

## ***Etnik Girişimci İşletmelerde Kurumsallaşma ve Belirsizlikten Kaçınma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma***

*A Study of Ethnic Entrepreneurs on Institutionalization and Uncertainty Avoidance*

Musa ŞANAL<sup>1</sup>  
Ali Furkan KAYA<sup>2</sup>

### **ÖZ**

Günümüzde işletmeler, esnek ve organik yapıya sahip oldukları ölçüde hayatta kalmaktadır. Bu değişimlere uyum sağlayabilme sürecinde, işletmeler için kurumsallaşma kilit bir rol oynamaktadır. Kurumsallaşma, işletmenin çevresel değişime duyarlılığı sonucunda gelişen ve bu değişime uyma çabalarıyla oluşan dinamik bir süreçtir. Bu çalışmada, kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesini sağlayan bileşenler olan formalleşme, ve profesyonelleşmenin, Hofstede'in kültürün boyutları çalışmasında yer alan belirsizlikten kaçınma bileşenine olan etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında Polonya'da faaliyetlerini sürdüren etnik girişimlerden Türk girişimciler özelinde 41 katılımcı ile yüz yüze görüşülerek anket formu aracılığı ile veriler toplanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etnik girişimcilik, kurumsallaşma, formalleşme, profesyonelleşme, belirsizlikten kaçınma

### **ABSTRACT**

Today, the sustainability of the businesses depend on the flexible and organic structures. In this process, institutionalization plays a key role to adapt to these changes. The effects of change and the efforts made by business firms to adopt themselves to the change is a process that facilitate the institutionalization. In this study, effects of formalization and professionalization which are the components that determine level of institutionalization to dimension of uncertainty avoidance which is stated in Hofstede's cultural dimensions study have been aimed. In the content of the study, data has been collected from 41 Turkish participants among ethnic entrepreneurs in Poland in person via questionnaires.

**Keywords:** Ethnic entrepreneurs, institutionalization, formalization, professionalization, uncertainty avoidance

Tür : Araştırma makalesi  
Gönderim tarihi : 10.05.2018  
Kabul tarihi : 31.05.2018

<sup>1</sup> Başlıca yazar, Öğr.Üyesi Dr., Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, [msanal77@hotmail.com](mailto:msanal77@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doktora öğrencisi, Varşova Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Polonya, [ali.furkan.kaya@gmail.com](mailto:ali.furkan.kaya@gmail.com)

## 1. Giriş

Küreselleşme bünyesinde bir takım tehditleri ve fırsatları barındıran bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, kendi ülkesi dışında başka ülkelerde yaşayan ve buralarda yatırım yapan farklı etnik kökenlere mensup göçmenlerin literatüre sunduğu etnik girişimcilik kavramı ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma kavramı ise değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için işletmelerin belirli standartları örgüte aktarması olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin bu süreçte varlıklarını sürdürebilmesi açısından iş ve faaliyetlerini bir takım kurallara bağlaması ve bunları yazılı hale getirmesi hayati derecede önemlidir.

Her geçen gün sayıları hızla artan etnik girişimlerin farklı pazarlarda ve sektörlerde faaliyetlerini sürdürmesi, literatürde etnik girişimlerle ilgili çalışmaların da artmasına neden olmuştur. Bu çalışmalar kapsamında etnik girişimci işletme sahiplerinin göç ettikleri ülkelerde çeşitli nedenlerle ticari faaliyetlerde bulunmaya başlaması ile kendi kültürleri ve buldukları ülkenin kültürel değerleri arasında bağlantılar kurarak işletmelerinin devamlılığını sağlamayı amaçladıkları görülmektedir.

