabancı müşterilere yaklaşma ve tutum ve davranışlarını özenle ayarlama konusunda yoğun çaba gösterme eğilimindedir. Ayrıca bu bireyler, kültürler arası meslektaşlarının kültürel geçmişlerini anlama, kişisel bağlantılar kurmak için ortak bir zemin belirleme ve engelleri aşmak için gerekli kaynakları kullanma konusunda daha yetenekli olmaktadır (Chen vd., 2012: 95).

Motivasyonel kültürel zekâ, kültürel farklılıklar ile karakterize edilen durumlarda öğrenmek ve faaliyet göstermek için dikkati ve enerjiyi yönlendirme yeteneğini yansıtmaktadır (Ang vd., 2007: 338). Bir kişinin davranışını kültürel olarak farklı bireylere ne zaman, nasıl ve ne kadar adapte edeceğini ve onlarla nasıl iletişim kuracağını bilmesi, o kişinin motivasyonel kültürel zekâsını göstermektedir. Motivasyonel kültürel zekâsı daha yüksek olan bireyler, kültürel benzerlikleri ve farklılıkları anlamada ve kültürel olarak farklı bireylerle müzakere etmede daha başarılı olacaktır (Chen vd., 2012: 95). Örneğin; motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olan Türk bir girişimci, Alman bir girişimci ile bir iş birliği yapacaksa, Alman diline tamamiyle hâkim olmayıp tercüman aracılığıyla anlaşsa bile, iş görülmesinde Almanca cümleler kullanacaktır. Bu bağlamda, Türk girişimcinin etkileşime girmeye daha hevesli olacağı söylenebilir.

Yüksek motivasyonel kültürel zekâya sahip bir firma yöneticisi ya da çalışanı, iyi bir performans elde etmek için dikkati ve enerjiyi daha iyi yönlendirebilecek ve belirli bir görevi yerine getirirken daha fazla güvene sahip olacaktır. Bu nedenle, motivasyonel kültürel zekâsı daha yüksek olan çalışanlara sahip firmalar, yeni bir ortamda zorlukları kabul etme konusunda daha güçlü bir arzuya, hayal kırıklığını tolere etme konusunda daha büyük bir iradeye sahip olacak ve uyum sağlama konusunda daha fazla istekli olacaktır (Mathew ve Javalgi, 2018: 111).

2.2.1.2.4. Davranışsal Kültürel Zekâ

Davranışsal kültürel zekâ, bir bireyin farklı kültürlerden insanlarla etkileşime girerken uygun sözlü ve sözsüz eylemler sergileme yeteneğini yansıtmaktadır (Ang vd., 2007: 338). Bu bağlamda, geniş bir davranış yelpazesine sahip olmaya ve bunları kullanmaya dayanmaktadır. Davranış genellikle sosyal etkileşimlerin en görünür özelliği olduğu için davranışsal kültürel zekâ, kültürel zekânın kritik bir bileşenidir (Van Dyne vd., 2015: 17).

Davranışsal kültürel zekâsı yüksek olan bireyler, belirli bir kültürün normları hakkındaki bilgilerine dayanarak sözcüklerini, ses tonlarını, jestlerini ve yüz ifadelerini manipüle edebilmektedir (Charoensukmongkol, 2016: 108). Davranışsal kültürel zekâ, bireylerin farklı kültürel geçmişe sahip kişilerle etkileşime girerken uygun davranışları kullanmalarına izin vermektedir. Farklı kültürden insanlarla etkileşime girildiğinde özellikle sözel olmayan davranışlar, bedel dili, konusunda çeşitli farklılıklarla karşılaşılabilir. Herhangi bir ülkeden çalışanla etkileşim içerisine girmeden, o kültüre ait bazı davranışsal unsurları bilmek gerekmektedir. Kültürlere özel çeşitli hareketler gerçekte pek çok anlamı bir arada ifade edebilmektedir. Örneğin, baş ve işaret parmakları ile yapılan bir “0”, hareketi, Amerikalılar tarafından mükemmel, Japonlar tarafından para, Fransızlar tarafından değersiz olarak algılanırken, Brezilya’da çok kaba bir hareket olarak kabul edilmektedir (Can, 2021: 230). Bu kapsamda, farklı kültürden davranışsal unsurları

bilmek ve davranışları bu doğrultuda ayarlayabilmek kültürel uyumu sağlayabilmek adına avantaj sağlamaktadır.

Bireylerin davranışlarını farklı kültürlerden insanlara uyacak şekilde ayarlama esnekliği, bireylerin güven kazanmasını sağlamaktadır. Çünkü bu durum ilişkilerde aşinalık duygusunu artırmakta, belirgin kültürel farklılıklara ilişkin algıları zayıflatmaya ve davranışların öngörülebilirliğini artırmaya yardımcı olmaktadır (Rockstuhl ve Ng, 2008: 212). Davranışsal kültürel zekâ, aynı zamanda, kişiler arası becerilerini ve kültürler arası karşılaşmalarda kaliteli sosyal faaliyetlerde bulunma yeteneklerini de gerektirir, bu da rakip bilgileri için yerel paydaşlarla etkili iletişimlere yol açabilmektedir (Tuan, 2016: 215).

2.2.1.3. Kültürel Zekânın Ölçülmesi

Kültürel zekâ tanımları her ne kadar birbirini tamamlar nitelikte olup benzeşse de çeşitli araştırmacılar kültürel zekâyâ ait boyutları farklı şekillerde ele almıştır. Bu bölümde kültürel zekâ kavramı üzerine yapılmış çalışmalar doğrultusunda kültürel zekânın ölçüm boyutlarına ilişkin bilgi verilmiştir.

Kültürel zekâ üzerine yapılan araştırmaların kökenleri Earley ve Ang (2003) ve Thomas ve Inkson (2003)'ın çalışma akışlarına dayanmaktadır. Konuyla ilgili ampirik literatür incelendiğinde, Earley ve Ang'ın (2003), kültürel zekâ kavramsallaştırmasının büyük ölçüde baskın olduğu ve buna göre kültürel zekâ ölçeğinin (Cultural Quotient Scale- CQS) (Ang vd., 2007), kültürel zekâyı ölçmek için birincil araç olduğu görülmüştür (Ott ve Michailova, 2018: 111). İlk olarak 2004'te Academy of Management Meeting'de sunulan ölçek, Ang vd. tarafından 2007'de çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmış, dört faktörlü (bilişsel, üst bilişsel, motivasyonel, davranışsal) olarak ortaya konmuştur. Araştırmacılar kültürel zekânın kavramsal ve ampirik olarak diğer bireysel özelliklerden farklı olduğuna dair ampirik kanıt sağlayarak kültürel zekâ ölçeğini (CQS) doğrulamıştır (Ang vd., 2007: 363).

Thomas vd. (2008)'nın kavramsallaştırmasına dayanarak, Thomas vd. (2012) kültürel zekâyı üç boyutlu (bilgi, beceriler ve kültürel üst biliş) bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Bu araç iyi bir güvenilirlik ve geçerlilik gösterse de karmaşıklığı, kabulünü ve faydasını sınırlamıştır (Thomas vd., 2015: 5). Thomas vd. (2015: 1103) kültürel zekâyı ölçmek için 10 maddelik kısa kültürel zekâ ölçeğini (Short Form Cultural Intelligence Quotient- SFCQ) ortaya koymuştur. Burada araştırmacılar kültürel zekâyı entegre bir yapı olarak atıfta bulunmuşlardır ve boyutlarını ayrı ayrı araştırmanın aksine bunu kültürlerarası etkililik sonuçlarına bağlamışlardır. Bu nedenle, kültürel zekânın iki kavramsallaştırması arasındaki bu temel fark, yapıyı kullanan akademisyenler için önemli bir hususu vurgulamaktadır. Earley ve Ang'ın (2003) kavramsallaştırmasını ve kültürel zekâ ölçeğini (COQ) (Ang vd., 2007) kullanırken, hipotezler kültürel zekânın bireysel yönleri ile öncül veya sonuçlar arasındaki ilişkileri ölçebilmektedir. Thomas vd. (2008) kavramsallaştırması ve kısa kültürel zekâ ölçeği (SFCQ) (Thomas vd., 2015) kullanıldığında ise, yapı ayrılmamakta ve sadece genel kültürel zekâ araştırılmaktadır (Andresen ve Bergdolt, 2017: 185).

Araştırma düzeyi bakımından ele alındığında, kültürel zekâ çalışmalarının bireysel ve firma düzeyi ölçeklerinin farklılaştığı görülmektedir. Kültürel zekâ ölçeklerinin boyutlarına ve araştırma düzeylerine dair detaylı bilgi Tablo 2.5'te gösterilmektedir.

Tablo 2.5 : Kültürel Zekâ Ölçeklerinin Boyutları ve Araştırma Düzeyine Dair Bilgiler

Çalışma Bilgisi	İncelenen Boyutlar	Araştırma Düzeyi
Earley (2002); Earley ve Ang (2003)	Üst bilişsel, Bilişsel, Motivasyonel, Davranışsal	Bireysel Düzey
Thomas ve Inkson (2003)	Bilgi, Farkındalık, Davranış, Beceri	Bireysel Düzey
Earley ve Mosakowski (2004)	Bilişsel, Duygusal/Motivasyonel	Fiziksel, Bireysel Düzey
Earley vd. (2006)	Kültürel Stratejik Düşünme, Motivasyon, Davranış	Bireysel Düzey
Thomas (2006)	Bilgi, Farkındalık, Davranış	Bireysel Düzey
Thomas vd. (2008); Thomas vd. (2015)	Kültürel Bilgi, Beceriler, Üst biliş	Örgütsel Düzey
Ang ve Inkpen, (2008)	Yönetmel Kültürel Zekâ, Rekabetçi Kültürel Zekâ, Yapısal Kültürel Zekâ	Örgütsel Düzey
Moon (2010)	Süreç Yetenekleri, Konum Yetenekleri, Yol Yetenekleri	Örgütsel Düzey
Zhou vd. (2018)	Biliş, Motivasyon, İşbirlikçi İletişim, Davranışsal Uyum	Örgütsel Düzey

Araştırma kapsamında firma üst yönetiminin kültürel zekâsı incelenmektedir. Tezin araştırma kısmında; Ang ve Inkpen (2008)'in çalışmasından yararlanılarak, yönetmel kültürel zekâ boyutu ele alınmıştır. Yönetmel kültürel zekâ ölçeği, Earley ve Ang'ın (2003) kavramsallaştırmasını ve kültürel zekâ ölçeğine (COQ) (Ang ve diğerleri 2007) dayanmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğe dair detaylı açıklamalar veri toplamak için kullanılan ölçekler bölümünde tartışılmıştır.

2.2.1.4. Literatürde Kültürel Zekâ Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Kültürel zekâ üzerine yapılan çalışmaların her geçen gün arttığı görülmektedir. Ott ve Michailova (2018), kültürel zekâ üzerine yapılan çalışmaları sistematik olarak araştırarak, 2002-2015 yılları arasında yapılan araştırmaları literatür taraması aracılığıyla incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda, çalışmaların çoğunun bireysel düzeyde ampirik olarak çalışıldığı görülmüştür. Son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bireysel düzeydeki çalışmaların artarak devam ettiği, örgütsel düzeydeki çalışmaların ise, yönetmel kültürel zekâyâ odaklanarak yapıldığı görülmektedir. Örgütsel düzeyde yönetmel kültürel zekâ üzerine yapılan çalışmaların

bilgi yönetimi, yaratıcılık, performans, ağ bağlantıları kurma, işletme stratejisi belirleme, sanal çalışma etkinliği gibi konularla ilişkilendirildiği görülmüştür.

Kültürel zekânın bilgi transferi, bilgi paylaşımı gibi bilgi yönetimi ile ilgili konular üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ-bilgi transferi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, özellikle expatlar üzerine odaklanılmaktadır. Vlajcic vd. (2019), çok uluslu şirketlerde, expatların kültürel zekâsının bilgi süreçlerindeki rolünü analiz etmiştir. Hırvatistan'da çalışan üst düzey yöneticilerden elde edilen veriler sonucunda, kültürel zekânın dört boyutunun (üst bilişsel, bilişsel, davranışsal ve motivasyonel) bilgi transferi sürecinde yöneticilere yardımcı olduğu ortaya konulmuştur (Vlajčić vd., 2019). Konuyla ilgili yapılan bir diğer çalışma, ana şirket ve iştirakler arasındaki coğrafi mesafenin kültürel zekâ ile bilgi transferi süreci arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini incelemiştir. Çalışmada; üst düzey expatlardan toplanan veriler sonucunda kültürel zekânın, bilgi aktarım süreci performansında önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Vlajcic, vd., 2019). Kültürel zekâ ve bilgi transferi üzerine yapılan çalışmaların bir kısmı yalnızca expatlara odaklanmayarak, expat-ev sahibi ülke vatandaşı arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemiştir. Ismail vd. (2016), makalelerinde, expatlar ve ev sahibi ülke vatandaşları arasındaki bilgi transferi üzerinde, bireysel faktörlerin (kültürel zekâ ve geri bildirim davranışı) ve sosyal sermaye faktörlerinin (paylaşılan vizyon ve güven) etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda bireysel faktörler ile sosyal sermaye faktörlerinin bilgi transferi ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ismail vd., 2016).

Kültürel zekâ, kültürel olarak farklı takımlar arasında bilgi paylaşımının temel itici gücü olarak ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalar, bilgi paylaşımının doğrudan üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâdan etkilendiğini göstermektedir. Aynı zamanda, bilgi paylaşımı algılanan takım etkinliği aracılığıyla dolaylı olarak üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâdan etkilenmektedir (Chen ve Lin, 2013). Tsai vd. (2017), kültürel zekânın sosyal sermayenin farklı boyutları aracılığıyla bilgi paylaşımını dolaylı olarak etkilediğini çalışmalarında doğrulamıştır (Tsai vd., 2017). Ali vd. (2019), expat ve yerel çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının kültürel faktörlerden etkilenip etkilenmediğini ve bu bilgi paylaşımının bireysel ve ekip

yaratıcılığını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, expat çalışanların bireysel kültürel zekâsının, expat çalışanların yerel çalışanlarla bilgi paylaşımı ile bireysel ve ekip yaratıcılığı arasındaki ilişkide moderatör etkisi ortaya konulmuştur (Ali vd., 2019). Stoermer vd. (2021), expatların kültürel zekâsının ev sahibi kuruluşu benimsemedeki etkisini nasıl kolaylaştırdığına değinmiştir. Yaptıkları araştırma sonucunda, kültürel zekânın hem bilgi paylaşımı hem de örgütü benimseme ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Stoermer vd., 2021). Bilgi transferi ve bilgi paylaşımı üzerine yapılmış olan bu çalışmalar, kültürel zekânın üst yönetim için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda kültürel zekânın ilişkilendirildiği bir diğer konu yaratıcılık ve inovasyon konuları olmuştur. Hu vd. (2019), araştırmalarında, çalışanların kültürel zekâsı ile yaratıcı performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamıştır (Hu vd., 2019). Xu ve Chen, (2017), üst bilişsel kültürel zekâ ve motivasyonel kültürel zekânın kültürel öğrenmede olumlu öncüller olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum da kültürler arası iş yaratıcılığıyla, özellikle de ana ülkeden çok farklı olmayan yabancı bir kültürde çalışan expatların yüksek öğrenimi ile olumlu bir ilişki içinde çıkmıştır (Xu ve Chen, 2017). Yünlü vd. (2017), kültürel zekânın üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel boyutlarının bireysel yaratıcılıkla olumlu ilişkileri olduğunu ileri sürmüştür (Yünlü vd., 2017). Kültürel zekânın ilişkilendirildiği bir diğer değişken olan inovasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Korzilius vd. (2017), çalışmalarında kültürel zekânın çok kültürlülük ve yenilikçi çalışma davranışları ilişkisine tam olarak aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Korzilius vd., 2017).

Kültürel zekâ ile firma düzeyinde yapılan çalışmalar oldukça az olsa da günümüzde bu alanda yapılan çalışmalar artmaktadır. Tez konusu bağlamında araştırılmak istenen konulardan biri, kültürel zekânın, uluslararası performans üzerindeki etkisidir. Bu amaçla, kültürel zekâ-performans ilişkisine yönelik yapılmış olan çalışmalar literatür taraması aracılığıyla incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, kültürel zekâ ve performans ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların liderlik performansı (Guang ve Charoensukmongkol, 2020), yöneticilerin ilişkisel performansı (Egwuonwu vd., 2020) organizasyon performansı (Nosratabadi vd., 2020), iş

performansı (Puyod ve Charoensukmongkol, 2019; Presbitero, 2021), hizmet iyileştirme performansı (Costers vd., 2019), kurumsal başarı (Sharma, 2019), uluslararası performans (Pauluzzo, 2021; Charoensukmongkol, 2016; Fakhreldin, 2018; Cabral vd., 2020; Regina, 2019) gibi konulara odaklandığı görülmektedir.

Uluslararası şirketler için karşılaşılan zorluklardan biri, çok kültürlü ortamları etkili bir şekilde yönetmektir. Kültürel zekâ, çapraz kültürlerde çalışan kuruluşların liderlerinin bu tür ortamlarda etkili bir şekilde iletişim kurabilmeleri için gerekli olan soyut bir yetenektir. Öte yandan, organizasyon yapısı bir organizasyonda bu tür becerilerin geliştirilmesinde ve desteklenmesinde aktif bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, Nosratabadi vd. (2020) çalışmasında, lider kültürel zekâsının, organizasyonel performans üzerindeki etkisini organizasyonel yapının aracılık etkisi ile incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre, lider kültürel zekâsının doğrudan ve dolaylı olarak organizasyonel performans üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Diğer bir deyişle, çok kültürlü bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonlarda, lider kültürel zekâ seviyesi ne kadar yüksekse, o organizasyonun performansı da o kadar yüksek olmaktadır (Nosratabadi vd., 2020). Nam ve Park (2019), çalışmalarında kültürel zekânın iş performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bulgular, kültürel zekânın iş performansını olumlu etkilediğini göstermiştir. Ek olarak, kültürel zekânın, dönüşümsel liderliği önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Çalışanların yüksek kültürel zekâ seviyesinin, liderlerinin dönüşümsel davranışlarını görmelerine ve çalışanların iş performansını artırmalarına yardımcı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Nam ve Park, 2019).

Kültürel zekâ çalışmalarında odaklanılan bir diğer değişken iş performansıdır. Kadam vd. (2019), makalelerinde, küçük işletme sahiplerinin yetkinliklerinin, yani kültürel zekâ ve girişimsel yönelimin, işletmelerinin performansına nasıl katkıda bulunduğunu araştırmıştır. Araştırma sonuçları, KOBİ sahibinin kültürel zekâsının girişimsel yönelim aracılığıyla firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, KOBİ sahibinin kültürel zekâsının firma performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, KOBİ sahiplerinin kültürel zekâsının, çok kültürlü bir ortamda faaliyet gösterirken

geliştirilmesi gereken değerli bir yetenek olduğu ortaya konmuştur (Kadam vd., 2019). Magnusson vd. (2013), çalışmasında, ihracat yöneticisi kültürel zekâsının, pazarlama karması adaptasyonu ve ihracat performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırma sonucunda, ihracat yöneticilerinin motivasyonel ve üst bilişsel kültürel zekâsının pazarlama stratejisini ve ihracat performansını etkileyen değerli soyut kaynaklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Magnusson vd., 2013).

Kültürel zekâ-performans ilişkisinde odaklanılan performans kriterlerinden bir diğeri inovasyon performansı ve tedarik zinciri performansıdır. Berraies (2019), orta düzey yöneticilerin kültürel zekâsının, kültürel çeşitlilikte firmaların inovasyon performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide bilgi paylaşımının aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, orta düzey yöneticilerin üst bilişsel kültürel zekâsının bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da firmaların inovasyon performansını artırdığını ortaya koymuştur (Berraies, 2019). Tuan (2016), çok uluslu şirketlerde çalışan yöneticiler üzerinden kültürel zekânın, kurumsal sosyal sorumluluk ve güven yoluyla, tedarik zinciri performansı ve rekabetçi zekâyâ olan etkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, kültürel zekânın dört boyutunun (üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal) etik ve yasal kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durum da tedarik zinciri performansını arttırmıştır (Tuan, 2016).

Kültürel zekâ-performans ilişkisinde olumlu araştırma çıktılarının yanı sıra, ilişki bulunamayan çalışmalar da mevcuttur. De La Garza Carranza ve Eğri, (2010), kültürel zekânın uluslararası iş bağlamlarıyla sınırlı olmayan bir yönetsel yetkinlik olduğunu belirtmiştir. KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda, yönetsel kültürel zekânın küçük işletmelerin, örgütsel etkililiğine ne ölçüde katkıda bulunan bir faktör olduğu incelenmiştir. Araştırma sonucunda; yönetsel kültürel zekânın kurumsal itibar ve çalışan bağlılığı ile pozitif olarak ilişkili olduğu, ancak küçük işletmelerin finansal performansı ile ilişkili olmadığı görülmüştür.

Kültürel zekâ-performans çalışmalarında ele alınan performans türlerinden biri uluslararası performanstır. Bu ilişki araştırmanın temel hipotezlerinden biri olduğu için hipotez oluşturma kısmında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Kültürel zekâ firmaların performansını arttırmanın yanı sıra, karar vericilerin dış ağ bağlantıları kurması konusunda fayda sağlamaktadır. Cabral vd. (2020), KOBİ'lerin uluslararası işletme yönetimi bağlamında, üst düzey yöneticilerin kültürel zekâsını ve duygusal zekâsını, dış ağ bağlantıları ile daha iyi performans göstermeleri için belirleyici yetenekler olarak ele almıştır. Araştırma sonucunda kültürel zekâ ve duygusal zekânın karar vericilerin dış ağ bağlantıları kurma davranışının önemli itici güçleri olduğu görülmüştür. Ayrıca uluslararası iş yönetimi bağlamında, kültürel zekâ yeteneğinin üst yöneticilerin dış ağlar kurma davranışı üzerinde, duygusal zekâdan daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cabral vd., 2020). Charoensukmongkol, (2015), çalışmasında KOBİ girişimcilerinin kültürel zekâsının firmaların yabancı ağlarla geliştirdiği ilişkilerin kalitesiyle ilişkili olup olmadığını araştırmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda girişimcilerin kültürel zekâsı ile KOBİ'lerin yabancı müşteriler, yabancı tedarikçiler ve yabancı rakiplerle olan ilişkilerinin kalitesi arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. İlişkilerin kalitesi de ihracat performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak, kültürel zekânın, girişimcilerin dış pazarlarda daha başarılı iş yürütmek için geliştirmeleri gereken önemli bir yetenek olduğu görülmüştür (Charoensukmongkol, 2015).

Kültürel zekânın işletmelerin stratejilerini belirlemede önemli bir kaynak olduğu görülmektedir. Jahanshahi vd. (2018), KOBİ üst yönetiminin kültürel zekâsının kurumsal girişimcilik stratejisi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, yüksek kültürel zekâyâ sahip yöneticilerin kurumsal girişimciliğe elverişli olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca, yüksek kültürel zekâ düzeylerinin, daha yüksek düzeyde bir belirsizlik toleransı ile ilişkili olduğunu ve bunun da KOBİ'ler tarafından kurumsal girişimcilik stratejisi izleme olasılığını artırdığı görülmüştür (Jahanshahi vd., 2018). Tuan (2015), çokuluslu şirket liderlerinin kültürel zekâsının, girişimsel yönelim-rekabetçi zekâ üzerindeki moderatör etkisini incelemiştir. İnceleme sonucunda kültürel zekânın moderatör etkisi doğrulanmıştır.

Yüksek kültürel zekâ seviyesine sahip olan çokuluslu şirket yönetici ve çalışanları girişimci stratejik duruşa yüksek bağlılık göstermektedir. Ayrıca, kültürel zekânın moderatör rolü nedeniyle, yabancı yöneticilerin çalışacakları yerle ilgili kültürel farkındalıklarını artırmak için kendi kendilerini eğittikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, yerel kültüre ve içinde yaşayan insanlara, özellikle de çalışanlara ve müşterilere kültürel olarak maruz kalmaları nedeniyle kültürel farkındalıklarını sürekli olarak arttırdıkları görülmüştür (Tuan, 2015).

Son yıllarda sanal çalışma ortamlarının artması ile birlikte, sanal çalışma etkinliği de firmaların üzerinde durduğu konulardan bir tanesidir. Özellikle Covid-19 pandemisi ile gündeme gelen sanal çalışma ortamlarının etkinliği birçok çalışmanın konusu olmuştur. Yöneticilerin kültürel zekâsının, sanal çalışma ortamı etkinliğini arttırdığı belirtilmektedir. Mangla, (2021), pandemi sonrası ortaya çıkan sanal çalışma düzenleri, azalmış güven, kesintiye uğramış iletişim, sınırlı iş birliği, rol netliği eksikliği ve düşük ekip performansı gibi çeşitli zorluklar üzerinde durmuştur. Bu bağlamda, kültürel zekâ boyutlarının (bilişsel, üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlar) sanal ekiplerin karşılaştığı zorluklar üzerinde etkisi olup olmadığı analiz edilmiştir. Davranışsal kültürel zekânın sanal ekip etkinliği üzerinde etkili olduğu ve sanal ekiplerin karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olduğu görülmüştür (Mangla, 2021).

Literatür değerlendirmesi sonucunda yönetsel kültürel zekânın, bir firma için önemli bir dinamik yetenek olabileceği görülmektedir. Konuyla ilgili yapılacak çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2.2. Uluslararası Girişimsel Yönelim

Bu bölümde uluslararası girişimsel yönelim kavramı tanımlanarak açıklanmış, uluslararası girişimsel yönelim boyutları incelenmiş ve kavrama dair ölçek çalışmaları tartışılmıştır. Son olarak uluslararası girişimsel yönelim çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir.

2.2.2.1. Uluslararası Girişimsel Yönelim Kavramı

Küreselleşme ve ulusal sınırların önemini yitirmesiyle birlikte uluslararası girişimcilik alanına ilgi artmıştır. Araştırmacılar farklı sosyo-kültürel bağlamlarda faaliyet gösteren uluslararası girişimleri incelemeye yönelmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, özellikle KOBİ'lerin yeni uluslararası pazarlara başarılı bir şekilde girebilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için girişimci davranış sergilemeleri gerektiği görülmüştür. Son yıllarda, uluslararası girişimcilik alanında incelenen uluslararası girişimsel yönelimin etkisini anlamaya yönelik araştırmalar artmıştır (Andersson, 2004; Sadeghi vd., 2019). Uluslararası girişimsel yönelim kavramının kökeni, strateji ve girişimcilik alanlarında yaygın olarak kullanılan girişimsel yönelim kavramına dayanmaktadır (Covin ve Slevin, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996; Freeman ve Çavuşgil, 2007). Uluslararası girişimsel yönelim kavramı, işletmelerin denizaşırı pazarlara yeni ürün ve hizmetler geliştirmesine, pazar payı ve performansı artırmak için fırsatları tespit etmesine yardımcı olan girişimci davranış ve süreçler olarak tanımlanmıştır (Dai vd., 2014: 512). Kavramda odaklanılan esas nokta uluslararasılaşma faaliyeti ve yeni pazara giriştir (Covin ve Miller, 2014: 14). Uluslararası girişimsel yönelim ile ilgili yapılan tanımlar Tablo 2.6'da özetlenmektedir.

Tablo 2.6 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ile İlgili Tanımlar

Tanım	Yazar
Firmaların ana ülke sınırlarını aşarak, uluslararası faaliyetlerini genişletmek ve yeni pazarlara giriş yapmak için gösterdikleri girişimci davranışdır.	Gupta vd., 2021: 75
Uluslararası pazarlar bağlamında firmanın genel yenilikçiliğini ve proaktifliğini yansıtan rekabetçi duruştur.	Freeman ve Çavuşgil, 2007: 3
Firmaların katma değer yaratmak için proaktif ve yenilikçi yöntemler kullanması, risk alması ve özerk eylemlerde bulunmasıdır.	Sundqvist vd., 2012: 205
Firmanın uluslararası pazarlar kapsamında genel proaktifliğini ve rekabetçi saldırganlığını ortaya koyan, uluslararasılaşma sürecindeki engellerin üstesinden gelmesine yardımcı olan bir dizi özelliktir.	Knight, 2001: 159; Jones ve Covielloya, 2005: 285
Firmaların uluslararasılaşmasını incelemenin ve açıklamanın bir yolu olarak, uluslararası girişimcilik alanına genişletilebilecek bir kavramdır.	Glavas ve Mathews, 2014: 243
Uluslararası girişimcilik kapsamında ele alınan uluslararası girişimsel yönelim kavramı, uluslararası pazarlara başarılı bir giriş için gerekli olan fenomendir.	Wales vd., 2019
Firmaların uluslararasılaşma ile ilgili faaliyetlere başlarken benimsedikleri stratejik bir yaklaşımdır.	Knight ve Çavuşgil, 2004
Uluslararası girişimsel yönelim, girişimsel yönelimin araştırıldığı bağlamdır.	Covin ve Miller, 2014: 14
Firmaların yurtdışında yeni ürün ve hizmetler yaratmak ve girişimcilik fırsatlarından yararlanmak için kullandıkları süreçlerdir.	Boso vd., 2017: 6
Yeni pazarlara yönelik organizasyonel girişimlerin incelenmesine ve yeni ürünlerin tanıtılmasına hizmet etmektedir.	Raats ve Krakauer, 2020: 55

Uluslararası girişimsel yönelim kavramı ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde kavramın iki bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir.

1. Uluslararası girişimsel yönelim, girişimsel yönelim kavramından farklı bir yapı olarak ele alınmamakta, girişimsel yönelim fenomeninin araştırıldığı bir bağlam olarak incelenmektedir (Covin ve Miller, 2014: 14).

2. Uluslararası girişimsel yönelim kavramına bir diğer bakış açısı ise uluslararası girişimcilik alanında yapılan çalışmalar sonucunda, bu kavramın tamamen farklı bir kavram olarak ele alınabilecek olmasıdır (Glavas ve Mathews, 2014: 243). Çalışmalarda; uluslararası girişimsel yönelim yapısını oluşturan boyutların, girişimsel yöneliminde incelenen boyutlardan oldukça farklı olma ihtimali olduğu vurgulanmaktadır.

Uluslararası girişimsel yönelim kavramına farklı bakış açılarının olması, konunun detaylı bir şekilde incelenmesine sebep olmuştur. Uluslararası girişimsel yönelim konusunun, girişimsel yönelim ve uluslararası girişimcilik ile ilişkisi kapsamında tartışılması ve incelenmesi gerektiği belirtilmiştir (Covin ve Miller, 2014). Yapılan çalışmalar sonucunda, uluslararası girişimsel yönelimin, girişimsel yönelim yapısıyla ortak bazı temel unsurlara sahip olan ve bu yapının bir alt kategorisi olarak ele alınan bir kavram olduğu görülmüştür. Fakat kavramdaki, “uluslararası” vurgusu sebebiyle boyutlarda birkaç ayırt edici özellik bulunmaktadır (Wach, 2015: 20). Boyutlarla ilgili farklılıklara ait açıklamalar bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

Uluslararası girişimsel yönelim kavramı, çevreyi gözlemlemek ve rakiplerin uluslararası ticaretteki eylemlerini tahmin etmek için faydalı olmaktadır. Uluslararası girişimsel yönelim, yeni pazarlara yönelik organizasyonel girişimlerin incelenmesine ve yeni ürün/hizmetlerin tanıtılmasına hizmet ederek, firmalara birtakım faydalar sağlamaktadır (Raats ve Krakauer, 2020: 55). Bu faydalar Tablo 2.7’de özetlenmektedir. Uluslararası girişimsel yönelim, firmaların süreçlerine ve uygulamalarına dâhil edilmediği sürece, rekabet avantajı için bir kaynak olarak yetersiz kalabilmektedir (Martin ve Javalgi, 2016).

Tablo 2.7 : Uluslararası Girişimsel Yönelimin Firmalara Süreç ve Uygulama Kapsamındaki Faydalar

Süreçler	Uygulamalar
Uluslararası ortaklar için kurumsal tazminat sistemleri geliştirmek	Dağıtım kanalları oluşturma ve ticari satışları başlatma
Yeni uluslararası işleri araştırmak ve geliştirmek için yatırım garantisi	Ticari etkinliklere ve ağlara katılım
Yeni fırsatları ve satışları belirlemek için iş birlikleri oluşturmak	Uluslararası ticareti teşvik etmek için kurumlarla katılım
Yeni ürün/hizmet ve pazarlar için kaynak tahsisini ve riskleri tanımlamak	Pazar istihbaratı

Kaynak: Raats ve Krakauer, 2020: 55

Morris ve Kuratko (2002: 39), yapmış oldukları çalışmada uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için uluslararası girişimsel yönelime sahip olmak ya da olmamak gibi bir ayrıma gitmenin doğru olmadığını belirtmiştir. Başka deyişle; uluslararası faaliyeti olan her firmada uluslararası girişimsel yönelimin olduğu

söylenmektedir. Fakat; bu yönelimin düzeyi bazı firmalarda oldukça yüksek, bazı firmalarda ise düşük seviyelerde olabilmektedir. Uluslararası girişimsel yönelimin düzeyine göre firmaların uluslararası pazara giriş yöntemleri, uluslararasılaşma derecesi vb. farklılaşabilmektedir. Örneğin; yüksek derecede risk alabilen firmalar doğrudan yabancı yatırım ile uluslararası pazara açılırken, düşük derecede risk alan firmalar ihracat yöntemini tercih edebilmektedir (Tayauova, 2009: 44). Uluslararası girişimsel yönelimin bilişsel kökenlerinin anlaşılması, uluslararasılaşma sonuçlarını doğru bir şekilde yorumlama konusundaki kolektif yeteneği etkilemektedir (Clark vd., 2022; Clark ve Covin, 2021). Firma üst yönetiminin uluslararası girişimsel yönelimi ile stratejik öğrenme gerçekleşmekte ve firmaların pazara giriş yöntemleri, yer seçimi (Chen ve Yeh, 2012), uluslararasılaşma kapsamı (Dau, 2013) ve uluslararasılaşma derecesi (Garcia-Garcia vd., 2017) konusunda yaptıkları seçimler değişmektedir (Satyanarayana, vd., 2022). Ayrıca; firma üst yönetiminin uluslararası girişimsel yöneliminin, firmanın uluslararası deneyimini geliştirdiği ve bu durumun iç organizasyona yansıdığı belirtilmektedir (Raats ve Krakauer, 2020: 55). Covin ve Miller (2014), uluslararası girişimsel yönelim yapısının uluslararası girişimcilerin incelenmesi için uygun olduğu sonucuna varmıştır, ancak bu girişimcilerin davranışsal eğilimlerinin, firmanın sonuçları aracılığıyla ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda firma üst yönetiminin uluslararası girişimsel yönelim derecesini belirlemenin, firmaların uluslararasılaşmasını anlamak için kilit bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.2.2. Uluslararası Girişimsel Yönelimin Boyutları

Uluslararası girişimsel yönelim risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık ve otonomi olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara dair detaylı bilgiler bu bölümde tartışılmıştır.

2.2.2.2.1. Risk Alma

Risk, firmaların bir girişimde bulunurken “*kaybetme olasılığı*” olarak tanımlanmıştır. Risk alma ise “*firmaların yeni işlere girişim faaliyetlerinin ve proaktif eylemlerinin doğal bir özelliği*” olarak ifade edilmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17). Risk alma, bilinmeyene yönelerek, büyük ölçüde borçlanarak ve/veya belirsiz ortamlardaki girişimlere önemli kaynaklar tahsis ederek cesur adımlar atmayı içermektedir (Lumpkin ve Dess, 2015: 1).

Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası pazar fırsatlarından faydalanmayı ve uluslararası ortamlarda risk almayı içermektedir (Jantunen vd., 2005: 226). Bu bağlamda uluslararası girişimsel yönelimin alt boyutu olan uluslararası risk alma, üst yönetim ekibinin ulusal sınırları aşan eylemlerden kaynaklanan potansiyel başarısızlıklar konusunda fazla endişe duymadan, cesur adımlar atma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Bir başka ifade ile uluslararası risk alma, bir firmanın uluslararası girişimcilik isteği doğrultusunda, uluslararası pazarlarda her türlü kaynak açısından risk almaya hazır olması anlamına gelmektedir (Glavas ve Mathews, 2014: 230; Dimitratos vd., 2012: 711).

Uluslararasılaşma ile birlikte firmalar kendi ülkeleri dışındaki ülkelere giriş yaparak çeşitli riskleri üstlenmektedir. Pazarına girilecek her ülkenin kurumsal ortamıyla ilişkili riskler (Busenitz vd., 2000), firmanın pazara giriş yöntemine ilişkin belirsizlikler (Shrader vd., 2000) ve karşılaşacakları yabancı rakiplerle ilgili riskler bunlardan bazılarıdır. Özellikle firmanın bulunduğu yerel pazardan, coğrafi ve kültürel olarak uzak olan ülke pazarları büyük bir belirsizlik içermektedir. Risk alma eğilimi yüksek olan firmaların bu belirsizliği kabul etme olasılıkları daha fazla olabilmektedir (Tayauova, 2009: 42). Uluslararasılaşma bağlamında, yeni dış pazarlara girmek, çoğunlukla üst yönetim ekibi tarafından risk almanın bir örneği olarak gösterilmektedir (Satyanarayana vd., 2022: 4). Knight (2001), yöneticiler ile gerçekleştirdiği vaka çalışması sonucunda özellikle psişik olarak uzak ülkelere yabancı girişimler başlatmada risk almaya istekli olmanın önemini vurgulamıştır

(Knight, 2001: 160). Uluslararası işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve uluslararası kapsamını genişletebilmesi için makul derecede risk alınması gerekmektedir (Zahra vd., 2001; Tayauova, 2009: 42).

2.2.2.2. Yenilikçilik

Yenilikçilik, “bir firmanın örgütsel fonksiyonlarının (örneğin, üretim, pazarlama, satış ve dağıtım) yerine getirilmesi için yeni yönetim teknikleri ve teknolojileri kullanılmasının yanı sıra, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesi de dâhil olmak üzere, firmanın karşılaştığı zorluklara yaratıcı veya yeni çözümler üretmeyi” ifade etmektedir (Knight, 2001: 160). Tanımdan görüldüğü üzere; yenilikçilik dendiğinde akla ilk olarak ürün ya da süreç yeniliği gelse de, yerel bir firmanın uluslararasılaşması da yenilikçilik olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik, firmanın herhangi bir alanda yeni ve benzersiz şeyler yaratması olarak tanımlanmaktadır (Tayauova, 2009: 39).

Girişimsel yönelim boyutu olarak yenilikçilik, yeni ürün-hizmet inovasyonuna odaklanırken, uluslararası girişimsel yönelimde bu kavram genişleyerek, inovasyonlar yoluyla yeni pazara girişe odaklanmaktadır (Covin ve Miller, 2014: 16). Uluslararası yenilikçilik, üst yönetim ekibinin yaratıcılığı desteklemesi, küresel bir yönelimle yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımını teşvik etmesi ve yeni süreçlerin gelişimini desteklemesi olarak tanımlanmaktadır (Satyanarayana vd., 2022: 4). Yenilikçilik boyutu, firmayı rakiplerinden ayıran yeni ürünler, süreçler ve organizasyon sistemleri üretmesini sağlayarak, uluslararası operasyonlarını genişletmesine odaklanmaktadır (Hitt vd., 1994). Aynı zamanda, yenilikçilik, firmanın bilgi tabanını da gözden geçirerek yeni dış pazarlarda yararlanılabilecek, büyüme ve karlılık elde edebilecek, yeni rekabetçi yaklaşımlar geliştirmesine olanak tanımaktadır (Hitt vd., 2001). Bu kapsamda, yenilikçi bir duruş, özellikle belirsiz ve riskle dolu karmaşık pazarlarda yeni fırsatlardan yararlanmak isteyen uluslararası işletmeler için oldukça önemlidir (Knight ve Çavuşgil, 2004: 129; Tayauova, 2009: 39).

Uluslararasılaşma, firmaların “*ülkelerin ürün standartları, endüstri normları, müşteri ihtiyaçları ve yerel rakiplerin uygulamaları ve yetenekleri*” ile ilgili bilgi edinmelerini gerektirir (Sapienza vd., 2005: 445). Yenilikçilik ise; firmaların dış pazar tercihlerini değerlendirmelerine yardımcı olmakta ve yüksek düzeyde yenilikçilik seviyesine sahip olmak, ürünlerin birden fazla dış pazara uyarlanmasını kolaylaştırmaktadır (Li ve Atuahene-Gima, 2001). Literatürdeki çalışmalar, yenilikçiliğin, genellikle bir firmanın uluslararasılaşma yeteneğini etkilediğini öne sürmektedir (Ismail vd., 2018; Cassiman ve Golovko, 2011).

2.2.2.2.3. Proaktiflik

Proaktiflik, “*firmanın rakipleriyle agresif bir şekilde rekabet etme eğilimi, rakipleri takip etmeyecek her zaman onlardan bir adım önde olma çabası*” olarak tanımlanmıştır (Miller ve Friesen, 1983: 222). Proaktif davranışa örnek olarak yeni fırsatların araştırılması, yeni ürün veya hizmetlerin yeni pazarlara rakiplerden önce sunulması, rakipler aynısını yapmadan önce firma düzeyinde yeni içsel süreçlerin uygulanması, dış çevreyi şekillendirerek rekabetin kurallarının yazılması, değişimde aktif rol oynayarak uygun stratejiler belirlenmesi gösterilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001; Satyanarayana vd., 2022: 4).

Proaktiflik ve büyüyen pazar beklentisiyle hareket etme, uluslararası fırsatların bulunduğu yerlere doğru bir yönelmeyi içerdiğinden, uluslararası girişimsel yönelimin temel unsurlarından biridir (Wales vd., 2019: 99). Uluslararası proaktiflik, diğer uluslararasılaşan kuruluşlardan önce fırsatların araştırılması ve kullanılması bağlamında açıklanmıştır (Satyanarayana vd., 2022: 4). Proaktiflik ile firmalar uluslararasılaşma konusunda öncü bir yaklaşım izleyerek, hedef pazara rakiplerinden önce girebilmektedir (Tayauova, 2009: 43). Bunun nedeni proaktif davranışın, firmaların bir adım önde olmasını sağlayarak, uygun teknolojiler edinmesine, stratejiler kullanılmasına ve genel olarak dış pazarlara girmeye hazır olmasına yardımcı olmasıdır (Knight, 2001: 159). Uluslararası proaktiflik, firmanın uluslararası hedeflerini gerçekleştirirken nispeten daha agresif bir duruş sergilemesine neden

olmaktadır. Agresif duruş ise; firmaya pazara ilk giren avantajı yaratmakta, finansal getirilerin ötesinde bir kazanım sağlamasına yardımcı olmaktadır (Glavas ve Mathews, 2014: 232).

Proaktif firmalar, dış pazar ihtiyaçlarına daha duyarlıdır ve yeteneklerine uyan denizaşırı fırsatlardan yararlanmaya hazırdır. Bu firmalar, pazara giriş engellerinin varlığında bile fırsatlardan yararlanma eğilimindedir. Herhangi bir ülkeye giriş yapıldığında belirsizliklerin üstesinden gelmek adına proaktif adımlar atarak (yabancı tedarikçiler, müşteriler ve ortaklıklar kurarak), dış pazardaki faaliyetlerinin yoğunluğunu arttırabilirler. Bu durum firmaların uluslararası kapsamını genişletmesine yardımcı olmaktadır (Clerc vd., 2005: 412).

2.2.2.2.4. Rekabetçi Saldırganlık

Rekabetçi saldırganlık, *“bir girişimde bulunmak veya pozisyonu iyileştirmek için rakiplerine doğrudan ve yoğun bir şekilde meydan okuma eğilimi”* olarak tanımlanmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996: 148). Covin ve Covin (1990) rekabetçi saldırganlığı, rakiplerin üstesinden gelmek ve onlara hükmetmek için örgütsel bir istek ve arzu olarak ifade edilen yönetsel bir eğilim olarak ifade etmiştir. Bazı araştırmacılar, rekabetçi saldırganlığı, proaktiflik boyutundan ayrı değerlendirmezken, Lumpkin ve Dess (1996, 1997) yapmış oldukları araştırma sonucunda bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduğunu ampirik olarak kanıtlamıştır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 18). Proaktiflik, fırsatlara bir yanıt iken, rekabetçi saldırganlık tehditlere bir yanıttır (Lumpkin ve Dess, 1997: 49).

Rekabetçi saldırganlık bazı kültürlerde girişimciliğin bir boyutu olarak ele alınırken, bazı kültürlerde daha önemsiz bir boyut olmaktadır. Birçok kültürde, rekabetçi saldırganlık girişimcilik çabaları dışında tutulmaktadır. Bu tarz kültürlerde daha çok iş birliği, ağ oluşturma ve yakın paydaş entegrasyonu gibi faktörler girişimcilik çabaları olarak değerlendirilmektedir (Covin ve Miller, 2014: 20; Wales vd., 2019: 99). Bu boyutun kültürel bağlamda farklılık göstermesi uluslararası girişimsel yönelim kavramının üzerinde durduğu konulardan bir tanesidir.

Uluslararası girişimsel yönelimin bir boyutu olarak ele alınan rekabetçi saldırganlık firma performansı ve uluslararasılaşması konularıyla ilişkilendirilmektedir. Orengo (2012), yapmış olduğu vaka çalışmasında rekabetçi saldırganlığın, uluslararası operasyonları sürdürmek ve yenilerini gerçekleştirmek için gerekli olan bir girişimsel yönelim boyutu olduğunu belirtmiştir (Orengo, 2012: 66). Bu bağlamda rekabetçi saldırganlık, bir firmanın çok rekabetçi bir ortamda rekabet avantajı elde ederek hayatta kalmasına yardımcı olmaktadır (Dadzie vd., 2020: 121; Hanif ve Irshad, 2018: 271).

2.2.2.2.5. Otonomi (Özerklik)

Otonomi, “*Bir fikir veya vizyon ortaya çıkarma ve uygulama konusunda bir bireyin veya ekibin bağımsız eylemi*” olarak tanımlanmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Ekip üyeleri, örgütsel kültürler ve ilkeler tarafından kısıtlanmadıklarında yenilikçi fikirleri daha etkili bir şekilde inceleyebilmekte ve savunabilmektedir (Edwards vd., 2014).

Risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik gibi klasik boyutlar dışında otonomi ve rekabetçi saldırganlık gibi ek boyutlar, uluslararası girişimsel yönelimi açıklamada kullanılabilmektedir (Wales vd., 2019: 99). Otonomi, yeni pazara girişi teşvik eden ve girişimsel yönelimi uluslararasılaşma ve dış pazara giriş açısından tanımlayan bir boyut olarak ele alınmaktadır. Organizasyonel politikalar, prosedürler ve uygulamalar bu boyut bağlamında incelenmektedir. Otonomi ile pazarlama, lisans stratejileri ve nihai ürün ihracatını destekleyen bağımsız eylemlerden bahsedilmektedir (Freitas vd., 2012).

Uluslararası girişimsel yönelimin her bir boyutu uluslararası girişimciliğin farklı bir yönünü vurgulamaktadır. Uluslararası girişimsel yönelimin boyutlarının yönetsel uygulamalarına ilişkin özet tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 2.8 : Uluslararası Girişimsel Yönetim Boyutlarının Yönetsel Uygulamaları

Boyutlar	Yönetim Öğeleri	
	Kategoriler	Yönetimsel Uygulamalar
Risk Alma	Genel Risk	Dış pazarlara girmek için yüksek riskli projelere yönelik güçlü bir eğilim.
	Karar Riski	Yöneticilerin dış pazarları keşfetmek için özerklik ve kişisel risk varsayımıyla hareket etme tercihi.
	Finansal Risk	Maddi kayıp riski.
	Uluslararası İşletmecilik Riski	İş düşmanlığı ile karşılaşılacak uluslararası genişlemeye yönelik eylemler.
Yenilikçilik	Dış Pazar Ürünleri	Yeni ürün sayısı, uluslararası talebi karşılamak için ürün değişikliği sayısı ve dış pazarların ihtiyaç duyduğu ürünlerde değişiklik sıklığı.
	Süreç İnovasyonu	Uluslararası faaliyet göstermek için idari, teknolojik, ürün ve pazar süreçlerinde uyarlamalar.
	Uluslararasılaşmak için Yaratıcılık	Katılım ve testler; dış pazar deneyimleri.
	Dış Pazar ile Farklılaşma	Uluslararası rakiplerin beceriksiz taklit girişimleri.
Proaktiflik	Gözlemleme	Dış pazarların gözlemlenmesi ve pazar araştırması.
	Önceden Tahmin Etme	Öncülük ve dış pazarlara yönelik saldırı eğilimi.
	Sorun Giderme	Sorun giderme ve fırsat planlaması olarak katılım ve kontrol.
	Adaptasyon ve Esneklik	Dış pazar ihtiyaçlarını karşılamak için esneklik becerilerine sahip olmak için gerekli kişilere, kaynaklara ve donanıma erişilebilirlik.
Rekabetçi Saldırganlık	Rekabete Tepki	Rakiplere ve dış pazardaki değişimlere karşı tepkisel veya saldırgan davranışlarla hareket etme.
	Finansal Rekabet	Nakit akışı maliyetlerine, karlılığa, patent maliyetine, lisanslamaya ve sertifikalara göre konumlandırma arama.
	Uluslararası İş Rekabeti	Olumsuz değişiklik eğilimleriyle yüzleşmek için saldırganlık; alışılmamış yöntemlerin taklit edilmesi, kopyalanması veya kullanılması.
	Pazar Konumlandırma	Yeni ürünler, hizmetler, dağıtım ve farklı pazarlar için uluslararası pazarlama karması.
Otonomi	Takım	Faaliyetleri önlemler ve uluslararası izleme ile koordine eden, özerk davranışa sahip liderler.
	Merkezileşme	Model yönetimi; karar ve yetki devri.
	Hesap Verebilirlik	Dış pazar araştırma eylemlerini teşvik etmek için sektörel, konsorsiyum veya bağımsız projelere katılım.
	Kurumsal Kapasite	Girişimci özelliklere sahip yöneticiler tarafından koordine edilen departman veya iş birimi eylemleri.

Kaynak: Raats ve Krakauer, 2020: 56

2.2.2.3. Uluslararası Girişimsel Yönelimin Ölçülmesi

Uluslararası girişimsel yönelim üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde nicel çalışmalarda kullanılan ölçeklerin daha çok proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma boyutlarından oluşan dokuz maddelik Covin ve Slevin (1989: 86)'ın klasik girişimsel yönelim ölçeği olduğu görülmektedir. Bu bağlamda birçok çalışma (örn. Ripollés-Meliá vd., 2007; Thanos vd., 2017; Wach vd., 2018) girişimsel yönelim ölçeğini uluslararası bağlama bile uyarlamadan kullanmıştır.

Uluslararası girişimsel yönelimi, girişimsel yönelimden farklı bir kavram olarak ele alıp, ölçeklendiren ilk çalışma Knight ve Çavuşgil'e (2004: 139)'e aittir. Knight ve Çavuşgil (2004)'in ortaya koyduğu uluslararası girişimsel yönelim ölçeği boyutlu bir yapı göstermemektedir. Yapılan incelemeler sonucunda araştırmalarda (örn. Calabrò vd., 2017), Covin ve Slevin (1989: 86)'ın ölçeğinden sonra en çok kullanılan ölçek olduğu görülmüştür. Bu ölçek dışında, uluslararası girişimsel yönelim ölçeği olarak Zhou vd. (2010: 895), Jambulingam vd. (2005: 39), Boso vd. (2012: 672) ve Gnizy ve Shoham (2014: 75) çalışmaları mevcuttur. Çalışmalarda birden fazla ölçekten de yararlanıldığı görülmektedir. Araştırmalarda kullanılan ölçeklere ve boyutlarına dair detaylı bilgiler Tablo 2.9'da gösterilmektedir.

Tablo 4.9 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçekleri ve Boyutlarına Dair Bilgiler

Çalışma Bilgisi	İncelenen Boyutlar
Zhou vd. (2010)	Proaktiflik, Yenilikçilik, Risk Alma
Zhou (2007)	Proaktiflik, Yenilikçilik, Risk Alma
Boso vd. (2012)	İhracata Yönelik Ürün Yenilikçiliği, İhracat Riski Alma, İhracat İlerlemesi, İhracatta Rekabetçi Agresiflik, İhracat Otonomisi
Gnizy ve Shoham (2014)	Boyutlu bir yapı göstermemektedir.
Jantunen vd. (2005)	Proaktiflik, Yenilikçilik, Risk Alma
Weerawardena vd. (2007, 2013)	Proaktiflik, Yenilikçilik, Risk Alma
Jambulingam vd. (2005)	Proaktiflik, Yenilikçilik, Risk Alma, Rekabetçi Agresiflik, Otonomi
Knight ve Çavuşgil (2004)	Küresel Vizyon ve Azim, Yenilikçilik ve Proaktiflik

Araştırma kapsamında firma üst yönetiminin uluslararası girişimsel yönelimi incelenmektedir. Tezin araştırma kısmında Zhou (2007), Boso vd., (2017) ve Jambulingham vd., (2005)'nin ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğe dair detaylı açıklamalar veri toplamak için kullanılan ölçekler bölümünde tartışılmıştır.

2.2.2.4. Literatürde Uluslararası Girişimsel Yönelim Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Girişimsel yönelim, işletme alanında yapılan birçok konu ile bağlantılı çalışılan bir kavram olsa da, uluslararası girişimsel yönelim kavramı üzerine yapılan çalışmalar oldukça yenidir. Bu durumun esas sebebi, iki kavram arasındaki ayrımın net yapılmamış olmasıdır. Literatürde, konuyla ilgili kavramsal çalışmalar yapılmış ve uluslararası girişimsel yönelim kavramının daha derin bir şekilde anlaşılması sağlanmıştır. Konuyla ilgili Covin ve Miller (2014), uluslararası girişimcilik literatüründe girişimsel yönelim yapısının nasıl kullanıldığına dair bir incelemede bulunmuş ve girişimsel yönelim-uluslararası girişimsel yönelim yapılarının olası ayırt edici özelliklerini tartışmıştır. Araştırmalarda elde edilen bulgular, uluslararası girişimsel yönelim kavramının, girişimsel yönelimden farklılaştığını göstermektedir. Wach (2015), uluslararası girişimsel yönelimin temellerini ve ilkelerini tartışmış ve detaylı bir incelemede bulunmuştur. Wales vd. (2019), çalışmasında girişimsel yönelim hakkında daha derin bir anlayış geliştirme ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Gelecekte uluslararası girişimsel yönelim ile ilgili hangi konulara bakılması gerektiğini ayrıntılı bir şekilde tartışmıştır. Ruzzier vd. (2020), yeni girişimlerin uluslararasılaşması için kavramsal bir çerçeve sunmuş, uluslararası girişimsel yönelim ile uluslararası girişimcilik niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Böylece uluslararası girişimcilik literatürüne model önerisi ile katkı sağlamıştır. Allen (2016), uluslararası girişimciliğin tarihsel gelişimini anlatmış ve ortaya çıkan kavramların, temel uluslararası işletme ve girişimcilik teorilerinin daha geniş bir anlayışına nasıl katkıda bulunduğunu göstermiştir.

Uluslararası girişimsel yönelim üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların genellikle nicel araştırma deseninde kurgulandığı görülmektedir. Özellikle uluslararası kapsamda yapılan çalışmaların, uluslararası girişimsel yönelim kavramı üzerine odaklandığı görülmektedir. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın çoğunlukla uluslararası performans, firma performansı, ihracat performansı (Brouthers vd., 2015: 1176; Thanos vd., 2017: 503; Yoo vd., 2019: 167; Allen, 2016: 101) ve inovasyon performansı (Freixanet vd., 2020) gibi performans değişkenleriyle ilişkilendirildiği bulgulanmıştır. Ayrıca uluslararasılaşma hızı, uluslararasılaşma kapsamı, uluslararasılaşma aşaması gibi uluslararasılaşma üzerine değişkenlerle ilişkiler de kurulmuştur (Dai vd., 2014; Ripollés-Melia vd., 2007; Wach vd., 2018; Boso vd., 2017; Calabro vd., 2017). Uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası performans ilişkisi tez çalışmasının hipotezlerinden birini oluşturmaktadır. Çalışmadaki, uluslararasılaşmaya yönelik ilişkiler hipotez oluşturma kısmında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Genel olarak; araştırmalarda uluslararası girişimsel yönelimin performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılsa da (Brouthers vd., 2015: 1176; Thanos vd., 2017: 503; Yoo vd., 2019: 167; Allen, 2016: 101), bazı çalışmalar uluslararası girişimsel yönelim-performans arasında ilişki olmadığını ileri sürmüştür (Jantunen vd., 2005). Bu durum, çalışmada kullanılan uluslararası performans göstergelerinin farklılığına bağlanarak açıklanmıştır. Örneğin, girişimsel yönelim ile uluslararasılaşma derecesi arasında bir bağlantı bulunamamıştır. Bunun nedeni, örneklemdeki firmaların yerleşik firmalar olması ve bu tür bir bağlantının daha küçük firmalar arasında daha güçlü olması olarak açıklanmıştır.

Literatürü oluşturan çalışmalar, uluslararası girişimsel yönelimin, firma performansı, uluslararasılaşma gibi firma çıktılarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca literatürde, firmalarda uluslararası girişimsel yönelimi ortaya çıkarmak ve sürekliliğini sağlayabilmek adına, uluslararası girişimsel yönelimin öncüllerini ele alan çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar, küresel zihniyet (Lin vd., 2020), girişimcinin eğitim seviyesi (De Mattos ve Salciuviene, 2019), girişimcilik bilgisi (Wach vd., 2018) gibi bireysel düzeydeki faktörlere odaklanmıştır. Ayrıca

uluslararasılaşma derecesi, uluslararasılaşma hızı, firmanın uluslararası olup olmaması (Ripollés-Meliá vd., 2007) gibi firma seviyesindeki faktörler de öncül olarak ele alınmıştır. Bunun dışında uluslararası girişimsel yönelim çalışmalarında mediatör/moderatör değişken olarak çevre (Hernández-Perlines ve Xu, 2018), bilgi (Wach vd., 2018), rekabet (Martin ve Javalgi, 2016), siyasallık (Thanos vd., 2017) gibi değişkenlere yer verildiği görülmektedir.

Literatür değerlendirmesi sonucunda uluslararası girişimsel yönelimin, bir firma için önemli bir dinamik yetenek olabileceği görülmektedir. Konuyla ilgili yapılacak çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2.3. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği

Bu bölümde; uluslararası bilgi edinme yeteneği kavramı tanımlanarak açıklanmış, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutları ayrıntılı bir şekilde tartışılmış ve uluslararası bilgi edinme yeteneğine dair ölçek çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak kavramla ilgili literatürde yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

2.2.3.1. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Kavramı

Bilgi yönetimi ve öğrenme süreçleri, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek ve uluslararası başarı için önemli bir faktör haline gelmiştir. Bilgi edinme yeteneği, organizasyonun dışındaki bilgileri toplama ve işleme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128). Uluslararası bilgi edinme yeteneği ise 'bir firmanın dış pazardaki hızla değişen ortamlara yönelik bilgiyi örgüt içine alma, örgüt içinde paylaşma ve yeni bir örgüt bilgisi haline getirerek kullanma yeteneğini' ifade etmektedir (Zhang vd., 2009: 297). Konuyla ilgili yapılan literatür taraması sonucunda uluslararası bilgi edinme yeteneği kavramı yerine, dış pazar bilgisi, uluslararası bilgi özümleme kapasitesi, kültürlerarası bilgi özümleme, ihracat pazar bilgi birikimi kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir. Kavrama ilişkin tanımlamalar Tablo 2.10'da gösterilmektedir.

Tablo 2.10 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ile İlgili Tanımlar

Tanım	Kaynak
Uluslararası bilgi edinme yeteneği, firmaların stratejik eylemlerine rehberlik etmek için uluslararası pazarlar hakkında bilgi edinme yeteneğidir.	Armario vd., 2008: 495
Belirli bir uluslararası pazarın özellikleri, iş ortamı, kültürel kalıpları, piyasa sisteminin yapısı ve en önemlisi bireysel müşterileri olarak çalıştıkları işletmelerin ve personelinin özellikleri hakkında bilgi edinme yeteneğidir.	Johanson ve Vahlne, 1977: 28
Girişimcilerin ve yöneticilerin uluslararası pazar bilgisi, ulusal sınırlar dışında faaliyet gösterdikleri pazarlarda oluşan fırsat ve tehditleri görebilmelerini ve bunlar karşısında izleyecekleri stratejileri belirlemelerini sağlayan önemli bir işletme kaynağıdır.	Tayauova, 2009: 151
Uluslararası bilgi edinme yeteneği örgütün iç ve dış kaynakları hakkında bilgi edinmeyi sağlamakta ve bunları birleştirme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca yurtdışına çıkmanın içerdiği risklerin azaltılmasına yardımcı olan bir yetenektir.	Eriksson vd., 1997: 340
Yeni anlayış ve yorumlar gerektiren farklı kültürlerden kişilerle etkileşimlerden kaynaklanan, öncelikli olarak deneyimden öğrenme sürecidir.	Kayes vd., 2005: 581

Uluslararası faaliyetlerle ilgili bilgi “nesnel(objektif) bilgi” ve “deneyimsel bilgi” olarak ikiye ayrılmaktadır (Leonidou ve Katsikeas, 1996: 536). Nesnel bilgi, standart bilgi, derleme ve aktarma yoluyla elde edilmekte ve pazarlar arasında kolayca aktarılabilmekte veya diğer şirketler tarafından taklit edilebilmektedir. Deneyimsel bilgi ise iş bilgisi (müşteriler, rakipler ve pazar), kurumsal bilgi (hükümet, kurumsal yapılar, piyasa normları ve kuralları) ve uluslararasılaşma bilgisinden oluşmaktadır (Eriksson vd. 1997: 340). Yapılan araştırmalar sonucunda, deneyimsel bilgi ile ölçümlenen uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararasılaşma sürecinde nesnel bilgiye göre daha önemli olduğu görülmüştür (Johanson ve Vahlne, 1977: 28). Bu çalışmada, uluslararası bilgi edinme yeteneği, Eriksson vd. (1997)’nin deneyimsel bilgi boyutları ile incelenecektir. Çalışmada; uluslararası bilgi edinme yeteneği üç boyut altında ele alınmaktadır. İlki, ev sahibi ülkenin yerel yönetim, kanunlar, kültür ve normlar gibi makro-çevre kurumları hakkındaki bilgi olan kurumsal bilgi veya toplumsal bilgidir. İkincisi, müşteriler, rakipler ve pazar koşulları hakkında bilgi olan ticari bilgi veya iş bilgisidir. Sonuncusu ise, firmanın uluslararası ticarete girme kapasitesi ve kaynakları hakkında bilgi olan uluslararasılaşma bilgisidir (Eriksson vd.,

1997: 343). İlk iki boyut işletmelere dış pazardaki fırsatların ve tehditlerin farkında olmalarına yardımcı olurken, üçüncü boyut firmanın yeni pazarlara açılması için uygun adımları atmasını sağlamaktadır (Zhou, 2007: 283). Uluslararası bilgi edinme yeteneğine dair boyutlar bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Uluslararası bilgi edinme yeteneğini açıklayabilmek üzere Kayes vd. (2005: 581), bir model önerisinde bulunmuştur. Model, Şekil 2.1’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir. Bu model bilgi edinme tanımlamalarında kullanılabilecek, kültürler arası yetkinlikler, deneyimsel öğrenme ve bilgi özümseme üzerine araştırmayı bütünleştiren bir kültürler arası bilgi özümseme yetkinlikleri modelini göstermektedir. Model, bilgi edinme yeteneğini hem süreç hem de içerik boyutları altında tasvir etmektedir. Bilgi işleme yatay olarak tasvir edilmekte ve bilginin bireyin içinde veya dışında olma derecesi olmak üzere iki faktör içermektedir. Bilgi içeriği dikey olarak tasvir edilmekte ve bilginin yeni veya mevcut olma derecesini göstermektedir.

