**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

# ETNİK GİRİŞİMCİ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA DERECELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: POLONYA ÖRNEĞİ

**ALİ FURKAN KAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2015**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

# ETNİK GİRİŞİMCİ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA DERECELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: POLONYA ÖRNEĞİ

**ALİ FURKAN KAYA**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ**

**Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Servet ÖNAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2015**

**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Başkan : Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL**

**(Danışman)**

**Üye : Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Servet ÖNAL**

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

…/…/2015

Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL

Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

**ETİK BEYANI**

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 21 / 07 / 2015

İMZA

Adı Soyadı

Ali Furkan Kaya

# ÖZET

## ETNİK GİRİŞİMCİ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA DERECELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: POLONYA ÖRNEĞİ

**ALİ FURKAN KAYA**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL**

**Temmuz 2015, 93 sayfa**

Günümüzde işletmeler hızla değişen çevre koşullarına adapte olabildikleri ölçüde hayatta kalmaktadır. Bu değişimlere uyum sağlayabilme sürecinde, işletmeler için kurumsallaşma işletmeler için kilit bir rol oynamaktadır. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerini; insan etkisinden sıyrılarak sistematikleştirilmesi ve standartlara kavuşturulması belirlemektedir.

Bu çalışmada, kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesini sağlayan bileşenler olan formalleşme, profesyonelleşme, özerklik, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve tutarlılık bileşenlerinin, 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. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre kurumsallaşmanın bileşenlerinden olan formalleşme, profesyonelleşme, özerklik ve tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken; şeffaflık ve sosyal sorumluluk bileşenleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etnik girişimci, kurumsallaşma, kültür, belirsizlikten kaçınma.

# ABSTRACT

## A RESEARCH ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONALIZATION LEVEL AND UNCERTAINTY AVOIDANCE OF ETHNIC ENTREPRENEURS IN POLAND

**ALİ FURKAN KAYA**

**Master Thesis, Department of Business Administration**

**Supervisor: Musa ŞANAL**

**July 2015, 93 pages**

Companies manage to survive under the extent of their rapid adaptation abilities to changing conditions. In the process of adaptation, institutionalization has a key role for companies. Systematizing and standardizing all the processes while grazing human factor determines the level of institutionalization.

In this study, effects of formalization, professionalization, autonomy, social responsibility, transparency and consistency 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.

According to results of the study, it has been found that formalization, professionalization, autonomy and consistency have a significant relationship with level of uncertainty avoidance while transparency and social responsibility have no significant relationship with level of uncertainty avoidance.

**Keywords:** Ethnic entrepreneur, institutionalization, culture, uncertainty avoidance.

# ÖNSÖZ

İnsanlık tarihinin başlangıcından bugüne göç kavramı, tarihi şekillendiren en önemli olgulardan biri olmuştur. Çeşitli sebeplerle doğdukları ülkelerden göç etmek durumunda olan insanlar, göç ettikleri ülkelerde ticari faaliyet yürütmeye başlamışlar ve buna bağlı olarak da etnik-göçmen girişimcilik kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, etnik girişimler sınıfında yer alan Türk kökene sahip girişimlerin, günümüz rekabetçi piyasalarında hayatta kalabilmek adına çok önemli bir etken olan kurumsallaşma faaliyetlerini ve bu çalışmaların örgüt kültürünün bir parçası olan belirsizlikten kaçınmaya etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu araştırma ile literatürde etnik girişimcilik kültürü üzerinde sayısı hayli az olan çalışmalara yeni birini katarak katkıda bulunabilmek hedeflenmiştir.

Çalışma boyunca, ilgisini, bilgisini, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen başta danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL'a, katkıları, tavsiyeleri ve her aşamadaki yapıcı rolü için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Değerli bilgileri ve yönlendirmeleriyle ufkumu açan, tezimin belirli safhalarında bilgisini ve desteğini tereddüt etmeden sunan Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ'a ve Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL'a minnettarım. Ayrıca bu çalışmamda yapıcı eleştiri ve önerileriyle katkı sağlayan saygıdeğer jüri üyesi hocam Yrd. Doç. Dr. Servet ÖNAL'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bütün öğrenim hayatım boyunca her adımda ve bütün kararlarımda sonsuz desteğini sunan başta annem Nurdan KAYA'ya, çalışmanın her aşamasında destekleri ile yanımda olan değerli arkadaşlarım Önder Ziya PAYLAR'a ve Murat OTURAKÇI'ya, çalışmamı gerçekleştirebilmemi sağlayan ve desteklerini esirgemeyen Varşova Ticaret Başmüşaviri Koray AKGÜLOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak araştırma süresince Polonya-Türkiye İşadamları Derneği (POTİAD)'ne katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bu çalışma SYL-2015-3549 numaralı proje çerçevesinde Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'nce desteklenmiştir.

Ali Furkan KAYA

# İÇİNDEKİLER

**Sayfa**

**ÖZET.....iv**

**ABSTRACT.....v**

**ÖNSÖZ.....vi**

**KISALTMALAR.....xi**

**TABLOLAR LİSTESİ.....xii**

**ŞEKİLLER LİSTESİ.....xiv**

**EKLER LİSTESİ.....xv**

**BÖLÜM I**

**GİRİŞ**

1.1. Araştırma Problemi……. .....1

1.2. Araştırmanın Amacı.....2

1.3. Araştırmanın Önemi ..... .....2

1.4. Çalışmanın Kısıtları ve Sınırlılıklar…….....3

**BÖLÜM II**

**KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

2.1. Girişimcilik Girişimciliğin Önemi…….....4

2.2. Etnik Girişimcilik.....7

2.2.1. Etnik Girişim Sahipliği Modeli.....9

2.2.2. Etnik Girişimciliğe Farklı Yaklaşımlar.....10

**Sayfa**

2.2.2.1. İki Arada Kalan Azınlıklar.....11
2.2.2.2. Kültürel Yaklaşım.....11
2.2.2.3. İtici (Push) ve Çekici (Pull) Faktörler.....12
2.2.2.4 Piyasa Boşluğu (Niş Ekonomi).....12
2.2.2.5 Tepki Modeli.....13
2.2.2.6 Yerleşim.....13
2.2.2.7. Endüstriyel Yapı.....14
2.2.3. Etkileşim Modeli.....14
2.2.4. Karma Yerleşiklik Yaklaşımı.....16
2.2.5. Etnik Girişimcilik Sürecinin Gelişim Aşamaları.....16
2.2.6. Etnik Girişimciliğin Farklı Kesimler İçin Sağladığı Yararlar.....18
2.3. Kurumsallaşma Kavramı.....19
2.3.1. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri.....22
2.3.1.1. Formalleşme.....22
2.3.1.2. Profesyonelleşme.....23
2.3.1.3.Sosyal Sorumluluk.....24
2.3.1.4. Tutarlılık.....24
2.3.1.5. Özerklik .....25
2.3.1.6. Şeffaflık.....25
2.4. Hofstede'e Göre Kültürel Boyutlar.....26
2.4.1. Güç Mesafesi .....26
2.4.2. Bireycilik ve Toplumculuk.....28
2.4.3. Erkeksilik ve Dişillik.....29
2.4.4. Uzun Dönem Oryantasyonu.....29
2.4.5. Belirsizlikten Kaçınma.....30

## BÖLÜM III

## YÖNTEM

**Sayfa**

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler…….....35

3.1.1. Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki…….....37

3.1.2. Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki .....37

3.1.3. Sosyal Sorumluluk İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki …..37

3.1.4. Tutarlılık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki …….....38

3.1.5. Özerklik İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki …….....38

3.1.6. Şeffaflık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki …….....39

3.2. Örneklem Seçimi…….....39

3.3. Verilerin Toplanması…….....41

3.4. Güvenilirlik Analizleri…….....52

3.5. Anketlerin Dağılımı ve Dönüş Oranı…….....53

3.6. Verilerin Analiz Yöntemi …….....53

3.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri…….....54

## BÖLÜM IV

## BULGULAR

4.1. Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki…….....59

4.2. Özerklik İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki…….....59

4.3. Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki…….....60

4.4. Şeffaflık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki…….....61

4.5. Sosyal Sorumluluk İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki…….....62

4.6. Tutarlılık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki…….....62

4.7. ANOVA Analizi Sonuçları…….....63

4.8. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları…….....64

## BÖLÜM V

## TARTIŞMA VE YORUM

**Sayfa**

5.1. Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....71

5.2. Özerklik İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....72

5.3. Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....73

5.4. Sosyal Sorumluluk İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....75

5.5. Tutarlılık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....76

5.6. Şeffaflık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....77

## BÖLÜM VI

## SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç……..…….....79

6.2. Öneriler……..…….....80

6.3. Çalışmanın Literatüre Katkısı.....81

KAYNAKÇA…….....82

EKLER…….…….....88

ÖZGEÇMİŞ…….....93

# KISALTMALAR

**ANOVA:** Varyans Analizi

**KMO:** Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) Uygunluk Ölçüsü

**SD:** Serbestlik Derecesi

**TUSİAD:** Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği

**UAI:** Belirsizlikten Kaçınma İndeksi

**VSM:** Değer Araştırma Modülü

# TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa**

**Tablo 1.** Klasik İktisatçılara Göre Başarılı Girişimcinin Belirleyenleri.....5

**Tablo2.** Girişimcilerin Temel Özellikleri.....6

**Tablo3.** Faktör Analizi Sonuçları.....43

**Tablo 4**. Kurumsallaşma Değişkeni İçin Bartlett Testi Sonuçları…….....45

**Tablo 5.** Kurumsallaşma Korelasyon Matrisi.....46

**Tablo 6.** Formalleşme Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları ..... ...47

**Tablo 7.** Özerklik Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları ..... ...48

**Tablo 8**. Profesyonelleşme Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları ..... ...48

**Tablo 9.** Şeffaflık Ölçeği Maddeleri Ve Ortalamaları..... ...49

**Tablo 10.** Sosyal Sorumluluk Ölçeği Ve Maddeleri ..... ...50

**Tablo 11.** Tutarlılık Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları ..... ...50

**Tablo 12.** Belirsizlikten Kaçınma (UAI) Boyutuyla İlgili Sorular ..... ...51

**Tablo 13.** Araştırmada Kullanılan Ölçeğe Ait Faktörlerin Cronbach Alfa Değerleri.....52

**Tablo 14**. Kurumsallaşma- Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği Cronbach Alfa Değeri.....53

**Tablo 15.** Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular …….....55

**Tablo 16.** Şirketlerin Çalışan Sayıları, Yaşları ve Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....57

**Tablo 17.** Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki……....59

**Tablo 18.** Özerklik İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki ……..60

**Tablo 19.** Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki.....60

**Tablo 20.** Şeffaflık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki …….....61

**Tablo 21.** Sosyal Sorumluluk İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki.....62

**Tablo 22.** Tutarlılık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki .....63

**Sayfa**

**Tablo 23.** ANOVA Analizi Sonuçları Tablosu.....64

**Tablo 24.** Kurumsallaşma Bileşenlerinin Belirsizlikten Kaçınma Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....65

**Tablo 25.** Hipotez Sonuç Tablosu…….....78

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa**

**Şekil 1.** Etnik Girişim Sahipliği Modeli.....9

**Şekil 2.** Etkileşim Modeli.....15

**Şekil 3.** Araştırma Modeli.....35

**Şekil 4.** Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....36

**Şekil 5.** Değişkenler Arasındaki İlişkinin Yönü ve Derecesinin Araştırılması İçin Oluşturulan Model ve Hipotezler.....65

# EKLER LİSTESİ

**Sayfa**

**EK 1.** Anket Formu ..... 97

**EK 2.** Özgeçmiş ..... 102

# BÖLÜM I

# GİRİŞ

Küreselleşme süreci çalışma imkânlarını sınırlamakla beraber yeni fırsatlar da ortaya çıkarmaktadır. Farklı etnik kökenlere mensup göçmenlerin, göç ettikleri ülkelerde değişik nedenlerden ötürü kendi işinin sahibi olmaya yönelmeleri ile 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 bunların yazılı hale getirmesi hayati derecede önemlidir.

Kurumsallaşma bir diğer ifade ile örgüt kültürünü, başarıyı ve başarısızlığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. 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 bulundukları ülkenin kültürel değerleri arasında bağlantılar kurarak işletmelerinin devamlılığını sağlamak durumundadırlar.

Örgüt kültürü konusu kapsamında yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu alanda popülerliğini kaybetmeden geçerliliğini her geçen gün artıran Geert Hofstede'in kültürün boyutları adlı çalışması temel alınmıştır. Bu bağlamda çalışmada işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin, 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.

## 1.1. Araştırma Problemi

Küreselleşme süreci çalışma imkânlarını sınırlamakla beraber yeni fırsatlar da ortaya çıkarmaktadır. Farklı etnik kökenlere mensup göçmenlerin, göç ettikleri ülkelerde değişik nedenlerden ötürü kendi işinin sahibi olmaya yönelmeleri ile 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 bunların yazılı hale getirmesi hayati derecede önemlidir.

İşletmelerin sağlıklı büyümesi ve sürekliliğinin sağlanması açısından kurumsallaşma sürecinin iyi bir şekilde planlanması, anlaşılması ve uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle Polonya'daki Türk işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri açısından ne düzeyde oldukları ve bu noktada belirsizliklere karşı nasıl bir duruş sergiledikleri araştırılmıştır.

### 1.2. Çalışmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı Polonya'da faaliyet gösteren Türk işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ulusal yazınımızda etnik girişimci işletmeler üzerine yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için hâlihazırda yazında bulunan ölçekler tespit edilerek yeni bir ölçek oluşturulacaktır. Literatür taraması sonucunda kurumsallaşma için bileşenleri; Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik ve Şeffaflık olarak 6 ana başlık altında toplanarak, belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile öncelikle arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, daha sonrasında araştırmanın ikinci bölümünde ise aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilen bileşenlerin ilişkilerinin yönü ve etki derecesini inceleyebilmek amaçlanmıştır.

### 1.3. Çalışmanın Önemi

Girişimci sınıfının oluşması ve girişimci kültürünün yerleşmesi için artık ülkeler ve şehirler yarış halindedir. Üniversitelerde ve orta öğretimlerde girişimcilik dersleri okutulmakta, şirket kurmanın önündeki bürokratik engeller kalkmaktadır. Ulusal ve uluslararası kongre ve sempozyumlar düzenlenmektedir. Çeşitli fon ve destekler sağlanarak girişimciler desteklenmektedir. Girişimciliğe destek veren kuruluşların sayısı da bu ölçüde gittikçe artmaktadır.

Küresel ve ulusal ölçekte rekabet hızı artan, iletişim hızının daha da önem kazandığı ve işletmelerin değişen koşullara karşı ayakta kalabilme yarışında olduğu

piyasa ekonomisinde göçmenlerin gittikleri ülkelerde sahibi oldukları girişimlerle beraber popülerliği gittikçe artan etnik girişimcilik literatürü üzerine çalışmalar da hız kazanmaktadır. Ancak bu noktada araştırma konusu üzerine yapılan literatür taramasında daha önce etnik girişimci işletmelerin üzerine kurumsallaşma düzeyini ve bu düzeyin belirsizlikten kaçınma boyutu ile bağlantısını araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle Polonya'ya göç etmiş Türk girişimciler tarafından kurulan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin, Hofstede'in "Kültürün Boyutları" çalışmasında ele aldığı "Belirsizlikten Kaçınma" boyutu üzerine etkisi araştırılmıştır.

### 1.4. Çalışmanın Kısıtları ve Sınırlılıklar

Avrupa Birliği'ne katılması süreci ile ekonomik büyüme konusunda ivme kazanan ve güncel yatırımlar açısından birçok Avrupa ülkesi ile yarışan Polonya, farklı sektörlerde Türk girişimciler gibi uluslararası ölçekli girişimci işletmelere de ev sahipliği yapmaktadır. Araştırmamızın kısıtlarını üç ana başlık altında toplamak gerekirse bunlardan ilki, araştırmanın birçok etnik gruba ev sahipliği yapan Polonya'da sadece Türk etnik kökene sahip işletmeler üzerine yürütülmesidir. Küreselleşen dünyada ekonomik ortaklıklar çerçevesinde kurulan organizasyonlar ve birçok uluslararası anlaşma dâhilinde gittikçe önemini yitiren ülke sınırları nedeniyle, doğal bir süreç olarak birçok farklı etnik gruba girişimciler ticari faaliyetlerde bulunmaktadır. Araştırma kapsamında ikinci kısıt ise, bu ülkede çalışmanın sadece Türkiye Cumhuriyeti Varşova Büyükelçiliği'ne bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Varşova Ticaret Müşavirliği'ne kayıtlı olarak çalışan işletmeler ile yapılacak olmasıdır. Son olarak araştırma sürecini etkileyen üçüncü kısıt ise, ticari faaliyet gösteren işletmelerin hepsiyle yapılan çalışma kapsamında yüz yüze görüşme yöntemine bağlı olarak zaman sıkıntısından kaynaklı araştırmaya katılım isteksizliğinin oluşmasıdır.

# BÖLÜM II

# KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle, yapılan literatür taramaları sonucunda araştırma konusunun örneklemini oluşturan etnik girişimcilik kavramından bahsedilecektir. Sonrasında ise işletmeler için hayati önem taşıyan kurumsallaşma olgusu açıklanıp, Hofstede'in belirlediği kültürün boyutları ele alınacaktır.

## 2.1. Girişimcilik ve Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik sadece bir ekonomik değer değil aynı zamanda, toplumsal ve kültürel bir kavramdır. Girişimcilik her şeyden önce ve en önemlisi bir düşünüş yapısıdır. 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 rol oynamaktadır.

Girişimcilik kavramını net bir çerçeve içerisinde tanımlayabilmek oldukça zordur. Akpınar (2009)'a göre girişimci ve girişimcilik, işletme, iktisat ve sosyoloji gibi alanların ilgisine konu olan bir kavramdır. Köken olarak Latince "intare" kökünden gelen girişimci kavramı, İngilizcede "enter" giriş ve "pre" ilk, "entrepre-neur" ilk girişen, Fransızca olarak "iş yapan" anlamına gelen "entreprendre" ; Güney (2008)'e göre ise Türkçe 'de "üstlenmek" anlamına gelen bir fiili ifade eder. Bu tanım zamanla değişip, gelişerek ve özellikle 20.yüzyılda daha çok risk alma, yeniliklere ayak uydurma, güncel fırsatları kaçırmama ve bütün bunların hayata geçirilme süreci olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Bu tanımdan da açıkça anlaşıldığı üzere, girişimcilik sadece kişinin kendi işini kurması değil, mevcut işinde değişikliklere gitmesi veya yeni bir sektöre açılması olarak da tanımlanabilmektedir (Boz, 2007, s.5).

Müftüoğlu (2004)'na göre girişimcilik, her ne pahasına olursa olsun para kazanmak değildir. Girişimci için en asil para kazanma yolu, etkin bir rekabet ortamında para kazanabilmektir. "Gerçek girişimci", ekonomik değerlerin yaratılmasındaki en önemli aktördür (Müftüoğlu, 2004, s.2).

Girişimci, üretim faktörlerini bir araya getirerek, iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan; ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişidir (Müftüoğlu, 2004, s.11). Tüsiad basın bültenine göre ise bir kimsenin girişimci olabilmesi için (2003, s.1);

- Dinamik bir kişilik yapısına sahip olma
- Risk ve sorumluluk üstlenebilme
- Yeniliklere açık olma
- Büyüme tutkusuna sahip olması gibi belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Tablo 1
*Klasik İktisatçılara Göre Başarılı Girişimcinin Belirleyenleri*

| | **Girişimci olmak için gereken özellikler (Bahşedilmiş yetenekler)** | **Girişimcinin başarılı olmasını sağlayan özellikler** | **Başlamak ve devamında barılı bir girişimci olmak için gerekenler** |
|---|---|---|---|
| **Cantillon** | Ekonomide yarattığı Değişikliklerin sorumluluğunu taşıyabilir olmak, risk üstlenebilmek. | ---------- | Uyanık ve risk üstlenmekte ileri görüşlü olmak, Arbitraj farkları kullanabilmek. |
| **Say** | Gerekli sermayenin temininde kaynaklarını kullanabilmek, belirsizlikte hareket edebilmek, geldiği noktayla yetinmemek | Doğru düşünüp karar verebilme becerisi, azim, iş ve işi ilgili konularda bilgi edinme isteği duymak | Risk üstlenmek, Yaratıcı eylemlere girişmek |
| **Schumpeter** | Başlangıç için istekli olmak (dünyevi arzular), rasyonel ve ben merkezli olmak. | Değişime direnç göstermemek (atalet), ambargolara karşı güçlü olmak. | Liderlik ve inovatif olmak |
| **Knight** | Sermayeyi bulma çabası göstermek | Belirsizliğin altından kalkabilmek, kendine güven duymak, uzun vadede düşünebilmek. | Yenilikçi olmak ve iyi bir şans yakalamak. |

Kaynak: Herbert ve Link, 1988, van Prag, 1999, Akt, TAŞ, 2009, s.378.

Klasik ekonomistlerin girişimciyi tanımlamaya yönelik fikirlerini özetleyen çalışmadan hareketle Taş (2009), girişimcileri taşıdığı özellikleri ve onlardan beklenen davranışları yukarıda yer alan tablo ile şu şekilde özetlemiştir (Taş, 2009, s.378):

> *"Girişimci, sorumluluk almaktan kaçınmayan, girişimsel faaliyetlerini destekleyecek sermayeyi bulmak için gerekli çabayı gösteren ve işin hem kurulum aşamasında hem de devamında bu çabayı aynı şekilde sergilemeye devam eden, geldiği nokta ile yetinmeyip sürekli vizyonunu yenileyebilen, hırs ve azmi doğru iş fikri ile bir araya getirebilen, yaptığı işe ilişkin ve bu işle ilişkili olduğunu düşündüğü alanlarda öğrenme hevesini yitirmeyen, kendine güvenen, risk almaktan kaçınmayan ve değişime direnç göstermeyen ekonomik bir aktördür".*

Sonuç olarak, girişimcilerin temel özelliklerinin belirlenmesi konusunda farklı yazarlar, farklı görüşler öne sürmüşlerdir. Tüm bu görüşleri bir tabloda göstererek girişimcilerin temel özelliklerini özetlemek gerekirse:

Tablo 2
*Girişimcilerin Temel Özellikleri*

| **Tarih** | **Yazar** | **Özellikler** |
|---|---|---|
| 1848 | Mill | Risk alma |
| 1917 | Weber | Biçimsel otoritenin kaynağı olma |
| 1934 | Schumpeter | Yenilik, önayak olma |
| 1954 | Sutton | Sorumluluğa istek duyma |
| 1959 | Hartman | Biçimsel otoritenin kaynağı olma |
| 1961 | McClelland | Risk alma, başarı güdüsü |
| 1963 | Davids | Hırslı olma, bağımsızlık isteği, sorumluluk, özgüven |
| 1964 | Pickle | İnsan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi |
| 1965 | Litzinger | Riski tercih etme, bağımsızlık, babacanlık, liderlik |
| 1965 | Schrage | Doğru algılama, güç motivasyonu, gerginliğin performansı azalttığı gerçeğinin farkına varma |
| 1971 | Palmer | Risk ölçme |
| 1971 | Hornadey ve Aboud | Başarı güdüsü, özerklik, saldırganlık, güç, tanınma |
| 1973 | Winter | Güç ihtiyacı |
| 1974 | Borland | İçsel güç odağı |
| 1974 | Liles | Başarı ihtiyacı |
| 1977 | Gasse | Kişisel değerlere dönüklük |
| 1978 | Timmons | Güdü/öz-güven, amaca dönüklük, orta düzeyde risk alma, kontrol odağı, yaratıcılık, yenilikçilik |
| 1980 | Brockhaus | Risk üstlenme eğilimi |
| 1980 | Sexton | Enerjik olma/hırs |
| 1981 | Mescon-Montanari | Başarı, hâkimiyet, özerklik, dayanma gücü, kontrol |
| 1981 | Welsh-White | Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteği, özgüven/güdü, mücadele etme, orta düzeyde risk alma |
| 1982 | Dunkelberg-Cooper | Büyümeye dönüklük, bağımsızlığa dönüklük, zanaatkârlığa dönüklük |

Kaynak: Güney, Semra, (2008)

## 2.2. Etnik Girişimcilik

Girişimcilik kavramı ve tanımlarından sonra, etnik girişimcilik ifadesinin temelini oluşturan göçmenlik kavramını ele almak gerekmektedir. Bu noktada 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 bulundukları 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.

Literatürde girişimcilik olgusunun açık bıraktığı alanlardan bir tanesi de etnik girişimciler (göçmen girişimciler)dir. Taş ve Çitçi(2009)'a göre göç kavramı, insanlık tarihinin her evresinde geleceğini etkileyen en önemli sosyolojik olgulardan bir tanesidir. Bu nedenle insanlar için kimi zaman bir zorluk, kimi zaman ise yeni ve daha yaşanabilir hayat şartları için bir kurtuluş yolu olarak görülen göç olgusu, girişimcilik kavramı kapsamında çeşitli yönleri ile incelenmesi gereken bir olgudur (Taş ve Çitçi, 2009, s.376).

Gelişmiş ekonomilerde iş pazarına etnik azınlıkların katılım oranlarının artışına bağlı olarak bu etnik azınlıkların iş sahipliklerinde gözle görülür artışların kaydedilmeye başlanması süreci ile girişimcilik yazınında "etnik girişimcilik" ya da "göçmen girişimciliği" olarak adlandırılan yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın geri kalan kısmında karışıklığa yer vermemek için, bu kavram "etnik girişimcilik" olarak ifade edilecektir.