Örgüt kültürü konusunda popülerliğini kaybetmeyen temel çalışmalardan biri, Geert Hofstede'in kültürün boyutları adlı çalışmasıdır. Bu çalışmada işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin (formalleşme ve profesyonelleşme), Geert Hofstede (1980)'in 40 ülkede 116 bin IBM çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada kültürleri; bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, dişillik-erkeksilik, belirsizlikten kaçınma ve daha sonra bu başlıklar arasına eklenen uzun dönem oryantasyonu (konfüçyan) olarak beş boyutta incelediği çalışmadan "belirsizlikten kaçınma" boyutu üzerine etkisi incelenmiştir.

## 2. Girişimciliğin Küresel Yüzü: Etnik Girişimcilik

Girişimcilik ekonomik bir değer olmasının yanı sıra, toplumsal ve kültürel bir kavramdır. Girişimciliğin en önemli yönü bir düşünüş yapısı olmasıdır. Bir kişinin, gerek bireysel gerekse toplumsal problemleri görebilmesi ve bu problemlere yenilikçi çözümler getirebilmesi girişimciliği ifade etmektedir. Buradan hareketle girişimciliğin problemlerin ekonomik kazanımlara çevrilebilmesi ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

Girişimciliğin öneminin artması, ekonomik ve sosyal gelişmeler açısından önemli bir noktada bulunmasıyla yakından ilişkilidir. Giderek artan girişimci faaliyetler, durgun ekonomileri harekete geçirmede büyük rol oynamakta ve yeni iş alanlarının oluşturarak istihdam sorunlarının çözümüne katkı sağlamaktadır. Teknolojik gelişmenin her geçen gün etkisini arttırmasında da girişimci faaliyetler önemli bir rol oynamaktadır.

Girişimcilik çok yönlü bir kavram olup, küreselleşen dünyada ortaya çıkan girişimciliğin alt boyutu etnik girişimciliktir. Bu bağlamda etnik girişimciliğin temelini oluşturan göçmenlik kavramını ele almak gerekmektedir. Göçmenler, sanayi toplumuna geçişle beraber ve daha sonrasında bilgi toplumu ile uzunca bir süre ileri

ekonomilerdeki iş hayatında ucuz işgücü olarak görülmüşler ve vasıfsız işçiler olarak nitelendirilerek çalışmışlardır. Boz (2007, s.9) da bir başka ifade ile bu süreci, zamanla göçmenlerin buldukları ülkenin koşullarına ayak uydurmaya başlamaları ve daha başka nedenlerin de etkisiyle, kendi işlerinin sahibi olmaya yönelmeye başladıkları gözlenmiştir şeklinde tanımlamıştır. Bunun sonucunda etnik girişimcilik kavramı ortaya çıkmıştır. Artık, batı dünyasında ve diğer ileri ekonomiler içerisinde göçmenler, sahibi oldukları girişimlerle kendilerinden daha çok söz ettirir hale gelmeye başlamıştır.

Volery (2007)'ye göre, etnik girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar, Weber (1930), Sombart (1914) ve Simmerl (1950)'in çalışmaları gibi klasik çalışmalara kadar uzanabilmektedir. Bu araştırmacılar etnik girişimciliği, başka bir ülkeye yerleşip ticaret yaparken sosyal ve dinsel kurullarla karşılaşan bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu noktada etnik işin, genelde bir girişimcinin etnik topluluğun diğer üyelerine hizmet vermeye ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya başladığı durumlarda ortaya çıkmakta olduğu ifade edilebilmektedir (Çesteneci, 2012, s.29).

### 3. Kurumsallaşan Etnik Girişimcilerin Belirsizliğe Tepkisi

Bu bölümde araştırmamızın temel iki değişkeni olan kurumsallaşma ve belirsizlikten kaçınma kavramları üzerinde durulacaktır. Kurumsallaşma kavramı, yönetim literatüründe büyük önem verilen bir kavram olarak görülmekte olup, özellikle aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin bir anahtarı olarak kabul edilmektedir. Belirsizlikten kaçınma ise, günümüz değişken koşullarında bir örgütün kurtulması gereken bir özellik olarak değerlendirilebilir.