	Bilgi İşleme		
		Dış	İç
	Yeni	<u>Toplama</u> Dinleme ve Gözlemleme	<u>Üretme</u> Farklı kültürlere değer verme İlişkiler kurma
Bilgi İçeriği	Mevcut	<u>Uygulama</u> Karışık fikirleri dönüştürme Aksiyon Alma	<u>Organize Etme</u> Belirsizlikle başa çıkma Başkalarını Yönetme

Şekil 2.1 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Modeli

Kaynak: Kayes vd., 2005: 582

Model kapsamında kültürler arası bilgi edinme yeteneği dört başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar şu şekilde açıklanmaktadır (Kayes vd., 2005: 582-583):

(1) Üretme (yeni içsel bilgi), bilginin elde edilebileceği durumlar yaratmak için yeni deneyimler geliştirerek ve yeni deneyimlere açık kalarak yeni bilgi yaratmayı içermektedir. Bilgi edinmede üretme süreci farklı kültürlere değer vermeyi ve ev sahibi kültür içinde ilişkiler kurmayı anlatır.

(2) Toplama (yeni dâhili bilgi), mevcut fırsatların dikkate alınmasını ve yeterince kullanılmayan bilginin mevcut kaynaklarının belirlenmesini içermektedir.

Toplama, mevcut bilgi kaynaklarının yeni koşullara uyacak şekilde yeniden yapılandırılmasını içerebilmektedir. Bilgiyi edinmede toplama süreci dinleme ve gözlemlenmeden oluşur.

(3) Organize etme (mevcut içsel bilgi), eyleme geçirilebilir olması için mevcut bilgiyi bir çerçeveye veya bağlama yerleştirmeyi içermektedir. Bilgi edinmede organize etme süreci belirsizlikle başa çıkma ve başkalarını yönetmek demektir.

(4) Uygulama (mevcut dâhili bilgi), problemleri çözmek, fırsatlar yaratmak veya değişim yaratmak için bilgiyi uygulamayı içermektedir. Bilgi edinmede uygulama süreci karmaşık fikirleri dönüştürme ve harekete geçmeyi kapsamaktadır.

Uluslararası bilgi edinme yeteneği modelinde görüldüğü üzere her bir başlığın kombinasyonu, ilgili yeteneklerle birlikte bir bilgi özümseme süreci ile sonuçlanmaktadır.

Uluslararasılaşma modeli pazarlar arasındaki psişik mesafe¹ arttıkça, gelen bilgileri doğru bir şekilde toplamanın ve yorumlamanın işletmeler için daha zor hale geldiğini varsaymaktadır. Ana ülke ve dış piyasalar arasındaki psişik mesafe, pazar seçimini etkilediği gibi giriş modu seçimini de etkilemektedir. Firmalarda uluslararası bilgi edinme yeteneği arttıkça, bu tür mesafelerin uluslararasılaşma süreçleri üzerindeki etkisi azalmaktadır (Eriksson vd., 1997: 341). Uluslararası pazarlar hakkında üstün bilgi edinme becerisine sahip olmak, firmaların rekabetin doğasını ve kurumsal faktörleri anlamalarına ve ardından yerel rakiplere ve diğer yabancı ortamlara etkin bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olmaktadır (Elango, 2009). Ayrıca; uluslararası bilgi edinme yeteneği ile uluslararası faaliyetin gerçekleşeceği pazar hakkında bilgi sahibi olunacak; ürünlerin ya da hizmetlerin hangi pazara sunulacağı, dış pazardaki müşterilerin firmadan ne beklediği gibi konular belirlenerek, rekabetçi avantaj elde edilebilecektir. Böylelikle doğru ürün/hizmet, doğru zamanda, doğru müşteriye, doğru bir şekilde ulaştırılabilecektir (Sapienza vd., 2005: 445). Başka deyişle; bir firmanın uluslararasılaşma sürecinde ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesi

¹ Psişik mesafe, farklı yasalar, dil engelleri gibi bir firmanın yerel pazardan bilgi sahibi olmasını engelleyen ve hedef pazarda iyi bir şekilde tanınması için sorun oluşturabilecek faktörlerin toplamını içermektedir (Johanson ve Vahlne, 2009).

için uluslararası bilgi edinme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Zahoor ve Al-Tabbaa, 2021: 5). Uluslararası bilgi edinme yeteneğine sahip olmayan bir firmanın uluslararasılaşacağı pazarlar hakkında bilgi sahibi olmaması, o pazarla ilgili risk almamasına sebep olacak bu da uluslararasılaşma konusunda olumsuz etki yaratacaktır.

Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararasılaşmanın önemli bir belirleyicisidir (Stoian vd., 2018; Gulanowski vd., 2018). Fakat, buradaki esas problem girişimci işletmelerin erken uluslararasılaşmasını açıklamak için nasıl kullanılabileceğidir. Bu kapsamda, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin firmaların uluslararasılaşmasını anlamak için kilit bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.3.2. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Boyutları

Uluslararası bilgi edinme yeteneği kurumsal bilgi, ticari bilgi ve uluslararasılaşma bilgisi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara dair detaylı bilgi bu bölümde tartışılmıştır.

2.2.3.2.1. Kurumsal Bilgi

Kurumsal bilgi, hükümet, kurumsal çerçeve kuralları, normlar ve değerler hakkında deneyimsel bilgi anlamına gelmektedir (Eriksson vd., 1997: 343). Başka bir tanıma göre, kurumsal bilgi yurtdışındaki işbirlikçileri belirlemek ve onlarla yakın çalışmak için gerekli endüstri bilgisini yansıtan, yöneticilere sektörlerine dair bütünsel bir bakış açısı yaratmasına yardımcı olan ve geleceğe yönelik vizyoner bir bakış açısı yaratan dünya çapında ağ bilgisidir (Stoian vd., 2018). Firmanın üst yönetim ekibinin yabancı ticaret kanunları ve yönetmelikleri hakkındaki bilgi düzeyi, hedef pazardaki devlet kurumları hakkındaki bilgi düzeyi kurumsal bilgiyi oluşturmaktadır (Zhou, 2007: 292).

Kurumsal bilgi, yabancı ülkede işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilidir (Petersen vd., 2008) ve bu nedenle pazara özeldir. Bazı kurallar, gelenekler ve uygulamalar yönetmeliklerde vb. dokümanlarda yazılı ve açık olarak görülebilmektedir. Bunların anlaşılması ve benimsenmesi nispeten kolaydır (Suárez-Ortega vd., 2016: 24). Daha derin bir düzeyde, oyunun nasıl oynandığı, yabancı ülkenin değerleri ve kültürel varsayımlarından etkilenir (Zaheer ve Mosakowski, 1997). Bu farklılıklar örtük olma eğilimindedir, bu da onları ortaya çıkarmayı zorlaştırır (Petersen vd., 2008). Kurumsal bilginin bu örtük yanını keşfederek, kurumsal bilgiye ulaşabilmek firmalara çeşitli avantajlar sağlayabilmektedir.

Kurumsal bilgi ithalat ve ihracat düzenlemelerini, ürün bilgisi ve teknik yöntemler ile ilgili düzenlemeleri, yönergeler ve düzenlemelerin yorumlanmasını, mali ve vergi düzenlemelerini, iş kurma yönetmeliklerini, fikri mülkiyet düzenlemelerini, sağlık, güvenlik ve insan kaynakları dâhil olmak üzere üretim düzenlemelerini kapsamaktadır. Örneğin; her ülkedeki ulusal yönetmelikler, ürünlerin yerel olarak nasıl pazarlanıp satılabileceğinin yanı sıra, pazara girişte uyulması gereken ithalat vergileri ve diğer gümrük gerekliliklerini sıklıkla şart koşmaktadır (Bell ve Cooper, 2018: 485).

Firmaların yabancı bir pazarda geçerli olan teknik ve ticari yasalar ve normlar hakkında yeterli bir anlayış edinmesi zor olduğundan, deneyimsel kurumsal bilgi eksikliği işletmelere çeşitli sorunlar yaratabilmektedir. Sadece kanunların ne söylediğini bilmek değil, aynı zamanda kanunun belirli bir zamanda belirli bir devlet kurumu tarafından pratikte nasıl uygulandığını bilmek de önemlidir (Eriksson vd., 1997: 344). Ayrıca kurumsal bilgi değişime tabidir. Bu nedenle firmalar bu değişikliklerden nasıl haberdar olabileceklerini ve bu değişikliklerle ilgili bilgilere nasıl erişebileceklerini belirlemek zorundadırlar (Bell ve Cooper, 2018: 489).

2.2.3.2.2. Ticari (İş) Bilgi

Ticari bilgi, müşterilerin, pazarın ve rakiplerin deneyimsel bilgisi anlamına gelmektedir (Eriksson vd., 1997: 343) ve firmaların denizaşırı günlük operasyonlarını yürütmek için gerekli olan bir bilgidir (Stoian vd., 2018). Firmanın üst yönetim ekibinin yabancı rakipler, yabancı müşteri ihtiyaçları, yabancı dağıtım kanalları, yabancı pazarlarda etkili pazarlama hakkındaki bilgisi ticari bilgisini oluşturmaktadır (Zhou, 2007: 292). Bu deneyimsel bilgi esas olarak örtük olmasına rağmen, raporlarda ve ilgili veri tabanlarında kısmen açık olabilmektedir. Böyle ikincil veri kaynakları, ilk yabancı pazar girişinde bilgi edinme fırsatı sunabilmektedir (Suárez-Ortega vd., 2016: 24).

Firmalar uluslararasılaştıklarında yeni pazarlar ve yabancı müşterilerle ilgili deneyimden yoksun olabilmektedir. Firmaların girecekleri uluslararası pazar hakkında bilgi edinmeleri gerekmektedir ve bu durum da oldukça maliyetli olabilmektedir. Buradaki maliyet işletmelerin ticari bilgi düzeyine bağlı olarak, değişmektedir (Eriksson vd., 1997: 344). Endüstrilerin rekabetçi yapısını bilmek yani potansiyel müşteriler, en çok kullanılan dağıtım kanalları, yabancı rakipler hakkında bilgi sahibi olmak uluslararası pazarlarda başarısız olma riskini düşürmektedir. Örneğin; ticaret sektöründe, bir konteynırın fiyat sürecini nasıl düzenleyeceğini bilmek; inşaat sektöründe ödemenin nasıl sağlanacağını belirlemek; kamu ihalelerinin kazanılması durumunda projenin yürütülmesinin nasıl yönetileceğini bilmek yani ticari bilgiye sahip olmak işletmelere avantaj sağlamaktadır (Suárez-Ortega vd., 2016: 29). Rakiplerin birbirlerinin başarılarını gözlemleyip kopyalayabildiği günümüzde, kolaylıkla gözlemlenemeyip kopyalanamayan müşteri bilgisi, işletme başarısına önemli bir katkı sağlamaktadır. Müşterilerin benzer ürünler arasında anında karşılaştırma yapabildikleri günümüzde, ürün ve hizmetleri belirli müşteri gereksinimlerine göre uyarlama yeteneği firmalar için oldukça önemlidir (Lesser vd., 2000: 36). Yabancı rakipler hakkında bilgi sahibi olmak, rakiplerin belirlenmesine yardımcı olarak rekabetteki kör noktaların azaltılmasına ve rakiplerin ortaya

koyabilecekleri yeni ürün ve hizmetlerin potansiyel girişinin önlenmesine yardımcı olabilmektedir (Yu vd., 2015: 472).

Ticari bilgi özellikle gelişmekte olan bir pazara giriş yapılacaksa önemli olabilmektedir. Suárez-Ortega vd. (2016: 33), KOBİ'lerin gelişmekte olan ülke pazarındaki, riskler ve işlem maliyetlerinden sıklıkla habersiz olduklarını belirtmiş, ticari bilginin herhangi bir gelişmekte olan ülkeye girmek için büyük önem arz ettiğini ampirik çalışmalar sonucunda doğrulamıştır.

2.2.3.2.3. Uluslararasılaşma Bilgisi

Uluslararasılaşma konusunda birikmiş deneyim ne bir ülkeye ne de bir giriş şekline özgüdür. Firmaya özeldir ve belirli bir firmanın uluslararası olma yolunu oluşturur. Bir firmanın uluslararasılaşmayı organize etme deneyimi, yani uluslararasılaşma bilgisi, uluslararasılaşma ile bağlantılı farklı durumlarda ve farklı ortamlarda hangi bilginin gerekli olduğunu ve bu bilginin nerede aranacağını bilmek anlamına gelmektedir (Eriksson vd., 1997: 345). Firmanın üst yönetim ekibinin uluslararası iş deneyimi, yabancı iş fırsatlarını belirleme becerisi, yabancı iş bağlantılarını yönetme hususundaki deneyimi, uluslararası operasyonları yönetme yeteneği uluslararasılaşma bilgisini oluşturmaktadır (Zhou, 2007: 292).

Uluslararasılaşma bilgisi aynı zamanda işletmenin finansman, nakliye veya evrak işleme gibi prosedürlerle ilgilenmesini sağlayan bilgiyi de içermektedir (Shamsuddoha vd., 2009). Bu bilgi, öğretilmesi zor olduğundan ve yalnızca deneyim veya taklit yoluyla edinilebildiğinden çoğunlukla örtüktür (Knight ve Liesch, 2002). Uluslararasılaşma bilgisi, uluslararasılaşma sürecinin nasıl yönetileceğine ilişkin firmaya özel genel bilgilerin yanı sıra firmanın uluslararası operasyonlara girişme kabiliyeti ve kaynakları ile ilgilidir (Suárez-Ortega vd., 2016: 23).

Ticari bilgi ve kurumsal bilgi, deneyimsel bilginin "know-why" yönü ile ilgiliyken, uluslararasılaşma bilgisi, deneyimsel bilginin "know-how"ını veya

prosedürel unsurunu kapsamaktadır. Bu bağlamda, uluslararasılaşma bilgisi, firmanın uluslararası operasyonlarını kolaylaştıracak (örneğin kaynakları ve yetenekleri uluslararası ortama uyarlamak gibi) deneyimsel bilgi gereksinimi ile ilgilidir (Hadley ve Wilson, 2003: 701). Uluslararasılaşma konusunda deneyimsiz firmalar, yeni bir yabancı ülkeye giriş yaptığında karmaşıklığın yönetimi, girişin nasıl planlanacağı, prosedürler ve evrak işlerinin (vergilendirme, finansman, nakliye vb.) nasıl ele alınacağı, yöneticilerin yabancı dillerdeki yeterliliği gibi konularda eksiklikler yaşayabilmektedir. Bu durum uluslararasılaşma bilgisi eksikliğini ortaya koymaktadır (Suárez-Ortega vd., 2016: 28).

Kurumsal bilgi, ticari bilgi ve uluslararasılaşma bilgisi bir araya gelerek uluslararası bilgi edinme yeteneğini oluşturmaktadır. Uluslararası bilgi edinme yeteneğinin bileşenleri olan bilgi türlerine ulaşmak için yararlı olan bilgi kaynakları Suárez-Ortega vd. (2016)'ın çalışmasında ortaya konmuştur. Tablo 2.11'de konuyla ilgili detaylı bilgi paylaşılmaktadır.

Tablo 2.11 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İçin Bilgi Kaynaklarının Uygunluğu

Bilgi Kaynakları	Bilgi Gereksinimleri		
	Uluslararasılaşma Bilgisi	Ticari Bilgi	Kurumsal Bilgi
Deneyim	Çok Yararlı	Yararlı Değil/Yükümlülük Olabilir	Yararlı Değil/Yükümlülük Olabilir
Ev Sahibi Ülkede Yaparak Yaşayarak Öğrenme	-	Yararlı	Yararlı
İş Ağları	Yararlı Değil/Yardımcı Olabilir	Yararlı Olabilir	Yararlı Olabilir
Sosyal Ağlar	Yararlı Değil	Çok Yararlı	Çok Yararlı
Ekonomik Oyuncular Arasında Bilgi Transferi	Yardımcı Olabilir/Yararlı	Yararlı Değil/Yardımcı Olabilir	Yararlı Değil

Kaynak: Suárez-Ortega vd., 2016: 33

Tablo 2.11’de görüldüğü üzere örneğin, ev sahibi ülkede pazar araştırması yoluyla yaparak öğrenme, yalnızca bu araştırma firmaya, sektöre ve pazara özel olduğunda faydalıdır, bu nedenle belirli bir ülkede bile endüstriler arasında genelleme yapmak son derece zordur. Sonuç olarak, masa başı araştırması gibi yürütülen pazar araştırması, pazara özel bilgi (örneğin, iş veya kurumsal bilgi) elde etmek için yararlı değildir. Sosyal ağlar bağlamında bir değerlendirme yapılacak olursa, özellikle kurumsal faktörlerin firmaların kendi ülkelerinden farklı olduğu yabancı bağlamlarda, sosyal ilişkiler bilgi engellerinin etkilerini azaltmak için çok önemlidir (Charoensukmongkol, 2015). Yöneticiler ve firma sahipleri kaynaklara, bilgiye ve önemli yeteneklere erişmek için sosyal ağı kullanabilmektedir.

2.2.3.3. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Ölçülmesi

Uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde nicel çalışmalarda kullanılan ölçeklerin temelini, kurumsal bilgi, ticari bilgi ve uluslararasılaşma bilgisi olmak üzere üç boyutlu bir yapı gösteren, Eriksson vd., (1997) ortaya koyduğu ölçeğe dayanmakta olduğu görülmektedir (Zhou, 2007; Charoensukmongkol, 2016; Armario vd., 2008; Hadley ve Wilson, 2003; Ciszewska-Mlinaric, 2016; Hughes vd., 2019, Mostafiz vd., 2021). Konuyla ilgili yapılan araştırmaların bazıları ise uluslararası bilgi edinme yeteneğinin yabancı müşteri talepleri (Pauluzzo, 2021) ya da kurumsal bilgi (Ling-Yee, 2004) gibi yalnızca bir noktaya odaklanarak araştırmalarını gerçekleştirmiştir. Araştırmaların bir kısmı ise uluslararası bilgi edinme yeteneğini boyutlu bir yapı göstermeyen, 4 ya da 5 soruluk anketler ile gerçekleştirmiştir (Lyles ve Salk, 1996; Naldi ve Davidsson, 2014; Williams vd., 2016; Armario vd., 2008). Ölçeklere ve boyutlarına dair detaylı bilgiler Tablo 2.12’de gösterilmektedir.

Tablo 2.12 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçekleri ve Boyutlarına Dair Bilgiler

Ölçek Bilgisi	İncelenen Boyutlar
Eriksson vd., (1997)	Kurumsal Bilgi, İş Bilgisi, Uluslararasılaşma bilgisi
Zhou, (2007)	Kurumsal Bilgi, İş Bilgisi, Uluslararasılaşma bilgisi
Suárez-Ortega vd., (2016)	Uluslararasılaşma Bilgisi, İş Bilgisi, Fırsat Tanıma Bilgisi
Pauluzzo, (2021)	Yabancı müşteri taleplerine odaklanan boyutsuz bir yapı
Charoensukmongkol, (2016)	Kurumsal Bilgi, İş Bilgisi, Uluslararasılaşma bilgisi
Armario vd., (2008)	Boyutlu bir yapı göstermemektedir.
Hadley ve Wilson, (2003)	Kurumsal Bilgi, İş Bilgisi, Uluslararasılaşma bilgisi
Ling-Yee, (2004)	Kurumsal Bilgi
Naldi ve Davidsson, (2014)	Boyutlu bir yapı göstermemektedir.
Lyles ve Salk, (1996)	Boyutlu bir yapı göstermemektedir.
Williams vd., (2016)	Boyutlu bir yapı göstermemektedir.

Araştırma kapsamında firma üst yönetiminin uluslararası bilgi edinme yeteneği incelenmektedir. Tezin araştırma kısmında Zhou (2007)'nin ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğe dair detaylı açıklamalar veri toplamak için kullanılan ölçekler bölümünde tartışılmıştır.

2.2.3.4. Literatürde Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Literatür taraması sonucunda uluslararası bilgi edinme yeteneğinin çoğunlukla uluslararası performans, uluslararasılaşma hızı gibi uluslararasılaşma ile ilgili kavramlarla ilişkilendirildiği görülmüştür. Özellikle son yıllarda, girişimsel yönelim, ağ bağlantıları gibi kavramlar da uluslararası bilgi edinme yeteneği ile ilişkilendirilen kavramlar olmuştur.

Uluslararası bilgi edinme yeteneği firmalar için önemli bir kaynak olmakta ve firmaların ihracat/uluslararası performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı görülmektedir (Zhou 2007). Yetersiz uluslararası pazar bilgisi, firmaların uluslararası faaliyetleri geliştirmelerinde büyük bir engel olarak görülmüştür. Buna göre, bir firma uluslararası pazara girdikten sonra dış pazarları ve tüketicilerini iyi anlarsa, satışları artıracak ve böylece uluslararası performansı da artacaktır (Li ve Çavuşgil, 2000).

Haahti vd. (2005)'nın, Finlandiya ve Norveç bağlamında faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmaya göre, bilgi yoğunluğunun ihracat performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka deyişle; ihracat pazarları hakkındaki bilgilerini geliştirmeye odaklanan firmaların daha iyi ihracat performansına sahip oldukları görülmüştür. Benzer şekilde Ling-Yee (2004)'nin çalışmasında, uluslararası pazar bilgisinin Çinli imalat firmaları arasında ihracat yoğunluğunu (yani firmanın toplam satışlarının yüzdesi olarak yabancı satışlar) arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ciszewska-Mlinaric (2016), çalışmasında, KOBİ'lerin uluslararasılaşması için bilgiye dayalı kaynakların önemini incelemiştir. Bulgular, uluslararası pazar bilgisinin uluslararası performansla pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca stratejik niyet ve uluslararasılaşma süresinin dış piyasa bilgisi ile firmaların uluslararası performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Stratejik niyet, yabancı pazar bilgisi stoğunu arttırmakta ve bu da firmaların uluslararası pazarlarda daha iyi performans elde etmesini sağlamaktadır (Ciszewska-Mlinaric, 2016). Williams vd. (2016), uluslararası pazar bilgisinin gelişmekte olan ülke firmalarının yenilikçi performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide ülke satış genişliğinin, yani firmanın satış yaptığı ülkelerin çeşitliliğinin, aracılık etkisini incelemiştir. Yapılan ampirik araştırmalar sonucunda, uluslararası pazar bilgisinin yenilikçi performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve bu ilişkiye ülke satış genişliğinin aracılık ettiği bulgulanmıştır. Çinli firmalardaki yöneticilerin yenilik arayışlarında çok çeşitli uluslararası kaynaklardan gelen yabancı pazar bilgilerine erişme, bunları entegre etme ve kullanma konusunda etkili yetenekler geliştirdikleri görülmüştür (Williams vd., 2016). Langseth vd. (2016), KOBİ'lerde uluslararasılaşmayı mümkün kılan, motive eden, arabuluculuk eden faktörleri incelediği çalışmasında, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin önemine dikkat çekmiştir (Langseth vd., 2016).

Mostafiz vd. (2021), çalışmalarında, uluslararası pazar bilgisi edinmenin firma performansını artırması için nasıl kullanılması gerektiğini incelemiş ve her tür firma (genç ve olgun) ortak bir yol izliyor mu? sorusuna cevap aramıştır. Araştırma sonucunda, yeni uluslararasılaşan firmaların fırsat keşfetme kapasitesini artırarak yabancı firmalardan ve kurumsal bilgiden üstün performans elde ettikleri, olgun

firmaların ise uluslararasılaşma bilgisinden ve fırsatlardan yararlanma kabiliyetinde başarılı oldukları görülmüştür (Mostafiz vd., 2021). Bu bağlamda, firmaların uluslararası pazara giriş zamanı da uluslararasılaşma performansını etkileyebilmektedir. Uluslararası arenada uzun zamandır var olan firmaların, dış pazar bilgisi elde etme yeteneğinin, genç firmalara nazaran daha fazla olduğu görülmektedir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma aşamaları göz önüne alındığında, küresel doğan firmalardan ya da çok uluslu firmalardan farklılaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda, firmaların türüne göre önem verdikleri firma kaynakları da değişebilmektedir. Hughes vd. (2019), çalışmalarında ağ temelli ve bilgi temelli faktörlerin uluslararası performans için nasıl önemli olduğu ve her KOBİ ve küresel doğan işletme için de aynı önemi paylaşıp paylaşmadığını incelemiştir. Sonuçlar, her iki firma grubunda da ağ boyutunu önemli bir kaynak olarak bulmuş olsa da küresel doğan işletmelerin iş birliği yoğunluğunun yanı sıra uluslararası pazar bilgisi ve eğitimine çok daha fazla odaklandığı sonucuna ulaşmışlardır (Hughes vd., 2019). Huang ve Shen (2019), uluslararası yeni girişimlerin ilk giriş hızının uluslararası performans üzerindeki etkisinin tam olarak anlaşılmasını sağlamak için uluslararası bilgi edinme motivasyonunu ve becerisini entegre etmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda uluslararası pazar bilgisi edinme konusunda, yükseköğrenim oryantasyonuna sahip yöneticiler tarafından yönetilen ve daha iyi kurumsal ortamlarda bulunan uluslararası yeni girişimlerin, makul başlangıç hızından daha fazla uluslararası büyüyerek kazanç elde ettiği sonucuna varılmıştır (Huang ve Shen, 2019). Bu bağlamda hızlı uluslararasılaşabilmek için firmaların uluslararası pazarları çok iyi bilmeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin dış bilgi edinme, dış ağlar oluşturma, küresel hareketliliğin karmaşıklıklarını yönetme ve uluslararasılaşmayı sağlama becerisini geliştirmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Firmaların uluslararası bilgi edinerek ve uygulayarak daha esnek ve yenilikçi olması başarılarında önemli rol oynayacaktır (Dabić vd., 2020). Özellikle; kısa bir ürün yaşam döngüsü ve yoğun rekabet ile karakterize edilen endüstriler için, farklı pazarlarda belirli müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi KOBİ'lerin başarısı için kritik öneme sahiptir (Tolstoy, 2014). Uluslararası bilgi edinme ya da dış pazar bilgisi ile ilgili yapılan çalışmaların neredeyse tümünde uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, firmalar için önemli bir stratejik kaynak olarak ele alındığı görülmektedir.

Literatür incelemesi sonucunda; uluslararası bilgi edinme yeteneğinin firma için uluslararasılaşmada kilit bir kaynak olduğu görülmüştür. Konuyla ilgili firma düzeyinde yapılacak çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2.4. KOBİ'lerin Uluslararasılaşması

Uluslararasılaşma, ekonomik faaliyetlerin ulusal sınırların dışına taşınması, coğrafi genişlemesi olarak ifade edilmektedir (Ruzzier vd., 2006: 477). Uluslararasılaşma ile firmalar uluslararası iş faaliyetlerine katılımlarını arttırmakta (Fletcher, 2001: 26) ve firmanın temel yeteneğine ve dış çevredeki fırsatlara odaklanmaktadır (Penrose, 1959). Çalışma kapsamında KOBİ uluslararasılaşmasına odaklanılmıştır, buna bağlı olarak; KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine yapılan tanımlamalar ve tanımların odaklandıkları noktalar Tablo 2.13'te özetlenmiştir.

Tablo 2.13 : Odak Noktalarına ve Araştırma Yaklaşımlarına Göre KOBİ Uluslararasılaşması Tanımları

Yazar	Tanım	Odaklanılan Nokta
Welch ve Luostarinen (1993)	Uluslararasılaşma, bir firmanın uluslararası operasyonlarının dışa yönelimidir.	Süreç, firma operasyonları
Calof ve Beamish (1995)	Uluslararasılaşma, uluslararası operasyonlara katılımı artırma sürecidir.	Süreç, firma operasyonları
Johanson ve Mattson (1993)	Uluslararasılaşma, firmaların operasyonlarını (strateji, yapı, kaynaklar vb.) uluslararası ortamlara uyarlama sürecidir.	Süreç, firma operasyonları
Johanson ve Vahlne (1990)	Uluslararasılaşma firmanın hedeflerine ulaşması için sürekli olarak ilişkiler kurduğu, bu ilişkileri geliştirdiği, sürdürdüğü ve sonlandırdığı kümülatif bir süreçtir.	İlişkiler, süreç
Lehtinen ve Penttinen (1999)	Uluslararasılaşma genişleme, penetrasyon ve entegrasyon yoluyla diğer ülkelerdeki iş ilişkileri ağlarının geliştirilmesidir.	Ağ bağlantıları, ilişkiler
Lehtinen ve Penttinen (1999)	Uluslararasılaşma, firma ve uluslararası çevresi arasındaki ilişkilerle ilgilidir, temelini personelin bilişsel ve tutumsal çevikliğinden alır ve içe, dışa ve iş birliğine dayalı operasyonlar olmak üzere farklı uluslararası faaliyetlerin geliştirilmesi ve kullanılması sürecinde somut olarak kendini gösterir.	İlişkiler, firma operasyonları, süreç, çevre

Ahokangas (1998)	Uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetler için kaynak stoklarının harekete geçirilmesi, toplanması ve geliştirilmesi sürecidir.	Kaynaklar, süreç
------------------	---	------------------

Kaynak: Ruzzier vd., 2006: 479

Bir firmanın uluslararası ticarete katılımı, ürünlerini dış pazarlara sattığında, yurtdışından ürün satın aldığı veya bir alanda yabancı bir firmayla iş birliği yapmaya başladığında ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, uluslararası operasyonların “uluslararasılaşmanın bütünsel doğasını” gösteren “içeride”, “dışarıda” ve “işbirlikçi” operasyonlara bölünebileceğini göstermektedir (Korhonen, 1999). Uluslararasılaşma çok boyutlu bir olgu olmasına rağmen, bu çalışma KOBİ’lerin dışa dönük uluslararasılaşmasına odaklanmaktadır.

Dışa dönük uluslararasılaşmayı incelemek Ruzzier vd., (2006: 480)’na göre aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir:

(1) Uzun vadede bir şirketin, organizasyonun veya bir ülkenin rekabet avantajını, içeriye dönük operasyonlardan daha çok, dışarıya dönük operasyonlar artırabilmektedir.

(2) Firma düzeyinde dışa dönük uluslararasılaşma ürün ve süreç yeniliği, kapasitenin daha iyi kullanılması, beceri geliştirme ve genel olarak iyi bir iş performansına yol açarak fayda sağlamaktadır.

(3) Ülke düzeyinde dışa dönük uluslararasılaşma, üretkenlik performansı, istihdam, döviz birikimi, endüstriyel refah ve toplumsal refah gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

(4) Uluslararası pazarlarda görülen yoğun rekabet, entegrasyon ve liberalleşme, firmaların büyümesi, karlılığı ve hatta hayatta kalması için dışa dönük uluslararası faaliyetleri bir zorunluluk haline getirmiştir.

(5) Dışa dönük uluslararasılaşma süreci ve ilgili işlemler hakkındaki bilgiler, içe dönük uluslararasılaşmadan daha karmaşıktır.

Küresel pazarlar önceden çok uluslu şirketlerin oyun alanıyken (Etemad vd., 2001: 481) günümüzde imalat, ulaşım ve iletişimdeki son gelişmeler KOBİ’lerin yerelden uluslararası boyuta geçmesine olanak sağlamıştır. Ayrıca iş dünyasının daha

rekabetçi hale gelmesi ve giderek küreselleşmesi, KOBİ'lerin ayakta kalabilmek için kendi ulusal sınırlarının dışına bakmalarını zorunlu hale getirmiştir (Lee vd., 2012). Teknolojinin hızlı gelişimi, uluslararasılaşma stratejilerini KOBİ'ler için daha erişilebilir hale getirmiştir. Uzaktan çalışma, yapay zekâ, IoT (nesnelerin interneti), mobil uygulamalar ve sosyal medya, KOBİ'lere büyümesi ve uluslararasılaşması için olanak sağlamıştır (Caputo vd., 2016; Lee vd., 2012). Bu tür teknolojik gelişmeler, daha entegre tedarik zincirlerine; tedarikçiler ve ortaklarla daha hızlı temaslara izin vermiş, (Mangematin vd., 2003) aynı zamanda fiziksel mesafeleri azaltmıştır (Dabic vd., 2020: 705).

KOBİ'ler uluslararasılaşarak ekonomik büyümeyi ve yeniliği giderek daha da fazla beslemiştir (Dabic vd., 2020: 705). KOBİ'lerin uluslararasılaşması, çoğu ülkenin büyüme stratejisinde temel bir bileşen haline gelmiştir (Chandra vd., 2020: 1281). Tüm bu benzeri nedenlerle KOBİ uluslararasılaşması literatürde oldukça fazla çalışılan bir konu olmuştur (örn., Oviatt ve McDougall, 1994; Rialp vd., 2005).

KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine oldukça fazla çalışma yapılmış olması doğrultusunda konuyla ilgili literatür taramaları sayıca fazladır. Bu nedenle, konu hakkında kapsamlı bir çerçeve çizmek için, KOBİ uluslararasılaşması ile ilgili yapılan literatür taraması çalışmaları Tablo 2.14'de özetlenmiştir.

Tablo 2.14 : KOBİ Uluslararasılaşması Konusunda Yapılan Literatür Taraması Çalışmaları

Yazar	Odaklanılan Konu	Araştırma Yöntemi	İncelenen Yıl Aralığı	İncelenen Veri Tabanı	İncelenen Çalışma Sayısı	Temel Bulgular
Chandra vd., (2020)	Gelişmekte olan ülke KOBİ'lerinin uluslararasılaşma engelleri	Sistemantik Literatür Taraması	2007-2017	Elsevier, SpringerLink , Taylor, Emerald, SAGE, JSTOR, ProQuest, Web of Science, Scopus and Google Scholar	230 makale	Araştırmada gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin, gelişmiş ülkelere farklı zorluklarla karşı karşıya oldukları belirtilmiştir. Çalışma kapsamında gelişmekte olan ülke KOBİ'lerinin uluslararasılaşmasını etkileyen önemli iç ve dış değişkenler tasvir edilerek bir çerçeve oluşturulmuştur. En önemli iç değişkenin girişimsel yönelim olduğunun üzerinde durularak, “girişimciliğin” rolünün önemli olduğuna işaret edilmiştir. Dış faktörler kapsamında ise kurumsal kısıtlamaların, sosyal ve kültürel etkenlerin gelişmekte olan ülke KOBİ'lerinin uluslararasılaşması sürecinde çok önemli olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, hükümetten ve diğer kurumlardan sağlanan destek yoluyla bu kısıtlamaları belirlemeleri ve üstesinden gelmeleri gerektiği belirtilmiştir. Uluslararasılaşmanın başında olan KOBİ'ler, ağ bağlantıları kurmalı ve başarılı bir şekilde uluslararasılaşan iş kümelerinden yardım almalıdır. Bu durum, KOBİ'lerin girişimcilik ve uluslararasılaşma hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşması için stratejileri taklit etmelerine ve uygulamalarına olanak tanımaktadır. Çalışma kapsamında ayrıca KOBİ uluslararasılaşması ile ilgili yeni teorik önermelerde bulunulmuştur.
Steinhäuser vd., (2021)	KOBİ'lerin uluslararasılaşması	Bibliyometrik Analiz	1998-2017	Scopus	669 makale	Araştırma kapsamında KOBİ uluslararasılaşmasının öncülleri, KOBİ uluslararasılaşma modelleri ve KOBİ uluslararasılaşmasının çıktıları üzerine kavramsal bir çerçeve çizilerek, mevcut literatürün durumu ortaya konmuştur. Her bir başlık bireysel, firma düzeyi ve makro düzey olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Model doğrultusunda alanın gelişiminin yeni, yıkıcı temalar doğrultusunda değil

						uluslararası yönetim literatüründeki geleneksel yaklaşımlar doğrultusunda olduğuna vurgu yapılmıştır. Ortaya konan kavramsal çerçeve doğrultusunda gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur. Öncüllere ilişkin iki ana öneri: (1) belirli bireysel düzeydeki ve firma düzeyindeki yeteneklerin KOBİ'lerin uluslararasılaşma kararları üzerindeki etkisini ve (2) ağların sosyal yönlerini ve KOBİ'lerin uluslararası genişlemesini araştırmaktır. Uluslararasılaşma modeline ilişkin iki ana öneri: (1) KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında girişimsel yönelim ve fırsat tanımanın rolünü incelemek ve (2) KOBİ'lerin yeni uluslararasılaşma modelleri ve çoklu stratejileri (hızlı uluslararasılaşma) üzerine araştırmalar yapmaktır. Son olarak çıktılara yönelik iki ana öneri: (1) firma kaynaklarının rolü (aile firmaları ve diğerleri) ve bunların KOBİ'lerin uluslararası performansı ile ilişkilerini araştırmak ve (2) yenilik türlerinin uluslararasılaşma derecesi üzerindeki etkisini incelemektir.
Zahoor vd., (2020)	KOBİ'lerin iş birlikleri ve uluslararasılaşması	Sistemantik Literatür Taraması	1994-2019	EBSCOhost Business Source Complete, Elsevier Science Direct, Web of Science (ISI), ABI Inform, Google Scholar, SAGE Journals	105 makale	Çalışmanın genel amacı, KOBİ'lerin işbirlikçi uluslararasılaşmasına odaklanan ampirik ve kavramsal araştırmaları sistemantik olarak analiz etmek ve alanın son otuz yılda kaydettiği ilerlemenin haritasını çıkarmaktır. Bu bağlamda uygulanan çeşitli teoriler ve kavramsal perspektifler tartışılmış ve organizasyonlar arası ilişkilerin farklı yönlerini tanımlayan bütünleştirici bir çerçeve sunulmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda, ampirik araştırmaları desteklemek ve alanın güvenilirliğini artırmak için teorinin güçlü veya sistemantik olarak kullanmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca çok az sayıda çalışmanın, yeni girişimlerin bireysel veya çevresel düzeydeki öncüllerini dikkate aldığı görülmüştür. İncelenen çalışmalarda genellikle KOBİ'lerin belirli bir zaman noktasındaki göreceli

				Wiley Online Library		başarısına dayalı değerlendirmeler yapılmıştır. KOBİ'lerin uluslararası pazara giriş sonrası büyümesi ya da hayatta kalması ile ilgili oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Son olarak, araştırma kapsamında öncüller ve sonuçlar arasındaki ilişkide aracı bir mekanizma olarak işbirliği etkinliğini araştıran çalışmalara odaklanılmıştır. Bu akış kapsamında yapılan araştırmaların da oldukça az olduğu görülmüştür.
Ribau vd., (2018)	KOBİ'lerin uluslararasılaşması	Literatür Taraması	1977-2014	EBSCO, Emerald, Web of Science, and Science Direct	554 makale	Araştırma sonucunda, bu alanda uluslararasılaşma süreci, stratejik perspektif ve ağ temelli yaklaşım gibi klasik konuların en çok odaklanılan konular olduğu görülmüştür. Konuyla ilgili yapılan çalışmaların küresel doğan işletmeler, uluslararası yeni girişimler, hızlı uluslararasılaşma, erken uluslararasılaşma, uluslararası yetkinlikler ve pazar seçimi gibi konuları incelediği görülmüştür. Ayrıca KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine yapılan çalışmaların çoğu Avrupa'da yapılmıştır. KOBİ'lerin uluslararasılaşması konusunda dünya çapında genellemelerde bulunabilmek için Afrika, Latin Amerika, Asya gibi gelişmekte olan ekonomileri de ele almak gerektiği belirtilmiştir. Uluslararasılaşmanın performansı nasıl etkilediğine ve uluslararası performansın KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını nasıl desteklediğine ilişkin bilgilerin hala sınırlı olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında ulaşım sistemleri, lojistik ve iletişimdeki teknolojik gelişmelerin KOBİ'lerin yurtdışında iş yapmasını nasıl kolaylaştırdığı ve ekonomik entegrasyonların KOBİ'lerin uluslararasılaşma modellerini ve sonuçlarını nasıl etkilediği konularında çalışmaların eksik olduğu görülmüştür. Ayrıca KOBİ'ler kıtalar arasında uluslararasılaştığında farklı kültürel boyutların uluslararasılaşma yolunu nasıl etkilediği konusu da gelecek çalışmalarda ele alınabilecek bir konu olarak belirtilmiştir.

						KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına ilişkin genel araştırmalar, içe dönük perspektiften çok dışa dönük perspektife odaklanmıştır. Bu kapsamda daha holistik yaklaşımların ele alınması gerektiğinin altı çizilmiştir. İhracatın geri çekilmesi, elden çıkarılması, ülke dışı üretimden içeride üretime dönme ve yeniden uluslararasılaşma konusunda araştırma eksikliği olduğu belirtilmiştir. Son olarak özellikle küçük aile şirketlerinin kilit bir rol oynadığı gelişmekte olan ekonomilerde, KOBİ'lerin aile ve aile dışı yöneticileri arasındaki ayrımla ilgili yeterli araştırma olmadığı görülmüştür.
Dabić vd., (2020)	KOBİ ve uluslararası girişimlerin uluslararasılaşması	Bibliyometrik Analiz	1992-2018	Web of Science	762 makale	Araştırmada, KOBİ'ler ve uluslararası girişimcilik konusuyla ilgili yapılan çalışmalar, incelenen konular, yararlanılan teoriler ve kullanılan yöntemler olmak üzere üç kademede incelenmiştir. Konular bağlamında elde edilen sonuçlar, KOBİ'lerde bilgi yönetimine dikkat çekici ve artan bir ilgi olduğu yönündedir. İkinci olarak, KOBİ'lerin beşeri sermaye yönlerine artan bir vurgu vardır. Daha kaliteli beşeri sermayeye sahip insanların, ilgili görevleri yerine getirmede daha iyi performans gösterdiği ileri sürülmüştür. Dahası, beşeri sermayeyi içeren KOBİ çalışmalarının tipik olarak girişimciye odaklandığı, KOBİ'lerde alt düzeyde çalışan kişilere daha az ilgi gösterildiği görülmüştür. İncelenen konular bağlamında dikkat çeken noktalardan bir diğeri, gelişmekte olan pazarlarla ilgili çalışmaların az olmasıdır. Literatürdeki çalışmalar genellikle gelişmiş ülkeler üzerinde yapılmış ve Orta ve Doğu Avrupa'daki firmaların uluslararasılaşmasına odaklanılmıştır. Gelişmekte olan pazarda KOBİ'lerin girişimsel yöneliminin stratejik önemi hakkında mevcut bilgi birikimini geliştirmek için daha fazla çalışma yapılması gerektiği ortaya konulmuştur. Son olarak KOBİ'ler ve uluslararası girişimcilik üzerine yapılmış olan

						çalışmaların altı temel teorinin çerçevesinde kurgulandığı görülmüştür. Bu teoriler: (1) Uppsala modeli, (2) küresel doğan işletmeler, (3) ağ teorisi, (4) işlem maliyeti teorisi, (5) girişimcilik teorisi ve (6) kaynak temelli yaklaşımdır.
Lahiri vd., (2020)	Strateji tripodu çerçevesinde n KOBİ uluslararasılaşması	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	EBSCO Host, ABI/Inform, JSTOR, Google Scholar	52 makale	Araştırma sonucunda aile KOBİ'lerinin uluslararasılaşma stratejilerinin, kaynak bazlı, kurum bazlı ve sektör bazlı faktörlere bağlı olarak değişebileceği görülmüştür. Tek bir faktör doğrultusunda uluslararasılaşmayı analiz etmek veya yorumlamak yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda uluslararasılaşmayı yeterince anlayabilmek için üç faktöre de ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır. Gelecek çalışmaların kaynak temeli kapsamında yapısal, fonksiyonel, etkiye dayalı, ağ bağlantılarına dayalı ve biliş tabanlı kaynaklara odaklanabileceği belirtilmiştir. Endüstri temeli kapsamında ise endüstri yapısı ve endüstri kültürünün incelenebileceği belirtilmiştir. Son olarak kurumsal temel kapsamında ana ülke kurumlarına ve ev sahibi ülke kurumlarına odaklanabileceği belirtilmiştir.
Elbanna vd., (2020)	KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına ilişkin karar verme	Sistemantik Literatür Taraması	2000-2016	EBSCO, ProQuest, JSTOR Business, Emerald, Science Direct	70 makale	Genel olarak, KOBİ karar vericilerinin iç yetkinliklerini ve yeteneklerinin farkında olmaları, karar verme için dış çevre koşullarının etkilerini anlamaları; dış pazarlardaki fırsatlardan yararlanmak için mevcut ağ bağlantılarına, uluslararasılaşma bilgi ve deneyimlerine ne kadar güvenebileceklerini bilmeleri önemlidir. KOBİ'lerin uluslararasılaşma konusunda karar vermesinde daha fazla rasyonelliği teşvik edeceği tahmin edilen öncül faktörler dört grupta ele alınmıştır: karara dayalı öncüller, karar vericiye dayalı öncüller, firmaya dayalı öncüller, çevreye dayalı öncüller. Karara dayalı öncüller olarak karar tipi, belirsizliğin yoğun olması, planlanan girişim, konunun karmaşıklığı, zaman baskısının olmaması sıralanmıştır. Karar vericiye dayalı öncüller genç yaş, az çalışma süresi, az

						iş deneyimi, yüksek eğitim seviyesi, çok sayıda karar vericinin olması, demografik çeşitliliğin fazla olması vb. olarak ifade edilmiştir. Firmaya dayalı öncüller düşük uluslararasılaşma performansı, yüksek uluslararası satış yüzdesi, firmanın büyük olması vb. olarak sıralanmıştır. Çevreye dayalı öncüller ise yüksek rekabet, agresifliğin yüksek olması, yüksek çevresel karmaşıklık, bölgesel veya küresel kriz tehdidi, endüstriye ilişkin yüksek bilgi tabanı vb. olarak belirtilmiştir.
Munteanu vd., (2022)	Uluslararasılaşma, KOBİ'ler ve kişilik	Sistemantik Literatür Taraması	1969-2020	Web of Science, EBSCO Host	26 makale	Çalışma kapsamında hangi bireysel özelliklerin uluslararasılaşmada etkili olduğu ve bu özelliklerin uluslararasılaşma sürecini ve sonuçlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda, proaktiflik ve risk alma veya başarı güdüsü gibi girişimcilik özelliklerinin, uluslararasılaşmanın başlamasına yol açan niyetleri, fırsat tanımlama süreçlerini ve pazara giriş kararlarını şekillendirdiği görülmüştür. Ayrıca girişimcilik özellikleri uluslararasılaşma derecesini ve hızını da etkilemektedir. Küresel yönelim, küresel zihniyet ve kültürel zekâ ile ilişkili tutumlar, girişimcilerin uluslararası fırsatları görmesine ve benzersiz yetenekler geliştirerek uluslararası stratejiler oluşturmalarına ve bu vizyonlara göre hareket etmelerine olanak tanımaktadır.
Vătămănescu vd., (2019)	Entelektüel sermaye, KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi	Sistemantik Literatür Taraması	2000-2018	Web of Science (Clarivate Analytics), EBSCO Business Source Complete,	102 makale	Yapılan araştırma sonucunda amaç ve yaklaşımların çeşitliliğine rağmen alandaki kavramsal makalelerin az olduğu ortaya çıkmıştır. İncelenen makalelerin çoğu, nicel temelli ampirik çalışmalardır. Nitel ya da karma yöntem ile yapılan çalışmalar yetersizdir. Literatür taraması sonucunda, ampirik çalışmalarda incelenen araştırma örneklerinin çoğunun Avrupa ülkelerinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Ülkeye özgü analizlerden elde edilen bulguları genelleştirmek amacıyla araştırma alanının genişletilmesi

				ScienceDirect		gerekmektedir. KOBİ'lerin uluslararasılaşmasıyla ilgili olarak entelektüel sermaye türüne göre çalışmaların beşerî sermayenin rolüne vurgu yaptığı görülmüştür. Bunu ilişkisel sermayenin rolü izlemektedir. Son yıllarda ise yapısal sermayenin önemi görülmektedir. Entelektüel sermayenin belirli boyutlarının belirli uluslararasılaşma aşamaları veya stratejileri üzerindeki etkisi arasındaki bağlantıya ilişkin daha kapsamlı araştırmalar yapılması gerektiği belirtilmiştir.
Bužavai tève Korsaki enè, (2018)	KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında kişiler arası ve örgütler arası ağların rolü	Bibliyometrik Analiz	2000-2017	Clarivate Analytics	Belirtilmemiş.	Yapılan araştırma sonucunda ağ bağlantılarının uluslararası faaliyetler için gerekli olduğu ve firmaların yenilik ve küçüklük yükümlülüğünün üstesinden gelmesine yardımcı olduğu görülmüştür. Ayrıca ağ bağlantıları, riski paylaşma, uluslararası alanda daha hızlı genişleme ve mülkiyet haklarını koruma olasılığı nedeniyle küçük firmalar için faydalıdır.
Kiss vd., (2012)	Gelişmekte olan ülke KOBİ'lerinin uluslararasılaşması	Sistemantik Literatür Taraması	Zaman aralığı belirtilmemiş	Belirli dergiler incelenmiş	88 makale	Gelişmekte olan ülke KOBİ'lerini inceleyen ilk literatür taramasıdır. Özellikle girişimcilik ve uluslararası işletme alanlarında önde gelen dergilerde konuyla ilgili çalışmaların hala oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Gelecekte gelişmekte olan ülkelerde uluslararası girişimcilik araştırmalarının etkisini iyileştirmek için araştırmacıların daha güçlü bir teorik temel, daha iyi bağlamsal ve metodolojik altyapı benimsemeleri gerektiği tartışılmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma sonucunda bölgesel olarak (Afrika, Doğu Asya ve Pasifik, Orta ve Doğu Avrupa ve Orta Asya, Latin Amerika, Doğu Asya, Kuzey Afrika ve Güney Asya) çıkarımlar yapılmıştır. Gelecek araştırmalar için bir yol haritası çizilirken, uluslararası girişimcilik çalışmaları iki açıdan incelenmiştir. İlk olarak, uluslararası girişimci aktörlerin (kuruluşlar, gruplar veya bireyler) davranışlarına odaklanılmıştır. Ardından girişimciliği farklı ulusal bağlamlarda karşılaştırmışlardır.

Puslecki vd., (2015)	Polonya’da yapılmış uluslararası işletme çalışmaları	Literatür Taraması	1990-2014	EBSCO, Science Direct, Emerald, JSTOR	342 makale	Orta Doğu Avrupa bölgesinde yapılacak bir çalışmanın uluslararası işletmecilik alanına katkı sağlayabileceği ve yapılan çıkarımların gelişmekte olan ekonomiler için faydalı olabileceği ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda, makro ve mikro seviyelerde uluslararasılaşmanın, uluslararası firma rekabet gücünün ve uluslararası girişimciliğin en baskın araştırma alanları olduğu görülmüştür. Bu çalışmaların çoğunlukla nicel araştırma yöntemleri kullanılarak kurgulandığı belirtilmiştir. Gelecek çalışmaların performans ve rekabet gücüne odaklanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca makro, mezo ve mikro düzeydeki değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmasına da önem verilmesi gerekmektedir.
Kazlaus kaitė vd., (2015a)	Gelişmekte Olan Ekonomiler Bağlamında Yeni Girişim Uluslararasılaşmasının Hızı ve Kapsamı	Sistematisik Literatür Taraması	Zaman aralığı belirtilmemiş iş	Bilgi verilmemiş	Bilgi verilmemiş	Gelişmiş ekonomilerdeki emsallerinden farklı olarak, gelişmekte olan ekonomilerden yeni girişimlerin uluslararasılaşmasının temel olarak iç pazarlarındaki itici faktörler (küçük pazarlar, düşük büyüme potansiyeli, yüksek rekabet, istikrarsızlık gibi) tarafından yönlendirildiği sonucuna varılmıştır.
Kazlaus kaitė vd., (2015b)	Gelişmekte olan ülke KOBİ’lerinin uluslararasılaşmasının kaynak temelli yaklaşım ile ele alınması	Sistematisik Literatür Taraması	Zaman aralığı belirtilmemiş iş	Bilgi verilmemiş	Bilgi verilmemiş	Gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ’lerin uluslararasılaşma süreci kaynak temelli bakış açısıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda, gelişmekte olan ülke KOBİ’lerini, gelişmiş ekonomilerden ayıran kaynaklar (emek, üretim, Ar-Ge, pazarlama ve ürün geliştirme) tartışılmıştır.

Lu ve Beamish (2001), KOBİ'lerin uluslararasılaşması ile ilgili birçok zorluğun yabancılık ve yenilik yükümlülüğü ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Lu ve Beamish 2001). Özellikle hedef pazar ana ülke pazarından farklıysa bu zorluklar daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin dış pazara girerken yeni kaynaklar ve yetenekler edinmeleri teşvik edilmektedir (Korsakienė ve Tvaronavičienė, 2012: 295). KOBİ'ler bağlamında, firmaya özgü yeteneklerin ve KOBİ'lerin geliştirdiği kabiliyetlerin sürdürülebilir faydalarına yönelik daha fazla çalışma yapılması gerektiği belirtilmiştir. Gelecek çalışmalarda, piyasaların stratejik seçimi için kaynaklara ve yeteneklere odaklanılmasının KOBİ'lerin uluslararasılaşması için önemli bir konu olduğu ifade edilmiştir (Fernandes vd., 2020; Zahoor, vd., 2020: 428). Bu doğrultuda, bu çalışmada KOBİ dinamik yeteneklerinin uluslararasılaşma üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiler tartışılmıştır. Sonrasında ilişkiler doğrultusunda oluşturulan hipotezler ortaya konmuştur.

2.3.1. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Performans İlişkisi

Globalleşme ulusal sınırların yok olmasına neden olarak, dünyayı hem bireyler hem de kuruluşlar için coğrafi olarak daha küçük bir alan haline getirmiştir. Ancak bu metafor kültürel çeşitlilik için geçerli değildir ve bu durum giderek daha önemli zorluklara yol açmaktadır (Ang vd., 2007: 335). Küresel karşılıklı bağımlılığın arttığı günümüz dünyasında kültürler arasında etkili bir şekilde müzakere edebilmek önemli bir hale gelmiş ve firma sahibi/yöneticileri kültürlerarası müzakere süreçleriyle uğraşmak zorunda kalmışlardır (Imai ve Gelfand, 2010: 92). Birçok müzakere, farklı kültürler hakkındaki bilgi eksikliği, farklı kültürel geçmişlere sahip kişilerle iletişim kuramama ve kültürel olarak tanıdık olmayan ortamlara uyum sağlamak için sınırlı

davranış esnekliği nedeniyle başarısız olabilmektedir (Groves vd., 2015: 209). Farklı ulusal kültürler hakkında üst yönetimin sahip olduğu kültürel bilgi, firmaların uluslararasılaşması için çok önemlidir (Zahra ve George, 2017: 276).

Firmaların uluslararasılaşması, firma sahibi/yöneticilerini çok çeşitli belirsiz faktörler ile mücadele etmeye zorlamaktadır. Özellikle yerel yönetim zihniyetine sahip karar vericiler genellikle kültürel çeşitliliğe yabancı kalarak, uluslararasılaşmaya hazırlıksız olabilmektedir (Hsu vd., 2013: 2). Uluslararasılaşan firmalar, tanıdık olmayan kültürel çevrelere ve kültürel olarak çeşitli paydaşlara maruz kalmaktadır. Kültürel farklılıklar çatışmayı, gerilimi ve belirsizliği artırabileceğinden, bu kültürlerarası etkileşimler firmalar için çeşitli sorunlar yaratabilmektedir (Earley ve Ang, 2003). Kültürel farklılıklar, sorunların çözümünde yanlış anlamalar ve verimsizlikler yaratabilmekte, güvensizlik, düşmanlık ve geri bildirim eksikliğini artırabilmektedir. Bu durum da firmanın ev sahibi çevre ile ilişki kurma ve olumlu performans sonuçları elde etme yeteneğini tehlikeye atabilmektedir (Pauluzzo ve Shen, 2018: 128). Sonuç olarak, firma sahibi/yöneticilerinin kültürlerarası etkileşim etkinliğini artırmak için yeni küresel beceriler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda kültürel zekâ özellikle firma üst yönetimi için önemli bir yetenek haline gelmiştir.

Kültürel zekâ ile ilgili araştırmaların çoğu bireysel düzeyde sonuçlara odaklansa da az sayıda araştırmacı, yönetsel kültürel zekânın firma düzeyindeki çıktılar üzerindeki etkisini incelemiştir. Ang ve Inkpen (2008), örgütsel kültürel zekâ hakkında ilk ampirik çalışmayı gerçekleştirmiştir. Çalışmada; üst yönetimin kültürel zekâsı, Üst Kademeler Teorisi'nden yararlanarak açıklanmıştır. Çalışma sonucunda yüksek düzeyde kültürel zekâyâ sahip firmaların daha yüksek offshore dış kaynak kullanımını başarısı gerçekleştirdiği görülmüştür. Firma düzeyinde kültürel zekâ ile ilgili önceki çalışmalar, kurumsal itibar ve çalışan bağlılığı (de la Garcia Carranza ve Eğri, 2010), ihracat performansı (Magnusson vd., 2013), stratejik ittifak yeteneği ve sözleşme performansı (Yitmen, 2013) ve küçük işletmelerdeki girişimciler ile yabancı müşteriler, tedarikçiler ve rakipler arasındaki ilişkinin kalitesi (Charoensukmongkol, 2015) konularına odaklanmıştır. Bu çalışmalara ek olarak, Kadam vd. (2019: 168),

alışmaları kapsamında örgüt düzeyinde yapılan kültürel zekâ çalışmalarını incelemiştir. Bu inceleme; yöneticinin kültürel zekâsının firmanın offshoring, ihracat performansı, uluslararası ağ bağlantıları gibi uluslararası performansı kriterleri üzerinde yoğunlaştığını gözlemlemiştir. Tüm çalışmaların genel sonucu, uluslararası alanda faaliyet gösteren firmaların, yüksek yönetsel kültürel zekâyâ sahip olmasının, uluslararası alanda daha iyi performans göstermelerine yardımcı olduğudur.

Uluslararasılaşma sürecinin ve uluslararasılaşma niyetinin büyük ölçüde firma yöneticilerinin kültürel zekâsına bağlı olduğu, yapılan araştırmalar sonucunda doğrulanmıştır. Firma sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâyâ sahip olması, uluslararasılaşmayı düşünmeye hazır olması anlamına gelmektedir (Fakhreldin, 2018: 97). Firma sahibi/yöneticisinin KOBİ'lerin stratejik karar vermesindeki önemli rolü göz önüne alındığında, karar vericinin sahip olduğu kültürel zekâ, firmanın kültürel bilgisini ve ilgili yeteneklerini yansıtmaktadır. Bu durum da firmanın alandaki performansını etkilemektedir (Charoensukmongkol, 2015; Chen vd., 2012; Pauluzzo ve Shen, 2018). Pauluzzo (2021) çalışmasında firma üst yönetiminin kültürel zekâ oluşturarak ve güçlendirerek, kültürel çeşitlilik ile karakterize edilen durumlarda daha etkili hale geldiğini ve firmanın dış pazarla ilgili algılanan belirsizlikle yüzleşme esnekliğini artırdığını belirtmiştir. Kültürel zekâ, firmanın yerel pazarların gereksinimlerini karşılamak için kaynakları koordine etme, yeniden birleştirme ve tahsis etme yeteneğini geliştirmektedir (Pauluzzo, 2021: 317). Vlačić vd. (2019), çalışmasında yöneticilerin özellikle sürekli olarak farklı kültürler ve alışkanlıklarla uğraşmak zorunda kaldıkları uluslararası bir çevrede faaliyet gösterirken, kültürel zekâlarını geliştirmelerinin önemli olduğunu belirtmiştir (Vlačić vd., 2019: 368). Cabral vd. (2020), KOBİ üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, kültürel zekânın uluslararasılaşma stratejisini teşvik ettiğini doğrulamıştır (Cabral vd., 2020). Üst düzey yöneticilerin kültürel zekâsı üzerine yapılan bir diğer çalışmaya göre, lider kültürel zekâsı ile firmanın etkili bir şekilde uluslararasılaşması arasında bağlantı bulunmaktadır. Çalışmada bulunan bağlantıda; liderin önemi vurgulanmış, lider kültürel zekâsı, etkili pazar penetrasyonu ve uluslararasılaşma için bir ön koşul olarak tanımlanmıştır. Lider kültürel zekâsının, firmanın ürün ve hizmetlerinin dış pazarlardaki özelliklerini kültürel spesifikasyonlar ve standartlar yoluyla artırdığı ve

bu sayede firmanın etkin bir şekilde uluslararasılaşmasına katkı sağladığı belirtilmiştir (Regina, 2019).

Kültürel zekâ firmaların yerel müşterilerin ihtiyaçlarını anlama yeteneğini geliştirmekte, potansiyel fırsatları ve tehditleri belirlemesine yardımcı olmaktadır. Bu durum yabancı bir bağlamdaki değişikliklere hızlı tepki verme esnekliğini artırabilmektedir (Kadam vd., 2019: 179). Yerel ortamlara yönelik daha derin farkındalık ve duyarlılık düzeylerinin, pazar ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermeyle birlikte, firmanın ürünlerinin, fiyatlandırmasının ve promosyon faaliyetlerinin uygun şekilde uyarlanmasını desteklediği ifade edilmektedir (Freixanet vd., 2018: 576). Kültürel zekânın geliştirilmesinin uyarlanabilir stratejileri teşvik edebileceği ve firmaların uluslararası pazarlarda üstün performans sonuçları elde etmelerini destekleyebileceği ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma kapsamında yönetsel kültürel zekâ-uluslararası performans ilişkisi üzerine oluşturulan hipotez ve alt hipotezler şu şekildedir:

H1: Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Bilişsel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Motivasyonel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H1d: Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H2a: Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: Bilişsel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H2c: Motivasyonel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H2d: Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.2. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisi

Kültürler arası ilişki kurmak, tutum, inanç, değer ve beklentilerdeki farklılıklar nedeniyle aynı kültür içinde ilişki kurmaktan daha zordur (Rockstuhl ve Ng, 2008). Yabancı kültürleri öğrenmek ve yabancı kültürlerle etkin bir şekilde uyum sağlamak için yeterli bilgi ve beceri olmadan, girişimcilerin bu hedefe ulaşması zorlayıcı olacaktır (Charoensukmongkol, 2015). Ang vd., (2007), kültürel zekâsı yüksek olan bir bireyin kültürlerarası bir durumu uygun bir şekilde yargılayabildiğini ve alınan kararları olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Kültürel zekâ, firma sahiplerinin çok kültürlü bir iş ortamında var olan belirsizlikleri ve karmaşıklıkları anlamalarını ve firmaları için daha yüksek getiri sağlayacak uygun riskleri almalarını sağlamaktadır.

Kültürel zekânın bileşenleri ile uluslararası girişimsel yönelim ilişkisi incelendiğinde her boyutun, uluslararası girişimsel yönelimle bağlantılı olduğu görülmüştür. Davranışsal kültürel zekânın, özellikle bireysel düzeydeki kültürel değerleri iş durumlarıyla ilgili hale getirmede, başarılı bir girişim için kaynak sağlayan önemli sosyal yeterliliklerden biri olduğu varsayılmaktadır (Baluku vd., 2019). Girişimcilerin davranışlarını uyarlamak için davranışsal kültürel zekâyı ihtiyaçları vardır. İstek ve uyum sağlama yeteneği olmadan insanlar uygun davranışları sergileyememektedir (Charoensukmongkol, 2015). Özellikle, Ang vd. (2007) esnek bir davranış yelpazesi sergileyen bir kişinin, olumlu izlenimler yaratmada daha başarılı olma eğiliminde olduğunu savunmuştur. Earley ve Mosakowski, (2004), farklı kültürlerdeki insanların geleneklerini ve hareketlerini taklit etme yeteneğinin, kişinin bireye saygı duyduğunu ve onun gibi olmak istediğini gösterdiğini öne sürmüştür. Shapiro vd. (2007), yöneticilerin yabancı müşterilere kültürel olarak duyarlı olduklarında, müzakere edebildiklerini ve ticaret anlaşmaları yapmada daha başarılı

olduklarını göstermiştir. Hansen vd. (2011), davranışlarını yabancı müşterilere etkili bir şekilde uyarlayabilen satış görevlilerinin, yapamayanlara göre daha yüksek kültürler arası satış performansına sahip olma eğiliminde olduğunu savunmuştur. Zhao vd. (2020), davranışsal kültürel zekânın proaktif kaynak edinimi aracılığıyla performans üzerindeki etkileri arttırdığını belirtmiştir. Proaktif davranış, firmaların fırsatlardan yararlanmasını ve ilk hamle avantajını elde etmesini sağlamaktadır. Davranışsal kültürel zekâ, proaktif kaynak edinme taktikleri ile görev performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Düşük davranışsal kültürel zekâyâ sahip yöneticiler, proaktif kaynak edinme taktikleri kullandıklarında, uygunsuz davranışlar nedeniyle iyi sonuçlar elde edemeyebilmektedirler (Zhao vd., 2020).