Etnik girişimcilik kavramının temeline inmek gerekirse, Volery (2007)'ye göre, etnik girişimcilik üzerine yapılan araştırmalar, Weber (1930), Sombart (1914) ve Simmerl (1950)'in çalışmaları gibi klasik çalışmalara kadar uzanabilmektedir. Bu bilim adamları, yabancı olup bir başka ülkeye yerleşen birisini ticaret yapan kişi olarak görme kavramının, gelişen toplumsal yapılar dâhilinde sosyal ve dinsel kurallarla bir araya getirerek değerlendirmesi ile etnik (göçmen) girişimciliğin literatüre girmesini sağlamışlardır. Bu noktada etnik işin, genelde bir girişimcinin etnik topluluğun diğer

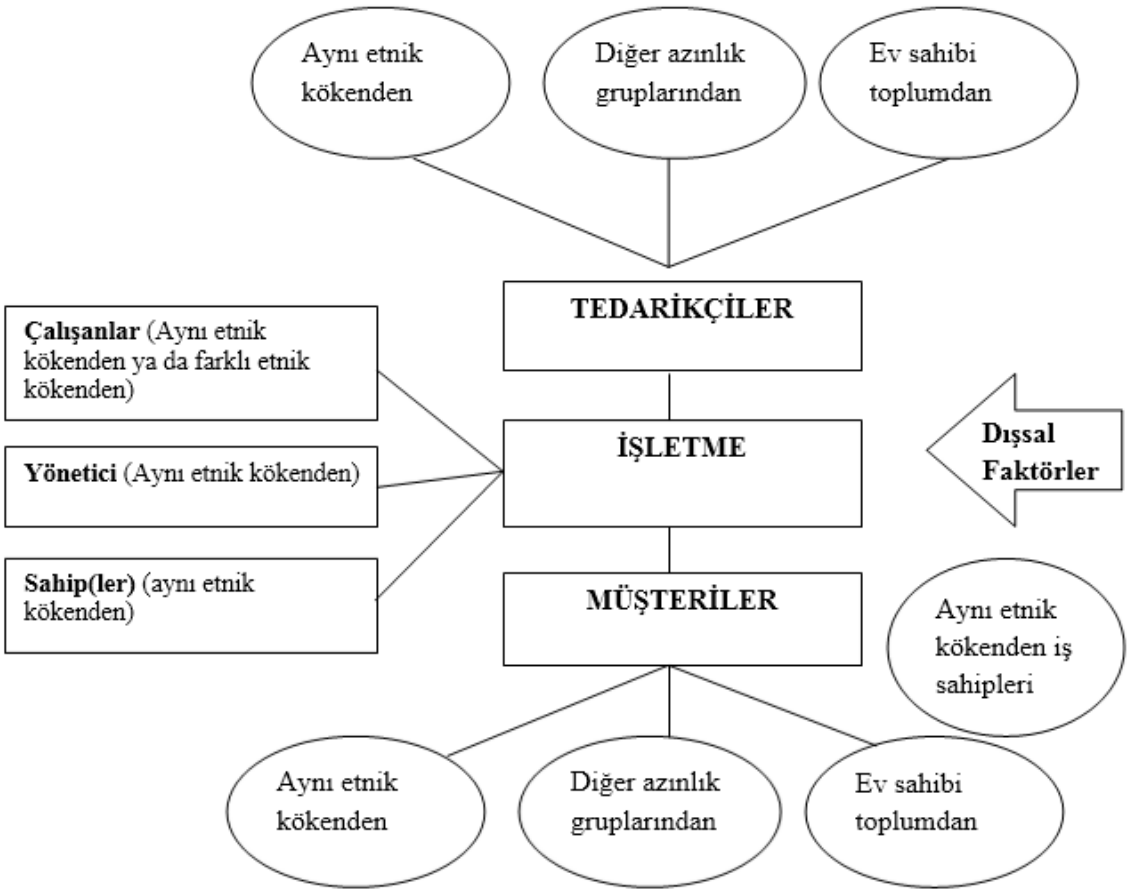
üyelerine hizmet vermeye ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya başladığı durumlarda ortaya çıkmakta olduğu ifade edilebilmektedir (Çesteneci, 2012, s.29).

Etnik girişimciliğin temelini oluşturan tanımların ardından bu sürece ek olarak göçmenlerin göç ettikleri ülkelerde ticari faaliyetlere başlama kararı, göçmenlerin girişimcilik teorilerinin gelişiminde güçlü bir etkiye sahip olmuştur. Etnik girişimcilerin kültürel mi yoksa yapısal faktörlerin mi bu tür faaliyetlere başlama kararlarını etkilediği sorusu üzerinde yoğun bir şekilde durulmuştur. Volery (2007)'ye göre kültürel yaklaşımın destekçileri, etnik grupların kültürel olarak serbest mesleğe ilgi duyma eğilimini ortaya çıkaran en başlıca özelliklerini belirlediklerine inanmaktadırlar. Bir diğer bakış açısı olan yapısal yaklaşım ise, ev sahibi ülkenin eğitim ve dil eksiklikleri sorunlarından doğan işe giriş engelleri gibi dışsal nedenlerin, göçmenleri (yabancıları) serbest mesleğe ittiğini savunmaktadır (Çesteneci, 2012, s.30).

Çesteneci (2012)'ye göre, etnik girişimcilik hakkındaki ilk teorilerden dezavantaj teorisi ve kültürel teori, etnik girişimciliği açıklamak için birçok teoride olduğu gibi sosyolojiden etkilenmiştir. Dezavantaj teorisi, göçmenlerin çoğunun ilk geldiklerinde onları etkileyen büyük dezavantajları olduğunu, fakat bu dezavantajların onları başarmaya götürdüğünü iddia etmektedir. Maaşlı bir işe sahip olmalarını engelleyen tecrübe, eğitim ve dil becerilerinden yoksun olan göçmenler, ilk olarak serbest mesleği tek seçenek olarak tercih etmektedirler. İkinci olarak, ayrımcılık ve yerel kültür hakkındaki kısıtlı bilgi, etnik azınlıkların serbest meslek aramalarına neden olmaktadır. Bu teori, girişimciliği sadece bir başarı işareti değil aynı zamanda işsizliğe basit bir alternatif olarak yorumlamaktadır. Kültürel teoride, göçmenlerin ekonomik başarı ve girişimci tutumları için ön koşul, kültürlerini belirleyen özelliklere sahip olma, sosyal değerlere bağlılık, bağımlılık ve dayanışma, güçlü bir etnik topluluğa üyelik, yürüttükleri işlerde gerekli bilgi birikimi gibi koşullara sahip olmaları önerilir. Bu tür özellikler etnik girişimciliği destekleyen ve girişimci davranışları hızlandıran davranışlardır. Göçmenler genellikle yerleşmiş oldukları ülkede kendi kültürlerinin sunabilecekleri avantajların farkına varırlar. "Kişi Türk, İngiliz, Arnavut veya Moğol olsun, yabancı kültür ve anlaşılmayan bir dil ile yeni bir topluluğa transfer olduğunda muhtemelen kendi kültürel ve ulusal kimliğinin farkına varacaktır". Gurbette sosyalleşen ve dil sorununu aşabilen girişimciler artık sadece kendi etnik topluluklarını dikkate almakla yetinen durumundan kurtulup, genel ekonomiyi de göz önünde bulundurabilmektedirler (Çesteneci, 2012, s.20).

### 2.2.1. Etnik Girişim Sahipliği Modeli

Boz (2007)'ye göre; "*Etnik girişimlerin sahipleri ve yöneticileri ise aynı etnik kökenden bireylerden oluşmaktadır. Etnik girişimcilerin tedarikçi ve müşterileri ise, aynı etnik kökene mensup olanlardan, diğer azınlık gruplarından ya da ev sahibi toplum mensuplarından olabilmektedir. Bunların yanında işletmeyi etkileyen ve genellikle ev sahibi ülkenin sosyal, ekonomik ve politik koşulları gibi dışsal faktörlerin varlığı ve etnik işletme ile aynı etnik kökene sahip olan iş sahiplikleri de göz ardı edilmemelidir*". Strüder (2003) etnik girişim sahipliğini bir modelle ifade etmeye çalışmıştır. Şekil 1'de de görülen bu modelde Strüder, etnik girişimlerin tedarikçileri ve müşterileri ile olan bağlantılarını açıkça ortaya koymuştur. Bu modele göre, etnik girişimlerin çalışanları aynı etnik kökenden ya da farklı etnik kökenden gelen (ev sahibi toplumdan çalışanlar da olabilir) çalışanlardan oluşabilir (Boz, 2007, s.10).




*Şekil 1*: Etnik girişim sahipliği modeli

Kaynak: Strüder I. R., 2003, s.6, Akt., Boz, 2011, s.11

### 2.2.2. Etnik Girişimciliğe Farklı Yaklaşımlar

Gelişmiş ekonomilerdeki önemi gittikçe artmaya başlayan etnik girişimcilik ile ilgili olarak farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Boz (2007)'un da ifade ettiği gibi, konuya ilişkin olarak çoğu çalışma sadece girişimcilere odaklanmış ve temel olarak belirli grupların girişimciliğe olan eğilimlerini ve onların girişimsel başarıya giden yollarını araştırmıştır(Boz, 2007, s.11). Bu bölümde söz konusu bu farklı yaklaşımlar üzerinde durulacak, yaklaşımların etnik girişimcilik literatürüne katkıları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu noktada değerlendirecek olursak Boz (2007)'un belirttiği üzere, geleneksel biçimde, etnik girişimcilik çalışmaları girişimcilikte arz/aracı (supply/agency) ve talep/yapı (demand/structure) yönlerine odaklanma konusunda farklılaşmaktadır. Akademik çalışmalar bazı azınlık gruplarının üyelerinin neden girişimciliğe yöneldiklerinin çeşitli sebeplerini saptadılar. Birtakım açıklamalar etnik girişimcilikte kültürel kaynakların ve etnik kaynakların gözle görülür biçimde önemli bir etkiye sahip olduğuna vurgu yaptılar. Strüder (2003), Wilson ve Martin(1982)'ye göre bu noktada sözü edilen kültürel ve etnik kaynaklarla ifade edilmeye çalışılan aile ve topluluk üyeliklerinin sağlamış olduğu para, zaman, bilgi ve/veya iletişimlerdir. Bu koşulların sağlanmış olması etnik kökene mensup bireyleri kendi işini kurmak ve hareketliliğini arttırmak yönünde harekete geçirmiştir. Altı çizilen diğer bir nokta ise, azınlıklar için dezavantajlar barındıran birincil iş pazarlarından kaçmaktan ileri gelmektedir. Burada birincil iş pazarları ile kastedilen ücret düzeyi yüksek, iyi eğitim ve yüksek beceri ve yetenek gerektiren iş pazarlarıdır. Etnik azınlıklar için birincil iş pazarlarında karşılaşılabilecek başlıca dezavantajlar; ev sahibi ülkenin diline hâkim olma konusundaki yetersizlikler, eğitim düzeyinin yetersizliği ya da farklı bir eğitim alınmış olması, gerekli yetenek ve iş tecrübesinden yoksun olma, iş yerinde ayrımcılığa maruz kalma, işyerinde ilerleme imkânın engellenmesi biçiminde sayılabilmektedir (Boz, 2007, s.12).

Strüder (2003)'e göre, etnik girişimcilik konusunda takip edilen diğer bir farklılaştırma "itici (push) faktörleri" ve "çekici (pull) faktörleri" kapsamaktadır. Burada sözü edilen itici faktörler misafir olunan ülkenin birincil pazarında edinilen tecrübelere dayalı olarak gelişir. Çekici faktörler ise, bireyleri kendi işinin sahibi olma konusunda özendiren cazip gelişmelere vurgu yapmaktadır. Bu anlamda, artan varlık ve

gelir düzeyi artışı ile yaptığı işte daha fazla bireysel özgürlük isteğinin oluşmaya başlaması değerlendirilebilmektedir (Boz, 2007, s.12).

Strüder'in (2003) eserinde de vurgulandığı üzere son zamanlarda, çok kültürlü toplumlarda iş başarısını anlamak için "üretken çeşitlilik ilkelerinin" üzerinde durmaktadır. Bu tabir, etnik girişimlerin ekonomik başarı elde edebilmesi için ev sahibi ülkenin dilinin kullanımını, etnik yetenekleri, sosyal ağları ve kaynakları; denizaşırı sermaye, misafir olunan şehirdeki işletme sahiplikleri ve misafir olunan toplumdaki kültürel çeşitlilikler ile bir araya getirmektedir. Öte yandan, diğer bazı görüşler etnik girişim kavramının ve etnik girişimlerin ekonomik başarılarını açıklamak için kaynakların öncelikli önemi üzerinde durmuşlardır (Boz, 2007, s.12).

### 2.2.2.1. İki Arada Kalan Azınlıklar

Sarıaltın (2002)'ın tanımladığı haliyle, bu gruplar, baskı altında olan azınlıklar arasında tampon görevini üstlenen kişilerden oluşmaktadır. Bu gruba bir diğer tanım ile *"*middleman minorities*" (iki arada kalan azınlıklar),* ait oldukları etnik gruplara gösterilen düşmanlıklar nedeniyle kamçılanmakta, tasarruflu ve sıkı çalışma temelinde yaptıkları mesleki girişimcilik sayesinde başarılar göstererek zenginleşmektedirler. Azınlıklar için dezavantajlar barındıran birincil iş pazarlarından kaçmaktan ileri gelmektedir. Azınlıklar için birincil iş pazarlarında karşılaşılabilecek başlıca dezavantajlar; ev sahibi ülkenin diline hâkim olma konusundaki yetersizlikler, eğitim düzeyinin yetersizliği ya da farklı bir eğitim alınmış olması, gerekli yetenek ve iş tecrübesinden yoksun olma, iş yerinde ayrımcılığa maruz kalma, işyerinde ilerleme imkânının engellenmesi biçiminde sayılabilmektedir. Bu durum bir kısır döngü halinde iş piyasasında, toplumun egemen ve elit kesiminde keskin rekabete, kıskançlığa dönüşmektedir. Yaklaşım, eleştirmenlerine göre bazı azınlıkların, örneğin Amerika'daki Afrika kökenli siyah azınlığın, diğer azınlıklar gibi baskı ve dışlanmaya maruz kalmalarına rağmen neden mesleki girişimcilikte başarılı olamadıklarını veya daha az ilgili olduklarını açıklayamamaktadır (Sarıaltın, 2002, s.2).

### 2.2.2.2. Kültürel Yaklaşım

Sarıaltın (2002)'a göre, "*Kültür modeli köken ülkeden getirilen eğilimler çerçevesinde girişimciliğe yönelimi ifade eder. Göçmenlerin özelliklerine atfen oluşmuş bu model, ekonomik olmayan etmenlerin göz ardı edilmesinden şikâyet ederek bazı*

*azınlıkların kültürel ve geleneksel olarak girişimciliğe daha yatkın olduklarını (grup üyeleri arasında uygun kredi alış- verişi, uygun alış-veriş imkânları, dayanışma vb.) yardımı sayesinde piyasada başarılı olduklarını iddia etmektedir"* (Sarıaltın, 2002, s.2). Bir diğer değişle, bazı göçmen gruplarının; sınıf kaynakları ve etnik kaynaklarının özellikleri sayesinde birtakım kültürel avantajlar elde edebilecekleri ifade edilmektedir. Bu durum küçük işletmelerin başarıyla kurulmasına olanak sağlamakta ve bu nedenden dolayı, söz konusu göçmen grupları diğer gruplara nazaran daha yüksek bir girişimcilik düzeyine erişebilmektedirler.

Hall (1999)'un eserinde, kültürel yeteneklerden, "nakledilen kültür tezi" (transplanted cultural thesis) diye söz edilmektedir. Bu tez, göçmenlerin beraberlerinde kendi ülkelerinin sıkı çalışma ve tutumluluk sergileme gibi davranışları içeren kültürel başarı değerlerini getirmelerini ortaya koymaktadır. Bu ve benzeri özellikler, kültürel inanışlar dolayısıyla değerlidir. Öyle ki, bu tip unsurların mevcut olması göçmen nüfusun misafir olarak bulunulan toplumda (ev sahibi ülkede) girişimciliğe yönelmelerinde motive ve teşvik edici bir katkı sağlayacaktır. Sıkı çalışma ve tutumluluk sergileme göçmenlerin işyerleri açabilmelerini kolaylaştırır. Burada tutumlu davranılarak biriktirilen sermaye, iş kurmayı kolaylaştıran unsurlardan biridir. Özellikle, göçmenlerin kendi ülkelerinden misafir olunan ülkeye taşımış oldukları dini inanışları ve sosyal uygulamaları da kendi girişimsel faaliyetlerini bütünleşmiş halde teşvik edip destekleyebilir (Boz, 2007, s.14).

### 2.2.2.3. İtici (Push) ve Çekici (Pull) Faktörler

Etnik girişimcilik konusunda takip edilen diğer bir farklılaştırma "itici faktörleri" ve "çekici faktörleri" kapsamaktadır. Burada sözü edilen itici faktörler misafir olunan ülkenin birincil pazarında edinilen tecrübelere dayalı olarak gelişir. Çekici faktörler ise, bireyleri kendi işinin sahibi olma konusunda özendiren cazip gelişmelere vurgu yapmaktadır. Bu anlamda, artan varlık ve gelir düzeyi artışı ile yaptığı işte daha fazla bireysel özgürlük isteğinin oluşmaya başlaması değerlendirilebilmektedir (Çesteneci, 2012, s.39).

### 2.2.2.4. Piyasa Boşluğu (Niş Ekonomi)

Sarıaltın (2002) ve Yavuzcan(2007)' a göre piyasa boşluğu, özellikle etnik kökenli işletmelerin kuruluş aşamalarını tanımlayan bir model olarak pazarın etnik

grupların özel ihtiyaçlarına yanıt verememesi üzerine harekete geçerek etnik ve göçmen girişimcilerin ortaya çıktığına işaret etme kavramını kapsamaktadır. "*Niş modeli bir etnik grup için gerekli ilgili ülkede sunumu bulunmayan mal ve hizmetlerin temini çeklinde ifade edilebilir. Wiebe'nin 1980'de yaptığı araştırmayla bir kısım yabancıların oluşturduğu pazarın aslında kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir boşluğu doldurmaya yönelik bir ekonomiden bahsedilebileceği iddia edilmiştir. Girişimcilerin dâhil oldukları azınlığın özelliklerini tanıması modele göre önemli bir avantaj kabul edilmektedir. Bu model etnik ekonomilerin ekonominin tamamı ile yatay ve dikey bağlantıları olduğu gerçeği vurgulanarak "çok katı" olarak eleştirilmektedir"* (Çesteneci, 2012, s.39).

### 2.2.2.5. Tepki Modeli

Bu model, göçmenlerin bulundukları ülkelerdeki yaşam koşullarını girişimciliğin çıkış noktası olarak görmektedir. Sarıaltın(2002)'ye göre, *"Göçmenlerin ve etnik grupların iş piyasasındaki gelişmelerin bir yansıması olarak mesleki girişimciliğe soyunduklarını çünkü bu kişilerin sahip oldukları düşük nitelikler dolayısı ile geleceği parlak iş kollarına geçiş imkânlarının olmadığını öne süren modeldir"* (Sarıaltın, 2002, s.2). Tepki modeli, tek başına sınırlılıklar içeren bir modelidir. Günümüzde işletmelerin kuruluşlarını sadece bu model ile açıklayabilmek oldukça güçtür (Çesteneci, 2012, s.39).

### 2.2.2.6. Yerleşim

Büyük yerleşim yerlerinde yerleşmiş olmak, etnik girişimler için küçük yerleşim birimlerinde yerleşmiş olmaktan daha fazla fırsatlar sağlayabilmektedir. Hall, (1999)'a göre, büyük yerleşim yerlerinde faaliyet göstermek, etnik çeşitliliğin olması, yoğun etnik ağların bulunması ve dağıtım konusunda göçmen girişimciler için etnik piyasa boşluklarının bolluğu gibi nedenlerden dolayı tercih edilmektedir. Razin ve Langlois (1996)'in çalışmasında 1991 yılında Kanada'da yapılan sayım işaret edilerek yer verilen sonuçlara göre, Kanada'da büyük şehirlerde göçmenler arasındaki girişimcilik oranı % 10,6 olarak tespit olunmuş olup, bu oran Kanada yerlileri arasında ise %7,6'dir (Boz, 2007, s.17).

#### 2.2.2.7. Endüstriyel Yapı

Ev sahibi ülkedeki endüstriyel yapı da göçmen girişimciler için fırsatlar sağlayabilmektedir. Hall (1999) çalışmasında, Kanada giyim endüstrisi ile ilgili yapılan bir çalışmanın sonuçlarına dikkat çekilmiştir. 20. yüzyılın başlarında Kanada giyim endüstrisinin büyümesi ve genişlemesiyle, tekstil konusunda kendisini yetiştirmiş önemli sayıdaki Doğu-Avrupalı Yahudi işçi Kanada'ya göç etmiştir. 1920'li yıllardan itibaren ise Kanada yerlisi büyük giyim kuruluşları, sözü edilen Doğu-Avrupalı Yahudi işçilerce kurulan küçük giyim dükkânları ve küçük fabrikaların rekabet tehdidiyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu küçük girişimler, büyük kuruluşlardan daha esnek olan yapıları sayesinde ve aileden sağlanan aynı zamanda ucuz olan işgücünün de etkisiyle daha rekabetçi hareket edebilmişlerdir (Boz, 2007, s.16).

### 2.2.3. Etkileşim Modeli

Boz (2007)'a göre, etkileşim modelinin temelinde Waldinger vd'nin, mevcut arz yönlü yaklaşımın kapsamını genişletmesi önemli bir yere sahiptir. Light ve Bonacich'in yaklaşımına daha büyük ekonomi içindeki etkileşimlere işaret eden talep yönlü yaklaşımı eklemiştir. Hem arz hem de talep yönünü kapsayan bu yeni model, etkileşim modeli olarak adlandırılmaktadır (Boz, 2007, s.17).

Valdez (2002)'e göre, etkileşim modeli 3 temel karakteristiğe sahiptir (Boz, 2007, s.18):

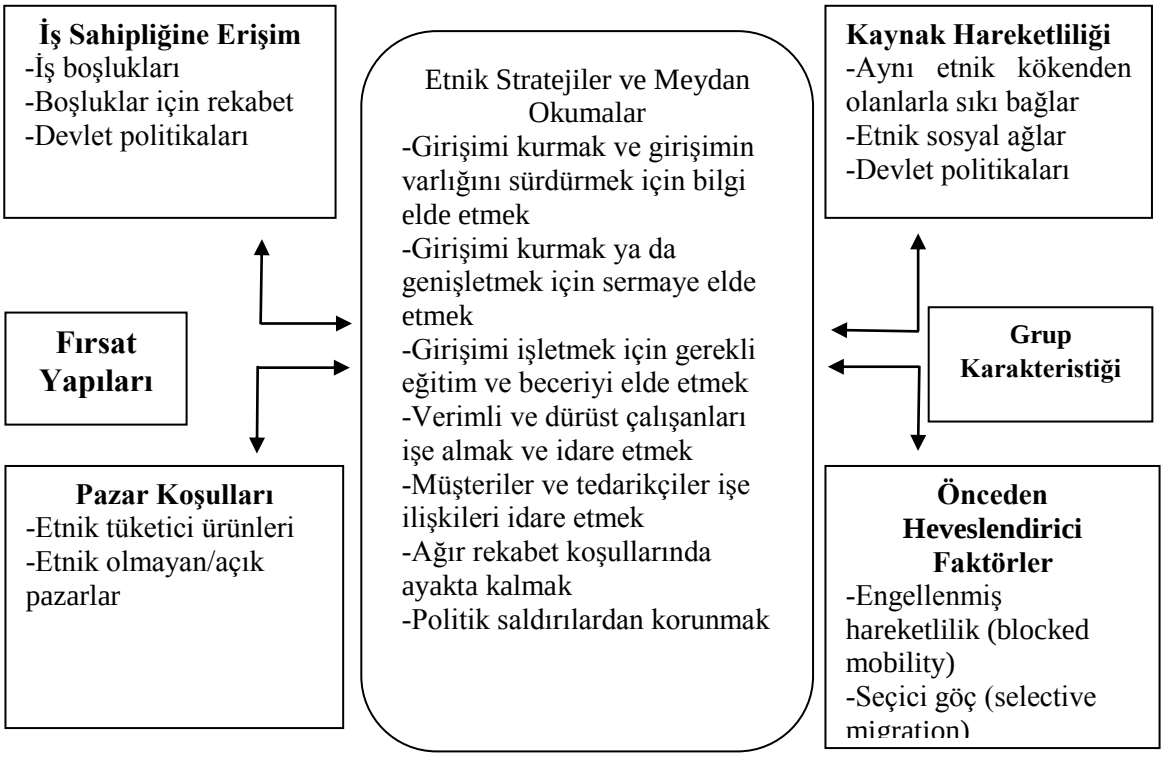
1. Göç öncesi karakteristikler (Premigration characteristics)
2. Göç şekli (Circumstances of migration)
3. Göç sonrası karakteristikler (Postmigration characteristics) olarak sıralanmıştır.

Valdez (2002)'e göre, etkileşim modelindeki göç öncesi karakteristikler, Light ve Bonacich'in sınıf kaynakları ve etnik kaynaklarına benzerdir. Bu karakteristikler göç etmeden önce sahip olunan yetenekleri, iş tecrübesini ve girişimsel tutumu kapsamaktadır. Göçün şekli ise daha çok sosyo-ekonomik bağlamla ilgilidir. Bu bağlamda göçmenler, geçici göçmenler ve kalıcı göçmenler olarak sınıflanmaktadır. Geçici göçmenler arasında iş sahipliği "kaybedecek bir şeyi olmamak" şeklinde ortaya çıkabilir. Öte yandan kalıcı olarak göç edenler arasında ise işçi olarak çalışan göçmenlerin işveren tarafından ayrımcılığa tabi tutularak işyerinde ilerlemesinin engellenmesi söz konusu olabilir; bu durum göçmenleri iş kurmaya itebilir. Buradaki

ilerlemeyi engelleme durumu literatürde "engellenmiş hareketlilik" olarak adlandırılmaktadır (Boz, 2007, s.18).