#### 3.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşmayla ilgili literatür taraması yapıldığında birçok tanımlamalara ve analizlere rastlamak mümkündür. Kurumsallaşmanın anlaşılabilmesi için öncelikle kurum kavramına değinmekte yarar vardır. North (1990)'a göre kurumlar, günlük hayatta kurullar koyarak belirsizliği azaltan, bireylerin tercihlerini belirleyip sınırlandıran ve insan etkileşimi için bir rehber niteliği taşıyan unsurlardır. Örneğin; sokakta selamlaşırken, otomobil kullanırken, borç para isterken, bir iş kurarken gibi günlük hayatta çok sık rastladığımız işlemlerin nasıl yapılacağını bilmesi veya kolayca öğrenilebilmesi kurumların bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla kurumların, bir kavram ve yapıdan ibaret olduğu ve toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri ifade ettikleri söylenebilir.

Yazıcıoğlu(2008, s.43)'na göre, kurumsallaşma; bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurullar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesidir. Bu durumda, işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli

gelişme söz konusudur. Kurumsallaşmayı oluşturan temel bileşenlerin arasında formalleşme ve profesyonelleşme yer almaktadır.

### 3.1.1. Formalleşme

Formalleşme ile örgüt eylemleri, kurallar standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonu sağlanır. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceği belirlenir. Örgütün kurumsallaşmasında önemli yeri olan formalleşme, örgüt eylemlerinin bireysellikten uzaklaştırılıp belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bunun sonucunda da çalışanların neyin nasıl yapılacağını bilmeleri sağlanır ve örgüte istikrar kazandırılır. Formalleşen örgütlerin eylemlerinde belirlilik bulunmaktadır. (Şanal, 2011, s.41; Apaydın, 2008, s.123).

### 3.1.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşmenin kelime anlamı; örgütleri oluşturan bütün çevredeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengelerinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışıdır. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için “İyi olan nedir?” sorusunun üzerine yoğunlaşarak ve yeri geldiğinde de aile politikalarını görmezden gelebilen kişiler olarak tanımlanmaktadırlar (Barnes ve Hershon,1994, s.379). Bu bağlamda profesyonelleşmeyi, yalnızca aile bireyleri dışındaki kişilerin işletmelerde önemli noktalarda görevlendirilmesi olarak değil, ayrıca aile içerisinde bireylerin de bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda görev almaları olarak da özetleyebiliriz. Ayrıca işletmelerin profesyonelleşme derecelerini belirleyen en önemli göstergelerden biri, profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

## 3.2. Hofstede’ e Göre Kültürel Boyutlar

Hofstede, çalışmalarını 1960’lı ve 70’li yıllarda IBM firmasının dünyanın farklı noktalarındaki çalışanları üzerinde yaptığı anketlerle şekillendirmiştir. Teori ilk ortaya atıldığı zaman 4 farklı boyut içermekte olup, sonraları bu boyutlara iki adet yeni boyut eklenmiştir (Sargut, 1994; Wasti, 1995; Erdem, 1996; Şeker, 2016)

1. Güce uzaklık endeksi (Power distance index, PDI): Bir toplumda güç dağılımı üzerine yoğunlaşan bu endeks, güç dağıtımını ile ilgili düşünceleri sorgular ve gücün eşit mi yoksa dengesiz mi dağıtıldığı şeklinde iki uçtan hangisine daha yakın olduğunu bulmayı hedefler. Aslında güce yakın olanların gücün eşit dağıtıldığını savunması ve güce uzak olanların gücün adil dağıtılmadığını savunması, toplumdaki güce uzaklığı anlatmaktadır. Bu bağlamda güce yakın toplumlarda müzakere kültürünün gelişmiş olması ve demokratik ortama daha açık olmaları savunulabilir.
2. Bireysellik (Individualism , IDV): Topluma bireylerin ne kadar dahil olduklarını ölçmek için kullanılır. Bireysellik kavramının yüksek olduğu toplumlarda, bireysel menfaat ve hedeflerin toplumsal menfaat ve hedeflerden

önde geldiği söylenebilir. Kişilerin kendilerini birey olarak mı grubun üyesi olarak mı hissetmeleri indeksin temel iki ucunu oluşturmaktadır.