Prado (2006), üst bilişsel kültürel zekânın, yöneticinin algılanan sınır ötesi çevresel belirsizliği tahmin etmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun, uluslararası iş girişimlerinde, doğru risk değerlendirmesi için önemli sonuçları olduğunu belirtmiştir (Prado, 2006). Berraies (2019) ise, orta düzey yöneticilerin üst bilişsel kültürel zekâsı ile inovasyon performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özellikle bilişsel kültürel zekâ ve üst bilişsel kültürel zekâ açısından, girişimcilerin diğer kültürlerden insanların iş davranışları için önemli gördüklerini anlama ve tahmin etme yeteneği, yabancı müşterilerin ve yabancı iş ortaklarının beklentilerinin daha iyi karşılamasını sağlamaktadır (Charoensukmongkol, 2015). Örneğin, Lohtia vd. (2009), ABD'li ihracatçıların Japon kültürünün kolektivizm açısından yüksek olduğunu anladıklarında, Japon müşterilerle güven oluşturmak için derinlemesine çalışma ilişkileri ve kişisel aşinalık gibi ilişki kurma stratejilerini vurgulama eğiliminde olduklarını ileri sürmüştür (Lohtia vd., 2009).

Son olarak, motivasyonel kültürel zekâ, kültürler arası ilişki kurmaya katkıda bulunmaktadır. Tamamen yeni bir kültürü öğrenmeyle ilgili belirsizlik ve karmaşıklık nedeniyle, insanlar genellikle ilk kültürel etkileşimleri sırasında hata yapabilirler. Bununla birlikte, yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip insanlar, büyük ölçüde öz yeterliliklerine güvenme eğiliminde olduklarından, erken başarısızlıklar yaşadıktan sonra aksiliklerle uygun şekilde baş edebilirler (Earley, 2002). Motivasyonel kültürel

zekânın bu özelliği, güvene dayalı bir ilişki başlatmak önemli oranda zaman ve çaba gerektirebileceğinden, kültürler arası ilişki kurma için önemlidir (Charoensukmongkol, 2015). Ayrıca, Chen vd. (2012), yüksek kültürel zekâyâ sahip olan çalışanların, kültürel olarak farklı müşterileri anlama yeteneğine sahip olduklarını ve bu durumun yüksek satışlarla sonuçlandığını göstermiştir (Chen vd., 2012). Bu durumun iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki motivasyonel kültürel zekânın, çalışanların kültürel uyumunu geliştirmesidir. İkincisi ise, motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin, kültürler arası işlemlerde etkili müzakereci olmalarıdır. Yapılan araştırma kapsamında yönetsel kültürel zekâ-uluslararası girişimsel yönelim ilişkisi üzerine oluşturulan hipotez ve alt hipotezler şu şekildedir:

H3: Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelimi pozitif yönde etkilemektedir.

H3a: Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H3b: Bilişsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H3c: Motivasyonel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H3d: Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.3. Yönetsel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisi

Küresel olarak faaliyet gösteren bir firma yöneticisinin hem ev sahibi ülkenin taleplerine uyum sağlaması, hem de ana şirkete yanıt vermesi gerekmektedir. Firmaların küresel operasyonlardan fayda sağlayabilmesi için ev sahibi ülkenin bilgisini kendi mevcut bilgi sistemi ve şemalarına entegre etmesi gerekmektedir (Lovvorn ve Chen, 2011: 280). Araştırmalar, bilginin sınıflandırılmasına yardımcı olacak önceden edinilmiş şemaların olmamasının mevcut bilgi edinimini etkilediğini göstermektedir. Ng vd., (2009b)'un yapmış olduğu çalışmanın sonucuna dayanarak,

kültürel zekâsı yüksek olan bireylerde, kültürler hakkındaki şemaların daha fazla olduğu sonucuna varılmaktadır (Ng vd., 2009b: 237). Çünkü kültürel zekânın tüm boyutları (üst bilişsel, bilişsel, davranışsal ve motivasyonel) bilgiyle alakalı kod çözme ve kodlama filtresi olarak hareket etmekte ve bilgi transferi sürecinde yöneticilere yardımcı olmaktadır (Vlajčić vd., 2019: 367). Gelişmiş bir kültürel zekâya sahip olmayan bir firma sahibi/yöneticisi, bilgiyi etkili bir şekilde elde etme ve kullanma konusunda sorun yaşayabilmektedir. Yüksek kültürel zekâlı firma sahibi/yöneticisinin ise farklı kültürlerle ait üyelerden gelen bilgi ve fikirleri etkili bir şekilde entegre ederek (Korzilius vd., 2017: 20), yerel değerlere uyum sağlamada daha etkili olduğu görülmektedir (Pauluzzo ve Shen, 2018: 170).

Kültürel zekânın bileşenleri tek tek ele alındığında üst bilişsel kültürel zekâ, dış çevreye karşı yüksek derecede duyarlılıkla karakterize edilen düşünme biçimini geliştirmektedir, bu da uluslararası bilgi edinmek için gereklidir. Yapılan araştırmaya göre üst bilişsel kültürel zekâ, kişinin bilgisini nasıl kullanacağına dair planlamayı sağladığından, yenilikçilik ile ilgili bilgi edinme kapasitesini güçlendirebilmektedir (Gölgeci vd., 2017: 861). Kültürel zekânın bilişsel yönü, üst bilişsel mekanizmalar yoluyla edinilen hedef kültüre ilişkin belirli içerik ve süreç bilgisini yansıtmalıdır. Başka deyişle; bilişsel kültürel zekâ kültürlerarası etkileşimin ne, kim, neden ve nasıl olduğunu açıklamaya yardımcı olmaktadır. Kültürel zekânın bu yönü, kültür asimilatörleri ve diğer bilgiye dayalı eğitim sistemleri aracılığıyla iyi bir şekilde ele alınmalıdır. Belgesel ve deneysel yöntemlerle kültüre özgü bilgilerin edinilmesine odaklanan müdahaleler, insanların belirli bir kültürü daha iyi anlamalarına yardımcı olabilmektedir (Earley ve Peterson, 2004: 110). Yapılan araştırmalara göre; yüksek bilişsel kültürel zekâya sahip bireyler, uluslararası görevleri sırasında genel fikirler ve kültüre ilişkin kavramsal yorumlar geliştirmede daha doğru ve etkili olmaktadır. Bunun nedeni, bireylerin bilgi işlemleri ve ilgili ilkelerin tanımlanmasını kolaylaştıran daha organize ve ayrıntılı bilgi yapılarına sahip olmaları olarak açıklanmıştır. Düşük bilişsel kültürel zekâya sahip olan bireyler ise, içgörülerini kültürle ilgili tutarlı bilgi yapılarına entegre etmede daha başarısız olabilmektedir (Ng vd., 2009b: 516). Yüksek motivasyonel kültürel zekaya ve yüksek davranışsal kültürel zekâya sahip yöneticilerin, uluslararası görevleri sırasında kendilerini birçok somut

deneyime dâhil edebildikleri görülmüştür. Ancak, yöneticilerin yüksek bilişsel kültürel zekâya ve üst bilişsel kültürel zekâya sahip olmadan, deneyimlerini gelecekte kendilerine rehberlik edebilecek bilgiye dönüştürmek konusunda yetersiz kalabilecekleri görülmüştür. Benzer şekilde, yüksek bilişsel ve üst bilişsel kültürel zekâya sahip olan, ancak motivasyonel kültürel zekâdan yoksun olan bireylerin, kitaplar ve gözlemler aracılığıyla kültürel bilgi için çabaladıkları görülmüştür. Ancak, bu kişilerin daha bütünsel deneyimler ve daha derin öğrenmeyi sağlayacak, gerçek etkileşimler aramaktan kaçındıkları görülmektedir (Ng vd., 2009b: 520). Tüm bunlardan hareketle, kültürel zekânın her bir bileşeninin birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilmektedir. Bilişsel, davranışsal ve çevresel belirleyiciler arasındaki sürekli, dinamik ve karşılıklı etkileşimler, firmaların bilgi tabanının geliştirilmesine ve iyileştirmesine yardımcı olabilmektedir. Böylece uluslararası pazar hakkında algılanan belirsizlik azalmaktadır (Pauluzzo, 2021: 330). Yapılan araştırma kapsamında yönetsel kültürel zekâ-uluslararası bilgi edinme yeteneği ilişkisi üzerine oluşturulan hipotez ve alt hipotezler şu şekildedir:

H4: Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir.

H4a: Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4b: Bilişsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4c: Motivasyonel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4d: Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.4. Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Performans İlişkisi

Bir şirketin uluslararası faaliyeti, yeni ortamlarda yeni iş fırsatlarını belirlemek ve keşfetmekten oluşmaktadır. Bu nedenle, başarısızlık olasılığının daha yüksek

olduğu, bilinmeyen rekabet ortamlarında hareket etmeyi gerektiren ek riski üstlenmenin yanı sıra, yenilikçi ve proaktif bir tutum gereklidir. Proaktif tutum gerekliliği uluslararasılaşmanın girişimci bir eylem olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır (Zhou vd., 2010). Genel olarak, mevcut ampirik kanıtlar, uluslararası girişimsel yönelimin dış pazarlardaki performans üzerindeki olumlu etkisini desteklemiştir (Brouthers vd., 2015: 1176; Thanos vd., 2017: 503; Yoo vd., 2019: 167; Allen, 2016: 101). Knight (2000), uluslararası girişimsel yönelimin uluslararası hazırlık ile anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da şirketin performansını pozitif yönde etkilediğini gözlemlemiştir. Brouthers vd. (2015), uluslararası girişimsel yönelimin hem doğrudan hem de dış pazar araştırmalarına veya pazarlama iş birliklerine katılımla birlikte, daha yüksek uluslararası performansa neden olacağını ileri sürmüştür. Yoo vd. (2019), çalışmalarında, uluslararası girişimsel yönelimin ve girişimcilik faaliyetlerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda; uluslararası girişimsel yönelimin, iş fırsatlarının araştırılması ve kullanılması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İş fırsatlarının araştırılması ve kullanılması, bilginin içselleştirilmesi üzerinde olumlu bir etki oluşturmuştur. Bilginin içselleştirmesi ise, ürün farklılaştırması üzerinde önemli bir etki yaratmıştır. Bu durum da genel olarak firmanın ihracat performansını pozitif yönde etkilemiştir. Kuivalainen vd. (2007), uluslararası çevrede hem ana ülke, hem de uluslararası girişimcilik yöneliminin firmalardaki büyüme stratejisi ve performans farklılıklarını açıklayan öncüller olarak görülebileceğini ifade etmiştir.

Uluslararası girişimsel yönelimin ilişkilendirildiği kavramlardan bir diğeri uluslararasılaşmadır. Uluslararasılaşma ile ilgili yapılan çalışmalar; uluslararasılaşma hızı, uluslararasılaşma kapsamı, uluslararasılaşma aşaması gibi faktörlere odaklanmıştır. Dai vd. (2014), yenilikçilik, proaktiflik ve risk almanın, bir firmanın uluslararası pazarlarda genişleme becerisi üzerindeki etkisini incelemiştir. Girişimsel yönelim alt boyutlarının firma uluslararasılaşması üzerinde çok yönlü etki yaptığı görülmüştür. Bu çalışma ile girişimcilik yöneliminin uluslararasılaşma sürecinde girişimci firmalara ne zaman fayda sağladığı veya engel yarattığı ortaya konmuştur. Ripollés-Melia vd. (2007), firmanın kuruluşu ile ilk uluslararası pazara girişi

arasındaki sürenin, girişimsel yönelim ile ilişkisini incelemiştir. Çalışma, firmalarda girişimsel yönelimin gelişimi ile hem uluslararasılaşma kararı hem de boyutları (derece, kapsam) arasında pozitif bir ilişkinin varlığı vurgulanmıştır. Girişimsel yönelimin, bir firmanın faaliyetlerini uluslararasılaştırma eğilimini olumlu yönde etkilediği görülmüş; girişimsel yönelime sahip firmaların göreceli olarak daha yüksek uluslararası satışlara sahip olduğu ve daha fazla sayıda yabancı ülkede faaliyet gösterdiği ortaya konulmuştur. Wach vd. (2018), firmaların uluslararasılaşmasında girişimsel yönelim ile bilgi kullanımı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Daha yüksek girişimsel yönelim ile karakterize edilen firmaların, uluslararasılaşma sürecinin çeşitli aşamalarında belirli bilgi türlerini çok daha yoğun bir şekilde kullandığı görülmüştür. Girişimsel yönelim ve özellikle risk alma, uluslararasılaşmanın kapsamı üzerinde önemli olumlu etkilere sahiptir. Girişimsel yönelimin yüksek olması, belirli bir firmanın faaliyet gösterdiği dış pazarların sayısını arttırmaktadır. Boso vd. (2017), uluslararası girişimsel yönelimin davranışsal unsurlarının bölgesel pazar genişleme kapsamını nasıl artırdığını ve bunun gerçekleştiği uluslararası pazarlama kanalı yönetimi koşullarını incelemiştir. Gelişmekte olan bir pazardaki ampirik araştırmanın sonuçları, uluslararası girişimsel yönelimin bazı davranışsal unsurlarının bölgesel genişlemenin kapsamını artırdığını göstermektedir. Özellikle, yüksek düzeyde ürün inovasyon yoğunluğu, risk alma, rekabetçi saldırganlık ve özerk davranışlar, bölgesel kapsamı genişletmektedir. Calabro vd. (2017), uluslararasılaşmayı hızlandırmak, dış pazarlardaki faaliyetleri genişletmek ve iyileştirmek için gerekli olan tutum, davranış ve inançları firma düzeyinde teşvik etmenin üzerinde durmuştur. Yapılan araştırma sonucunda uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararasılaşma hızını açıklamada önemli bir rol oynadığı doğrulanmıştır.

Firma üst yönetiminin daha yüksek uluslararası girişimsel yönelim seviyesine sahip olması, firmaların ulusal sınırların ötesinde rekabet avantajı geliştirmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olan kaynakları ve yetenekleri kapsayan stratejik nitelikleri olarak kabul edilmektedir (Evers, 2011). Uluslararası girişimsel yönelimin geliştirilmesi önemli ölçüde zaman gerektirdiğinden ve piyasadan satın alınamadığından, bir organizasyon için önemli bir maddi olmayan kaynak haline gelmekte ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Lee vd., 2001;

Gerschewski vd., 2015). Daha yüksek düzeyde uluslararası girişimsel yönelime sahip bir girişimci veya yönetici, farklı ülkelerdeki fırsatları görmek ve bunları başarılı bir şekilde kullanmak konusunda avantaj sahibidir (Oviatt ve McDougall, 1994), bu durum da ihracat satışlarını artırmaya yardımcı olmaktadır. Uluslararası girişimsel yönelim ile firma sahibi/yöneticileri, pazar dinamiklerini değiştirmede ve gelecekteki talepleri rakiplerinden önce tahmin etmede kendilerine yardımcı olabilecek yeni ve yaratıcı fikirleri keşfedebilmektedir (Hakala, 2011). Bu tür bir davranış, ihracat satışlarının artması ve ihracat pazarının artması ile sonuçlanacaktır (Hakala, 2011). Tüm bu çalışmalardan hareketle; araştırma kapsamında uluslararası girişimsel yönelim-uluslararası performans ilişkisi üzerine oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H5: Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası subjektif performans pozitif yönde etkilemektedir.

H5a: Proaktiflik, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H5b: Risk alma, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H5c: Yenilikçilik, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H5d: Rekabetçi saldırganlık, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H5e: Otonomi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası objektif performans pozitif yönde etkilemektedir.

H6a: Proaktiflik, uluslararası objektif performans pozitif yönde etkilemektedir.

H6b: Risk alma, uluslararası objektif performans pozitif yönde etkilemektedir.

H6c: Yenilikçilik, uluslararası objektif performans pozitif yönde etkilemektedir.

H6d: Rekabetçi saldırganlık, objektif subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H6e: Otonomi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.5. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Performans İlişkisi

Firmalar giderek daha fazla uluslararası hale geldikçe, çeşitli ulusal ve etnik kültürler arasında etkin bilgi edinmenin, yönetim, inovasyon ve organizasyon başarısının önemli bir bileşeni olduğu görülmektedir (Kayes vd., 2005: 578). Bilgi, uluslararası genişlemenin kapsamını, dış pazarın seçimini ve benimsenen stratejik seçimleri belirleyen önemli bir faktör olarak incelenmektedir (Meyer vd., 2009: 558). Firmalarda uluslararasılaşma niyeti söz konusu olduğunda, bu girişimin en önemli öncüllerinden biri uluslararası pazar bilgilerine erişimdir. Her ülke, tüketici yaşam tarzı ile birlikte kültürel, ekonomik, yasal ve hükümet düzenlemeleri bakımından kendine has özelliklere sahiptir. Bu özellikler hakkındaki eksik bilgiler, ihracatçıların yurtdışındaki faaliyetlerini planlamalarında zorluk yaratan önemli bir engel olabilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 26). Küresel pazarlara katılımı sürdürmek için yerine getirilmesi gereken en önemli yetenek uluslararası pazar bilgisini doğru bir şekilde elde etmek ve kullanmaktır (Fakhreldin, 2018: 97). Kaynak temelli yaklaşıma göre, özellikle firmaların uluslararası bilgi edinme yeteneğinden edindiği bilgi, nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez olan çok önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Barney, 1991). Bu bağlamda, bu bilgi becerisine sahip olan firmalar, arzu edilen performans sonuçları ile rekabetçi avantaj sağlayabilmektedir (Zahra ve George, 2002: 196). Yapılan araştırmalar uluslararası bilgi edinme yeteneğinin firmaların uluslararasılaşmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Stoian vd., 2018: 768; Gulanowski vd., 2018: 53). Uluslararası pazarlar hakkında daha iyi bir bilgi edinme yeteneğinin olması, firmanın uyarlanabilirliğine, strateji-çevre konfigürasyonuna ve belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir (Pauluzzo, 2021: 330). Bu bağlamda, Charoensukmongkol (2016: 105)'ın yaptığı araştırmaya

göre uluslararası bilgi edinme kapasitesi daha yüksek olan firmaların, genel ihracat performansından daha yüksek memnuniyet duyma eğiliminde oldukları görülmüştür.

Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında, birçok firma yöneticisinin dış pazarlar ve uluslararası faaliyetler hakkında bilgiden yoksun olduğu ve bu durumun risk ve belirsizlik algılarını arttırdığı tespit edilmiştir. Kahiya (2018: 1178), yaptığı literatür incelemesinde dış pazarları tespit etmeye/analiz etmeye yönelik sınırlı bilginin, firmanın ihracatı başlatma veya geliştirme yeteneği üzerinde en büyük engelleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Firmaların sahip olduğu uluslararası pazar bilgisi, uluslararasılaşmayı engelleyebilecek yabancılık (örn. yeni bir ortamda rekabet etme ve ürünlerinin kalitesiz olduğu algısının üstesinden gelme ile ilgili karmaşıklıklar) ve yenilik (örn. dış pazarlarda meşruiyet eksikliği) yükümlülüklerinin üstesinden gelmede özellikle önemlidir (Musteen vd., 2014: 756). Bu bağlamda uluslararası pazarlar hakkındaki bilgi, yöneticilerin uluslararasılaşmayla bağlantılı risklerle başa çıkma yeteneklerine daha fazla güvenmelerini sağlamaktadır. Ayrıca mevcut dış pazar bilgisi, firmaların özümseme kapasitesini arttırmakta ve böylece firma yöneticileri için ek bilgi edinimini kolaylaştırmaktadır (Liesch vd., 2011: 856). Özetle, uluslararası pazar bilgisi, firmaların ilk uluslararası girişimlerinde karşılaşacakları zorlukları daha iyi tahmin etmelerini ve ele almalarını kolaylaştırmaktadır. Bu tür bilgi, dış pazarlarda mevcut olan fırsatlardan daha etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayarak, uluslararası girişimlerin performansını arttırmaktadır (Musteen vd., 2014: 757).

Liesch ve Knight (1999: 386) tarafından belirtildiği gibi, “*Bir firmanın uluslararası pazarlara katılmaya hazır olması, hedeflenen dış pazar(lar) hakkındaki bilgi durumuna bağlıdır*”. Bu durum, özellikle, tipik olarak çok sınırlı uluslararası deneyimi olan yöneticilerin çalıştığı KOBİ’ler bağlamında geçerlidir (Pollard ve Jemicz, 2006). Oviatt ve McDougall (1994: 37) ve Zahra (2005: 25) KOBİ’lerin uluslararasılaşmada başarılı olmaları için uluslararası pazar bilgisinin gerekli olduğunu savunmuşlardır. Finlandiya ve Norveç bağlamında, Haahti vd. (2005: 124)’nın yaptığı çalışmaya göre bilgi yoğunluğunun ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Yani, ihracat pazarları hakkındaki bilgilerini

geliştirmeye odaklanan KOBİ'lerin daha iyi ihracat performansına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, Ling-Yee (2004: 561), Çinli imalat firmaları arasında dış pazar bilgisinin ihracat yoğunluğunu (yani firmanın toplam satışlarının bir yüzdesi olarak yabancı satışları) arttırdığını gözlemlemiştir. Sonuç olarak, bir dış pazar ortamının çeşitli yönleri hakkında daha fazla bilgi edinme kabiliyetine sahip ihracatçı firmalar, uluslararası pazarlarda üstün performansa yol açan faktörleri anlama konusunda rakiplerinden daha iyi bir konumda olma eğilimindedir (Musteen vd., 2014: 749). Çalışmada yer alacak araştırma kapsamında uluslararası bilgi edinme yeteneği-uluslararası performans ilişkisi üzerine oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H7: Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H7a: Kurumsal bilgi düzeyi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H7b: Ticari bilgi düzeyi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H7c: Uluslararasılaşma bilgisi düzeyi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H8: Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H8a: Kurumsal bilgi düzeyi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H8b: Ticari bilgi düzeyi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H8c: Uluslararasılaşma bilgisi düzeyi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.6. Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü

Uluslararası girişimsel yönelim üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde “*Uluslararası girişimsel yönelimi uluslararasılaşmaya bağlayan finansal olmayan*

motivasyonlar nelerdir?” ve “Firmalar büyümek ve genişlemek için uluslararasılaşırken, hangi örgütsel faktörler uluslararası girişimsel yönelimi destekler veya karakterize eder?” sorularının cevapları, gelecek çalışmaların inceleyebileceği konular olarak belirtilmiştir (Wales vd., 2019). Yapılan araştırmalar, ulusal özelliklerin ve kültürel tutumların uluslararası girişimsel yönelim için önemli öncüller olduğunu göstermiştir (Harris vd., 2011). Büyüyen küresel ekonomide, uluslararası pazarlara açılmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Firmaların küresel genişlemede etkin olabilmeleri için potansiyel girişimcilerin küresel zihniyete sahip olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Levy vd., 2007). Küresel bir zihniyete sahip olan bireyler, uluslararası iş geliştirme konusunda güçlü bir ilgiye sahip olmakta (Felicio vd., 2012), farklı kültürlerle ve pazarlara açık olmakta (Rogers ve Blonski, 2010) ve uluslararası arenada mevcut fırsatları değerlendirmek için stratejiler formüle edebilir ve uygulayabilir duruma gelmektedir (Levy vd., 2007). Böylelikle küresel bir zihniyet, uluslararası girişimsel yönelimin merkezinde yer alan uluslararası fırsatlardan yararlanmaya yardımcı olabilmektedir (Boso vd., 2017). Gaffney vd. (2014), bir liderin küresel zihniyetinin firma düzeyinde stratejik yönelimi yönlendirdiğini ve daha sonra uluslararasılaşmaya yol açtığını belirtmektedir (Gaffney vd., 2014). Kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin yeni kültürel ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlamak için kriterleri anlama, oluşturma ve uygulama yeteneği bulunmaktadır. Yüksek kültürel zekâyâ sahip olan bireyler boşlukları anında değerlendirerek, bunların gerçekten iş fırsatları olup olmadığını belirlemek suretiyle girişimcilik fırsatlarını görme ve değerlendirme sürecine fayda sağlamaktadır (Helms vd., 2014).

Girişimcilerin yeteneklerine ve kaynaklarına uygun olanı seçebilmeleri için fırsatları değerlendirme yetenekleri, yüksek kültürel zekâ ile gelişmektedir. Kültürel zekâ, girişimcilik niyetlerinin oluşumundan fırsatların tanınmasına, girişine ve başarıya kadar girişimcilik faaliyetinin farklı aşamalarında girişimciler için hayati önem taşıyabilmektedir (Baluku vd., 2019). Mevcut araştırmalar, kültürel zekânın, uluslararası veya kültürler arası iş fırsatlarını keşfetme ve kullanma istekliliği de dâhil olmak üzere girişimci niyetler ve performansla (Jiang ve Park, 2012; Magnusson vd., 2013) ilişkili olduğunu göstermektedir. Kültürel zekâ yaratıcılığı (Bogilović ve Škerlavaj, 2016) ve yenilikçiliği (Korzillus vd., 2017; Elenkov ve Manev, 2009)

arttırmanın yanı sıra, karar verme, etkili takım çalışması, liderlik (Groves ve Feyerherm, 2011; Rockstuhl vd., 2011), yönetim ve müzakere (Imai ve Gelfand, 2010), kültürler arası güven inşası (Chua vd., 2012) için önemli bir yetenektir (Brislin vd., 2006; De La Garza Carranza ve Egri, 2004; Earley ve Mosakowski, 2004; Earley, 2002). Bütün bu özellikler, kişinin kendi işini yönetmesinde, yani girişimcilik sürecinde esastır. Ek olarak açık fikirlilik, risk alma, içsel kontrol odağı ve belirsizliğe tolerans gibi birçok girişimci özellik (Salamzadeh vd., 2014) kültürel zekâyı geliştirmek için gereken özelliklerle tutarlıdır (Ang vd., 2006). Hem kültürel zekâ hem de girişimcilik literatürleri gözden geçirildiğinde, girişimci davranışların ve kültürel zekânın altında yatan, risk arama, fırsat tanımlama ve öz yeterlilik gibi özellikler ve yeteneklerde benzerlikler olduğu görülmektedir (Helms vd., 2014).

Literatür taraması sonucunda yöneticilerin kültürel zekâsının, uluslararası girişimsel yönelim aracılığıyla uluslararası performansı etkileyeceği ön görülmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar da varsayımı destekler niteliktedir (Kadam vd., 2019; Felix Florentino ve Tjakrawala, 2021). Bahsi geçen tüm çalışmalardan hareketle; araştırma kapsamında uluslararası girişimsel yönelimin aracılık rolü üzerine oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H9: Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H10: Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.7. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü

Kültürel zekâ, yöneticilerin uluslararası deneyimlerini kültürel olarak farklı ortamlarda etkili deneyimsel öğrenmeye dönüştürmek için kullanabilecekleri temel bir öğrenme yeteneğidir (Ng vd., 2009a: 225). Bu bağlamda, kültürel zekâ temel düzeyde bir bilgi, farkındalık yoluyla yeni bilgi ve alternatif bakış açılarının edinilmesini, bu

bilginin davranışsal yeteneğe uyarlanmasını ve özümsemesini gerektirir. Bu bilgiyi elde tutmak aynı zamanda belirli bir deneyimden kazanılan bilgiyi başka ortamlarda, gelecekteki etkileşimlerde kullanılacak daha geniş kitlelere aktarma becerisini de gerektirir (Thomas, 2006: 90). Bu bulgu da firmanın uluslararası operasyonlarını etkin bir şekilde yürütebilmesi için sadece yüksek kültürel zekâlı bir yöneticiye sahip olmasının yeterli olmadığı anlamına gelmektedir. Kültürel zekâ yabancı kültürler hakkındaki bilgiyi etkili bir şekilde öğrenme potansiyeli olarak tanımlansa da bu yetenek uluslararası pazarlar hakkında bilgi edinmek için kullanılmazsa, firmanın uluslararası stratejilerini uygun şekilde ayarlamak zor olabilmektedir. Firma sahibi/yöneticisinin kültürel becerisini müşteriler, rakipler, iş ortamları ve dış pazarlardaki kurumlar hakkında bilgi edinmek için kullanması gerekmektedir (Charoensukmongkol, 2016: 115). Yöneticiler ve firma sahipleri tarafından dış pazarlar hakkında edinilen bilgiler, bu tür çevrelerde başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır (Nadkarni vd., 2011: 514). Bu durum da ürün özelliklerini rakiplerden daha hızlı adapte etme ve dış pazarların değişen taleplerini karşılamak için daha esnek ve uyarlanabilir stratejiler uygulama konusunda firmaları destekleyebilmektedir. Kültürel çeşitlilik içeren bir ortamda uygun bilgi ve beceri sergileme becerisi, kaynakları doğru tahsis etmek ve yerel pazarın gereksinimlerini karşılamak için stratejileri uyarlamaya ve ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlere hızlı bir şekilde tepki vermeye itmektedir (Freixanet vd., 2018: 576).

Farklı kültürlerden insanlar farklı iletişim tarzlarına sahip olma eğiliminde olduklarından (Nevins ve Money, 2008: 55), bu farklılıkları anlamak, yöneticilerin yabancı müşterilere ve yabancı ortaklara bilgiyi nasıl ileteceklerini uygun şekilde ayarlamalarına yardımcı olabilmektedir. Girişimciler her ülkedeki benzersiz iş protokollerini anladıklarında ve yabancı ortakların kültürel normlarını karşılayan uygun eylemleri sergilediklerinde, yükümlülüklerini çok iyi yerine getirebileceklerinin sinyalini vermektedir. Bu durum, girişimcilerin yabancı ortaklar tarafından güven açısından olumlu algılanmasına yardımcı olabilmektedir (Charoensukmongkol, 2015: 425). Yüksek kültürel zekâyâ sahip ekip üyeleri daha iyi etkileşim sağlayıp ilişkileri kolaylaştırarak kültürel engelleri aşabilmektedir

(Suthatorn ve Charoensukmongkol, 2018: 437). Böylece ekip üyeleri birbirleriyle bilgi paylaşma konusunda kendilerini rahat hissetmektedir (Chen ve Lin, 2013).

Uluslararasılaşmayı başlatmak ve sürdürmek noktasında ana engelin uluslararası pazarlar hakkında yeterli bilgi eksikliği olduğu (Fakhreldin, 2018: 97) göz önüne alındığında, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, yönetsel kültürel zekâ uluslararası performans ilişkisinin sürdürülmesine katkı sağlayan bir unsur olduğu görülmektedir. Bu çalışmadaki araştırma kapsamında uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracı rolü üzerine oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H11: Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H12: Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde araştırma tasarımı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiş, analiz ve bulgular tartışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

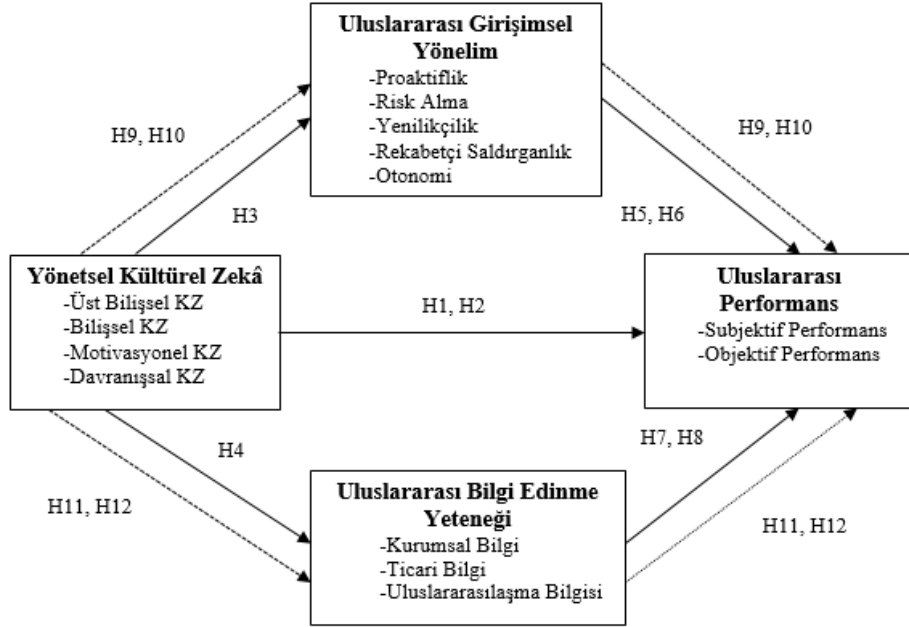
ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Tezin bu bölümünde araştırma modeli ve hipotezleri hakkında bilgi verilmiştir. Ardından araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme belirtilerek, araştırmanın sınırlılıkları ifade edilmiştir. Son olarak araştırmada kullanılan analiz ve veri toplama yöntemi açıklanmış ve analiz bulguları doğrultusunda hipotez yorumları yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Tasarımı, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada yönetsel kültürel zekânın, uluslararası performansa etkisinde uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracı rolü araştırılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan tez çalışması, amacı açısından açıklayıcı bir araştırmadır. Açıklayıcı araştırmalar, bir kuramı test etmek ya da geliştirmek için olayların neden gerçekleştiğini açıklayan (Newman, 2003), değişkenler arası ilişkileri tahmin etmek için kullanılabilen araştırmalardır (Kinnear vd., 1993). Tez çalışması yöntem açısından anketler aracılığıyla veri toplanması ve analiz edilmesi sebebiyle nicel, belirli bir zaman dilimi içerisinde veri toplandığı için süre açısından kesitsel ve analiz birimi açısından örgütsel düzeyde bir araştırmadır.

Tezin ikinci bölümünde yapılan alan yazın taraması sonucunda, literatür desteği ile araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 : Araştırma Modeli

Araştırma modeli kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası performansı nasıl etkilemektedir?
2. Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelimi nasıl etkilemektedir?
3. Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneğini nasıl etkilemektedir?
4. Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası performansı nasıl etkilemektedir?
5. Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası performansı nasıl etkilemektedir?
6. Uluslararası girişimsel yönelim, yönetmel kültürel zekâ ve uluslararası performans arasındaki ilişkiyi nasıl etkilemektedir?
7. Uluslararası bilgi edinme yeteneği, yönetmel kültürel zekâ ve uluslararası performans arasındaki ilişkiyi nasıl etkilemektedir?

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan ana hipotezler Tablo 3.1’de gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren alt hipotezler Ek 1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1 : Değişkenler Arası Hipotez İlişkileri

	Öne Sürülen Hipotezler
H1:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H2:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H3:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelimi pozitif yönde etkilemektedir.
H4:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir.
H5:	Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H6:	Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H7:	Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H8:	Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H9:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H10:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H11:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H12:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Tez çalışması kapsamında KOBİ sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâsının uluslararası performansa etkisi araştırılmış, uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası bilgi edinme yeteneğinin bu ilişkiye aracılık etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, çalışmanın ana kütlesini Türkiye’de faaliyet gösteren ihracatçı KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu bölümde öncelikle KOBİ tanımlamalarına yer verilmiş, ardından Türk KOBİ tanımına ve Türkiye’deki KOBİ istatistiklerine dair bilgi verilmiştir. Son olarak araştırma evreni ve örneklemi belirlenmiştir.

Literatürde KOBİ'lere dair yapılan çalışmalar incelendiğinde, çeşitli tanımlamalar ve sınıflandırmalar olduğu görülmektedir. KOBİ tanımlamalarına ve sınıflandırmalarına dair bilgiler, Tablo 3.2'de gösterilmektedir.



Tablo 3.2 : KOBİ Tanımı ve Sınıflandırması

Kullanılan Terim	Tanım	KOBİ'lerin Sınıflandırılması	
		Çalışan Sayısı	Çalışan Sayısı ve Gelir
Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ)	KOBİ'ler, küçük boyutları göz önüne alındığında genellikle izole edilmiş ve kaynakları kısıtlı firmalar olarak nitelendirilmektedir (Pinho ve Prange, 2016; Tang, 2011). KOBİ'ler, çalışan sayısı ve gelirlerine göre sınıflandırılmaktadır (Montoro-Sanchez vd., 2018).	Mikro (<10); küçük (10–49); ve orta (50–250) (Belso-Martínez, 2006; Brouthers vd., 2015; Chetty ve Stangl 2010; Ciravegna vd., 2014; Villena Manzanares, 2019; Zucchella vd., 2007) Küçük (20–99) ve orta (100–499) (Boehe, 2013) Küçük (10–100) ve orta (100–500) (Cerrato vd., 2016; Ojala 2009; St-Pierre vd., 2018) Mikro (<5); küçük (6–20); ve orta (21–200) (Chang ve Webster, 2018; Chetty ve Wilson, 2003; Eberhard ve Craig, 2013) Mikro (<10), küçük (10–49); ve orta (50–100) (Felzensztein vd., 2015)	Çalışanlar: küçük (10–49) ve orta ölçekli (50–250) Gelir: ortalama yıllık satış 50 milyon avro veya daha az (Ciravegna vd., 2014b; D'Angelo vd., 2013; Odlin ve Benson-Rea, 2017) Çalışanlar: küçük (<300 çalışan) Gelir: satışların toplam değeri 5 milyon RMB'nin altı (Filatotchev vd., 2009)
Küçük İşletme	Küçük işletmeler, sermayenin büyük bir engel oluşturduğu kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Street ve Cameron, 2007).	Küçük (10–49) ve orta (50–250) (Felzensztein vd., 2019) Küçük (<50) (Tolstoy ve Agndal, 2010)	Çalışanlar: küçük (10–49) ve orta (50–250) Gelir: ortalama yıllık gelir 50 milyon avro (Andersson vd., 2013)
Uluslararası Yeni Girişimler	Küresel bir odağa sahip olan ve kuruluş aşamasındaki veya yakın tarihli uluslararası faaliyetlere 3 yıl	Küçük (10–49) ve orta (50–250) (Coviello, 2006; Crick, 2009; Prashantham ve Birkinshaw, 2015)	Çalışanlar: KOBİ'ler (30–500) Gelir: Yıllık satışlar 50 milyon RMB'nin altı (Zhou vd., 2010)

	içinde (Cannone ve Ughetto, 2014; Zhou vd., 2010); 6 yıl içinde (Catanzaro vd., 2018) veya 8 yıl içinde (Yu vd., 2011) kaynak ayıran işletmeler.	Mikro (<10); küçük (10–49); ve orta (50–100) (Sadeghi vd., 2018)	
Küresel Doğan İşletmeler	Başlangıçtan itibaren, birden çok ülkede kaynakların kullanımından ve çıktıların satışından önemli rekabet avantajları elde etmeye çalışan ticari kuruluşlar (Oviatt ve McDougall, 1994: 49).	Mikro (<10); küçük (10–49); ve orta ölçekli (50–250) (Crick, 2009; Hughes vd., 2019) Mikro (<4); küçük (5–19); ve orta (20–200) (Freeman ve Çavuşgil, 2007)	Çalışanlar: KOBİ'ler (50–500) Gelir: 30 milyon yuan'dan fazla olmayan yıllık satış (Zhou vd., 2007)

Kaynak: Zahoor vd., 2020: 431

Tablo 3.2’de özetlendiği gibi, bir grup çalışma KOBİ’leri çalışan sayısına göre tanımlarken, diğerleri tanımlarını gelirlere göre veya hem çalışan sayısı hem de gelire göre yapmaktadır. Ayrıca firmaların çalışan sayısına göre kategorize edilmesinde de çeşitli farklılıklar olduğu görülmektedir. Türk KOBİ’lerine yönelik yapılan tanımlamalar incelendiğinde KOSGEB (2022)’in güncel tanımına göre 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon lirayı aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalar çalışan sayısı 250’den düşük olup, net satış hâsılatı veya bilanço ölçütleri bakımından KOBİ sayılma eşiğini aşan işletme sayısının oran olarak oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik’in 2. Maddesinde geçen “Devlet destekleri dışındaki uygulamalar için sadece çalışan sayıları dikkate alınabilir.” hükmü, KOBİ sayılarının belirlenmesinde, TÜİK İş Kayıtlarına Göre Girişim Sayıları çalışması kapsamında 0-249 çalışanı bulunan girişim sayısının esas alınmasını, mümkün kılmaktadır (KSEP, 2015: 10). Bu bağlamda tez çalışmasında çalışan sayısı 250 ve altında olan işletmeler KOBİ olarak ele alınmıştır. TÜİK verilerine göre, Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ sayısı son 5 yıl kapsamında Tablo 3.3’de gösterilmektedir.

Tablo 3.3 : Türkiye’de Faaliyet Gösteren KOBİ Sayısı

	2021	2020	2019	2018	2017
Mikro	3 250 625	3 035 095	2 979 417	2 904 649	2 737 053
Küçük	269 818	223 626	207 634	213 426	294 126
Orta	47 323	37 274	34 182	35 224	55 973
KOBİ-Toplam	3 567 766	3 295 995	3 221 233	3 153 299	3 087 152

Kaynak: TÜİK, 2022

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere, 2021 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren toplam KOBİ sayısı 3.567.766’dır. Ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflamasına (NACE Rev.2) göre 2021 yılında KOBİ’lerin; %36,5’i toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründe faaliyet göstermiştir. KOBİ’lerin %14,9’u ulaştırma ve depolama sektöründe, %12,3’ü ise imalat sanayi sektöründe faaliyet göstermiştir. 2021 yılında KOBİ’ler toplam ihracatın %30,4’ünü gerçekleştirmiştir. İhracatta mikro ölçekli işletmelerin payı %2,5 olurken, küçük

ölçekli işletmeler payı %10,7, orta ölçekli işletmelerin payı %17,2 olmuştur (TÜİK, 2022).

Çalışma KOBİ uluslararasılaşması konusuna odaklandığı için araştırma kapsamında dış ticaret yapan ihracatçı KOBİ'ler incelenmiştir. 2021 yılında ana faaliyet türü ve çalışan sayısına göre ihracat yapan girişim sayısı Tablo 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.4 : Ana Faaliyet Türü ve Çalışan Sayısına Göre 2021 Yılı İhracat Yapan Girişim Sayısı

Çalışan Sayısı	Toplam	Sanayi	Ticaret	Diğer
Toplam	101 319	40 220	48 245	12 854
1-9	63 412	17 011	37 456	8 945
10-49	26 336	14 529	9 045	2 762
50-249	8 902	6 712	1 441	749
250+	2 570	1 956	266	348
Bilinmeyen	99	12	37	50

Kaynak: TÜİK, 2022

Tablo 3.4'de görüldüğü üzere 2021 yılında ihracat yapan toplam KOBİ sayısı 98.650'dir ve çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın bütçe ve süre kısıtı sebebiyle araştırma örneklemini TÜİK (2022) verilerine göre en çok girişim merkezinin bulunduğu ve Türkiye geneli en fazla ihracat yapılan (TİM, 2022) İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için, Gürbüz ve Şahin (2014)'in nicel araştırma yöntemlerinde farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüklerine dair çalışması esas alınmıştır. %95 ve %99 güven aralıklarında evren-örneklem büyüklerine dair bilgiler Tablo 3.5'de gösterilmektedir.

Tablo 3.5 : Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n*)		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n*)	
	%95	%99		%95	%99
50	44	47	7000	364	608
100	79	87	7500	365	611
250	151	182	8000	367	615
350	183	229	8500	368	617
500	217	286	9000	369	620
750	254	353	9500	370	622
1.000	278	400	10000	375	624
1.500	306	461	15000	377	637
2.000	322	500	20000	379	644
2.500	332	526	30000	381	651
3.000	341	545	40000	381	655
3.500	346	559	50000	382	657
4.000	350	571	75000	383	660
4.500	354	580	100000	384	661
5.000	357	587	250000	384	661
5.500	359	594	500000	384	664
6.000	361	599	1000000	384	665
6.500	363	604	10000000	384	665

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2014

Araştırmanın evreni kapsamında, %95 güven aralığında minimum 384 KOBİ'ye ulaşılması hedeflenmiştir. Pilot araştırma ve ana araştırma kapsamında toplanan veri sayısı Tablo 3.6'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6 : Pilot Araştırma ve Ana Araştırmaya Ait Örneklem Dağılımı

Odaklanılan İl	Pilot Araştırma		Ana Araştırma	
	Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yönetici Sayısı	Araştırmaya Katılan Firma Sayısı	Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yönetici Sayısı	Araştırmaya Katılan Firma Sayısı
İstanbul	65	65	417	397

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere pilot araştırmada 65 adet firma sahibi/yöneticisine, 65 adet firmaya; ana araştırmada 417 firma sahibi/yöneticisine ve 397 firmaya ulaşılmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi bu tez çalışmasının da zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak uluslararası faaliyet gösteren KOBİ'ler açısından İstanbul'un en yoğun il olması sebebiyle (TÜİK, 2022), araştırmanın örneklemini İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Araştırmanın tek bir ile odaklanmış olması, araştırmanın genellenebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu kapsamda ileride yapılacak çalışmaların farklı illerde yapılması, bulguların genellenebilirliğini olumlu yönde etkileyecektir. İkinci olarak, veriler tek bir dönemde toplanarak kesitsel bir çalışma yapılmıştır. Bu durum nedensellik testi yapılamamasına sebep olmuştur. Nedensellik sorununu ele almak için gelecekteki çalışmaların boylamsal çalışmalar yapması önerilmektedir. Üçüncü olarak araştırma değişkenleri ile ilgili çeşitli sınırlılıklar mevcuttur. İlk olarak kültürel zekâ örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar örgütsel kültürel zekânın yönetsel kültürel zekâ, rekabetçi kültürel zekâ, yapısal kültürel zekâ olmak üzere üç boyutlu bir yapı olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada yalnızca yönetsel kültürel zekâ boyutuna odaklanılmıştır. Ayrıca uluslararasılaşma çok boyutlu bir olgu (içe dönük, dışa dönük, iş birlikçi) olmasına rağmen, bu çalışmada yalnızca KOBİ'lerin dışa dönük uluslararasılaşmasına odaklanılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınabilecek dördüncü kısıt, çalışmada ölçüm aracı olarak ölçeklerin kullanılması ve ölçümlerin çoğunun algı temelli olmasıdır. Yapıların doğru ölçümlendiğini ortaya koymak adına, çalışmanın derinlemesine mülakat gibi farklı araştırma yöntemleri ile farklı illerde ve ülkelerde tekrarlanması alana katkı sağlayacaktır.

3.4. Araştırmanın Analiz Yöntemi ve Uygulaması

Tez çalışmasının bu bölümünde çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizinde kullanılan istatistiki yöntemlere yer verilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi, ardından yapısal eşitlik modeli hakkında bilgi verilmiştir. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programlarından yararlanılmıştır.

3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki karşılıklı ilişkileri analiz etmek ve bu değişkenleri ortak temel boyutları (faktörler) açısından açıklamak için kullanılabilen istatistiksel bir yaklaşımdır. Buradaki amaç, orijinal değişkende bulunan bilgileri, minimum bilgi kaybıyla daha küçük bir faktörler kümesine toplamanın bir yolunu bulmaktır (Hair vd., 2014: 16). İki tür faktör analizi uygulanmaktadır. Bunlar “Keşfedici Faktör Analizi” ve “Doğrulayıcı Faktör Analizi”dir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 612).

Keşfedici faktör analizi, gözlenen değişkenlerin altında yatan faktör yapısını ortaya koymak için genellikle yeni bir ölçek geliştirirken kullanılan bir analiz yöntemidir (Tabachnick vd., 2013: 614; Yaşlıoğlu, 2017: 75). Keşfedici faktör analizinin ayırt edici özelliği, faktörlerin teoriden değil istatistiksel sonuçlardan türetilmiş olmasıdır. Bu durum, araştırmacının yazılımı çalıştırdığı ve verilerin altında yatan modelin faktör yapısını belirlemesine izin verdiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, gerçekte kaç faktörün (varsa) var olduğu veya hangi değişkenlerin hangi yapılara ait olduğu bilinmeden keşfedici faktör analizi yapılmaktadır (Hair vd., 2014: 603).

Doğrulayıcı faktör analizi, bir araştırmacının önceden belirlenmiş yapılar üzerindeki, teorik faktör yükleme modelinin (belirli yapılara yüklenen değişkenler) gerçek verileri ne ölçüde temsil ettiğini test etmek için uygulanmaktadır. Bu nedenle, keşfedici faktör analizindeki gibi istatistiksel yöntemin faktör sayısını ve yükleri belirlemesine izin vermek yerine, teorik çerçevenin gerçeklikle (gerçek verilerle) ne kadar iyi uyum sağladığını göstermektedir. Bir anlamda doğrulayıcı faktör analizi, ortaya konan teorinin onaylanmasını veya reddedilmesini sağlayan bir araç olarak kullanılmaktadır (Hair vd., 2014: 603).

Tez çalışması kapsamında, önceden ortaya konan teorik bir modelin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, önceden geçerliliği ve güvenirliği yapılmış

ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeklerin önceden kullanılmış olması sebebiyle, güncel araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinal faktör yapısına uyup uymadığı test edilmesi gerekmektedir. Ölçek uygunluğunun test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

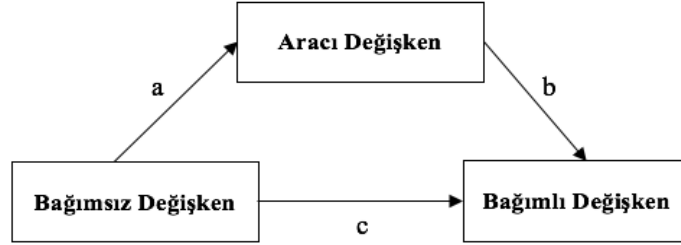
3.4.2. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modeli (YEM), çoklu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaya yardımcı olan istatistiksel bir modeldir. Bunu yaparken, bir dizi çoklu regresyon denklemine benzer şekilde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin yapısını incelemektedir. Bu denklemler, analizde yer alan yapılar (bağımlı ve bağımsız değişkenler) arasındaki tüm ilişkileri göstermektedir (Hair, 2014: 546). YEM yöntemi ile birden çok bağımlı ve bağımsız değişken arasında ilişki, kapsamlı ve eşzamanlı bir biçimde analiz edilebilmektedir (Tabachnick vd., 2013: 681).

YEM, (1) yapısal model ve (2) ölçüm modeli olmak üzere iki bileşenle karakterize edilmektedir. Yapısal model, bağımsız değişkenleri bağımlı değişkenlerle ilişkilendiren yol modelidir. Bu gibi durumlarda, teori, önceki deneyim veya diğer yönergeler, araştırmacının, hangi bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni etkilediğini tahmin etmesini sağlamaktadır. Ölçüm modeli ise, değişkenlerin nasıl bir araya geldiğini gösteren teoriyi temsil etmektedir ve yapılar ve ölçümler arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Hair, 2014: 19). YEM yöntemi aynı zamanda örneklem büyüklüğüne duyarlılığı olan bir yöntemdir ve yöntemin kullanılabilmesi için en az 200 veriyi kapsayan bir örneklem önerilmektedir (Tomarken ve Waller, 2005: 48).

Bu çalışmada iki değişkenin birbirine etkisini incelemekten ziyade, birden fazla değişkenin ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın ana amacı, iki değişken arasındaki ilişkide, üçüncü bir değişkenin aracılık etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çoklu değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini açıklayabilmek amacıyla, YEM yönteminden yararlanılmıştır.

Çalışmada aracılık etkisini incelemek için Baron ve Kenny (1986)'nin çalışması esas alınmıştır. Baron ve Kenny (1986: 1176)'ye göre, genel olarak, belirli bir değişkenin bağımlı ve bağımsız arasındaki ilişkiyi açıkladığı ölçüde aracı işlevi görmektedir. Aracı değişkenler, değişkenler arası ilişkilerin nasıl ve neden meydana geldiğini açıklamaktadır. Aracılık etkisini gösteren ilişki zinciri Şekil 3.2'de gösterilmektedir. Bu model, bağımlı değişkeni besleyen iki nedensel yolun olduğu üç değişkenli bir sistem varsayar: bağımsız değişkenin doğrudan etkisi (Yol c) ve aracı değişkenin etkisi (Yol b). Ayrıca bağımsız değişkenden aracıya giden bir yol da mevcuttur (Yol a).



Şekil 2.2 : Aracılık Modeli

Kaynak: Baron ve Kenny, 1986: 1176

Şekil 3.2'de görüldüğü üzere bir aracılık ilişkisinden söz edebilmek için şu koşulların sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176):

1. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişken analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi anlamsız olmalı (tam aracılık) ya da değişkenler arası ilişkide azalma (kısmi aracılık) meydana gelmelidir.

Yapısal eşitlik modelinde ve doğrulayıcı faktör analizinde modelin yapısal geçerliliğini test etmek için kullanılan uyum ölçütleri bulunmaktadır. Bu uyum ölçütleri, mutlak uyum ölçütleri ve aşamalı uyum ölçütleri olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Mutlak uyum ölçütleri, ön modelin örnekleme ele alınan verilere ne kadar iyi uyduğunu belirlemektedir. Bu ölçütler, önerilen teorinin verilere ne kadar iyi

uyduğuna dair en temel göstergeyi sağlamaktadır (McDonald ve Ho, 2002: 64-82). Bu kapsamda ele alınan istatistikler: Ki Kare testi, GFI, AGFI, RMR ve RMSEA'dır. Artımlı uyum ölçütleri, Ki kareyi ham haliyle kullanmayan ancak Ki kare değerini bir temel modelle karşılaştıran ölçütlerdir. Bu modeller için sıfır hipotezi, tüm değişkenlerin ilişkisiz olduğudur (McDonald ve Ho, 2002: 68-79). Bu kapsamda ele alınan istatistikler: CFI, TLI ve NFI'dır. Aşağıda uyum ölçütlerine dair detaylı bilgi verilecektir.

Model Ki Kare (χ^2): Ki kare değeri, genel model uyumunu değerlendirmek için geleneksel ölçüdür (Hu ve Bentler, 1999: 2). Gözlemlenen ve tahmin edilen kovaryans matrislerini karşılaştırmak için kullanılan istatistiksel fark ölçüsüdür (Hair, 2014: 542).

Uyum İyiliği İstatistiği (GFI): GFI, tahmini popülasyon kovaryansı tarafından açıklanan varyans oranını hesaplamaktadır (Tabachnick vd., 2007). GFI, 0 ile 1 arasında değişir ve 0,9'u aşan değerler verilere iyi bir uyum olduğunu gösterir (Hair, 2014: 542).

Düzeltilmiş Uyum İyiliği İstatistiği (AGFI): AGFI, farklı model karmaşıklığı derecelerini hesaba katmaya çalışır. Bunu, GFI'yi bir modelde kullanılan serbestlik derecelerinin mevcut toplam serbestlik derecelerine oranına göre ayarlayarak yapar (Hair, 2014: 581). GFI'de olduğu gibi, AGFI için de genel olarak kabul edilen varlık değeri 0,90 veya daha yüksek olması, iyi uyum modelleri gösterir.

Hata kareleri ortalamasının karekökü (RMR): RMR, örnek kovaryans matrisinin hatası ile varsayılan kovaryans modeli arasındaki farkın kareköküdür. RMR değeri 0,05'ten küçük ise iyi uyum, (Byrne, 2016: 643; Diamantopoulos ve Siguaw, 2000) 0,10'dan küçük ise kabul edilebilir bir uyumdan söz edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999).

Yaklaşım hata karelerinin ortalamasının karekökü (RMSEA): RMSEA, bilinmeyen ancak optimal olarak seçilmiş parametre tahminleri ile modelin popülasyon kovaryans matrisine ne kadar iyi uyacağını göstermektedir (Byrne, 2016:

644). RMSEA'nın 0.03 ile 0.08 aralığında olması iyi bir uyum olduğunu göstermektedir (Rigdon, 1996: 369-379).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): CFI, Bentler (1990) tarafından merkezi olmayan Ki kare dağılımına dayalı olarak ortaya konmuştur. CFI, 0 ile 1 arasında değişir ve 0,90'ı aşan değerler verilere iyi bir uyum olduğunu gösterir. Bugün bu indeks tüm SEM programlarında yer almaktadır ve örneklem büyüklüğünden en az etkilenen ölçütlerden biri olması nedeniyle en çok bildirilen uyum indekslerinden biridir.

Tucker-Lewis İndeksi (TLI): Örneklem büyüklüğünün etkisini ortadan kaldırmak için TLI istatistiği ortaya atılmıştır (Yaşlıoğlu, 2017: 81). TLI ile ilgili uyum indekslerinde 0.80 değerinin üstü kabul edilebilir uyum olarak görülse de, 0.95 gibi yüksek eşik değerlerine de rastlanmaktadır (Hu ve Bentler, 1999; Byrne, 2016: 684).

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI): NFI, modelin χ^2 değerini, sıfır modelin χ^2 değeriyle karşılaştırarak modeli değerlendirir. Sıfır modeli, ölçülen tüm değişkenlerin ilintisiz olduğunu belirttiği için en kötü durum senaryosudur. Bentler ve Bonett (1980: 590), 0.90'dan büyük değerlerin iyi bir uyumu gösterdiğini önermektedir.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Tez çalışması kapsamında veri toplamak için nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anketlerden yararlanılmıştır. Anketler İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ sahibi ya da yöneticilerine uygulanmıştır. Uygulama hem yüz yüze hem de online anketler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan anket toplam beş bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü firma sahibi/yöneticisinin ve firmanın bilgilerini içeren demografik bilgileri kapsamaktadır. Anketin diğer bölümlerinde literatür taraması sonucu oluşturulan modele ait değişkenlerin ölçek soruları bulunmaktadır. Kullanılan anketler önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenirliği test

edilmiş ölçeklerden oluşmaktadır. Anket ölçekleri belirlenirken alan yazın taraması yapılmış ve literatürde kabul görmüş orijinal ölçeklerden faydalanılmıştır. Yapılan incelemeler sonrasında yalnızca Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe uyarlamasının yapıldığı görülmüştür. Araştırma kapsamında kullanılan diğer ölçekler, İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Çeviri esnasında, ölçekler ilk olarak 3 dil uzmanı tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir ve mevcut çeviri ile karşılaştırmalar yapılarak revize edilmiştir. Revize edilen çeviri ölçek ardından 4 dil uzmanı tarafından Türkçe'den tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve orijinal ölçekle tutarlılığı incelenmiştir. Dil kontrolü yapılan ölçek daha sonra 3 adet alan uzmanı tarafından incelenmiş ve çeşitli düzenlemelerde bulunulmuştur. Son olarak ölçeğin uygulanacağı örneklem grubundan 5 kişi ile görüşülmüştür. Anketin anlaşılmayan, eksik kalan noktalarına müdahale edilmiş ve ölçeğe nihai şekli verilmiştir. Uyarlaması yapılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliği 65 katılımcıdan oluşan pilot çalışma ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonrasında ankete son şekli verilerek, araştırma örneklemine uygulanmıştır. Anket formunun ilk bölümü 9 sorudan oluşmaktadır ve demografik bilgileri içermektedir. Anket formunun diğer bölümlerini kapsayan değişken ölçeklerine ilişkin detaylı bilgi, Tablo 3.7'de gösterilmektedir. Anket formunun birinci bölümü dışındaki tüm bölümlerinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert tipi ölçek 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum olarak kullanılmıştır.

Tablo 3.7 : Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Ölçek Bilgileri

Değişkenler	Değişken Boyutları	İfade Sayısı		Ölçeği Yazarlar
		Pilot	Asıl	
<i>Yönetsel Kültürel Zekâ</i>	Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	4	4	Ang ve Inkpen, (2008), Ang vd., (2007)
	Bilişsel Kültürel Zekâ	6	6	Ang ve Inkpen, (2008), Ang vd., (2007)
	Motivasyonel Kültürel Zekâ	5	5	Ang ve Inkpen, (2008), Ang vd., (2007)
	Davranışsal Kültürel Zekâ	5	5	Ang ve Inkpen, (2008), Ang vd., (2007)
Toplam		20	20	
<i>Uluslararası Girişimsel Yönelim</i>	Proaktiflik	5	4	Zhou, (2007)
	Risk Alma	4	4	Zhou, (2007)
	Yenilikçilik	5	5	Zhou, (2007)
	Rekabetçi Saldırganlık	4	4	Boso vd., (2017)
	Otonomi	4	4	Jambulingham vd., (2005)
Toplam		22	21	
<i>Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği</i>	Kurumsal Bilgi	3	3	Zhou, (2007)
	Ticari Bilgi	4	4	Zhou, (2007)
	Uluslararasılaşma Bilgisi	4	4	Zhou, (2007)
Toplam		11	11	
<i>Uluslararası Performans</i>	Finansal Performans	4	4	Birru vd., (2019)
	Stratejik Performans	6	6	Birru vd., (2019)
	Objektif Performans	2	2	Ahmed ve Brennan, (2019)
Toplam		12	12	
Genel Toplam		65	64	

Araştırma formunda katılımcı ve firmaya dair 9 adet soru, değişkenlerin ölçümüne ilişkin bölümlerde toplam 65 adet soru sorulmuştur. Pilot çalışma sonrasında uluslararası girişimsel yönelim değişkeninin proaktiflik boyuna ilişkin bir soru çıkarılmış ve ana araştırmada toplam 64 adet soru sorulmuştur. Pilot anket ve ana anket Ek 2 ve Ek 3’de gösterilmektedir.

Tez çalışması kapsamında kültürel zekâ değişkeni, örgütsel düzeyde ele alınmak istenmiştir. Bu bağlamda, Ang ve Inkpen (2008)’in çalışması esas alınmıştır. Ang ve Inkpen (2008) çalışmasında, örgütsel kültürel zekâyı yönetsel kültürel zekâ, rekabetçi kültürel zekâ ve yapısal kültürel zekâ olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak

ele almıştır. Fakat bu araştırmada yalnızca yönetsel kültürel zekâ boyutuna odaklanılmıştır. Ang ve Inkpen, (2008)'in de çalışmalarında belirttiği gibi yönetsel kültürel zekâ, Ang vd., (2007)'nin boyutlandırması esas alınarak kullanılmıştır.

Uluslararası girişimsel yönelim değişkeni, örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınabilen bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Covin ve Miller, 2014: 17). Örneğin; Joardar ve Wu (2011), uluslararası girişimcilik literatüründe, uluslararası girişimsel yönelimin bireysel düzeyde bir fenomen olarak görülebileceğini savunan araştırmacılar arasındadır. Ancak bu görüş “*girişimcilerin değerleri, eğilimleri ve oryantasyonu, organizasyonun girişimci oryantasyonunu yansıtmaktadır*” mantığına dayanmaktadır. Bu nedenle, Joardar ve Wu (2011), aslında, uluslararası girişimsel yönelim sergileyen varlık olarak organizasyona odaklanmıştır. Buradaki mantık firmaların, kurucu/yöneticilerinin yansımaları olduğu üst kademeler görüşüne dayanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Bu bağlamda, çalışmada firma sahibi/yöneticisinin organizasyon ve firmanın stratejik duruşunun temel belirleyicisi (Miller, 1983: 94) olduğu görüşüne dayanarak veri toplanmış ve örgütsel düzeyde bir araştırma yapılmak istenmiştir. Bu durumdan hareketle; Zhou (2007), Boso vd., (2017) ve Jambulingham vd., (2005) ölçeklerinden yararlanılmıştır.

Uluslararası bilgi edinme yeteneği, tüm çalışmalarda örgütsel düzeyde ele alınan bir kavram olmuştur. Tez çalışması kapsamında, uluslararası bilgi edinme yeteneğini ölçümlemek için Zhou (2007)'nin kullandığı ölçek esas alınmıştır.

Uluslararası performans hem subjektif, hem de objektif göstergelerle ölçümlenmiştir. Uluslararası performansı objektif olarak ölçmek için KOBİ'nin uluslararasılaşma derecesi ve uluslararası kapsamına odaklanılmıştır. Bu kapsamda Ahmed ve Brennan, (2019)'ın çalışmasından faydalanılmıştır. Uluslararası performansı subjektif olarak değerlendirmek için ise finansal performansı (ihracat satışları, ihracat büyümesi, ihracat pazar payı ve ihracat karı gibi) ve firmanın uluslararası hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yani stratejik performansı ölçen Birru vd., (2019)'nın ölçeğinden yararlanılmıştır.