Son olarak göç sonrası karakteristiklere baktığımızda, "*Bu karakteristikler, göçmenlerce göç etmeden önce kendi memleketlerinde edinilmiş olan yeteneklere ev sahibi toplum tarafından değer verilmesi durumundan ve bu duruma dayalı olarak ortaya çıkan fırsatlardan bahseder"* (Valdez, 2002,s.5, Akt., Boz, 2012, s.18).

Boz (2007)'un da aktardığı üzere, Waldinger vd' nin geliştirdiği etkileşim modeli şekil 2'de gösterilmektedir. Modele göre etnik girişim stratejileri, grup karakteristikleri ve fırsat yapılarına göre şekillenecektir. Burada fırsat yapılarının oluşumunda iş sahipliğine erişim ve mevcut çevredeki pazar koşulları öne çıkarken, etnik grup karakteristikleri bağlamında ise kaynakların hareketliliği ve etnik kökene mensup bireyleri girişimciliğe önceden heveslendirici faktörler ele alınmaktadır (Boz, 2007, s.18).




*Şekil 2:* Etkileşim Modeli

Kaynak: Waldinger vd, Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies, 1990 (Aktaran, Boz, 2012, s.19)

### 2.2.4. Karma Yerleşiklik Yaklaşımı

Kloosterman ve Rath (2001)'a göre, karma yerleşiklik yaklaşımı, etkileşim modelinden daha ileri gidilebileceğini ve etnik girişimciliği açıklama noktasında bu yaklaşımın daha iyi bir çatı sağlayabileceğini savunur. Bu yaklaşım etnik girişimler ile ev sahibi ülkedeki kurumsal, siyasi ve sosyo-ekonomik arka plan arasındaki karşılıklı etkileşimi hesaba katmaktadır (Boz, 2007, s.20).

Kloosterman ve Rath (2001)'a göre, bütünüyle şeffaf olan bir fırsat yapısı ekonomik olarak ideal olarak kabul edilmektedir. Böylesi bir ortamda ekonomik kaynaklar bir ekonomik faaliyetten diğerine kanun ve düzenleme engelleriyle karşılaşmadan, markalama ve pazarlama konularında sorunlar yaşamadan ve kartelleşme sorunuyla boğuşmadan kolaylıkla aktarılabilir. Bu aktarımların gerçekleşmesinin ardından pazarlar daimi olarak her seferinde yeniden düzenlenecek ve dengeye gelecektir. Bu durum ülkedeki bütün yerli ekonomik aktörleri kuşattığı gibi, aynı zamanda göçmenleri de kuşatmaktadır. Burada sözü edilen ve ideale yönelen süreç neo-klasik modelle anlam kazanmıştır. Bunun yanında günümüz dünyasında, her şey burada ifade edildiği kadar ideal koşullarda gerçekleşememektedir. Arz tarafı ve talep tarafı ile bunların eşleştirme süreci girişimsel pazarda basit neo-klasik modelde varsayılanlardan daha çok problem taşımaktadır (Boz, 2007, s.20).

Bu noktaya gelindiğinde etnik girişimleri değerlendiren çalışmalar, girişimsel pazarın diğer iki hayati boyutunu görmezden gelmektedir. Bunlar, Kloosterman ve Rath (2001)'in belirttiği üzere, talep tarafı ve girişimciler ile yeni işler için potansiyel açılımların eşleştirilmesi sürecidir. Bu noktada öncelikle girişimcilik açısından ekonomik açıdan duyarlı bir alanda iş kurmak için fırsatlar bulunmalıdır. İkinci olarak, bu fırsatlar arzulu girişimciler için erişilebilir olmalıdır. Yani girişimciler ekonomik açıdan ya da pazara giriş koşulları açısından engellenmemiş olmalıdır. Üçüncü olarak iş başlatmak için uygun görülen bu fırsatların, girişimci için yeterli geliri üretebileceği kavranmalıdır. Dördüncü ve son olarak da bu fırsatlar gözle görülür bir yolla yakalanabilmelidir (Boz, 2007, s.20).

### 2.2.5. Etnik Girişimcilik Sürecinin Gelişim Aşamaları

Strüder (2003)'e göre, Waldinger vd, etnik girişimcilikte gelişim aşamalarına dikkat çekmek amacıyla "göçmenler için büyüme stratejileri" biçiminde bir taslağı

ortaya koymuştur. Onlar bu amaçla birbirini takip eden 4 aşamaya vurgu yapmışlardır (Boz, 2007, s.21).

Strüder, (2003)'ün tanımladığı üzere, buradaki ilk aşama pazarlara ilk girişi tanımlar. Bu aşamada etnik girişimcilerin etnik yoğunlaşmaları yüksek düzeydedir ve ekonomik uzmanlaşma düşük düzeydedir. İkinci aşama, etnik niş (ethnic niche) gelişimine temas eder. Etnik nişlik olarak Wilson ve Portes (1980) tarafından ortaya atılmıştır. Bu anlayış, etnik girişimciliğin başarısını, etnik girişimlerin ana pazardan ayrı tutulmasına (isolation) ve sadece etnik nişlere yönelmesine bağlamıştır. Bu ayrı tutulma etnik girişimlerin yerel işletmelerin rekabetinden korunmasını sağlayacaktır. Burada yüksek düzeyde etnik ve uzaysal yoğunlaşma söz konusudur. Etnik niş bir ya da birkaç iş dalını kapsayan işletmeleri tanımlar. Bu nişler etnik girişimcilere sundukları hizmetler ve perakende satış yerlerinin açılma saatleri ile müşterilerini etkileyerek belirgin bir pazar avantajı elde ederler. Bu aşamada pazarlar daha büyük durumdadır ve etnik uzmanlaşma kolaylaştırılmıştır (Boz, 2007, s.21).

Strüder (2003), stratejinin üçüncü aşaması olarak "aracı" (middleman) pazarlarında etnik nişleri içine alır. Bu bağlamda, etnik ürünler büyük bir topluluğa ulaştırılarak satılır. Pazarlar daha da büyümüştür ve artık sadece etnik girişimin kurulu bulunduğu bölge ile sınırlı değildir. Waldinger vd (1990b) bu iş davranışını "yenilikçi pazar ve dağıtım stratejisi" olarak ifade etmişlerdir (Boz, 2007, s.22).

Strüder (2003)'e göre, dördüncü ve son aşama ise, ekonomik özümseme (assimilation) aşamasıdır. Bu özümseme daha büyük kitleye ulaşmak için tamamıyla bir uyumu zorunlu kılar ve bu durum literatürde çemberi yarma (break-out) ifade edilmektedir. Çemberi yarma (break-out) "aynı etnik kökene mensup olunmayan müşterileri hedefleme" olarak tanımlanabilir Ürünler üretim süreçleri içerisinde değişir ve etnik girişimciler sahip oldukları etnik kimliklerinden sıyrılarak genele yayılımcı (mainstream) girişimciler haline gelirler. Bu son aşama, Waldinger vd'nin ortaya koymaya çalıştıkları fikirlere ışık tutmaktadır. Onlara göre, etnik girişimcilerin misafir olunan ülkede tam bir ekonomik bütünleşme sağlamalarının yolu ekonomik özümsemeden geçmektedir. Burada sayılan ardışık stratejiler, aynı zamanda, etnik ekonomileri sınıflandırmak için, etnik yoğunlaşmanın derecesini de kullanır. Bu yüzden, Waldinger vd korunmuş pazarların etnik girişimciler için fırsatlar yarattığını ve başlangıçtan ana pazarlara girene kadar olan süreçte etnik girişimlerin rekabetten uzak olduğunu varsayar (Boz, 2007, s.22).

### 2.2.6. Etnik Girişimciliğin Farklı Kesimler İçin Sağladığı Yararlar

Etnik girişimcilik, gerek etnik girişimci için gerekse diğer bazı kesimler için çok çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlardan başlıcaları şu şekilde açıklanabilir:

Kohlmeier ve Schimany (2005)'e göre öncelikle, kendi işlerini kurmuş olmalarıyla etnik girişimciler kendilerine istihdam sağlamış olurlar. Göç edilen ülkede karşılaşılan iş için uygun ve yeterli niteliklere sahip olunmaması, ülkenin diline hâkim olmakta söz konusu olan eksiklikler, yerel işverenlerin işe alımda uyguladıkları ayrımcılıklar gibi engellerin söz konusu olduğu koşullarda etnik girişimciliğin işsizliğe karşı geliştirdiği çözüm yadsınamaz (Boz, 2007, s.22).

Kohlmeier ve Schimany (2005)' e göre, ikinci olarak, kurulan bir etnik girişim şayet başarılı olur ve ayakta kalırsa kendisiyle aynı etnik kökenine mensup kimselere, diğer etnik kökene mensup kimselere ve yerel toplumun mensuplarına da iş olanakları sağlayabilecektir. Üçüncü ve son olarak, etnik girişimler çoklukla yerel girişimlerle çok fazla benzerlik göstermeyen ürün ve hizmetleri sağlarlar. Bunun için iki neden vardır: Birincisi, etnik girişimciler yabancı ürünler (kendi etnik kökeninin bulunduğu ülkenin ürünleri) ile ilgili olarak özellikli talep ve arz kaynaklarına ilişkin olarak uzman bilgisine sahibi olabilir. İkincisi, düşük ücretten uzun saatler sıkı çalışma yerel girişimleri belirli iş hatlarının dışında tutabilir. Etnik girişimler ürün ve hizmetlerin kapsamını genişletebilir, böylelikle tüketicilere sunulan seçeneklerde genişletilmiş olur. Öte yandan, dolaylı yoldan bu durum yerel girişimlerin özellikle göreceli olarak üstünlükleri olan faaliyetlere odaklanmalarını sağlar (Boz, 2007, s.23).

Literatürümüzde bugüne kadar yapılan çalışmalardan biri olan Boz (2007)'un "Etnik Girişimcilik: Almanya'da faaliyet gösteren Türk girişimciler üzerine yapılan bir araştırma" adlı çalışmasında, Almanya'ya göç eden vatandaşlarımızın girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarındaki nedenler üzerine Frankfurt şehrinde yapılan bir çalışma söz konusudur. Bu şehirde faaliyet gösteren 65 Türk kökenli girişimci ile yapılan bu araştırmanın bulgularına göre girişimcileri iş kurmaya iten nedenler sırasıyla bireysel motivasyon, etnik nedenler ve üçüncü olarak Almanya'daki koşullar olarak bulunmuştur. Almanya'ya iş göçü olarak başlayan ve etnik girişimcilik faaliyetleriyle devam eden süreç detaylı bir şekilde araştırılmalı ve devam eden yıllarda Avrupa'nın farklı şehirlerine yerleşen göçmenlerimizin girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarının nedenleri derinlemesine araştırılarak, nasıl başarılı oldukları ve eğer başarısız olmuşlarsa bunun da nedenleri, üzerinde durulması gereken bir başka önemli husustur.

Literatürümüzde etnik/ göçmen girişimcilik üzerine yapılan bir diğer çalışma ise Çesteneci'nin 2012'de yaptığı, "Göçmenlik olgusunun girişimcilik eğilimi üzerine etkileri isimli araştırmadır". Bu araştırma ise, Türkiye'de göçmen vatandaşları girişimciliğe iten ve onları girişimci olmaya teşvik eden ve başarılı bir girişimci olmalarını sağlayan faktörlerin neler olduğu ve göçmen olmanın - göçmenliğin işletmecilik faaliyetlerinde belirleyici/şekil verici ve karar almada caydırıcı/tercih edici bir etkisinin olup olmadığını araştırmak üzere yapılmıştır.

### 2.3. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramı ile ilgili literatür taraması yapıldığında birçok tanımlamalara ve analizlere rastlamak mümkündür. Kurumsallaşmanın etkili bir şekilde incelenebilmesi için öncelikle kurum kavramına değinmekte yarar vardır. North (1990)'a göre kurumları, günlük hayatta kurallar koyarak belirsizliği azaltan, bireylerin tercihlerini belirleyip sınırlandıran ve insan etkileşimi için bir rehber niteliği taşıyan unsurlar olarak tanımlamak mümkündür. Örneğin; sokakta selamlaşırken, otomobil kullanırken, borç para isterken, bir iş kurarken gibi günlük hayatta çok sık rastladığımız işlemlerin nasıl yapılacağının bilinmesi 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 (Şanal,2011, s.35).

Kurum kavramının tanımladıktan sonra, kurumsallaşma ile ilgili olarak yapılan tanımlamalardan birkaçına örnek vermek gerekirse,

- March, kurumsallaşma kavramını çevresel uyum çerçevesinde incelemiş ve örgütlerin çevresel değişimi ile kurum yapısındaki değişimin ve bu değişim ile beraber standardizasyonun sağlanması olarak ifade etmiştir (March, 1996, s.278).
- Meyer ve Rowan ise yaptıkları çalışmada kurumsallaşmayı, işletmenin bütün çevresiyle girdiği etkileşim sonucu ortaya çıkan organize ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların gerçekleştirilmesi süreci olarak tanımlamışlardır.(Meyer ve Rowan, 1997, s. 340).

- Selznick (1996, s.271)'e göre ise, kurumsallaşma, örgütün yeni bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkan zorlukların doğal sonucu olarak duyarlı ve esnek bir yapıya dönüşmesi sürecidir.
- Taş ve Akdemir (2005, s.1)'e göre ise kurumsallaşma, kişiler yerine tüzel kişiliklerin ön plana çıkartılarak, bireylerden bağımsız, modern iş ve işletmecilik anlayışı üzerine bir sistem kurulması ve bu süreçte kurulacak sistemin organizasyon yapısına, işletme politikalarına, kültürüne; yönetim, insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve araştırma geliştirme gibi işletme fonksiyonlarına hâkim kılınmasıdır ifadesi ile tanımlanmıştır.
- Ulukan (2005, s.31) ise kurumsallaşmayı, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamı taşır. Örneğin, bir işletmenin iş görenlerinin birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir şeklinde tanımlamıştır.

Kurumsallaşma kavramına dair tanımlamaların sonucunda Yazıcıoğlu(2008, s.43)'nun ifadeleri ile kısaca özetleyecek olursak, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematiğe ve kurallar dizisine bağlanması, 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.

Kurumsallaşma kavramı ile ilgili yaklaşımların kesişim noktaları ise şu şekilde sıralanabilir ( Şanal,2011, s.37):

- Örgütler çevresindeki faktörleri göz ardı ederek yaşamlarını sürdüremezler.
- Örgütler çevrelerindeki diğer örgütlere benzemek zorundadırlar. Eğer bu benzerliği sağlayamazlarsa buna zorlanırlar.
- Örgütler birbirlerine bağlı olarak faaliyet gösteren bir zincirin halkaları gibidirler.

- Yöneticilerin örgütü kurumsal çevreye benzetme çabalarının sonucunda örgüt içindeki insan ilişkileri ihmal edilmektedir.

Çalışmanın bu kısmına kadar görüldüğü üzere, kurumsallaşma ile ilgili literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazıları teorik olarak kurumsallaşma konusunu incelemişler, bazıları ise kurumsallaşmaya etki eden faktörler üzerinde durmuşlardır. Bu çalışmaları örneklendirmek gerekirse;

Flynn(1987), çevresel faktörlerin işletmelerin kurumsallaşmaları üzerine etkilerini incelemiş, şehirleşme oranlarının yüksek olduğu bölgelerdeki 128 Amerikan toplu taşıma işletmesi üzerinde incelemelerini yapmıştır. Araştırma sonucunda, kurumsallaşmadaki %23 oranında değişimin çevresel faktörler tarafından açıklandığı sonucuna ulaşmıştır.

Ahmed, Capretz ve Sheilkh (2007) tarafından Kuzey Amerika'da yapılan bir araştırmada ise çok uluslu yazılım şirketleri üzerinde deneysel bir çalışma yapılmış, bu şirketlerin performanslarının kurumsallaşma seviyeleri açısından önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu şirketlerin performansını etkileyen faktörler de incelenerek, bu faktörleri organizasyonel faktörler olarak adlandırmışlardır. Yönetim çatışması hariç, diğer faktörlerin işletmelerin performanslarına çeşitli etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dambrin, Lampert ve Sponem (2007) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, 1990'ların sonlarında Antalgyx adlı bir firma özelinde, eczacılık sektöründeki gelişme stratejileri çerçevesinde incelenmiş ve gelişmelerin kurumsal açıdan yeni boyutlar kazandırdığını sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşmanın bir değişim süreci olduğunu, fakat bu değişimin yavaş ve doğrusal olduğunu ortaya koymuştur.

Ülkemizde de kurumsallaşma konusunda yapılmış birçok araştırma mevcuttur. Bunları birkaç örnekle özetleyecek olursak;

Akat ve Atılgan(1992)'ın 3 aşamalı olarak yaptığı araştırmada seçilen örneklem olarak İzmir'de faaliyet gösteren dokuz büyük işletme seçilmiştir. Bu araştırma sonucunda; işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin ülkenin politik ve sosyo-ekonomik durumu ile yakından bağlantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurumsallaşmayla birlikte işletmelerde pozitif yönlü bir güven duygusunun geliştiği gözlemlenmiştir.

Karpuzoğlu(2001) ise İstanbul ilinde 210 küçük ve orta ölçekli aile şirketi üzerinde yaptığı çalışmada, aile işletmelerinin temel özellikleri ve örgütsel kurumsallaşma konuları üzerine bir yoğunlaşmıştır. Bu araştırma sonucunda, küçük ve

orta ölçekli aile işletmelerinin, kurumsallaşma sürecini oluşturan etkenlere sahip olamamalarından kaynaklanan problemler saptanmıştır.

Okur (2003)'un İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinin mukayesesine ilişkin bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise, kurumsallaşma sürecinde ulusal ve uluslararası şirketlerin birbirinden farklı sorunlarla karşılaştığı, bu sorunların temelinde kurumsal ve kültürel farklılıkların olduğu sonucuna varılmıştır.

Dursun (2004)'un yaptığı araştırmada ise, kurumsallaşmaya karşı direnç yaratan faktörleri konu aldığı çalışmada, işletmelerin kurumsallaşma sürecinde başarılı veya başarısız olmalarındaki en büyük payın işletmede çalışan personelin kurumsallaşma çalışmalarına destek vermesine veya direnç göstermesine bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Mersin ilinde Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 59 adet aile şirketi üzerinde Yaşa (2006)'nın yaptığı araştırmada ise kurumsallaşma sürecinin aile üyelerinin sahip olduğu baskın değer yargıları nedeniyle gerçekleşemediği sonucuna varılmıştır.

Kurumsallaşma ile ilgili yapılan literatür taraması sonucu bu noktada değinilecek son çalışmada ise Dinç ve Varıcı(2008), kurumsallaşma ile muhasebe bilgi sisteminin arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla, Karadeniz Bölgesi'nde, 196 sanayi işletmesine yönelik bir anket çalışması yapmışlardır. Ve sonuç olarak, muhasebe bilgi sistemi ile kurumsallaşma arasında doğrusal, pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin kurumsallaşmaya etki eden faktörlerden biri olduğu sonucuna varılmıştır.

### 2.2.1. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

Çalışmanın araştırma kısmının temelini oluşturan kurumsallaşmanın temel bileşenleri altı alt başlık altında ele incelenmiştir. Bu sınıflama, Şanal (2011) tarafından yapılmıştır.

#### 2.2.1.1 Formalleşme

Apaydın (2008)'e göre, işletmelerdeki yapılan eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi formalleşmedir. Formalleşme ile işletme eylemleri, kurallar standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların

koordinasyonu sağlanır. Aynı zamanda yönetimsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceği belirlenir, bunlar yazılı hale gelir. (Apaydın, 2008, s.123)

Staggenborg (1988)'e göre formalleşme derecesi artan örgütlerin çevreye iyi uyum sağlayarak uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Örgütlerin 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. Belirlilik diğer kurumlarında arzuladığı bir olgudur ve belirlilik düzeyi yüksek olan örgütler tercih edilen örgütlerdir. (Şanal, 2011, s.41).

#### 2.2.1.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme Barnes ve Hershon (1994)'a göre, kelime anlamı olarak organizasyonları oluşturan bütün çevredeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengelerinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışının temelini oluşturmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. 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 noktada profesyonelleşmeyi, yalnızca aile bireyleri dışındaki kişilerin işletmelerde önemli noktalarda görevlendirilmesi olarak değil, ayrıca aile içerisinden bireylerin de bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda görev almaları gerektiği şeklinde de özetleyebiliriz.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009)'a göre profesyonellerin belirli uzmanlık alanları bulunmakta ve bu uzmanlıkları, işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır. Bu şekilde çevresel değişim takip edilerek geliştirilen yeni normlar işletmede uygulanabilir. Profesyonel işgörenler alanında uzman bireyler olarak algılanmalı ve işletme içerisinde yapılacak bir işbölümü ile kişilerin görevleri belirlenmelidir. Bu yaklaşım işletmenin işleyişinde ve kurumsallaşması konusunda önemli bir gösterge olarak dikkati çekmektedir. Ayrıca işletmelerin profesyonelleşme derecelerini belirleyen en önemli unsurlardan biri de profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranı olarak ifade edilmektedir.

### 2.2.1.3. Sosyal Sorumluluk

Mohr, Webb ve Haris (2001)'e göre sosyal sorumluluk, örgütün toplum üzerindeki bütün zararlı etkilerini ortadan kaldırmaya çalışıp, uzun vadeli faydaları azami seviyeye çıkaracağının taahhüdüdür ifadesi ile tanımlarken, Carroll ise (1999) ekonomik faaliyetlerin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye katkıda bulunma çabası olarak tanımlamıştır (Şanal, 2011, s.42).

Eren (1990)'a göre ise sosyal sorumluluklar, genel olarak bir iletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, iletme içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanlar mutlu ve memnun etmesine yöneliktir (Halıcı, 2001, s.12). Bu nedenle sosyal sorumluluk faaliyetleri çerçevesinde firma yöneticileri sadece işletmenin çıkarlarını düşünmek yerine toplumsal çıkarları da gözetmelidir.

Karabacak (1993)'e göre ise sosyal sorumluluk anlayışı, örgütlerin sahip ve yöneticilerinin, hem kendi menfaatlerini korumaya hem de toplumun refahını artırmaya yönelik bir çaba içine girmelerini gerektirmektedir. Ekonomik hedeflerin başarılması, potansiyel müşterilerin sosyal ve kültürel özelliklerinin dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır (Şanal,2011, s.42).

### 2.2.1.4. Tutarlılık

Tutarlılık kavramını kelime anlamı olarak tanımlamak gerekirse; Apaydın (2008, s.126)'a göre, işletmelerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektördeki benzer işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilmektedir.

Dando ve Swift (2003)'e göre ise, örgüt eylemlerinin istikrarlı ve uzun süreli olması örgütün tutarlılığının bir göstergesidir. Tutarlılık içsel ve dışsal tutarlılık olmak üzere iki farklı gruba ayrılır. İçsel tutarlılık örgüt içi faaliyetlerle ilgili olup örgüt eylemleri ile hedeflerin uyumunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, örgütün benzer olaylara benzer tepkileri vermesidir. Dışsal tutarlılık ise örgütün taahhütlerini yerine getirmesi ve aynı sektörde faaliyet gösterdiği diğer örgütlerle gerek eylemlerinde gerekse taahhütlerinde benzeşmesidir (Şanal, 2011, s.43).

Karacaoğlu ve Sözbilen(2013, s.44) ise tutarlı işletmeler için, çevreleri (tüketiciler, tedarikçiler, ortaklar vb.) tarafından gösterilen güvenin ve çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin yüksek olması beklenileceğini belirterek iç ve dış

çevresine güven telkin eden bir işletmenin başarılı olmasının çok daha kolay olacağını ifade etmişlerdir. Tüm bu süreci etkin olarak yürütmek isteyen bir işletme için kurumsallaşma süreçleri tutarlı eylemler sergilemeleri ve kararlar almalarını gerektirmektedir.

### 2.2.1.5. Özerklik

Kurumsallaşma faaliyetlerinde başarılı olan işletmelerin kendilerine özgü niteliklere, yeterliliklere veya faaliyetler zincirine sahip olduğunu ifade edebiliriz. Karpuzoğlu (2002) ve Özdevecioğlu (2004)'nun da belirttiği üzere, bu özelliklere sahip işletmeler diğer işletmelerden farklı olup özerklik kazanmaktadır. Başka bir deyiş ile bu tür işletmelerin, diğer işletmelerden ayırt edilebilen kurumsal kimlikleri vardır. Kurumsal kimlik bir örgütün amaçlarına ulaşması ve arzu ettiği imaja sahip olabilmesi için kendisini personeline, müşterilerine ve halka tanıtmak üzere kullandığı bütün metotların birleşiminin tek bir güç halinde toplanması, kullanılması ve durumun yansımasıdır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerde sahipler veya yöneticiler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundurup yönetsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar (Şanal,2011, s.44).

### 2.2.1.6. Şeffaflık

Kiracı ve Alkara (2009)'ya göre, kurumsallaşmanın bileşenlerini oluşturan son başlık olan şeffaflık kavramıyla ifade edilen, işletmenin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli ve doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır. Başka bir ifade ile yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, işletme yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi süreçlerini ifade etmektedir (Kiracı ve Alkara 2009, s.175).