3. Belirsizlikten kaçınma endeksi (Uncertainty avoidance index, UAI): Bir toplumun belirsizliğe karşı ne kadar hoş görüşü olduğunu gösteren endekstir. Belirsizliği kabul etme kapasitesi düşük toplumlarda herhangi bir belirsizliğe karşı kaygı yüksektir ve bu kaygıdan kaynaklı olarak her durumu belirli hale getiren kurallar konulması veya çözümler üretilmesi beklenir. Bununla birlikte yüksek orandaki belirsizlikleri kabul edebilen toplumların kültürel ilişkilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu kültürler değişime daha açıktır ve yeni kültür ve yeni fikirlere saygı gösterme seviyeleri daha yüksektir. Hofstede'in, kültürün boyutlarını içeren araştırmasının sonucunda, toplumların bazıları yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan (örneğin: Yunanistan, Japonya, Fransa, Türkiye), bazıları ise belirsizliğe yüksek tolerans gösteren toplumlar (örneğin: Danimarka, İngiltere, İsveç) olarak belirlenmiştir. Türk toplumuna yönelik daha sonra yapılan diğer araştırmalar da toplumda belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğunu desteklemektedir.
4. Erkeklik (Masculinity, MAS). Cinsiyetler arasındaki rollerin duygusal olarak nasıl dağıtıldığını belirleyen endekstir. Erkeksi toplumlarda değerler daha çok rekabet, güç ve somut nesnelere üzerine kuruludur. Buna karşılık kadınsı topluluklarda değerler daha çok ilişkiler, hayat kalitesi ve duygular üzerine kuruludur. Kadınsı topluluklarda kadın veya erkek cinsiyetinin bir önemi yoktur ve bireylere eşit olarak davranılmaktadır. Literatürde bazı topluluklar veya kültürel geçmişten gelen okuyucuları rahatsız etmemek için "erkeksi" veya "kadınsı" topluluk yerine "sayısal hayat" (erkeksi) ve karşıtı olarak da "kaliteli hayat (kadınsı)" kavramları da kullanılmaktadır.

Hofstede bu 4 boyuta ilk başta uzun /kısa dönem boyutunu bundan sonra da 2010 yılında heveslilik ve kısıtlılık boyutunu eklemiştir.

5. Uzun dönem odaklılık (Long Term Orientation LTO) : Literatürde Konfiçyus dinamikliği olarak da geçen kavram, toplumların uzun veya kısa vadeli beklenti, hedef veya planları olmasına göre ölçülmektedir. Uzun dönem odaklı toplumlarda gelecekle ilgili planlarda çıkarıcı davranış görülürken, kısa dönem odaklı topluluklarda gelecekte çok geçmiş ve şimdiye odaklanma söz konusudur. Örneğin para biriktirmek, kalıcı olmak veya çıkarları uğruna uyum sağlamak uzun dönemli toplumlarda söz konusuysen, kısa dönemli toplumlarda geçmişten gelen geleneklere saygı veya şu andaki toplumsal sorumlulukların ne kadar yerine getirildiği gibi parametreler önem taşımaktadır.
6. Heveslilik ve kısıtlılık (Indulgence versus restraint, IVR): Bir topluluğun heva ve heveslerini ne kadar kontrol altında tutabildiklerini ifade etmektedir. Hevesli toplulukların bu anlamda kendilerini özgür bıraktıkları söylenebilir. Hayattan zevk almak veya eğlenmek gibi faaliyetleri birer doğal insan davranışı olarak ele alırlar. Kısıtlılık halindeki topluluklarda ise insani zevklerin ve heveslerin katı kurallar tarafından kontrol edildiği görülebilir. Örneğin güney Amerika toplulukları oldukça hevesli topluluklarken Kuzey

Amerika ve batı avrupada heves ve rahata düşkünlüğün azaldığı, orta doğuya bakıldığında islami kurullarla birlikte kısıtlılığın artmaya başladığı ve özellikle uzak doğuda kısıtlılığın çok daha yüksek seviyelere çıktığı söylenebilir.