3.6. Analiz ve Bulgular

Tez çalışmasının bu kısmında SPSS ve AMOS programı aracılığıyla yapılan analizlere yer verilmiştir. İlk olarak pilot çalışma bulguları incelenmiş, ardından ana çalışma sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

3.6.1. Pilot Analiz Bulguları

Tez çalışmasının esas araştırma kısmına geçmeden önce anket formunun katılımcılar tarafından anlaşılabilirliği, ölçek geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak adına pilot analiz yapılmıştır. Burada amaç hedeflenen örneklemin küçük bir grubuna ön test gerçekleştirerek, ortaya çıkabilecek sorunları belirlemek ve gidermektir (Malhotra, 2007: 141). Pilot çalışma ile araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırma konusuna kapsam olarak uygun olup olmadığı ve katılımcıların anketi tamamlaması için gerekli olan süre test edilmektedir Ayrıca gereksiz ve eksik sorular çalışmadan çıkarılmakta ya da revize edilmektedir (Van Teijlingen vd., 2001).

Pilot çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ sahibi ve yöneticilerine uygulanmıştır. Çalışma kapsamında 65 kişiye yüz yüze ve online anketler uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programlarında analiz edilmiştir. Analiz kapsamında öncelikle araştırmaya katılan kişi ve şirketlere dair tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, ardından normallik ve çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) ön testleri uygulanmıştır. Son olarak ölçeklerin güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.6.1.1. Pilot Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yöneticilerine ve Firmalara Ait Demografik Bulgular

Tez çalışmasının bu bölümünde pilot araştırmaya katılan firma sahibi/yöneticilerinin ve firmaların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Pilot araştırma kapsamında 65 firmadan 65 yöneticiye ulaşılmıştır. Firma ve yöneticilere ait betimsel bilgiler Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8 : Pilot Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yöneticilerine ve Firmalara Ait Demografik Bulgular

Firma Sahibi/Yöneticisine Ait Demografik Bilgiler		Sayı	Yüzde-%
Cinsiyet	Kadın	13	20
	Erkek	52	80
	Toplam	65	100
Doğum Yılı	1946-1964	2	3,1
	1965-1979	17	26,2
	1980-1989	24	36,9
	1990-1999	22	33,8
	Toplam	65	100
İşletmedeki Görevi	İşletme Sahibi	17	26,2
	İşletme Ortağı	18	27,7
	Genel Müdür	22	33,8
	Genel Müdür Yardımcısı	4	6,2
	Departman Müdürü	4	6,2
	Toplam	65	100
Eğitim Durumu	Lise	2	3,1
	Ön Lisans	3	4,6
	Lisans	29	44,6
	Lisansüstü	31	47,7
	Toplam	65	100
Firmalara Ait Demografik Bilgiler		Sayı	Yüzde-%
Firmanın Faaliyet Alanı	Bilişim Teknolojileri	35	53,8
	Çevre	1	1,4
	Eğitim	2	3
	Elektrik ve Elektronik	3	4,6
	Enerji	1	1,4
	Finans	1	1,4
	Gıda	2	3
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	2	3
	Metal	1	1,4
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	2	3
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	9	14,8
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	3	4,6
	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	3	4,6
	Toplam	65	100
Firmada Çalışan Personel Sayısı	1-9	18	27,7
	10-49	22	33,8
	50-249	25	38,5
	Toplam	65	100

Firmada Çalışan Yabancı Personel Sayısı	0	32	49,2
	1-9	27	41,6
	10-49	5	7,7
	50 ve üzeri	1	1,5
	Toplam	65	100
Uluslararasılaşma Yılı	2000 öncesi	8	12,3
	2000-2019	43	66,2
	2020 ve sonrası	14	21,5
	Toplam	65	100
Uluslararası Pazara Giriş Yöntemi	Yalnızca İhracat	42	64,6
	İhracat ve diğer pazara giriş yöntemleri	23	35,4
	Toplam	65	100

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan firma sahibi/yöneticilerinin % 20’si kadın, % 80’i erkektir. Firma sahibi/yöneticilerin yaş aralığı incelendiğinde % 3’ünün 1946-1964 yılları arasında doğduğu, % 26’sının 1965-1979 yılları arasında doğduğu, % 37’sinin 1980-1989 yılları arasında doğduğu, % 34’ünün 1990-1999 yılları arasında doğduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan firma sahibi/yöneticilerinin %3’ünün bebek patlaması kuşağı, % 26’sının X kuşağı ve % 71’inin Y kuşağı olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan bireylerin firmadaki görevleri incelendiğinde % 26’sının firma sahibi, % 28’inin firma ortağı, % 34’ünün genel müdür, % 6’sının genel müdür yardımcısı ve % 6’sının departman müdürü olduğu bulgulanmıştır. Firma sahibi/yöneticilerin eğitim durumu incelendiğinde, % 3’ünün lise, % 4’ünün ön lisans, % 45’inin lisans ve % 48’inin lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır. Bu bulgular araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan firmalar ile ilgili bilgiler incelendiğinde, faaliyette bulunulan alana yönelik bilgiler şu şekildedir: % 54 bilişim teknolojileri, % 15 tekstil, hazır giyim ve deri, % 4 elektrik ve elektronik, % 4 ticaret, % 4 ulaştırma, lojistik ve haberleşme, % 3 eğitim, % 3 gıda, % 3 kimya, petrol, lastik ve plastik, % 3 sağlık ve sosyal hizmetler, % 1 çevre, % 1 enerji, % 1 metal, % 1 finans. Bu doğrultuda pilot çalışmaya katılan firmaların çoğunlukla bilişim teknolojileri alanından olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında toplanan veriler doğrultusunda, KOBİ’lerin % 28’i mikro ölçekli, % 34’ü küçük ölçekli ve % 38’inin orta ölçekli işletme olduğu

görülmüştür. Araştırmaya katılan firmalarda çalışan yabancı uyruklu personel sayılarına bakıldığında % 49’unda hiç yabancı uyruklu personel olmadığı, % 42’sinde 1-9 arasında yabancı çalışan olduğu, % 8’inde 10-49 arasında yabancı çalışan olduğu ve % 1’inde 50 üzeri yabancı çalışan olduğu bulgulanmıştır. Firmaların uluslararasılaşma yılları incelendiğinde % 12’sinin 2000 yılı öncesinde uluslararasılaştığı, % 66’sının 2000-2019 yılları arasında uluslararasılaştığı ve % 22’sinin 2020 sonrasında uluslararasılaştığı saptanmıştır. Son olarak araştırma kapsamında incelenen KOBİ’lerin % 65’inin yalnızca ihracat yolu ile uluslararası pazara açıldığı, % 35’inin ise ihracat ve diğer uluslararası pazara giriş yöntemlerini kullanarak dış pazara açıldığı görülmüştür.

3.6.1.2. Pilot Araştırmanın Ön Analizleri

Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine geçmeden önce normallik dağılımı ve çoklu doğrusal bağlantı analizleri yapılmıştır. Normallik dağılımının yorumlanmasında çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Tabachnick vd., (2013)’e göre çarpıklık ve basıklık değeri -1,5-+1,5 aralığında olan değerlerin normallik varsayımını sağladığı kabul edilmektedir. Hair vd., (2014: 69) ise -1,0-+1,0 aralığındaki değerlerin normal dağıldığını varsaymaktadır. George ve Mallery (2010: 114) ise -2,0-+2,0 aralığındaki değerlerin normal dağılım sağladığını belirtmektedir. Pilot çalışma kapsamında yapılan normallik analizi sonuçları Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9 : Pilot Çalışmanın Normallik Analizi Bulguları

Ölçek	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yönetsel Kültürel Zekâ	3,03	4,54	3,8889	0,3502	-0,417	0,072
Uluslararası Girişimsel Yönelim	2,93	4,54	3,7988	0,3381	-0,055	-0,125
Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	2,50	4,69	3,6634	0,5224	0,058	-0,362
Uluslararası Performans	2,25	4,58	3,7115	0,5792	-0,500	-0,580

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklere dair çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değişkenlerin normallik koşullarını -1,0-+1,0 değerleri aralığında karşıladığı (Hair vd., 2014: 69) görülmektedir.

Çoklu doğrusal bağlantı, herhangi bir değişkenin etkisinin diğer değişken tarafından tahmin edilebilme veya açıklanabilme derecesini temsil etmektedir. Bu durum, herhangi bir bağımsız değişken, bir dizi başka bağımsız değişkenle yüksek oranda ilişkili olduğunda ortaya çıkmaktadır (Hair vd., 2014: 152). Çalışma kapsamında bağımsız değişken sayısı fazla olduğundan, çoklu doğrusal bağlantı kontrolleri yapılmış, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı durumu olmadığı görülmüştür.

3.6.1.3. Pilot Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik testi ile bir değişkenin veya değişkenler kümesinin ölçülmek istenen şeyle ne ölçüde tutarlı olduğu görülmektedir. Geçerlilik analizleri neyin ölçülmesi gerektiğine odaklanırken, güvenilirlik analizleri nasıl ölçülmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Bu nedenle güvenilirlik analizleri, geçerlilikten farklı olarak ele alınmaktadır (Hair vd., 2014: 2). Bu tez çalışmasında güvenilirlik analizi için ifadenin toplam ile ilişkisi, ifadeler arası korelasyon, Cronbach’s Alpha (α) değeri incelenmiştir. Bu bağlamda ifadelerin toplam ile ilişkisinin 0,5’ten büyük olması gerekmektedir. Ayrıca ifadeler arası korelasyonların da 0,3’ten büyük olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Yapılan analizler sonucunda bu koşulların sağlandığı görülmüştür. Cronbach’s Alpha değeri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Kabul edilebilir alt sınır 0,60 ile 0,70 arasında değişiklik göstermektedir (Hair vd., 2014: 90). Pilot araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach’s Alpha (α) değerine ilişkin bilgiler Tablo 3.10’da gösterilmektedir.

Tablo 3.10 : Pilot Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha (α) Değeri	İfade Sayısı
Yönetmel Kültürel Zekâ	0,875	20
Uluslararası Girişimsel Yönelim	0,837	22
Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	0,920	11
Uluslararası Performans	0,854	12

Tablo 3.10'da görüldüğü üzere, ölçeklere ait Cronbach's Alpha değerleri 0,70'in üzerindedir. Bu durum ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.6.1.4. Pilot Araştırmanın Doğrulayıcı Faktör Analizi

Pilot çalışma kapsamında ölçeklerin geçerlilik analizlerini gerçekleştirmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi'nden (DFA) yararlanılmıştır. DFA, bir dizi gözlenen değişkenin faktör yapısını doğrulamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. DFA, daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılmış bir ölçeğin, mevcut araştırmada orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu göstermektedir (Suhr, 2006). Çalışma kapsamında ele alınan değişkenlere ait ölçekler geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler olup, önceki çalışmalarda kullanılmıştır. Bu kapsamda, tez çalışmasında kullanılacak ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

Yapısal geçerliliğin sağlanması için şu koşulların sağlanması gerekmektedir (Hair vd., 2014: 605; Yaşlıoğlu, 2017: 82):

- Standardize faktör yükleri 0.5 ve üzeri veya ideal olarak 0.7 ve üzeri olmalıdır.
- Yakınsak geçerlilik değeri olan AVE'nin 0.5 veya daha yüksek olması gerekmektedir. Ayrıca ölçeğe ilişkin CR değerlerinin AVE değerinden yüksek olması gerekmektedir.
- İraksak geçerliliğin sağlanması için MSV ve ASV değerleri incelenmeli; $MSV < AVE$; $ASV < MSV$ ve AVE'nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması gerekmektedir.
- Yapı güvenirliği (CR), yakınsak veya ıraksak geçerliliğini sağlamak için 0.7 veya daha yüksek olmalıdır.

DFA’da bu kurallara ek olarak bir takım uyum indeksi değerlerinin belirli aralıklarda olması gerekmektedir. Bu uyum indekslerine ait açıklamalar analiz kısmında detaylı bir şekilde yapılmıştır. Uyum indekslerine ait veriler değerlendirilirken Hair vd. (2014: 576), Kline (2016: 270-280), Byrne (2016: 65-108) gibi araştırmacıların çalışmalarından yararlanılmıştır. Bu bağlamda, uyum indekslerine dair özet bilgiler Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

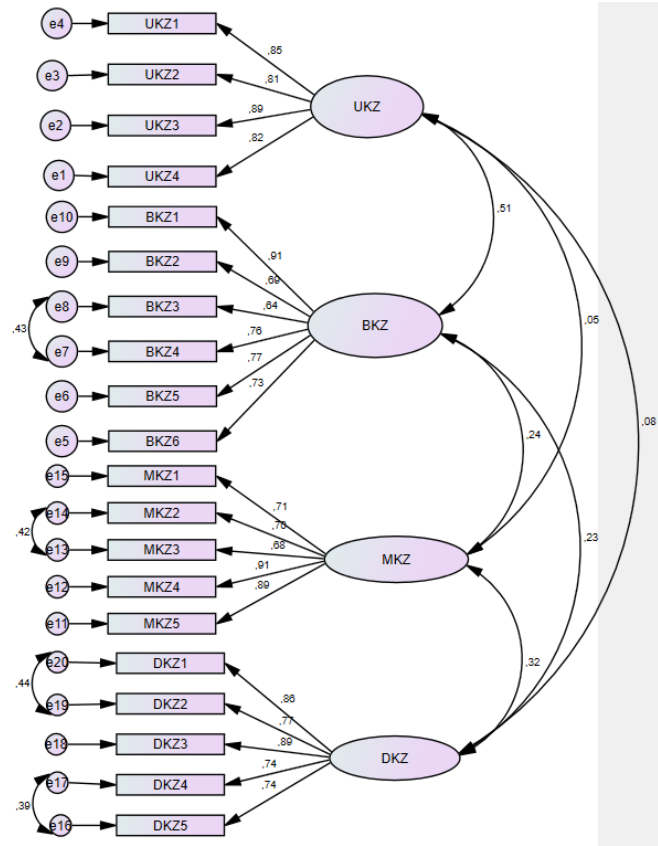
Tablo 3.11 : Model Uyum İndeksleri

Örneklem Büyükliği	N < 250			N > 250		
	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30
Gözlenebilir Değişken Sayısı						
CMIN / DF	$\chi^2 / df < 2.5$			$\chi^2 / df < 5$		
GFI	> 0,95	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90
CFI	> 0,97	> 0,95	> 0,92	> 0,95	> 0,92	> 0,90
NFI-TLI	> 0,97	> 0,95	> 0,92	> 0,95	> 0,90	> 0,80
RMSEA	< 0,08	< 0,08	< 0,08	< 0,07	< 0,07	< 0,07

Kaynak: Byrne, 2016

Kültürel Zekâ Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi:

Kültürel zekâ ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, AMOS programında, DFA yapılmıştır. Kültürel zekâ değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.3’te gösterilmektedir.



Şekil 3.3 : Kültürel Zekâ Yol Diyagramı

Kültürel zekâ ölçeğinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları Tablo 3.12’de gösterilmektedir.

Tablo 3.12 : Pilot Çalışma-Kültürel Zekâ Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	0,845
2		0,805
3		0,890
4		0,817
5	Bilişsel Kültürel Zekâ	0,905
6		0,688
7		0,643
8		0,760
9		0,771
10		0,728
11	Motivasyonel Kültürel Zekâ	0,708
12		0,699
13		0,680
14		0,906
15		0,889
16	Davranışsal Kültürel Zekâ	0,858
17		0,772
18		0,886
19		0,740
20		0,740

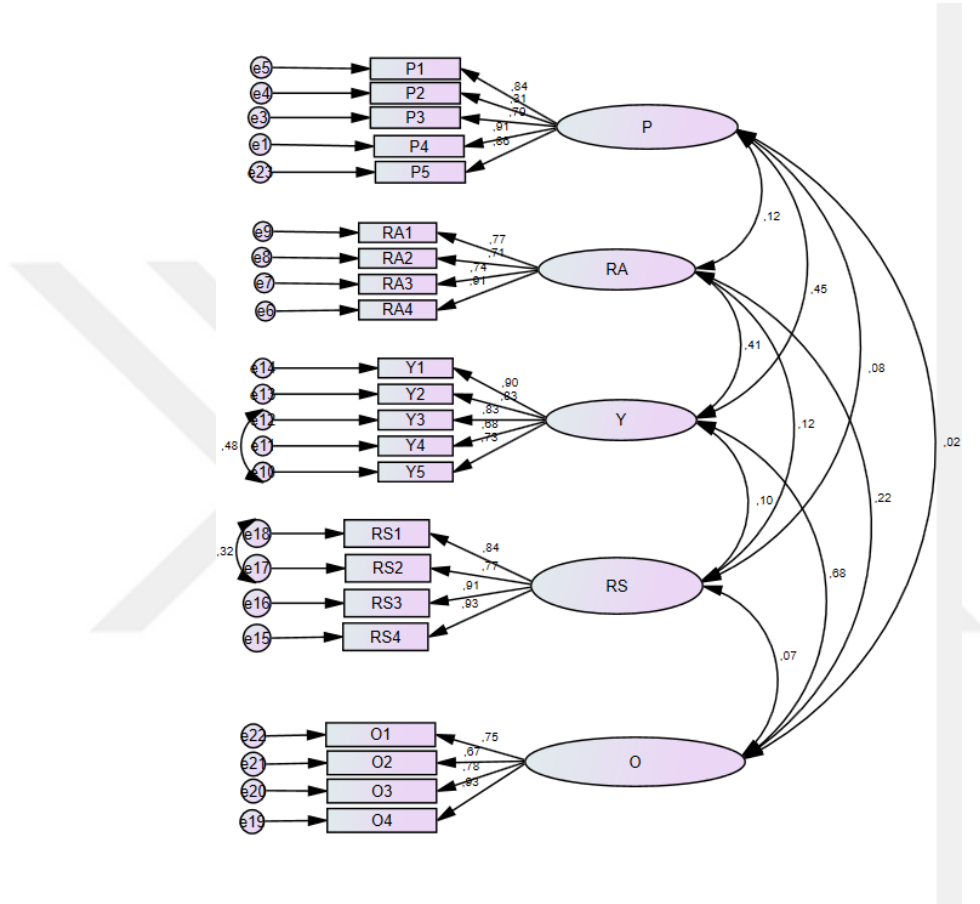
DFA yol modeline göre, modele ait uyum indekslerinin iyileşmesi için ifade 7-ifade 8, ifade 12-ifade 13, ifade 16-ifade 17, ifade 19-ifade 20 arasına modifikasyon indeksi uygulanmıştır. Modifikasyon indekslerinin uygulanmasından sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta çıktığı görülmüştür. Model uyum iyiliğine ait değerler Tablo 3.13’de gösterilmektedir.

Tablo 3.13 : Pilot Çalışma-Kültürel Zekâ Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	Ölçülen Değer
CMIN / DF	1,079
CFI	0,984
GFI	0,813
NFI	0,825
TLI	0,981
RMSEA	0,035
PCLOSE	0,730

Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi:

Uluslararası girişimsel yönelim ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, AMOS programında, DFA yapılmıştır. Uluslararası girişimsel yönelim değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.4'te gösterilmektedir.



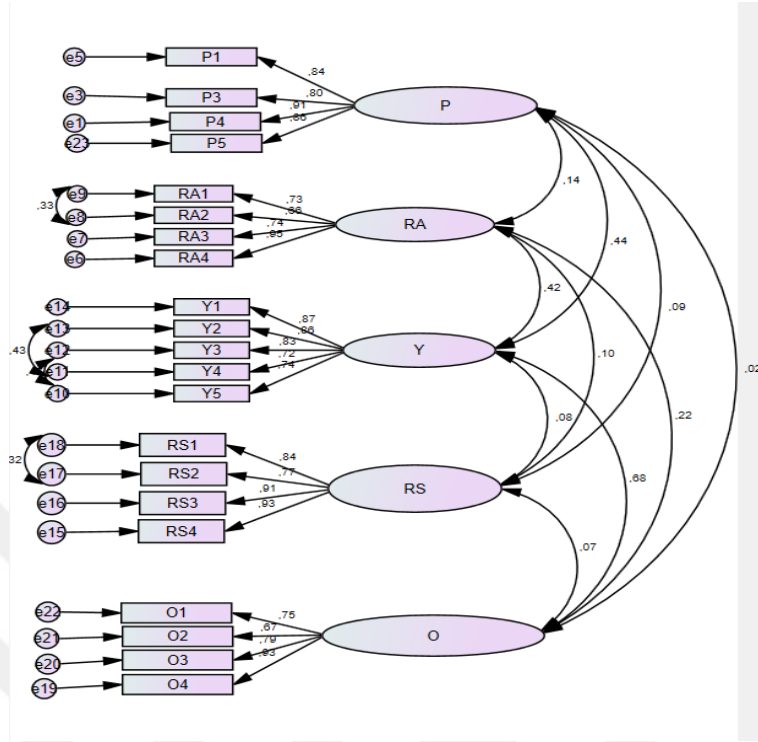
Şekil 3.4 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Yol Diyagramı

Uluslararası girişimsel yönelim ölçeğinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları Tablo 3.14'de gösterilmektedir.

Tablo 3.14 : Pilot Çalışma-Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Proaktiflik	0,844
2		0,313
3		0,794
4		0,913
5		0,858
6	Risk Alma	0,772
7		0,711
8		0,737
9		0,910
10	Yenilikçilik	0,896
11		0,831
12		0,834
13		0,677
14		0,730
15	Rekabetçi Saldırganlık	0,845
16		0,773
17		0,912
18		0,929
19	Otonomi	0,753
20		0,673
21		0,785
22		0,929

Standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları tablosu incelendiğinde proaktiflik boyutu altındaki 2. ifadenin 0,5 değerinin altında olduğu görülmüş ve ifade boyuttan atılmıştır. 2. ifade atıldıktan sonra uluslararası girişimsel yönelim değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.5 ve Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları Tablo 3.15’de gösterilmektedir.



Şekil 3.5 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Yol Diyagramı 2. İfadesiz

Tablo 3.15 : Pilot Çalışma-Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları 2.İfadesiz

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Proaktiflik	0,837
3		0,799
4		0,913
5		0,860
6	Risk Alma	0,732
7		0,658
8		0,737
9		0,946
10	Yenilikçilik	0,874
11		0,856
12		0,831
13		0,720
14	Rekabetçi Saldırganlık	0,738
15		0,844
16		0,772
17		0,912
18	Otonomi	0,928
19		0,750
20		0,671
21		0,789
22		0,930

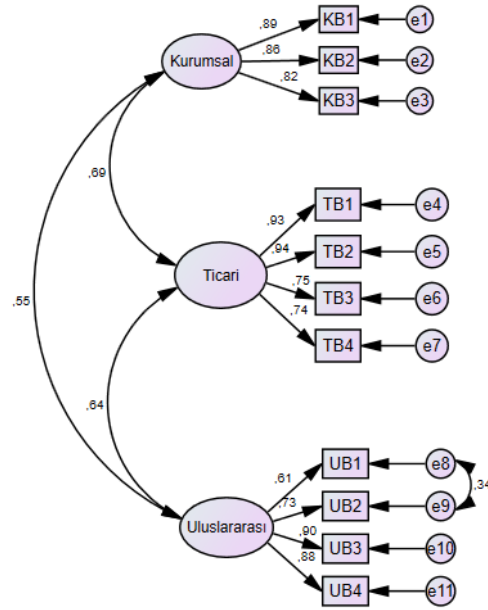
DFA yol modeline göre, modele ait uyum indekslerinin iyileşmesi için ifade 6-ifade 7, ifade 11-ifade 13, ifade 12-ifade 14, ifade 15-ifade 16 arasına modifikasyon indeksi uygulanmıştır. Proaktifliğe ait 2. İfadenin atılmasından ve modifikasyon indekslerinin uygulanmasından sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta çıktığı görülmüştür. Model uyum iyiliğine ait değerler Tablo 3.16’da gösterilmektedir.

Tablo 3.16 : Pilot Çalışma- Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	Ölçülen Değer
CMIN / DF	1,325
CFI	0,940
GFI	0,829
NFI	0,800
TLI	0,928
RMSEA	0,071
PCLOSE	0,094

Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi:

Uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, AMOS programında, DFA yapılmıştır. Uluslararası bilgi edinme yeteneği değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.6’da gösterilmektedir.



Şekil 3.6 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Yol Diyagramı

Uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeğinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları Tablo 3.17’de gösterilmektedir.

Tablo 3.17 : Pilot Çalışma-Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Kurumsal Bilgi	0,893
2		0,857
3		0,821
4	Ticari Bilgi	0,930
5		0,942
6		0,753
7		0,743
8	Uluslararasılaşma Bilgisi	0,614
9		0,734
10		0,900
11		0,877

DFA yol modeline göre, modele ait uyum indekslerinin iyileşmesi için ifade 8- ifade 9 maddeleri arasında modifikasyon indeksi uygulanmıştır. Modifikasyon

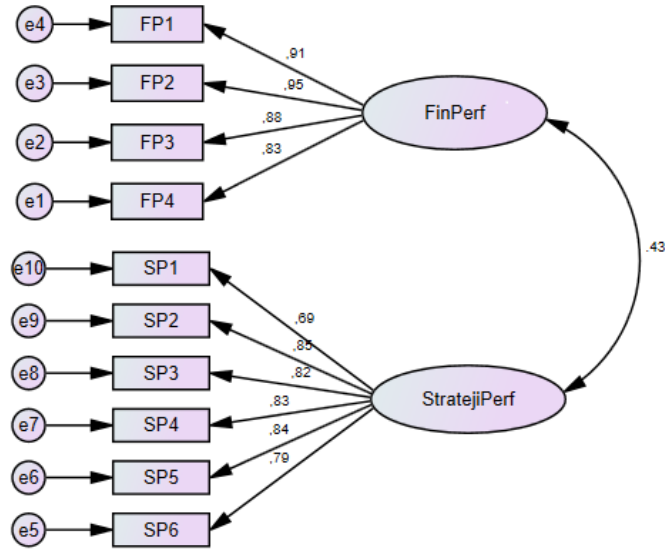
indekslerinin uygulanmasından sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta çıktığı görülmüştür. Model uyum iyiliğine ait değerler Tablo 3.18’de gösterilmektedir.

Tablo 3.18 : Pilot Çalışma- Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	Ölçülen Değer
CMIN / DF	1,315
CFI	0,975
GFI	0,877
NFI	0,906
TLI	0,966
RMSEA	0,070
PCLOSE	0,258

Uluslararası Performans Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi:

Uluslararası performans ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, AMOS programında, DFA yapılmıştır. Uluslararası performansın ölçümünde hem subjektif, hem de objektif kriterlerden yararlanılmıştır. Objektif kriterler tek boyutlu bir yapı gösterdiği ve iki ifade ile ölçüldüğü için DFA yapılmamış, DFA yalnızca subjektif performans kriterlerine uygulanmış, Uluslararası subjektif performans değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.7’de gösterilmektedir.



Şekil 3.7 : Uluslararası Subjektif Performans Yol Diyagramı

Uluslararası subjektif performans ölçeğinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları Tablo 3.19’da gösterilmektedir.

Tablo 3.19 : Pilot Çalışma- Uluslararası Subjektif Performans Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Finansal Performans	0,908
2		0,954
3		0,881
4		0,828
5	Stratejik Performans	0,687
6		0,854
7		0,820
8		0,833
9		0,835
10		0,793

Model uyum iyiliğine ait değerler Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

Tablo 3.20 : Pilot Çalışma- Uluslararası Subjektif Performans Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	Ölçülen Değer
CMIN / DF	1,413
CFI	0,973
GFI	0,877
NFI	0,913
TLI	0,963
RMSEA	0,076
PCLOSE	0,180

Kültürel Zekâ Ölçeği Yakınsak ve İraksak Geçerlilik:

Kültürel zekâ ölçeğine yönelik yakınsak ve ıraksak geçerliliği sağlamak adına analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yakınsak geçerlilik için CR ve AVE değerleri; ıraksak geçerlilik için ise MSV ve ASV değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda yakınsak ve ıraksak geçerliliğe dair değerler Tablo 3.21’de gösterilmektedir.

Tablo 3.21 : Pilot Çalışma-Kültürel Zekâ Ölçeğine Dair Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV
MKZ	0,886	0,613	0,102	0,054
UKZ	0,905	0,705	0,260	0,089
BKZ	0,886	0,568	0,260	0,124
DKZ	0,899	0,642	0,102	0,053

Yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için $CR > AVE$; $AVE > 0,5$ olması gerekmektedir. Tablo 3.21’de görüldüğü üzere yakınsak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır. Iraksak geçerliliğin sağlanabilmesi için ise $MSV < AVE$; $ASV < MSV$ ve AVE’nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması koşullarının sağlanması gerekmektedir. Tablo 3.21’de görüldüğü üzere iraksak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır.

Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeği Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik:

Uluslararası girişimsel yönelim ölçeğine yönelik yakınsak ve iraksak geçerliliği sağlamak adına analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yakınsak geçerlilik için CR ve AVE değerleri; iraksak geçerlilik için ise MSV ve ASV değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda yakınsak ve iraksak geçerliliğe dair değerler Tablo 3.22’de gösterilmektedir.

Tablo 3.22 : Pilot Çalışma-Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğine Dair Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV
RS	0,923	0,750	0,010	0,007
P	0,914	0,728	0,197	0,056
RA	0,856	0,602	0,180	0,064
Y	0,902	0,650	0,461	0,435
O	0,868	0,625	0,461	0,352

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere yakınsak ve iraksak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır.

Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeği Yakınsak ve İraksak Geçerlilik:

Uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeğine yönelik yakınsak ve ıraksak geçerliliği sağlamak adına analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yakınsak geçerlilik için CR ve AVE değerleri; ıraksak geçerlilik için ise MSV ve ASV değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda yakınsak ve ıraksak geçerliliğe dair değerler Tablo 3.23’de gösterilmektedir.

Tablo 3.23 : Pilot Çalışma-Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğine Dair Yakınsak ve İraksak Geçerlilik Değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV
Ticari	0,910	0,718	0,482	0,447
Kurumsal	0,893	0,735	0,482	0,391
Uluslararası	0,866	0,624	0,415	0,358

Tablo 3.23’de görüldüğü üzere yakınsak ve ıraksak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır.

Uluslararası Performans Ölçeği Yakınsak ve İraksak Geçerlilik:

Uluslararası subjektif performans ölçeğine yönelik yakınsak ve ıraksak geçerliliği sağlamak adına analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yakınsak geçerlilik için CR ve AVE değerleri; ıraksak geçerlilik için ise MSV ve ASV değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda yakınsak ve ıraksak geçerliliğe dair değerler Tablo 3.24’de gösterilmektedir.

Tablo 3.24 : Pilot Çalışma-Uluslararası Subjektif Performans Ölçeğine Dair Yakınsak ve İraksak Geçerlilik Değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV
StratejikPerf	0,917	0,649	0,200	0,184
FinPerf	0,941	0,799	0,200	0,184

Tablo 3.24’de görüldüğü üzere yakınsak ve ıraksak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır.

3.6.2. Araştırma Bulguları

Tez çalışmasının bu kısmında araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz bulguları hakkında bilgi verilmiştir.

3.6.2.1. Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yöneticilerine ve Firmalara Ait Demografik Bulgular

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırmaya katılan firma ve yöneticilerin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırma kapsamında 397 firma ve 417 firma sahibi/yöneticisine ulaşılmıştır. Firma ve yöneticilere ait betimsel bilgiler Tablo 3.25’de gösterilmektedir.

Tablo 3.25 : Araştırmaya Katılan Firma Sahibi/Yöneticilerine ve Firmalara Ait Demografik Bulgular

Firma Sahibi/Yöneticisine Ait Demografik Bilgiler		Sayı	Yüzde-%
Cinsiyet	Kadın	85	20,4
	Erkek	332	79,6
	Toplam	417	100
Doğum Yılı	1946-1964	4	1
	1965-1979	71	17
	1980-1989	179	42,9
	1990-1999	154	36,9
	2000 ve üzeri	9	2,2
	Toplam	417	100
İşletmedeki Görevi	İşletme Sahibi	157	37,6
	İşletme Ortağı	193	46,2
	Genel Müdür	18	4,3
	Genel Müdür Yardımcısı	15	3,9
	Departman Müdürü	34	8
	Toplam	417	100
Eğitim Durumu	Orta Okul	1	0,2
	Lise	13	3,1
	Ön Lisans	17	4,1
	Lisans	218	52,3
	Lisansüstü	168	40,3
	Toplam	417	100

Firmalara Ait Demografik Bilgiler		Sayı	Yüzde-%
Firmanın Faaliyet Alanı	Adalet ve Güvenlik	2	0,5
	Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri	6	1,5
	Bilişim Teknolojileri	170	42,8
	Cam, Çimento ve Toprak	5	1,2
	Çevre	5	1,2
	Eğitim	4	1
	Elektrik ve Elektronik	37	9,3
	Enerji	34	8,5
	Finans	6	1,5
	Gıda	18	4,5
	İnşaat	11	2,7
	İş ve Yönetim	5	1,2
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	14	3,5
	Kültür, Sanat ve Tasarım	3	0,7
	Medya, İletişim ve Yayıncılık	8	2
	Metal	2	0,5
	Otomotiv	9	2,2
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	5	1,2
	Spor ve Rekreasyon	2	0,5
	Tarım, Avcılık ve Balıkçılık	6	1,5
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	14	3,5
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	15	3,7
	Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	2	0,5
	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	14	3,5
Toplam		397	100
Firmada Çalışan Personel Sayısı	1-9	239	60,2
	10-49	116	29,2
	50-249	42	10,6
Toplam		397	100
Firmada Çalışan Yabancı Personel Sayısı	0	251	63,2
	1-9	114	28,7
	10-49	24	6
	50 ve üzeri	8	2,1
Toplam		397	100
Uluslararasılaşma Yılı	2000 öncesi	51	12,8
	2000-2019	172	43,4
	2020 ve sonrası	174	43,8
Toplam		397	100
Uluslararası Pazara Giriş Yöntemi	Yalnızca İhracat	239	60,2
	İhracat ve diğer pazara giriş yöntemleri	158	39,8
Toplam		397	100

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan firma sahibi/yöneticilerinin % 20’si kadın, % 80’i erkektir. Firma sahibi/yöneticilerin yaş aralığı incelendiğinde % 1’inin 1946-1964 yılları arasında doğduğu, % 17’sinin 1965-1979 yılları arasında doğduğu, % 43’ünün 1980-1989 yılları arasında doğduğu, % 37’sinin 1990-1999 yılları arasında doğduğu ve son olarak % 2’sinin 2000 ve sonrasında doğduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan firma sahibi/yöneticilerinin % 1’inin bebek patlaması kuşağı, % 17’sinin X kuşağı ve % 80’inin Y kuşağı ve % 2’sinin Z kuşağı olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan bireylerin firmadaki görevleri incelendiğinde % 38’inin firma sahibi, % 46’sının firma ortağı, % 4’ünün genel müdür, % 4’ünün genel müdür yardımcısı ve % 8’inin departman müdürü olduğu bulgulanmıştır. Firma sahibi/yöneticilerin eğitim durumu incelendiğinde, % 3’ünün lise, % 4’ünün ön lisans, % 52’sinin lisans ve % 40’ının lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır. Bu bulgular araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan firmalar ile ilgili bilgiler incelendiğinde, faaliyette bulunulan alana yönelik bilgiler şu şekildedir: % 43 bilişim teknolojileri, % 9 elektrik ve elektronik, % 8 enerji, % 4 gıda, % 4 ticaret, % 4 tekstil, hazır giyim, deri, % 4 kimya, petrol, lastik ve plastik, % 4 ulaştırma, lojistik ve haberleşme, % 3 inşaat, % 2 otomotiv, % 2 medya, iletişim ve yayıncılık, % 2 ağaç işleri, kâğıt ve kâğıt ürünleri, % 2 finans, % 2 tarım, avcılık ve balıkçılık, % 1 cam, çimento ve toprak, % 1 çevre, % 1 iş ve yönetim, % 1 sağlık ve sosyal hizmetler, % 1 eğitim. Bu doğrultuda araştırmaya katılan firmaların çoğunlukla bilişim teknolojileri alanından olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında toplanan veriler doğrultusunda, KOBİ’lerin % 60’ının mikro ölçekli, % 29’unun küçük ölçekli ve % 11’inin orta ölçekli işletme olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan firmalarda çalışan yabancı uyruklu personel sayılarına bakıldığında % 63’ünde hiç yabancı uyruklu personel olmadığı, % 29’unda 1-9 arasında yabancı çalışan olduğu, % 6’sında 10-49 arasında yabancı çalışan olduğu ve % 2’sinde 50 üzeri yabancı çalışan olduğu bulgulanmıştır. Firmaların uluslararasılaşma yılları incelendiğinde % 13’ünün 2000 yılı öncesinde uluslararasılaştığı, % 43’ünün 2000-2019 yılları arasında uluslararasılaştığı ve % 44’ünün 2020 sonrasında uluslararasılaştığı saptanmıştır. Son olarak araştırma kapsamında incelenen KOBİ’lerin % 60’ının yalnızca ihracat yolu ile uluslararası

pazara açıldığı, % 40'ının ise ihracat ve diğer uluslararası pazara giriş yöntemlerini kullanarak dış pazara açıldığı görülmüştür.

3.6.2.2. Ön Analizler

Çalışma kapsamında incelenen bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin SPSS programı aracılığıyla normallik dağılımı (çarpıklık ve basıklık değerleri), çoklu doğrusal bağlantı analizleri gerçekleştirilmiş ve incelenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için değişkenlerin bir takım istatistiksel varsayımları karşılaması gerekmektedir. Normallik dağılımı bu varsayımlardan bir tanesidir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için veri dağılımının normal ya da normale yakın olması gerekmektedir (Yaratan, 2020: 35). Normallik dağılımının yorumlanmasında pilot çalışmada olduğu gibi çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan normallik analizi sonuçları Tablo 3.26'da gösterilmektedir.

Tablo 3.26 : Ölçeklere Dair Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yönetmel Kültürel Zekâ	2,70	5	3,9286	0,47303	0,070	-0,009
Uluslararası Girişimsel Yönelim	2,62	5	3,8333	0,44160	0,020	-0,167
Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	1,82	4,82	3,5127	0,63871	-0,083	-0,614
Uluslararası Performans	1,83	5	3,6874	0,67212	-0,202	-0,442

Tablo 3.26'da görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklere dair çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değişkenlerin normallik koşullarını -1,0-+1,0 değer aralığında karşıladığı (Hair vd., 2014: 69) görülmektedir. Araştırmada yönetmel kültürel zekâ ölçeğinin çarpıklık değeri 0,0070, basıklık değeri -0,009'dur. Uluslararası girişimsel yönelim ölçeğinin çarpıklık değeri 0,020, basıklık değeri -0,167'dir. Uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeğinin çarpıklık değeri -0,083, basıklık değeri -0,614'tür. Uluslararası performans ölçeğinin çarpıklık değeri -0,202,

basıklık değeri -0,442'dir. Tüm değişkenlere ait çarpıklık değerleri -0,202 ile +0,070 aralığında; basıklık değerleri ise -0,614 ile -0,009 aralığındadır. Bu durumda normallik dağılımı sağlanmış olup, analizler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine geçmeden modelde birden fazla bağımsız değişken ele alındığı için değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bağımsız değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı olmadığı görülmüştür.

3.6.2.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi için pilot çalışmada uygulanan adımların aynısı uygulanmıştır. Bu bağlamda ifadenin toplam ile ilişkisi, ifadeler arası korelasyon, Cronbach's Alpha (α) değeri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ifadelerin toplam ile ilişkisinin 0,5'ten büyük olduğu görülmüştür. Ayrıca ifadeler arası korelasyonların da 0,3'ten büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) değerine ilişkin bilgiler Tablo 3.27'de gösterilmektedir.

Tablo 3.27 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha (α) Değeri	İfade Sayısı
Yönetmel Kültürel Zekâ	0,928	20
Uluslararası Girişimsel Yönelim	0,889	21
Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	0,929	11
Uluslararası Performans	0,889	12

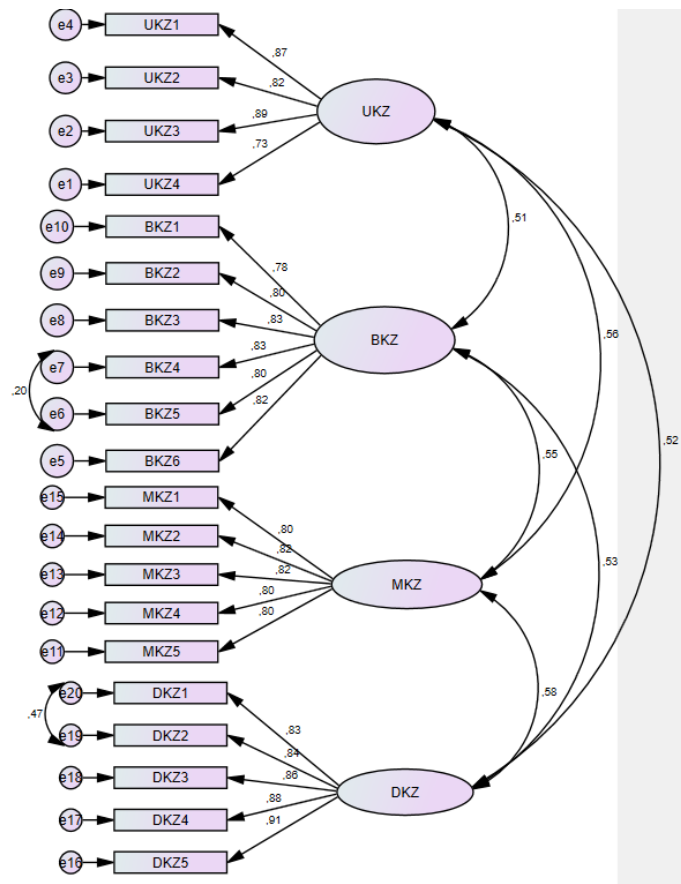
Tablo 3.27'de görüldüğü üzere, ölçeklere ait Cronbach's Alpha değerleri 0,70'in üzerindedir. Bu durum ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.6.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında ölçeklerin geçerlilik analizlerini gerçekleştirmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi'nden (DFA) yararlanılmıştır. Değişkenlere ait doğrulayıcı faktör analizleri detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

3.6.2.4.1. Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Literatürde kültürel zekâ üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kültürel zekâ ölçeğinin üst bilişsel kültürel zekâ (UKZ), bilişsel kültürel zekâ (BKZ), motivasyonel kültürel zekâ (MKZ) ve davranışsal kültürel zekâ (DKZ) olmak üzere dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Kültürel zekâ ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, bu bölümde, AMOS programında, DFA yapılmıştır. Kültürel zekâ değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.8’de gösterilmektedir.



Şekil 3.8 : Kültürel Zekâ Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Şekil 3.8’deki DFA bulgularına göre, üst bilişsel kültürel zekâ (UKZ) boyutu faktör yüklerinin (0,731-0,886), bilişsel kültürel zekâ (BKZ) boyutu faktör yüklerinin (0,778-0,831), motivasyonel kültürel zekâ (MKZ) boyutu faktör yüklerinin (0,796-0,824) ve davranışsal kültürel zekâ (DKZ) boyutu faktör yüklerinin (0,826-0,909) arasında olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ ölçeğinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarına yönelik bilgiler Tablo 3.28’de gösterilmektedir. Bu değerler kabul edilebilir faktör yükleri olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.28 : Kùltürel Zekâ Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Üst Bilişsel Kùltürel Zekâ	0,868
2		0,819
3		0,886
4		0,731
5	Bilişsel Kùltürel Zekâ	0,778
6		0,804
7		0,831
8		0,826
9		0,798
10		0,820
11	Motivasyonel Kùltürel Zekâ	0,802
12		0,824
13		0,825
14		0,796
15		0,801
16	Davranışsal Kùltürel Zekâ	0,826
17		0,841
18		0,857
19		0,884
20		0,909

DFA yol modeline göre, modele ait uyum indekslerinin iyileşmesi için ifade 8-ifade 9 ve ifade 16-ifade 17 maddeleri arasına modifikasyon indeksi uygulanmıştır. Modifikasyon indekslerinin uygulanmasından sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta çıktığı gör÷lm÷ştür. Model uyum iyiliğine ait değerler Tablo 3.29’da gösterilmektedir.

Tablo 3.29 : Kùltürel Zekâ Ölçeğı DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	Ölç÷len Değeri
CMIN / DF	1,892
CFI	0,977
GFI	0,930
NFI	0,953
TLI	0,973
RMSEA	0,046
PCLOSE	0,773

Kültürel zekâ ölçeğinin geçerliliğini sağlayabilmek adına, DFA analizine ek olarak yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerlerine bakılmıştır. Yakınsak ve ıraksak geçerlilik sonuçları Tablo 3.30’da gösterilmektedir.

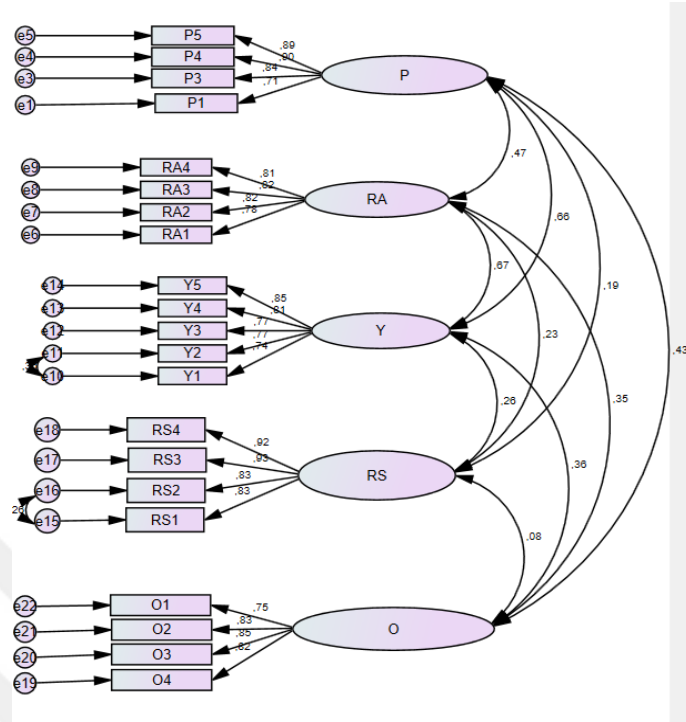
Tablo 3.30 : Kültürel Zekâ Ölçeğinin Yakınsak ve ıraksak Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV	ASV
MKZ	0,905	0,655	0,340	0,318
UKZ	0,897	0,686	0,312	0,281
BKZ	0,919	0,656	0,305	0,282
DKZ	0,936	0,746	0,340	0,297

DFA yol analizleri sonucunda, kültürel zekâ ölçeği bileşenleri olan üst bilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarının ait oldukları faktörleri açıkladıkları görülmüştür. DFA sonuçları, kültürel zekâ değişkeninin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

3.6.2.4.2. Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uluslararası girişimsel yönelim üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde uluslararası girişimsel yönelim ölçeğinin, proaktiflik (P), risk alma (RA), yenilikçilik (Y), rekabetçi saldırganlık (RS) ve otonomi (O) olmak üzere beş boyuttan oluştuğu görülmektedir. Uluslararası girişimsel yönelim ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, bu bölümde, AMOS programında, DFA yapılmıştır. Uluslararası girişimsel yönelim değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.9’da gösterilmektedir.



Şekil 3.9 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Şekil 3.9'daki DFA bulgularına göre, proaktiflik (P) boyutu faktör yüklerinin (0,707-0,898), risk alma (RA) boyutu faktör yüklerinin (0,784-0,824), yenilikçilik (Y) boyutu faktör yüklerinin (0,739-0,853), rekabetçi saldırganlık (RS) boyutu faktör yüklerinin (0,831-0,929), ve otonomi (O) boyutu faktör yüklerinin (0,752-0,851) arasında olduğu görülmektedir. Uluslararası girişimsel yönelim ölçeğinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarına yönelik bilgiler Tablo 3.31'de gösterilmektedir. Bu değerler kabul edilebilir faktör yükleri olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.31 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Proaktiflik	0,707
3		0,845
4		0,898
5		0,890
6	Risk Alma	0,784
7		0,824
8		0,815
9		0,812

10	Yenilikçilik	0,739
11		0,765
12		0,773
13		0,812
14		0,853
15	Rekabetçi Saldırganlık	0,831
16		0,834
17		0,929
18		0,916
19	Otonomi	0,824
20		0,851
21		0,830
22		0,752

DFA yol modeline göre, modele ait uyum indekslerinin iyileşmesi için ifade 10-ifade 11 ve ifade 15-ifade 16 maddeleri arasına modifikasyon indeksi uygulanmıştır. Modifikasyon indekslerinin uygulanmasından sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta çıktığı görülmüştür. Model uyum iyiliğine ait değerler Tablo 3.32’de gösterilmektedir.

Tablo 3.32 : Uluslararası Girişimsel Yönelim DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	Ölçülen Değer
CMIN / DF	2,049
CFI	0,970
GFI	0,924
NFI	0,943
TLI	0,964
RMSEA	0,050
PCLOSE	0,469

Uluslararası girişimsel yönelim ölçeğinin geçerliliğini sağlayabilmek adına, DFA analizine ek olarak yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerlerine bakılmıştır. Yakınsak ve ıraksak geçerlilik sonuçları Tablo 3.33’de gösterilmektedir.

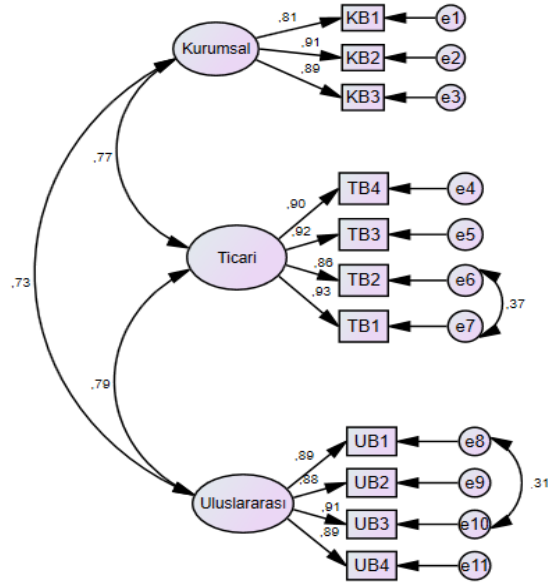
Tablo 3.33 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV	ASV
RS	0,931	0,772	0,069	0,040
P	0,904	0,703	0,434	0,218
RA	0,883	0,654	0,444	0,208
Y	0,892	0,623	0,444	0,268
O	0,888	0,664	0,183	0,109

DFA yol analizleri sonucunda, uluslararası girişimsel yönelim ölçeği bileşenleri olan proaktiflik, risk alma, yenilikçilik, rekabetçi saldırganlık ve otonomi boyutlarının ait oldukları faktörleri açıkladıkları görülmüştür. DFA sonuçları, uluslararası girişimsel yönelim değişkeninin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

3.6.2.4.3. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeğinin, kurumsal bilgi (KB), ticari bilgi (TB) ve uluslararasılaşma bilgisi (UB) olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için AMOS programında, DFA yapılmıştır. Uluslararası bilgi edinme yeteneği değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.10'da gösterilmektedir.



Şekil 3.10 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Şekil 3.10'daki DFA bulgularına göre, kurumsal bilgi (KB) boyutu faktör yüklerinin (0,811-0,907), ticari bilgi (TB) boyutu faktör yüklerinin (0,856-0,926) ve uluslararasılaşma bilgisi (UB) boyutu faktör yüklerinin (0,886-0,914) arasında olduğu görülmektedir. Uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeğinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarına yönelik bilgiler Tablo 3.34'de gösterilmektedir. Bu değerler kabul edilebilir faktör yükleri olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.34 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Kurumsal Bilgi	0,811
2		0,907
3		0,890
4	Ticari Bilgi	0,926
5		0,856
6		0,915
7		0,902
8	Uluslararasılaşma Bilgisi	0,894
9		0,877
10		0,914
11		0,886

DFA yol modeline göre, modele ait uyum indekslerinin iyileşmesi için ifade 4-ifade 5 ve ifade 8-ifade 10 maddeleri arasına modifikasyon indeksi uygulanmıştır. Modifikasyon indekslerinin uygulanmasından sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta çıktığı görülmüştür. Model uyum iyiliğine ait değerler Tablo 3.35’de gösterilmektedir.

Tablo 3.35 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	Ölçülen Değer
CMIN / DF	1,956
CFI	0,992
GFI	0,969
NFI	0,984
TLI	0,989
RMSEA	0,048
PCLOSE	0,562

Uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeğinin geçerliliğini sağlayabilmek adına, DFA analizine ek olarak yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerlerine bakılmıştır. Yakınsak ve ıraksak geçerlilik sonuçları Tablo 3.36’da gösterilmektedir.

Tablo 3.36 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçeğinin Yakınsak ve ıraksak Geçerlilik Sonuçları

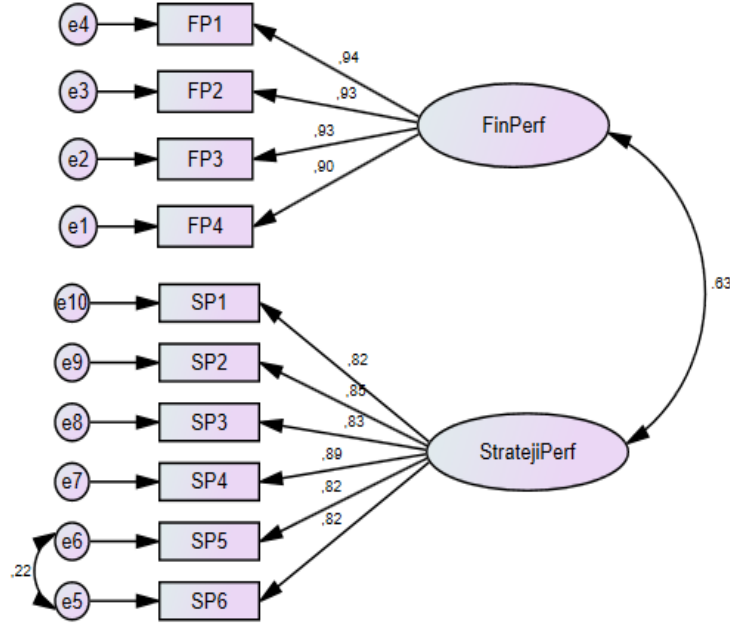
	CR	AVE	MSV	ASV
Ticari	0,926	0,757	0,643	0,620
Kurumsal	0,903	0,758	0,598	0,560
Uluslararası	0,941	0,798	0,643	0,583

DFA yol analizleri sonucunda, uluslararası bilgi edinme yeteneği ölçeği bileşenleri olan kurumsal bilgi, ticari bilgi ve uluslararasılaşma bilgisi boyutlarının ait oldukları faktörleri açıkladıkları görülmüştür. DFA sonuçları, uluslararası bilgi edinme yeteneği değişkeninin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

3.6.2.4.4. Uluslararası Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

Uluslararası performans üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde uluslararası performansın hem subjektif, hem de objektif kriterlerle ölçüldüğü görülmektedir. Pilot çalışmada ifade edildiği üzere, objektif kritere ait ölçeğin iki ifadeli ve tek boyutlu

olması sebebiyle DFA'sı yapılmamıştır. Uluslararası subjektif performansın finansal performans (FP) ve stratejik performans (SP) olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Uluslararası subjektif performans ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için AMOS programında, DFA yapılmıştır. Uluslararası subjektif performans değişkenine yönelik oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.11'de gösterilmektedir.



Şekil 3.11 : Uluslararası Subjektif Performans Ölçeği DFA Yol Diyagramı

Şekil 3.11'deki DFA bulgularına göre, finansal performans (FP) boyutu faktör yüklerinin (0,899-0,935) ve stratejik performans (SP) boyutu faktör yüklerinin (0,820-0,892) arasında olduğu görülmektedir. Uluslararası subjektif performans ölçeğinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarına yönelik bilgiler Tablo 3.37'de gösterilmektedir. Bu değerler kabul edilebilir faktör yükleri olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.37 : Uluslararası Subjektif Performans Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Finansal Performans	0,935
2		0,929
3		0,927
4		0,899

5	Stratejik Performans	0,823
6		0,854
7		0,834
8		0,892
9		0,825
10		0,820

DFA yol modeline göre, modele ait uyum indekslerinin iyileşmesi için ifade 9- ifade 10 arasına modifikasyon indeksi uygulanmıştır. Modifikasyon indekslerinin uygulanmasından sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta çıktığı görülmüştür. Model uyum iyiliğine ait değerler Tablo 3.38’de gösterilmektedir.

Tablo 3.38 : Uluslararası Subjektif Performans DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	Ölçülen Değer
CMIN / DF	1,706
CFI	0,994
GFI	0,974
NFI	0,986
TLI	0,992
RMSEA	0,041
PCLOSE	0,773

Uluslararası subjektif performans ölçeğinin geçerliliğini sağlayabilmek adına, DFA analizine ek olarak yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerlerine bakılmıştır. Yakınsak ve ıraksak geçerlilik sonuçları Tablo 3.39’da gösterilmektedir.

Tablo 3.39 : Uluslararası Subjektif Performans Ölçeğinin Yakınsak ve ıraksak Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV	ASV
StratejikPerf	0,936	0,708	0,421	0,396
FinPerf	0,958	0,851	0,421	0,396

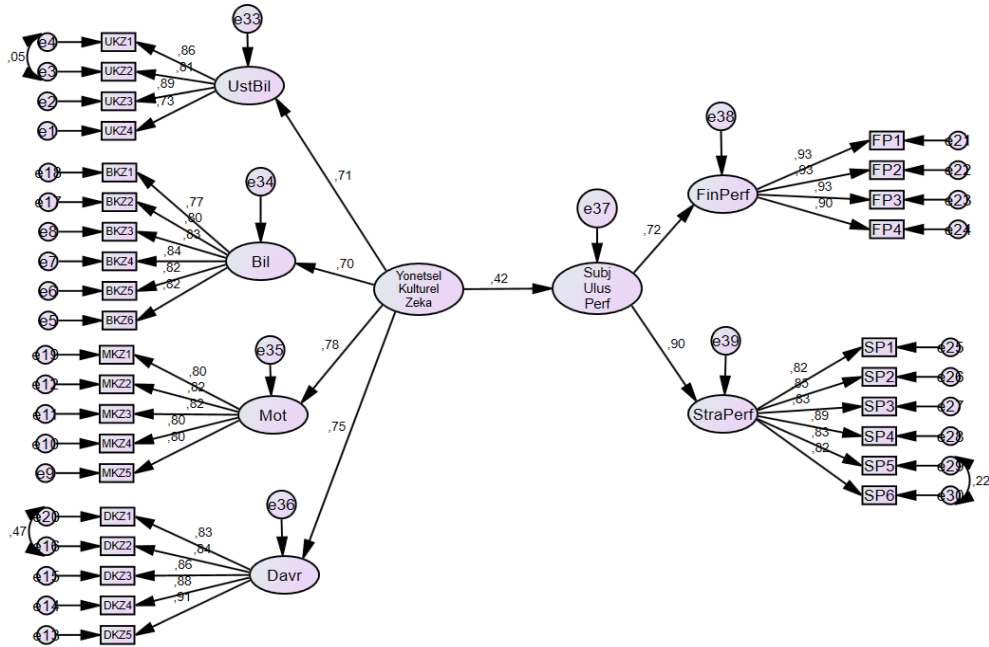
DFA yol analizleri sonucunda, uluslararası subjektif performans ölçeği bileşenleri olan finansal performans ve stratejik performans boyutlarının ait oldukları faktörleri açıkladıkları görülmüştür. DFA sonuçları, uluslararası subjektif performans değişkeninin YEM için uygun olduğunu göstermektedir.

3.6.2.5. Araştırmada İncelenen YEM Modelleri

Bu kısımda, araştırma kapsamında incelenen hipotezler doğrultusunda oluşturulan YEM modelleri incelenecektir.

3.6.2.5.1. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Performans İlişkisi YEM-1 ve YEM-2

Tez kapsamında oluşturulan araştırma modelini test edebilmek için YEM yönteminden yararlanılmıştır. Bu bağlamda İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetmel kültürel zekâsının, uluslararası performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Uluslararası performans sonuçlarıyla ilgili daha geçerli veri elde edebilmek adına performans, subjektif ve objektif kriterler ile ölçülmüştür. Bu bağlamda yönetmel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans ilişkisi üzerine oluşturulan YEM-1, Şekil 3.12'de; yönetmel kültürel zekâ ile uluslararası objektif performans ilişkisi üzerine oluşturulan YEM-2, Şekil 3.13'te gösterilmektedir.



Şekil 3.12 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisi Modeli

Şekil 3.12'de yönetmel kültürel zekâ ve uluslararası subjektif performans ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ele alınan yönetsel kültürel zekâ ile KOBİ uluslararası subjektif performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,42 olduğu görülmektedir. Bu değer, yönetsel kültürel zekâdaki bir puanlık artışın, KOBİ uluslararası subjektif performansı üzerinde 0,42 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Şekil 3.12’de yönetsel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi yani H1 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezlerine ilişkin YEM çıktısı Ek-4.1’de ve analiz bulguları Ek-5.1’de yer almaktadır. YEM analizine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.40’da gösterilmektedir.

Tablo 3.40 : Yönetsel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-1 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H1	Yönetsel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans	0.424***	0.000	Desteklendi
$\chi^2 = 600,234$ df = 395 $\chi^2/df = 1.520$, CFI = 0.980, NFI = 0.945, GFI = 0.913 TLI = 0.979, RMSEA = 0.035.						
***: p <0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p <0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p <0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

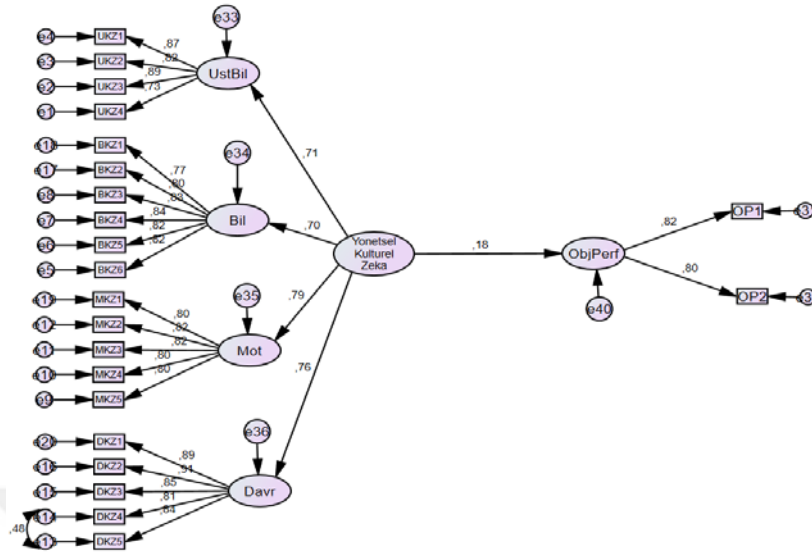
Tablo 3.40’da görüldüğü üzere YEM-1’in uyum indeksi, $\chi^2 /df = 1.520$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.980, NFI = 0.945, GFI = 0.913 TLI = 0.979, RMSEA = 0.035 olarak hesaplanmıştır.

YEM-1 analizine göre, “Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H1 hipotezi desteklenmiştir (β ;0.424, $P<0.001$). Bu bağlamda, yönetsel kültürel zekânın İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası subjektif performansı üzerinde pozitif

bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H1 hipotezinin ardından, yönetsel kültürel zekâ boyutları ile uluslararası subjektif performans bileşenleri arasındaki ilişkilerin test edildiği H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri incelenmiştir.

YEM-1 analizi sonucunda, “Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H1a hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir. Üst bilişsel kültürel zekânın, uluslararası stratejik performansı (β ; 0.133, $P<0.05$) pozitif yönde etkilediği görölmüştür. Fakat üst bilişsel kültürel zekânın, finansal performans (β ; 0.088, $P>0.05$) üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. H1b hipotezi incelendiğinde, bilişsel kültürel zekânın, uluslararası finansal performansı (β ; 0.000, $P>0.05$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.019, $P>0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H1b hipotezi desteklenmemiştir. H1c hipotezi incelendiğinde, motivasyonel kültürel zekânın, uluslararası finansal performansı (β ; -0.004, $P>0.05$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.126, $P>0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H1c hipotezi desteklenmemiştir. YEM analizi sonucunda, “Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H1d hipotezi desteklenmiştir. Davranışsal kültürel zekânın, uluslararası finansal performansı (β ; 0.270, $P<0.001$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.157, $P<0.05$) pozitif yönde etkilediği görölmüştür.