Daha açık ve kısaca belirtmek gerekirse Özdemir (2010)'e göre şeffaflık, ticari sır dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulması olarak tanımlanmıştır. Ayrıca şeffaflık ilkesi gereği, örgütün kamuyla doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirmektedir (Özdemir, 2010, s.741).

Tavşancı (2009)'ya göre kurumsallaşmanın temel unsurlarından biri olan şeffaflık kavramı ve işletmelerin şeffaflaşma süreci ile firmanın hak ve yararlarını da

gözetecek bir şekilde, pay ve menfaat sahiplerine zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin (finansal ve yönetimsel) sunulması ve firmanın eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunun üstlenilmesini amaçlanmaktadır. Hesap verebilirlik ve şeffaflık, firmalarla ile ilgili bilgilerin (ortaklık yapısı, finansal göstergeleri, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu seçim kriterleri, kamuoyunu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisine sahip yöneticinin bilgisi, insan kaynakları politikası vs.) paydaşlara (müşteri, kamu kurumları, toplum, çalışanlar) açıklanması ile sağlanabilir. Firma ile ilgili bilgilerin, ilgili paydaşların ulaşımına açık olması meşruluğu kolaylaştırmaktadır. Ayrıca firmaya ve yöneticilere olan güvenle birlikte duygusal bağlılığı da artırır. Bu ise, firmaların kurumsallaşmasını hızlandırır (Şanal,2011, s.45).

## 2.4. Hofstede'e Göre Kültürel Boyutlar

Geert Hofstede(http://www.geerthofstede.com, 01.05.2014)'in 1967-1978 yılları arasında yaptığı ulusal kültür çalışmalara istinaden belirlediği boyutlardır.

### 2.4.1. Güç Mesafesi

Kültürü oluşturan boyutlar başlığı altında ele alacağımız ilk başlık güç mesafesi veya güç aralığı olarak adlandırılmaktadır.

Sargut (2001)'un ana hatlarıyla özetlediği gibi, bazı toplumlarda, ekonomik veya kültürel olarak oluşan sınıflar nedeni ile toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Örneğin bu yapıya sahip olan bir toplumda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunurlar ve haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda da değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut,2001, s.139). Bu noktada Hofstede'in yaptığı çalışmada ülkemizin konumunu göz önünde bulunduracak olursak Türkiye, güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler arasında yer aldığı görülmektedir. Özellikle güç mesafesi belirsizlikten kaçınmayla birlikte alındığı zaman ülkeler ilginç bir biçimde kümelenmektedir. Söz gelimi Danimarka, İsveç gibi güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelerde, toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin az olduğu hemen fark edilir. Herkes birbiriyle rahatça diyalog kurabilir ve insanın risk alması beklenir, desteklenir. Öte yandan Singapur gibi güç mesafesinin çok, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda örgütler geleneksel aileler olarak algılanır. Aynı ailede olduğu gibi yöneticiler örgüt üyelerini fiziksel ve ekonomik

açıdan korurlar. Karşılığında çalışanlardan da örgüte sadık olmaları beklenir. Türkiye'nin yer aldığı grupta güç mesafesi de, belirsizlikten kaçınma da fazladır. Bu kümedeki örgütler insan piramitleri olarak algılanır. Örgütte ve kurumlarda insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça bilindiği gibi, patronun sözleri yasa yerine geçer. Güç mesafesini de büyüten bu durumdur. Örgütler, kurumlar ve birimler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlar. Belirsizliğe ya hiç hoşgörü gösterilmez ya da çok az gösterilir. İsrail ve Avusturya gibi güç mesafesini az ancak belirsizlikten kaçınmanın çok olduğu ülkelerde, güçlü bir hiyerarşiye gereksinme duyulmadan sistemler iyi yağlanmış makineler benzeri çalışırlar. Bu ülkelerde belirsizlik, açıkça tanımlanmış roller ve işlemler aracılığıyla dağıtılır (Demirel ve Kişman, 2014, s.698).

Hofstede'e göre kültürlerin güç mesafelerine göre sahip oldukları özellikleri kısaca özetleyecek olursak (Hofstede, 1984, s.60):

Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda temel olarak;

- Toplumların eşitsizlik seviyesi düşüktür
- İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir
- Güç kullanmak yasaldır
- Güçlüler ile güçsüzler uyum halindedir
- Güçsüzler iş birliği yapar
- Çocuklara aile bireyi gibi davranılır
- Ayrıcalıklar ön plana çıkarılmaz.

Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda ise;

- Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir
- Güçsüzler güçlülere bağımlıdır
- Doğruyu ve yanlışı güçlü olan belirler
- Güçlüler ile güçsüzler çatışma halindedir
- Güçsüzler düşük seviyede işbirliği yaparlar
- Çocuklara itaat öğretilir
- Ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.

### 2.4.2. Bireycilik ve Toplumculuk

Aktaş (2006)'a göre, kültürler arası araştırmalar yapanların belirttiği en önemli ayrım, bireyci ve kolektif kültürlerdir. Daha çok Kuzey Avrupa ülkelerinde ve ABD'de görülen bireyci kültürler, bireysel gereksinim ve başarılara çok önem verir. Bu kültürlerde insanlar kendilerini bağımsız ve eşsiz olarak görür. Bunun tam tersi olan kolektif kültürlerde insanlar; aile, kabile ya da ulus gibi daha büyük bir gruba ait olma isteğindedirler. Bu insanlar rekabetten çok işbirliğine önem verirler. Bireysel başarılardan çok grup başarısından tatmin olurlar. Pek çok Asya, Afrika, Orta ve Güney Amerika ülkeleri kolektif kültür tanımına uyar. Sonuç olarak, Batılı kişilik psikologlarının incelediği kavramlar, kolektif kültürlerden gelen insanlar söz konusu olduğunda çok farklı anlamlar ifade eder. Özellikle, kültürle kişilik arasında sebep-sonuç ilişkisi bulunduğu çeşitli yazarlarca farklı şekillerde belirtilmiştir (Aktaş, 2006, s.36).

Seymen ve Bolat (2005)'a göre ise bireyci toplumcu davranış kavramlarının dayanağı, birey ve bireyler arasındaki ilişkiler çerçevesinde şekillenmektedir. Bir toplumda bireyler arasındaki bağlar seyrekse, bu tip toplumlar "bireyci" toplumlardır. Böyle bir yapıda bireyler, kendi ya da yakın aile bireylerinin çıkarlarını daha fazla gözetmektedirler. Bunun nedeni, be şekilde bir toplumu oluşturan kişilerin büyük ölçüde bağımsızlık duygusuna sahip olmalarıdır. Bir toplumda bireyler arasındaki bağlar sıkıysa, bu tip toplumlar "ortaklaşa davranma eğilimi gösterme" toplumlarıdır. Böyle toplumlarda kişiler, çok kalabalık aileler ya da sosyal dayanışma grupları içinde doğup büyümektedirler; bir gruba, kabileye ya da köye bağlılıkları, onları kendi topluluklarının çıkarlarını gözetmeye itmektedir. Bu süreçte bireylerin kendi fikir ve inançları içinde yaşadıkları grubun fikir ve inançlarından farklılık göstermemektedir (Seymen ve Bolat, 2005, s.164).

Hofstede'in 1970 yılında 50 ülke üzerinde yaptığı araştırmada ise, bireyci davranışın derecesi ile ülke zenginliği(gayri safi milli hâsıla ile ölçmüştür) arasında istatistiksel bir ilişki bulmuştur. Buna göre zengin ülkelerin insanları "bireyci davranışa" yönelirken fakir ülkelerin insanları ise "ortaklaşa" davranışa yönelmektedir. Örneğin ABD, İngiltere, Hollanda gibi ülkelerde bireyci davranış yoğun olarak görülürken, Kolombiya, Pakistan ve Tayvan gibi ülkelerde ortaklaşa davranış daha yoğun görülmektedir. Türkiye, Japonya, Hindistan, Avusturya ve İspanya gibi ülkeler iki tür davranış arasında yer almaktadır (Demirel ve Kişman, 2014, s.698).

### 2.4.3. Erkeksilik ve Dişillik

Sargut (2001)'e göre toplumun genelini yansıtan değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkeksi mi yoksa dişil özellik gösterdiğini saptamanın mümkün olduğunu belirtmiştir. Hofstede (2001)'e göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değer olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleriyse, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak benzeri değerleri içermektedir. Bunların arasına başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, genelde sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir. Öte yandan toplumlardaki geleneksel erkek değerlerini irdelediğimizde saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli ve bağımsız tavır koyucu olmak ön plana çıkmaktadır. Türkiye de Hofstede'in kültürün boyutları araştırmasında yaptığı sınıflandırmasında İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili gibi ülkelerle birlikte dişi ülkeler grubunda yer almaktadır. Buna karşın kültürel açıdan Türkiye ile belirli noktalarda benzerlik gösteren Japonya, Yunanistan, Meksika gibi ülkeler ise erkek kültür grubunda sıralanmıştır (Hofstede, 2001, s.280).

### 2.4.4. Uzun Dönem Oryantasyonu

Hofstede'in çalışmasına daha sonradan eklenen boyut olan kısa ve uzun döneme yönelik olma, kişilerin hayatlarındaki olayları görüş biçimiyle ilgilidir.

Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci (2004)'ye göre zaman oryantasyonu, bir toplumun kararlarını ne kadar geleneklerine ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli ve şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırıldığını gösterir. Zaman değeri dakiklikle (saptanan zamana tam olarak uyma) ölçülür. Örneğin bir toplantı tam zamanında başlar, verilen sürede biter ve bu da herkes tarafından ciddiye alınır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.90).

Uzun dönemli düşüncede tarzına sahip kültürlerde Hofstede (2001)'e göre, gelecekte elde edilebilecek ödüllere yönelme erdemleri teşvik edilmektedir. Özellikle, azim ve tutumluluk erdemleri bunlardan en önemlileridir. Bu durum kısa dönemli

düşünceyi temsil eden erdemlerin karşıtı olmakla beraber, özellikle, geleneklere saygılı olmak, tavrı korumak ve toplumsal zorunlulukları yerine getirmek gibi erdemlerin karşıtı olarak ifade edilebilirler (Hofstede, 2001, s.210).

Seymen ve Bolat (2005)'a göre ise kısa döneme yönelik kültür, statik bir özelliğe sahip olup, geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısını kapsamaktadır. Uzun döneme yönelik kültür ise, dinamik ve geleceğe yönelik olan daha geniş bir görüş açısını kapsamaktadır. İnsanların bazıları, yaşamlarında gelişen olayları geleceğe yönelik olarak daha geniş bir açıyla görebilirken, kimisi bu olayların kısa vadedeki sonuçlarını görebilmektedir. Bu boyut, Uzak Doğu'da yıllarca yaşamış bir Kanadalı olan Michael Harris Bond tarafından ortaya atılmıştır. Konfüçyüs öğretilerinden yola çıkarak geliştirilmiş bu boyut, "Batı mantığı ve Doğu mantığı" olarak da adlandırılmakta olup; dinsel unsurlardan ve ayrımdan ziyade erdemler üzerinde bir kültür ayrışımına gitmektedir. İslamiyet, Hristiyanlık ve Yahudilik, Batıya özgü dinler olup, tarih ve kök açısından benzerlik göstermektedirler, kendilerine ait kitapları ve kesin doğruları vardır. Örneğin A doğru ise ve B buna zıt ise o halde B yanlıştır ya da kötüdür sonucuna varılır. Oysa Doğu'ya özgü diğer dinler ya da "Doğu mantığı" için neyin doğru ya da yanlış olduğundan ziyade önemli olan erdemliliktir. Örneğin A doğru ise ve B buna zıt ise, B yanlış ya da kötü değildir; B'nin de kendine göre doğruluğu vardır. Bu geleceğe yönelik ya da uzun dönem bakış açısını yansıtmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005, s.165).

### 2.4.5. Belirsizlikten Kaçınma

Çalışmanın bu bölümünde ise araştırmanın temelini oluşturan Hofstede'in "Kültürün Boyutları" çalışmasında incelediği boyutlardan biri olan "Belirsizlikten kaçınma" kavramını ele alacağız. Belirsizlikten kaçınma, bir topluluğun; bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir (Hofstede, 1991, s.111).

Belirsizlikten kaçınmayı bir kültürel değer olarak gören Hofstede'ye göre (1991, s.154), yüksek belirsizlikten kaçınma değerine sahip toplumlarda gerek kurumlarda, gerekse insan ilişkilerinde yapılandırılmış durumlar tercih edilir; belirsizlik korku yaratır, tahmin edilebilirlik aranır, güvenlik ihtiyacı önemlidir, belirsizliğin yarattığı stres ve kaygı yüksektir. Ancak, paradoksal olarak bireyler, belirsizliği

azaltmak için yüksek risk içeren davranışlar da gösterebilirler (Karavardar, 2011, s.164).

Hofstede (1983), belirsizlikten kaçınmanın ölçütleri olarak şu ifadeleri ele almaktadır. Belirsizlikten kaçınma seviyeleri düşük olan kültürlerde, güncel yaşamdaki belirsizlik katlanılabilir bir düzeyde, düşük stres düzeyi ön planda, üstbenlik (süperego) daha zayıf, tutuculuk seviyesi azdır. Bunlarla birlikte, otoritenin insanları hizmet etmesi, görecelilik ve görgüllük ön plandadır. Belirsizlikten kaçınma seviyeleri yüksek olan kültürlerde ise, belirsizlik sürekli mücadele edilen bir durumdur. Bireylerin stres ve endişe seviyeleri daha yüksektir. Tutuculuk daha ön planda ve yazılı kuralların ve düzenlemelerin mutlaka olması gerekmektedir (Hofstede, 1983, s.61). Sargut (2001)'a göre, bir toplumda belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır. Bu durumda belirsizliğin seviyesi bir bakıma azalmış olacaktır(Sargut, 2001, s.180).

Robbins, (1998) ise bir başka ifade ile belirsizlikten kaçınmayı, bir ülkedeki insanların yapılandırılmış durumları yapılandırılmamış durumlara tercih etme derecesi olarak tanımlanırken, belirsizlikten kaçınma seviyeleri yüksek olan ülkelerde insanlar artan seviyede endişe sahibi olmakta ve bu endişeyle beraber insanlarda sinirlilik, stresli ve agresif olma gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır. Hofstede (1991)'e göre ise, aşırı belirsizlik durumu hoş görülemeyecek seviyede kuşkular doğurmaktadır. Her toplum, bu kuruntuları ve kuşkuları azaltmanın çeşitli yollarını geliştirmiştir. Bu yollar, o toplumda teknolojinin, hukukun ve dinin baskın olmasına bağlıdır. Teknoloji, en basitinden en yükseğine kadar tabiattan kaynaklanan belirsizlikten kaçınmayı sağlamaktadır. Hukuk ve kurallar ise diğer insanların hareketlerinden kaynaklanan belirsizlikleri önlemeye çalışır. Din, insanın geleceğini kontrol ettiğine inanılan güçlerle ilgilidir ve iyi veya kötü her şeyin sebebi Tanrı'dır. Tanrı, insanları bazen iyiliklerle bazen de kötülüklerle sınamaktadır. İyiliklerle karşılaşıldığında şükredilir, kötülüklerle karşılaşıldığında sabredilir. Bu nedenle toplumlarda, kuşkuları azaltma yönünde anılan öğelerden hangisinin veya hangilerinin ön planda tutulduğu önemlidir (Sığrı ve Tığlı, 2006, s.331).

Günümüzde, organizasyonlar, Budner (1962) tarafından "bireyin yeterli ipuçları bulamadığı ve dolayısıyla yapılandırıp, sınıflandıramadığı şey" olarak tarif ettiği belirsizlik durumu ile eskiye oranla daha sık karşılaşmaktadırlar. Belirsizlik içeren durumlar, organizasyonlardaki bazı bireyler tarafından tehdit olarak kabul edilirken,

bazıları tarafından da arzu edilebilir bir durum olarak algılanabilmektedir. Jonassen ve Grabowski (1993) belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin karmaşık problemlerin çözümünde daha iyi performans gösterdikleri, ayrıca belirsizliğe toleransı az olanların ise bu tarz problemlerden kaçınma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan diğer bir araştırmada da, belirsizliğe tolerans yükseldikçe, yönetsel etkinliğin arttığı belirlenmiştir (Pathak, Chaunan, Dhar, ve Gramberg, 2009, s.73). Bu durumun, işletmenin etkinlik, verimlilik ve rekabet gücünü etkileyeceği de söylenebilir (Karavardar, 2011, s.163).

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 (Sargut, 1994; Wasti, 1995; Erdem, 1996), toplumda belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğunu desteklemektedir.

Özetlemek gerekirse düşük belirsizlikten kaçınma ve yüksek belirsizlikten kaçınma seviyelerinin yansımaları, Hofstede (2001)'in belirsizlikten kaçınmanın kültürlere göre öne çıkardığı değerler başlığı altında şu şekilde toplanmıştır (Hofstede, 2001, s.169);

Düşük Belirsizlikten Kaçınma:

- Belirsizlikten kaçınılamaz.
- Duygular gizlenmelidir.
- Karmaşık durumlarda rahat olup, risk alınmalıdır.
- Kurallar esnek olmalıdır.
- Farklı olana karşı meraklılık vardır.
- Bireyler tartışma ve öğrenmeye dönüktür.
- Kurallar gerektiklerinde vardır.
- Dakiklik ve titizlik öğrenilmelidir.
- Tembellik yapmaktan rahatsız olunmamalıdır.
- Birden fazla doğru olabilir.
- Törensel davranışlar azdır.
- Gençlere yönelik tutum olumludur.

Yüksek Belirsizlikten kaçınma durumunun ortak özellikleri ise:

- Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.
- Duygular gizlenmelidir.
- Karmaşık durumlar önlenmeli ve riskten kaçınılmalıdır.
- Kurallar katı olmalıdır.
- Farklı olan tehlikeye sebep olur.
- Bireyler düzene ve doğrulara dönüktür.
- Kurallar gerekmeseler de vardır.
- Dakiklik ve titizlik insan doğasında vardır.
- Devamlı meşguliyet durumu vardır.
- Doğru bir tanedir.
- Törensel davranışlar çoktur.
- Gençlere yönelik tutum olumsuzdur.

Örgüt kültürünü oluşturan boyutlardan biri olan belirsizlikten kaçınma boyutuna dair literatür taraması yapıldığında, konu bakımından araştırma konusuna kısmen yakın sayılabilecek birkaç çalışmadan örnek vermek gerekirse;

Erdem (2001)'in "Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım" adlı çalışmasına yer verilebilir. Bu çalışmanın amacı, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma şeklindeki toplumsal özelliğin, girişimcilerin risk alma eğilimini ve belirsizliğe tolerans düzeyini nasıl etkilediğini incelemektir. Küçük girişimcilere yönelik yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre, girişimcilerin belirsizliğe toleransı ve risk alma eğilimi yüksek değildir ve bu sonuç, toplumun belirsizlikten kaçınma özelliği ile uyumludur. Ancak belirsizliğe tolerans düzeyi, girişimcilerin genel risk alma eğilimini kısmen açıklayabilmektedir.

Gürbüz ve Bingöl (2007)'ün, "Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma" adlı çalışmasına rastlanmıştır. Bu çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan yöneticilerin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişilik ve bireyci-toplulukçu kültürel boyutlarına yönelik algılamalarının farklı olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla tekstil, otomotiv, gıda, eğitim ve savunma sektöründe çalışan toplam 146 yönetici üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, genel olarak yöneticilerin yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdikleri, dişil değerlere daha çok

önem verdikleri ve toplulukçu kültürel değerleri benimsedikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, sahiplik yapısı (kamu-özel) ve faaliyette olduğu sektöre göre yöneticilerin kültürel eğilimlerinde farklılıklar olduğu görülmüştür.

Literatürümüzde karşımıza çıkan bir diğer çalışma ise Karavardar (2011)'ın "Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans" adlı çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı ise, aile işletmelerinde kurumsallaşma, yöneticilerin yetki devrine bakış açısı ve belirsizliğe toleranslarının belirlenmesi ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Araştırma bölümünde, araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri, çalıştıkları kurumların kurumsallaşma düzeyleri ve araştırmaya katılan yöneticilerin belirsizliğe tolerans durumları yer almaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve yöneticilerin belirsizliğe toleranslarının düşük düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yetki devri ve belirsizliğe tolerans değişkenleri arasında zayıf ancak pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kurumsallaşma düzeyi ve belirsizliğe tolerans değişkenleri arasında da yine zayıf ancak pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

İlgili literatür ve veri tabanları incelendiğinde görülmektedir ki kurumsallaşmayı etkileyen birçok faktör üzerinde araştırma yapılmışken, etnik girişimci işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ve bu düzeylerin Hofstede'in kültürün boyutları adlı çalışmasında yer alan belirsizlikten kaçınma boyutu üzerine etkisini konu alan bir çalışmaya rastlanamamıştır.

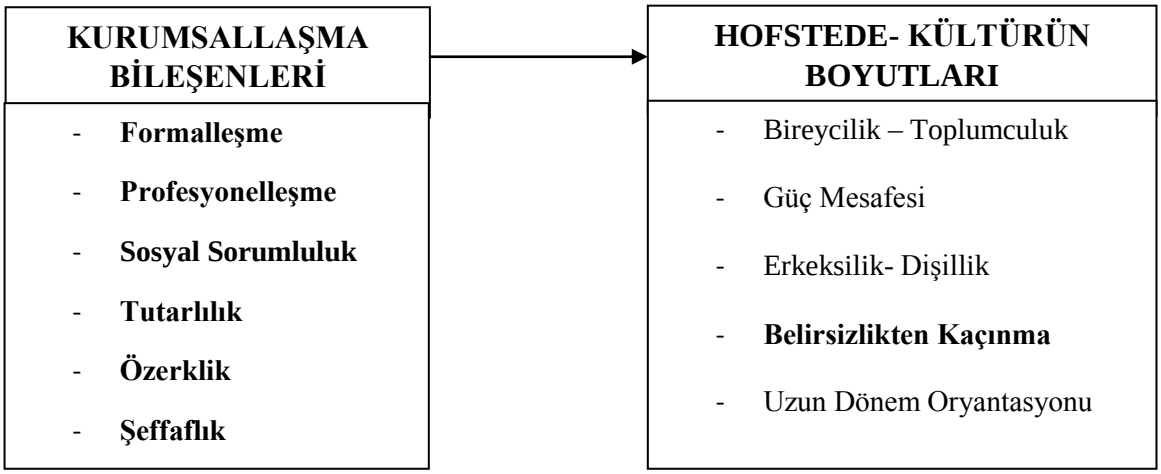
# BÖLÜM III

# YÖNTEM

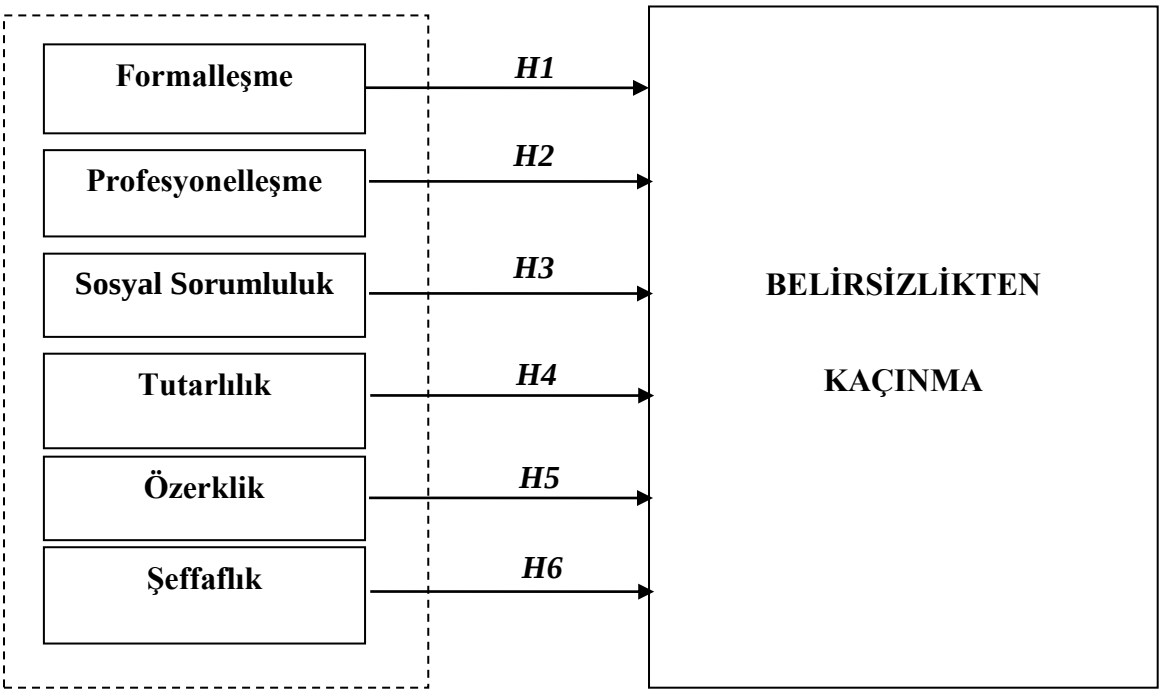
Polonya'da ticari faaliyetlerini sürdüren etnik girişimci işletmelerimizin kurumsallaşma düzeylerinin belirsizlikten kaçınma düzeyi üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik olan çalışmanın bu bölümünde, öncelikle araştırma modeline ve hipotezlere yer verilecektir. Ardından araştırmanın yapılacağı örneklem grubu olarak seçilen Polonya'da faaliyet gösteren Türk etnik kökenli sahipliği olan firmaların seçilme nedenleri, örneklem grubuna uygulanacak veri toplama aracının oluşturulması verilerin toplanması, anket dönüş oranı ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla toplanan veriler üzerinde yapılan analiz yöntemlerinin ayrıntıları yer almaktadır.