Bu çalışmada, etnik girişimci işletmelerde belirsizlikten kaçınma derecesinin incelenmesindeki temel neden, günümüz küreselleşen dünyasında değişimin getirdiği belirsizliktir. Etnik girişimci işletmelerin belirsizliği daha derinden hissettiği öngörülmektedir.

#### 4. Yöntem ve Bulgular

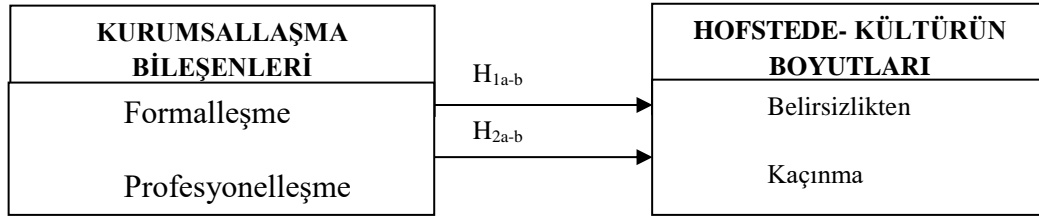
Etnik girişimci işletmelerin, kurumsallaşma düzeylerinin belirsizlikten kaçınma düzeyi üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik olan çalışmanın bu bölümünde, öncelikle yöntem kısmında araştırma modeline ve hipotezlere daha sonra araştırma bulgularına yer verilecektir.

##### 4.1. Araştırma Yöntemi

Polonya'da ticari faaliyetlerini sürdüren etnik girişimci işletmelerimizin kurumsallaşma düzeylerinin belirsizlikten kaçınma düzeyi üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik olan çalışmanın bu bölümünde, öncelikle araştırma modeline ve hipotezlere yer verilecektir.

##### 4.1.1. Araştırma Modeli

Etnik girişimci işletmelerin formalleşme ve profesyonelleşme düzeyleriyle belirsizlikten kaçınma ilişkisini ele alan ölçekler incelenip, yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Bu inceleme sürecine dair araştırma modeli şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

##### 4.1.2. Hipotezler

Kuramsal açıklamalar kısmında kısaca değindiğimiz üzere, Apaydın (2008)'in tanımladığı üzere, işletmelerdeki yapılan eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi süreci, formalleşme terimi ile ifade edilir (Apaydın, 2008, s.113). Formalleşme ile

belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek adına oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H<sub>1a</sub>: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Barnes ve Hershon (1994)'a göre profesyonelleşme, kelime anlamı olarak örgütü oluşturan bütün çevredeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengelerinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışı olarak tanımlanmıştır (Karavardar, 2011, s.161). Bu çalışmada profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>2a</sub>: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

#### 4.2. Araştırma Bulguları

Bu kısımda kullandığımız ölçeklerin maddeleri ve ortalamaları verilecektir. Formalleşme düzeyini ölçebilmek adına oluşturulan ilk 4 maddenin ilk 3'ü Wallace (1995)'dan, diğeri de Miller (2003)'dan alınmıştır (Şanal, 2011, s.71). Bu veriler kullanılan ölçeklerin araştırmaya uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 1. Formalleşme Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları

No		Ortalama	Standart sapma
1	Firmamızda güvenlik ve çalışma şartları gibi konuları içeren bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	2,88	1,12
2	Firmamızda çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	2,90	1,18
3	Firmamızda prosedürleri ve sabit kuralları içeren el kitapçığı bulunmaktadır.	3,07	1,08
4	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	2,49	1,00

Profesyonelleşme ölçeğinin maddelerinden ilk dört adedi Apaydın (2007), son iki adedi Reid ve Diğerleri (1999) tarafından geliştirilmiştir (Şanal, 2011, s.73).