Yönetsel kültürel zekânın, uluslararası performans üzerindeki etkisini ölçümlemek için objektif performans kriterlerinde de yararlanılmıştır. Bu bağlamda yönetsel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkileri YEM-2, Şekil 3.13’de gösterilmektedir.



Şekil 3.13 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisi Modeli

Şekil 3.13’de yönetmel kültürel zekâ ve uluslararası objektif performans ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ele alınan yönetmel kültürel zekâ ile KOBİ uluslararası objektif performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,18 olduğu görülmektedir. Bu değer, yönetmel kültürel zekâdaki bir puanlık artışın, KOBİ uluslararası objektif performansı üzerinde 0,18 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Şekil 3.13’de yönetmel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisi yani H2 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezlerine ilişkin YEM çıktısı Ek-4.2’de ve analiz bulguları Ek-5.1’de yer almaktadır. YEM analizine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.41’de gösterilmektedir.

Tablo 3.41 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-2 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H2	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans	0.184**	0.000	Desteklendi
$\chi^2 = 357,293$ df = 204 $\chi^2/df = 1.751$, CFI = 0.977, NFI = 0.948, GFI = 0.928 TLI = 0.974, RMSEA = 0.043.						
***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Tablo 3.41’de görüldüğü üzere YEM-2’nin uyum indeksi, $\chi^2/df = 1.751$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.977, NFI = 0.948, GFI = 0.928, TLI = 0.974, RMSEA = 0.043 olarak hesaplanmıştır.

YEM analizine göre, “Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H2 hipotezi desteklenmiştir (β ; 0.184, $P < 0.001$). Bu bağlamda, yönetmel kültürel zekânın İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası objektif performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H2 hipotezinin ardından, yönetmel kültürel zekâ boyutları ile uluslararası objektif performans bileşenleri arasındaki ilişkilerin test edildiği H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezleri incelenmiştir.

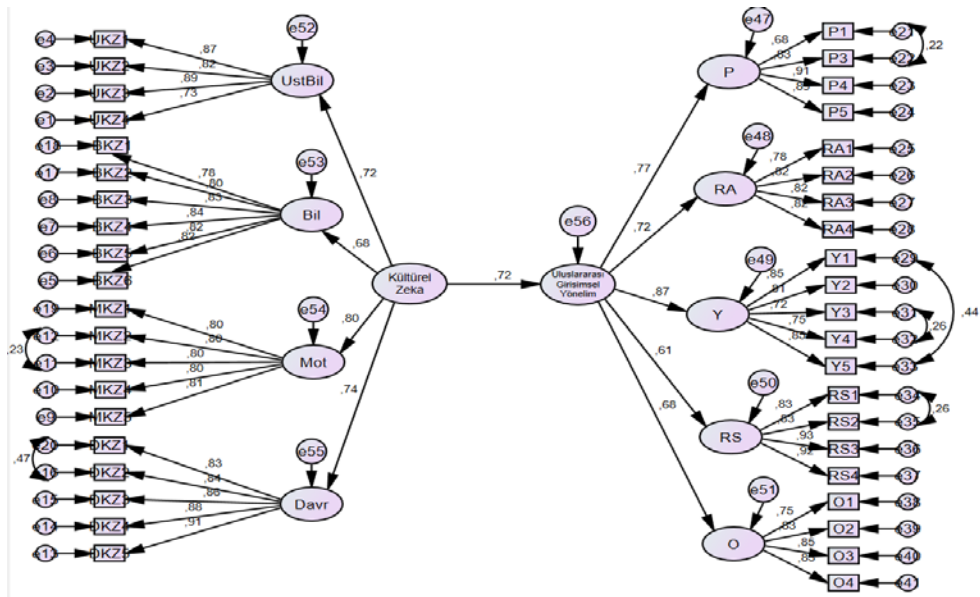
YEM analizi sonucunda, “Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H2a hipotezi desteklenmemiştir (β ; 0.069, $P > 0.05$). H2b hipotezi incelendiğinde, bilişsel kültürel zekânın, uluslararası objektif performansı (β ; -0.011, $P > 0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H2b hipotezi desteklenmemiştir. H2c hipotezi incelendiğinde, motivasyonel kültürel zekânın, uluslararası objektif performansı (β ; -0.037, $P > 0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H2c hipotezi desteklenmemiştir. YEM analizi sonucunda, “Davranışsal

kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H2d hipotezi desteklenmiştir. Davranışsal kültürel zekânın, uluslararası objektif performansı (β ; 0.196, $P < 0.05$) pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

YEM-1 ve YEM-2 analizlerine göre, yönetsel kültürel zekânın, KOBİ uluslararası performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel kültürel zekâ boyutlarından davranışsal kültürel zekânın, uluslararası performans bileşenleri üzerinde en etkili boyut olduğu görülmüştür. Ayrıca üst bilişsel kültürel zekâ boyutunun da uluslararası performans bileşenleri üzerinde kısmi olarak etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, yönetsel kültürel zekâ boyutlarından bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ boyutlarının, uluslararası performans bileşenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

3.6.2.5.2. Yönetsel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisi YEM-3

Araştırmanın ikinci kısmında, yönetsel kültürel zekânın, İstanbul’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası girişimsel yönelimi üzerindeki etkisini incelemek için bir ölçüm modeli gerçekleştirilmiştir. Model, Şekil 3.14’de gösterilmiştir.



Şekil 3.14 : Yönetsel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisi Modeli

Şekil 3.14’de, yönetsel kültürel zekâ ve uluslararası girişimsel yönelim ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel kültürel zekâ ve uluslararası girişimsel yönelim arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,72 olduğu görülmektedir. Bu değer, yönetsel kültürel zekâdaki bir puanlık artışın, KOBİ’lerin uluslararası girişimsel yönelimi üzerinde 0,72 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Şekil 3.14’de yönetsel kültürel zekânın, uluslararası girişimsel yönelim üzerindeki etkisi yani H3 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezlerine ilişkin YEM çıktısı Ek-4.2’de ve analiz bulguları Ek-5.2’de yer almaktadır. YEM analizine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.42’de gösterilmektedir.

Tablo 3.42 : Yönetsel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisinin Test Edildiği YEM-3 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H3	Yönetsel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Girişimsel Yönelim	0.723***	0.000	Desteklendi
$\chi^2 = 1292,230$ df = 763 $\chi^2/df = 1.694$, CFI = 0.959, NFI = 0.906, GFI = 0.868 TLI = 0.956, RMSEA = 0.041.						
***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Tablo 3.42’de görüldüğü üzere YEM-Model-3’ün uyum indeksi, $\chi^2/df = 1.694$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.959, NFI = 0.906, GFI = 0.868 TLI = 0.956, RMSEA = 0.041 olarak hesaplanmıştır.

YEM analizine göre, “Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelimi pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H3 hipotezi desteklenmiştir

(β ;0.723, $P<0.001$). Bu bağlamda, yönetsel kültürel zekânın İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası girişimsel yönelimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H3 hipotezinin ardından, yönetsel kültürel zekâ boyutları ile uluslararası girişimsel yönelim bileşenleri arasındaki ilişkilerin test edildiği H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri incelenmiştir.

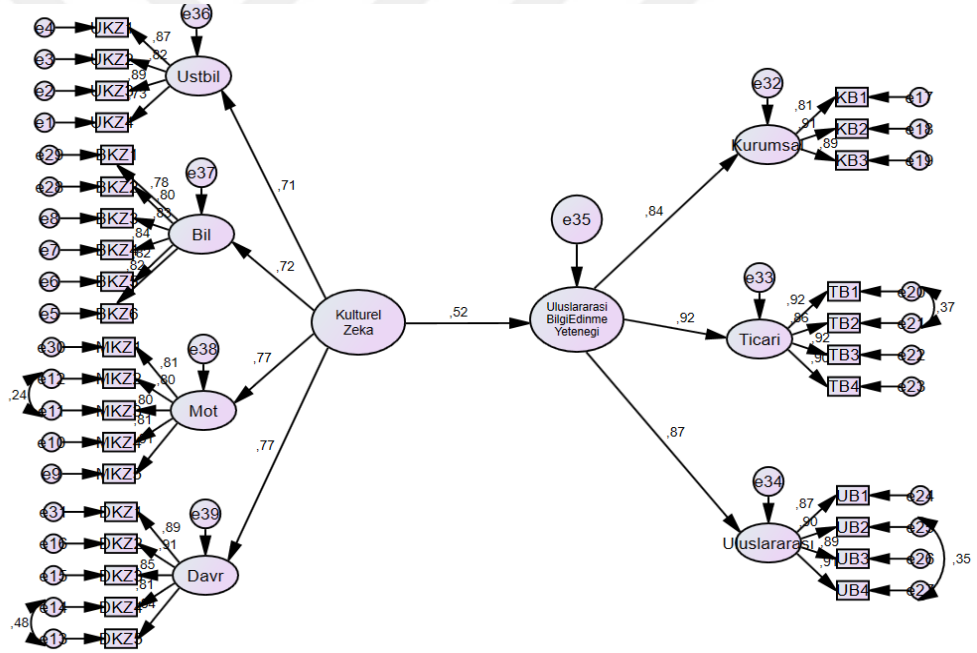
YEM analizi sonucunda, “Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H3a hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir. Üst bilişsel kültürel zekânın, proaktifliği (β ; 0.289, $P<0.001$), risk almayı (β ; 0.155, $P<0.05$) ve yenilikçiliği (β ; 0.217, $P<0.001$) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Fakat üst bilişsel kültürel zekânın, rekabetçi saldırganlık (β ; 0.053, $P>0.05$) ve otonomi kriterleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (β ; 0.104, $P>0.05$). H3b hipotezi incelendiğinde, bilişsel kültürel zekânın, proaktiflik (β ; 0.056, $P>0.05$), risk alma (β ; 0.082, $P>0.05$), yenilikçilik (β ; -0.057, $P>0.05$) ve rekabetçi saldırganlık (β ; -0.005, $P>0.05$) boyutlarını pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bilişsel kültürel zekâ yalnızca otonomi (β ; 0.144, $P<0.05$) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Boyutlar arasındaki ilişkiler çoğunlukla olumsuz olduğundan H3b hipotezi desteklenmemiştir. H3c hipotezi incelendiğinde, motivasyonel kültürel zekânın, proaktiflik (β ; 0.308, $P<0.001$), risk alma (β ; 0.206, $P<0.01$) ve yenilikçilik boyutlarını (β ; 0.332, $P<0.001$) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat motivasyonel kültürel zekâ, rekabetçi saldırganlık (β ; -0.029, $P>0.05$) ve otonomi (β ; 0.128, $P>0.05$) boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Dolayısıyla H3c hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir. H3d hipotezi incelendiğinde, davranışsal kültürel zekânın, risk alma (β ; 0.175, $P<0.01$), yenilikçilik (β ; 0.168, $P<0.01$) ve otonomi boyutlarını (β ; 0.195, $P<0.01$) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat davranışsal kültürel zekâ, proaktiflik (β ; 0.039, $P>0.05$) ve rekabetçi saldırganlık (β ; 0.060, $P>0.05$) boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Dolayısıyla H3d hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

YEM-3 analizine göre, yönetsel kültürel zekânın, KOBİ uluslararası girişimsel yönelimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel kültürel zekâ boyutlarından üst bilişsel, motivasyonel ve

davranışsal boyutların, uluslararası girişimsel yönelim bileşenleri üzerinde etkili boyutlar olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları, yönetsel kültürel zekâ boyutlarından bilişsel boyutun, uluslararası girişimsel yönelim bileşenleri üzerinde çoğunlukla istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

3.6.2.5.3. Yönetsel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisi YEM-4

Araştırmanın üçüncü kısmında, yönetsel kültürel zekânın, İstanbul’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerindeki etkisini incelemek için bir ölçüm modeli gerçekleştirilmiştir. Model, Şekil 3.15’te gösterilmiştir.



Şekil 3.15 : Yönetsel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisi Modeli

Şekil 3.15’te, yönetsel kültürel zekâ ve uluslararası bilgi edinme yeteneği ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel kültürel zekâ ve uluslararası bilgi edinme yeteneği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,52 olduğu görülmektedir. Bu değer,

yönetmel kültürel zekâdaki bir puanlık artışın, KOBİ'lerin uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerinde 0,52 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Şekil 3.15'te yönetmel kültürel zekânın, uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerindeki etkisi yani H4 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezlerine ilişkin YEM çıktısı Ek-4.3'de ve analiz bulguları Ek-5.3'de yer almaktadır. YEM analizin ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.43'de gösterilmektedir.

Tablo 3.43 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisinin Test Edildiği YEM-4 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H4	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	0.524***	0.000	Desteklendi
$\chi^2 = 672,409$ df = 422 $\chi^2/df = 1.593$, CFI = 0.978, NFI = 0.942, GFI = 0.906 TLI = 0.975, RMSEA = 0.038. ***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Tablo 3.43'de görüldüğü üzere YEM-4'ün uyum indeksi, $\chi^2/df = 1.593$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.978, NFI = 0.942, GFI = 0.906 TLI = 0.975, RMSEA = 0.038 olarak hesaplanmıştır.

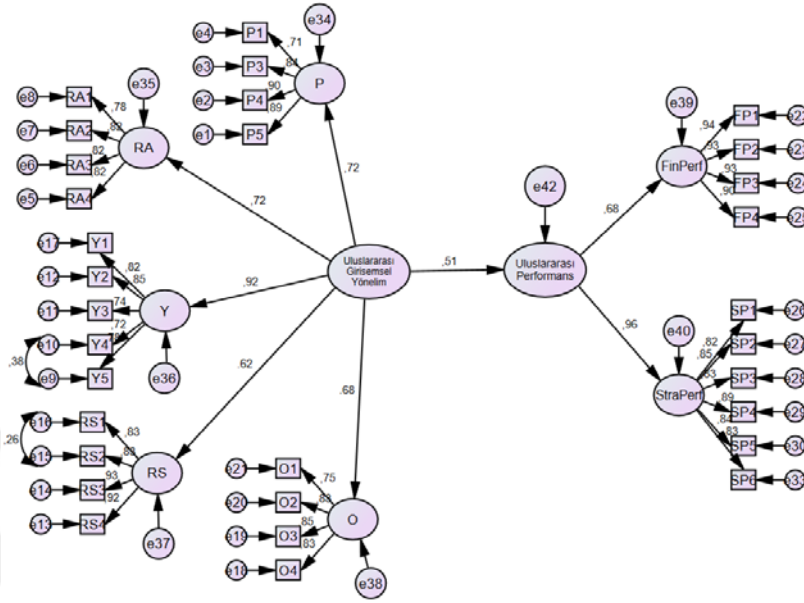
YEM analizine göre, “Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H4 hipotezi desteklenmiştir (β ;0.524, $P < 0.001$). Bu bağlamda, yönetmel kültürel zekânın İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H4 hipotezinin ardından, yönetmel kültürel zekâ boyutları ile uluslararası bilgi edinme yeteneği bileşenleri arasındaki ilişkilerin test edildiği H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri incelenmiştir.

YEM analizi sonucunda, “Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H4a hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir. Üst bilişsel kültürel zekânın, kurumsal bilgi (β ; 0.149, $P<0.05$) ve ticari bilgiyi (β ; 0.137, $P<0.05$) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Fakat üst bilişsel kültürel zekânın, uluslararası bilgi (β ; 0.053, $P>0.05$) üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. H4b hipotezi incelendiğinde, bilişsel kültürel zekânın, kurumsal bilgi (β ; 0.252, $P<0.001$), ticari bilgi (β ; 0.343, $P<0.001$) ve uluslararası bilgi (β ; 0.213, $P<0.001$) boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H4b hipotezi desteklenmiştir. H4c hipotezi incelendiğinde, motivasyonel kültürel zekânın, kurumsal bilgi (β ; -0.108, $P>0.05$), ticari bilgi (β ; -0.112, $P>0.05$) ve uluslararasılaşma bilgisi boyutlarını (β ; 0.021, $P>0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. H4c hipotezi desteklenmemiştir. H4d hipotezi incelendiğinde, davranışsal kültürel zekânın, kurumsal bilgi (β ; 0.210, $P<0.01$), ticari bilgi (β ; 0.203, $P<0.01$) ve uluslararası bilgi boyutlarını (β ; 0.241, $P<0.001$) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H4d hipotezi desteklenmiştir.

YEM-4 analizine göre, yönetsel kültürel zekânın, KOBİ uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel kültürel zekâ boyutlarından üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal boyutların, uluslararası bilgi edinme yeteneği bileşenleri üzerinde etkili boyutlar olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları, yönetsel kültürel zekâ boyutlarından motivasyonel boyutun, uluslararası bilgi edinme yeteneği bileşenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

3.6.2.5.4. Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Performans İlişkisi YEM-5 ve YEM-6

Araştırmanın dördüncü kısmında, uluslararası girişimsel yönelimin İstanbul’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası performansı üzerindeki etkisini incelemek için bir ölçüm modeli gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda uluslararası girişimsel yönelim ile uluslararası subjektif performans ilişkisi üzerine oluşturulan YEM-5, Şekil 3.16’da; uluslararası girişimsel yönelim ile uluslararası objektif performans ilişkisi üzerine oluşturulan YEM-6, Şekil 3.17’de gösterilmektedir.



Şekil 3.16 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisi Modeli

Şekil 3.16’da, uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası subjektif performans ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası girişimsel yönelim ile uluslararası subjektif performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,51 olduğu görülmektedir. Bu değer, uluslararası girişimsel yönelimdeki bir puanlık artışın, KOBİ’lerin uluslararası subjektif performansı üzerinde 0,51 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Şekil 3.16’da uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi yani H5 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren H5a, H5b, H5c, H5d ve H5e hipotezlerine ilişkin YEM çıktısı Ek-4.4’te ve analiz bulguları Ek-5.4’te yer almaktadır. YEM analizine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.44’de gösterilmektedir.

Tablo 3.44 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-5 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H5	Uluslararası Girişimsel Yönelim	→	Uluslararası Subjektif Performans	0.507***	0.000	Desteklendi
$\chi^2 = 803,471$ df = 425 $\chi^2/df = 1.891$, CFI = 0.964, NFI = 0.926, GFI = 0.889 TLI = 0.960, RMSEA = 0.046.						
***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

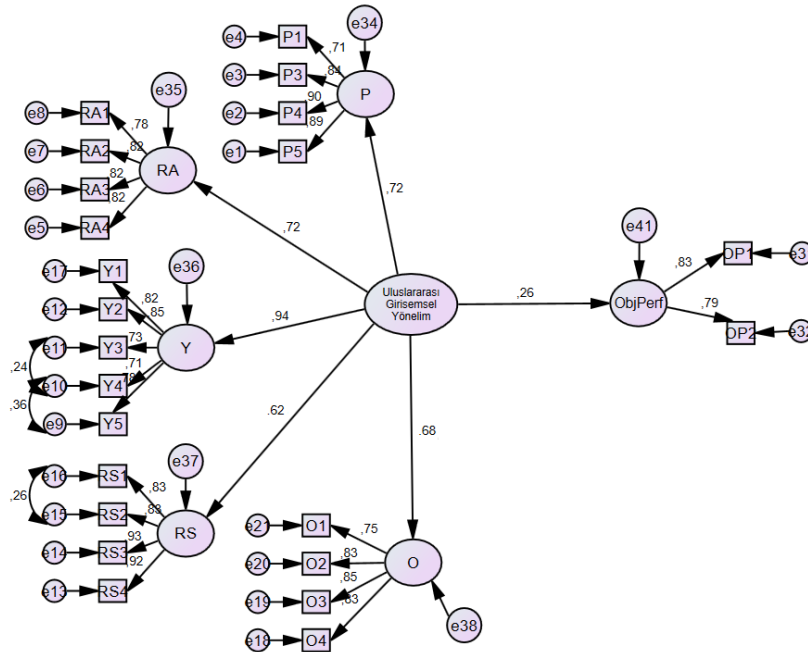
Tablo 3.44’de görüldüğü üzere YEM-5’in uyum indeksi, $\chi^2 / df = 1.891$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.964, NFI = 0.926, GFI = 0.889 TLI = 0.960, RMSEA = 0.046 olarak hesaplanmıştır.

YEM analizine göre, “Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H5 hipotezi desteklenmiştir (β ; 0.507, $P < 0.001$). Bu bağlamda, uluslararası girişimsel yönelimin, İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası subjektif performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H5 hipotezinin ardından, uluslararası girişimsel yönelim boyutları ile uluslararası subjektif performans bileşenleri arasındaki ilişkilerin test edildiği H5a, H5b, H5c, H5d ve H5e hipotezleri incelenmiştir.

YEM analizi sonucunda, “Proaktiflik, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H5a hipotezi desteklenmiştir. Proaktifliğin, uluslararası finansal performansı (β ; 0.213, $P < 0.01$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.150, $P < 0.05$) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. H5b hipotezi incelendiğinde, risk almanın, uluslararası finansal performansı (β ; 0.009, $P > 0.05$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.054, $P > 0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H5b hipotezi desteklenmemiştir. H5c hipotezi incelendiğinde, yenilikçiliğin uluslararası finansal

performansı (β ; 0.269, $P < 0.05$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.378, $P < 0.001$) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H5c hipotezi desteklenmiştir. H5d hipotezi incelendiğinde, rekabetçi saldırganlığın, uluslararası finansal performansı (β ; 9.408, $P > 0.05$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 7.017, $P > 0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H5d hipotezi desteklenmemiştir. YEM analizi sonucunda, “Otonomi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H5e hipotezi desteklenmiştir. Otonominin, uluslararası finansal performansı (β ; 0.239, $P < 0.001$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.139, $P < 0.05$) pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararası performans üzerindeki etkisini ölçümlemek için objektif performans kriterlerinde de yararlanılmıştır. Bu bağlamda uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararası objektif performans üzerindeki etkileri YEM-6, Şekil 3.17’de gösterilmektedir.



Şekil 3.17 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisi Modeli

Şekil 3.17’de, uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası objektif performans ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası girişimsel yönelim ile uluslararası objektif performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,26 olduğu görülmektedir. Bu değer, uluslararası girişimsel yönelimdeki bir puanlık artışın, KOBİ’lerin uluslararası objektif performansı üzerinde 0,26 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Şekil 3.17’de uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisi yani H6 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren H6a, H6b, H6c, H6d ve H6e hipotezlerine ilişkin YEM çıktısı Ek-4.4’te ve analiz bulguları Ek-5.4’te yer almaktadır. YEM analizine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.45’de gösterilmektedir.

Tablo 3.45 : Uluslararası Girişimsel Yönelim ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-6 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H6	Uluslararası Girişimsel Yönelim	→	Uluslararası Objektif Performans	0.256***	0.000	Desteklendi
$\chi^2 = 463,936$ df = 222 $\chi^2/df = 2.090$, CFI = 0.963, NFI = 0.931, GFI = 0.910 TLI = 0.957, RMSEA = 0.050. ***: p <0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p <0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p <0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Tablo 3.45’de görüldüğü üzere YEM-6’nın uyum indeksi, $\chi^2 /df = 2.090$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.963, NFI = 0.931, GFI = 0.910 TLI = 0.957, RMSEA = 0.050 olarak hesaplanmıştır.

YEM analizine göre, “Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H6 hipotezi

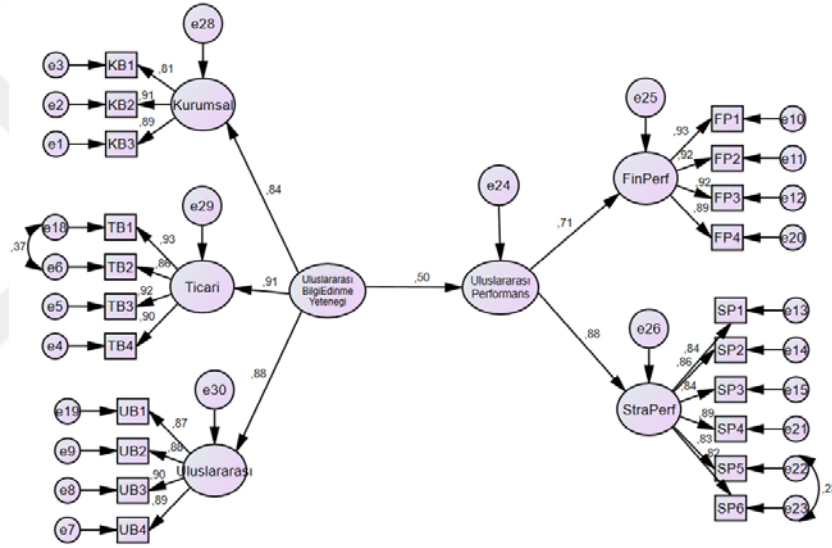
desteklenmiştir (β ;0.256, $P<0.001$). Bu bağlamda, uluslararası girişimsel yönelimin, İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası objektif performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H6 hipotezinin ardından, uluslararası girişimsel yönelim boyutları ile uluslararası objektif performans arasındaki ilişkilerin test edildiği H6a, H6b, H6c, H6d ve H6e hipotezleri incelenmiştir.

YEM analizi sonucunda, “Proaktiflik, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H6a hipotezi desteklenmiştir (β ; 0.200, $P<0.05$). H6b hipotezi incelendiğinde, risk almanın, objektif performansı (β ; -0.067, $P>0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H6b hipotezi desteklenmemiştir. H6c hipotezi incelendiğinde, yenilikçiliğin uluslararası objektif performansı (β ; 0.008, $P<0.01$) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H6c hipotezi desteklenmiştir. H6d hipotezi incelendiğinde, rekabetçi saldırganlığın, uluslararası objektif performansı (β ; 5.743, $P>0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H6d hipotezi desteklenmemiştir. YEM analizi sonucunda, “Otonomi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H6e hipotezi desteklenmiştir (β ; 0.417, $P<0.001$).

YEM-5 ve YEM-6 analizlerine göre, uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararası performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası girişimsel yönelim boyutlarından yenilikçiliğin ve otonominin uluslararası performans bileşenleri üzerinde en etkili boyutlar olduğu görülmüştür. Ayrıca proaktiflik boyutunun da uluslararası performans bileşenleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, uluslararası girişimsel yönelim boyutlarından risk alma ve rekabetçi saldırganlık boyutunun, uluslararası performans bileşenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

3.6.2.5.5. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Performans İlişkisi YEM-7 ve YEM-8

Araştırmanın beşinci kısmında, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası performansı üzerindeki etkisini incelemek için bir ölçüm modeli gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda uluslararası bilgi edinme yeteneği ile uluslararası subjektif performans ilişkisi üzerine oluşturulan YEM-7, Şekil 3.18'de; uluslararası bilgi edinme yeteneği ile uluslararası objektif performans ilişkisi üzerine oluşturulan YEM-8, Şekil 3.19'da gösterilmektedir.



Şekil 3.18 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisi Modeli

Şekil 3.18'de, uluslararası bilgi edinme yeteneği ve uluslararası subjektif performans ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası bilgi edinme yeteneği ile uluslararası subjektif performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,50 olduğu görülmektedir. Bu değer, uluslararası bilgi edinme yeteneğindeki bir puanlık artışın, KOBİ uluslararası subjektif performansı üzerinde 0,50 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Şekil 3.18’de uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi yani H7 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren H7a, H7b ve H7c hipotezlerine ilişkin YEM çıktısı Ek-4.5’te ve analiz bulguları Ek-5.5’te yer almaktadır. YEM analizine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.46’da gösterilmektedir.

Tablo 3.46 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-7 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

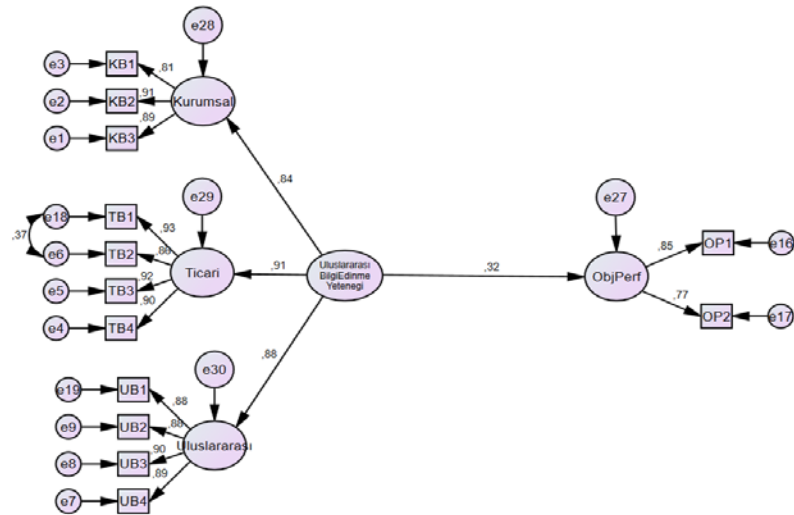
Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H7	<i>Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği</i>	→	<i>Uluslararası Subjektif Performans</i>	<i>0.501***</i>	<i>0.000</i>	<i>Desteklendi</i>
$\chi^2 = 310,768$ df = 182 $\chi^2/df = 1.708$, CFI = 0.985, NFI = 0.966, GFI = 0.936 TLI = 0.983, RMSEA = 0.041.						
***: p <0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p <0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p <0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Tablo 3.46’da görüldüğü üzere YEM-7’nin uyum indeksi, $\chi^2 /df = 1.708$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.985, NFI = 0.966, GFI = 0.936, TLI = 0.983, RMSEA = 0.041 olarak hesaplanmıştır.

YEM analizine göre, “Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H7 hipotezi desteklenmiştir (β ;0.501, $P<0.001$). Bu bağlamda, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası subjektif performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H7 hipotezinin ardından, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutları ile uluslararası subjektif performans bileşenleri arasındaki ilişkilerin test edildiği H7a, H7b ve H7c hipotezleri incelenmiştir.

YEM analizi sonucunda, “Kurumsal bilgi düzeyi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H7a hipotezi desteklenmemiştir. Kurumsal bilgi düzeyinin yüksek olması, uluslararası finansal performansı (β ; -0.086, $P>0.05$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; -0.153, $P>0.05$) pozitif yönde etkilememektedir. H7b hipotezi incelendiğinde, ticari bilgi düzeyinin, uluslararası finansal performansı (β ; 0.224, $P<0.05$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.223, $P<0.05$) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla H7b hipotezi desteklenmiştir. H7c hipotezi incelendiğinde, uluslararasılaşma bilgisi düzeyinin, uluslararası finansal performans (β ; 0.350, $P<0.001$) ve uluslararası stratejik performansı (β ; 0.326, $P<0.001$) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H7c hipotezi desteklenmiştir.

Uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararası performans üzerindeki etkisini ölçümlemek için objektif performans kriterlerinde de yararlanılmıştır. Bu bağlamda uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararası objektif performans üzerindeki etkileri YEM-8, Şekil 3.19’da gösterilmektedir.



Şekil 3.19 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisi Modeli

Şekil 3.19’da, uluslararası bilgi edinme yeteneği ve uluslararası objektif performans ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modelin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası bilgi edinme yeteneği ile uluslararası

objektif performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Model incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,32 olduğu görülmektedir. Bu değer, uluslararası bilgi edinme yeteneğindeki bir puanlık artışın, KOBİ uluslararası objektif performansı üzerinde 0,32 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Şekil 3.19'da uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisi yani H8 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren H8a, H8b ve H8c hipotezlerine ilişkin YEM çıktısı Ek-4.5'te ve analiz bulguları Ek-5.5'te yer almaktadır. YEM analizine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.47'de gösterilmektedir.

Tablo 3.47 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinin Test Edildiği YEM-8 Uyum İndeksleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H8	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	→	Uluslararası Objektif Performans	0.321***	0.000	Desteklendi
$\chi^2 = 125,630$ df =60 $\chi^2/df = 2.094$, CFI = 0.987, NFI = 0.975, GFI = 0.956 TLI = 0.983, RMSEA = 0.051.						
***: p <0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p <0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p <0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Tablo 3.47'de görüldüğü üzere YEM-8'in uyum indeksi, $\chi^2 /df = 2.094$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.987, NFI = 0.975, GFI = 0.956, TLI = 0.983, RMSEA = 0.051 olarak hesaplanmıştır.

YEM analizine göre, “Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H8 hipotezi desteklenmiştir (β ;0.321, $P<0.001$). Bu bağlamda, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası objektif

performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H8 hipotezinin ardından, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutları ile uluslararası objektif performans arasındaki ilişkilerin test edildiği H8a, H8b ve H8c hipotezleri incelenmiştir.

YEM analizi sonucunda, “Kurumsal bilgi düzeyi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen H8a hipotezi desteklenmemiştir. Kurumsal bilgi düzeyinin yüksek olması, objektif performansı (β ; -0.084, $P>0.05$) pozitif yönde etkilememektedir. H8b hipotezi incelendiğinde, ticari bilgi düzeyinin, uluslararası objektif performansı (β ; 0.134, $P>0.05$) pozitif yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H8b hipotezi desteklenmemiştir. H8c hipotezi incelendiğinde, uluslararasılaşma bilgisi düzeyinin, uluslararası objektif performansı (β ; 0.277, $P<0.001$) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H8c hipotezi desteklenmiştir.

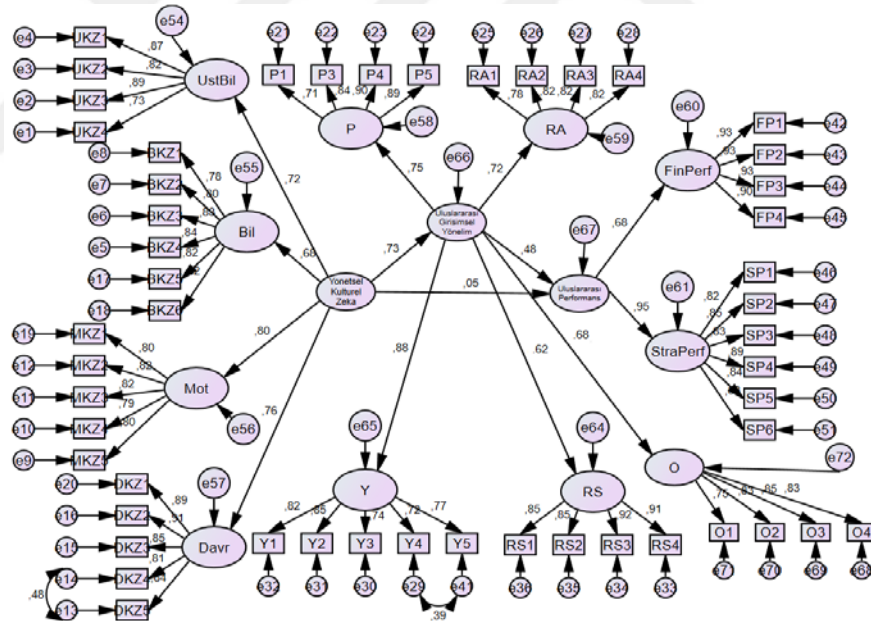
YEM-7 ve YEM-8 analizlerine göre, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararası performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarından uluslararasılaşma bilgisi düzeyinin uluslararası performans bileşenleri üzerinde en etkili boyut olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarından kurumsal bilgi düzeyi boyutunun, uluslararası performans bileşenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

3.6.2.5.6. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Performans İlişkisinde Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü YEM-9 ve YEM-10

Araştırmanın altıncı kısmında, aracılık rolünü inceleyebilmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık ilişkisi yöntemi kullanılmıştır. Uluslararası girişimsel yönelimin aracılık etkisini incelemek için öncelikle bağımsız değişken yönetmel kültürel zekânın, bağımlı değişken uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi (YEM-1) araştırılmıştır. Ardından bağımsız değişken yönetmel

kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası girişimsel yönelim üzerindeki etkisi (YEM-3) incelenmiştir. Son olarak aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimin bağımlı değişken uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi (YEM-5) araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetmel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisini incelemek için ilk inceleme modeline, aracı değişken olarak uluslararası girişimsel yönelim değişkeni eklenmiş ve YEM-9 olarak yapılandırılmıştır. Burada esas amaç yönetmel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile mi gerçekleştiğini ortaya koymaktır. YEM-9, Şekil 3.20’de gösterilmiştir.



Şekil 3.20 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinde Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü Modeli

Şekil 3.20’de yönetmel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisinde uluslararası girişimsel yönelimin aracı etkisi yani H9 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren YEM çıktısı Ek-4.6’da yer almaktadır. YEM analizlerine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.48’de gösterilmektedir.

Tablo 3.48 : Uluslararası Girişimsel Yönelim Aracılık Etkisinin Test Edildiği YEM-9 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları

İlişkiler				Yol Değeri				Hipotez Sonucu	
				Standardize β				P	Desteklendi/ Desteklenmedi
Hipotez	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Model-1	Model-3	Model-5	Model-9		
H1	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans	0.424***				0.000	Desteklendi
H3	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Girişimsel Yönelim		0.723***			0.000	Desteklendi
H5	Uluslararası Girişimsel Yönelim	→	Uluslararası Subjektif Performans			0,507***		0.000	Desteklendi
H9 DOĞRUDAN ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.053(ad)	0.564	Anlamsız ve katsayı düştü
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Girişimsel Yönelim				0.725***	0.000	Anlamlı
	Uluslararası Girişimsel Yönelim	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.484***	0.000	Anlamlı
H9 DOLAYLI ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.351**	0.008	Anlamlı
H9 TOPLAM ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.404**	0.009	Anlamlı
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Girişimsel Yönelim				0.725*	0.013	Anlamlı
	Uluslararası Girişimsel Yönelim	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.484**	0.010	Anlamlı
$\chi^2 = 1995,479$ df = 1208 $\chi^2/df = 1.652$, CFI = 0.954, NFI = 0.892, GFI = 0.843 TLI = 0.952, RMSEA = 0.040. ***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.									

Tablo 3.48’de görüldüğü üzere YEM-9’un uyum indeksi, $\chi^2 / df = 1.652$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.954, NFI = 0.892, GFI = 0.843, TLI = 0.952, RMSEA = 0.040 olarak hesaplanmıştır.

YEM-1’de; bağımsız değişken yönetsel kültürel zekânın, bağımlı değişken uluslararası subjektif performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.424, $P < 0.001$) sonucuna ulaşılmıştır. YEM-3’de; bağımsız değişken yönetsel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası girişimsel yönelim üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.723, $P < 0.001$) görülmüştür. YEM-5’de; aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimin, bağımlı değişken uluslararası subjektif performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.507, $P < 0.001$) sonucuna ulaşılmıştır.

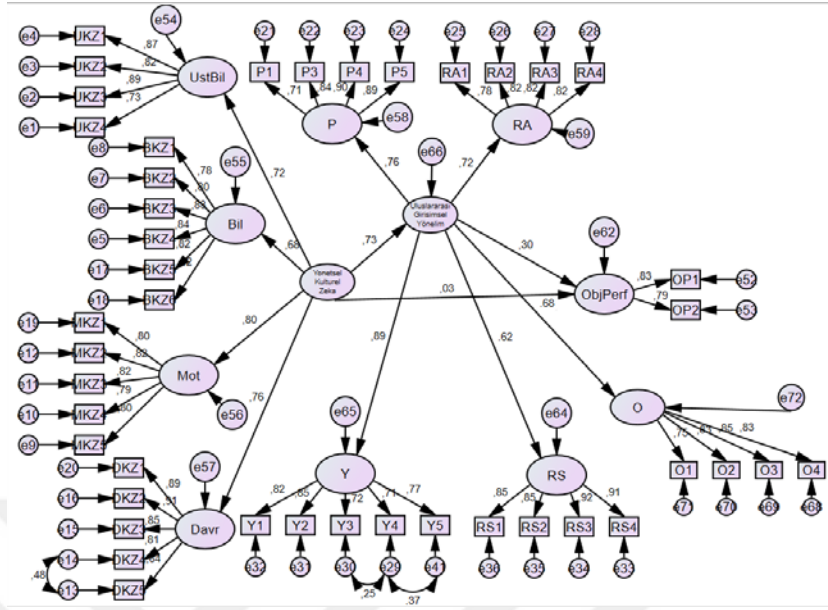
YEM-9’da ise; H9 hipotezini oluşturan yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans arasındaki ilişkiye, uluslararası girişimsel yönelim aracı değişkenin dâhil edilmesiyle etkilerin nasıl olacağı araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, yönetsel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimi (β ; 0.729, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararası subjektif performansı (β ; 0.474, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yönetsel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi (β ; 0.065, $P > 0.05$) aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimin modele dâhil edilmesi sonucunda ortadan kalkmıştır. Analiz bulguları, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans ilişkisinde β değerinin 0.424’den 0.053’e düştüğünü ve P değerinin anlamlıdan anlamsıza dönüştüğünü göstermektedir. Bu durum, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans arasında uluslararası girişimsel yönelimin tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans ilişkisinde uluslararası girişimsel yönelim değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek amacıyla Bootstrap yöntemini temel alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap

yönteminin Baron ve Kenny' nin (1986) geleneksel yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir (Hayes, 2018). Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen % 95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda değerlerin (0.209-0.535) aralığında olduğu görülmüştür. Son olarak aracılık analizi, Sobel testi aracılığıyla incelendiğinde aracı değişkenin anlamlı ($p:0.005$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0.05$).

Yapılan tüm analiz sonuçlarına göre, “Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H9 hipotezi desteklenmiştir. Yönetmel kültürel zekâ değişkeninin, uluslararası subjektif performansa etkisi doğrudan değil, uluslararası girişimsel yönelim aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Uluslararası performans hem subjektif hem de objektif performans kriterleri ile ölçümlenmiştir. Bu bağlamda, yönetmel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisini incelemek için ilk inceleme modeline, aracı değişken olarak uluslararası girişimsel yönelim değişkeni eklenmiş ve YEM-10 olarak yapılandırılmıştır. Burada esas amaç yönetmel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile mi gerçekleştiğini ortaya koymaktır. YEM-10, Şekil 3.21’de gösterilmiştir.



Şekil 3.21 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinde Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü Modeli

Şekil 3.21’de yönetmel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisinde uluslararası girişimsel yönelimin aracı etkisi yani H10 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren YEM çıktısı Ek-4.6’da yer almaktadır. YEM analizlerine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.49’da gösterilmektedir.

Tablo 3.49 :Uluslararası Girişimsel Yönelim Aracılık Etkisinin Test Edildiği YEM-10 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları

İlişkiler				Yol Değeri				Hipotez Sonucu	
				Standardize β				P	Desteklendi/ Desteklenmedi
Hipotez	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Model-2	Model-3	Model-6	Model-10		
H2	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans	0.184***				0.000	Desteklendi
H3	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Girişimsel Yönelim		0.723***			0.000	Desteklendi
H6	Uluslararası Girişimsel Yönelim	→	Uluslararası Objektif Performans			0,256***		0.000	Desteklendi
H10 DOĞRUDAN ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans				0.030(ad)	0.769	Anlamsız ve katsayı düştü
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Girişimsel Yönelim				0.725***	0.000	Anlamlı
	Uluslararası Girişimsel Yönelim	→	Uluslararası Objektif Performans				0.297**	0.005	Anlamlı
H10 DOLAYLI ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans				0.154*	0.023	Anlamlı
H10 TOPLAM ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans				0.184**	0.008	Anlamlı
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Girişimsel Yönelim				0.725*	0.013	Anlamlı
	Uluslararası Girişimsel Yönelim	→	Uluslararası Objektif Performans				0.297*	0.022	Anlamlı
χ2 = 1467,761 df = 846 χ2/df = 1.735, CFI = 0.953, NFI = 0.896, GFI = 0.859, TLI = 0.950, RMSEA = 0.042. ***: p <0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p <0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p <0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.									

Tablo 3.49'da görüldüğü üzere YEM-10'un uyum indeksi, $\chi^2 / df = 1.735$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.953, NFI = 0.896, GFI = 0.859, TLI = 0.950, RMSEA = 0.042 olarak hesaplanmıştır.

YEM-2'de; bağımsız değişken yönetsel kültürel zekânın, bağımlı değişken uluslararası objektif performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.184, $P < 0.001$) sonucuna ulaşılmıştır. YEM-3'de; bağımsız değişken yönetsel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası girişimsel yönelim üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.723, $P < 0.001$) görülmüştür. YEM-10'da; aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimin, bağımlı değişken uluslararası objektif performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.256, $P < 0.001$) sonucuna ulaşılmıştır.

YEM-10'da ise; H10 hipotezini oluşturan yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası objektif performans arasındaki ilişkiye, uluslararası girişimsel yönelim aracı değişkenin dâhil edilmesiyle etkilerin nasıl olacağı araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, yönetsel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimi (β ; 0.723, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararası objektif performansı (β ; 0.256, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yönetsel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisi (β ; 0.030, $P > 0.05$) aracı değişken uluslararası girişimsel yönelimin modele dâhil edilmesi sonucunda ortadan kalkmıştır. Analiz bulguları, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası objektif performans ilişkisinde β değerinin 0.184'ten 0.030'a düştüğünü ve P değerinin anlamlıdan anlamsıza dönüştüğünü göstermektedir. Bu durum, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası objektif performans arasında uluslararası girişimsel yönelimin tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası objektif performans ilişkisinde uluslararası girişimsel yönelim değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek amacıyla Bootstrap yöntemini temel alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap

tekniki ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen % 95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda değerlerin (0.096-0.378) aralığında olduğu görülmüştür. Son olarak aracılık analizi, Sobel testi aracılığıyla incelendiğinde aracı değişkenin anlamlı olduğu ($p:0.042$) sonucuna ulaşılmıştır ($p<0.05$).

Yapılan tüm analiz sonuçlarına göre, “Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H10 hipotezi desteklenmiştir. Yönetmel kültürel zekâ değişkeninin, uluslararası objektif performansa etkisi doğrudan değil, uluslararası girişimsel yönelim aracılığıyla gerçekleşmektedir.

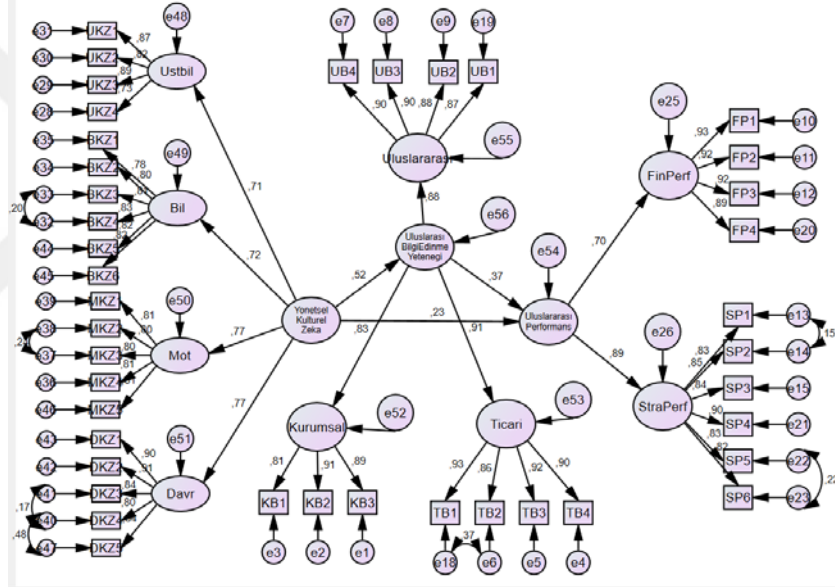
Araştırma kapsamında odaklanılan sorulardan bir diğeri, “Yönetmel kültürel zekâ boyutları, hangi uluslararası girişimsel yönelim boyutları aracılığıyla uluslararası performansı etkilemektedir?” sorusudur. Bu sorunun yanıtı için boyutlar arası ilişkiler incelenmiştir. Boyutlar arası ilişkileri içeren YEM çıktısı Ek 4.6’da gösterilmektedir. Yapılan analizler sonucunda üst bilişsel kültürel zekânın yenilikçilik aracılığıyla uluslararası subjektif performans boyutlarından stratejik performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca davranışsal kültürel zekânın yenilikçilik aracılığıyla stratejik performansı etkilediği ve otonomi aracılığıyla hem stratejik hem de objektif performansı etkilediği bulgulanmıştır.

3.6.2.5.7. Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Performans İlişkisinde Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü YEM-11 ve YEM-12

Araştırmanın yedinci kısmında, yönetmel kültürel zekâ ve uluslararası performans ilişkisinde, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracı rolü incelenmiştir. Bu bağlamda, öncelikle bağımsız değişken yönetmel kültürel zekânın, bağımlı değişken uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi (YEM-1) araştırılmıştır. Ardından bağımsız değişken yönetmel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerindeki etkisi (YEM-4) incelenmiştir. Son olarak aracı değişken

uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, bağımlı değişken uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi (YEM-7) araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetmel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisini incelemek için ilk inceleme modeline, aracı değişken olarak uluslararası bilgi edinme yeteneği değişkeni eklenmiş ve YEM-11 olarak yapılandırılmıştır. Burada esas amaç yönetmel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile mi gerçekleştiğini ortaya koymaktır. YEM-11, Şekil 3.22’de gösterilmiştir.



Şekil 3.22 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Subjektif Performans İlişkisinde Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü Modeli

Şekil 3.22’de yönetmel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisinde uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracı etkisi yani H11 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren YEM çıktısı Ek-4.7’de yer almaktadır. YEM analizlerine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.50’de gösterilmektedir.

Tablo 3.50 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Aracılık Etkisinin Test edildiği YEM-11 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları

İlişkiler				Yol Değeri				Hipotez Sonucu	
				Standardize β				P	Desteklendi/ Desteklenmedi
Hipotez	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Model-1	Model-4	Model-7	Model-11		
H1	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans	0.424***				0.000	Desteklendi
H4	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği		0.524***			0.000	Desteklendi
H7	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	→	Uluslararası Subjektif Performans			0,501***		0.000	Desteklendi
H11 DOĞRUDAN ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.229**	0.001	Anlamlı
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği				0.524***	0.000	Anlamlı
	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.370***	0.000	Anlamlı
H11 DOLAYLI ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.194*	0.012	Anlamlı
H11 TOPLAM ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.423**	0.008	Anlamlı
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği				0.524**	0.007	Anlamlı
	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	→	Uluslararası Subjektif Performans				0.370**	0.010	Anlamlı
$\chi^2 = 1123,041$ df = 761 $\chi^2/df = 1.476$, CFI = 0.977, NFI = 0.931, GFI = 0.886 TLI = 0.975, RMSEA = 0.034. ***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.									

Tablo 3.50’de görüldüğü üzere YEM-11’in uyum indeksi, $\chi^2 / df = 1.476$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistik veriler; CFI = 0.977, NFI = 0.931, GFI = 0.886, TLI = 0.975, RMSEA = 0.034 olarak hesaplanmıştır.

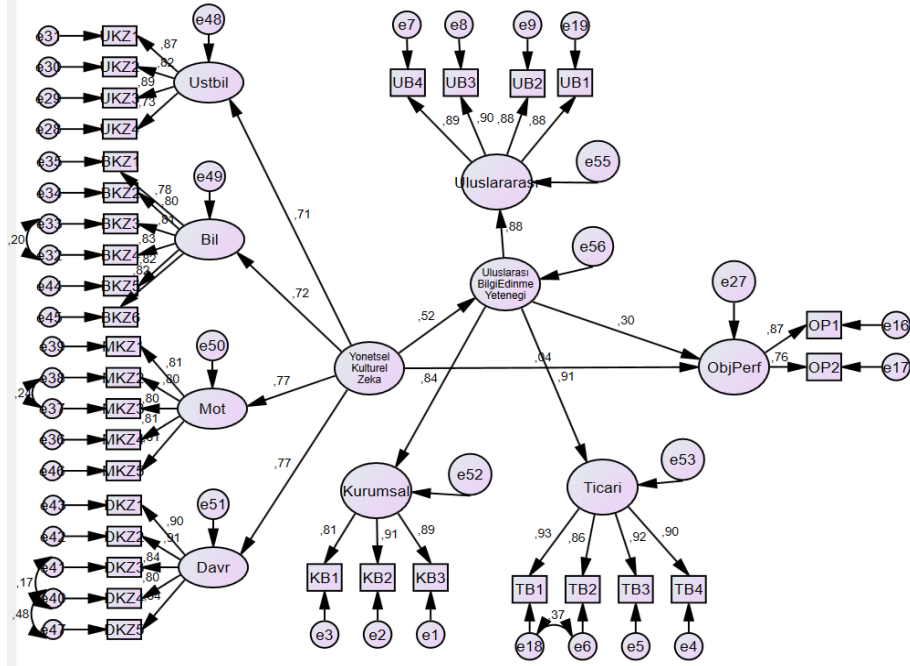
YEM-1’de; bağımsız değişken yönetsel kültürel zekânın, bağımlı değişken uluslararası subjektif performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.424, $P < 0.001$) sonucuna ulaşılmıştır. YEM-4’te; bağımsız değişken yönetsel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.524, $P < 0.001$) görülmüştür. YEM-7’de; aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, bağımlı değişken uluslararası subjektif performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.501, $P < 0.001$) sonucuna ulaşılmıştır.

YEM-11’de ise; H11 hipotezini oluşturan yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans arasındaki ilişkiye, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracı değişkenin dâhil edilmesiyle etkilerin nasıl olacağı araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, yönetsel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğini (β ; 0.524, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararası subjektif performansı (β ; 0.501, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yönetsel kültürel zekânın, uluslararası subjektif performans üzerindeki etkisi (β ; 0.229, $P < 0.05$) aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğinin modele dâhil edilmesi sonucunda ortadan kalkmamıştır. Analiz bulguları, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans ilişkisinde β değerinin 0.424’den 0.229’a düşse de, P değerinin hala anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durum, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans arasında uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracılık etkisi olmadığını göstermektedir.

Yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası subjektif performans ilişkisinde uluslararası bilgi edinme yeteneği değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek amacıyla Bootstrap yöntemini temel alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap

teknîği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen % 95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda değerlerin (0.115-0.296) aralığında olduğu görülmüştür. Son olarak aracılık analizi, Sobel testi aracılığıyla incelendiğinde aracı değişkenin anlamlı olduğu ($p: 0.000$) sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.05$). Fakat yapılan analizler sonucunda, “Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H11 hipotezi desteklenmemiştir.

Uluslararası performans hem subjektif hem de objektif performans kriterleri ile ölçümlenmiştir. Bu bağlamda, yönetmel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisini incelemek için ilk inceleme modeline, aracı değişken olarak uluslararası bilgi edinme yeteneği değişkeni eklenmiş ve YEM-12 olarak yapılandırılmıştır. Burada esas amaç yönetmel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile mi gerçekleştiğini ortaya koymaktır. YEM-12, Şekil 3.23’te gösterilmiştir.



Şekil 3.23 : Yönetmel Kültürel Zekâ ve Uluslararası Objektif Performans İlişkisinde Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü Modeli

Şekil 3.23'te yönetsel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisinde uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracı etkisi yani H12 hipotezi gösterilmektedir. Değişkenlerin alt boyut ilişkilerini içeren YEM çıktısı Ek-4.7'de yer almaktadır. YEM analizlerine ilişkin bulgular ve modele ait istatistiksel uyum indeks değerleri Tablo 3.51'de gösterilmektedir.



Tablo 3.51 : Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Aracılık Etkisinin Test edildiği YEM-12 Uyum İndeksi Değerleri ve Hipotez Testi Sonuçları

İlişkiler				Yol Değeri				Hipotez Sonucu	
				Standardize β				P	Desteklendi/ Desteklenmedi
Hipotez	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Model-2	Model-4	Model-8	Model-12		
H2	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans	0.184***				0.000	Desteklendi
H4	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği		0.524***			0.000	Desteklendi
H8	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	→	Uluslararası Objektif Performans			0,321***		0.000	Desteklendi
H12 DOĞRUDAN ETKİLER									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans				0.036(ad)	0.617	Anlamsız ve katsayı düştü
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği				0. 524***	0.000	Anlamlı
	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	→	Uluslararası Objektif Performans				0.300***	0.000	Anlamlı
H12 DOLAYLI ETKİ									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans				0.157**	0.009	Anlamlı
H12 TOPLAM ETKİ									
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Objektif Performans				0.193*	0.026	Anlamlı
	Yönetmel Kültürel Zekâ	→	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği				0.524**	0.010	Anlamlı
	Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği	→	Uluslararası Objektif Performans				0.370**	0.009	Anlamlı
$\chi^2 = 750,530$ df = 480 $\chi^2/df = 1.564$, CFI = 0.976, NFI = 0.937, GFI = 0.902 TLI = 0.974, RMSEA = 0.037. ***: p <0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p <0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p <0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.									

Tablo 3.51’de görüldüğü üzere YEM-12’nin uyum indeksi, $\chi^2 / df = 1.564$ olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre model uyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Model uyumuna dair diğer istatistiki veriler; CFI = 0.976, NFI = 0.937, GFI = 0.902, TLI = 0.974, RMSEA = 0.037 olarak hesaplanmıştır.

YEM-2’de; bağımsız değişken yönetsel kültürel zekânın, bağımlı değişken uluslararası objektif performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.184, $P < 0.001$) sonucuna ulaşılmıştır. YEM-4’te; bağımsız değişken yönetsel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.524, $P < 0.001$) görülmüştür. YEM-8’de; aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, bağımlı değişken uluslararası objektif performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu (β ; 0.321, $P < 0.001$) sonucuna ulaşılmıştır.

YEM-12’de ise; H12 hipotezini oluşturan yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası objektif performans arasındaki ilişkiye, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracı değişkenin dâhil edilmesiyle etkilerin nasıl olacağı araştırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, yönetsel kültürel zekânın, aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğini (β ; 0.524, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararası objektif performansı (β ; 0.300, $P < 0.001$) anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yönetsel kültürel zekânın, uluslararası objektif performans üzerindeki etkisi (β ; 0.036, $P > 0.05$) aracı değişken uluslararası bilgi edinme yeteneğinin modele dâhil edilmesi sonucunda ortadan kalkmıştır. Analiz bulguları, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası performans ilişkisinde β değerinin 0.184’ten 0.036’ya düştüğünü ve P değerinin anlamlıdan anlamsıza dönüştüğünü göstermektedir. Bu durum, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası objektif performans arasında uluslararası bilgi edinme yeteneğinin tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası objektif performans ilişkisinde uluslararası bilgi edinme yeteneği değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek amacıyla Bootstrap yöntemini temel alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap

tekniki ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen % 95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda değerlerin (0.079-0.244) aralığında olduğu görülmüştür. Son olarak aracılık analizi, Sobel testi aracılığıyla incelendiğinde aracı değişkenin anlamlı olduğu ($p: 0.049$) sonucuna ulaşılmıştır ($p<0.05$). Yapılan tüm analizler sonucunda, “Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen, H12 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında odaklanılan sorulardan bir diğeri, “Yönetmel kültürel zekâ boyutları, hangi uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutları aracılığıyla uluslararası performansı etkilemektedir?” sorusudur. Bu sorunun yanıtı için boyutlar arası ilişkiler incelenmiştir. Boyutlar arası ilişkileri içeren YEM çıktısı Ek 4.7’de gösterilmektedir. Yapılan analizler sonucunda üst bilişsel kültürel zekânın ticari bilgi düzeyi aracılığıyla uluslararası performans boyutlarından stratejik performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca davranışsal kültürel zekânın ticari bilgi düzeyi ve uluslararasılaşma bilgisi düzeyi aracılığıyla hem stratejik hem de objektif performansı etkilediği bulgulanmıştır.

3.6.3. Tartışma

Tez çalışması kapsamında yönetmel kültürel zekânın, İstanbul’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası performansına etkisi ve bu etkinin doğrudan mı, yoksa dolaylı olarak mı olduğu araştırılmıştır. Yapılan YEM analizleri sonucunda yönetmel kültürel zekânın, uluslararası performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkide uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Çalışma sonucunda girişimcilerin kültürel bilgilerine ve uluslararasılaşma yeteneklerine ilişkin bulgular, üst düzey yöneticilerin firma davranışlarını ve performansını etkilemedeki önemini vurgulayan üst kademeler teorisi ve dinamik yetenekler teorisi ile tutarlı çıkmıştır. Genel olarak bu çalışma, yönetmel kültürel

zekânın, bir firmanın uluslararası bağlantılı yeteneklerine katkıda bulunmasına ilişkin destekleyici kanıtlar sunmaktadır.

Çalışmanın sonuçları kültürel zekâ araştırmalarına önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu alandaki mevcut çalışmalar temel olarak bireysel düzeyde kültürel zekânın sonuçlarına odaklanma eğiliminde olduğundan (Chen vd., 2012; Rockstuhl ve Ng, 2008), araştırmacıların kültürel zekâ bilgisini kurumsal düzeydeki yetenekler ve sonuçlarla ilişkilendirerek genişletmesi gerektiği belirtilmektedir (Charoensukmongkol, 2015, 431). Mevcut çalışma bu boşluğu doldurmuştur. Liderlik ve uluslararasılaşma teorilerini birleştiren bu çalışma, yönetsel kültürel zekânın, daha iyi uluslararası performansa yol açabilecek bir firma kabiliyetini yansıttığına dair kanıtlar ortaya koymuştur. Çalışma aynı zamanda KOBİ'lerin rekabet edebilirliğine ilişkin araştırmayla ilgili bilgiyi genişletmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin sonuçları, aşağıda Tablo 3.52'de gösterilmiştir.

Tablo 3.52 : Hipotez Testi Sonuçları

	Öne Sürülen Hipotezler	Sonuç
H1:	Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H2:	Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H3:	Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelimi pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H4:	Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H5:	Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H6:	Uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H7:	Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H8:	Uluslararası bilgi edinme yeteneği, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H9:	Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile uluslararası subjektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H10:	Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim aracılığı ile uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.

H11:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile uluslararası subjektif performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi.
H12:	Yönetmel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği aracılığı ile uluslararası objektif performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.

Yönetmel Kültürel Zekâ-Uluslararası Performans İlişkisi:

Tez çalışmasında yapılan analizler sonucunda ilk olarak yönetmel kültürel zekâ ile uluslararası performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar bu bulguyu destekler niteliktedir (Magnusson vd., 2013; Pauluzzo, 2021: 317; Cabral vd., 2020, Kadam vd., 2019: 179; Regina, 2019). Bu bulgular aynı zamanda yöneticilerin kültürel becerilerinin, stratejik planlama etkinliğini ve uluslararası politikalara kaynak taahhüdünü artırabileceğini göstermektedir (Charoensukmongkol, 2016: 115). KOBİ'lerin stratejik kararlarında en önemli rolü olan firma sahibi/yöneticisinin kültürel zekâsı yani yönetmel kültürel zekâ, firmanın kültürel bilgi ve yeteneklerini yansıtmaktadır ve bu durum firma performansını doğrudan etkilemektedir (Chen vd., 2012; Pauluzzo ve Shen, 2018). Yabancı kültürler hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olan, yüksek yönetmel kültürel zekâlı firma sahiplerinin, bilgi ve becerilerini firmanın uluslararası iş başarısı için kullanma olasılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir (Charoensukmongkol, 2016: 115). Bu yetenek, faaliyet gösterilecek yabancı pazarların gereksinimlerini karşılamak için kaynakları koordine etme, yeniden birleştirme ve tahsis etmeye yardımcı olarak, dış pazarla ilgili algılanan belirsizlikle yüzleşme esnekliğini arttırmaktadır (Pauluzzo, 2021: 317). İyi bir kültürel bilgiye ve kültürler arası iletişim becerisine sahip olan bu girişimcilerin, davranışlarını yabancı kültürlerin beklentilerini karşılayacak şekilde uyarlama konusunda güçlü bir motivasyona sahip olmaları, uluslararası pazarlarda başarılı olmalarına yardımcı olan temel özelliklerden biridir. Bu bulgu üst kademeler teorisini destekler niteliktedir.

Örgütsel düzeyde yapılan kültürel zekâ çalışmalarında boyutsal analizler yapılmamış olup, yorumlamalar genel olarak kültürel zekâ üzerinden yapılmıştır. Bu çalışmada hangi yönetmel kültürel zekâ boyutunun, uluslararası performans boyutlarında etkili olduğu ayrıca incelenmiştir. Yönetmel kültürel zekâ boyutsal bazda

ele alındığında davranışsal ve üst bilişsel kültürel zekânın uluslararası performans bileşenleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgu, Ang vd. (2007)'nın, yabancı profesyoneller için görev performansının öncüllerini araştırdıkları çalışma sonucuyla tutarlılık göstermektedir. Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası performansın tüm boyutlarında anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Davranış boyutu, sosyal etkileşimlerin en görünür özelliği olduğu için yönetsel kültürel zekânın iç bilişsel ve duygusal dürtülerini yansıtan, en kritik ve somut olarak dışa yansıyan bileşenidir (Van Dyne vd., 2015: 17). Yöneticilerin davranışsal kültürel zekâsı kişilerarası becerilerini ve kültürler arası etkileşimlerde bulunma yeteneklerini içerdiğinden, küresel ortaklar, müşteriler ve yatırımcılar ile etkili iletişime yol açmaktadır. Müşterilerin ve iş ortaklarının kültürel davranışlarını anlamak ve bu doğrultuda davranmak onların güveninin kazanılmasına ve kalıcı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum da firmanın uluslararası performansını doğrudan etkilemektedir.