## 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Ulusal literatürümüzde etnik girişimci işletmeler üzerine yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için hâlihazırda literatürde bulunan ölçekler tespit edilerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Literatür taraması sonucunda kurumsallaşma için bileşenleri; Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik ve Şeffaflık olarak altı ana başlık altında toplayarak belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme sürecine dair araştırma modelinin birinci kısmı şu şekildedir:




*Şekil 3.* Araştırma modeli




*Şekil 4.* Araştırma modeli ve hipotezleri

Araştırma modelinin oluşturulması sürecinde, kurumsallaşma bileşenleri ile aralarında anlamlı bir etkisi olması beklenen örgüt kültürünün boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma boyutu seçilmiştir. Bu noktada öngörünün oluşmasına neden olan fikir ise kurumsallaşmanın işletmeler için hayati önem taşıdığı günümüz koşullarında, belirsizlikten kaçınma düzeyleri arttıkça işletmeler için kuralların artması, sistematikleşmesi, giderek profesyonelleşerek tutarlı faaliyetlerde bulunması gibi sonuçlara yol açacağı öngörüsüdür.

Araştırmanın ilk bölümünde kurumsallaşma bileşenleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla ANOVA analizine başvurulacaktır. ANOVA analizi sonucunda aralarında anlamlı ilişki tespit edilen bileşenlerin ilişkilerinin yönünü ve derecesini tespit etmek amacıyla Regresyon analizi yapılacaktır. Çalışmanın araştırma modelinin ikinci bölümüne ve oluşturulan hipotezlere ise bu süreci takiben bir sonraki bölümde değinilecektir.

Belirlenen bu değişkenler çerçevesinde yapılan araştırma sonucu toplanan veriler aşağıdaki hipotezler aracılığı ile incelenmiştir:

### 3.1.1. Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

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). Yapılan literatür taraması sonucu formalleşen organizasyonlarda bütün iş süreçleri, yönetsel ve işleyiş yapısı kontrollü bir şekilde gerçekleşeceği için araştırmamıza konu olan belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayabiliriz. Kurumsallaşmayı oluşturan bileşenlerden ilk olarak Formalleşme ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek adına oluşturulan hipotez şu şekildedir:

$H_1$: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.1.2. Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma düzeyi ile belirsizlikten kaçınma ilişkisini araştıran bir sonraki hipotez, kurumsallaşmanın bileşeni olan Profesyonelleşmenin belirsizlikten kaçınma ile arasındaki ilişkinin araştırılabilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Profesyonelleşmeyi, Barnes ve Hershon (1994)'a göre kelime anlamı olarak organizasyonları oluşturan bütün çevredeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengelerinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışı olarak tanımlamıştık (Karavardar, 2011, s.161). Yapılan literatür taraması sonucunda örgütlerin profesyonel yöneticileri bünyesine kattıkça profesyonelleşip kurumsal bir anlayışa sahip olacağı belirtilmiştir. Ayrıca Kostova (1999, s.312)'ya göre, profesyonelleri istihdam eden şirketlerin bu profesyoneller aracılığıyla yüksek karlı risklere girmeye teşvik edilebilecekleri belirtilmiştir. Bu nedenle profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

$H_2$: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.1.3. Sosyal Sorumluluk İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma bileşenlerinden sosyal sorumluluk, Karabacak (1993)'e göre, örgütlerin sahip ve yöneticilerinin, hem kendi menfaatlerini korumaya hem de toplumun

refahını artırmaya yönelik bir çaba içine girmelerini gerektirmektedir. Ekonomik hedeflerin başarılması, potansiyel müşterilerin sosyal ve kültürel özelliklerinin dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır (Şanal, 2011, s.42). Bu süreçte işletmelerin, potansiyel müşterilerin belirlenmesi, karlılıklarının devamını sağlayabilmeleri için belirsizlik içeren durumlardan mümkün olduğunca kaçınmaları ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini bilinçli bir şekilde yürütmelidirler. Dolayısıyla bu ifadelerden yola çıkarak 3 numaralı hipotez oluşturulmuştur:

$H_3$: İşletmenin Sosyal Sorumluluk düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.1.4. Tutarlılık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Bu çalışmada, kurumsallaşmanın bir diğer bileşeni olan Tutarlılığın, işletmelerin verimli ve etkin bir şekilde kurumsallaşmaları için oldukça önemli bir olgu olduğundan bahsetmiştik. Terim anlamı olarak tutarlık, Apaydın (2008, s.125)'a göre, işletmelerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektördeki benzer işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanıma dayanarak, işletmelerin sürdürülebilir bir karlılık ve büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmek adına çevresel riskleri iyi bir şekilde analiz etmesi ve belirsizlik içeren durumlarla baş edebilme potansiyeline sahip olması beklenmektedir. Dolayısıyla tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi araştırmak adına geliştirilen hipotez şu şekildedir:

$H_4$: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.1.5. Özerklik İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Bir diğer kurumsallaşma bileşeni olan Özerklik kavramı, Karpuzoğlu (2002)'ye göre; kurumsallaşmış işletmelerin en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütün diğer örgütlerden farklı olmasını sağlayan özerklik düzeyi olup, kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerde sahipler veya yöneticiler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundurup yönetsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışmaktadırlar (Şanal, 2011, s.64). Bu tanımdan hareketle işletmelerin diğer işletmelerden farklı olabilmesi gerektiği ve bunu sağlayabilmek adına çeşitli riskler ve belirsizlik içeren durumlarla karşı karşıya gelmesi çok doğal olacaktır. Bu

durumda özerklik ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için oluşturulan hipotez ise şu şekildedir:

$H_5$: İşletmenin Özerklik düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.1.6. Şeffaflık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Kurumsallaşmayı oluşturan bileşenlerden sonuncusu olan şeffaflığa kısaca değinmek gerekirse, Özdemir (2010, s.741)'e göre, ticari sır dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulması olarak tanımlandığını belirtmiştik. Buna tanıma dayanarak şeffaflık ilkesi gereği, işletmelerin kamuyla doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımı gerektiğini belirtebiliriz. Bu nedenle şeffaflık bileşeni ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi araştırmak için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

$H_6$: İşletmenin Şeffaflık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 3.2. Örneklem Seçimi

Çalışmadaki anket uygulamasının çerçevesi, etnik girişimcilik, kurumsallaşma ve kültürün boyutları konularını ele alan araştırmacıların yaptıkları çalışmalardan oluşan birincil veriler incelendikten sonra belirlenmiştir. Gerçekleştirilen literatür taraması sonucu kurumsallaşma ve kültürün boyutlarının bir boyutu olan belirsizlikten kaçınmanın etnik girişimciler örneklemi çerçevesinde daha önce incelenmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle etnik girişimciler arasından araştırma evrenini oluşturan, Türk girişimcilerin Polonya'da ticari faaliyet gösteren 58 işletme özelinde incelenmesine karar verilmiştir. Örneklem büyüklüğü ise 58 işletmeden alınan geri dönüşler sonrası 41 işletme olmuştur.

Örneklem evreninin oluşturan Polonya'daki etnik girişimcilerin seçilme nedenlerini, Polonya Cumhuriyeti Ankara Büyükelçiliği tarafından yayınlanan "Neden Polonya?" başlıklı çalışmasına dayanarak şu şekilde özetlenebilir: (https://ankara.trade.gov.pl, 01.03.2015)

Birçok uluslararası şirket gibi Türk firmaları da, Avrupa'daki yeni yatırımları için genellikle Polonya'yı seçmektedir. 2013 yılı Bloomberg sıralamasına göre, Polonya, Orta ve Doğu Avrupa bölgesinde ticaret yapmak için en iyi ülke olarak

belirlenmiştir. FDI Intelligence raporuna göre de, Çin ve ABD'nin ardından Polonya, yatırım açısından dünya sıralamasındaki üçüncü sırada yer almaktadır. Ernst & Young'ın "2012 Avrupa Yatırım Çekiciliği Anketi" raporuna göre, önümüzdeki 3 yıl boyunca Polonya, Almanya'nın ardından Avrupa'nın yatırım açısından 2. cazip ülkesidir. Ernst & Young'ın uzmanları, istikrarlı makroekonomik durumun yanı sıra, nitelikli ve verimli çalışanlarına, samimi ticaret ortamına ve şeffaf ve yasal vergi sistemine dikkat çekmiştir. Dünya Bankası'nın Doing Business 2013 raporuna göre Polonya, aynı çerçevede, AB'nin lider ülkesidir. Genel hatlarıyla Polonya'nın neden Türk işletmeler için tercih edildiğini maddeler halinde belirtmek gerekirse (https://ankara.trade.gov.pl, 01.03.2015);

- *Ülke, stratejik coğrafi konumu itibariyle, AB'nin özellikle Rusya ve Ukrayna gibi Türk firmalarının da aktif olduğu daha doğudaki marketlerle olan ticaretinde geçiş noktası olarak önemli bir rol oynamaktadır.*
- *Yatırımda yüksek verimlilik, nispeten düşük iş ve yaşam maliyetlerine sahip olması,*
- *Polonya pazarının büyüklüğü,*
- *İnsan kaynakları- kalifiye iş gücünün mevcut olması en önemli nedenlerdendir.*

Yatırım potansiyeli açısından değerlendirmek gerekirse;

- *GSMH'deki büyüme, batı Avrupa'dakinin iki katından fazladır.*
- *Avrupa'da planlanan yatırımlarda ikinci sıradadır.*
- *Yatırımcıların güvenirliği açısından Avrupa'da ikinci sıradadır.*
- *Zirvedeki ilk on küresel yatırım merkezi içinde yedinci sıradadır.*
- *Mükemmel üretim verimliliğine sahiptir.*

Stratejik konumu açısından birçok girişimcinin dikkatini çekme nedenlerini sıralamak gerekirse;

- *Avrupa kıtasının kalbinde yer alması,*
- *1000 km'lik yarıçapta 250 milyon tüketiciye ulaşma imkânı,*
- *Trans-Avrupa Karayolu koridorunun bir kısmına sahip olması özellikleri sayılabilir. Bu noktada Trans-Avrupa karayollarından bahsetmek gerekirse, 10 adet Trans-Avrupa yol hattının 4'üne sahiptir. Bunlar: Helsinki'den Varşova üzerinden Gdansk'a, Berlin'den yine Varşova üzerinden Minsk ve Moskova'ya, Brüksel'den Krakow üzerinden Kiev'e, Gdansk'tan Bern'e ulaşmaktadır. Komşu*

*ülkelerin karayolları ve belediyeleri ile ortak çalışması ve AB fonlarından yararlanması sayesinde Polonya üzerinden geçen uluslararası yollar her geçen gün genişletilmekte ve modernize edilmektedir.*

Tüm bu veriler ışığında araştırmanın yapılacağı örneklem çevresi olarak seçilen Polonya'da ticari faaliyet gösteren Türk girişimcilere ulaşabilmek adına, Türkiye Cumhuriyeti Varşova Büyükelçiliği'ne bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Ticaret Müşavirliği'nden Polonya'da faaliyet gösteren Türk girişimcilere ait olan 58 adet firmanın sıralı tam listesi edinilmiştir.

### 3.3 Verilerin Toplanması

Polonya'da ticari faaliyet gösteren Türk girişimcilerin kurumsallaşma dereceleri ve belirsizlikten kaçınma seviyelerinin araştırılması süreci için literatür taraması sonucunda birçok farklı çalışmalar incelenmiş ve bu araştırma sürecine dayanarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma modeline uygun olarak veri toplama süreci için bir anket formu oluşturulmuştur. İzleyen bölümde detaylı olarak ele alınacak olan anket formu ile araştırmanın konusunu oluşturan kurumsallaşmayı oluşturan alt bileşenlerin, belirsizlikten kaçınma üzerine etkilerini demografik bilgileri de ele alarak incelemek amacıyla iki farklı bölümden oluşmaktadır. Hazırlanan anketler aracılığıyla veriler, araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak toplanmıştır.

Anket formunun ilk bölümü için, araştırmanın kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma seviyelerini incelemek amacıyla literatür taraması sonucu belirlenen ve birçok araştırmada temel ölçek olarak kullanılan, ayrıca güvenilirlik testleri aracılığıyla da defalarca onaylanmış olan Geert Hofstede'in kendisi adına oluşturulan internet sitesinde (http://www.geerthofstede.nl, 01.05.2014) uluslararası çalışmalarda kullanılmak üzere Türkçe dahil birçok yabancı dile çevrilmiş versiyonları ile umumi kullanıma açık şekilde sunulan "Değerler Anketi Modulü-2013 (Values Survey Modul-2013)" adlı ölçekten yararlanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde ise araştırmanın temelini oluşturan ve ilgili literatür taraması sonucunda ortaya çıkarılan araştırma modeli ile ilgili hipotezlerin test edilmesi amacıyla kurumsallaşma değişkeni ele alınmıştır. Kuramsal açıklamalar kısmında belirtildiği üzere, literatür taraması sonucu kurumsallaşma değişkeni için 6

farklı bileşen (Formalleşme, Özerklik, Profesyonelleşme, Şeffaflık, Sosyal Sorumluluk ve Tutarlılık) belirlenmiştir.

Araştırmanın bu aşamasında kurumsallaşma değişkeni için belirlenen maddelere faktör analizi uygulanmış, bileşen indirgemesine gidilerek araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan ve ankette yer alan maddelerin beklenildiği gibi araştırma modelinde öngörülen bileşenlere düşüp düşmedikleri test edilmiştir. Faktör analizinde korelasyon matrisine temel bileşenler yöntemi uygulanarak anlamlı isimler verebilmek amacıyla faktörler varimax yöntemiyle döndürülmüştür. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett küresellik testi kullanılmıştır. Faktör analizinde değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olması gerektiğinden korelasyon matrisi incelenmiş ve varsa diğer maddelerle anlamlı korelasyonları olmayan maddeler belirlenmiştir.

Tablo 3
*Faktör Analizi Sonuçları*

| Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bileşenler | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| s13 | ,792 | | | | | |
| s12 | ,742 | | | | | |
| s10 | ,716 | | | | | |
| s11 | ,683 | | | | | |
| s9 | ,678 | | | | | |
| s23 | | ,672 | | | | |
| s21 | | ,672 | | | | |
| s22 | | ,668 | | | | |
| s1 | | | ,643 | | | |
| s2 | | | ,630 | | | |
| s3 | | | ,626 | | | |
| s34 | | | ,617 | | | |
| s29 | | | | ,616 | | |
| s33 | | | | ,616 | | |
| s35 | | | | ,613 | | |
| s30 | | | | ,606 | | |
| s32 | | | | ,563 | | |
| s31 | | | | ,530 | | |
| s14 | | | | ,529 | | |
| s19 | | | | | ,527 | |
| s18 | | | | | ,522 | |
| s15 | | | | | ,518 | |
| s17 | | | | | ,506 | |
| s16 | | | | | ,505 | |
| s46 | | | | | ,505 | |
| s44 | | | | | | ,504 |
| s41 | | | | | | ,499 |
| s38 | | | | | | ,482 |
| s40 | | | | | | ,477 |
| s42 | | | | | | ,469 |
| s39 | | | | | | ,469 |
| s43 | | | | | | ,455 |
| s45 | | | | | | ,440 |
| s8 | | | | | | ,436 |
| s5 | | | | | | |
| s7 | | | | | | |
| s6 | | | | | | |
| s20 | | | | | | |
| s27 | | | | | | |
| s24 | | | | | | |
| s25 | | | | | | |
| s28 | | | | | | |
| s26 | | | | | | |
| s37 | | | | | | |
| s36 | | | | | | |

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği: 0,830; Bartlett Küresellik Testi: p=0,00<0,05: $x^2$:1439,964 df: 561

Kurumsallaşma düzeylerini ölçmek adına oluşturulan ölçekte, kurumsallaşma değişkeninin bileşenlerini ölçmek için kullanılan 46 madde faktör analizine bazı maddelerin aynı anda birden fazla faktörde yüksek yüklere sahip oldukları görülmüştür.

Bu durum faktör analizinin varsayımlarına aykırıdır. Bazı maddeler de beklentilere uygun olmayacak şekilde birbirleriyle kümelenmişlerdir. Ayrıca Field (2005)'e göre maddelere ait korelasyon matrisinde diğerleriyle düşük korelasyona sahip maddeler de tespit edilmiş olup bu durum da faktör analizinin varsayımlarına aykırıdır (Şanal, 2011, s.69). Bu nedenle faktör analizinin varsayımına uymayacak şekilde kümelenen yapıya sahip 12 madde analizlere dâhil edilmemiş ve geriye kalan 34 maddeyle araştırmanın analizine devam edilmiştir.

Kurumsallaşma değişkenine ait veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO değeri hesaplanmış olup bu değer 0,830'dur. Kaiser (1974)'in belirttiği üzere, test değerinin ancak 0,50'den büyük çıkması durumunda faktör analizinin yapılabileceğini, aksi durumda veri kümesinin faktörleştirilemeyeceğini ifade etmiştir.

Karagöz ve Kösterlioğlu (2008)'na göre KMO değeri;

0,50 - 0,69 arasında ise vasat,

0,70 - 0,79 arasında ise iyi,

0,80 - 0,89 arasında ise çok iyi,

0,90 - 1 arasında ise mükemmeldir. Burada elde edilen KMO değeri (0,830) ile çok iyi düzeyde yer almaktadır (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008, s.85).

Veri setinin faktör analizine uygun olabilmesi için korelasyon matrisinin birim matristen farklı olması gerekmektedir. Bu varsayımı test etmek amacıyla Bartlett küresellik testi uygulanabilir (Bartlett, 1950). Bu testte hipotezler;

$H_0$: Korelasyon matrisi birim matristir (Veri faktör analizine uygun değildir)

$H_1$: Korelasyon matrisi birim matristen farklıdır (Veri faktör analizine uygundur).

Bu noktada araştırmanın güvenilirliği açısından hipotezlerin testi için ki-kare test tekniği kullanılmıştır. Kurumsallaşma değişkeni için Bartlett testi sonuçları Tablo 4'te verilmektedir. Bu tabloda p değeri 0,000 olup %5 anlamlılık düzeyinde test anlamlıdır. Bu durumda $H_0$ hipotezi reddedilip $H_1$ hipotezi kabul edilebileceğinden %5 anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma değişkeni verisinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4
*Kurumsallaşma Değişkeni İçin Bartlett Testi Sonuçları*

| **KMO ve Bartlett Testi** | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü | | ,718 |
| Bartlett Küresellik Testi | Yaklaşık Ki Kare | 1439,964 |
| | Sd | 561 |
| | P | ,000 |

Karagöz ve Kösterlioğlu (2008) ve Tavşancıl (2002)'ye göre değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde etmek için öz değer (Eigenvalues) yöntemi kullanılmalıdır. Bu tanım doğrultusunda kurumsallaşma değişkeninin bileşenleri açısında Öz değer yöntemi kullanılmıştır. Öz değerleri kısaca tanımlamak gerekirse, faktör yüklerinin karelerinin toplamıdır. Her bir faktörün öz değeri, soru sayısına bölündüğünde toplam varyansın ne kadarını açıkladığı saptanır. Kaiser normalleştirmesine göre, faktör sayısı öz değeri 1.00'den büyük öz değerlerin sayısıdır (Şanal,2011, s.70).

Araştırmanın kuramsal açıklamalar kısmında bahsedildiği üzere, kurumsallaşma değişkenine ait 6 bileşen beklendiğinden faktör sayısı 6 olarak alınmıştır. Korelasyon matrisine ait öz değerler varyans açıklama yüzdeleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Bu noktada 6 faktör kullanıldığında analize tabi tutulan 34 maddeye ait varyansın %77,148'i açıklanmaktadır. Tatlıdil (2002)'e göre, faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken önerilen bir yöntem de, toplam varyansın en az % 67'lik kısmını açıklayacak sayı da faktör alınması yöntemidir. Bu bilgi doğrultusunda kurumsallaşma değişkenini için beklenen 6 faktörün bu kriteri sağladığı görülmektedir. İlgili analiz sonucu, kurumsallaşma değişkeni için korelasyon matrisinin öz değerleri, Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 5
*Kurumsallaşma Korelasyon Matrisi*

| Bileşen | Başlangıç | | | Döndürme Sonrası | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Özdeğer | Varyans Açıklama Yüzdesi | Birikimli % | Özdeğer | Varyans Açıklama Yüzdesi | Birikimli % |
| 1 | 17,168 | 50,493 | 50,493 | 7,048 | 20,730 | 20,730 |
| 2 | 3,379 | 9,939 | 60,431 | 5,561 | 16,355 | 37,084 |
| 3 | 1,915 | 5,632 | 66,063 | 4,473 | 13,156 | 50,241 |
| 4 | 1,363 | 4,009 | 70,072 | 3,917 | 11,519 | 61,760 |
| 5 | 1,234 | 3,628 | 73,700 | 2,905 | 8,544 | 70,303 |
| 6 | 1,172 | 3,448 | 77,148 | 2,327 | 6,845 | 77,148 |
| 7 | 1,059 | 3,115 | 80,263 | | | |
| 8 | ,930 | 2,736 | 82,999 | | | |
| 9 | ,739 | 2,173 | 85,172 | | | |
| 10 | ,653 | 1,922 | 87,094 | | | |
| 11 | ,577 | 1,698 | 88,792 | | | |
| 12 | ,543 | 1,598 | 90,390 | | | |
| 13 | ,483 | 1,420 | 91,810 | | | |
| 14 | ,412 | 1,213 | 93,022 | | | |
| 15 | ,387 | 1,138 | 94,160 | | | |
| 16 | ,357 | 1,050 | 95,210 | | | |
| 17 | ,258 | ,758 | 95,968 | | | |
| 18 | ,213 | ,626 | 96,594 | | | |
| 19 | ,180 | ,530 | 97,124 | | | |
| 20 | ,157 | ,463 | 97,587 | | | |
| 21 | ,135 | ,398 | 97,985 | | | |
| 22 | ,121 | ,356 | 98,340 | | | |
| 23 | ,106 | ,310 | 98,651 | | | |
| 24 | ,098 | ,288 | 98,939 | | | |
| 25 | ,085 | ,249 | 99,188 | | | |
| 26 | ,074 | ,216 | 99,404 | | | |
| 27 | ,056 | ,164 | 99,568 | | | |
| 28 | ,041 | ,119 | 99,687 | | | |
| 29 | ,030 | ,089 | 99,776 | | | |
| 30 | ,027 | ,079 | 99,855 | | | |
| 31 | ,023 | ,068 | 99,923 | | | |
| 32 | ,013 | ,038 | 99,961 | | | |
| 33 | ,008 | ,022 | 99,984 | | | |
| 34 | ,006 | ,016 | 100,000 | | | |

Anket formunun ikinci kısmında yer alan kurumsallaşma değişkenine ait ölçek maddelerini değerlendirmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekte,

katılımcıların algılama düzeylerine göre; "1," "kesinlikle katılmıyorum;" "2," "katılmıyorum;" "3," "kısmen katılıyorum;" "4," "katılıyorum;" "5," "kesinlikle katılıyorum" olarak puanlandırmaları istenmiştir.

Buna göre katılımcıların, kurumsallaşmanın bileşenlerinden ilki olan formalleşme düzeyini ölçebilmek adına oluşturulan ilk 4 maddenin ilk 3'ü Wallace (1995)'dan, diğeri de Miller (2003)'dan alınmıştır. Formalleşme kavramının kelime anlamına tekrar değinmek gerekirse, işletmelerdeki yapılan eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesinin formalleşme olarak özetlenebilir.

Tablo 6'da formalleşme ölçeğinin maddeleri ve ortalamaları gösterilmiştir;

Tablo 6
*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 |

Anket formunun bir diğer bölümünü oluşturan özerklik bileşeninin önemini özetlemek gerekirse, özerkliği olan işletmelerin kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere veya faaliyetler zincirine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların özerklik bileşenine dair algılarını değerlendirmek adına anket formunda toplam 5 adet ölçek maddesi yer almaktadır. Bu maddelerden ilk dört adedi Apaydın (2007), diğeri ise Güngör Ak (2010) tarafından oluşturulmuştur. Tablo 7'de bu ölçek maddeleri ve ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 7
*Özerklik Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları*

| No | | Ortalama | Standart sapma |
|---|---|---|---|
| 1 | Çalışanlar toplum yararını gözeterek işlerini yürütmektedirler. | 1,95 | 0,71 |
| 2 | Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir | 1,95 | 0,71 |
| 3 | Çalışanlar mesleklerine bağlıdır. | 2,29 | 0,78 |
| 4 | Firmamızdaki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir. | 2,15 | 1,04 |
| 5 | Firmamızda çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez. | 2,63 | 1,13 |

Araştırmanın kurumsallaşma bileşenlerini değerlendirmek üzere belirlenen bir sonraki bölüm profesyonelleşmeye ayrılmıştır. Katılımcıların profesyonelleşme bileşenine yönelik algılarını değerlendirmek için 6 ölçek maddesi kullanılmıştır. Ruekert, Orville ve Kenneth (1985, s.16)'e göre, ,işletmenin profesyonelleşmesi, profesyonellerin yönetimde söz sahibi olması ve işletme faaliyetlerinin uzmanlığa dayalı bir şekilde yürütülmesidir. Profesyoneller belirli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar ve bu uzmanlaşma işletmelerin yenilik yapmasını ve uyum sağlamasını artırmaktadır. Tablo 8'de profesyonelleşme ölçeğinin maddeleri ve ortalamaları gösterilmiştir. Bu maddelerden ilk dört adedi Apaydın (2007), son iki adedi Reid ve Diğerleri (1999) tarafından geliştirilmiştir (Şanal, 2011, s.73).