Tablo 2. Profesyonelleşme Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları

No		Ortalama	Standart sapma
1	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre terfi alırlar.	1,98	0,76
2	Firmamızda uzmanlaşma vardır.	2,00	0,77
3	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	2,20	1,01
4	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	1,85	0,85
5	Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.	2,56	1,12
6	Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir.	2,59	1,14

Tablo 3.'de formalleşme ve profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma ölçeğinin Cronbach Alfa'sı verilmiştir. Tabloda yer alan değerler araştırmanın gerçekleştirilmesi için yeterince güvenilir ölçekler kullanıldığını göstermektedir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe Ait Faktörlerin Cronbach Alfa Değerleri

Faktörler	İlgili Maddeler	Madde sayısı	Örneklem sayısı	Cronbach Alpha
Formalleşme	1,2,3,4	4	41	0,894
Profesyonelleşme	14,15,16,17,18,19	6	41	0,886
Belirsizlikten Kaçınma	s.15, s.18, s.21, s.24	4	41	0,697

#### 4.2.1. Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Formalleşme ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek adına yapılan ANOVA testi sonucu Tablo 4.'de verilmiştir.

Tablo 4. Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalamaları	F	P
Gruplar içi	23,146	18	1,286	2,106	,049
Gruplar arası	13,431	22	,610		
Toplam	36,576	40			

Tablo 4'de görüldüğü üzere, yapılan ANOVA testi sonuçlarında, belirlenen değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklılık olabilmesi için, istatistiki açıdan güvenilirlik değerlerini sağlayabilmesi adına p değerinin %5(,05) anlamlılık düzeyinin altında bir değer alması beklenmektedir. Dolayısıyla katılımcıların formalleşme düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki p değeri ,049 düzeyinde olup, ,05 ten küçük



olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmeler için formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilen Formalleşme ile Belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin yönünün ve derecesinin tespit edilebilmesi için Tablo 5.'de görülen çoklu regrasyon analizi yapılmıştır

Tablo 5. Formalleşme Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	P
(Sabit)	208,156	28,16		7,392	0
Formalleşme Düzeyi	-22,252	14,416	-0,337	-1,544	0,031

R:0,893 R<sup>2</sup>: 0,797 ve F: 8,307 p:0,000<0,05  
Bağımlı Değişken: Belirsizlikten Kaçınma ve Bağımsız Değişkenler:Profesyonelleşme Düzeyi, Formalleşme Düzeyi

Formalleşme Düzeyi'ne ait B değerinin, -22,252 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer söz konusu bağımsız değişkende gözlemlenecek 1 birimlik değişimin bağımlı değişken üzerinde 22,252 birimlik negatif yönde bir değişime neden olacağını göstermektedir. Özetle formalleşme düzeyi arttıkça firmalarda çalışanlara düşecek görevler netleşip, belirsizlikler azalacağı için koordinasyon kolaylaşacak ve rol çatışmalarının azalmasına neden olacaktır. Tüm bu verilerin ışığında;

“H<sub>1a</sub>: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

“H<sub>2b</sub>: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.2.1. Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Tablo 6'da profesyonelleşme bileşeni ile belirsizlikten kaçınma arasındaki veriler yer almaktadır.