Yapılan analizler sonucunda üst bilişsel kültürel zekânın, uluslararası performans boyutlarından stratejik performansı pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip firma yöneticilerinin, kültürel etkileşimler daha gerçekleşmeden kültürel bilgilerinin farkında olma eğiliminde olduğu görülmektedir (Thomas, 2006). Bu farkındalık, belirli şeylerin farklı kültürlerde neden farklı yapıldığını anlamaya ve daha bilinçli kararlar almaya yardımcı olmaktadır. Böylelikle yöneticiler farklı kültürel ortamlarla etkileşime girdiğinde, firmanın mevcut stratejilerini o kültüre adapte edebilmektedir (Ang ve Dyne, 2015). Bu durum üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası stratejik performans arasındaki pozitif ilişkisinin gerekçesini oluşturmaktadır. Ayrıca çalışan değerleri organizasyonun girişimci değerleri ile düşük düzeyde uyum gösteriyorsa, üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan yöneticiler, çalışanların zihinsel modellerini girişimci değerlere uyarlamak konusunda etkili olabilmektedir (Tuan, 2015: 215). Bu bağlamda firma sahibi/yöneticisi mevcut yetenekleri elde tutabilecek ve aynı zamanda yeni yetenekleri de firmaya çekebilecektir (Kadam vd., 2019). Bu durum çalışan bağlılığını da doğrudan etkileyen bir sonuç doğurmaktadır. De La Garza Carranza ve Egri, (2010)'nin yapmış olduğu çalışma, yönetsel kültürel zekâ ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi doğrulamıştır. Organizasyon değerlerine uygun ve bağlılığı yüksek

personel, firmanın uluslararası performans hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Yönetmel kültürel zekânın diğler bileşenleri olan motivasyonel ve bilişsel kültürel zekâ boyutları ile uluslararası performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Uysal (2017), KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâlarının firmanın uluslararasılaşma derecesine etkisinde, uluslararasılaşma tutumunun aracı etkisini araştırdığı çalışmasında KOBİ yöneticilerinin motivasyonel kültürel zekâsının firmanın uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bilişsel kültürel zekânın, yöneticilerin uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarına herhangi bir etkisi olmadığını bulgulamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bu çıkarımları destekler niteliktedir. Bu çalışma sonucunda, Türk KOBİ yöneticilerinin, uluslararası performansı arttırmak için üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarına odaklanması önerilmektedir.

Yönetmel Kültürel Zekâ-Uluslararası Girişimsel Yönelim İlişkisi:

Tez çalışması kapsamında, odaklanılan konulardan bir diğeri yönetmel kültürel zekânın, uluslararası girişimsel yönelime etkisidir. Yapılan araştırma sonucunda, KOBİ sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâsının, uluslararası girişimsel yönelimi anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği bulgulanmıştır. Bu bulgu, firma liderlerinin kuruluş çapındaki girişimci davranışları şekillendirmedeki rolüne ilişkin literatürü zenginleştirmiştir (Kadam vd., 2019; Felix Florentino ve Tjakrawala, 2021). Muzychenko (2008), bir girişimcinin kültürlerarası yetkinliğinin, uluslararası iş fırsatlarını belirlemek için önemli bir insan sermayesi kaynağı olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda kültürel zekâ bireylerin, girişimcilik fikirleri üretmelerini veya keşfetmelerini sağlayan sosyal, teknik ve ekonomik çevre hakkında özel bilgiye sahip olmasına yardımcı olmaktadır (Kromidha vd., 2022). Yüksek kültürel zekâyâ sahip bireyler, tutum ve davranışlarını farklı kültürel bağlamlara göre değerlendirebilmekte ve ayarlayabilmekte; böylece iş fikirlerinin ve ürünlerinin daha geniş bir şekilde kabul edilmesini sağlayabilmektedir (Dheer ve Lenartowicz, 2018). Bu verilerden yola çıkarak, yüksek düzeyde kültürel zekâyâ sahip olan bireylerin ulusal sınırları aşan ve uluslararası ticari büyümeyle sonuçlanan, yeni pazarlara giriş

yapmak için sergiledikleri girişimci davranışı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, üst kademeler teorisinin uygulanması yoluyla, yönetsel kültürel zekânın uluslararası girişimsel yönelimin bir öncülü olduğunu bulgulamıştır.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde ilişkiler değişkenler bazında incelenerek, yorumlanmıştır. Değişken boyutlarına dair yorumlamalar yapılmamış, yalnızca YEM modellerinde değişkenin kaç boyutlu alındığına dair bilgi verilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, araştırmalarda uluslararası girişimsel yönelimin genellikle proaktiflik, risk alma ve yenilikçiliği içeren üç boyutlu (Covin ve Slevin, 1989) yapısının kullanıldığı görülmüştür (Kadam vd., 2019; Felix Florentino ve Tjakrawala, 2021). Lumpkin ve Dess (1996) tarafından eklenen rekabetçi saldırganlık ve otonomi boyutlarına çalışmalarda yer verilmemiştir. Bu çalışmada eksik kalan bu boyutlar araştırmaya dâhil edilmiş ve boyutlar arası ilişkiler irdelenmiştir.

Yapılan analizler doğrultusunda, üst bilişsel ve motivasyonel kültürel zekânın proaktifliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetsel kültürel zekâsı yüksek olan girişimlerin, rakip bilgisi elde etme konusunda daha başarılı olduğu ve proaktif davranış ile rekabetçi avantaj elde ettiği görülmektedir (Tuan, 2015). Buradaki proaktif davranışın esas nedenlerinden biri, kültürel zekânın güven ortamının yaratılmasına olanak tanınması, bir diğeri kültürel zekâsı yüksek olan firmaların kültürel farklılıklara daha açık olmasıdır. Kültürel zekâsı yüksek yöneticilere sahip girişimlerde, çalışanlar ve kuruluşları arasındaki ilişkiler ve güven, yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Bu durum çalışanların rekabet sürecinde, rakiplerle ilgili proaktif olarak bilgi havuzu oluşturmaya olanak sağlamaktadır. Karşılıklı güven ortamı firma yöneticilerinin daha proaktif davranmasına ve risk almasına (Mayer vd., 1995) imkân tanımaktadır. Kültürel farklılıklara açık olan firmalarda ise, hızlı öğrenme ve bilgi aktarımı söz konusu olmakta ve firmalar daha proaktif hareket etmektedir (Elenkov ve Manev, 2009). Burada üst bilişsel kültürel zekâ, yöneticilerin alışılmadık kültürel değerlere, normlara ve inançlara uyum sağlamasına yardımcı olmakta ve onları önceki kültürel bilgileriyle sınırlanmadan, yeni kültürler hakkında hızlı bir şekilde öğrenmeleri için proaktif ve esnek hale getirmektedir (Malek ve Budhwar, 2013). Motivasyonel kültürel zekâ ise, firma yöneticilerinin kültürlerarası etkileşimlere daha

açık olmasına sebep olarak, proaktif fırsatları görmelerine ve uygulamalarına imkân sağlamaktadır (Tuan, 2015).

Üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim boyutlarından risk almayı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Farklı kültürel çevrelerde faaliyet gösteren firmalar müşteri tercihleri, ürün/hizmet talepleri, ikame ve tamamlayıcı ürünlerin mevcudiyeti ile ilgili sürekli bir belirsizlik ve karmaşıklık haliyle karşı karşıya kalmaktadır. Kültürel zekâsı yüksek olan firma sahibi/yöneticilerinin bu belirsizliklerle başa çıkma konusunda daha başarılı olduğu ve daha çok risk aldığı görülmektedir (Kadam vd., 2019; Helms vd., 2014). Hofstede'nin araştırmasına göre Türkiye belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan bir kültürdür (Hofstede vd., 2010: 57-59, 192-194). Türkiye'de yapılan güncel araştırmalar da bu veriyi destekler niteliktedir (Batır ve Gürbüz, 2016). Belirsiz durumlarda endişe duyulmakta ve uzman görüşlerine göre hareket etmek önem arz etmektedir. Girişimci bireylerin en önemli özelliklerinden biri belirsizlik durumuna toleranslarının yüksek olması ve risk alabilme eğilimleridir (Hofstede, 1980: 47). Girişim sahibi/yöneticisinin risk alma konusundaki düşüncesi firma davranışını doğrudan etkilemektedir. Kültürel zekâsı yüksek olan firma sahibi/yöneticilerinin özellikle sosyo-kültürel çevre faktörlerindeki belirsizliği azaltma konusunda etkili olacağı düşünülmektedir. Bu durum da risk alma davranışını tetiklemektedir. Özellikle üst bilişsel kültürel zekâ, çevresel belirsizliği tahmin etmede etkili olmakta ve uluslararası işlerle ilgili risk değerlendirmeleri daha etkili bir şekilde yapılabilir (Prado, 2006). Motivasyonel kültürel zekâ, yeni kültürel çevrelerle etkileşim sırasında ortaya çıkabilecek belirsizlik, aksilik, zorluk, yanlış anlama ve başarısızlıklardan bağımsız olarak hedeflere sürekli olarak ulaşma arzusunu ifade etmektedir (Earley, 2002). Bu bağlamda, motivasyonel kültürel zekâsı yüksek bir firma sahibi/yöneticisi, belirsizlik ve risk için çok daha yüksek bir toleransa sahip olmaktadır (Helms vd., 2014). Davranışsal kültürel zekâ, firma sahibi/yöneticilerinin davranışlarını kültürle göre ayarlarken ufak ayrıntıları bile göz önünde bulundurmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durumda yöneticiler yaptıkları işe güvenerek, risk almaya daha eğilimli hale gelmektedir (Kadam vd., 2019).

Tez çalışması kapsamında yapılan analizler sonucunda, üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın, yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yeniliklerin zaman alıcı süreci nedeniyle, hem dış tehditler (ör. ekonomik, politik, teknolojik, sosyal ve rakipler), hem de iç tehditler (örn. kaygı, direnç, belirsizlik, risk ve kaynak tahsisi), yenilikleri daha da karmaşık ve öngörülemeyen durumlara bağlı hale getirmektedir (Afsar vd., 2021). Yönetmel kültürel zekâ, üst yönetimin hızlı bir şekilde zihinsel ayarlamalar yapabilme ve koşullara göre beklentileri değiştirme yeteneğini oluşturmaktadır (Fischer, 2011). Bu bağlamda girişimcilerin yenilikçi davranışlar sergileyebilmeleri için kültürel zekâyâ ihtiyaçları vardır. Kùltürler arası etkileşimler ve diğer kùltürlerden insanlarla iletişim, bilginin özömsenmesine ve yayılmasına yardımcı olmaktadır. Böylece bilgi paylaşımı artmakta ve bilgi birikimi nedeniyle daha iyi ve daha sık fikir üretimi gerçekleşmektedir (Afsar vd., 2021). Kültürel zekâsı yüksek olan bireyler kùltürlerarası yaratıcı iş birliklerinde daha etkili olmakta (Hu ve ark., 2019), yenilikçi davranışlar sergilemekte (Berraies, 2019, Afsar vd., 2021) ve yeni bir bölgede, ürününü/hizmetini pazarlamak için yeni stratejiler geliştirmek ve uygulamak gibi yenilik fırsatlarını belirleme konusunda daha başarılı olmaktadır. Üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin, kültürel farklılıklara dayalı olarak yüzeysel ve yanlış kararlar verme olasılığının daha düşük olduğu görölmektedir (Rockstuhl ve Ng, 2008: 210). Motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin ise, kùltürler arası etkileşimlere daha fazla dâhil oldukları ve kùltürlerarası engellerin üstesinden gelme konusunda daha başarılı oldukları belirtilmektedir. Davranışlarını farklı kùltürlere adapte edebilen, yani davranışsal kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin, yabancı müşteriler ve ortaklarla müzakere edebilme konusunda daha başarılı olduğu görölmektedir (Shapiro vd., 2007). Bu durum kültürel olarak farklı meslektaşlar arasındaki sosyal etkileşimi arttırmaktadır. Kültürel olarak farklı bireylerle sosyal etkileşimler ve iletişim, yeni bilgilerin elde edilmesiyle yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirmektedir (Bogilović ve Škerlavaj, 2016).

Yapılan incelemeler sonucunda bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın, otonomiye anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde firmaların daha çevik bir şekilde hareket

etmeleri rekabetçi avantaj sağlamada önemli bir etken olmaktadır. Farklı kültürlerde faaliyet gösteren firmalar için bu durum daha da zor bir hal almaktadır. Bu bağlamda örgüt yapılarını daha çevik hale getirebilmek adına otonomi önemli hale gelmiştir. Yapılan araştırmalar kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin farklı pozisyonda çalışan bireylerden gelen çok çeşitli önerilere ve görüşlere açık olduğunu göstermektedir (Indeed, 2023). Bu durum kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin, personeli güçlendirme eğilimlerinin daha yüksek olmasının bir sonucudur (Taqqeqah, 2019). Kültürel zekâsı yüksek yöneticilere sahip girişimci bir organizasyonda, yöneticiler çalışanların değerlerini anlamak konusunda daha başarılı olmakta ve firmada özerkliği teşvik etmektedir (Humphrey, 2013). Böylece çalışanlar ve kuruluşları arasındaki güven ilişkisi yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Bu da, rekabet gücü oluşturma sürecinde çalışanların rakiplerle ilgili proaktif bilgi havuzu oluşturmaya yönünde güçlü bir dürtüye yol açmaktadır (Tuan, 2015). Kültürel zekânın bilişsel boyutu özellikle diğer kültürden bireylerin iş davranışlarını anlamaya yardımcı olurken; davranışsal boyut, kişinin uyum sağlama yeteneğini geliştirerek, herkesin fikirlerini dile getirecek kadar rahat hissettiği bir ortam yaratabilmektedir.

Uluslararası girişimsel yönelim boyutlarından rekabetçi saldırganlık ile yönetsel kültürel zekâ boyutları arasında hiçbir ilişki bulunmamıştır. Rekabetçi saldırganlık boyutu, birçok kültürde uluslararası girişimsel yönelimin bir boyutu olarak ele alınmamakta ve hala girişimsel yönelimin bir alt boyutu olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Covin ve Miller, 2014). Özellikle Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş birliği, ağ oluşturma gibi faktörlerin girişimcilik başlığı altında alınması; rekabetçi saldırganlığın bu tarz kültürlerde, uluslararası performansı pozitif yönde etkilememesinin bir göstergesidir.

Yönetsel Kültürel Zekâ-Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği İlişkisi:

Tez çalışmasında yapılan analizler sonucunda, yönetsel kültürel zekânın, uluslararası bilgi edinme yeteneğini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşletme sahibi/yöneticisinin sahip olduğu kültürel zekânın, firmanın uluslararası bilgi edinme kabiliyetini geliştirmek için kilit bir faktör olarak hizmet

edebileceği yapılan çalışmalar ile de doğrulanmıştır (Charoensukmongkol, 2016). Elde edilen bulgular kültürel bilginin, firma sahibi tarafından elde edilmesine rağmen, örgütün bilgi kapasitesine karşılık geldiğini göstermektedir. KOBİ'lerin büyüklükleri ve tek veya küçük bir girişimci ekibi tarafından yönetilmeleri nedeniyle, örgüt düzeyindeki bilgi düzeyi, firma sahibi/yöneticilerinin bilgi düzeyleriyle temsil edilebilmektedir (Down, 1999). Bu durum da organizasyonun üst yöneticilerinin bir yansıması olduğu, dolayısıyla organizasyon içindeki bilginin gelişimi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduklarını öne süren, üst kademe teorisi tarafından desteklenmektedir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar boyutsal bazda ilişkilendirmeler hakkında bilgi vermemektedir. Bu tez çalışmasında boyutsal olarak değerlendirmelerde bulunulmuş ve konuyla ilgili daha detaylı tartışmalar yapılmıştır.

Yapılan incelemeler sonucunda üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarının kurumsal bilgi düzeyini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası faaliyet gösteren firmalar, yabancı ülkeler ile iş yaptığındaki kültürel, düzenleyici ve normatif farklılıklar ile karşılaşmaktadır. Bu farklılıklar genellikle kurumsal mesafenin bileşenleri olarak kabul edilmektedir (Kostova, 1997: 180). Kurumsal mesafenin oluşmasının esas sebebi kurumsal bilgi düzeyinin düşük olmasıdır (Hilmersson ve Jansson, 2012). Kültürel zekâ, kurumsal mesafenin normatif ve düzenleyici boyutlarının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Burada özellikle bilişsel boyutun önemi üzerinde durulmaktadır (Ramsey vd., 2011). Bilişsel kültürel zekâ başlığı dil bilgisi, yasal ve ekonomik sistemler hakkındaki bilgileri içerdiğinden, kurumsal bilgi düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Dilin uluslararası bilgi aktarımını nasıl etkilediği araştırmalar ile incelenmiştir (Welch ve Welch, 2008: 339; Williams ve Chaston, 2004: 463). Bu araştırmalarda dilin uluslararası bilgi aktarım sistemini sürekli olarak yeniden yapılandığı (Welch ve Welch, 2008: 341) ve ihracat bilgisinin olumlu kullanımı düzeyinde önemli bir fark yarattığı (Williams ve Chaston, 2004: 476) sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle uluslararası faaliyetlerde bulunan ev sahibi ülkelerin dil bilgisine sahip olmak, yöneticilerin ev sahibi ülke pazarı hakkında daha fazla bilgi toplamasına ve bu bilgileri etkin şekilde kullanmasına yardımcı olarak, karar vermede daha yenilikçi yaklaşımlar sergilemelerine sebep olmaktadır (Williams

ve Chaston, 2004: 477). Kurumsal bilgi yasalar, kanunlar gibi yazılı bilgileri içerse de, bu bilgiler çeşitli değişikliklere uğrayabilmektedir (Bell ve Cooper, 2018: 489). Bu değişiklikleri gözlemleyebilme ve değişiklikler hakkında bilgi sahibi olma yeteneği, üst bilişsel kültürel zekâ ile doğrudan ilişkilidir. Bunun nedeni, üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan firma sahibi/yöneticilerinin dış çevreye daha duyarlı olması ve dışarıdan gelen bilgileri daha iyi planlayabilmesidir (Gölgeci vd., 2017: 861). Kültürel zekânın davranışsal boyutu ise, kurumsal ortamlardaki farklılıkları göz önünde bulundurarak, uygun sözel ve sözel olmayan davranışların sergilenmesini sağlamaktadır (Ang vd., 2007). Bu durum uygun iletişimin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Uygun iletişim ile karşılıklı güven ortamı oluşturulmakta, ev sahibi ülke yöneticilerinden, o ülkenin kurumsal bilgileri hakkında daha detaylı bilgi alınabilmektedir.

Tez çalışmasında yapılan analizler sonucunda üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarının ticari bilgi düzeyini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ticari bilgide odaklanılan nokta dış pazardaki müşteriler, rakipler, dağıtım kanalları ve etkili pazarlama teknikleridir. Üst bilişsel kültürel zekâ, kültürel farklılıklara dayalı olarak, kültürler arasında hangi uyarlamaların yapılması gerektiğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan Amerikalı bir satış görevlisi, Batı kültüründen bir müşteriyle ilişki kurarken güven ve bağlılık temeline önem vermekte; Asya kültürlerinde karşılıklı ödün kültürünün ve empatinin aynı amaca hizmet ettiğini bilmektedir (Wang 2007; Hansen vd., 2011). Bu bağlamda, üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek firma sahibi/yöneticilerinin, ticari bilgi düzeylerinin daha yüksek olacağı ve sahip oldukları ticari bilgi ile kültürel adaptasyon sağlayacağı görülmektedir. Üst bilişsel kültürel zekâ ne yapılması gerektiği konusunda yönlendirmede bulunurken, bilişsel kültürel zekâ yöneticinin sahip olduğu bilginin kategorizasyonu için bir temel sağlamaktadır. Bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin çeşitli alt kültürler hakkında daha çok bilgi sahibi olduğu; dil, lehçe gibi konularda daha yetkin olduğu görülmektedir (Hansen vd., 2011). Bu durum firma sahibi/yöneticisinin bilişsel kültürel zekâsı ile ticari bilgi kategorizasyonunu doğru bir şekilde yapmasına yardımcı olmakta ve ticari bilgisini arttırmaktır. Üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın

uygulama aracı olan davranışsal kültürel zekâ ise, yabancı pazardaki müşteriler, rakipler, tedarikçiler ile iletişim kurarken farklı kültürlere uygun sözlü ve sözsüz davranışların sergilenmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum yabancı tedarikçiler, müşteriler ve rakiplerle daha iyi ilişkilere yol açmaktadır (Charoensukmongkol, 2015). Sosyal ilişkiler veya etkileşimler, firma sınırları içinde ve ötesinde bilgi paylaşımına olanak sağlayarak, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Yitmen, 2013). Böylelikle firmaların ticaret bilgisi düzeyi artmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarının, uluslararasılaşma bilgisi düzeyini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararasılaşma bilgisi düzeyi incelenirken, firma sahibi/yöneticisinin uluslararası iş fırsatlarını belirleme yeteneği, iş bağlantılarını yönetme yeteneği gibi uluslararası faaliyetlerle ilgili beceriler ele alınmaktadır. Kültürel zekânın bilişsel yönü, dış çevre hakkındaki genel kültür ve kültüre özgü bilgiyi, yani bireyin ne bildiğini temsil etmektedir (Earley ve Ang, 2003). Bu bağlamda bilişsel kültürel zekâ, firma sahibi/yöneticisinin kültürün evrensel yönlerini ve normlar, dini inançlar, diller ve gelenekleri çevreleyen kültüre özgü farklılıkları bilerek, pazara hizmet etmenin yollarını öğrenmesine ve anlamasına yardımcı olmaktadır (Ang vd., 2006). Uluslararası iş fırsatlarının değerlendirilmesi için faaliyet gösterilecek pazar hakkında bilgi edinilmesi, müşteri ihtiyaçlarının iyi belirlenmesi ve tüketicilerin bu fikri benimsemesi gerekmektedir. Çeşitli kültürler hakkında geniş bilgiye sahip (yüksek bilişsel kültürel zekâlı) yöneticiler, faaliyet gösterilen pazarı, müşterileri, iş ortaklarını daha iyi anlamaktadır (Lorenz vd., 2018). Lohtia vd. (2009) yapmış oldukları çalışmada, ABD'li ihracatçıların Japon kültürünün kolektivizm açısından yüksek olduğunu anladıklarında, Japon müşterilerle güven inşa etmek için derinlemesine çalışma ilişkileri ve kişisel yakınlık gibi ilişki kurma stratejilerini vurgulama eğiliminde olduklarını öne sürmüştür. Bu durum bilişsel kültürel zekânın iş bağlantılarını ve operasyonları yönetmede itici bir güç olduğunu doğrulamaktadır. Kültürel zekânın davranışsal boyutu, etkili iletişim kurmaya ve kültürlerarası çatışmaların önüne geçmeye yardımcı olarak, firmaların iş bağlantılarını ve operasyonlarını yönetmesine olanak sağlamaktadır (Ramirez, 2010). İletişimin kalitesi, iş ortakları arasındaki ilişkinin kalitesini etkileyebilecek önemli bir faktördür

(Katsikeas vd., 2008). Nes vd. (2007), kaliteli iletişim ile ortakların birbirleri hakkında daha çok bilgi edindiğini ve bu durumun iş ilişkilerini geliştirdiğini ileri sürmektedir. İşletme sahibi/yöneticilerinin davranışlarını farklı kültürlerle uyarlatabilme esnekliği, yabancı ortaklarla, müşterilerle, tedarikçilerle güven ilişkisi kurulabilmesine yardımcı olmaktadır (Rockstuhl ve Ng, 2008: 212). Karşılıklı güven ortamı yaratan yöneticiler daha etkili pazarlık yapabilmekte ve ticari anlaşmalar yapma konusunda daha başarılı olmaktadır (Shapiro vd., 2007). Bu bulgulardan yola çıkarak, bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın, uluslararası bilgi düzeyini arttırmak için bir öncül olduğu görülmektedir.

Tez çalışması kapsamında yapılan analizler sonucunda motivasyonel kültürel zekâ boyutunun, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarından hiç birisine etkisi olmadığı bulgulanmıştır. Motivasyonel kültürel zekâyâ ait ifadelerin daha çok bilişsel düzeyde soyut noktalara odaklanması; uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarının ise daha somut verilerle ölçülmesi nedeniyle bu boyutlar arasında bir ilişki bulunamadığı düşünülmektedir.

Uluslararası Girişimsel Yönelim-Uluslararası Performans İlişkisi:

Tez çalışmasında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan bir diğeri, uluslararası girişimsel yönelimin, uluslararası performansı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesidir. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar bu bulguyu destekler niteliktedir (de la Garza Carranza ve Egri, 2010; Ripollés-Melia vd., 2007; Thanos vd., 2017). Uluslararası girişimsel yönelim, KOBİ'lerin farklı kültürel ortamlar ile ilgili karmaşıklıkları ele almak ve özümsemek için uygun yetenekler geliştirmesini sağlamaktadır. Uluslararası girişimsel yönelimi yüksek olan bir firma, başarılı bir risk yönetimi ile değişen pazar, tüketici ve paydaş taleplerini karşılamak için yenilik yapma yeteneğine sahip olmaktadır. Bu durum firmanın uluslararası ortamlarda daha başarılı olmasına yardımcı olmaktadır (Dess vd., 2011). Yüksek düzeyde girişimsel yönetime sahip KOBİ'ler, kritik kaynaklara erişmenin alternatif yollarını bulma, organizasyonel sorunlara çözüm bulma ve mevcut kaynaklardan daha verimli bir şekilde yararlanmanın yeni yollarını bulma açısından proaktif hale gelerek,

kaynaklara erişim, büyüklük, yabancılık yükümlülüğü gibi kısıtların üstesinden gelebilmektedir (Roxas vd.,2017: 167). Özetle uluslararası girişimsel yönelim, uluslararası pazarlara açılmak ve genişlemek için, firmanın iç ve dış kaynaklarını daha iyi kullanmasına yardımcı olmaktadır.

Uluslararası girişimsel yönelim ile uluslararası performans arasındaki ilişki boyutsal bazda değerlendirildiğinde, yapılan çalışmalarda daha çok proaktiflik, risk alma ve yenilikçiliği içeren üç boyutlu (Covin ve Slevin, 1989) yapının kullanıldığı görülmüştür (Örn. Jantunen vd., 2005; Swoboda ve Olejnik, 2016; Brouthers vd., 2015). Bu çalışmada uluslararası girişimsel yönelimde kullanılan üç boyutlu yapıya ek olarak, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından eklenen rekabetçi saldırganlık ve otonomi boyutları da ele alınmıştır. Böylece literatürde bu iki ek boyutla ilgili yapılan çalışmaların arttırılması sağlanmıştır.

Yapılan analizler doğrultusunda, proaktifliğin uluslararası performansın tüm bileşenlerini anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Proaktiflik, kuruluşların iç ve dış pazarlardaki fırsatlara nasıl yaklaştığını açıklamakta (Covin ve Miller, 2014), firmanın yerli ve yabancı rakiplerinden önce, yeni ve ileriye dönük fırsatları nasıl değerlendirdiğine odaklanmaktadır. Morris vd. (2011), proaktif firmaların dış pazar ihtiyaçlarına karşı daha hassas olduğu ve firma yeteneklerine uyan denizaşırı fırsatları değerlendirmeye daha hazır olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, proaktiflik derecesi yüksek olan firmaların dış pazar engellerinin varlığında bile, fırsatlardan yararlanma eğiliminin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni, proaktiflik derecesi yüksek firmaların, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını ve çalışma alanlarındaki yeni trendleri otomatik olarak araştırma eğilimine sahip olmasıdır (Rauch vd., 2009). Bu durum KOBİ'lerin birden fazla yabancı pazarda var olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerine yardımcı olmakta (Knight ve Çavuşgil, 2004), firmanın uluslararası kapsamını geliştirmelerini sağlamaktadır (De Clercq vd., 2005). Ayrıca yeni iş fırsatlarından yararlanabilen proaktif firmalar, pazar için gerekli olan teknolojik olarak gelişmiş ürünleri rakiplerden önce belirleyebilmekte (Atuahene-Gima ve Ko, 2001), pazara ilk giren

avantajı yaratabilmekte (Lumpkin ve Dess, 1996), farklılaşma stratejisi yoluyla rekabetçi avantaj elde edebilmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005).

Tez çalışması kapsamında yapılan analizler sonucunda, yenilikçiliğin uluslararası performans bileşenlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar yenilikçiliğin, firmanın uluslararasılaşma yeteneğini pozitif yönde etkilediğini doğrulamaktadır (Miller ve Friesen, 1983; Steensma vd., 2000). Yenilikçilik, bir firmanın yeni fikirleri teşvik etme ve yerleşik uygulamalardan farklılaşma eğilimini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996), bu durum genellikle birçok ülke pazarına hitap eden yeni ürünleri, teknikleri ve teknolojileri teşvik etmektedir (Cassiman ve Golovko, 2011). Yenilikçilik düzeyi yüksek olan firmalar, ürünlerini birden çok dış pazara uyarlayabilmektedir (Dai vd., 2014). Dış pazarlar, kurumsal faktörler, hükümetler, müşteriler gibi çeşitli faktörler açısından ana ülkeden tamamen farklı olabilmektedir (Zaheer ve Mosakowski, 1997). Bu durum KOBİ'lerin uluslararasılaşmasındaki en büyük engellerden biri olan yabancılık yükümlülüğünü beraberinde getirmektedir. Yenilikçilik düzeyi yüksek olan KOBİ'lerin, dış pazarda meşruiyet kazanmalarına yardımcı olacak stratejiler ve yapılar oluşturma yeteneklerine sahip olduğu görülmektedir (Knight, 2000). Uluslararası girişimsel yönelim boyutu olarak yenilikçilik, yeni ürün/hizmetler geliştirmenin yanı sıra, yeni pazarlara girişi de kapsamaktadır. Yapılan araştırmalar yenilikçiliğin yeni pazarlara girişi destekler nitelikte olduğunu ve uluslararası kapsamı genişlettiğini doğrulamaktadır (Ripollés-Melia vd., 2007; Boso vd., 2017; Wach vd., 2018). Yenilikçiliği yüksek KOBİ'lerin yeni sınırlar keşfetmesi ve sorunları çözmek için farklı yollar bulmaya çalışması muhtemeldir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Uluslararası girişimsel yönelim boyutlarından otonominin, uluslararası performansın tüm bileşenlerini anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Otonomi, üst yönetimin önceden onayı olmadan hareket edilebilen, merkezi olmayan bir karar yapısını veya örgütsel bir bağlamı temsil etmektedir (Mintzberg, 2000). Başka bir deyişle, orta düzey yöneticilerin üst yönetimin onayı olmadan ne ölçüde hareket edip karar verebildiklerini göstermektedir (Elbanna, 2016). Bu bağlamda yönetim desteği, ödüller ve personeli güçlendirme otonominin unsurları

olarak sıralanabilmektedir (Hornsby vd., 2013). Firma sahibi/yöneticisinin otonomiye teşvik eden bir firma ortamı yaratması, çalışan bağlılığını (Taylor vd., 2003), yaratıcılığı (Freitas vd., 2012) ve proaktif davranışı arttırarak (De Jong vd., 2015), firma performansını pozitif yönde etkileyebilmektedir. Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda otonomi, belirli sosyo-kültürel bağlamlarda, firmaların yeni pazar girişini desteklemesi ve teşvik etmesi için bir araç olarak kullanılabilir (Lumpkin ve Dess, 1996). Özellikle çevre oldukça dinamik olduğunda, performansa dayalı bir kültürel bağlamda otonominin performansı olumlu etkilemesi muhtemeldir (Yu vd., 2019). Türkiye'nin daha çok performansa dayalı bir kültür olduğu göz önüne alındığında, örneklemin çoğunlukla teknoloji yoğun endüstrileri kapsamaması ve bu endüstrilerin dinamik çevre yapısı nedeniyle, otonominin uluslararası performansı pozitif etkilemesi önceki çalışmaları destekler niteliktedir.

Yapılan analizler sonucunda risk almanın, uluslararası performans bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Uluslararası genişlemeyi motive etmek için belirli bir risk alma toleransı gerekli olsa da (Pérez-Luño vd., 2011), yüksek risk alma yönelimiyle ilişkili maliyetler vardır. Örneğin, yüksek riskleri üstlenen firmaların, riskten kaçınanlara göre, uluslararası pazarlara açılırken yeni ürünlere veya sektörlere yönelik daha maliyetli olan çeşitlendirme stratejisini uygulama olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür (Sapienza vd., 2005). Yüksek düzeyde risk alma yönelimi, iyimser olma ve herhangi bir durumda tehditlerden ziyade fırsatları algılama eğilimi ile de ilişkilidir (Neck ve Manz, 1996), bu da firmaları uluslararası faaliyetler için fazla kaynak ayırmaya yönlendirebilmektedir (Dai vd., 2014). KOBİ'lerin kaynak kısıtları göz önünde bulundurulduğunda, kaynaklarını risksiz faaliyetlere yönlendirmeleri daha olası gözükmemektedir. Yönetimsel kültürel zekâ ve risk alma ilişkisinde belirtildiği gibi, Türkiye belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan bir kültürdür. Bu durum risk alma eğiliminin de düşük olduğunun bir göstergesidir. Riskten kaçınan ülke firmaları, psişik mesafenin az olduğu, tanıdık ülke bağlamlarında uluslararasılaşmayı tercih etmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977). Psişik mesafe, farklı yasalar, dil engelleri gibi bir firmanın yerel pazardan bilgi sahibi olmasını engelleyen ve hedef pazarda iyi bir şekilde tanınması için sorun oluşturabilecek faktörlerin toplamını içermektedir ve yabancılaşma yükümlülüğü ile

ilişkilendirilmektedir (Johanson ve Valhne, 2009). Bu konuda Türk KOBİ'lerinin davranışları incelendiğinde, psişik mesafe faktörlerinin şirketlerin uluslararasılaşma kararlarında etkili olduğunu görülmektedir. Özellikle uluslararasılaşma konusunda tecrübesi düşük olan Türk KOBİ'lerinin psişik mesafenin düşük olduğu daha risksiz pazarlarda faaliyet göstereceği belirtilmektedir (Bakar vd., 2014). Türk KOBİ'lerinin pazara giriş yöntemleri incelendiğinde ise, genellikle en risksiz ihracat yöntemini tercih ettikleri görülmektedir (Karabulut, 2013; Bakar vd., 2014). Bu veriler doğrultusunda, Türk KOBİ'leri için risk alma eğiliminin düşük olduğu ve risk almanın uluslararası performansı pozitif yönde etkilemediği doğrulanmaktadır.

Tez çalışması kapsamında yapılan analizler sonucunda, rekabetçi saldırganlığın uluslararası performans bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Yönetmeliksel kültürel zekâ, rekabetçi saldırganlık ilişkisinde de açıklandığı gibi rekabetçi saldırganlığın uluslararası girişimsel yönelimin bir boyutu olarak ele alınması, kültürlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin toplulukçu kültürlerde saldırgan davranış, toplumun davranış kalıpları ile uyumlu değildir (Hofstede, 1980). Runyan vd. (2011), yapmış oldukları çalışmada, Çin gibi toplulukçu kültürlerde saldırgan davranışın toplumun beklentileriyle uyumlu olmadığından bahsetmiştir. Bu nedenle araştırmacıların, farklı kültürel ortamlarda uluslararası girişimsel yönelim boyutlarında eklemeler ve çıkarmalar yapabileceği belirtilmiştir (Gupta vd., 2021). Türkiye'nin de toplulukçu bir kültür olduğu göz önünde bulundurulduğunda, rekabetçi saldırganlık ile uluslararası performans arasında ilişki bulunmaması doğal karşılanmıştır.

Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği-Uluslararası Performans İlişkisi:

Tez çalışması kapsamında yapılan analiz bulguları, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin uluslararası performansı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar bu bulguyu destekler niteliktedir (Charoensukmongkol, 2016; de la Garza Carranza ve Egri, 2010; Ripollés-Melia vd., 2007; Brouthers vd., 2015). Dış pazarlarda, hatalar çoğunlukla yetersiz bilgiden kaynaklanmaktadır. Örneğin ülkeler arasındaki dil ve kültür gibi

farklılıklarından kaynaklanan bilgi eksikliğinin, uluslararası operasyonların gelişiminde önemli bir engel olduğu ileri sürülmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 26). Uluslararası bilgi edinme yeteneği, firmaların uluslararasılaşmaya hazırlanmasına olanak sağlayarak, uluslararası performansı arttırmaktadır. Uluslararasılaşma hazırlığı, pazar araştırmasının yürütülmesini, kaynakların uluslararası operasyonlara taahhüdünü ve ürünlerin denizaşırı koşullara uygun hale getirilmesini gerektirmektedir (Knight, 2001: 167). KOBİ'ler üzerine yapılan araştırmalar, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, uluslararası pazarlardaki yabancılik yükümlülüğü ve büyüklük dezavantajlarının üstesinden gelmesine yardımcı olduğunu göstermektedir. Bu durum firmanın uluslararası performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin çeşitli perspektiflerden uluslararası pazar bilgisini geliştirmenin yollarını bulması gerekmektedir (Jin ve Jung, 2016; Stoian vd., 2017).

Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar, boyutsal bazda değerlendirmelerde bulunmamıştır. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında boyutlar arası ilişkiler detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

Tez çalışmasında yapılan analizler sonucunda ticari bilgi düzeyinin, uluslararası performans bileşenlerinden finansal ve stratejik performansı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ticari bilgi düzeyi, özellikle müşteri bilgisi çerçevesinde uluslararası performansı etkilemektedir. Rakiplerin birbirlerinin başarılarını kolaylıkla gözlemleyip kopyalayabildiği günümüzde, kolaylıkla gözlemlenemeyen ve kolayca kopyalanamayan müşteri bilgisi, başarıya önemli bir katkı sağlamaktadır. Bir firma, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha iyi hizmet eden yeni veya geliştirilmiş ürünler ve hizmetler sunarak ilk hamle avantajı elde edebilmektedir. Ya da müşterilerin en çok değer verdiği ürün ve hizmet parametrelerine odaklanarak, kar marjlarını azaltan ve müşteri hayal kırıklığını artıran gereksiz özellikleri ortadan kaldırarak, fiyatlara son derece duyarlı pazar yerlerinde daha iyi rekabet edebilmektedir. Ayrıca müşteri talebi kalıpları biliniyorsa, envanter gereksinimleri ve kullanılmayan üretim veya hizmet kapasiteleri azaltılabilmektedir (Lesser vd., 2000: 35; Knight, 2001: 167). Ticari bilgi kapsamında incelenen faktörlerden bir diğeri yabancı rakipler hakkındaki bilgidir. İşletmeler dış pazarlara

açıldıkça iç pazarlarda olmayan rakiplerle karşılaşmaktadır (Knight, 2000). Bu yeni rakipler, mevcut firma kaynaklarını veya maliyet avantajlarını zayıflatan ve hatta geçersiz kılan, kaynaklara veya yeteneklere sahip olabilmektedir (Leonidou, 2004). Bu bağlamda firmaların rakipler hakkındaki bilgi düzeyi, rekabette kör noktaların azaltılmasına ve daha yenilikçi ürün/hizmetlerin geliştirilmesi yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Yu vd., 2015). KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine yapılan bir çalışmada, firmaların rakiplerini tanıyıp, rakiplerden gelen fırsatlara ve tehditlere yanıt vermek için taktikler geliştirmesinin, firma performansını arttıracakı görülmüştür (Knight, 2000). Tüm bu veriler, ticari bilgi düzeyinin yüksek olmasının, uluslararası performansı pozitif yönde etkileyeceği bulgusunu doğrular niteliktedir.

Uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarından uluslararasılaşma bilgisi düzeyinin, uluslararası performansın tüm bileşenlerini anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararasılaşma bilgisi, dış pazarlara hizmet verilirken elde edilen deneyimle ilgili olup (Eriksson vd., 1997); dış pazarlarda işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin genel bir bilgiyi kapsamaktadır (Freeman vd., 2012; Nordman ve Melen, 2008). Bu bağlamda, sadece firmanın faaliyet gösterdiği dış pazarlarda değil, henüz faaliyet göstermediği yeni dış pazarlarda da kullanılabilmektedir (Galdino vd., 2019). Uluslararasılaşma bilgisi mevcut dış pazarda, ağ ilişkilerini daha iyi yönetmeye ve yeni iş fırsatlarının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Uluslararasılaşma bilgisi yüksek olan firmaların, sadece ara sıra ortaya çıkan fırsatlara tepki vermek yerine, uluslararasılaşma sürecini planlayarak, fırsatları daha proaktif bir şekilde ele almak için bir zihniyet geliştirdiği ileri sürülmektedir (Freeman vd., 2012). Yapılan araştırmalar uluslararası fırsat tanıma faaliyetlerinin, firmanın uluslararası performans sonuçları üzerinde olumlu bir etkisi olacağını göstermektedir (Jantunen vd., 2005; Zahra vd., 2005). Uluslararasılaşma bilgisi, henüz faaliyet gösterilmeyen yeni dış pazarlara girişi desteklemek için de önemli bir kaynaktır. Prashantham ve Young (2011: 283), uluslararasılaşma bilgisinin, yeni dış pazar girişlerine yol açan “ülke pazar taraması, stratejik ortaklar ve distribütörlerin değerlendirilmesi” gibi uygulamalara yol açtığını belirtmektedir. Bu bağlamda, Vasilchenko ve Morrish (2011), firmaların önceki deneyimlere dayanarak

yurtdışında bir ilişkiler ağı geliştirebileceğini ve nihayetinde yeni dış pazarlara başarılı bir girişe yol açan işbirlikçi davranışlarda bulunabileceğini ileri sürmüştür. Yabancı ağ bağlantıları firmaların iş fırsatlarını keşfetmesine, kritik kaynaklara erişmesine ve uluslararası pazarlardaki engelleri aşmasına yardımcı olmaktadır (Ibeh ve Kasem, 2011). KOBİ'ler için girişimcilerin yabancı müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle geliştirdikleri ilişkinin kalitesi, girişimcilerin uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde performans göstermelerine yardımcı olabilmektedir (Evers ve O'Gorman, 2011). Tüm bu veriler ışığında, uluslararasılaşma bilgisi düzeyi yüksek olan firmaların, uluslararası performans sonuçlarının daha başarılı olacağı görülmektedir.

Tez çalışmasında yapılan analizler sonucunda kurumsal bilginin, uluslararası performansın hiçbir bileşenini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararasılaşma özellikle KOBİ'ler açısından ele alındığında, sürecin zorlu, zaman alıcı ve pahalı olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin uluslararası pazara girdiğinde, ilgili pazara bağlı olarak, gerekli olan normal mevzuata uyum süreçlerini başarıyla gerçekleştirmesi ve onaylanması gerekmektedir. KOBİ'ler kodlanmış kurumsal bilgide boşluklarla karşılaştıklarında, yeni deneyimsel, zımni ve genellikle eş zamanlı öğrenme süreçleri yoluyla eksik bilgiye erişim sağlama zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum kurumsal bilgi düzeyi yeterli olmayan firmaların, uluslararası pazarlara girememesine sebep olmaktadır (Bell ve Cooper, 2018: 493). Dolayısıyla kurumsal bilgi düzeyinin uluslararasılaşma için bir gerek şart olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Uluslararası pazarlara giren firmalar bu bilgi düzeyine sahip değil ise uluslararası faaliyet gerçekleştirilemeyecek ya da başarısız olunacaktır.

Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracılık Rolü:

Tez çalışmasında incelenen ilişkilerden bir diğeri yönetsel kültürel zekâ ve uluslararası performans ilişkisindeki aracı değişkenler üzerine olmuştur. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, uluslararası girişimsel yönelimin, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası performans ilişkisine tam aracılık ettiğini göstermektedir. Yönetsel kültürel zekâ, KOBİ'lerin uluslararası girişimsel yönelimine katkı sağlamakta, bu stratejik yönelim ise uluslararası performans pozitif yönde

etkilemektedir. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar da bu bulguyu destekler niteliktedir (Kadam vd., 2019; Rauch vd., 2009).

Uluslararası girişimcilik literatüründe, girişimci/yönetici özellikleri, KOBİ uluslararası performansını belirleyebilecek önemli faktörler olarak ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin kültürel zekâsının (yönetimsel kültürel zekâ), özellikle dış pazarlarda faaliyet gösterirken, sahip olunması gereken bir yetenek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu yetenek özellikle uluslararası girişimsel yönelimin benimsenmesi aracılığıyla performansa etki etmektedir. Firmalar kültürel zekâ ile faaliyet gösterilen çevrenin kültürel etkilerini anlamakta ve bu doğrultuda firmalarını nereye konumlandıracaklarını ve stratejik duruşlarını nasıl şekillendireceklerini belirlemektedir. KOBİ sahibi/yöneticisinin sahip olduğu bu kültürel yetenek, yenilik yapmak, uygun riskler almak, proaktif olarak müşterilere hizmet etmek ve diğer paydaşlarla iyi bağlar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Kadam vd., 2019). Bu durum da uluslararası performansı doğrudan pozitif yönde etkilemektedir.

Tez çalışması kapsamında, uluslararası girişimsel yönelimin aracılık etkisi, boyutlar bazında değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda üst bilişsel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekânın yenilikçilik aracılığıyla uluslararası stratejik performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel zekânın üst bilişsel boyutu, farklı kültürden bireylerin nasıl düşündüğünün ve davrandığının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Gregory vd., 2009). Davranışsal kültürel zekâ ise bu bilinci, sözlü ve sözsüz eylemlere dönüştürmektedir. Bu durum, farklı kültürler ile iş yaparken KOBİ yöneticisi/sahibinin öz güvenini artırarak, yabancı müşteriler ve ortaklar ile kaliteli ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır (Brislin vd., 2006). Güçlü kişilerarası ilişkiler, diğer kültürlerden uzmanlarla açık ve işbirlikçi bir etkileşime girilmesine neden olmaktadır. Yenilikçi davranışın, sosyal etkileşimin bir ürünü olduğu göz önünde bulundurulursa (Perry-Smith ve Shalley, 2003); başkalarıyla sık iletişim ve etkileşime sahip olmak, daha çeşitli bilgiler nedeniyle daha geniş bir bakış açısı sağlamakta (Chen vd., 2013) ve yenilikçi çabalara yol açmaktadır (Fischer, 2011). Yenilikçilik ise uluslararası pazarın belirsizlikleriyle başa çıkma kapasitesini

geliştirmeye (Gupta vd., 2006) ve hatta yeni pazarlar yaratmaya katkıda bulunmaktadır (Porter, 2011). Yeniliklerin uluslararası anlamda başarılı bir sonuca ulaşması için farklı kültürel bağlamlara uygunluğunun sağlanmış olması gerekmektedir. Kültürel zekâsı yüksek olan KOBİ sahibi/yöneticilerinin dış pazar beklentilerini doğru bir şekilde analiz ederek yenilikler yapması firmaların uluslararası performansını pozitif yönde etkilemektedir. Uluslararasılaşmanın firmaların üzerindeki rekabet baskısını artırdığı ve müşteriler için rekabet eden firma havuzunu büyüüttüğü göz önüne alındığında, dış pazarlardaki kültürel farklılıkların bilincinde olmak ve buna uygun yenilikçi davranışlarda bulunmak, firmaların uluslararası performansını arttıracaktır.

Yapılan analizler sonucunda davranışsal kültürel zekânın, otonomi aracılığıyla hem uluslararası stratejik performansı hem de objektif performansı pozitif etkilediği bulgulanmıştır. Yabancı kültürlerle temas kurarak, kendilerini dönüştürme yeteneğine sahip yöneticiler, bu deneyimi şirketlerini dönüştürmeye yardımcı olmak için de kullanabilmektedir (Edwards, 2013). Yapılan araştırmalar kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin, astlarını teşvik ettiklerini, özgür hareket etmeleri için özerklik sağladıklarını ve yaratıcılıklarını geliştirdiklerini doğrulamaktadır. Firmalarda otonominin desteklenmesi, post modern liderlik çağında yönetim uygulamalarının önemli bir unsuru haline gelmiştir (Drucker, 2006; Senge, 2006). Firmalarda otonomiye teşvik etmek, çalışanlara yeni kavramları, hizmetleri ve ürünleri denemek ve geliştirmek için gerekli yaratıcı özgürlüğü sağlamaktadır. Çalışanlar başarısızlık korkusuna kapılmadan, mevcut süreçleri değiştirme ve geliştirme özgürlüğü kazanmaktadır. Böylece firmalarda motive olmuş, işbirlikçi ve büyük ölçüde kendi kendini yöneten bir iş gücü tarafından desteklenen, yenilikçi fikirlerin gelişip destekleneceği bir kurumsal kültür yaratılmaktadır (Edwards, 2013). Ayrıca otonominin desteklendiği organizasyonlarda çalışan bireyler, rakip bilgi edinme sürecinde daha proaktif ve yenilikçi olmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu bağlamda otonomi, yabancı bir kültüre etkili bir şekilde uyum sağlamada başarının temel bileşenlerinden biri olarak ele alınmaktadır (Edwards, 2013).

Araştırma bulguları kültürel zekânın, otonomi aracılığıyla uluslararasılaşma kapsamını ve derecesini (objektif performansı) arttırdığını göstermektedir.

Uluslararasılaşma, girişimcilerin karar verme özerkliklerinin bir kısmını diğer ülkelerdeki yöneticilere devrederek coğrafi genişlemeyi gerektirmektedir (Ruzzier vd., 2020). Bu veriler ışığında, kültürel zekâsı yüksek firma sahibi/yöneticilerinin, otonomi aracılığıyla uluslararası performansı pozitif yönde etkilediği bulgusu doğrulanmaktadır.

Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracılık Rolü:

Tez çalışmasında incelenen ilişkilerden bir diğeri yönetsel kültürel zekâ ve uluslararası performans ilişkisinde, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracı rolü üzerine olmuştur. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası performans ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Kültürel açıdan farklı durumlardan öğrenme ve bunlara uyum sağlama konusunda daha yüksek yeteneklere sahip olan KOBİ sahibi/yöneticilerinin, uluslararası bilgi edinme konusunda daha yüksek bir beceriye sahip olduğu ve bu becerilerini geliştirdiği görülmektedir (Charoensukmongkol, 2016: 115). Özellikle bilgiye dayalı ekonomilerde, müşteriler ve iş ortamları hakkında kritik bilgilere sahip olan firmalar daha güçlü performans sergilemektedir (Dunning, 2000). Bu bağlamda, yönetsel kültürel zekâ, kritik bilgi elde etme ve kullanmak için bir ön koşul olarak hizmet etmekte ve firmanın öğrenme yeteneklerinin gelişimini kolaylaştırmaktadır (Sirmon vd., 2007). Etkili kültürel öğrenme ve adaptasyon yoluyla yabancı kültürler hakkında bilgi edinen ve geliştiren, kültürel zekâsı yüksek girişimciler, karmaşık küresel çevreyle ilişki kurmak ve bu bilgiyi üstün uluslararası performans elde etmek için uygun stratejilere dönüştürme konusunda daha başarılı olmaktadır.

Araştırma kapsamında uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracılık etkisi boyutsal bazda da değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda üst bilişsel kültürel zekânın ticari bilgi aracılığıyla uluslararası performans boyutlarından, stratejik performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Van Dyne vd. (2015), uluslararası bağlamda üst bilişsel kültürel zekânın planlama, farkındalık ve kontrol olmak üzere üç ana bileşeni olduğunu ifade etmiştir. Planlama, kültürler arası

etkileşimlerden önce strateji oluşturma yeteneğini yansıtmaktadır. Farkındalık, kişinin kendi kültürel uygulamalarının farkında olması, yeterli veri bulunana kadar yargılamayı askıya alması ve kendini, başkalarını ve durumu anlamlandırması olarak ifade edilmektedir. Son olarak kontrol, zihinsel modellerin gözden geçirilmesini, kültürel önyargıların kontrol edilmesini ve yeni bilgilere dayalı olarak varsayımların düzeltilmesini içermektedir. Bu bağlamda üst bilişsel kültürel zekânın yüksek olması kültürel farklılıklara duyulan korku ve başka kültürlerin stereotiplerine yapılan vurguyu azaltarak, güvenli ve tutarlı kültürlerarası bilgi elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Deshpande vd. (1993: 27), bir toplumun köklü değer ve inançları dikkate alınmadan, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bilginin yetersiz olacağını ifade etmiştir. Ticari bilginin faaliyet gösterilen pazarın kültürüne ait bileşenlere odaklandığı göz önüne alındığında, üst bilişsel kültürel zekânın ticari bilgi düzeyini olumlu yönde etkileyen bir ön koşul olduğu görülmektedir. Ticari bilgi düzeyinin yüksek olması ise kuruluşun piyasadan, müşterilerden, rakiplerden ve endüstriden elde ettiği bilgileri içeren rekabet istihbaratını geliştirmektedir. Bu durum faaliyet gösterilen pazara özgü uyarlanabilir rekabetçi stratejiler oluşturulmasına yol açarak (Karimi ve Eshaghi, 2018), uluslararası performansı arttırmaktadır.

Araştırma bulguları davranışsal kültürel zekânın, ticari bilgi ve uluslararasılaşma bilgisi aracılığıyla, hem stratejik hem de objektif performansı etkilediğini göstermektedir. Davranışsal kültürel zekâ, bireylerin farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken sözlü ve sözel olmayan davranışlarını ayarlama ve uyarlama yeteneğini yansıtmaktadır (Ang vd., 2007). Bu bağlamda, davranışsal kültürel zekâ, üst bilişsel kültürel zekâ tarafından ortaya konan kültürel uyarlamaların faaliyete geçirilmesine yardımcı olmaktadır. Kültürel farkındalık, davranışa dökülmediği sürece kültürlerarası etkili iletişim sağlanamayacaktır. Yüksek davranışsal kültürel zekâyâ sahip kişilerin, farklı kültürden bireyler tarafından anlaşılması ve onlarla daha fazla ortak zemine sahip olması daha olasıdır (Li, vd., 2012). Bu durum karşılıklı güven ilişkisinin kurulmasına yardımcı olarak, iletişimi daha etkin hale getirmektedir (Rockstuhl ve Ng, 2008). Kültürlerarası iletişimi etkin kuran firmalar özellikle faaliyet gösterilecek pazar ve rakipler ile ilgili bilgileri elde etmek için yerel paydaşlardan faydalanabilmektedir (Tuan, 2016). Bu durum

firmaların ticari ve uluslararasılaşma bilgisi düzeyini arttırmaktadır. Bu bilgi düzeylerinin yüksek olması ise yabancılık yükümlölüğünün ve dış pazarlarda meşruiyet eksikliğinin üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin sınırlı kaynakları sebebiyle küçüklük dezavantajlarının üstesinden gelmesine olanak sağlamaktadır (Musteen vd., 2014). Bu durum uluslararası performansı doğrudan ve olumlu bir şekilde etkilemektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışması kapsamında uluslararası işletmecilik, girişimcilik ve stratejik yönetim literatüründen faydalanılarak bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan model çerçevesinde, İstanbul'da faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin dinamik yetenekleri incelenmiş ve bu yeteneklerin uluslararası performansa etkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar etkili liderlik için kültürel zekânın önemli bir beceri olduğunu gösterse de, kültürel zekânın organizasyon düzeyindeki faydalarına yönelik ampirik desteğin yetersiz olduğu belirtilmektedir. Bu araştırma açığından yola çıkarak, bu çalışmada firma sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâsının, uluslararasılaşmayla ilgili yetenekler aracılığıyla, uluslararası performansa etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, KOBİ sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâsının, uluslararası pazarlarda başarılı olmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan dinamik bir yetenek olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte, bu araştırma, yönetsel kültürel zekânın, uluslararası performans üzerindeki faydalarından yararlanmak için KOBİ sahibi/yöneticilerinin girişimsel becerilerini ve uluslararası bilgisini, kurumsal yeteneklere dönüştürmesi gerektiğini göstermiştir. Araştırma sonucunda teorik ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunularak alana katkı sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında İstanbul'da dışa dönük uluslararasılaşan KOBİ sahibi/yöneticilerine online ve yüz yüze anketler uygulanmıştır. Elde edilen verilere YEM yöntemi uygulanmış, model kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler analiz edildikten sonra aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İlk olarak, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki incelenmiştir. Yönetsel kültürel zekânın, uluslararası performansı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları özellikle üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarının, uluslararası performans bileşenleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yönetsel kültürel zekâ, KOBİ sahibi/yöneticilerinin dış pazarlarda daha başarılı iş yapmalarına yardımcı olacak şekilde kullanabilmeleri için öğrenmeleri ve geliştirmeleri gereken temel bir yetenek olarak düşünülmelidir.

İkinci olarak, bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları yönetsel kültürel zekânın, firmaların uluslararası girişimsel yönelimini ve uluslararası bilgi edinme yeteneğini geliştirmelerine yardımcı olan ana faktör olduğunu göstermektedir. Yönetsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelimi anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu ilişkide yönetsel kültürel zekâ boyutlarının, özellikle uluslararası girişimsel yönelimin üç boyutlu yapısına (proaktiflik, risk alma, yenilikçilik) etki ettiği görülmektedir. Ayrıca yönetsel kültürel zekânın hiçbir boyutunun rekabetçi saldırganlığı anlamlı bir şekilde etkilemediği bulgulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yönetsel kültürel zekânın, uluslararası bilgi edinme yeteneğini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarını olumlu bir şekilde etkilediği; motivasyonel kültürel zekânın, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarından hiçbirine etki etmediği görülmüştür.

Üçüncü olarak, aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları, uluslararası girişimsel yönelimin uluslararası performansı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Uluslararası girişimsel yönelim boyutlarından proaktiflik, yenilikçilik ve otonomi, uluslararası performansı pozitif yönde etkilerken; risk alma ve rekabetçi saldırganlık uluslararası performansın hiçbir boyutunu anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Yapılan analizler sonucunda, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin uluslararası performansı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği bulgulanmıştır. Uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarından özellikle ticari bilgi düzeyinin ve uluslararasılaşma bilgisi düzeyinin yüksek olmasının uluslararası performansı olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal bilgi düzeyinin yüksek olmasının, uluslararası performans bileşenlerine herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Son olarak, araştırma kapsamında aracı değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası performans ilişkisinde, uluslararası girişimsel yönelimin tam aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Boyutsal bazda yapılan değerlendirmeler sonucunda, üst bilişsel kültürel zekânın,

yenilikçilik aracılığıyla uluslararası stratejik performansı; davranışsal kültürel zekânın ise yenilikçilik aracılığıyla uluslararası stratejik performansı, otonomi aracılığıyla hem uluslararası stratejik performansı hem de objektif performansı etkilediği bulgulanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda, uluslararası bilgi edinme yeteneğinin, yönetsel kültürel zekâ ile uluslararası performans ilişkisine kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Boyutsal bazda yapılan değerlendirmeler sonucunda, üst bilişsel kültürel zekânın ticari bilgi düzeyi aracılığıyla uluslararası stratejik performansı; davranışsal kültürel zekânın ticari bilgi düzeyi ve uluslararasılaşma bilgisi düzeyi aracılığıyla hem uluslararası stratejik hem de objektif performansı etkilediği bulgulanmıştır. Bu verilerden hareketle, KOBİ'lerin yönetsel kültürel zekâsının, girişimcilik ve bilgi edinme yetenekleri aracılığıyla çeşitli paydaşlar ve piyasa koşullarıyla aktif ilişki kurarak, uluslararası performansı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yapılan bu araştırma, özellikle uluslararası girişimcilik literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. Bu çalışma ile İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetsel kültürel zekâlarının tespiti, girişimsel yönelimlerinin ve uluslararası bilgi elde etme yeteneklerinin belirlenmesi ve uluslararası performans göstergelerinin ölçümü gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin, KOBİ uluslararası performans göstergeleri üzerinde ne kadar önemli etkiler yarattığı görülmüştür. Yapılan araştırma ile dinamik yetenekler teorisi ampirik olarak desteklenmiştir. Ayrıca üst kademeler teorisinde incelenen demografik değişkenler (örneğin yaş, görev süresi vb.) yerine, yönetici davranışlarının ve bu davranışların uluslararası performans üzerindeki etkileri incelenerek, teorik katkı sağlanmıştır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

Bu çalışma literatürde KOBİ sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâsı ile firmanın uluslararası performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu ilişkide uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası bilgi edinme yeteneğinin aracı rolünü gösteren ilk çalışmadır. Önceki araştırmalarda uluslararası girişimsel yönelim ve uluslararası bilgi

edinme yeteneğinin aracı etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu bağlamda tez çalışması, araştırma modelinde ele alınan değişkenler ve araştırma düzeyi bakımından özgün değer taşımaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmada kültürel zekâ örgütsel düzeyde ele alınmış, konuyla ilgili literatürdeki açığın kapatılması hedeflenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların, örgütsel düzeyde yapılacak kültürel zekâ çalışmaları için yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Fakat çalışmanın zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmacılara gelecek çalışmalarla ilgili çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

İlk olarak, araştırmacıların gelecek çalışmalarda elde edilen istatistiki sonuçların genellenebilirliğini arttırmak adına çoklu ölçüm yöntemlerinden yararlanarak, araştırmayı tekrarlamaları önerilmektedir. Araştırma kesitsel bir çalışma olduğundan, boylamsal çalışmalarla desteklenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırma uluslararası faaliyet gösteren KOBİ'ler açısından İstanbul'un en yoğun il olması sebebiyle, yalnızca İstanbul'daki KOBİ'leri kapsamaktadır. Çalışmanın temsil gücünü arttırmak için Türkiye'nin farklı illerinden ve bölgelerinden veri toplanması ve böylece bölgesel farklılıklar varsa ortaya konması faydalı olacaktır. Ayrıca araştırma modelinin farklı kültürler arasında geçerli olup olmadığını araştırmak için ülkeler arası bir karşılaştırma yapılması alana katkı sağlayacaktır. Buna ek olarak araştırma kapsamında ele alınan firmalar sektör ayrımına gidilmeden incelenmiştir. Fakat araştırmaya katılan firmaların çoğunun ileri teknoloji sektörlerinde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Araştırma modelinin sektörel karşılaştırmalar yapılarak incelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma modeli incelendiğinde kültürel zekâ değişkeni, örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Araştırma firma sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâsının önemini ortaya koyduğundan, gelecekteki çalışmalar yüksek bir yönetsel kültürel zekâyâ yol açan öncüllerin neler olduğunu keşfedebilir. Böylelikle hangi faktörlerin yönetsel kültürel zekâyı iyileştirdiği ve bu faktörlerin yöneticilerde nasıl geliştirilebileceğini incelemek için bir yön sağlanabilir. Ayrıca bu çalışma kapsamında örgütsel kültürel zekâ değişkeninin yalnızca bir boyutu olan yönetsel kültürel zekâ üzerinde durulmuştur.

Gelecekteki çalışmaların örgütsel kültürel zekâ değişkeninin tüm boyutlarını ele alarak araştırma yapması alana katkı sağlayacaktır.

Araştırma bulguları modeldeki boyutlar arası bazı ilişkilerin anlamsız olduğunu göstermektedir. Örneğin yönetsel kültürel zekânın hiçbir boyutu rekabetçi saldırganlığı istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bu durum ulusal kültür özellikleri ile açıklanabilmektedir. Fakat özellikle motivasyonel kültürel zekânın, uluslararası performans ve uluslararası bilgi edinme yeteneği üzerinde herhangi bir etkisi olmaması dikkat çekici olmuştur. Gelecek araştırmaların bu konuyla ilgili araştırma yapması, konunun açıklanabilirliğini arttıracaktır.