Tablo 8
*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 |

Şeffaflık, araştırma çerçevesinde kurumsallaşma bileşenlerinden dördüncü sırada yer almaktadır. Şeffaflık, Kiracı ve Alkara (2009)'nın tanımına göre, işletmenin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli ve doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır. Başka bir ifade ile yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, işletme yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi süreçlerini ifade etmektedir. Şeffaf işletmelerin dolayısıyla hesap verebilirlik düzeyi yüksek olan işletmeler olup eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu üstlenebilmeleri beklenmektedir. Anket formunda yer alan üç madde, katılımcıların şeffaflık algılarını incelemek üzere oluşturulmuş olup birinci madde Karpuzoğlu (2000), diğer iki madde Apaydın (2007) tarafından geliştirilmiştir. Tablo 9'da şeffaflık ölçeği maddeleri ve ortalamaları gösterilmektedir (Şanal,2011, s.73).

Tablo 9
*Şeffaflık Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları*

| **No** | | **Ortalama** | **Standart sapma** |
|---|---|---|---|
| 1 | Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır. | 3,10 | 1,07 |
| 2 | Firmamızın faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir. | 1,90 | 0,66 |
| 3 | Firmamızla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir. | 1,63 | 0,54 |

Bir diğer kurumsallaşma bileşeni olan sosyal sorumluluk kavramının tanımını hatırlatmak gerekirse, Mohr, Webb ve Haris (2001)'e göre, örgütün toplum üzerindeki bütün zararlı etkilerini ortadan kaldırmaya çalışıp, uzun vadeli faydaları azami seviyeye çıkaracağının taahhüdüdür ifadesi ile tanımlarken, Carroll ise (1999) ekonomik faaliyetlerin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye katkıda bulunma çabası olarak tanımlamıştır (Şanal, 2011, s.42). Anket formunda yer alan sosyal sorumluluk ölçeği ise 7 adet maddeden oluşmakta olup, bu maddeler Apaydın (2007) ve Tavşancı (2009) tarafından geliştirilmiştir. Tablo 10'da sosyal sorumluluk ölçek maddeleri ve ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 10
*Sosyal Sorumluluk ölçeği ve Maddeleri*

| No | | Ortalama | Standart sapma |
|---|---|---|---|
| 1 | Firma yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir. | 1,61 | 0,59 |
| 2 | Firmamızda yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir. | 1,63 | 0,58 |
| 3 | Firma yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir. | 1,61 | 0,59 |
| 4 | Firmamız toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir. | 1,59 | 0,50 |
| 5 | Firmamız eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir. | 1,46 | 0,55 |
| 6 | Firmamızda çalışanların eylemleri kontrol edilir. | 1,63 | 0,62 |
| 7 | Firmamız, toplumun gözünde saygı duyulan bir firma olmayı önemser. | 1,71 | 0,68 |

Kurumsallaşmanın en önemli bileşenlerinden birisi olan ve araştırmanın son kısmında yer alan tutarlılığı, Apaydın (2008)'a göre, işletmelerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektördeki benzer işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlamıştık. Anket formunun ilgili bölümündeki 9 adet madde tutarlık ölçeğine aittir ve Apaydın (2007) tarafından geliştirilmiştir. Tablo 11'de tutarlılık ölçeğinin maddeleri ve değerleri gösterilmiştir.

Tablo 11
*Tutarlılık Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları*

| No | | Ort. | Std. sapma |
|---|---|---|---|
| 1 | Firmamızın misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur. | 1,88 | 0,60 |
| 2 | Firmamızda iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur. | 2,00 | 0,67 |
| 3 | Firmamız diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır. | 1,51 | 0,51 |
| 4 | Firmamızdaki iş süreçleri stratejiye uygundur. | 1,93 | 0,61 |
| 5 | Firmamız benzer durumlarda benzer tepkiler verir. | 2,51 | 1,00 |
| 6 | Firmamızda alınan kararlar, firma vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur. | 1,95 | 0,59 |
| 7 | Firmamızda iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur. | 2,34 | 1,02 |
| 8 | Firmamızda uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir. | 1,76 | 0,54 |
| 9 | Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır. | 2,34 | 1,17 |

Belirsizlikten Kaçınma (UAI) Boyutunun Hesaplanması:

Kültürün boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma değişkenini ölçebilmek adına bu tez çalışmasında (VSM13), Hofstede'in 1980 yılından günümüze dek geliştirdiği Değer Araştırma Modülü serisinin son halini kullanılmıştır. VSM13, Hofstede (http://www.geerthofstede.com, 01.05.2014)'e göre, iki veya daha fazla ülkeden veya aynı ülkenin değişik bölgelerinden benzer nitelikteki gruplar arasındaki kültürel açıdan değer boyutlarının karşılaştırılmasına olanak sağlayan hesaplanabilir formüllerden oluşan 30 soruluk bir ankettir. Hofstede'in kendi ismini taşıyan internet sitesi üzerinden birçok farklı dile çevrilmiş versiyonlarından biri olan Türkçe versiyonu bu araştırmanın anket formu içerisinde belirsizlikten kaçınma ölçeği alınarak kullanılmıştır. Ayrıca bu ölçeğe ek olarak demografik sorular ve katılımcıların Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan kurumsallaşma ve markalaşma desteklerinden yararlanıp yararlanmadıklarını tespit etmek üzere maddeler eklenmiştir (Ek 1).

Tablo 12
*Belirsizlikten Kaçınma (UAI) Boyutuyla İlgili Sorular*

| **Soru No** | **Sorular** |
|---|---|
| 1 | Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz? |
| 2 | Her şeyi hesaba katarak, bu günlerde sağlığınızı nasıl tanımlarsınız? |
| 3 | Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir. |
| 4 | Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir – çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile. |

Hofstede'e göre, Belirsizlikten Kaçınma İndeksi(UAI), araştırmanın sonunda yer alan (Ek 1'de) dört sorunun ülke ortalamalarına göre hesaplanmış puanları ile ölçülmektedir. Hofstede (2013)'e göre, kültürün boyutlarından olan belirsizlikten kaçınma boyutu hesaplanması için geliştirilen formül ise şu şekilde verilmiştir (http://www.geerthofstede.com, 01.05.2014) :

UAI = 40*(m18 - m15) + 25*(m21 – m24) + C(ua)

m(i) : mean score (i) (i.soruya verilen cevapların ortalaması)

C(ua) : UAI değeri 0-100 arasında olacak şekilde seçilecek herhangi bir katsayı. Not: Türkiye için belirlenen bu katsayı 85'tir (http://www.geerthofstede.nl, 01.05.2014).

### 3.4. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde kurumsallaşma ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin güvenirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan ve iç tutarlılık analizlerinden biri olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach Alfa Katsayısı 1'e ne kadar yaklaşırsa ölçeğin güvenirliliği o kadar artmaktadır (Kalaycı, 2010, s.405). Faktör analizi sonucunda 34 soru ile değerlendirilen kurumsallaşma bileşenlerine ek olarak, kültürün boyutları çalışmasına dayanarak 4 soru ile oluşturulan toplamda 38 sorudan oluşan ölçeğe dair güvenirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,963 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa değerleri 1'e oldukça yakın olduğundan ankette kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir diğer deyişle, ankette kullanılan maddelerin kurumsallaşma düzeyi ve belirsizlikten kaçınmayı ölçmek için çok uygun oldukları söylenebilir.

Tablo 13'te araştırmada kullanılan ölçeğe ait faktörlerin Cronbach Alfa değerleri verilmiştir. Ve bu değerler, araştırmanın yürütebilmesi için yeterli düzeyde gerçekleşmiştir. Tablo 14'te ise Kurumsallaşma-Belirsizlikten Kaçınma ölçeğinin Cronbach Alfası verilmiştir. İlgili testler sonucu iki tabloda da yer alan değerler araştırmanın gerçekleştirilmesi için yeterince güvenilir ölçekler kullanıldığını göstermektedir.

Tablo 13
*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 |
| Özerklik | 9,10,11,12,13, | 5 | 41 | 0,849 |
| Profesyonelleşme | 14,15,16,17,18,19 | 6 | 41 | 0,886 |
| Şeffaflık | 21,22,23 | 3 | 41 | 0,669 |
| Sosyal Sorumluluk | 29,30,31,32,33,34,35 | 7 | 41 | 0,895 |
| Tutarlılık | 38,39,40,41,42,43,44,45,46 | 7 | 41 | 0,939 |
| Belirsizlikten Kaçınma | s.15, s.18, s.21, s.24 | 4 | 41 | 0,697 |

Tablo 14
*Kurumsallaşma- Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği Cronbach Alfa Değeri*

| Cronbach Alfa | Standartlaştırılmış İfadelere Dayanan Cronbach Alfa | İfade Sayısı |
|---|---|---|
| ,956 | ,963 | 38 |

### 3.5. Anketlerin Dağılımı ve Dönüş Oranı

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formlarının dağıtılması ve toplanması uygulama koşullarından kaynaklanabilecek hataları ve olumsuzlukları en aza indirgeyebilmek için araştırmacı kontrolünde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle firmalarla anket yapabilmek için, Polonya Büyükelçiliği'ne bağlı, Varşova Ticaret Müşavirliği aracılığı ile ulaşılan iletişim ve adres bilgileri aracılığıyla hedeflenen firmalara yapılan çalışma hakkında kısa bir bilgi içeren randevu talebi iletilmiştir. Varşova Ticaret Müşavirliği'ne kayıtlı aktif hizmet veren 58 firma ile yapılması hedeflenen bu çalışmada, randevu talebine olumlu yanıt veren 41 firmayla yüz yüze görüşme yöntemi ile anketler uygulanmıştır. Katılımcılara, çalışmanın amacı açıklanarak, kendilerinden yönergeyi okuduktan sonra ortalama cevaplama süresi 10 dakika olan anket maddelerini, araştırmacı eşliğinde yanıtlamaları istenmiştir. Ayrıca katılımcıların objektif bir şekilde düşüncelerini yansıtabilmeleri için söz konusu anketlerin gizlilik ilkesine göre değerlendirileceği belirtilmiştir. Araştırmacı tarafından toplanan doldurulmuş anket formlarının uygunluk açısından değerlendirilmesi sonucunda 41 adet anket formunun uygun şekilde doldurulduğu ve değerlendirme kapsamına alınmasına karar verilmiştir. Buna göre, anketlerin geri dönüşüm oranı yaklaşık %71 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmacı tarafından yüz yüze uygulanarak toplanan 41 ankete ait veriler üzerinde araştırmanın test edileceği hipotezlerine yönelik ilgili analizler yapılmıştır. Güvenilirliği test edilen ölçeğin, öngörülen boyutlarda bileşenlere ayrılıp ayrılmadığı incelenmiştir. Bu noktada ölçeğe faktör analizi uygulanarak boyut indirgemesine gidilmiş ve ankette yer alan ilgili bölümlerin ve maddelerin öngörülen boyutlara düşüp düşmedikleri araştırılmıştır. Faktör analizi ile korelasyon matrisine temel bileşenler yöntemi uygulanmış olup anlamlı isimler verebilmek amacıyla faktörler varimax yöntemiyle döndürülmüştür. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit

etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett küresellik testi kullanılmıştır. Faktör analizinde değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olması gerektiğinden korelasyon matrisi incelenmiş ve varsa diğer maddelerle anlamlı korelasyonları olmayan ifadeler belirlenmiştir. Kurumsallaşma düzeyi ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkilerinin tespit edilebilmesi amacıyla, Analysis of Variance (ANOVA) analizine başvurulmuştur. Burada bağımsız değişkenler kurumsallaşma düzeyi faktörleri olup bu faktörler "Tutarlılık", "Sosyal Sorumluluk", "Profesyonelleşme", "Özerklik", "Formalleşme" ve "Şeffaflık" şeklindedir.

Kültürün boyutlarından belirsizlikten kaçınma ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Böylece belirsizlikten kaçınma faktörünü etkileyen kurumsallaşma bileşenleri belirlenmiş ve aralarındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testi yapılmıştır. Parametrik testler arasında yer alan bu testlerden, t testi; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın; ANOVA testi ise, bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla geliştirilmiştir (Bayram, 2004, s. 80).

ANOVA analizi sonucunda aralarında anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilen bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenin, aralarındaki ilişkilerin hangi yönde ve hangi derecede olduğunun belirlenebilmesi için Çoklu Regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri ise "Microsoft Office Excel 2013" ve ilgili istatistiksel analiz programları kullanılarak yapılmış ve araştırmada anlamlılık düzeyi [$p \leq .05$] olarak kabul edilmiştir.

### 3.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların öncelikle cinsiyet, yaş grubu ve öğrenim düzeyi ve o işletmede çalışma süresine ait istatistiksel bilgiler verilecektir. Daha sonra, sahibi veya yöneticisi konumunda bulunulan işletmenin hangi sektörde faaliyetlerini sürdürdüğü, yaşı ve çalışan sayılarını içeren veriler değerlendirilecektir.

Tablo 15
*Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular*

| | | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Erkek | 38 | 92,7 |
| | Kadın | 3 | 7,3 |
| | Toplam | 41 | 100 |
| **Yaş Aralığı** | 30-40 | 9 | 22 |
| | 41-50 | 14 | 34,1 |
| | 51 ve üzeri | 18 | 43,9 |
| | Toplam | 41 | 100 |
| **Alınan Eğitimin Yılı** | 10 ve altı | 5 | 12,2 |
| | 11-14 | 18 | 43,9 |
| | 15 ve üzeri | 18 | 43,9 |
| | Toplam | 41 | 100 |
| **İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı** | Tekstil | 16 | 39 |
| | Gıda | 6 | 14,6 |
| | İlaç | 1 | 2,4 |
| | İnşaat | 7 | 17,1 |
| | İş merkezi -Yönetim | 2 | 4,9 |
| | Elektrik malzemeleri | 3 | 7,3 |
| | Turizm | 2 | 4,9 |
| | Yazılım | 2 | 4,9 |
| | Kozmetik | 2 | 4,9 |
| | Toplam | 41 | 100 |
| **İşletmenin Yaş aralığı** | 1-10 | 16 | 39 |
| | 11-20 | 13 | 31,7 |
| | 21 ve üzeri | 12 | 29,3 |
| | Toplam | 41 | 100 |
| **İşletmenin Çalışan Sayıları** | 1-50 | 33 | 80,5 |
| | 51-100 | 6 | 14,6 |
| | 101-150 | 0 | 0 |
| | 151-200 | 1 | 2,4 |
| | 200 ve üzeri | 1 | 2,4 |
| | Toplam | 41 | 100 |
| **Çalışma Süreleri (yıl)** | 1-5 | 8 | 19,5 |
| | 6-10 | 13 | 31,7 |
| | 11-14 | 8 | 19,5 |
| | 15-20 | 2 | 4,9 |
| | 21 ve üzeri | 10 | 24,4 |
| | Toplam | 41 | 100 |

Bu doğrultuda, Tablo 15‘teki veriler incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı toplam 41 katılımcı arasından büyük çoğunluğu oluşturan %92,7 oranıyla 38 adet erkek ve %7,3 çoğunlukla 3 kadından oluşmuştur. Tablo’da görüleceği üzere Polonya’da faaliyetlerini sürdüren etnik girişimci niteliğindeki firmaların sahipleri veya yönetici konumundaki katılımcılarla yapılan araştırma sonucu, elde edilen verilerin

neredeyse tamamına yakını erkek nüfustan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde, %22'si 30-40 yaş aralığında, %34,1'i 41-50 yaş aralığında, %43,9'u 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların öğrenim düzeylerine ait veriler incelendiğinde, katılımcıların %12,2'si 10 yıl ve altı, %43,9'u 11-14 yıl, %43,9'u da 15 yıl ve üzeri resmi okul eğitimi tamamladığı görülmektedir. Kısaca açıklayacak olursak, 5 katılımcının ilköğretim seviyesinde eğitim gördüğü, 18 katılımcının lise-ön lisans seviyesinde eğitim gördükleri ve geriye kalan 18 katılımcının da lisans- yüksek lisans seviyesinde eğitim gördüklerini söyleyebiliriz.

Tablo 16'da görüldüğü üzere, işletmelerin sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, 41 adet işletmeden 16 adet işletme ile %39'u tekstil sektöründe, 6 adet işletme ile %14'ü gıda sektöründe, 1 adet işletme ile %2,4'ü ilaç sektöründe, 7 adet işletme ile %17,1'i inşaat sektöründe, 2 adet işletme ile %4,9'u iş merkezi- yönetim sektörlerinde, 3 adet işletme ile %7,3'ü elektrik malzemeleri sektöründe, 2 adet işletme ile %4,9'u turizm sektöründe, 2 adet işletme ile %4,9,'u yazılım sektöründe, son olarak 2 adet işletme ile %4,9'u da kozmetik sektöründe faaliyet gösterilmektedir. Ayrıca işletmelerin yaşlarına göre dağılımı araştırıldığında, 41 adet işletmeden %39'u 1-10 yaş aralığında,%31,7si 11-20 yaş aralığında ve son olarak %29,3'ü ise 21 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı incelendiğinde ise, 1-50 çalışana sahip %80,5'lik oranla 33 adet işletme, 51-100 çalışana sahip %14,6'lık oranla 6 işletme, 151-200 kişilik çalışana sahip %2,4 oranla 1 işletme ve son olarak 200 ve üzeri çalışana sahip %2,4 oranla 1 adet işletme bulunmaktadır. Son olarak katılımcıların bulundukları işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde ise, %19,5'i 1-5 yıl aralığında, %31,7'si 6-10 yıl aralığında, %19,5'i 11-14 yıl aralığında, %4,9'u 15-20 yıl aralığında, %24,4'ü ise 21 ve üzeri yıl aralığında çalışma sürelerine sahiptirler.

Tablo 16
*Şirketlerin Çalışan Sayıları, Yaşları ve Faaliyet Gösterdikleri Sektörler*

| Şirketler | Sektörler | İşletme Yaşı | Çalışan Sayısı |
|---|---|---|---|
| **Şirket 1** | Tekstil | 11-20yıl | 151-200 |
| **Şirket 2** | Gıda | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 3** | Takı-Kozmetik | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 4** | Tekstil | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 5** | İlaç | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 6** | İnşaat | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 7** | Tekstil | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 8** | İş Merkezleri Yönetimi | 11-20yıl | 51-100 |
| **Şirket 9** | Gıda | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 10** | Tekstil | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 11** | Tekstil | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 12** | Tekstil | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 13** | Tekstil | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 14** | Elektrik Malzemeleri | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 15** | Gıda | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 16** | Yazılım | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 17** | Gıda | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 18** | Tekstil | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 19** | Gıda | 11-20yıl | 51-100 |
| **Şirket 20** | İnşaat | 1-10yıl | 201 ve üzeri |
| **Şirket 21** | Elektrik Malzemeleri | 21 ve üzeri | 51-100 |
| **Şirket 22** | İnşaat | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 23** | Tekstil | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 24** | Tekstil | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 25** | İnşaat | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 26** | Elektrik Malzemeleri | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 27** | Tekstil | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 28** | Yazılım | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 29** | Turizm | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 30** | Turizm | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 31** | Takı-Kozmetik | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 32** | Tekstil | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 33** | İş Merkezleri Yönetimi | 1-10yıl | 51-100 |
| **Şirket 34** | Tekstil | 1-10yıl | 10-50 |
| **Şirket 35** | İnşaat | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 36** | Tekstil | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 37** | İnşaat | 21 ve üzeri | 10-50 |
| **Şirket 38** | Tekstil | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 39** | Tekstil | 11-20yıl | 10-50 |
| **Şirket 40** | İnşaat | 21 ve üzeri | 51-100 |
| **Şirket 41** | Gıda | 21 ve üzeri | 51-100 |

# BÖLÜM IV

# BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, etnik girişimci işletmelerde kurumsallaşma bileşenlerinin belirsizlikten kaçınma üzerine etkisini araştırmak amacıyla Polonya'da aktif olarak ticari faaliyetlerde bulunan 41 adet Türk sahipliğindeki firma ile yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak toplanan anket verileri ve sonuçları değerlendirilecektir.

Literatür taraması sonucu oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aracılığıyla test edilecek veriler, kurumsallaşma bileşenleri adına bağımsız değişkenleri oluşturan, Formalleşme, Özerklik, Profesyonelleşme, Şeffaflık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık değişkenleridir. Bağımsız değişken olarak ise Hofstede'in kültürün boyutları çalışmasında yer alan boyutlardan biri olan belirsizlikten kaçınma boyutu ele alınmıştır.

Araştırma modeline en uygun test tekniği olarak ise Analysis of Variance (ANOVA) tekniği ve Çoklu Regresyon Analizi tekniği belirlenmiştir. ANOVA testinin kısaca ne işe yaradığını tekrar tanımlamak gerekirse, Bayram (2004)'a göre, bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla geliştirilen bir yöntemdir (Bayram, 2004: s. 80). Çoklu regresyon analizi ise bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin hangi yönde ve hangi derecede etkiye sahip olduğunun tespit edilmesini sağlayan yöntemdir.

Bir önceki bölümde detaylıca açıklanan araştırma modeli ve hipotezler çerçevesinde kurumsallaşma bileşenlerinin belirsizlikten kaçınma üzerine etkisini araştırmak amacıyla yapılan istatistiksel testler ve sonuçları bu bölümde ele alınacaktır. Öncelikle ANOVA Analizi sonuçlarına yer verilecek ve bağımsız değişkenler olan kurumsallaşmanın bileşenlerinin bağımlı değişken olan belirsizlikten kaçınma ile arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Daha sonrasında ise aralarında anlamlı ilişkiye rastlanan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünün tespit edilmesi ve derecesinin belirlenebilmesi açısından Çoklu Regresyon Analizi sonuçlarına yer verilecektir.

### 4.1. Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Kurumsallaşmanın bileşenlerinden ilki olan formalleşme ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek adına yapılan ANOVA testi sonucu Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17
*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 17'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 bu noktada 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 aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

$H_7$a: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_7$b: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### 4.2. Özerklik İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma bileşenlerinin en önemli bileşenlerinden biri olan ve belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile arasında aşağıdaki Tablo'dan da görülebileceği üzere, en yüksek değerleri alarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenen Özerklik bileşeni ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki ilişkiye dair veriler şu şekildedir:

Tablo 18
*Özerklik İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki*

| | Kareler Toplamı | sd | Kareler Ortalamaları | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar içi | 14,950 | 18 | ,831 | 4,107 | ,001 |
| Gruplar arası | 4,449 | 22 | ,202 | | |
| Toplam | 19,399 | 40 | | | |

Tablo 18'de görülebileceği üzere, yapılan ANOVA testi sonuçlarında, 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 özerklik 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 özerklik düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilen Özerkleşme düzeyi ile Belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin yönünün ve derecesinin tespit edilebilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

$H_8$a: İşletmenin Özerkleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_8$b: İşletmenin Özerkleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### 4.3. Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Araştırma sonucunda, katılımcılardan toplanan veriler çerçevesinde, Tablo 19'da kurumsallaşmanın profesyonelleşme bileşeni ile kültürün boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma arasındaki veriler yer almaktadır.