Tablo 6. Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Gruplar içi	17,205	18	,956	4,196	,001
Gruplar arası	5,012	22	,228		
Toplam	22,217	40			

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde, belirlenen değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklılık olabilmesi için, istatistiki açıdan güvenilirlik değerlerinin sağlanabilmesi, p değerinin %5(,05) anlamlılık düzeyinin altında bir değer alabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla bu noktada katılımcıların profesyonelleşme düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki p değeri ,001 düzeyinde olup, ,05 ten küçük olduğu için

istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmeler için profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilen Profesyonelleşme düzeyi ile Belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin yönünün ve derecesinin tespit edilebilmesi için Tablo 7’deki çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 7. Profesyonelleşme Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	P
(Sabit)	208,156	28,16		7,392	0
Profesyonelleşme Düzeyi	-16,587	27,413	-0,196	-0,605	0,044

R:0,893 R<sup>2</sup>: 0,797 ve F: 8,307 p:0,000<0,05  
Bağımlı Değişken: Belirsizlikten Kaçınma ve Bağımsız Değişkenler: Profesyonelleşme Düzeyi, Formalleşme Düzeyi

Tablo 7.’deki veriler incelendiğinde;

“H<sub>2a</sub>: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

“H<sub>2b</sub>: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç

Araştırmada formalleşme ve profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Her iki değişkenin artışı belirsizlikten kaçınma düzeyini azaltmaktadır. Bu durum hedeflerine bağlı bir yapı için avantaj olarak sayılabilirken, sürekli değişen ve belirsizlik içinde olan günümüz şartları açısından dezavantaj olarak görülebilir. Burada önemli olan örgütün formalleşip profesyonelleşirken, esnekliğini yitirmemesi ve değişime açık olmasıdır. Bunu sağlamak için örgütteki yöneticilerin her yönlü iletişime açık olup, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerekir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı, birçok etnik gruba ev sahipliği yapan Polonya’da sadece Türk işletmeler ile yürütülmesi ve bu ülkede Varşova Ticaret Müşavirliği’ne kayıtlı olarak faaliyet gösteren Türk işletmeler ile yapılmış olmasıdır. Çalışmanın kapsamının genişletilebilmesi ve kısıtların ortadan kaldırılması adına gelecekte yapılacak olan çalışmalara öneri olarak, Polonya’da ve diğer ülkelerde faaliyetlerini sürdüren farklı etnik kökenlere sahip işletmeler üzerine de uygulanarak, kurumsallaşmanın formalleşme ve profesyonelleşme düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki anlamlılığın daha detaylı ve farklı yönleriyle ölçülebileceği ve böylelikle daha sağlıklı ve daha genellenebilir bilgilere ulaşarak karşılaştırmalar yapılabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma sonucunda, etnik girişimcilik kavramının gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler için ne kadar önemli bir konumda olduğundan bahsedilmiştir. Bu noktada etnik girişimciliğin temelini oluşturan modellemelerin, formalleşme ve profesyonelleşme düzeyine etkileri ve dolayısıyla kültür boyutlarına etkilerinin araştırılması, gelecek çalışmalara öneri olarak sunulmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Barnes, L.B. ve Hershon, S.A. (1994). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 7 (4), 377-392.
- Boz, H. (2007), Etnik Türk Kökenli Girişimciler Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya).
- Çestenceli, Y. (2012). Göçmenlik Olgusunun Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya).
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, S.157-179.
- Volery, T. (2007), Ethnic Entrepreneurship: A Theoretical Framework, Edited By: Leo – Paul Dana, Handbook Of Research On Ethnic Minority Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing. s.30-41.
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. *Pusula Dergisi*, 2, 42-43.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, (Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Apaydın, Fahri (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7.
- Yazıcıoğlu İ., ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 502.
- Sargut, A. S. (2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, *Genişletilmiş 2. Baskı, İmge Kitabevi*, Ankara, 2001, s.183.

- Erdem, F. (2001). Giriřimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kùltürel Yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi*, 1(2), 43-61.
- North, D.C. (1990). An introduction institutions and institutional change, *Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University, 1 (3), 3–26.
- şeker ř. E., 2016, MIS (Management Information Systems), Yönetim Biliřim Sistemleri (YBS) ve İşletme Enformatięi (YBSİE) Kavramlarının anlatıldığı ansiklopedik sözlük <http://mis.sadievrenseker.com/2015/03/hofstedenin-kulturel-boyutlar-teorisi-hofstedes-cultural-dimensions-theory/>