Araştırma modeli, dinamik yetenekler ve üst kademeler teorik çerçevesi kapsamında ele alınmıştır. Literatür taraması sonucunda dinamik yetenekler teorisinin ampirik olarak henüz olgunluğa ulaşmadığı görülmüştür. Üst kademeler teorisi ile ele alınan çalışmaların ise özellikle yöneticinin demografik özelliklerine odaklandığı görülmüştür. Bu çalışmada demografik özelliklerden ziyade, teorisinin eksik kalan yönü olan yönetici davranışlarına odaklanılmıştır. Bu bağlamda, araştırma ile hem dinamik yetenekler teorisine hem de üst kademeler teorisine ampirik destek sağlanmıştır. Gelecek çalışmaların konuyu farklı teorik perspektiflerden ele almasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler:

Hofstede'nin (1994), "*Uluslararası ticaretin işi, kültürdür*" ifadesi, uluslararası işletmecilik alanında kültürü anlamının önemini göstermektedir. Kültürler arası yeterlilik becerilerini içeren kültürel zekâ, küreselleşen dünyada girişimciler/küçük işletme sahiplerinin geliştirmesi gereken bir yetenek olarak ele alınmaktadır. Kültürel zekâ yeteneği, eğitim yoluyla ve bireylerin veya firmaların diğer kültürleri öğrenmek için gösterdikleri çabalar yoluyla geliştirilebilmektedir. Dünya ekonomisi daha entegre hale geldikçe, kültürel zekâ eğitimi, KOBİ sahibi/yöneticilerinin küresel ekonomide başarılı olmaları için gerekli olan kültürler arası iletişim becerilerini geliştirmelerine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak, uluslararası faaliyeti olan

KOBİ sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâ düzeylerini belirlemeleri ve hem kendilerini hem de personelini kültürel zekâ eğitimi ile geliştirmeleri önerilmektedir. Kültürel zekâ eğitimleri konferans, sınıf içi eğitimler, çalıştaylar şeklinde bilişsel olarak yapılabildiği gibi, deneyimsel eğitim şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir. Bilişsel eğitim, kültürel bilginin veya temel bilgilerin aktarımına odaklanma eğilimindedir ve oldukça faydalıdır, ancak birtakım dezavantajları bulunmaktadır. İlk olarak, bilişsel eğitim belirli bilgi edinimine odaklanmaktadır ve üst bilişsel yetkinlikleri ele almamaktadır (Earley ve Peterson, 2004). Yapılan araştırmalar da bu bulguyu destekler niteliktedir. Rehğ vd. (2012), konferans şeklinde verilen kültürel zekâ eğitimlerinin kültürel zekânın bilişsel ve davranışsal boyutlarında önemli bir iyileşmeye yol açtığını göstermiştir (Rehğ vd., 2012). Bilişsel eğitimin ikinci dezavantajı, kültürlerarası eğitim yöntemlerinin ağırlıklı olarak hedef kültür farkındalığına odaklanma eğiliminde olmasıdır. Bu durum, yeni vakalarda ve kültürlerde öğrenmek için gereken üst bilişsel becerilerin sağlanmamasına sebep olmaktadır (Earley ve Peterson, 2004). Macnab (2012)'ın yaptığı araştırmaya göre, kültürler arası deneyime doğrudan katılarak öğrenmenin yani deneyimsel eğitim tekniğinin kültürel zekânın üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlarını geliştirmesine yardımcı olduğu görülmüştür. Bu durumda bilişsel ve deneyimsel eğitim yöntemlerinin her ikisinin de kullanılması önerilmektedir. Genel olarak, etkili kültürel zekâ eğitiminin, girişimcilerin yeterli düzeyde kültürel zekâ becerileri geliştirmelerine yardımcı olmada önemli bir rol oynayabileceği öne sürülmektedir. Eğitim ve geliştirme çabalarıyla kültürel zekâ yeteneğini destekleyen kuruluşların, kültürler arası bilgi edinme yeteneğinden faydalanma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir.

KOBİ'ler bir ülkenin ekonomik kalkınmasının temel itici gücü olarak kabul edildiğinden, kültürel zekâ eğitimi yalnızca firma sahibi/yöneticilerinin değil, hükümetlerin ve politika yapıcıların da odaklanması gereken bir konudur. Özellikle yerel KOBİ'lerin ihracatını teşvik etmek isteyen hükümetlerin kültürel zekâ eğitimini önemli bir politika olarak düşünmesi gerektiği önerilmektedir. 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı çerçevesinde, KOBİ'lerin gelişimi için uygulanacak stratejik hedefler incelendiğinde, 2. Stratejik Alanın “*KOBİ'lerin ihracat kapasitelerinin*

arttırılarak, uluslararasılaşma düzeylerinin yükseltilmesi”ne odaklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda Türk KOBİ’lerinin ihracatını teşvik etmek adına kültürel zekâ eğitimine yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir. Konuyla ilgili Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)’nin KOSGEB ile bir iş birliği söz konusudur. “Yurt Dışı İş Gezisi Desteği” isimli destek modeli ile KOBİ’lerin dış pazarlara açılmaları sağlanarak, ihracat kapasitelerini arttırabilmelerine yardımcı olunmaktadır (TOBB, 2023). Bu tarz iş birliklerinin yapılması ve KOBİ’lerin kültürel farkındalığına yönelik destek modellerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında firma sahibi/yöneticisinin davranışlarının, firmayı yansıttığı varsayımından yola çıkarak, firma dinamik yetenekleri ele alınmıştır. Örgütsel düzeyde kültürel zekâdan bahsedebilmek için yüksek kültürel zekâlı firma sahibi/yöneticisinin yanı sıra, kültürel zekâsı yüksek çalışanlara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda KOBİ sahibi/yöneticilerinin personel alımı sırasında uluslararası deneyime, bilgiye ve kültürler arası yetkinliğe sahip çalışanları seçmesi ve işe alması önerilmektedir. Yapılan bazı araştırmalara göre yabancı dil bilgisi kültürel zekâyâ ait bileşenler arasında yer almaktadır. Özellikle uluslararasılaşmanın başındaki KOBİ’ler için üst yönetimde yabancı dil konusunda yetkin kişilerin olması ve firma içinde dil becerilerinin edinilmesini teşvik etmek, uluslararası performansı olumlu yönde etkileyecektir. Sonuç olarak, KOBİ sahibi/yöneticilerinin işe alımlarda bireylerin kültürel zekâ düzeyini dikkate alması önerilmektedir. Kültürel zekâ kapasitesi olmayan bireylere, kültürler arası eğitim verilmesinin faydalı olmayacağı, dolayısıyla yalnızca firmaya ek maliyet getireceği düşünülmektedir.

Araştırma bulguları yönetsel kültürel zekânın uluslararası performansı pozitif yönde etkilediğini doğrulamaktadır. Fakat KOBİ’lerin uluslararası performansını yükseltebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için sadece yönetsel kültürel zekâyâ sahip olmaları ve geliştirmeleri yeterli olmamaktadır. Firma sahibi/yöneticilerinin kültürel zekâlarını, firmanın stratejik duruşuna yansıtarak uluslararası girişimsel yönelimi desteklemeleri ve firmanın uluslararası bilgi edinme yeteneğini geliştirmek için kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, firma

sahibi/yöneticilerinin elde edilen bulguları, uygulamaya dönük geçerliliğini değerlendirmek için firmalarında uygulamaları tavsiye edilmektedir.



KAYNAKÇA

- ABATECOLA, G., CRISTOFARO, M.: 2018 "Hambrick and Mason's Upper Echelons Theory: evolution and open avenues", **Journal of Management History**, 26/1, 116-136.
- ADLER, N. J.: 2002 **International dimensions of organizational behavior** (4th ed.), Cincinnati, OH: South-Western College.
- AFSAR, B., AL-GHAZALI, B.M., CHEEMA, S., JAVED, F.: 2021 "Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust", **European Journal of Innovation Management**, 24/4, 1082-1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- AHARONI, Y., TIHANYI, L., CONNELLY, B. L.: 2011 "Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective", **Journal of World Business**, 46/2, 135-142.
- AHMED, F. U., BRENNAN, L.: 2019 "Performance determinants of early internationalizing firms: The role of international entrepreneurial orientation", **Journal of International Entrepreneurship**, 17, 389-424.
- AHOKANGAS, P.: 1998 Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs, doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- AKTER, M., RAHMAN, M., RADICIC, D.: 2019 "Women entrepreneurship in international trade: Bridging the gap by bringing feminist theories into entrepreneurship and internationalization theories", **Sustainability**, 11/22, 6230.
- AL-AALI, A., TEECE, D.J.: 2013 "International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: a capabilities perspective", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38/1, 95-116. <https://doi.org/10.1111/etap.12077>
- ALI, I., ALI, M., LEAL-RODRÍGUEZ, A. L., ALBORT-MORANT, G.: 2019 "The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity", **Journal of Business Research**, 101, 561-573.
- ALLEN, I.: 2016 "International entrepreneurship theory: Past, present and way forward", **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 4/4, 93-103.
- ANDERSSON, S.: 2000 "The internationalisation of the firm from an entrepreneurial perspective", **International Studies of Management & Organization**, 30, 63-92.
- ANDERSSON, S.: 2004 "Internationalization in different industrial contexts", **Journal of Business Venturing**, 19/6, 851-875.
- ANDRESEN, M., BERGDOLT, F.: 2017 "A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two

- ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C.: 2006
- ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C., NG, K. Y., TEMPLER, K. J., TAY, C., CHANDRASEKAR, N. A.: 2007
- ANG, S., & INKPEN, A. C.: 2008
- ANG, S., VAN DYNE, L.: 2015
- ANTONČIĆ, B., HIRSCH, R. D.: 2003
- ARMARIO, J. M., RUIZ, D. M., ARMARIO, E. M.: 2008
- ATUAHENE-GIMA, K. KO, A.: 2001
- AUTIO, E., SAPIENZA, H. J., ALMEIDA, J. G.: 2000
- BAKAR, S., BICAOKIOGLU, N., OZGEN, O.: 2014
- BALUKU, M. M., KIKOOMA, J. F., BANTU, E., ONDERI, P., OTTO, K.: 2019
- BARNEY, J.: 1991
- BARNEY, J. B.: 1997
- BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S.: 2015
- BARON, R. M., KENNY, D. A.: 1986
- different research streams”, **The International Journal of Human Resource Management**, 28/1, 170-195.
- “Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence”, **Group & Organization Management**, 31/1, 100–123.
- “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.
- “Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability”, **Decision Sciences**, 39/3, 337-358.
- Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**. Routledge.
- “Clarifying the intrapreneurship concept”, **Journal Of Small Business and Enterprise Development**, 10/1: 7-24.
- “Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises”, **Journal of Small Business Management**, 46/4, 485-511.
- “An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation”, **Organization Science**, 12/1, 54-74
- “Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth”, **Academy of Management**, 43/5, 909-924.
- “The role of psychic distance on internationalization process of SMEs in Turkey”, **Studia Universitatis Babes-Bolyai Negotia**, 1, 55-72.
- “Impact of personal cultural orientations and cultural intelligence on subjective success in self-employment in multi-ethnic societies”, **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 9/1, 1-22.
- “Firm resources and sustained competitive advantage”, **Journal of Management**, 17/1, 99-120.
- Gaining and sustaining competitive advantage**, Reading, MA: Addison Wesley.
- Strategic Management and Competitive Advantage** Concepts and Cases, 5th Edition, Pearson UK.
- “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51/6, 1173.

- BARRALES-MOLINA V., BUSTINZA Ó. F., GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ L. J.: 2013
- BAYRAKTAR, M., ALGAN, N.: 2019
- BATIR F., GÜRBÜZ S.: (2016)
- BELL, S.: 2015
- BELL, V. A., COOPER, S. Y.: 2018
- BENTLER, P. M., BONETT, D. G.: 1980
- BENTLER, P. M.: 1990
- BERRAIES, S.: 2019
- BIRRU, W. T., RUNHAAR, P., ZAALBERG, R., LANS, T., MULDER, M.: 2019
- BOGILOVIĆ, S., ŠKERLAVAJ, M.: 2016
- BOSO, N., CADOGAN, J. W., STORY, V. M.: 2012
- BOSO, N., OGHAZI, P., HULTMAN, M.: 2017
- “Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: a multiple-indicator multiple-cause modelling approach”, *British Journal of Management*, 24/4, 571– 591.
- The importance of SMEs on world economies. In *International Conference on Eurasian Economies* (pp. 56-61).
- Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti? 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 427-438, 28-31 Mayıs 2016, İstanbul.
- Small and medium enterprises (SMEs) finance, The World Bank Brief, available at: <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/smes-finance>. Erişim Tarihi: 20.07.2022
- “Institutional knowledge: Acquisition, assimilation and exploitation in internationalisation”, *International Marketing Review*, 35/3, 475-497, <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2016-0111>
- “Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures”, *Psychological Bulletin*, 88/3, 588.
- “Comparative fit indexes in structural models”, *Psychological Bulletin*, 107/2, 238.
- “Effect of middle managers’ cultural intelligence on firms’ innovation performance”, *Personnel Review*, 49/4, 1015-1038.
- “Explaining organizational export performance by single and combined international business competencies”, *Journal of Small Business Management*, 57/3, 1172-1192.
- “Metacognitive and motivational cultural intelligence: Superpowers for creativity an a culturally diverse environment”, *Economic and Business Review*, 18/1, 55–76.
- “Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital”, *International Business Review*, 21, 667–681. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.009>
- “International Entrepreneurial Orientation and Regional Expansion”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 29/1–2, 4–26.

- BRISLIN, R., "Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve People's goals", **Group & Organization Management**, 31/1, 40–55.
- WORTHLEY, R.,
MACNAB, B.: 2006
- BROUTHERS, K. D., "SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 39/5, 1161-1187.
- NAKOS, G.,
DIMITRATOS, P.: 2015
- BURGEL, O., GORDON, M., ANDREAS, F., GEORG, L.: 2001 The Rapid Internationalisation of High-Tech Young Firms in Germany and the United Kingdom. Berlin: Springer Science & Business Media, vol. 22. (Erişim Tarihi: 05.10.2021)
- BUSENITZ, L. W., "Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena", **Academy of Management Journal**, 43/5, 994-1003.
- GOMEZ, C., SPENCER, J. W.: 2000
- BUŽAVAITE, M., "Inter-personal and inter-organizational networks in internationalization of SMEs: A bibliometric analysis and review", **Open Economics**, 1/1, 94-104.
- KORSAKIENĖ, R.: 2018
- BYRNE, B. M.: 2016 **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming**. Routledge.
- CABRAL, Â. M. R., "International Strategic Management: A Conceptual Model with Top Managers' Emotional Intelligence, Cultural Intelligence, and Networking", **Information**, 11/12, 577.
- CARVALHO, F. M. P.,
FERREIRA, J. A. V.: 2020
- CALABRÒ, A., "Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation", **European Management Journal**, 35/2, 238-248.
- CAMPOPIANO, G.,
BASCO, R., PUKALL, T.: 2017 **Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Beta Basım.
- CAN, E.: 2021
- CAPUTO, A., "Internationalization of firms from Central and Eastern Europe", **European Business Review**, 28/6, 630–651.
- PELLEGRINI, M. M.,
DABIC, M., DANA, L. P.: 2016
- CASSIMAN, B., "Innovation and internationalization through exports", **Journal of International Business Studies**, 42/1, 56-75.
- GOLOVKO, E.: 2011
- CAVUSGIL, R., GODIW
ALLA, C.: 1982 "Decision-making for international marketing: a comparative review", **Management Decision**, 20/4, 47-54.
- CAVUSGIL, S., **Advances in International Marketing: cross-cultural buyer behavior**, Vol 18. Elsevier BV.
- TAYLOR, C. R., LEE, D-H.: 2007
- CAVUSGIL E., SEGGIE S. H., TALAY M. B.: 2007 "Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda", **Journal of Marketing Theory**

- and Practice, 15/2, 159-166, DOI: 10.2753/MTP1069-6679150205
- CHANDRA, A., PAUL, J., CHAVAN, M.: 2020 "Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 26/6, 1281-1310.
- CHAROENSUKMONGKOL, P.: 2015 "Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties: The case of small and medium manufacturing firms in Thailand", **Management Research Review**, 38/4, 421-436.
- CHAROENSUKMONGKOL, P.: 2016 "Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities", **International Small Business Journal**, 34/1, 105-122.
- CHEN, X. P., LIU, D., PORTNOY, R.: 2012 "A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from US real estate firms", **Journal of Applied Psychology**, 97/1, 93.
- CHEN, C., YEH, C.: 2012 "Re-examining location antecedents and pace of foreign direct investment: evidence from Taiwanese investments in China", **Journal of Business Research**, 65, 1171-1178.
- CHEN, M. L., LIN, C. P.: 2013 "Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing from a socio-cognitive perspective", **Human Resource Management**, 52/5, 675-695.
- CHUA, R., MORRIS, M., MOR, S.: 2012 "Collaborating across cultures: cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 118/2, 116-131.
- CISZEWSKA-MLINARIC, M.: 2016 "Foreign market knowledge and SME's international performance: Moderating effects of strategic intent and time-to-internationalization", **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 4/4, 51-66.
- CLARK, D.R., COVIN, J.G.: 2021 "International entrepreneurial orientation disposition: insights into venture internationalization", **Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives**, 22, 87-120.
- CLARK, D.R., PIDDUCK, R.J., TIETZ, M.A.: 2022 "The malleability of international entrepreneurial cognitions: a natural quasi-experimental study on voluntary and involuntary shocks", **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, 28/3, 741-766, doi: 10.1108/IJEBR-08-2021-0639.

- CLERCQ, D. D., "The internationalization of small and medium-sized firms", **Small Business Economics**, 24/4, 409-419.
- SAPIENZA, H. J.,
- CRIJNS, H.: 2005
- COHEN, W.M., "Absorption capacity: a new perspective on learning and innovation", **Administrative Science Quarterly**, 35/1, 128-53.
- LEVINTHAL, D.A.: 1990
- COSTERS, A., VAN "How to boost frontline employee service recovery performance: the role of cultural intelligence", **Service Business**, 13/3, 581-602.
- VAERENBERGH, Y.,
- VAN DEN BROECK, A.: 2019
- COVIN, J. G., SLEVIN, D. "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", **Strategic Management Journal**, 10/1, 75-87.
- P.: 1989
- COVIN, J. G., COVIN, T. "Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14/4, 35-50.
- J.: 1990
- COVIN, J. G., MILLER, D.: 2014 "International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38/1, 11-44.
- DABIĆ, M., MALEY, J., "Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review", **Small Business Economics**, 55/3, 705-725. .
- DANA, L. P., NOVAK, I.,
- PELLEGRINI, M. M.,
- CAPUTO, A.: 2020
- DADZIE, Z., "The role of internationalization in entrepreneurial orientation-performance link: Empirical study of SMEs in a developing nation perspective", **Review of International Business and Strategy**, 31/2, 257-280.
- AGYAPONG, A.,
- SUGLO, A.: 2020
- DAI, L., MAKSIMOV, V., "Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking", **Journal of Business Venturing**, 29/4, 511-524.
- GILBERT, B. A.,
- FERNHABER, S. A.: 2014
- DAU, L.A.: 2013 "Learning across geographic space: pro-market reforms, multinationalization strategy, and profitability", **Journal of International Business Studies**, 44/3, 235-262.
- DAVID, F. R., DAVID, F. **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases (15Th)**. Pearson.
- R.: 2015
- DAY, G.: 1994 "The capabilities of market-driven organizations", **Scientific American**, 58/3, 37-52.
- DE CLERCQ, D., "An Exploratory Study of International Commitment by Nascent and Existing Firms", **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 21/3, 293-307.
- BOSMA, N.: 2008
- DE JONG, JEROEN P. J., "Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter?", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 39, 981-95.
- SHARON K. PARKER,
- SANDER WENNEKERS,
- CHIA-HUEI WU.: 2015

- DE LA GARZA, M. T., EGRI, C. P.: 2010 "Managerial cultural intelligence and small business in Canada", **Management Revue**, 353-371.
- DE MATTOS, C., SALCIUVIENE, L.: 2019 "The negative influence of the entrepreneur's level of higher education on the attractiveness of European SMEs as alliance partners in Brazil: the role of practical experience and international entrepreneurial orientation", **The International Journal of Human Resource Management**, 30/13, 1997-2025.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U., WEBSTER, F.E. JR.: 1993 "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", **Journal of Marketing**, 57/1, 23-37.
- DESS, G. G., PINKHAM, B. C., YANG, H.: 2011 "Entrepreneurial orientation: Assessing the construct's validity and addressing some of its implications for research in the areas of family business and organizational learning", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35/5, 1077-1090.
- DHEER, R.J., LENARTOWIC, T.: 2018 "Multiculturalism and entrepreneurial intentions: understanding the mediating role of cognitions", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 42/3, 426-466.
- DIMITRATOS, P., VOUDOURIS, I., PLAKOYIANNAKI, E., NAKOS, G.: 2012 "International Entrepreneurial Culture-Toward A Comprehensive Opportunity-Based Operationalization Of International Entrepreneurship", **International Business Review**, 21/4, 708-721.
- DOWN, S.: 1999 "Owner-manager learning in small firms", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 6/3, 267-280.
- DRUCKER, P.F.: 2006 **The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done**, Collins, New York.
- DUNNING, J. H. (ED.): 2000 **Regions, globalization, and the knowledge-based economy**. OUP Oxford.
- EARLEY, P. C.: 2002 "Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence", **Research in Organizational Behavior**, 24, 271-299.
- EARLEY, P.C., ANG, S.: 2003 **Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures**, Stanford, CA: Stanford University Press.
- EARLEY, P. C., PETERSON, R. S.: 2004 "The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager", **Academy of Management Learning & Education**, 3/1, 100-115.
- EARLEY, P. C., MOSAKOWSKI, E.: 2004 "Cultural intelligence", **Harvard Business Review**, 82/10, 139-146.

- EARLEY, P. C., ANG, S., TAN, J. S.: 2006
 EARLEY, P. C., MURNIEKS, C., MOSAKOWSKI, E.: 2007
 EDWARDS, N. T.: 2013
 EDWARDS, J., TRY, D., KETCHEN, D., SHORT, J.: 2014
 EGWUONWU, A., SARPONG, D., MORDI, C.: 2020
 EISENHARDT, K.M., MARTIN, J.A.: 2000
 ELANGO, B.: 2009
 ELBANNA, S.: 2016
 ELBANNA, S., HSIEH, L., CHILD, J.: 2020
 ELENKOV, D.S., MANEV, I.M.: 2009
 ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGÅRD, A., SHARMA, D. D.: 1997
 ETEMAD, H., WRIGHT, R. W., DANA, L. P.: 2001
 EVERS, N., O'GORMAN, C.: 2011
 EVERS, N.: 2011
- CQ: Developing cultural intelligence at work**, Stanford University Press.
 Cultural intelligence and the global mindset. In *The global mindset* (Vol. 19, pp. 75-103), Emerald Group Publishing Limited.
 "The evolution of worker autonomy in the modern and postmodern eras of business management", **International Journal of Economic Policy in Emerging Economies**, 6/2, 200-209.
Mastering strategic management, 1st Canadian Edition.
 "Cultural intelligence and managerial relational performance: a resource advantage perspective", **Journal of Intellectual Capital**, 1-22.
 "Dynamic capabilities: what are they?", **Strategic Management Journal**, 21/10-11, 1105-1121
 "Minimizing effects of 'liability of foreignness': Response strategies of foreign firms in the United States", **Journal of World Business**, 44/1, 51-62.
 "Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector", **Tourism Management**, 52, 210-220.
 "Contextualizing internationalization decision-making research in SMEs: towards an integration of existing studies", **European Management Review**, 17/2, 573-591.
 "Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence", **Journal of World Business**, 44/4, 357-369.
 "Experiential knowledge and costs in the internationalization process", **Journal of International Business Studies**, 28, 337-360.
 "Symbiotic international business networks: collaboration between small and large firms", **Thunderbird International Business Review**, 43/4, 481-499.
 "Improvised internationalization in new ventures: the role of prior knowledge and networks", **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, 23/7-8, 549-574.
 "International new ventures in "low tech" sectors: a dynamic capabilities perspective", **Journal of Small**

- FAKHRELDIN, H.: 2018 **Business and Enterprise Development**, 18/3, 502–528.
- FALAHAT, M., MIGIN, M. W., CHUAN, C. S., KONG, P. F.: 2015 “Examining the Effect of Cultural Intelligence on the Internationalization of Swiss SMEs. *International Business Research*”, **The Candian Center of Science and Education**, 11/6, 89-101.
- FELICIO, J. A., CALDEIRINHA, V. R., RODRIGUES, R.: 2012 “Conceptualising the early and rapid internationalising firms”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 211, 612-618.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.080>
- FELIX FLORENTINO, O. S., TJAKRAWALA, F. K.: 2021 “Global Mindset and the Internationalization of Small Firms: The Importance of the Characteristics of Entrepreneurs.”, **International Entrepreneurship and Management Journal**, 8/4, 467-485.
- FERNANDES, C. I., FERREIRA, J. J., LOBO, C. A., RAPOSO, M.: 2020 “Pengaruh Socmed Usage, Cultural Intelligence Terhadap Kinerja Umkm Dengan Mediator Entrepreneurial Orientation”, **Jurnal Paradigma Akuntansi**, 3/4, 1766-1776.
- FISCHER, R.: 2011 “The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs”, **Review of International Business and Strategy**, 30/1, 123-143.
- FISKE, S., TAYLOR, S.: 1984 “Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence”, **International Journal of Intercultural Relations**, 35/6, 767-775.
- FLETCHER, R.: 2001 **cognition**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- FRASQUET, M., DAWSON, J., MOLLÁ, A.: 2013 “A holistic approach to internationalisation”, **International Business Review**, 10, 25-49.
- FREEMAN, S., CAVUSGIL, S. T.: 2007 “Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities”, **Management Decision**, 51/7, 1510-1527.
- FREEMAN, S., HUTCHINGS, K., CHETTY, S.: 2012 “Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization”, **Journal of International Marketing**, 15/4, 1-40.
- FREITAS, H., MARTENS, C. D. P., BOISSIN, J. P., BEHR, A.: 2012 “Born-globals and culturally proximate markets”, **Management International Review**, 52, 425-460.
- “Guidance elements for the entrepreneurial orientation of software firms”, **Revista de Administração (São Paulo)**, 47, 163-179.

- FREIXANET, J., RENART, G., & RIALP-CRIADO, A.: 2018
GAFFNEY, N., COOPER, D., KEDIA, B., CLAMPIT, J.: 2014
GALDINO, K. M., REZENDE, S. F. L., LAMONT, B. T.: 2019
GARAVAN, T., WATSON, S., CARBERY, R. AND O'BRIEN, F.: 2015
GARCIA-GARCIA, R., GARCIA CANAL, E., GUILLEN, M.: 2017
DARREN, G., MALLERY, P.: 1999
GERSCHEWSKI, S., ROSE E. L., LINDSAY, V. J.: 2015
GLAVAS, C., MATHEWS, S.: 2014
GNIZY, I., SHOHAM, A.: 2014
GNIZY, I., E. BAKER, W., GRINSTEIN, A.: 2014
GÖLGEÇİ, I., SWIATOWIEC-SZCZEPANSKA, J., RACZKOWSKI, K.: 2017
GREGORY, R., PRIFLING, M., BECK, R.: 2009
- "The impact of managers' global orientation on SME export and economic performance", **Management International Review**, 58/4, 571-604.
"Institutional transitions, global mindset, and EMNE internationalization", **European Management Journal**, 32/3, 383-391.
"Market and internationalization knowledge in entrepreneurial internationalization processes", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 25/7, 1580-1600.
"The antecedents of leadership development practices in SMEs: the influence of HRM strategy and practice", **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, 34/6, 870-890.
"Rapid internationalization and long-term performance: the knowledge link", **Journal of World Business**, 52, 97-110.
SPSS for Windows Step by Step: A simple guide and reference, USA, MA: Allyn and Bacon.
"Understanding the drivers of international performance for born global firms: an integrated perspective", **Journal of World Business**, 50/3, 558-575.
"How International Entrepreneurship Characteristics Influence Internet Capabilities For The International Business Processes Of The Firm", **International Business Review**, 23/1, 228-245.
"Uncovering the influence of the international marketing function in international firms", **International Marketing Review**, 31/1, 51-78. doi: 10.1108/IMR-12-2012-0204
"Proactive learning culture: A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets", **International Marketing Review**, 31/5, 477-505.
"How does cultural intelligence influence the relationships between potential and realised absorptive capacity and innovativeness? Evidence from Poland", **Technology Analysis & Strategic Management**, 29/8, 857-871.
"The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects", **Information Technology & People**, 22/3, 223-241.

- GROVES, K. S., FEYERHERM, A. E.: 2011 "Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance", **Group & Organization Management**, 36/5, 535–566.
- GUANG, X., CHAROENSUKMONGKOL, P.: 2020 "The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand", **Asian Business & Management**, 1-23.
- GULANOWSKI, D., PAPADOPOULOS, N., PLANTE, L.: 2018 "The role of knowledge in international expansion: Toward an integration of competing models of internationalization", **Review of International Business and Strategy**, 28/1, 35-60.
- GUPTA, A. K., SMITH, K. G., SHALLEY, C. E.: 2006 "The interplay between exploration and exploitation", **Academy of Management Journal**, 49/4, 693-706.
- GUPTA, R., PANDEY, R., SEBASTIAN, V. J.: 2021 "International Entrepreneurial Orientation (IEO): A bibliometric overview of scholarly research", **Journal of Business Research**, 125, 74-88.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F.: 2014 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- GÜRBÜZ, S.: 2019 **AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi - Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- HAAHTI, A., MADUPU, V., YAVAS, U., BABAKUS, E.: 2005 "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises", **Journal of world business**, 40/2, 124-138.
- HADLEY, R. D., WILSON, H. I.: 2003 "The network model of internationalisation and experiential knowledge", **International business review**, 12/6, 697-717.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.: 2014 **Multivariate Data Analysis**, Pearson Education Limited.
- HAKALA, H.: 2011 "Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations", **International Journal of Management Reviews**, 13/2, 199-217.
- HAMBRICK, D. C., MASON, P. A.: 1984 "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", **Academy of Management Review**, 9/2, 193-206.
- HAMBRICK, D. C.: 2007 "Upper echelons theory: An update", **Academy of Management Review**, 32/2, 334-343.
- HANG, X., WANG, C.: 2012 "Strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: Evidence from Australia", **International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business**

- HANIF, M. I., IRSHAD, M.: 2018
- HANSEN, J. D., SINGH, T., WEILBAKER, D. C., GUESALAGA, R.: 2011
- HARRIS, M., GIBSON, S., BARBER III, D., WANG, C., ORAZOV, S.: 2011
- HAYES, A. F.: 2018
- HELMS, M. M., RUTTI, R. M., LORENZ, M., RAMSEY, J., ARMSTRONG, C. E.: 2014
- HERNÁNDEZ-PERLINES, F., XU, W.: 2018
- HILMERSSON, M., JANSSON, H.: 2012
- HITT, M. A., HOSKISSON, R. E., IRELAND, R. D.: 1994
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., CAMP, S. M., SEXTON, D. L.: 2001
- HOFSTEDE, G.: 1980
- HOFSTEDE, G., MINKOV, M.: 2010
- HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., HOLT, D. T., WALES, W. J.: 2013
- Administration, Edith Cowan University**, 20/1, 91-110.
- “Impact of entrepreneurial orientation and network resource utilization on internationalization of SME s: Evidence from Pakistan”, **International Journal of Marketing Studies**, 10/2, 118-131.
- “Cultural intelligence in cross-cultural selling: Propositions and directions for future research”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 31/3, 243-254.
- “A multi-country perspective of students’ entrepreneurial attitudes”, **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 12/3, 373–394.
- Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis (2nd Ed.)**, New York: The Guilford Press.
- “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.
- “Conditional mediation of absorptive capacity and environment in international entrepreneurial orientation of family businesses”, **Frontiers in Psychology**, 9, 102.
- “Reducing uncertainty in the emerging market entry process: On the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty”, **Journal of International Marketing**, 20/4, 96-110.
- “A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance”, **Journal of Management**, 20/2, 297-326.
- “Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation”, **Strategic Management Journal**, 22/6-7, 479-491.
- “Culture and organizations”, **International Studies of Management & Organization**, 10/4, 15-41.
- Cultures and Organizations: Software of The Mind**, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, McGraw Hill.
- “Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship”, **Journal of Product Innovation Management**, 30/5, 937-955.

- HSU, C.W., CHEN, H.: 2019 "Foreign direct investment and capability development", **Management International Review**, 49/5, 585-605.
- HSU, W. T., CHEN, H. L., CHENG, C. Y.: 2013 "Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes", **Journal of World Business**, 48/1, 1-12.
- HU, L., BENTLER, P. M.: 1999 "Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", **Structural Equation Modeling**, 6, 1-55.
- HU, N., WU, J., GU, J.: 2019 "Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams", **Journal of Management & Organization**, 25/1, 96-116.
- HUANG, S. Y., SHEN, S.: 2019 "Initial entry speed and international performance of INVs: The moderating roles of executive's learning orientation and sub-national institutions", **Chinese Management Studies**, 14/1, 297-323.
- HUGHES, M., CESINGER, B., CHENG, C. F., SCHUESSLER, F., KRAUS, S.: 2019 "A configurational analysis of network and knowledge variables explaining Born Globals' and late internationalizing SMEs' international performance", **Industrial Marketing Management**, 80, 172-187.
- HUMPHREY, R. H.: 2013 "The benefits of emotional intelligence and empathy to entrepreneurship", **Entrepreneurship Research Journal**, 3/3, 287-294.
- HUNT, S. D., MORGAN, R. M.: 1995 "The comparative advantage theory of competition", **Journal of Marketing**, 59/2, 1-15.
- IBEH, K., KASEM, L.: 2011 "The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria", **Industrial Marketing Management**, 40/3, 358-367.
- IMAI, L., GELFAND, M.: 2010 "The culturally intelligent negotiator: the impact of cultural intelligence (cq) on negotiation sequences and outcomes", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 112/2, 83-98.
- INDEED.: 2023 "What is Cultural Intelligence and Why Is Important?" <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/cultural-intelligence> (Erişim Tarihi: 01.02.2023).
- ISMAIL, M., SOBRI, S. S., ZULKIFLY, N. A., HAMZAH, S. R., YAMATO, E.: 2016 "Knowledge transfer between expatriates and host country nationals: contribution of individual and social capital factors", **Organizations and Markets in Emerging Economies**, 7/2, 65-87.
- ISMAIL, M. D., HAMID, R. A., SENIK, Z. C., "SMEs' export performance: The effect of learning orientation and innovativeness", **Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)**, 54, 3-14.

- OTHMAN, A. S., JUHDI, N. H.: 2018
- JAHANSHAHI, A. A., NAWASER, K., BREM, A.: 2018
- JAMBULINGAM, T., KATHURIA, R., DOUCETTE, W.R.: 2005
- JANTUNEN, A., PUUMALAINEN, K., SAARENKETO, S., KYLÄHEIKO, K.: 2005
- JIANG, Z., PARK, D. S.: 2012
- JIANG, F., ANANTHRAM, S., LI, J.: 2018
- JIN, B., JUNG, S.: 2016
- JOARDAR, A., WU, S.: 2011
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E.: 1977
- JOHANSON, J., MATTSSON, L. G.: 1993
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E.: 2009
- JONES, M.V., COVIELLO, N.E.: 2005
- “Corporate entrepreneurship strategy: an analysis of top management teams in SMEs”, **Baltic Journal of Management**, 13/4, 528-543.
- “Entrepreneurial orientation as a basis for classification with a service industry: the case of retail pharmacy industry”, **Journal of Operations Management**, 31/1, 23-42. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.003>
- “Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance”, **Journal of International Entrepreneurship**, 3/3, 223-243. doi: <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>
- “Career decision-making self-efficacy as a moderator in the relationships of entrepreneurial career intention with emotional intelligence and cultural intelligence”, **African Journal of Business Management**, 6/30, 8862–8872.
- “Global Mindset and Entry Mode Decisions: Moderating Roles of Managers’ Decision-Making Style and Managerial Experience”, **Management International Review**, 58/3, 413–447.
- “Toward a deeper understanding of the roles of personal and business networks and market knowledge in SMEs’ international performance”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 23, 3, 812-830 .
- “Examining the dual forces of individual entrepreneurial orientation and liability of foreignness on international entrepreneurs”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 28/3, 328–340.
- “The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, **Journal of International Business Studies**, 8/1, 23-32.
- Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition**, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 303-322.
- “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, **Journal of International Business Studies**, 40/9, 1411-1431.
- “Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time”,

- KADAM, R., RAO, S., ABDUL, W. K., JABEEN, S. S.: 2019
Journal of International Business Studies, 36/3, 284-303.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>
- KADAM, R., RAO, S., ABDUL, W. K., JABEEN, S. S.: 2019
 “Impact of cultural intelligence on SME performance: The mediating effect of entrepreneurial orientation”, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 6/3, 161-185.
- KAHIYA, E. T.: 2018
 “Five decades of research on export barriers: Review and future directions”, **International Business Review**, 27/6, 1172-1188.
- KARABULUT, A. T.: 2013
 “Internationalization of Turkish SMEs: an empirical study”, **International Journal of Business and Management**, 8/6, 68.
- KARIMI, O., ESHAGHI, R.: 2018
 “The Impact of Cultural Intelligence on Competitive Intelligence”, **Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences**, 6/1, 199-213.
- KATSIKEAS, C.S., SKARMEAS, D., BELLO, D.C.: 2008
 “Developing successful trust-based international exchange relationships”, **Journal of International Business Studies**, 40/1, 132-155.
- KAYES, D. C., KAYES, A. B., YAMAZAKI, Y.: 2005
 “Essential competencies for cross-cultural knowledge absorption”, **Journal of Managerial Psychology**, 20/7, 578-589.
- KAZLAUSKAITE, R., AUTIO, E., SARAPOVAS, T., ABRAMAVICIUS, S., GELBUDA, M.: 2015a
 “The speed and extent of new venture internationalisation in the emerging economy context”, **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 3/2, 41.
- KAZLAUSKAITE, R., AUTIO, E., GELBUDA, M., ŠARAPOVAS, T.: 2015b
 “The resource-based view and SME internationalisation: An emerging economy perspective”, **Resource**, 3/2, 53-64.
- KINNEAR, T. C., TAYLOR, J. R., JOHNSON, L., ARMSTRONG, R.: 1993
Australian marketing research. Roseville: McGraw-Hill.
- KISS, A. N., DANIS, W. M., CAVUSGIL, S. T.: 2012
 “International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda”, **Journal of Business Venturing**, 27/2, 266-290.
- KLINE, R. B.: 2016
Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.
- KNIGHT, G. A.: 2000
 “Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization”, **Journal of International Marketing**, 8/2, 12-32.
- KNIGHT, G.A.: 2001
 “Entrepreneurship and strategy in the international SME”, **Journal of International Management**, 7/3,

- 155-171. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00042-4](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00042-4)
- KNIGHT, G. A., LIESCH, P. W.: 2002 Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55, 981–995.
- KNIGHT, G. A., CAVUSGIL, S. T.: 2004 “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies*, 35/2, 124-141. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- KNIGHT, G. A., CAVUSGIL, S. T.: 2005 “A taxonomy of born-global firms”, *Management International Review*, 15-35.
- KNORR, A., ARNDT, A.: 2003 “Why did Wal-Mart fail in Germany?” *Globalisierung der Weltwirtschaft*, 24, 4-25.
- KORHONEN, H.: 1999 **Inward-outward internationalization of small and medium enterprises**. Helsinki School of Economics.
- KORSAKIENĖ, R., TVARONAVIČIENĖ, M.: 2012 “The internationalization of SMEs: an integrative approach”, *Journal of business economics and management*, 13/2, 294-307.
- KORZILIUS, H., BÜCKER, J. J., BEERLAGE, S.: 2017 “Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence”, *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24.
- KOSGEB.: 2015 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) [https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_\(2015-2018\).pdf](https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf) (Erişim Tarihi: 12.01.2023).
- KOSGEB.:2020 Stratejik Plan, 2019-2023, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, [https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/2020/KOSGEB_Stratejik_Plan%C4%B1_\(2019-2023\).pdf](https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/2020/KOSGEB_Stratejik_Plan%C4%B1_(2019-2023).pdf) (Erişim Tarihi: 09.01.2023).
- KOSGEB.: 2022 KOBİ Tanımı. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8173/kobi-tanimiguncellendi#:~:text=Y%C3%B6netmelik%20ile%20KOB%C4%B0%20tan%C4%B1m%C4%B1nda%20kullan%C4%B1lan%20kriterler%20g%C3%B6ncellendi.&text=Buna%20g%C3%B6re%3B%20250%20ki%C5%9Fiden%20az,a%C5%9Fmayan%20i%C5%9Fletmeler%20KOB%C4%B0%20olarak%20tan%C4%B1mlanacak> (Erişim Tarihi: 08.01.2023).
- KOSTOVA, T. 1997. **Country institutional profile: Concept and measurement**. In Best paper proceedings of the academy of management, 180–184
- KROMIDHA, E., ALTINAY, L., KINALI MADANOGLU, G., “Cultural intelligence, entrepreneurial intentions and the moderating role of the institutional environment”, *International Journal of*

- NURMAGAMBETOVA, A., MADANOGLU, M.: 2022 **Entrepreneurial Behavior & Research**, 28/6, 1581-1608.
- KUIVALAINEN, O., SUNDQVIST, S., SERVAIS, P.: 2007 "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance", **Journal of World Business**, 42/3, 253-267.
- LAHIRI, S., MUKHERJEE, D., PENG, M. W.: 2020 "Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis", **Global Strategy Journal**, 10/4, 813-838.
- LANGSETH, H., O'DWYER, M., ARPA, C.: 2016 "Forces influencing the speed of internationalisation: An exploratory Norwegian and Irish study", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 23/1, 122-148.
- LEE, C., LEE, K., PENNINGS, J. M.: 2001 "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures", **Strategic Management Journal**, 22/6-7, 615-640.
- LEE, H., KELLEY, D., LEE, J., LEE, S.: 2012 "SME survival: the impact of internationalization, technology resources, and alliances", **Journal of Small Business Management**, 50/1, 1-19.
- LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S.: 1996 "The export development process: an integrative review of empirical models", **Journal of International Business Studies**, 27/3, 517-551.
- LEONIDOU, L.C.: 2004 "An analysis of the barriers hindering small business export development", **Journal of Small Business Management**, 42/3, 279-302.
- LESSER, E., MUNDEL, D., WIECHA, C.: 2000 "Managing customer knowledge", **Journal of Business Strategy**, 21/6, 35-35.
- LEVY, O., BEECHLER, S., TAYLOR, S., BOYACIGILLER, N. A.: 2007 "What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations", **Journal of International Business Studies**, 38/2, 231-258.
- LI, H., ATUAHENE-GIMA, K.: 2001 "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China", **Academy of Management Journal**, 44/6, 1123-1134.
- LI, T., CAVUSGIL, T. S.: 2000 "Decomposing the effects of market knowledge competence in new product export: a dimensionality analysis", **European Journal of Marketing**, 34/1-2, 57-80.
- LI, Y., LI, H., MÄDCHE, A., RAU, P. L. P.: 2012 "Are you a trustworthy partner in a cross-cultural virtual environment? Behavioral cultural intelligence and receptivity-based trust in virtual collaboration, In Proceedings of the 4th international conference on Intercultural Collaboration, 87-96.
- LIESCH, P.W., KNIGHT, G.A.: 1999 "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", **Journal of International Business Studies**, 31, 383-394.

- LIESCH, P. W., WELCH, L. S., BUCKLEY, P. J.: 2011 "Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies: Review and conceptual development", **Management International Review**, 51, 851-873.
- LIN, Z., CAO, X., COTTAM, E.: 2020 "International networking and knowledge acquisition of Chinese SMEs: the role of global mind-set and international entrepreneurial orientation", **Entrepreneurship & Regional Development**, 32/5-6, 449-465.
- LING-YEE, L.: 2004 "An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China: Its determinants and effect on export intensity", **Industrial Marketing Management**, 33/7, 561-572.
- LLOYD-REASON, L., MUGHAN, T.: 2002 "Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of the owner-manager", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 9/2, 120-129.
- LOHTIA, R., BELLO, D.C., PORTER, C.E.: 2009 "Building trust in us-japanese business relationships: mediating role of cultural sensitivity", **Industrial Marketing Management**, 38/3, 239-252.
- LORENZ, M. P., RAMSEY, J. R., RICHEY JR, R. G.: 2018 "Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence", **Journal of World Business**, 53/2, 222-236.
- LOVVORN, A. S., CHEN, J. S.: 2011 "Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence", **International Journal of Business and Social Science**, 2/9, 275-283.
- LU, W. J., BEAMISH, P. W.: 2001 "The internationalization and performance of SMEs", **Strategic Management Journal**, 22, 565-586.
- LUMPKIN, G. T., DESS, G. G.: 1996 "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", **Academy of Management Review**, 21/1, 135-172.
- LUMPKIN, G. T., DESS, G. G.: 1997 "Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation", **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 47-58.
- LUMPKIN, G. T., DESS, G. G.: 2001 "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle", **Journal of Business Venturing**, 16/5, 429-451.
- LUMPKIN, G. T., DESS, G. G.: 2015 "Entrepreneurial orientation", **Wiley Encyclopedia of Management**, 1-4.
- LYLES, M. A., SALK, J. E.: 1996 "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination

- in the Hungarian context”, **Journal of International Business Studies**, 27/5, 877-903.
- MACNAB, B. R.: 2012 “An experiential approach to cultural intelligence education”, **Journal of Management Education**, 36/1, 66-94.
- 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 International Marketing**, 21/4, 44-61.
- MAHONEY, J. T., PANDIAN, J. R.: 1992 “The resource-based view within the conversation of strategic management”, **Strategic Management Journal**, 13/5, 363-380.
- MALEK, M.A., BUDHWAR, P.: 2013 “Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia”, **Journal of World Business**, 48/2, 222-231.
- MALHOTRA, N. K.: 2007 **Review of Marketing Research**. New York: M.E.Sharpe, Inc.
- MANGEMATIN, V., LEMARIÉ, S., BOISSIN, J. P., CATHERINE, D., COROLLEUR, F., CORONINI, R., TROMMETTER, M.: 2003 “Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France”, **Research Policy**, 32/4, 621-638.
- MANGLA, N.: 2021 “Working in a pandemic and post-pandemic period– Cultural intelligence is the key”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 21/1, 53-69.
- MARTIN, S. L., JAVALGI, R. R.: 2016 “Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures”, **Journal of Business Research**, 69/6, 2040-2051.
- MATHEW, N., JAVALGI, R.: 2018 “Conceptualizing the relationships among the strategic orientations, cultural intelligence, international diversification and performance of firms”, **KnE Social Sciences**, 100-121.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D.: 1995 “An integrative model of organizational trust”, **Academy of Management Review**, 20/3, 709-734.
- MCDONALD, R. P., HO, M. H. R.: 2002 “Principles and practice in reporting structural equation analyses”, **Psychological Methods**, 7/1, 64.
- MEYER, K. E., WRIGHT, M., PRUTHI, S.: 2009 “Managing knowledge in foreign entry strategies: a resource-based analysis”, **Strategic Management Journal**, 30/5, 557-574.

- MILLER, D., FRIESEN, P. H.: 1983
MILLER, D.: 1983
MINTZBERG, H.: 2000
MONTEIRO, A., SOARES, A., RUA, O.: 2017
MOON, T.: 2010
MORGAN, R. E.: 1997
MORRIS, M. H., WEBB, J. W., FRANKLIN, R. J.: 2011
MORRIS, M. H., KURATKO, D. F.: 2002
MOSTAFIZ, M. I., SAMBASIVAN, M., GOH, S. K., AHMAD, P.: 2021
MUDALIGE, D., ISMAIL, N. A., MALEK, M. A.: 2019
MUNTEANU, D. R., VANDERSTRAETEN, J., VAN WITTELOOSTUIJN, A., CAMBRÉ, B.: 2022
MUSTEEN, M., DATTA, D. K., BUTTS, M. M.: 2014
MUZYCHENKO, O.: 2008
NADKARNI, S., HERRMANN, P., PEREZ, P. D.: 2011
- “Strategy-making and environment: the third link”, **Strategic Management Journal**, 4/3, 221-235.
“The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, **Management Science**, 29/7, 770–791.
The rise and fall of strategic planning. Pearson Education.
“Linking intangible resources and export performance: the role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities”, **Baltic Journal of Management**, 12/3, 329–347
“Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective”, **Group and Organization Management**, 35/4, 456–493.
“Decision making for export strategy”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 4/2, 73-85.
“Understanding the manifestation of EO in the nonprofit context”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35/5, 947–971.
Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations. South-Western Pub.
“Configuring foreign market knowledge and opportunity recognition capabilities to predict the performance of export-manufacturing firms”, **Knowledge Management Research & Practice**, 1-15.
“Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs’ internationalization”, **Journal of International Entrepreneurship**, 17/1, 41-74.
“A systematic literature review on SME internationalization: a personality lens”, **Management Review Quarterly**, 1-62.
“Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38/4, 749-774.
“Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities”, **European Management Journal**, 26/6, 366-377.
“Domestic mindsets and early international performance: The moderating effect of global industry

- conditions", **Strategic Management Journal**, 32/5, 510-531.
- NALDI, L., DAVIDSSON, P.: 2014 "Entrepreneurial growth: The role of international knowledge acquisition as moderated by firm age", **Journal of Business Venturing**, 29/5, 687-703.
- NAM, K. A., PARK, S.: 2019 "Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership", **Performance Improvement Quarterly**, 32/2, 137-158.
- NECK, C. P., MANZ, C. C.: 1996 "Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect", **Journal of Organizational Behavior**, 17/5, 445-467.
- NES, E.B., SOLBERG, C.A., SILKOSET, R.: 2007 "The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance", **International Business Review**, 16/4, 405-424.
- NEVINS, J. L., MONEY, R. B.: 2008 "Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution", **Industrial Marketing Management**, 37/1, 46-58.
- NEWBERT, S. L.: 2007 "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", **Strategic Management Journal**, 28/2, 121-146.
- NEWMAN, W. L.: 2003 **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, Boston. MA: Pearson Education Inc.
- NG, K. Y., VAN DYNE, L., ANG, S.: 2009a "From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development", **Academy of Management Learning & Education**, 8/4, 511-526.
- NG, K.-Y., VAN DYNE, L., ANG, S.: 2009b "Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence", Mobley, W.H., Wang, Y. and Li, M. (Ed.) *Advances in Global Leadership* (Advances in Global Leadership, Vol. 5), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 225-250.
- NOLAN, C. T., GARAVAN, T. N.: 2015 "Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature", **International Journal of Management Reviews**, 18/1, 85-107.
- NORDMAN, E. R., MELÉN, S.: 2008 "The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business", **Journal of World Business**, 43/2, 171-185.

- NOSRATABADI, S., "Leader cultural intelligence and organizational performance", **Cogent Business & Management**, 7/1, 1809310.
- BAHRAMI, P.,
- PALOUZIAN, K.,
- MOSAVI, A.: 2020
- OECD.: 2022a Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach, <https://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf>
- OECD.: 2022b Small Businesses, Job Creation And Growth: Facts, Obstacles And Best Practices, <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf>
- OECD.: 2022c Small and Medium Enterprises and Trade. <https://www.oecd.org/trade/topics/small-and-medium-enterprises-and-trade/>
- ORENGO, K. L.: 2012 "Internationalization and entrepreneurial orientation. A network perspective: Four cases of Puerto Rican SMEs", **AD-minister**, 21, 33-54.
- OTT, D. L.,
- MICHAILOVA, S.: 2018 "Cultural intelligence: A review and new research avenues", **International Journal of Management Reviews**, 20/1, 99-119.
- OVIATT, B. M.,
- MCDUGALL, P. P.: 1994 "Toward a theory of international new ventures", **Journal of International Business Studies**, 36/1, 29-41.
- PAULUZZO, R., SHEN, B.: 2018 **"Impact of culture on management of foreign SMEs in China"** (pp. 139-163). Cham: Springer International Publishing.
- PAULUZZO, R.: 2021 "The imitation game: building cultural intelligence as a social learning capability to boost SMEs' international performance", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 28/3, 317-336.
- PAVLOU, P. A., EL SAWY, O. A.: 2011 "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities", **Decision Sciences**, 42/1, 239-273.
- PENG, P., LIN, K.: 2017 "The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance: organizational culture factors as antecedents", **Baltic Journal of Management**, 12/3, 307-328.
- PENG, M. W.: 2021 **Global Strategy**, Cengage Learning.
- PENROSE, E. T.: 1959 **The Growth of the Firm**, Wiley: New York.
- PÉREZ-LUÑO, A.,
- WIKLUND, J.,
- CABRERA, R. V.: 2011 "The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption", **Journal of Business Venturing**, 26/5, 555-571.
- PÉREZ-PÉREZ, C.,
- BENITO-OSORIO, D.,
- GARCÍA-MORENO, S. M.: 2021 "New puppets in the old school: The applicability of traditional internationalisation theories in the sharing economy", **Administrative Sciences**, 11/3, 98.

- PERRY-SMITH, J. E., SHALLEY, C. E.: 2003 "The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective", **Academy of Management Review**, 28/1, 89-106.
- PETERSEN, B., PEDERSEN, T., LYLES, M. A.: 2008 "Closing knowledge gaps in foreign markets", **Journal of International Business Studies**, 39, 1097-1113.
- PITELIS, C. N., WANG, C. L.: 2019 "Dynamic Capabilities: What are they and what are they for", **British Journal of Management**, 1-6.
- POLLARD, D., JEMICZ, M.: 2006 "The internationalisation of Czech SMEs: some issues relating to marketing knowledge deficiencies", **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 3/3-4, 400-416.
- PORTER, M. E.: 2011 **Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance**, Simon And Schuster.
- PRADO, W.: 2006 The relationship between cultural intelligence and perceived environmental uncertainty, Unpublished doctoral dissertation, University of Phoenix, AZ.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G.: 1990 "The core competence of the corporation", **Harvard Business Review**, 68/3, 79-91.
- PRASHANTHAM, S., YOUNG, S.: 2011 "Post-entry speed of international new ventures", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35/2, 275-292.
- PRESBITERO, A.: 2021 "Enhancing intercultural task performance: examining the roles of social complexity belief and cultural intelligence", **Personnel Review**, 1-17.
- PUŚLECKI, Ł., TRĄPCZYŃSKI, P., STASZKÓW, M.: 2016 "Emerging advanced topics in an advanced emerging market? International business research in Poland in the period 1990-2014", **Journal of East European Management Studies**, 139-166.
- PUYOD, J. V., CHAROENSUKMONGKOL, P.: 2019 "The contribution of cultural intelligence to the interaction involvement and performance of call center agents in cross-cultural communication: The moderating role of work experience", **Management Research Review**, 42/12, 1400-1422.
- RAATS, R., KRAKAUER, P. V. D. C.: 2020 "International entrepreneurial orientation: Exploring the Brazilian context. Raats, R., & Krakauer, P., International Entrepreneurial Orientation: Exploring the Brazilian Context", **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 8/1, 51-69., s.55.
- RAMIREZ, A. R.: 2010 "Impact of cultural intelligence level on conflict resolution ability: A conceptual model and research proposal", **Emerging Leadership Journeys**, 3/1, 42-56.
- RAMSEY, J. R., NASSIF LEONEL, J., ZOCCAL "Cultural intelligence's influence on international business travelers' stress", **Cross Cultural**

- GOMES, G., RAFAEL REIS MONTEIRO, P.: 2011
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T. FRESE, M.: 2009
- REGINA, E.: 2019
- REHG, M. T., GUNDLACH, M. J., GRIGORIAN, R. A.: 2012
- RIALP, A., RIALP, J., KNIGHT, G. A.: 2005
- RIBAU, C. P., MOREIRA, A. C., RAPOSO, M.: 2018
- RIGDON, E. E.: 1996
- RIPOLLÉS-MELIÁ, M., MENGUZZATO-BOULARD, M., SÁNCHEZ-PEINADO, L.: 2007
- ROCKSTUHL, T., NG, K.: 2008
- ROCKSTUHL, T., SEILER, S., ANG, S., VAN DYNE, L., ANNEN, H.: 2011
- ROGERS, E. M., BLONSKI, D.: 2010
- ROSENBUSCH, N., BRINCKMANN, J., BAUSCH, A.: 2011
- ROXAS, B., ASHILL, N., CHADEE, D.: 2017
- Management: An International Journal**, 18/1, 21-37.
- “Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33/3, 761-787.
- “Leader Cultural intelligence and firm's effective internationalization”, **IOSR Journal of Business and Management**, 21/6, 29-33.
- “Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, 19/2, 215-232.
- “The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?”, **International Business Review**, 14/2, 147-166
- “SME internationalization research: Mapping the state of the art”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 35/2, 280-303.
- “CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling”, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 3/4, 369-379.
- “Entrepreneurial orientation and international commitment”, **Journal of International Entrepreneurship**, 5/3-4, 65-83.
- “The effect of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams”, in . S. a. Ang içinde, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. (s. 206-220.). NY: M.E. Sharpe, Armonk.
- “Beyond general intelligence and emotional intelligence: the role of cultural intelligence on cross-border leadership effectiveness in a globalized world”, **Journal of Social Issues**, 67/4, 825-840.
- “The Global Leadership Mindset,” **Chief Learning Officer**, 9/6, 18-21.
- “Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs”, **Journal of Business Venturing**, 26/4, 441-457.
- “Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A

- RUBIN, P. H.: 1973 study of small businesses in the Philippines”, **Journal of Small Business Management**, 55, 163-178.
- RUNYAN, R. C., GE, B., DONG, B., SWINNEY, J. L.: 2012 “The expansion of firms”, **Journal of Political Economy**, 81/4, 936-949.
- RUZZIER, M., HISRIC, R. D., ANTONCIC, B.: 2006 “Entrepreneurial orientation in cross-cultural research: Assessing measurement invariance in the construct”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36/4, 819-836
- RUZZIER, M., DOUGLAS, E. J., RUZZIER, M. K., HOJNIK, J.: 2020 “SME internationalization research: past, present, and future”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13/4, 476-497.
- SADEGHI, V. J., BIANCONE, P. P., ANDERSON, R. B., NKONGOLO-BAKENDA, J. M.: 2019 “International Entrepreneurial Orientation and the Intention to Internationalize”, **Sustainability**, 12/14, 5647, 1-20.
- SAEED, A., ZIAULHAQ, H. M.: 2019 “International entrepreneurship by particular people on their own terms: a study on the universal characteristics of entrepreneurs in evolving economies”, **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 37/2, 288-308.
- SAEED, A., ZIAULHAQ, H. M.: 2019 “The impact of CEO characteristics on the internationalization of SMEs: Evidence from the UK”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 36/3, 322-335.
- SALAMZADEH, A., FARJADIAN, A., AMIRABADI, M., MODARRESI, M.: 2014 “Entrepreneurial characteristics: insights from undergraduate students in Iran”, **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 21/2, 165-182.
- SAPIENZA, H. J., DE CLERCQ, D., SANDBERG, W. R.: 2005 “Antecedents of international and domestic learning effort”, **Journal of Business Venturing**, 20/4, 437-457.
- SATYANARAYANA, K., CHANDRASHEKAR, D., SUKUMAR, A., JAFARI-SADEGHI, V.: 2022 “How does international entrepreneurial orientation influence firms' internationalization? An exploration with Indian software product top management teams”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 28/7, 1702-1731.
- SCHWEIZER, R., VAHLNE, E., JOHANSON, J.: 2010 “Internationalization as an entrepreneurial process”, **Journal of International Entrepreneurship**, 8/4, 343-370. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
- SEIFERT, R. E.: 2010 **Meaningful Internationalisation: A Study among the Leaders of Brazilian Smaller Enterprises**, Ph.D. Thesis, The University of Birmingham, Birmingham, UK. <http://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/1168/> (Erişim Tarihi: 05.10.2021)
- SENGE, P.M.: 2006 **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday, New York.

- SHAMSUDDOHA, A. K., ALI, M. Y., NDUBISI, N. O.: 2009 "A conceptualisation of direct and indirect impact of export promotion programs on export performance of SMEs and entrepreneurial ventures", **International Journal of Entrepreneurship**, 13(Special Issue), 87–106.
- SHAPIRO, J., OZANNE, J., SAATCIOGLU, B.: 2007 "An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business", **Journal of International Business Studies**, 39/1, 71-87.
- SHARMA, R. R.: 2019 "Cultural intelligence and institutional success: the mediating role of relationship quality", **Journal of International Management**, 25/3, 100665.
- SHRADER, R. C., OVIATT, B. M., MCDOUGALL, P. P.: 2000 "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century", **Academy of Management Journal**, 43/6, 1227-1247.
- SIRMON, D. G., HITT, M. A., IRELAND, R. D.: 2007 "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", **Academy of Management Review**, 32/1, 273-292.
- SOUSA, C. M., BRADLEY, F.: 2006 "Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod?", **Journal of International Marketing**, 14/1, 49–70.
- STERNAD, D., JAEGER, S., STAUBMANN, C.: 2013 "Dynamic capabilities of resource-poor exporters: A study of SMEs in New Zealand", **Small Enterprise Research**, 20/1, 2-20.
- STERNBERG, R. J., DETTERMAN, D. K.: 1986 **What is intelligence?**, Norwood, NJ: Ablex.
- STOERMER, S., DAVIES, S., FROESE, F. J.: 2021 "The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context", **Journal of International Business Studies**, 52/3, 432-453.
- STOIAN, M. C., RIALP, J., DIMITRATOS, P.: 2017 "SME networks and international performance: Unveiling the significance of foreign market entry mode", **Journal of Small Business Management**, 55/1, 128-148.
- SUÁREZ-ORTEGA, S. M., GARCÍA-CABRERA, A. M., KNIGHT, G. A.: 2016 "Knowledge acquisition for SMEs first entering developing economies: Evidence from Senegal", **European Journal of Management and Business Economics**, 25/1, 22-35.
- SUHR, D. D.: 2006 **Exploratory or Confirmatory Factor Analysis**, SAS Users Group International Conference (pp. 1 - 17). Cary: SAS Institute, Inc.
- SUNDQVIST, S., KYLÄHEIKO, K., "Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export

- KUIVALAINEN, O., CADOGAN, J. W.: 2012
SUTHATORN, P., CHAROENSUKMONGKOL, P.: 2018
STEINHÄUSER, V. P. S., PAULA, F. D. O., DE MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.: 2021
STOIAN, M. C., DIMITRATOS, P., PLAKOYIANNAKI, E.: 2018
SWOBODA, B., OLEJNİK, E.: 2016
TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S., ULLMAN, J. B.: 2013
TAQATEQAH, M. L.: 2019
TAYAUOVA, G.: 2009
TAYLOR, J., BRADLEY, S., NGUYEN, A. N.: 2003
T.C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI.: 2015
TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. :1997
TEECE, D. J.: 2007
- markets”, **International Marketing Review**, 29/2, 203-219.
“Cultural intelligence and airline cabin crews members' anxiety: The mediating roles of intercultural communication competence and service attentiveness”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 17/4, 423-444.
“Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research”, **Journal of International Entrepreneurship**, 19/2, 164-195.
“SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers”, **Journal of World Business**, 53/5, 768-779.
“Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation”, **Journal of Small Business Management**, 54/1, 139-161.
Using multivariate statistics (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.
Investigating the Influence of the Individual Empowerment and Cultural Intelligence on the Emergence of Innovation in the Public Sector (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).
Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan’da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
Job autonomy and job satisfaction: new evidence, Lancaster University Management School Working Paper.
KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018, ss.48-50.
“Dynamic capabilities and strategic management”, **Strategic Management Journal**, 18/7, 509-533.
“Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance”, **Strategic Management Journal**, 28/13, 1319-1350.