Tablo 19
*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 19'daki veriler ışığında, yapılan ANOVA testi sonuçlarında, 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 aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

$H_9$a: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_9$b: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### 4.4. Şeffaflık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Katılımcıların, kurumsallaşmanın bileşenlerinden olan Şeffaflık düzeyi ile kültürün boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma düzeyleri değişkenlerinin farklılaşıp aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları, Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20
*Şeffaflık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki*

| | **Kareler Toplamı** | **sd** | **Kareler Ortalamaları** | **F** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar içi | 8,560 | 18 | ,476 | 1,610 | ,143 |
| Gruplar arası | 6,497 | 22 | ,295 | | |
| Toplam | 15,057 | 40 | | | |

Tablo 20'den de görüleceği üzere, yapılan ANOVA testi sonuçlarında, 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 şeffaflık düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki p değeri ,143

düzeyinde olup, ,05 ten büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan örneklem içerisindeki işletmeler için şeffaflık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

### 4.5. Sosyal Sorumluluk İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Katılımcıların, kurumsallaşma bileşenlerinden beşincisi olan sosyal sorumluluk ile kültür boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma ile arasındaki ilişkiyi ifade eden ANOVA testine ait veriler Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21
*Sosyal Sorumluluk İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki*

| | **Kareler Toplamı** | **sd** | **Kareler Ortalamaları** | **F** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar içi | 3,367 | 18 | ,187 | ,805 | ,677 |
| Gruplar arası | 5,113 | 22 | ,232 | | |
| Toplam | 8,481 | 40 | | | |

Tablo 21'deki sonuçlar çerçevesinde, yapılan ANOVA testi sonuçlarında, 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 sosyal sorumluluk düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki p değeri ,677 düzeyinde olup, ,05 ten büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan örneklem içerisindeki işletmeler için sosyal sorumluluk düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

### 4.6. Tutarlılık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma bileşenlerinden sonuncusu olan Tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek adına yapılan ANOVA testine ait veriler Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22
*Tutarlılık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki*

| | **Kareler Toplamı** | **sd** | **Kareler Ortalamaları** | **F** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar içi | 9,866 | 18 | ,548 | 2,171 | ,043 |
| Gruplar arası | 5,554 | 22 | ,252 | | |
| Toplam | 15,420 | 40 | | | |

Tablo 22'de görüldüğü üzere, yapılan ANOVA testi sonuçlarında, 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 tutarlılık düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki p değeri ,043 düzeyinde olup, ,05 ten küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bir başka deyişle, araştırmaya katılan işletmeler için tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilen Tutarlılık düzeyi ile Belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin yönünün ve derecesinin tespit edilebilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

$H_{10}$a: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_{10}$b: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### 4.7. ANOVA Analizi Sonuçları

Bir önceki bölümde, ANOVA Analizi sonucunda bağımsız değişkenler olan kurumsallaşma düzeyini belirleyen bileşenler ile bağımlı değişken olan belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkiye sahip olan bağımsız değişkenler tespit edilmiştir. Bu noktada ANOVA Analizinin sonucunu bir tablo ile ifade etmek gerekirse şu şekilde oluşacaktır:

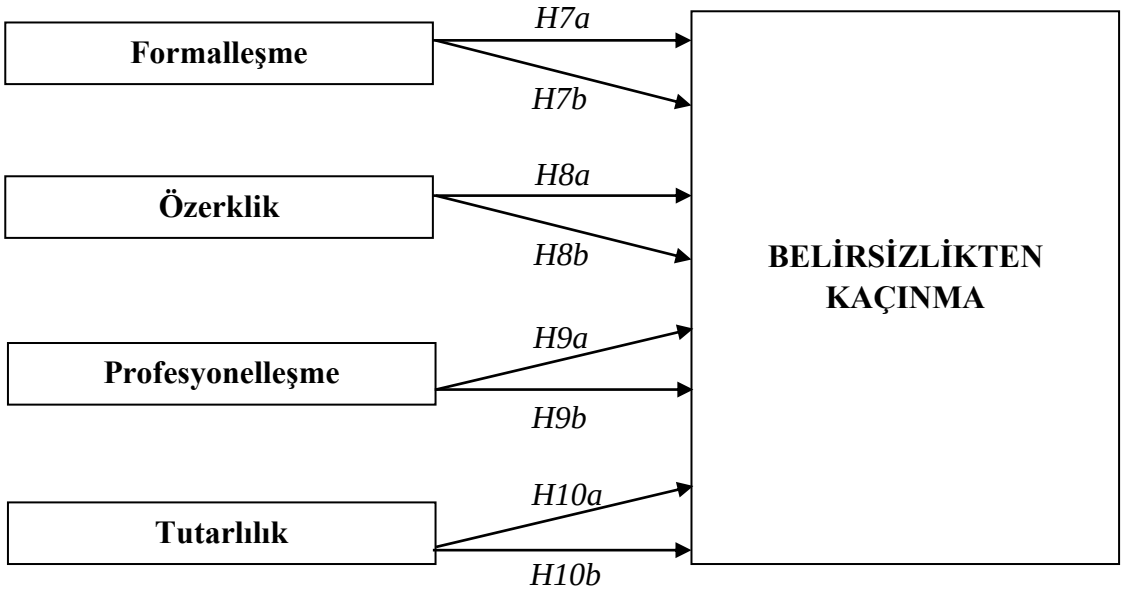
Tablo 23
*ANOVA Analizi Sonuçları Tablosu*

| | | Kareler Toplamı | sd | Kare Ortalamaları | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tutarlılık düzeyi | Gruplar Arası | 9,866 | 18 | ,548 | 2,171 | ,043 |
| | Gruplar İçi | 5,554 | 22 | ,252 | | |
| | Toplam | 15,420 | 40 | | | |
| Formalleşme düzeyi | Gruplar Arası | 23,146 | 18 | 1,286 | 2,106 | ,049 |
| | Gruplar İçi | 13,431 | 22 | ,610 | | |
| | Toplam | 36,576 | 40 | | | |
| Özerklik düzeyi | Gruplar Arası | 14,950 | 18 | ,831 | 4,107 | ,001 |
| | Gruplar İçi | 4,449 | 22 | ,202 | | |
| | Toplam | 19,399 | 40 | | | |
| Profesyonelleşme | Gruplar Arası | 17,205 | 18 | ,956 | 4,196 | ,001 |
| düzeyi | Gruplar İçi | 5,012 | 22 | ,228 | | |
| | Toplam | 22,217 | 40 | | | |
| Şeffaflık düzeyi | Gruplar Arası | 8,560 | 18 | ,476 | 1,610 | ,143 |
| | Gruplar İçi | 6,497 | 22 | ,295 | | |
| | Toplam | 15,057 | 40 | | | |
| Sosyal Sorumluluk | Gruplar Arası | 3,367 | 18 | ,187 | ,805 | ,677 |
| düzeyi | Gruplar İçi | 5,113 | 22 | ,232 | | |
| | Toplam | 8,481 | 40 | | | |

### 4.8. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 24'den de görülebileceği üzere, bağımsız değişkenlerden sadece dördünün (Formalleşme, Profesyonelleşme, Özerklik, Tutarlılık), bağımlı değişken olan belirsizlikten kaçınma ile aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu noktada belirlenen bu bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin yönünün ve kuvvetinin belirlenebilmesi adına araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan Çoklu Regresyon Analizi sonuçlarına yer verilecektir.

Bu noktaya gelindiğinde, araştırmanın modelinin ikinci kısmında ise, bağımsız değişkenlerden aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilen Formalleşme düzeyi, Profesyonelleşme düzeyi, Özerklik düzeyi ve tutarlılık düzeyini ile Belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin yönü ve etkisinin incelenebilmesi amaçlanmıştır. Bu noktada ilgili analizler aracılığıyla test edebilmek amacıyla aşağıdaki araştırma modeli çerçevesinde hipotezler oluşturulmuştur.




*Şekil 5:* Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesinin araştırılması için oluşturulan model ve hipotezler

Tablo 24
*Kurumsallaşma Bileşenlerinin Belirsizlikten Kaçınma Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi*

| Değişkenler | B | Std. Hata | Beta | t | P |
|---|---|---|---|---|---|
| (Sabit) | 208,156 | 28,16 | | 7,392 | 0 |
| Tutarlılık Düzeyi | 28,159 | 26,349 | 0,277 | 1,069 | 0,022 |
| Formalleşme Düzeyi | -22,252 | 14,416 | -0,337 | -1,544 | 0,031 |
| Özerklik Düzeyi | -44,578 | 20,329 | -0,492 | -2,193 | 0,035 |
| Profesyonelleşme Düzeyi | -16,587 | 27,413 | -0,196 | -0,605 | 0,044 |
| R: 0,893 $R^2$: 0,797 ve F: 8,307 p:0,000<0,05 | | | | | |
| Bağımlı Değişken: Belirsizlikten Kaçınma ve Bağımsız Değişkenler**:** Profesyonelleşme Düzeyi, Özerklik Düzeyi, Formalleşme Düzeyi, Tutarlılık Düzeyi | | | | | |

Çalışmanın önceki aşamalarında belirtildiği üzere Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi olarak tanımlanmış bağımlı değişken üzerinde Kurumsallaşma düzeyini belirleyen altı bileşenden yalnızca dört tanesinin (profesyonelleşme, özerklik, formalleşme ve tutarlılık) anlamlı bir etkisinin bulunduğu ANOVA analizleriyle tespit edilmiştir. Buradan hareketle bu etkilerin ne yönde olduğunun, etkileme düzeylerinin belirlenebilmesi ve öneri geliştirilebilmesi için çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere, modelin R kare değeri 0,797'dir. Bu değer modele eklenen bağımsız değişkenlerin (profesyonelleşme, özerklik, formalleşme ve tutarlılık) modelin yaklaşık olarak % 80'ini açıkladığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada, kurumsallaşma bileşenlerindeki değişimlerin belirsizlikten kaçınma üzerine etkisinin olup olmadığı ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA ve Çoklu Regresyon testleri yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu analizin özet olarak sonuçları şu şekilde değerlendirilmiştir:

- Formalleşme ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişki:

Araştırmada kullanılan formalleşme ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analizi sonucunda, P'nin 0,049 değerine sahip olduğu ve bu değerin 0,05 değerinden küçük olması nedeniyle formalleşme ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin formalleşme düzeylerindeki farklılaşma ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, işletmelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ilişkilerin tanımlanarak, çalışanlara dağıtılan görev, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde yazılı hale getirilmesi sürecini ifade eden formalleşme düzeyindeki değişimler, işletmelerin belirsizlikten kaçınma düzeylerini etkilemektedir şeklinde ifade edilebilmektedir.

ANOVA analizi sonucu aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilen bağımsız değişkenlerden ilki olan 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 netleşeceği ve belirsizlikler azalacağı için koordinasyon kolaylaşacak ve rol çatışmalarının azalmasına neden olacaktır. Dolayısıyla Apaydın (2008, s.123)'ın da belirttiği gibi formalleşen işletmeler çevreye daha kolay uyum sağlayacak ve yaşamlarını daha uzun süreli devam ettireceklerdir. Tüm bu veriler ışığında, Tablo 24'ten de görülebileceği üzere;

"$H_7$a: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

"$H_7$b: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

- Sosyal sorumluluk ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişki:

Katılımcıların, potansiyel müşterilerin belirlenmesi, karlılıklarının devamını sağlayabilmeleri için belirsizlik içeren durumlardan mümkün olduğunca kaçınmaları ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini bilinçli bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir öngörüsü

ile yola çıkılmış, bu öngörünün doğru olup olmadığı ilgili literatür taraması sonucu oluşturulan hipotez aracılığıyla test edilmiştir.

Etnik girişimci işletmeler üzerine yapılan bu araştırmanın örneklemini oluşturan Polonya'daki katılımcılara ait işletmelerin genelde küçük ve orta ölçekli işletmeler halinde kurulmuş ve örgütlenmiş durumdadırlar. Kurumsallaşma düzeylerini belirleyen değişkenlere ait ölçekte sosyal sorumluluk düzeylerini ölçmek adına sunulan sorulara verilen yanıtlar ve ortalamaları, katılımcıların sosyal sorumluluk çalışmaları açısından faaliyetlerinin çok zayıf düzeyde kaldığını göstermektedir. Sonuç olarak ANOVA testi sonuçlarında, katılımcıların sosyal sorumluluk düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki P değeri 0,677 düzeyinde olup, 0,05 ten büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan örneklem içerisindeki işletmeler için sosyal sorumluluk düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

- Özerklik ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişki:

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen bir diğer önemli değişken olan özerklik düzeyinin belirleyicileri olarak, işletmelerin benzer veya aynı sektörde faaliyet gösterilen işletmelerden farklı özellikler gösterebiliyor olabilmesi ya da bir başka deyişle işletme sahibi veya yöneticisi konumunda olan yöneticilerin, yönetsel özerkliğe sahip olma dereceleri örnek olarak sayılabilir.

Toplanan veriler ANOVA analizi testi sonucunda incelenecek olursa, P'nin 0,001 değerine sahip olduğu ve bu değerin 0,05 değerinden küçük olması nedeniyle özerklik ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilebilmektedir. Günümüz ekonomik koşulları içerisinde, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için diğer işletmelerden farklı olabilmesi gerektiği ve bunu sağlayabilmek adına çeşitli riskler ve belirsizlik içeren durumlarla karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla, araştırma sonucunda işletmelerin özerklik düzeylerindeki artış veya azalışın belirsizlikten kaçınma düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olması doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

ANOVA analizi sonucunda aralarında anlamlı ilişki tespit edilen özerklik ile belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin, aralarındaki ilişkinin yönü ve etkileşim oranlarını incelemek amacıyla uygulanan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımsız değişkenlerden biri olan özerklik düzeyine ait B değeri -44,578 değerini almıştır. Ortaya çıkan bu değer, özerklik düzeyinde gerçekleşecek 1 birimlik değişimin

bağımlı değişken olan belirsizlikten kaçınma üzerinde 44,578 birimlik negatif yönlü bir değişime neden olacağını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, özerklik düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik artış, belirsizlikten kaçınma üzerinde tabloda belirtildiği üzere 44,578 birimlik bir azalışa neden olacaktır. Kısaca ifade etmek gerekirse, kurumsallaşma düzeyi açısından çok önemli bir bileşen olan özerklik düzeyi arttıkça firmaların belirsizlikten kaçınma düzeyleri azalacak ve çevreye daha kolay uyum sağlanarak işletmelerin yaşam sürelerinin uzaması sağlanabilecektir. Tablo 24'ten görüleceği üzere tüm bu veriler ışığında;

"$H_8$a: İşletmenin Özerkleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

"$H_8$b: İşletmenin Özerkleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

- Profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişki:

Kurumsallaşmayı oluşturan bileşenlerin en önemlilerinden biri olan Profesyonelleşme düzeyinin, işletmelerin bünyelerinde profesyonelleri istihdam ederek, bütün yönetimsel süreçlerde daha etkin, daha verimli ve daha yüksek getirili faaliyetleri gerçekleştirebileceği ve böylelikle kurumsallaşma seviyelerini artırabilecekleri öngörüsü üzerine, belirsizlikten kaçınma değişkeni ile aralarındaki bağlantı göz önüne alındığında muhtemel bir anlamlı ilişki beklenmiştir. ANOVA analizi sonucunda veriler incelendiğinde, P'nin 0,001 değerine sahip olduğu ve bu değerin 0,05 değerinden küçük olması nedeniyle profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kısaca özetlemek gerekirse, katılımcıların, Polonya'daki etnik girişim şeklinde oluşturulan işletmelerinde, yerine getirilecek görev, sorumluluk ve yetki dengelerinin gerçekleştirilmesi sürecinde alanlarında uzman kişiler tarafından belirlenmesi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tablo 24'ten görüleceği üzere ilgili Çoklu Regresyon analizi sonucunda;

"$H_9$a: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

"$H_9$b: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

ANOVA analizi sonucunda aralarında anlamlı bir ilişkiye rastlanan Profesyonelleşme ve Belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin yönünü ve gücüne test edebilmek amacıyla Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır. İlgili tabloda yer alan sonuçlara göre; Profesyonelleşme düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik değişimin, belirsizlikten kaçınma üzerinde 16,587 birimlik negatif yönlü bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir. Bir diğer ifade ile Profesyonelleşme düzeyindeki 1 birimlik artışın, bağımsız değişken olan Belirsizlikten kaçınma üzerinde 16,587 birimlik bir azalışa neden olacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla kısaca ifade etmek gerekirse, işletmelerin bünyesinde profesyoneller bulundurma ve profesyonelleşme seviyeleri arttıkça çevrelerine daha kolay uyum sağlayarak daha kolay tepkiler verebilmesine neden olacaktır.

- Tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişki:

Kurumsallaşma düzeyinin belirlenebilmesi için en önemli bileşenlerden biri olan tutarlılığın, işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesini, birbirine yakın veya benzer sektörlerdeki işletmelerle birbirlerine benzer tepkiler verebilme ve belirsizlik içeren durumlarda birbirine yakın tepkiler verebilmeyi ifade etmektedir. Bu nedenle, yapılacak testler sonucunda işletmelerin tutarlılık düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması beklenmiştir. Bu noktada, belirsizlikten kaçınmanın, işletmelerin hayati fonksiyonlarını devam ettirebilmeleri için öncelikle sürdürülebilir karlılık, etkin büyüme, çevresel riskleri en düşük seviyede tutabilmeyi sağlamada önemli bir etken olduğu ifade edilebilir.

İlgili ölçek maddelerine alınan yanıtlar aracılığıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda, P'nin 0,043 değerine sahip olduğu ve bu değerin 0,05 değerinden küçük olması nedeniyle tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmada tutarlılık düzeylerindeki artış veya azalmanın, belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

Bu noktada tutarlılık düzeyindeki değişimlerin belirsizlikten kaçınmayı ne yönde ve ne oranda etkilediğini belirlemek amacıyla uygulanan Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre, tutarlılık düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik değişiklik bağımlı değişken olan belirsizlikten kaçınma düzeyinde 28,159 birimlik pozitif yönde bir değişime neden olmaktadır. Bir diğer deyişle bu bağımsız değişken ile bağımlı değişken

arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkiyi kısaca ifade etmek gerekirse, tutarlılık düzeyi arttıkça işletmelerin belirsizlikten kaçınma düzeylerinde de belirlenen oranda artışa neden olacaktır. Dolayısıyla ilgili Çoklu Regresyon analizi sonucunda:

"$H_{10}$a: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

"$H_{10}$b: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

- Şeffaflık ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişki:

Kurumsallaşmanın bileşenlerinden sonuncusu olan şeffaflık düzeyi, işletmelerin kamuyla doğru, zamanında, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşması sürecini ifade etmektedir. Etnik girişimci işletmelerin farklı bir ülkede örgütlenme süreçlerinde, ülkenin koşullarına ayak uydurması ve yönetsel süreçlerinde kurumsallaşma düzeyini artırabilmek adına şeffaflık ilkesi çerçevesinde faaliyetlerini yürütmesi gerektiği düşünülerek, toplanan veriler ilgili hipotez aracılığı ile sınanmıştır.

Yapılan ANOVA testi sonuçlarında, katılımcıların sosyal sorumluluk düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki P değeri ,143 düzeyinde olup, ,05 ten büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan örneklem içerisindeki işletmeler için şeffaflık düzeylerindeki artış veya azalışın, belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

# BÖLÜM V

# TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde, araştırma modeli olarak belirlenen ve literatür taraması sonucu birincil verilerin incelenmesi ile oluşturulan hipotezler kapsamında test edilen anket verilerine ilişkin istatistiksel analizlerin yorumlanması ve ilgili noktalarda tartışılması gereken noktalara yer verilecektir.

Daha önceki bölümlerde detaylıca açıklanan araştırma modeli ve hipotezler çerçevesinde kurumsallaşma bileşenlerinin belirsizlikten kaçınma üzerine etkisini araştırmak amacıyla yapılan istatistiksel testler ve sonuçları verilmiştir. Bu noktada toplanan verilere uygulanan ANOVA testi ve Çoklu Regresyon testi analizine ait sonuçlar, belirlenen değişkenler çerçevesinde yorumlanması ve ilgili noktalarda araştırma konusuna dair tartışılması gereken noktalara yer verilecektir.

## 5.1. Formalleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Kurumsallaşmayı oluşturan bileşenlerden ilk olarak Formalleşmenin belirsizlikten kaçınma üzerine etkisini değerlendirebilmek adına oluşturulan hipotez şu şekildedir:

$H_1$: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bulgular bölümünde yer alan Tablo 18'de formalleşme ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir. Tablo 18'deki veriler incelendiğinde, P'nin 0,049 değerine sahip olduğu ve bu değerin 0,05 değerinden küçük olması nedeniyle formalleşme ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, "$H_1$: İşletmenin formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, işletmelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ilişkilerin tanımlanarak, çalışanlara dağıtılan görev, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde yazılı hale getirilmesini ifade eden formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Daha sonrasında ANOVA analizi sonucu aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilen değişkenlere Çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 24'te Çoklu regresyon

analizi katsayılar tablosundan görülebileceği üzere bağımsız değişkenlerden ilki olan Formalleşme Düzeyi'ne ait B değeri tabloda -22,252 olarak görülmektedir. Bu değer söz konusu bağımsız değişkende gözlemlenecek 1 birimlik değişimin bağımlı değişken üzerinde 22,252 birimlik negatif yönde bir değişime neden olacağını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, Formalleşme düzeyinde meydana gelecek artış Belirsizlikten Kaçınma üzerinde belirtilen miktarda bir azalışa neden olacaktır. Özetle formalleşme düzeyi arttıkça firmalarda çalışanlara düşecek görevler netleşeceği ve belirsizlikler azalacağı için koordinasyon kolaylaşacak ve rol çatışmalarının azalmasına neden olacaktır. Dolayısıyla Apaydın (2008: s.123)'ın da belirttiği gibi formalleşen işletmeler çevreye daha kolay uyum sağlayacak ve yaşamlarını daha uzun süreli devam ettireceklerdir. Tüm bu veriler ışığında;

"$H_7$a: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

"$H_7$b: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

## 5.2. Özerklik İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin benzer veya aynı sektörde faaliyet gösterilen işletmelerden farklı özellikler gösterebiliyor olabilmesi ya da bir başka deyişle işletme sahibi veya yöneticisi konumunda olan yöneticilerin, yönetsel özerkliğe sahip olma dereceleri, özerklik düzeyinin en önemli belirleyicilerindendir.

Bir önceki bulgular bölümünde verilen Tablo 19'dan görülebileceği üzere özerklik ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir. Tablo 19'daki veriler incelendiğinde, P'nin 0,001 değerine sahip olduğu ve bu değerin 0,05 değerinden küçük olması nedeniyle özerklik ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda özerklik ile belirsizlikten kaçınma arasındaki bağlantı için oluşturulan, "$H_5$: İşletmenin Özerklik düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Günümüz ekonomik koşulları içerisinde, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için diğer işletmelerden farklı olabilmesi gerektiği ve bunu sağlayabilmek adına çeşitli riskler ve belirsizlik içeren durumlarla karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla,

araştırma sonucunda işletmelerin özerklik düzeylerindeki artış veya azalışın belirsizlikten kaçınma düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

ANOVA analizi sonucunda aralarında anlamlı ilişki tespit edilen özerklik ile belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin, aralarındaki ilişkinin yönü ve etkileşim oranlarını incelemek amacıyla Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgular bölümünde yer alan Tablo 24'te verilen çoklu regresyon analizi katsayılar tablosundan görülebileceği üzere, bağımsız değişkenlerden biri olan özerklik düzeyine ait B değeri -44,578 değerini almıştır. Ortaya çıkan bu değer, özerklik düzeyinde gerçekleşecek 1 birimlik değişimin bağımlı değişken olan belirsizlikten kaçınma üzerinde 44,578 birimlik negatif yönlü bir değişime neden olacağını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, özerklik düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik artış, belirsizlikten kaçınma üzerinde tabloda belirtildiği üzere 44,578 birimlik bir azalışa neden olacaktır. Kısaca ifade etmek gerekirse, kurumsallaşma düzeyi açısından çok önemli bir bileşen olan özerklik düzeyi arttıkça firmaların belirsizlikten kaçınma düzeyleri azalacak ve çevreye daha kolay uyum sağlanarak işletmelerin yaşam sürelerinin uzaması sağlanabilecektir. Dolayısıyla oluşturulan hipotezler kapsamında değerlendirilecek olursa;

"$H_8$a: İşletmenin Özerkleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

"$H_8$b: İşletmenin Özerkleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

## 5.3. Profesyonelleşme İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Kurumsallaşmayı oluşturan bir diğer bileşen olan profesyonelleşmenin belirsizlikten kaçınma üzerine etkisini araştırmak üzere Kostova (1999, s.312)'nın da belirttiği gibi, profesyonelleri istihdam eden şirketlerin bu profesyoneller aracılığıyla yüksek karlı risklere girmeye teşvik edilebilecekleri belirtilmiştir. Bu nedenle profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

$H_2$: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Profesyonelleşmeyi, Barnes ve Hershon (1994)'a göre kelime anlamı olarak organizasyonları oluşturan bütün çevredeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler

tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengelerinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışı olarak tanımlamıştık (Karavardar, 2011: s. 161). Yapılan literatür taraması sonucunda örgütlerin profesyonel yöneticileri bünyesine kattıkça profesyonelleşip kurumsal bir anlayışa sahip olacağı belirtilmiştir.

Bulgular bölümünde yer alan Tablo 20'de profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir. Tablo 20'deki veriler incelendiğinde, P'nin 0,001 değerine sahip olduğu ve bu değerin 0,05 değerinden küçük olması nedeniyle profesyonelleşme ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, "$H_2$: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Kısaca özetlemek gerekirse, katılımcıların, Polonya'daki etnik girişim şeklinde oluşturulan işletmelerinde, yerine getirilecek görev, sorumluluk ve yetki dengelerinin gerçekleştirilmesi sürecinde alanlarında uzman kişiler tarafından belirlenmesi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin profesyonelleşme düzeylerindeki artış veya azalışın belirsizlikten kaçınma düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

ANOVA analizi sonucunda aralarında anlamlı bir ilişkiye rastlanan Profesyonelleşme ve Belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin yönünü ve gücüne test edebilmek amacıyla Çoklu Regresyon analizine başvurulmuştur. Tablo 24'te verilen Çoklu Regresyon analizi katsayılar tablosunda yer alan sonuçlara göre; Profesyonelleşme düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik değişimin, belirsizlikten kaçınma üzerinde 16,587 birimlik negatif yönlü bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir. Bir diğer ifade ile Profesyonelleşme düzeyindeki 1 birimlik artışın, bağımsız değişken olan Belirsizlikten kaçınma üzerinde 16,587 birimlik bir azalışa neden olacağı ifade edilebilir. Özetle, işletmelerin bünyesinde profesyoneller bulundurma ve profesyonelleşme seviyeleri arttıkça çevrelerine daha kolay uyum sağlayarak daha kolay tepkiler verebilmesine neden olacaktır. Bu noktada ilgili analiz sonucuna göre;

"$H_9$a: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

"$H_9$b: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

## 5.4. Sosyal Sorumluluk İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen bileşenlerinden biri olan sosyal sorumluluk ile belirsizlikten kaçınma değişkeni arasındaki ilişkiye dair sonuçlara ulaşabilmek adına yapılan literatür taraması sonucu, işletmelerin, potansiyel müşterilerin belirlenmesi, karlılıklarının devamını sağlayabilmeleri için belirsizlik içeren durumlardan mümkün olduğunca kaçınmaları ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini bilinçli bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir ifadesinden yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

$H_3$: İşletmenin Sosyal Sorumluluk düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bulgular bölümünde yer alan Tablo 22'deki sonuçlar çerçevesinde, yapılan ANOVA testi sonuçlarında, belirlenen değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklılık olabilmesi için, istatistikî açıdan güvenilirlik değerlerinin sağlanabilmesi, p değerinin %5 (,05) anlamlılık düzeyinin altında bir değer alabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla bu noktada katılımcıların sosyal sorumluluk düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki P değeri ,677 düzeyinde olup, ,05 ten büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan örneklem içerisindeki işletmeler için sosyal sorumluluk düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Tüm bu veriler ışığında, "$H_3$: İşletmenin Sosyal Sorumluluk düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi reddedilmiştir.

Etnik girişimci işletmeler özelinde gerçekleştirilen bu araştırmada, katılımcıların bulundukları ülkelerdeki imkânsızlıklar nedeni ile veya ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek amacıyla yürüttükleri faaliyetler süresince, katılımcılardan alınan yanıtlar sonucunda sosyal sorumluluk seviyesini ölçen sorulara verilen ortalama cevaplar neticesinde, sosyal sorumluluk çalışmalarına yeterince önemin verilmediğini söyleyebilmek mümkündür. Öncelikli hedeflerin, rekabetin çok güçlü olduğu bir pazarda tutunabilmek, karlılığı sağlamak ve sürdürebilmek olduğu düşünülürse buna bağlı olarak Polonya'da faaliyetlerini sürdüren katılımcıların sosyal sorumluluk düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamadığı ifade edilebilir. Bir başka deyişle özetlemek gerekirse, araştırma

sonucunda işletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerindeki artış veya azalışın belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

### 5.5. Tutarlılık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin verdiği sözlerde durma, benzer durumlarda benzer tepkiler verme, stratejik faaliyetlerinin misyon ve vizyonları ile arasında uyum olması olarak özetlenebilecek olan tutarlılığın, belirsizlikten kaçınma ile arasındaki ilişkiyi araştırmak için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

$H_4$: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bir önceki bulgular bölümünde yer alan Tablo 23'de tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir. Tablo 23'deki veriler incelendiğinde, P'nin 0,043 değerine sahip olduğu ve bu değerin 0,05 değerinden küçük olması nedeniyle tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, "$H_4$: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Kurumsallaşma düzeyinin belirlenebilmesi için en önemli bileşenlerden biri olan tutarlılığın, işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesini, birbirine yakın veya benzer sektörlerdeki işletmelerle birbirlerine benzer tepkiler verebilme ve belirsizlik içeren durumlarda birbirine yakın tepkiler verebilmeyi ifade etmektedir. Bu nedenle, ilgili analiz sonucunda işletmelerin tutarlılık düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması, sürdürülebilir karlılık, etkin büyüme, çevresel riskleri en düşük seviyede tutabilmeyi sağlamada önemli bir etken olduğu ifade edilebilir. Ayrıca işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmada tutarlılık düzeylerindeki artış veya azalmanın, belirsizlikten kaçınma boyutu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu noktada tutarlılık düzeyindeki değişimlerin belirsizlikten kaçınmayı ne yönde ve ne oranda etkilediğini belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon analizine başvurulmuştur. Bulgular bölümünde yer verilen Tablo 24'ten görülebileceği üzere, tutarlılık düzeyinde meydana gelecek 1 birimlik değişiklik bağımlı değişken olan belirsizlikten kaçınma düzeyinde 28,159 birimlik pozitif yönde bir değişime neden olmaktadır. Bir diğer deyişle bu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında doğru

orantılı bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkiyi kısaca ifade etmek gerekirse, tutarlılık düzeyi arttıkça işletmelerin belirsizlikten kaçınma düzeylerinde de belirlenen oranda artışa neden olacaktır. Bu noktada ilgili hipotezler kapsamında değerlendirilecek olunursa;

"$H_{10}$a: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

"$H_{10}$b: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi reddedilmiştir.

### 5.6. Şeffaflık İle Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Kurumsallaşmanın bileşenlerinden sonuncusu olan şeffaflık düzeyi, işletmelerin kamuyla doğru, zamanında, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşması sürecini ifade etmektedir. Bu noktada şeffaflık bileşeni ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi araştırmak için oluşturulan hipotez şu şekildedir:

$H_6$: İşletmenin Şeffaflık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bulgular bölümünde yer alan Tablo 21'den görülebileceği üzere, yapılan ANOVA testi sonuçlarında, belirlenen değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklılık olabilmesi için, istatistiki açıdan güvenilirlik değerlerinin sağlanabilmesi, p değerinin %5 (0,05) anlamlılık düzeyinin altında bir değer alabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla bu noktada katılımcıların sosyal sorumluluk düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki p değeri 0,143 düzeyinde olup, 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan örneklem içerisindeki işletmeler için şeffaflık düzeylerindeki artış veya azalışın, belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Tüm bu veriler ışığında, "$H_6$: İşletmenin Şeffaflık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın veri toplama sürecinde karşılaşılan en önemli zorluklardan biri olarak ifade edilebilecek kısıt, Polonya'da faaliyet gösteren etnik girişimci kimliğe sahip işletmelere ulaşabilmek adına, Varşova Büyükelçiliği'ne bağlı olarak çalışan Varşova Türk Ticaret Müşavirliği'nde kayıtlı olan 58 adet işletmeye ulaşmada yaşanılan zorluklardır. Bu noktada Polonya'da faaliyetlerini sürdüren Türk girişimlere ulaşılma sürecinde ilgili işletmeler tarafından iletişim ve adres bilgilerinin yeterince sağlıklı ve

şeffaf bir şekilde paylaşılmamış veya güncel olmamasının, araştırma sürecinde işletmelerin şeffaflık düzeylerindeki eksikliklerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular çerçevesinde oluşturulan hipotez sonuçları tablosu ise şu şekildedir:

Tablo 25
*Hipotez Sonuç Tablosu*

| Hipotezler | Değerlendirmeler |
|---|---|
| $H_1$: İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmiştir. |
| $H_2$: İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmiştir. |
| $H_3$: İşletmenin Sosyal Sorumluluk düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmemiştir. |
| $H_4$: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmiştir. |
| H5: İşletmenin Özerklik düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmiştir. |
| H6: İşletmenin Şeffaflık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. | Desteklenmemiştir. |
| H7a:İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | Desteklenmemiştir. |
| H7b:İşletmenin Formalleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. | Desteklenmiştir. |
| H8a: İşletmenin Özerkleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | Desteklenmemiştir. |
| H8b: İşletmenin Özerkleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. | Desteklenmiştir. |
| H9a:İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | Desteklenmemiştir. |
| H9b:İşletmenin Profesyonelleşme düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. | Desteklenmiştir. |
| H10a:İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | Desteklenmiştir. |
| H10b: İşletmenin Tutarlılık düzeyi ile belirsizlikten kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. | Desteklenmemiştir. |

# BÖLÜM VI

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme süreci ile birlikte her geçen gün gelişen ve önemi artan girişimcilik faaliyetlerinden biri de etnik-göçmen girişimciliktir. Yapılan araştırmalar çerçevesinde sayıları her geçen gün artan etnik-göçmen girişimciler sayesinde, ekonomik ve siyasal sınırların gün geçtikçe önemini yitirdiği günümüz ekonomik koşullar içerisinde ülkelerde aktif ekonomik pazarlar çeşitlenmekte ve yeni bir doku kazanmaktadır. Etnik girişimciler bu bağlamda, bulundukları ülkelerde ekonomik yapıya katkılarda bulunarak pazardaki boşlukları doldurma konusunda büyük önem taşımaktadırlar. Başka bir deyişle, göç edilen ülkelerde, yeni ürünler ve hizmetler sunulmasını sağlayarak göz ardı edilen bazı alanlara canlılık getirebilmektedir.

Çalışma, Polonya'da aktif olarak faaliyetlerde bulunan Türk girişimciler özelinde, kurumsallaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Ulusal yazınımızda etnik girişimci işletmeler üzerine yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için hâlihazırda yazında bulunan ölçekler tespit edilerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Literatür taraması sonucunda kurumsallaşma için bileşenleri; Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik ve Şeffaflık ana başlıkları altında toplayarak belirsizlikten kaçınma düzeyleri ile aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Daha sonrasında ise aralarında anlamlı ilişki tespit edilen değişkenlerin hangi yönde etkilendikleri ve etkilenme dereceleri araştırılmıştır.

## 6.1 Sonuç

Tüm işletmelerde olduğu gibi, etnik girişimci işletmeler için de kurumsallaşma süreci, işletmelerin günümüz rekabetçi ekonomik piyasalarında tutunabilme, verimlilik ve rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılma adına hayati önem taşımaktadır. Bu çalışmada, kurumsallaşma düzeyini belirleyen bileşenlerdeki pozitif veya negatif değişimlerin, işletmenin belirsizlikten kaçınma düzeylerine olan anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığı, eğer anlamlı bir ilişki tespit edilirse, ilişkinin yönü ve derecesinin ne düzeyde olduğunu incelemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ilgili analizler sonucu kurumsallaşmanın bileşenlerinden olan formalleşme, profesyonelleşme, özerklik ve

tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken; şeffaflık ve sosyal sorumluluk bileşenleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca bağımsız değişkenlerden sadece Tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma arasında doğrusal bir ilişkiye rastlanmıştır. Geriye kalan bağımsız değişkenler olan Formalleşme, Profesyonelleşme ve Özerklik düzeyi ile Belirsizlikten kaçınma arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

İlgili literatür taraması sonucunda araştırma konusunu oluşturan etnik girişimci işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanamamıştır. Sonuç olarak en önemli iki başlık altında toplayacak olursak, Polonya'da faaliyetlerini sürdüren işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken olan belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi çerçevesinde:

- Bağımsız değişkenler arasında yer alan özerklik düzeyinde gerçekleşecek 1 birimlik değişimin belirsizlikten kaçınma düzeyi üzerine en etkili değişimi gerçekleştireceği söylenebilmektedir. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınma düzeylerinde etkin bir değişim hedefleyen işletmeler için, öncelikle Özerklik düzeylerinde değişimler yapmalarının, daha az enerji ve maliyet ile daha etkin bir yöntem olarak sonuca ulaştırabileceği söylenebilir.
- Bağımsız değişkenlerden profesyonelleşme düzeyindeki 1 birimlik değişimin ise belirsizlikten kaçınma düzeyi üzerine etkiyen değişkenler arasında en az etkiye sahip değişken olduğu ifade edilebilmektedir.

## 6.2. Öneriler

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere 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, kurumsallaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasındaki anlamlılığın daha detaylı ve farklı yönleriyle ölçülebileceği ve böylelikle daha sağlıklı ve daha genellenebilir bilgilere ulaşılarak karşılaştırmalar yapılabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma sonucunda, etnik girişimcilik kavramının gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler için ne kadar önemli bir konumda olduğundan bahsedilmişti. Bu noktada etn ik girişimciliğin temelini oluşturan modellemelerin, kurumsallaşma düzeyine etkileri ve dolayısıyla kültür boyutlarına etkilerinin araştırılması, gelecek çalışmalara öneri olarak sunulmaktadır. Böylelikle etnik girişimcilik modellerinin öncüller olarak ele alınması ve kurumsallaşma düzeylerine etkilerini saptayabilmek adına araştırmalar yapılabilir.

Özetle her geçen gün araştırılmaya ve geliştirilmeye daha da uygun hale gelen bu alanda çalışmalara zemin oluşturabilmesi adına literatür taramaları genişletilmeli ve zenginleştirilmelidir. Böylelikle, etnik girişimcilerle ilgili karşılaştırmalı nitelikte araştırmaların yapılması da yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

### 6.3. Çalışmanın Literatüre Katkısı

Çalışmada etnik girişimci işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma dereceleri arasındaki ilişki, bu ilişkinin yönü ve derecesi araştırılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde etnik girişimcilik kavramı ile ilgili yazında çok az çalışmaya rastlanmıştır. Bu noktada işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini konu alan birçok çalışmaya rastlanırken, etnik girişimciler için kurumsallaşmanın belirsizlikten kaçınma düzeyleri üzerine etkisini aynı kavramlar kapsamında konu alan bir çalışmaya rastlanamamasına bağlı olarak, bundan sonraki yapılacak araştırmalarda akademisyenlere ve araştırmacılara literatür ve uygulamalı bir örnek temsil etmesi açısından faydalı olacağı umut edilmektedir. Ayrıca etnik girişimci işletmeler için uygulamalı bir örnek olarak sunulan bu çalışma ile, kurumsallaşma faaliyetlerinin ne kadar önemli bir süreç olduğu ve belirsizlikten kaçınma düzeylerine ne derece etkide bulunabileceği açısından fikir sağlaması beklenmektedir.

**KAYNAKÇA**

Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M., Durukan, T., Müftüoğlu, M. T., ve Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi.

Akpınar, S. (2009). *Girişimciliğin Temel Bilgileri*, Umuttepe Kitapevi.

Aktaş, A., Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi. *(Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2006, s.36).*

Alkış, H., & Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım, 21(76),* 73-92.

Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. *(Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2007).*

Apaydın, Fahri (2008). Kurumsallaşmanın Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7*.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. D. (2004), Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. *Aktüel Yayınları*, İstanbul.

Bartlett, M. S. (1950). Tests Of Significance In Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology, 3(2),* 77-85.

Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi, 2007)*

Bayram, N. (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. *Ezgi Kitabevi*, Bursa.

Boz, H. (2007), Etnik Türk Kökenli Girişimciler Üzerine Bir Araştırma. *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya).*

Çakıcı, A., Özer, B. (2007). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 10 Sayı, Aralık.*

Çakır, Ahmet, Küçük Ve Orta Boy İşletmeler 'in Kullanımına Sunulan Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek Ve Teşvik Türleri İle Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *(Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011).*

Dana, L. P. (Ed.). (2007). Handbook Of Research On Ethnic Minority Entrepreneurship: A Co-Evolutionary View On Resource Management. *Edward Elgar Publishing*.

Demirel, H. G., ve Kişman, Z. A. (2014). Kültürler Arası Liderlik. *Electronic Turkish Studies, 9(5)*.

Dinç, E., ve Varıcı, İ. (2008). Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Düzeyine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* (*C.10, S.1*, 2008).

Durukan, T. (2005). Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik, *Nobel Yayınları*, 2005, Ankara.

Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2)*, 43-61.

Güney, S., (2008). Girişimcilik: Temel Kavramlar Ve Bazı Güncel Konular, *Siyasal Kitabevi*, Ankara.

Güngör Ak, B. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78, İstanbul, s. 91-100

Gürbüz, S. T., ve Bingöl, D. T. (2007). Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi, 6(2),* 68.

Halıcı, A. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İli'nde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1),* 11-28.

Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, *Newbury Park Sage Publications*, s.60.

Hofstede, G. (1991). Cultures And Organizations. England, *Mcgraw-Hill Book.*

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences, London, *Sage Publications Ltd.*

Hofstede, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly, 35(2).*

Kahveci, T. C. (2007). İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme. *(Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi).*

Kalaycı, Ş. (2010). Faktör Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, içinde (321-331), Ankara. *Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.*

Karacaoğlu, K., & Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(1),* 41-56.

Karagöz Y., Kösterlioğlu İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21,* 81–97.

Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1).*

Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*: 42-53.

Kiracı, M. ve Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11 (1)*: 167-197

Küçük, O. (2005). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.

Masurel, E., Nijkamp, P. ve Vindigni, G. (2004). Breeding Places For Ethnic Entrepreneurs: A Comparative Marketing Approach. *Entrepreneurship & Regional Development, 16*, January, S.77 -86

Özdemir, L. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği, İnönü Üniversitesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü Kongresi*.

Pathak, R. D., Chaunan, V. S., Dhar, U., ve Gramberg, B. V. (2009). Managerial Effectiveness As A Function Of Culture And Tolerance Of Ambiguity: A Cross Cultural Study Of India And Fiji. *International Employment Relations Review, 15 (1),* 73.

Robbins, S. P. (1998). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. *Prentice Hall*.

Ruekert R. W., Orville C. W., Kenneth J. R. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, *Journal of Marketing, 49 (1),* 13–25.

Sarıaltın, Cahit (2002), "Yardımcı işçilikten işverenliğe - Viyana'da Bir Kuşağın Önlenilmez Yükselişi", *T.C Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Sayı: 24* - Nisan, s.1-11

Sargut, A. S. (2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, *Genişletilmiş 2. Baskı, İmge Kitabevi*, Ankara, 2001, s.183.

Selznick, P. (1996). Institutionalizm “Old” And “New”. *Administrative Science Quarterly, 41(2),* 270-277.

Seymen Aytemiz, O., Bolat, T. (2005). Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik: Küreselleşme Olgusuna Kavramsal bir Bakış, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, 2005, 162

Sığrı, Ü., & Tığlı, M. (2006). Hofstede'in "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetsel-Örgütsel Süreçlerde ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Sayı 1*. 327 - 342

Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, *(Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).*

Şen, F., Ulusoy, Y. ve Şentürk, C. (2007) Avrupa Birliği ve Almanya’da Türk Girişimcilerin Ekonomik Gücü, *Türkiye Araştırmalar Merkezi Vakfı, Institut An Der Universität Duisburg - Essen.*

Tabak, A., ve Erkuş, A. (2005). Denetim Odağının Bireylerin Belirsizlikle Baş Etme Düzeylerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1),* 213-227.

Taş, A. ve Çitçi, U. S. (2009), Göçmen Girişimcilerin Girişimsel Yolculukları: Türkiye’de Balkan Girişimciler. *1. Uluslar Arası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi- Bildiriler Kitabı*, 10-16 Mayıs, Kosova- Priştine, s. 375-388.

Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma. *(Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2009).*

Teoh, H. Y., ve Foo, S. L. (1997). Moderating Effects Of Tolerance For Ambiguity And Risk-Taking Propensity On The Role Conflict - Perceived Performance Relationship Evidence From Singaporean Entrepreneurs. *Journal Of Business Venturing, 12(1),* 72.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(29),* 31-42.

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.

Yavuzcan, İsmail H. (2007), Alternatif İş Piyasası Olarak Türk Ve İranlı İşletmeler, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 44 Sayı: 510,* s.43 - 56.

Yazıcıoğlu İ., ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21,* 502.

Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. *Pusula Dergi*si, *2*, 42-43.

https://ankara.trade.gov.pl/tr/TicaretRehberiPolonya/article/detail,533,Neden_POLONYA_.html (Erişim Tarihi: 01.03.2015)

http://www.geerthofstede.com/vsm2013 (Erişim Tarihi: 01.05.2014)

http://www.geerthofstede.nl/research--vsm (Erişim Tarihi: 01.05.2014)

http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052 (Erişim tarihi: 11 Şubat 2008)

# EKLER

**Ek1**

## ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL'ın danışmanlığında yürütülen "Etnik Girişimci İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri İle Belirsizlikten Kaçınma Dereceleri Arasındaki İlişkilerin Araştırılması- Polonya Örneği" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması kapsamındaki araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma, Polonya'ya göç etmiş Türk girişimciler tarafından kurulan veya Türk sermayeli işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin, Hofstede (1980)'in, "Kültürün Boyutları" çalışmasında ele aldığı "Belirsizlikten Kaçınma" boyutu üzerine etkisi araştırılacaktır. Sağladığınız bilgiler sizi ve firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün firmalara ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacak ve sonuçlar yalnızca bilimsel yayın, sunum vb. materyallerde yer alacaktır.

İlgilendiğiniz ve soruları yanıtladığınız için şimdiden çok teşekkür eder, işlerinizde başarılar ve esenlikler dileriz.

Ali Furkan KAYA
Yüksek Lisans Öğrencisi
Çukurova Üniversitesi
ADANA
alifurkankaya@gmail.com
+48 539 848 823

Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL
Çukurova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Balcalı/ADANA
msanal@cu.edu.tr
+90 322 338 7263

## 1.BÖLÜM

## ULUSLARARASI ANKET (VSM 2013)

1. Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Her zaman | 2. Genellikle | 3. Bazen | 4. Nadiren | 5. Asla |

2. Her şeyi hesaba katarak, bu günlerde sağlığınızı nasıl tanımlarsınız?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Çok iyi | 2. İyi | 3. Vasat | 4. Kötü | 5. Çok kötü |

Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız? (lütfen her hizada bir cevabı işaretleyiniz):

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1.Kesinlikle katılıyorum | 2.Katılıyorum | 3.Kararsızım | 4.Karşıyım | 5.Kesinlikle karşıyım |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir. | | | | | |
| 4. Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir – çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile. | | | | | |

**<u>Sizin hakkınızda bazı bilgiler (istatistiki amaçlar için):</u>**

5. Cinsiyetiniz:

1. Erkek 2. Kadın

6. Kaç yaşınızdasınız?

1. 20-30 2. 31-40 3. 41-50 4. 51 ve üzeri

7. Kaç yıl resmi okul eğitimi (ya da eşdeğeri) tamamladınız (ilkokuldan başlayarak)?

1. 10 yıl ya da daha az 2. 10-15 yıl 3.15 yıl ve daha fazla

8. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör : _____

9. İşletmenizin yaşı ( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-Üzeri

10. İşletmedeki çalışan sayısı ( ) 1-50 ( ) 51-100 ( ) 101-150 ( )151-200 ( ) 200-Üzeri

11. İşletmedeki çalışma süreniz (yıl):

1. 1-5 yıl 2. 6-10 yıl 3. 11-15 yıl 4. 16-20 yıl 5. 21 yıl ve üzeri

12.Uyruğunuz nedir?: 1. Türkiye Cumhuriyeti 2. Diğer

## 2.BÖLÜM

Anketin bu bölümünde örgütün kurumsallaşma düzeyini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına [X]işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kısmen Katılıyorum 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Firmamızda güvenlik ve çalışma şartları gibi konuları içeren bilgi kitapçığı bulunmaktadır. | | | | | |
| 2- Firmamızda çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır. | | | | | |
| 3- Firmamızda prosedürleri ve sabit kuralları içeren el kitapçığı bulunmaktadır. | | | | | |
| 4- Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir. | | | | | |
| 5- Yönetimi devralabilmesi için bir sonraki kuşağa gerekli eğitim verilir. | | | | | |
| 6- Firmamızda aile üyeleri de performans denetiminden geçer. | | | | | |
| 7 -Firmamızda açık ve adil bir terfi sistemimiz vardır. | | | | | |
| 8- Çalışanların görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır. | | | | | |
| 9- Çalışanlar toplum yararını gözeterek işlerini yürütmektedirler. | | | | | |
| 10- Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir. | | | | | |
| 11- Çalışanlar mesleklerine bağlıdır. | | | | | |
| 12- Firmamızdaki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir. | | | | | |
| 13- Firmamızda çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez. | | | | | |
| 14- Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre terfi alırlar. | | | | | |
| 15- Firmamızda uzmanlaşma vardır. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16- İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir. | | | | | |
| 17- Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir. | | | | | |
| 18- Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır. | | | | | |
| 19- Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir. | | | | | |
| 20- Stratejik kararların alınmasında profesyonellerin görüşü alınır. | | | | | |
| 21- Firmamızda, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır. | | | | | |
| 22- Firmamızın faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir. | | | | | |
| 23- Firmamızla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir. | | | | | |
| 24- Firmamızda davranışlarımızı yönlendirip, doğru ile yanlışı ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar vardır. | | | | | |
| 25- Firmamız, verdiği taahhütlere uyar. | | | | | |
| 26- Firmamız, yönetimsel anlamda çalışanlarına karsı şeffaftır. | | | | | |
| 27- Firmamız, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda şeffaftır. | | | | | |
| 28- Firmamızda denetim kolaylıkla sağlanır. | | | | | |
| 29- Firma yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir. | | | | | |
| 30- Firmamızda yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir. | | | | | |
| 31- Firma yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir. | | | | | |
| 32- Firmamız toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir. | | | | | |
| 33- Firmamız eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir. | | | | | |
| 34- Firmamızda çalışanların eylemleri kontrol edilir. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 35- Firmamız, toplumun gözünde saygı duyulan bir firma olmayı önemser. | | | | | |
| 36- Firmamız, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya çalışır. | | | | | |
| 37- Firmamız, uzun vadeli stratejik planlarını oluştururken, toplumun refah düzeyini de dikkate alır. | | | | | |
| 38 Firmamızın misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur. | | | | | |
| 39- Firmamızda iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur. | | | | | |
| 40- Firmamız diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır. | | | | | |
| 41- Firmamızdaki iş süreçleri stratejiye uygundur. | | | | | |
| 42- Firmamız benzer durumlarda benzer tepkiler verir. | | | | | |
| 43- Firmamızda alınan kararlar, firma vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur. | | | | | |
| 44- Firmamızda iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur. | | | | | |
| 45- Firmamızda uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir. | | | | | |
| 46- Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır. | | | | | |

**Anketimiz burada sona ermiştir. Katılımınız için çok teşekkür ederiz!**

**Ek 2.**

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı:** Ali Furkan Kaya

**Doğum Yeri:** Adana

**Doğum Tarihi:**28.06.1988

**E-Posta:** alifurkankaya@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

2012-2015: Yüksek Lisans, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Tezli Yüksek Lisans

2013-2014: Varşova Yaşam Bilimleri Üniversitesi, Öğrenci Değişim Programı (Erasmus)

2006-2010: Lisans, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F, Kamu Yönetimi Bölümü

2002-2006: Lise, Adana Anadolu Lisesi

### İŞ DENEYİMİ

Ajans 328 (Adana, Antalya), 2011-2012,
Sektör: Tanıtım-Organizasyon, Satış Temsilcisi

Aktur Park (Antalya), Temmuz 2010-Ekim 2010,
Sektör: Eğlence, Satış Temsilcisi

### YABANCI DİLLER

İngilizce (İyi) Lehçe (Başlangıç ) Rusça(Başlangıç)