- THANOS, I. C., DIMITRATOS, P., SAPOUNA, P.: 2017 "The implications of international entrepreneurial orientation, politicization, and hostility upon SME international performance", **International Small Business Journal**, 35/4, 495-514.
- THOMAS, D. C., INKSON, K.: 2003 **People skills for global business: Cultural intelligence**, San Francisco: Berrett-Koehler.
- THOMAS, D. C.: 2006 "Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness", **Group & Organization Management**, 31/1, 78-99.
- THOMAS, D. C., ELRON, E., STAHL, G., EKELUND, B. Z., RAVLIN, E. C., CERDIN, J. L., LAZAROVA, M. B.: 2008 "Cultural intelligence: Domain and assessment", **International Journal of Cross Cultural Management**, 8/2, 123-143.
- THOMAS, D. C., STAHL, G., RAVLIN, E. C., POELMANS, S., PEKERTI, A., MAZNEVSKI, M., ... AU, K.: 2012 **Development of the cultural intelligence assessment**. In Advances in global leadership. Emerald Group Publishing Limited.
- THOMAS, D. C., LIAO, Y., AYCAN, Z., CERDIN, J. L., PEKERTI, A. A., RAVLIN, E. C., VAN DE VIJVER, F.: 2015). "Cultural intelligence: A theory-based, short form measure", **Journal of International Business Studies**, 46, 1099-1118.
- TİCARET BAKANLIĞI.: 2019-2023 Stratejik Planı. https://ticaret.gov.tr/data/5dc2b0e013b876761460c845/TICARET_BAKANLIGI_014_STRATEJIK_PLAN_05.11.19_OK.pdf
- TOLSTOY, D.: 2014 "Differentiation in foreign business relationships: a study on small and medium-sized enterprises after their initial foreign market entry", **International Small Business Journal**, 32/1, 17-35.
- TOMARKEN, A. J., WALLER, N. G.: 2005 "Structural equation modeling: Strengths, limitations, and misconceptions", **Annual Rev. Clin. Psychol.**, 1, 31-65.
- TSAI, Y. H., JOE, S. W., LIN, C. P., WU, P. H., CHENG, Y. H.: 2017 "Modeling knowledge sharing among high-tech professionals in culturally diverse firms: mediating mechanisms of social capital", **Knowledge Management Research & Practice**, 15/2, 225-237.
- TUAN, L. T.: 2015 "Entrepreneurial orientation and competitive intelligence: cultural intelligence as a moderator", **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 17/2, 212-228.

- TUAN, L. T.: 2016 “From cultural intelligence to supply chain performance”, **The International Journal of Logistics Management**, 27/1, 95-121.
- TÜRKİYE İHRACATÇILAR MECLİSİ(TİM): 2023 İhracat Rakamları. <https://tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari>. Erişim Tarihi: 02.02.2023
- TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (TOBB): 2023 Yurt Dışı İş Gezisi Desteği. <https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/YurtDisiIsGezisiDestegi.php> Erişim Tarihi: 03.04.2023.
- TÜİK.: 2022 Dış Ticaret İstatistikleri. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisim-Ozelliklerine-Gore-Dis-Ticaret-Istatistikleri-2021-45583>
- TÜİK.: 2020 Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129>
- UYSAL, Ş.: 2017 KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâlarının işletmenin uluslararasılaşma derecesine etkisinde uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolü. (Doktora Tezi) Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- VAN DYNE, L., ANG, S., KOH, C.: 2015 **Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale**, In Handbook of cultural intelligence (pp. 34-56). Routledge.
- VAN TEIJLINGEN, E. R., RENNIE, A. M., HUNDLEY, V., GRAHAM, W.: 2001 “The importance of conducting and reporting pilot studies: the example of the Scottish Births Survey”, **Journal of Advanced Nursing**, 34/3, 289-295.
- VASILCHENKO, E., MORRISH, S.: 2011 “The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms”, **Journal of International Marketing**, 19/4, 88-105.
- VĂTĂMĂNESCU, E. M., GORGOS, E. A., GHIGIU, A. M., PĂTRUȚ, M.: 2019 “Bridging intellectual capital and SMEs internationalization through the lens of sustainable competitive advantage: A systematic literature review”, **Sustainability**, 11/9, 2510.
- VILLAR, C., ALEGRE, J., PLA-BARBER, J.: 2014 “Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view”, **International Business Review**, 23/1, 38-44.
- VLAJČIĆ, D., CAPUTO, A., MARZI, G., DABIĆ, M.: 2019 “Expatriates managers’ cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies”, **Journal of Business Research**, 94, 367-377.
- VLAJCIC, D., MARZI, G., CAPUTO, A., DABIC, M.: 2019 “The role of geographical distance on the relationship between cultural intelligence and knowledge

- transfer", **Business Process Management Journal**, 25/1, 104-125.
- WACH, K.: 2015 "Entrepreneurial orientation and business internationalisation process: The theoretical foundations of international entrepreneurship", **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 3/2, 9- 24.
- WACH, K., GŁODOWSKA, A., MACIEJEWSKI, M.: 2018 "Entrepreneurial orientation, knowledge utilization and internationalization of firms", **Sustainability**, 10/12, 4711.
- WALES, W., GUPTA, V. K., MARINO, L., SHIROKOVA, G.: 2019 "Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research", **International Small Business Journal**, 37/2, 95-104.
- WANG, CHENG LU: 2007 "Guanxi vs. Relationship Marketing: Exploring Underlying Differences", **Industrial Marketing Management**, 36/1, 81–86.
- WANG, G., HOLMES JR, R. M., OH, I. S., ZHU, W.: 2016 "Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory", **Personnel Psychology**, 69/4, 775-862.
- WEERAWARDENA, J., MORT, G., LIESCH, P., KNIGHT, G.: 2007 "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", **Journal of World Business**, 42, 294–306.
- WELCH, D. E., WELCH, L. S.: 2008 "The importance of language in international knowledge transfer", **Management International Review**, 48/3, 339-360.
- WERNERFELT, B.: 1984 "A resource-based view of the firm", **Strategic Management Journal**, 5/2, 171-180.
- WIKLUND, J., SHEPHERD, D.: 2005 "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", **Journal of Business Venturing**, 20/1, 71-91.
- WILLIAMS, J. E., CHASTON, I.: 2004 "Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour", **International Small Business Journal**, 22/5, 463-486.
- WILLIAMS, C., COLOVIĆ, A., ZHU, J.: 2016 "Foreign market knowledge, country sales breadth and innovative performance of emerging economy firms", **International Journal of Innovation Management**, 20/6, 1650059.1-42.
- WORLD BANK.: 2022 Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- WTO.: 2016 World Trade Report 2016. Levelling the trading field for SMEs. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr16_e.htm.

- XU, X. J., CHEN, X. P.: 2017 “Unlocking expatriates’ job creativity: The role of cultural learning, and metacognitive and motivational cultural intelligence”, **Management and Organization Review**, 13/4, 767-794.
- YARATAN, H.: 2020 **Sosyal Bilimlerde Temel İstatistik: SPSS Uygulamalı (2. Baskı)**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- YAŞLIOĞLU, M. M.: 2017 “Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.
- YİTMEN, I.: 2013 “Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry”, **Project Management Journal**, 44/4, 5-25.
- YOO, S., KIM, H. M., LEE, Y. R.: 2019 “The Effects of International Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Activities on SMEs’ Export Performance”, **Journal of Korea Trade**, 23/7, 156-172.
- YU, C. L., WANG, F., BROUTHERS, K. D.: 2015 “Domestic and foreign competitor identification and firm performance”, **European Journal of International Management**, 9/4, 463-483.
- YUNLU, D. G., CLAPP-SMITH, R., SHAFFER, M.: 2017 “Understanding the role of cultural intelligence in individual creativity”, **Creativity Research Journal**, 29/3, 236-243.
- ZAHEER, S., MOSAKOWSKI, E.: 1997 “The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services”, **Strategic Management Journal**, 18/6, 439-463.
- ZAHOR, N., AL-TABBAA, O.: 2021 “Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge”, **International Business Review**, 30/1, 101761, 1-16.
- ZAHOR, N., AL-TABBAA, O., KHAN, Z., WOOD, G.: 2020 “Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review”, **International Journal of Management Reviews**, 22/4, 427-456.
- ZAHRA, S., HAYTON, J., MARCEL, J., O’NEILL, H.: 2001 “Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges”, **European Management Journal**, 19/4, 359-369.
- ZAHRA, S. A., GEORGE, G.: 2002 “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”, **Academy of Management Review**, 27/2, 185-203.
- ZAHRA, S. A., KORRI, J. S., YU, J.: 2005 “Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation”, **International Business Review**, 14/2, 112-146.

- ZAHRA, S. A.: 2005 "A theory of international new ventures: A decade of research", **Journal of International Business Studies**, 36, 20–28
- ZAHRA, S. A., GEORGE, G.: 2017 "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda", **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**, 253–288.
- ZHANG, M., TANSUHAJ, P., MCCULLOUGH, J.: 2009 "International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China", **Journal of International Entrepreneurship**, 7/4, 292–322.
- ZHAO, S., LIU, Y., ZHOU, L.: 2020 "How does a boundaryless mindset enhance expatriate job performance? The mediating role of proactive resource acquisition tactics and the moderating role of behavioural cultural intelligence", **The International Journal of Human Resource Management**, 31/10, 1333–1357.
- ZHOU, L.: 2007 "The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization", **Journal of World Business**, 42/3, 281–293.
- ZHOU, L., BARNES, B. R., LU, Y.: 2010 "Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures", **Journal of International Business Studies**, 41/5, 882.
- ZHOU, C., HU, N., WU, J., GU, J.: 2018 "A new scale to measure cross-organizational cultural intelligence: Initial development and validation", **Chinese Management Studies**, 12/3, 658–679.

EKLER

Ek 1. Değişkenlerin Boyutları Arası Hipotez İlişkileri

	Öne Sürülen Alt Hipotezler
H1a:	Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H1b:	Bilişsel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H1c:	Motivasyonel kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H1d:	Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H2a:	Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H2b:	Bilişsel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H2c:	Motivasyonel kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H2d:	Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H3a:	Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
H3b:	Bilişsel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
H3c:	Motivasyonel kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
H3d:	Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası girişimsel yönelim boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
H4a:	Üst bilişsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
H4b:	Bilişsel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
H4c:	Motivasyonel kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
H4d:	Davranışsal kültürel zekâ, uluslararası bilgi edinme yeteneği boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
H5a:	Proaktiflik, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H5b:	Risk alma, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H5c:	Yenilikçilik, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H5d:	Rekabetçi saldırganlık, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H5e:	Otonomi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H6a:	Proaktiflik, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H6b:	Risk alma, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H6c:	Yenilikçilik, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H6d:	Rekabetçi saldırganlık, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H6e:	Otonomi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H7a:	Kurumsal bilgi düzeyi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H7b:	Ticari bilgi düzeyi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H7c:	Uluslararasılaşma bilgisi düzeyi, uluslararası subjektif performans bileşenlerini pozitif yönde etkilemektedir.
H8a:	Kurumsal bilgi düzeyi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H8b:	Ticari bilgi düzeyi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.
H8c:	Uluslararasılaşma bilgisi düzeyi, uluslararası objektif performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Ek 2. Pilot Araştırma Anket Formu



Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, T.C. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora tez araştırmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'ın danışmanlığında yürütülen bu araştırma tamamen akademik amaca yöneliktir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Araştırmanın başarısı ve amacına ulaşması nümüyle sizin katılımınıza bağlıdır.

Soruları cevaplamak ortalama 5 ile 7 dakika arasında sürmektedir. Değerli zamanınızı ayırarak bizlere katkı sağlayacağınızı umut etmekteyiz. Aşağıdaki araştırma sorularından size en uygun olan şıkkı işaretleyerek çalışmamıza katkıda bulunabilirsiniz. Doldurmuş olduğunuz bu anketin cevapları ve bilgileriniz gizli tutulacak ve herhangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak çalışmamıza katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Ayşe Merve URFA
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi

1 BÖLÜM: Demografik Bilgiler: Yönetici/Girişim sahibi olarak şahsınıza ait bilgiler.

Demografik Bilgiler	
Cinsiyetiniz	☐ Kadın
	☐ Erkek
	☐ Diğer
Doğum Yılıınız	☐ 1945 ve altı
	☐ 1946-1964
	☐ 1965-1979
	☐ 1980-1989
	☐ 1990-1999
	☐ 2000 ve üzeri
İşletmedeki Göreviniz	☐ İşletme Sahibi
	☐ İşletme Ortağı
	☐ Genel Müdür
	☐ Genel Müdür Yardımcısı
	☐ Departman Müdürü
Eğitim Durumunuz	☐ Diğer (Lütfen belirtiniz):.....
	☐ İlkokul
	☐ Orta okul
	☐ Lise
	☐ Ön lisans
	☐ Lisans
	☐ Lisans üstü

1.BÖLÜM:Firma Bilgileri: Aşağıda firmanızı tanımlayan bir takım ifadeler/sorular yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerin her biri için firmanıza en uygun olan seçeneği seçerek cevap veriniz.

Firma Bilgileri				
Firmanızın kuruluş yılı :				
Firmanızın faaliyet alanını/alanlarını işaretleyiniz.	Sektörler			
	☐ Adalet ve Güvenlik		☐ Kültür, Sanat ve Tasarım	
	☐ Ağaç İşleri, Kağıt ve Kağıt Ürünleri		☐ Maden	
	☐ Bilişim Teknolojileri		☐ Medya, İletişim ve Yayıncılık	
	☐ Cam, Çimento ve Toprak		☐ Metal	
	☐ Çevre		☐ Otomotiv	
	☐ Eğitim		☐ Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
	☐ Elektrik ve Elektronik		☐ Spor ve Rekreasyon	
	☐ Enerji		☐ Tarım, Avcılık ve Balıkçılık	
	☐ Finans		☐ Tekstil, Hazır Giyim, Deri	
	☐ Gıda		☐ Ticaret (Satış ve Pazarlama)	
	☐ İnşaat		☐ Tophumsal ve Kişisel Hizmetler	
	☐ İş ve Yönetim		☐ Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	
	☐ Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik		☐ Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	
	☐ Diğer (belirtiniz).....			
Firmanızda çalışan personel sayısı:	☐ 1-9	☐ 10-49	☐ 50-249	☐ 250-499
Firmanızda çalışan yabancı uyruklu çalışan sayısı:	☐ 0	☐ 1-9	☐ 10-49	☐ 50 ve üzeri
Firmanızın uluslararası faaliyete başlama zamanı:	☐ 2000 öncesi			
	☐ 2000-2019			
	☐ 2020 ve sonrası			
Firmanızın uluslararası faaliyet türü:	☐ Yalnızca ihracat			
	☐ İhracat ve diğer pazara giriş yöntemleri			

2.BÖLÜM: Yönetmel Kültürel Zekâ Ölçek Soruları: Aşağıda yer alan ifadeler girişimcinin veya üst yönetim kadrosunun kültürel zekasını belirlemek üzere geliştirilmiş ifadelerdir. Lütfen her bir ifade için kendinize en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Ölçek, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

	SORULAR	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1	Firma üst yönetimi, farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığı kültürel bilgilerin farkındadır.					
2	Firma üst yönetimi, aşina olmadığı kültüre mensup kişilerle etkileşime geçtiğinde kültürel bilgisini duruma uygun olarak kullanabilir.					
3	Firma üst yönetimi, kültürlerarası etkileşimlerde kullandığı kültürel bilginin farkındadır.					
4	Firma üst yönetimi, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken kültürel bilgilerinin doğruluğunu kontrol eder.					
5	Firma üst yönetimi, başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibidir.					
6	Firma üst yönetimi, başka dillerin kuralları (kelime, gramer vb.) hakkında bilgi sahibidir.					
7	Firma üst yönetimi, başka kültürlerin dini inançları ve kültürel değerleri hakkında bilgi sahibidir.					
8	Firma üst yönetimi, başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibidir.					
9	Firma üst yönetimi, başka kültürlerin sanat ve zanaatları hakkında bilgi sahibidir.					
10	Firma üst yönetimi, başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların ne ifade ettiğini bilir.					
11	Firma üst yönetimi, farklı kültürden insanlarla etkileşim kurmaktan hoşlanır.					
12	Firma üst yönetimi, alışkın olmadığı bir kültürün yerel halkıyla kaynaşabilme konusunda kendine güvenir.					
13	Firma üst yönetimi, yeni bir kültüre uyum sağlama sürecinde yaşayacağı stres ile başa çıkabilme konusunda kendine güvenir.					
14	Firma üst yönetimi, alışkın olmadığı bir kültürlerde yaşamaktan hoşlanır.					
15	Firma üst yönetimi, farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına (ticaret anlayışına) kolaylıkla alışabileceği konusunda kendine güvenir.					
16	Firma üst yönetimi, sözel davranışlarını (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gerekliliklerine göre ayarlayabilir.					
17	Firma üst yönetimi, kültürler arası bir etkileşim gerektiğinde, konuşma tonlama ve duraksamasını, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik şekillerde kullanabilir.					
18	Firma üst yönetimi, konuşma hızını, kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilir.					
19	Firma üst yönetimi, sözsüz davranışlarını (beden dilimi) kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilir.					
20	Firma üst yönetimi, yüz ifadesini ve mimiklerini kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilir.					

3. BÖLÜM: Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçek Soruları: Dış pazarlarda faaliyet gösteren tüm işletmelerde uluslararası girişimsel yönelim mevcuttur, ancak farklı düzeylerde. Lütfen, firma üst yönetimi olarak aşağıda belirtilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Ölçek; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

SORULAR		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	Firma üst yönetimi, düzenli bir şekilde yerel/yabancı ticaret fuarlarına katılır. (stant açma, piyasa takibi amaçlı ziyaretler vb.)					
2	Firma üst yönetimi, genellikle yurt dışında zaman geçirir.					
3	Firma üst yönetimi, uluslararası pazarlardaki tedarikçiler veya müşterilerle aktif bir şekilde iletişim kurmaya çalışır.					
4	Firma üst yönetimi, düzenli bir şekilde uluslararası pazar trendlerini izler.					
5	Firma üst yönetimi aktif bir şekilde yurtdışındaki iş fırsatlarını araştırır.					
6	Firma üst yönetimi, yurt dışındaki risklerden çok fırsatlara odaklanır.					
7	İhracat veya diğer uluslararası operasyonlarla ilgili kararlarla söz konusu olduğunda, firma üst yönetimi riskli proje ve girişimleri her zaman destekler.					
8	Firma üst yönetimi, dış pazarların risklerine yönelik ortak vizyona sahiptir.					
9	Firma üst yönetimi, yurtdışındaki risk içeren fırsatları göz ardı etmez.					
10	Firma üst yönetimi, her zaman uluslararası pazarlar için yeni ürün fikirlerini teşvik eder.					
11	Firmada hakim olan organizasyon kültürü, uluslararası pazar fırsatlarından yararlanmak için yenilikçi fikirlere çok açıktır.					
12	Firma üst yönetimi, uluslararası pazar fırsatlarının yerel pazardan daha büyük olduğuna inanır.					
13	Firma üst yönetimi sürekli olarak yeni uluslararası pazarlar aramaktadır.					
14	Firma üst yönetimi uluslararası pazarlarda yeni tedarikçiler/müşteriler edinmeye açıktır.					
15	Firma üst yönetimi, uluslararası pazarlarda genellikle çok rekabetçi "rakibi sil" duruşunu benimser.					
16	Firma üst yönetimi, uluslararası rakiplerin zayıf yönlerini hedef alma eğilimindedir.					
17	Firma üst yönetimi, uluslararası rekabet hedeflerine ulaşmak için saldırgan adımlar atar.					
18	Firma üst yönetiminin, uluslararası pazardaki rakiplere yönelik eylemleri agresif (sıkı rekabet) olarak tanımlanabilir.					
19	Çalışanlar tarafından önerilen yeni ürün/hizmet fikirleri, karar mercileri tarafından uygulanır.					
20	Firma üst yönetimi, çalışanların yeni hizmetler geliştirmek için bağımsız faaliyetlerini onaylar.					
21	Yeni iş fırsatlarının belirlenmesi tüm çalışanların önem addettiği bir konudur.					
22	Tüm çalışanlar yeni ürün/hizmet için fikir geliştirmeye teşvik edilir.					

4. BÖLÜM: Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçek Soruları: Ölçek, ana rakiplere göre kendi firmamızın değerlendirilmesine dayanmaktadır. Lütfen, firma üst yönetimi olarak aşağıda belirtilen ifadeleri ana rakiplerinize göre karşılaştırarak, firmamızı değerlendiriniz. (1 = ana rakiplerden çok daha kötü; 5 = ana rakiplerden çok daha iyi)

SORULAR	1- Çok daha kötü	2- Kötü	3- Eşit	4- İyi	5- Çok daha iyi
1 Firma üst yönetiminin yabancı diller ve normlar hakkındaki bilgi düzeyi.					
2 Firma üst yönetiminin yabancı ticaret kanunları ve yönetmelikleri hakkındaki bilgi düzeyi.					
3 Firma üst yönetiminin hedef pazardaki devlet kurumları hakkındaki bilgi düzeyi.					
4 Firma üst yönetiminin yabancı rakipler hakkındaki bilgi düzeyi.					
5 Firma üst yönetiminin yabancı müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bilgi düzeyi.					
6 Firma üst yönetiminin yabancı dağıtım kanalları hakkındaki bilgi düzeyi.					
7 Firma üst yönetiminin dış pazarlarda etkili pazarlama hakkındaki bilgi düzeyi.					
8 Firma üst yönetiminin uluslararası iş deneyimi.					
9 Firma üst yönetiminin yabancı iş fırsatlarını belirleme becerisi.					
10 Firma üst yönetiminin yabancı iş bağlantılarını yönetme hususundaki deneyimi.					
11 Firma üst yönetiminin uluslararası operasyonları yönetme yeteneği.					

5. BÖLÜM: Uluslararası Performans Ölçek Soruları: Lütfen, firma üst yönetimi olarak aşağıda belirtilen ifadeleri ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Ölçek; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

SORULAR	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1 Uluslararası faaliyetlerimiz ile elde ettiğimiz cirodan (örn. ihracat cirosu) memnunuz.					
2 Son yıllarda sağlanan uluslararası faaliyetlerimizin artışından (örn. ihracat büyümesi) memnunuz.					
3 Uluslararası faaliyetlerimizden elde ettiğimiz kârdan (örn. ihracat karı) memnunuz.					
4 Uluslararası faaliyetlerimizle elde ettiğimiz pazar payından (örn. ihracat pazar payı) memnunuz.					
5 Firmamız uluslararası faaliyet yaparak (örn. ihracat) marka bilinirliğini daha iyi oluşturabilmektedir.					
6 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firmamızı daha rekabetçi hale getirerek firmamızın iç pazardaki göreceli konumunu güçlendirmiştir.					
7 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firmamızın yeni teknolojiye erişimine yardımcı olmuştur.					
8 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firmamızın rekabet baskısına daha iyi karşılık vermesine yardımcı olmuştur.					
9 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firma yönetiminin genel niteliğine katkıda bulunmuştur.					
10 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firmamızın piyasa bağımlılığını azaltmasına yardımcı olmuştur.					
11 Uluslararası satışlarımızın toplam satışlar içindeki ortalama payı (Uluslararasılaşma derecesi):					
() %20 ve altı () %21-40 () %41-60 () %61-80 () %81 ve üstü					
12 Uluslararası faaliyet gerçekleştirdiğimiz ülke sayısı (Uluslararasılaşma kapsamı):					
() 3 ülke ve altı () 4-6 ülke () 7-9 ülke () 10-12 ülke () 13 ülke ve üstü					

Ek 3. Araştırma Anket Formu



Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, T.C. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora tez araştırmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'ın danışmanlığında yürütülen bu araştırma tamamen akademik amaca yöneliktir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Araştırmanın başarısı ve amacına ulaşması nümüyle sizin katılımınıza bağlıdır.

Soruları cevaplamak ortalama 5 ile 7 dakika arasında sürmektedir. Değerli zamanınızı ayırarak bizlere katkı sağlayacağınızı umut etmekteyiz. Aşağıdaki araştırma sorularından size en uygun olan şıkkı işaretleyerek çalışmamıza katkıda bulunabilirsiniz. Doldurmuş olduğunuz bu anketin cevapları ve bilgileriniz gizli tutulacak ve herhangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak çalışmamıza katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Ayşe Merve URFA
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi

1 BÖLÜM: Demografik Bilgiler: Yönetici/Girişim sahibi olarak şahsınıza ait bilgiler.

Demografik Bilgiler	
Cinsiyetiniz	☐ Kadın
	☐ Erkek
	☐ Diğer
Doğum Yılıınız	☐ 1945 ve altı
	☐ 1946-1964
	☐ 1965-1979
	☐ 1980-1989
	☐ 1990-1999
	☐ 2000 ve üzeri
İşletmedeki Göreviniz	☐ İşletme Sahibi
	☐ İşletme Ortağı
	☐ Genel Müdür
	☐ Genel Müdür Yardımcısı
	☐ Departman Müdürü
Eğitim Durumunuz	☐ Diğer (Lütfen belirtiniz):.....
	☐ İlkokul
	☐ Orta okul
	☐ Lise
	☐ Ön lisans
	☐ Lisans
	☐ Lisans üstü

1.BÖLÜM:Firma Bilgileri: Aşağıda firmanızı tanımlayan bir takım ifadeler/sorular yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerin her biri için firmanıza en uygun olan seçeneği seçerek cevap veriniz.

Firma Bilgileri				
Firmanızın kuruluş yılı :				
Firmanızın faaliyet alanını/alanlarını işaretleyiniz.	Sektörler			
	☐ Adalet ve Güvenlik		☐ Kültür, Sanat ve Tasarım	
	☐ Ağaç İşleri, Kağıt ve Kağıt Ürünleri		☐ Maden	
	☐ Bilişim Teknolojileri		☐ Medya, İletişim ve Yayıncılık	
	☐ Cam, Çimento ve Toprak		☐ Metal	
	☐ Çevre		☐ Otomotiv	
	☐ Eğitim		☐ Sağlık ve Sosyal Hizmetler	
	☐ Elektrik ve Elektronik		☐ Spor ve Rekreasyon	
	☐ Enerji		☐ Tarım, Avcılık ve Balıkçılık	
	☐ Finans		☐ Tekstil, Hazır Giyim, Deri	
	☐ Gıda		☐ Ticaret (Satış ve Pazarlama)	
	☐ İnşaat		☐ Tophumsal ve Kişisel Hizmetler	
	☐ İş ve Yönetim		☐ Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	
	☐ Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik		☐ Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	
	☐ Diğer (belirtiniz).....			
Firmanızda çalışan personel sayısı:	☐ 1-9	☐ 10-49	☐ 50-249	☐ 250-499
Firmanızda çalışan yabancı uyruklu çalışan sayısı:	☐ 0	☐ 1-9	☐ 10-49	☐ 50 ve üzeri
Firmanızın uluslararası faaliyete başlama zamanı:	☐ 2000 öncesi			
	☐ 2000-2019			
	☐ 2020 ve sonrası			
Firmanızın uluslararası faaliyet türü:	☐ Yalnızca ihracat			
	☐ İhracat ve diğer pazara giriş yöntemleri			

2.BÖLÜM: Yönetmel Kültürel Zekâ Ölçek Soruları: Aşağıda yer alan ifadeler girişimcinin veya üst yönetim kadrosunun kültürel zekasını belirlemek üzere geliştirilmiş ifadelerdir. Lütfen her bir ifade için kendinize en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Ölçek, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

	SORULAR	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1	Firma üst yönetimi, farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığı kültürel bilgilerin farkındadır.					
2	Firma üst yönetimi, aşina olmadığı kültüre mensup kişilerle etkileşime geçtiğinde kültürel bilgisini duruma uygun olarak kullanabilir.					
3	Firma üst yönetimi, kültürlerarası etkileşimlerde kullandığı kültürel bilginin farkındadır.					
4	Firma üst yönetimi, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken kültürel bilgilerinin doğruluğunu kontrol eder.					
5	Firma üst yönetimi, başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibidir.					
6	Firma üst yönetimi, başka dillerin kuralları (kelime, gramer vb.) hakkında bilgi sahibidir.					
7	Firma üst yönetimi, başka kültürlerin dini inançları ve kültürel değerleri hakkında bilgi sahibidir.					
8	Firma üst yönetimi, başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibidir.					
9	Firma üst yönetimi, başka kültürlerin sanat ve zanaatları hakkında bilgi sahibidir.					
10	Firma üst yönetimi, başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların ne ifade ettiğini bilir.					
11	Firma üst yönetimi, farklı kültürden insanlarla etkileşim kurmaktan hoşlanır.					
12	Firma üst yönetimi, alışkın olmadığı bir kültürün yerel halkıyla kaynaşabilme konusunda kendine güvenir.					
13	Firma üst yönetimi, yeni bir kültüre uyum sağlama sürecinde yaşayacağı stres ile başa çıkabilme konusunda kendine güvenir.					
14	Firma üst yönetimi, alışkın olmadığı bir kültürlerde yaşamaktan hoşlanır.					
15	Firma üst yönetimi, farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına (ticaret anlayışına) kolaylıkla alışabileceği konusunda kendine güvenir.					
16	Firma üst yönetimi, sözel davranışlarını (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gerekliliklerine göre ayarlayabilir.					
17	Firma üst yönetimi, kültürler arası bir etkileşim gerektiğinde, konuşma tonlama ve duraksamasını, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik şekillerde kullanabilir.					
18	Firma üst yönetimi, konuşma hızını, kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilir.					
19	Firma üst yönetimi, sözsüz davranışlarını (beden dilimi) kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilir.					
20	Firma üst yönetimi, yüz ifadesini ve mimiklerini kültürlerarası iletişimin gerektirdiği şekilde ayarlayabilir.					

3. BÖLÜM: Uluslararası Girişimsel Yönelim Ölçek Soruları: Dış pazarlarda faaliyet gösteren tüm işletmelerde uluslararası girişimsel yönelim mevcuttur, ancak farklı düzeylerde. Lütfen, firma üst yönetimi olarak aşağıda belirtilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Ölçek; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

SORULAR	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1 Firma üst yönetimi, düzenli bir şekilde yerel/yabancı ticaret fuarlarına katılır. (stant açma, piyasa takibi amaçlı ziyaretler vb.)					
2 Firma üst yönetimi, uluslararası pazarlardaki tedarikçiler veya müşterilerle aktif bir şekilde iletişim kurmaya çalışır.					
3 Firma üst yönetimi, düzenli bir şekilde uluslararası pazar trendlerini izler.					
4 Firma üst yönetimi aktif bir şekilde yurtdışındaki iş fırsatlarını araştırır.					
5 Firma üst yönetimi, yurt dışındaki risklerden çok fırsatlara odaklanır.					
6 İhracat veya diğer uluslararası operasyonlarla ilgili kararlarla söz konusu olduğunda, firma üst yönetimi riskli proje ve girişimleri her zaman destekler.					
7 Firma üst yönetimi, dış pazarların risklerine yönelik ortak vizyona sahiptir.					
8 Firma üst yönetimi, yurtdışındaki risk içeren fırsatları göz ardı etmez.					
9 Firma üst yönetimi, her zaman uluslararası pazarlar için yeni ürün fikirlerini teşvik eder.					
10 Firmada hakim olan organizasyon kültürü, uluslararası pazar fırsatlarından yararlanmak için yenilikçi fikirlere çok açıktır.					
11 Firma üst yönetimi, uluslararası pazar fırsatlarının yerel pazardan daha büyük olduğuna inanır.					
12 Firma üst yönetimi sürekli olarak yeni uluslararası pazarlar aramaktadır.					
13 Firma üst yönetimi uluslararası pazarlarda yeni tedarikçiler/müşteriler edinmeye açıktır.					
14 Firma üst yönetimi, uluslararası pazarlarda genellikle çok rekabetçi "rakibi sil" duruşunu benimser.					
15 Firma üst yönetimi, uluslararası rakiplerin zayıf yönlerini hedef alma eğilimindedir.					
16 Firma üst yönetimi, uluslararası rekabet hedeflerine ulaşmak için saldırgan adımlar atar.					
17 Firma üst yönetiminin, uluslararası pazardaki rakiplere yönelik eylemleri agresif (sıkı rekabet) olarak tanımlanabilir.					
18 Çalışanlar tarafından önerilen yeni ürün/hizmet fikirleri, karar mercileri tarafından uygulanır.					
19 Firma üst yönetimi, çalışanların yeni hizmetler geliştirmek için bağımsız faaliyetlerini onaylar.					
20 Yeni iş fırsatlarının belirlenmesi tüm çalışanların önem addettiği bir konudur.					
21 Tüm çalışanlar yeni ürün/hizmet için fikir geliştirmeye teşvik edilir.					

4. BÖLÜM: Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Ölçek Soruları: Ölçek, ana rakiplere göre kendi firmamızın değerlendirilmesine dayanmaktadır. Lütfen, firma üst yönetimi olarak aşağıda belirtilen ifadeleri ana rakiplerinize göre karşılaştırarak, firmamızı değerlendiriniz. (1 = ana rakiplerden çok daha kötü; 5 = ana rakiplerden çok daha iyi)

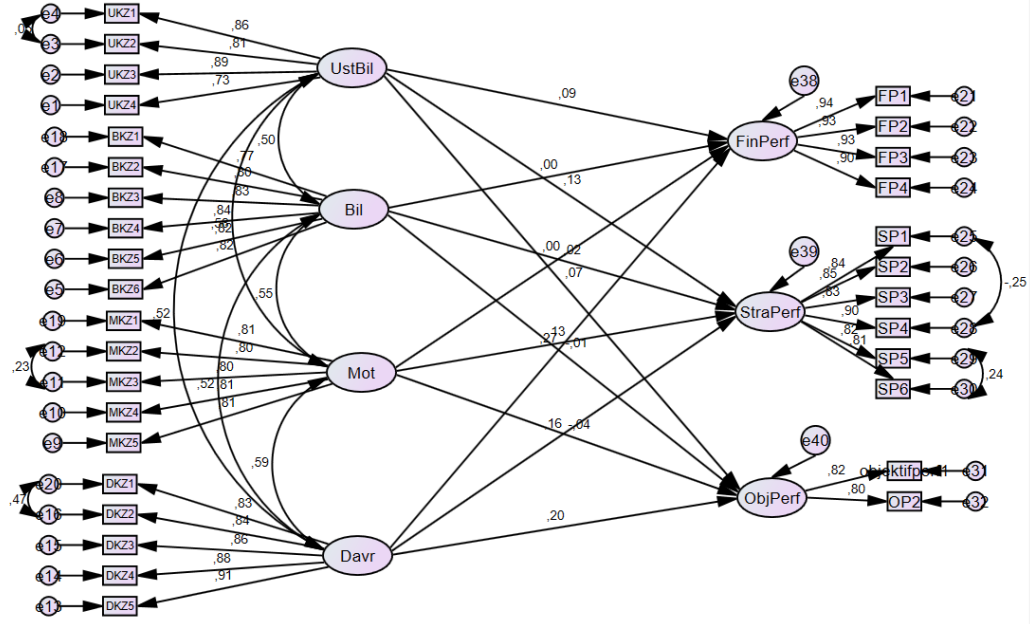
SORULAR	1- Çok daha kötü	2- Kötü	3- Eşit	4- İyi	5- Çok daha iyi
1 Firma üst yönetiminin yabancı diller ve normlar hakkındaki bilgi düzeyi.					
2 Firma üst yönetiminin yabancı ticaret kanunları ve yönetmelikleri hakkındaki bilgi düzeyi.					
3 Firma üst yönetiminin hedef pazardaki devlet kurumları hakkındaki bilgi düzeyi.					
4 Firma üst yönetiminin yabancı rakipler hakkındaki bilgi düzeyi.					
5 Firma üst yönetiminin yabancı müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bilgi düzeyi.					
6 Firma üst yönetiminin yabancı dağıtım kanalları hakkındaki bilgi düzeyi.					
7 Firma üst yönetiminin dış pazarlarda etkili pazarlama hakkındaki bilgi düzeyi.					
8 Firma üst yönetiminin uluslararası iş deneyimi.					
9 Firma üst yönetiminin yabancı iş fırsatlarını belirleme becerisi.					
10 Firma üst yönetiminin yabancı iş bağlantılarını yönetme hususundaki deneyimi.					
11 Firma üst yönetiminin uluslararası operasyonları yönetme yeteneği.					

5. BÖLÜM: Uluslararası Performans Ölçek Soruları: Lütfen, firma üst yönetimi olarak aşağıda belirtilen ifadeleri ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Ölçek; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

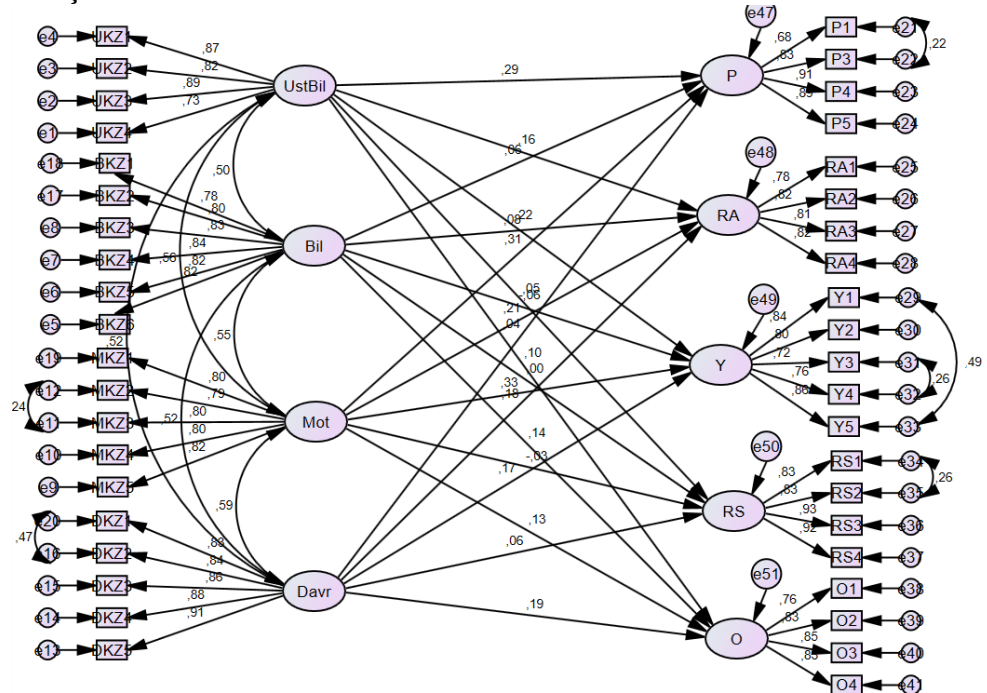
SORULAR	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1 Uluslararası faaliyetlerimiz ile elde ettiğimiz cirodan (örn. ihracat cirosu) memnunuz.					
2 Son yıllarda sağlanan uluslararası faaliyetlerimizin artışından (örn. ihracat büyümesi) memnunuz.					
3 Uluslararası faaliyetlerimizden elde ettiğimiz kârdan (örn. ihracat karı) memnunuz.					
4 Uluslararası faaliyetlerimizle elde ettiğimiz pazar payından (örn. ihracat pazar payı) memnunuz.					
5 Firmamız uluslararası faaliyet yaparak (örn. ihracat) marka bilinirliğini daha iyi oluşturabilmektedir.					
6 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firmamızı daha rekabetçi hale getirerek firmamızın iç pazardaki göreceli konumunu güçlendirmiştir.					
7 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firmamızın yeni teknolojiye erişimine yardımcı olmuştur.					
8 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firmamızın rekabet baskısına daha iyi karşılık vermesine yardımcı olmuştur.					
9 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firma yönetiminin genel niteliğine katkıda bulunmuştur.					
10 Uluslararası faaliyet yapmanızı (örn. ihracat), firmamızın piyasa bağımlılığını azaltmasına yardımcı olmuştur.					
11 Uluslararası satışlarımızın toplam satışlar içindeki ortalama payı (Uluslararasılaşma derecesi):					
() %20 ve altı () %21-40 () %41-60 () %61-80 () %81 ve üstü					
12 Uluslararası faaliyet gerçekleştirdiğimiz ülke sayısı (Uluslararasılaşma kapsamı):					
() 3 ülke ve altı () 4-6 ülke () 7-9 ülke () 10-12 ülke () 13 ülke ve üstü					

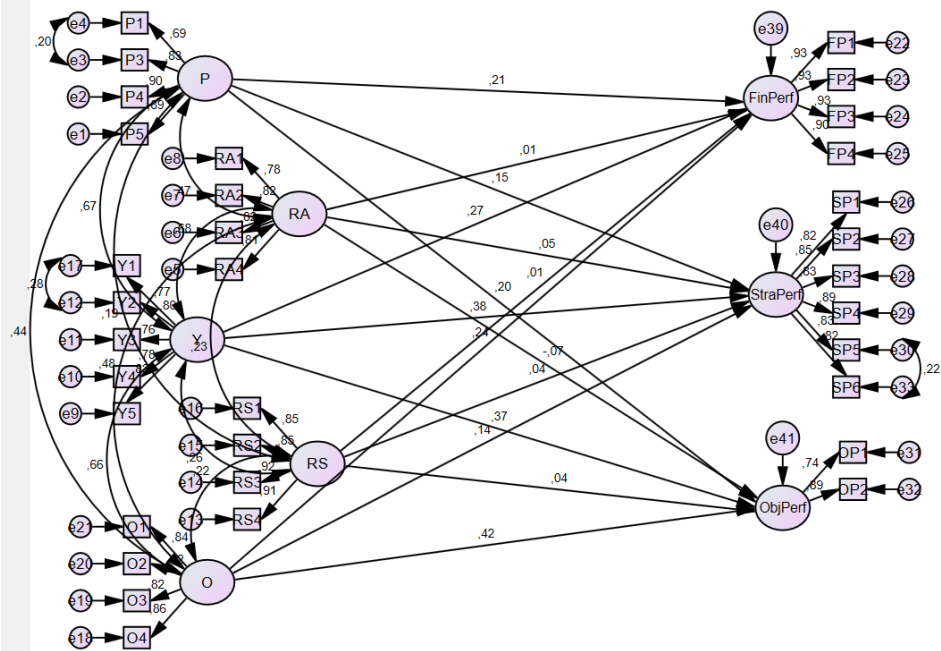
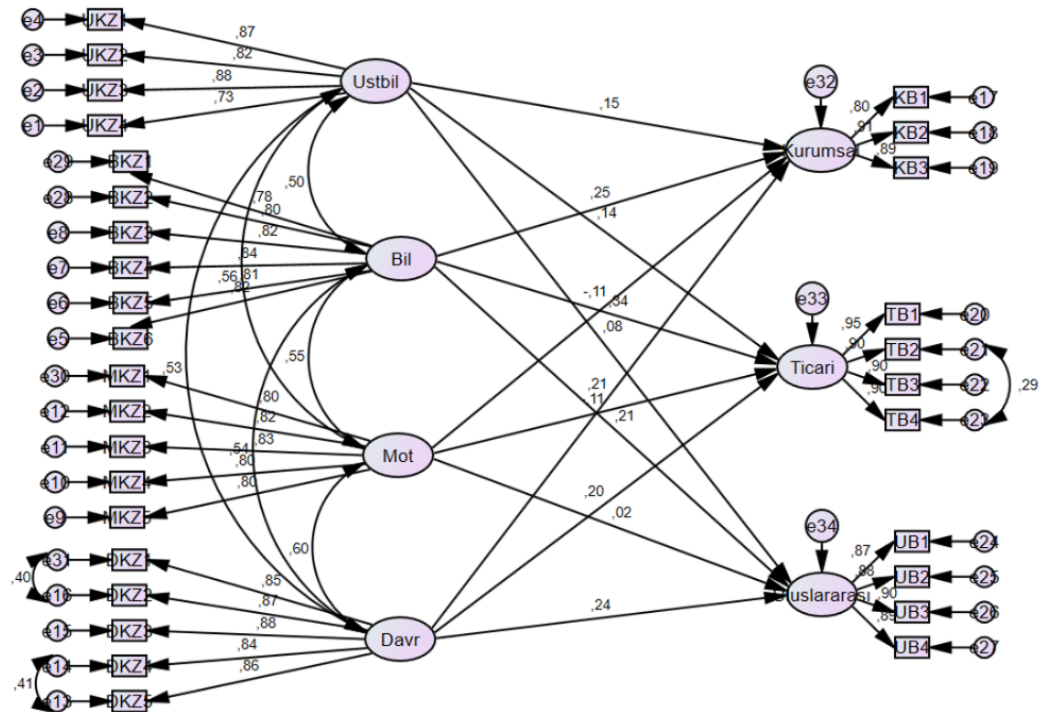
Ek 4. Değişkenlerin Boyutları Arası İlişkileri Gösteren YEM Modelleri

Ek 4.1. Yönetmel Kültürel Zekâ ile Uluslararası Performans Alt Boyutları Arası İlişkiler

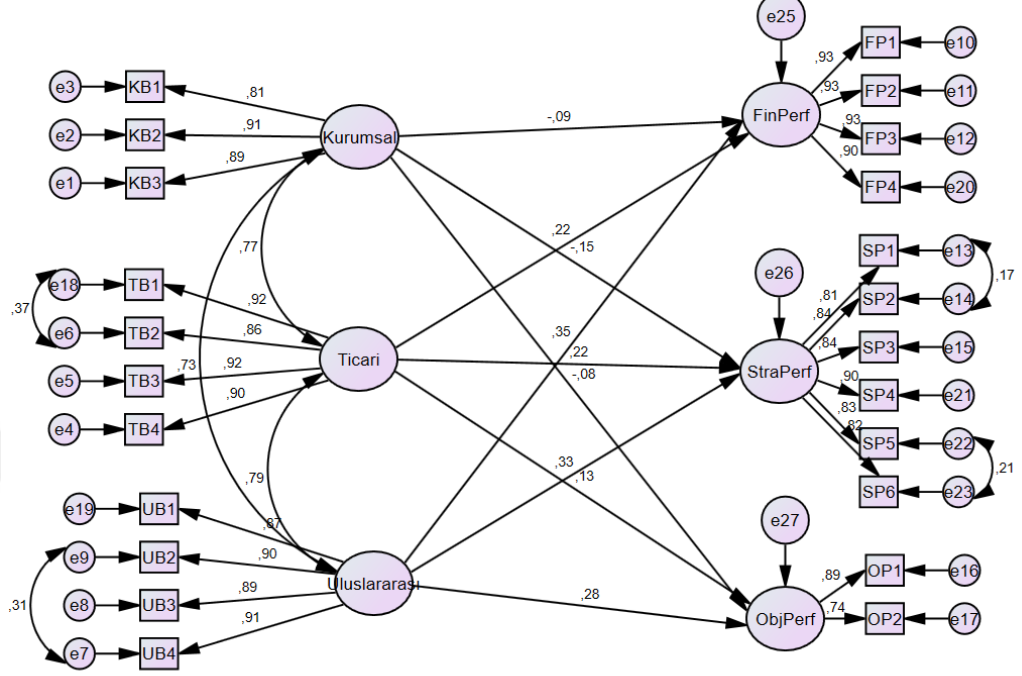


Ek 4.2. Yönetmel Kültürel Zekâ ile Uluslararası Girişimsel Yönelim Alt Boyutları Arası İlişkiler

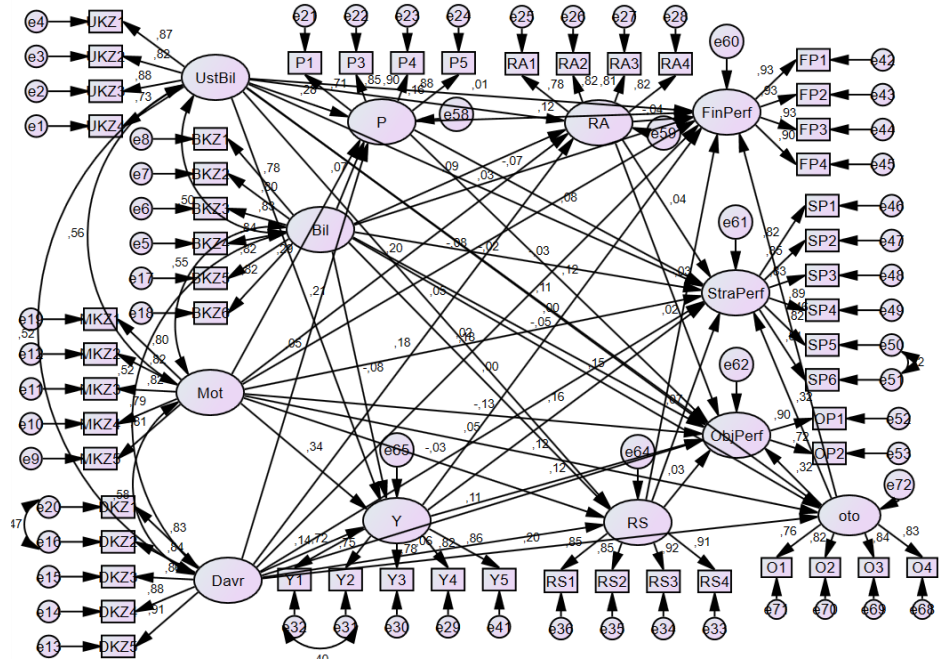




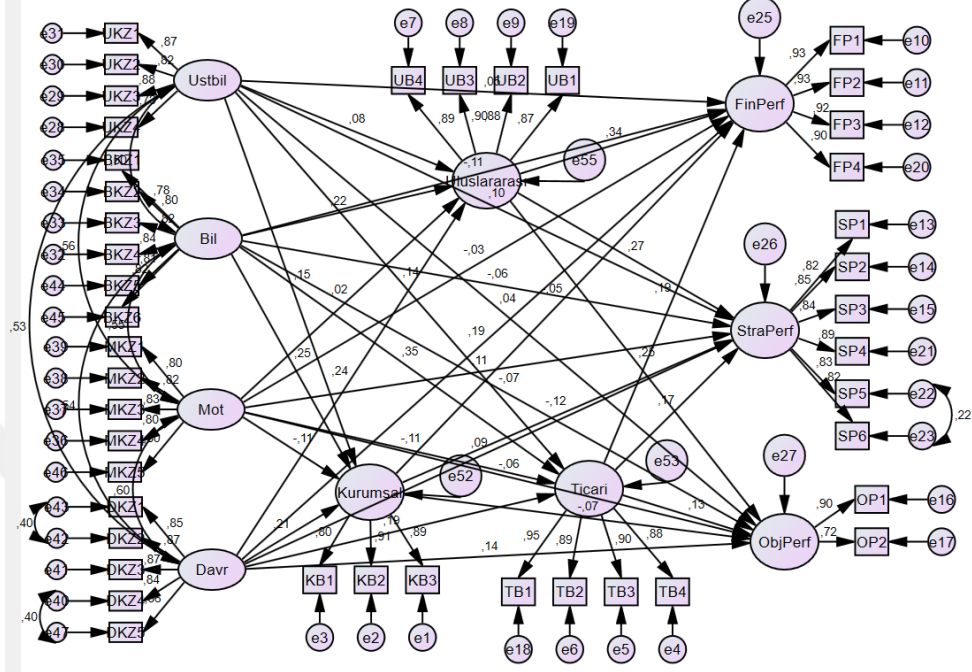
Ek 4.5. Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ile Uluslararası Performans Alt Boyutları Arası İlişkiler



Ek 4.6. Yönetmel Kültürel Zekâ ile Uluslararası Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Girişimsel Yönelimin Aracı Etkisinin Alt Boyutlar Aracılığıyla İncelendiği Model



Ek 4.7. Yönetmel Kültürel Zekâ ile Uluslararası Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Aracı Etkisinin Alt Boyutlar Aracılığıyla İncelendiği Model



Ek 5. Alt Hipotez Bulguları

Ek 5.1.Yönetmel Kültürel Zekâ ile Uluslararası Performans Alt Boyutları Arasındaki Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol	Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→ Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H1a	Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	→ Finansal Performans Stratejik Performans	0.088(ad) 0.133*	0.195 0.049	Desteklenmedi Desteklendi
H1b	Bilişsel Kültürel Zekâ	→ Finansal Performans Stratejik Performans	0.000(ad) 0.019(ad)	0.995 0.772	Desteklenmedi Desteklenmedi
H1c	Motivasyonel Kültürel Zekâ	→ Finansal Performans Stratejik Performans	-0.004(ad) 0.126(ad)	0.959 0.087	Desteklenmedi Desteklenmedi
H1d	Davranışsal Kültürel Zekâ	→ Finansal Performans Stratejik Performans	0.270*** 0.157*	0.000 0.021	Desteklendi Desteklendi
H2a	Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	→ Objektif Performans	0.069(ad)	0.367	Desteklenmedi
H2b	Bilişsel Kültürel Zekâ	→ Objektif Performans	-0.011(ad)	0.885	Desteklenmedi
H2c	Motivasyonel Kültürel Zekâ	→ Objektif Performans	-0.037(ad)	0.660	Desteklenmedi
H2d	Davranışsal Kültürel Zekâ	→ Objektif Performans	0.196*	0.012	Desteklendi

***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.
 ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Ek 5.2.Yönetmel Kültürel Zekâ ile Uluslararası Girişimsel Yönelim Alt Boyutları Arasındaki Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H3a	Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	→	Proaktiflik Risk Alma Yenilikçilik Rekabetçi Saldırganlık Otonomi	0.289*** 0.155* 0.217*** 0.053(ad) 0.104(ad)	0.000 0.018 0.000 0.460 0.117	Desteklendi Desteklendi Desteklendi Desteklenmedi Desteklenmedi
H3b	Bilişsel Kültürel Zekâ	→	Proaktiflik Risk Alma Yenilikçilik Rekabetçi Saldırganlık Otonomi	0.056(ad) 0.082(ad) -0.057(ad) -0.005(ad) 0.144*	0.349 0.202 0.333 0.948 0.027	Desteklenmedi Desteklenmedi Desteklenmedi Desteklenmedi Desteklendi
H3c	Motivasyonel Kültürel Zekâ	→	Proaktiflik Risk Alma Yenilikçilik Rekabetçi Saldırganlık Otonomi	0.308*** 0.206** 0.332*** -0.029(ad) 0.128(ad)	0.000 0.004 0.000 0.711 0.079	Desteklendi Desteklendi Desteklendi Desteklenmedi Desteklenmedi
H3d	Davranışsal Kültürel Zekâ	→	Proaktiflik Risk Alma Yenilikçilik Rekabetçi Saldırganlık Otonomi	0.039(ad) 0.175** 0.168** 0.060(ad) 0.195**	0.527 0.009 0.006 0.410 0.004	Desteklenmedi Desteklendi Desteklendi Desteklenmedi Desteklendi
***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Ek 5.3.Yönetmel Kültürel Zekâ ile Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği Alt Boyutları Arasındaki Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H4a	Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	→	Kurumsal Bilgi Ticari Bilgi Uluslararası Bilgi	0.149* 0.137* 0.081(ad)	0.025 0.028 0.206	Desteklendi Desteklendi Desteklenmedi
H4b	Bilişsel Kültürel Zekâ	→	Kurumsal Bilgi Ticari Bilgi Uluslararası Bilgi	0.252*** 0.343*** 0.213***	0.000 0.000 0.000	Desteklendi Desteklendi Desteklendi
H4c	Motivasyonel Kültürel Zekâ	→	Kurumsal Bilgi Ticari Bilgi Uluslararası Bilgi	-0.108(ad) -0.112(ad) 0.021(ad)	0.136 0.100 0.767	Desteklenmedi Desteklenmedi Desteklenmedi
H4d	Davranışsal Kültürel Zekâ	→	Kurumsal Bilgi Ticari Bilgi Uluslararası Bilgi	0.210** 0.203** 0.241***	0.003 0.002 0.000	Desteklendi Desteklendi Desteklendi
***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Ek 5.4.Uluslararası Girişimsel Yönelim ile Uluslararası Performans Alt Boyutları Arasındaki Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H5a	Proaktiflik	→	Finansal Performans Stratejik Performans	0.213** 0.150*	0.003 0.033	Desteklendi Desteklendi
H5b	Risk Alma	→	Finansal Performans Stratejik Performans	0.009(ad) 0.054(ad)	0.899 0.458	Desteklenmedi Desteklenmedi
H5c	Yenilikçilik	→	Finansal Performans Stratejik Performans	0.269* 0.378***	0.013 0.000	Desteklendi Desteklendi
H5d	Rekabetçi Saldırganlık	→	Finansal Performans Stratejik Performans	0.008(ad) 0.044(ad)	0.883 0.372	Desteklenmedi Desteklenmedi
H5e	Otonomi	→	Finansal Performans Stratejik Performans	0.239*** 0.139*	0.000 0.045	Desteklendi Desteklendi
H6a	Proaktiflik	→	Objektif Performans	0.200*	0.013	Desteklendi
H6b	Risk Alma	→	Objektif Performans	-0.067(ad)	0.409	Desteklenmedi
H6c	Yenilikçilik	→	Objektif Performans	0.369**	0.003	Desteklendi
H6d	Rekabetçi Saldırganlık	→	Objektif Performans	0.037(ad)	0.501	Desteklenmedi
H5e	Otonomi	→	Objektif Performans	0.417***	0.000	Desteklendi
***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Ek 5.5.Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneği ile Uluslararası Performans Alt Boyutları Arasındaki Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi/ Desteklenmedi
H7a	Kurumsal Bilgi	→	Finansal Performans Stratejik Performans	-0.086(ad) -0.153(ad)	0.303 0.084	Desteklenmedi Desteklenmedi
H7b	Ticari Bilgi	→	Finansal Performans Stratejik Performans	0.224* 0.223*	0.018 0.026	Desteklendi Desteklendi
H7c	Uluslararasılaşma Bilgisi	→	Finansal Performans Stratejik Performans	0.350*** 0.326***	0.000 0.000	Desteklendi Desteklendi
H8a	Kurumsal Bilgi	→	Objektif Performans	-0.084(ad)	0.388	Desteklenmedi
H8b	Ticari Bilgi	→	Objektif Performans	0.134(ad)	0.220	Desteklenmedi
H8c	Uluslararasılaşma Bilgisi	→	Objektif Performans	0.277**	0.005	Desteklendi
***: p < 0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. **: p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *: p < 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ad: %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değildir.						

Ek 6. Etik Kurul Onayı

Tarih ve Sayı: 12.10.2021-539362		
	T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı	
Sayı :E-35980450-663.05-539362 Konu :Ayşe Merve URFA		
Sayın Ayşe Merve URFA		
İlgi : 06.08.2021 tarihli, 395775 sayılı yazı		
Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2021/172 dosya numaralı "Kültürel Zeka, Girişimcilik Yönelimi ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Uluslararası Performans Üzerine Etkisi" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 06.09.2021 tarih ve 08 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.		
Bilgilerinizi rica ederim.		
Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ Başkan		
Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı		
Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.		
Belge Doğrulama Kodu :BSP2JFJ40Z Pin Kodu :02662		Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys
İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü 34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88 e-posta : sosyabilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr Kep Adresi : istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr		Bilgi için : Süleyman ARK Dahili : 10689 
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.		



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 29.09.2021-604530



İlgili makama,
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Ayşe Merve URFA “Kültürel Zeka, Girişimcilik Yönelimi ve Uluslararası Bilgi Edinme Yeteneğinin Uluslararası Performans Üzerine Etkisi” başlıklı, 2021/172 dosya numaralı 10.08.2021 tarih ve 395775 sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’na başvurmuştur. 06.09.2021 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişkisi	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Borko TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞİKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	İZİMLİ
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	İZİMLİ
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Goldem TEKDEMİR YURIDAŞ	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi FIRIM DOĞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☐	☐ Onay ☒ Katılmadı ☐ Ret ☒ M.Katılmadı	

ÖZGEÇMİŞ

AYŞE MERVE URFA

Öğrenim Bilgisi

Doktora 2017	İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON (DR)
Yüksek Lisans 2014 15/Ağustos/2017	EGE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON (YL) (TEZLİ) Tez adı: Üniversite müzelerinin üniversitelerin kurumsal imajındaki rolü ve önemi (2017) Tez Danışmanı:(NESRİN ADA)
Lisans 2010 9/Haziran/2014	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ/İŞLETME BÖLÜMÜ/İŞLETME PR. (İNGİLİZCE)

Akademik Görevler

ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ 2017	YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ/İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ/İŞLETME BÖLÜMÜ/YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI)
-----------------------------	---

Projelerde Yaptığı Görevler:

1. Yüksek Hızlı Toplumda Gri Çalışma Saatleri: Ulaşılamama Hakkı Algısı Üzerine Ölçek Geliştirme Çalışması, Yükseköğretim Kurumları tarafından destekli bilimsel araştırma projesi, Yürütücü: ESİN CAN, Araştırmacı: NAZLI YÜCEOL, Araştırmacı: AYŞE MERVE URFA, , 30.01.2023 (Devam Ediyor) (ULUSAL)

Eserler

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. URFA AYŞE MERVE, CAN ESİN (2022). Key For Managers: Conceptualization of Personality Types. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, 8(1), 84-93. (Yayın)
2. URFA AYŞE MERVE, ARSLANTAŞ CEM CÜNEYT (2022). Uluslararası Girişimsel Yönelim Üzerine Eleştirel Bir Literatür İncelemesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(1), 181-208. (Yayın No: 7691121)

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

3. URFA AYŞE MERVE, CAN ESİN, BEDER NUR, KAVGACI YELİZ (2021). A Bibliometric Analysis of the Eclectic Paradigm in Turkish Literature. *Istanbul Management Journal*(91), 25-57. (Yayın No: 7442742)
4. YÜCEOL NAZLI, URFA AYŞE MERVE, SARP PINAR, BİNİCİ CEYLAN MERVE (2021). THE IMPACT OF WORK-LIFE BALANCE ON MENTAL WELL-BEING OF REMOTE WORKING GENERATION Y ACADEMICIANS DUE TO THE COVID-19 PANDEMIC IN TURKEY. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 43(2),
5. ADA NESRİN, URFA AYŞE MERVE (2021). ÜNİVERSİTE MÜZELERİNİN MEVCUT DURUMU ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 79-100. (Yayın No: 7262093)
6. YÜCEOL NAZLI, CAN ESİN, ZEHİR CEMAL, URFA AYŞE MERVE (2021). COVID-19 DÖNEMİNDE E-TİCARET SEKTÖRÜ İNCELEMESİ VE STRATEJİ ÖNERİLERİ. *SOCIAL SCIENCE DEVELOPMENT JOURNAL*, 6(27), 353-367., Doi: 10.31567/ssd.458 (Yayın No: 7194889)
7. URFA AYŞE MERVE, CAN ESİN, YÜCEOL NAZLI (2021). Covid-19 Salgını Bağlamında Türkiye’de Turizm Sektörünün Swot Analizi. *Journal of Travel and Tourism Research*, 18, 22-50. (Yayın No: 7136004)
8. URFA AYŞE MERVE, CAN ESİN (2020). Kadın Akademisyenliğin Karanlık Yönü: Y Kuşağında Cam Tavan. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 6 (Yayın No:

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

1. CAN ESİN, MISIRLIOĞLU ELİF, URFA AYŞE MERVE (2022). HOFSTEDE’NİN SERBESTLİĞE KARŞI SINIRLILIK KÜLTÜR BOYUTUNA AİT ÖLÇEĞİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI. IX. Yıldız Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi (Özet Bildiri/Sözlü)
2. YÜCEL MUHAMMET FATİH, URFA AYŞE MERVE (2020). Virüs Çağına Hazır Olmak: Covid-19 Pandemisinde Ülkelerdeki Stratejik Kriz Politikaları. *International Marmara Social Sciences Congress (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)*(Yayın No:6813910)
3. CAN ESİN, URFA AYŞE MERVE (2019). University Museums Past, Present and Future: A Study on International University Museums Association Platform Congress Proceedings During 2014-2018. 6th International University Museum Association Congress (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:5985205)
4. ZEHİR CEMAL, CAN ESİN, URFA AYŞE MERVE (2018). Strategic Entrepreneurial Posture, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance Relationship in Family and Non-Family Businesses. *International Strategic Management Conference (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)*(Yayın No:4331082)
5. CAN ESİN, URFA AYŞE MERVE (2018). Dünya’da Kurulan İlk Üniversiteler: Müzeleri Ve Kurumsallaşma Çalışmaları. 5. UNIMUZED (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın
6. CAN ESİN, URFA AYŞE MERVE (2018). TÜRKİYE’DEKİ Y KUŞAĞI KADIN AKADEMİSYENLERDE CAM TAVAN SENDROMU: NİTEL BİR ÇALIŞMA. 6. ULUSLARARASI ÇİN’DEN ADRIYATİK’E SOSYAL BİLİMLER KONGRESİ (Özet
7. URFA AYŞE MERVE, ADA NESRİN, CAN ESİN (2017). "The Role of University Museums on the Corporate Image of Universities". 3 rd ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL SCIENCES AICSS 2017 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

C2. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

1. Uluslararası İşletme Yönetimi: Strateji, Davranış, İnsan Kaynakları, Bölüm adı:(Uluslararası İşletmecilikte Çevresel Altyapı) (2023)., URFA AYŞE MERVE, Beta, Editör: Can Esin, Berber Şayan, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 408, ISBN:978-625-423-313-5, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 8225267)

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. URFA AYŞE MERVE, CAN ESİN (2021). SANAL ÇALIŞMA ORTAMLARININ GETİRDİĞİ ZORLUKLAR: SANAL MESAFE KAVRAMI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(46), 10-23., Doi:

