



**DESTEK KÜLTÜRÜNÜN REKABET AVANTAJINA ETKİSİNDE FARKLILIKLARIN
YÖNETİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

BORA COŞAR* 

ÖZ

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün alt bileşenlerinden destek kültürünün örgütün rekabet avantajına etkisinde farklılıkların yönetiminin düzenleyici rolünün saptanmasıdır. Kolayda örnekleme yöntemine göre İstanbul Beylikdüzü bölgesinde bulunan KOBİ çalışanlarıyla anket gerçekleştirilerek elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya 234 çalışan katılmış ve kendilerinden demografik etkenlerle ilgili 5, destek kültürü ile ilgili 9, rekabet avantajı ile ilgili 7, farklılıkların yönetimi ile ilgili 22 ifadeyi cevaplandırmaları istenmiştir. Bu bağlamda Smart PLS 3 programında gerçekleştirilen analizler ışığında farklılıkların yönetiminin, destek kültürünün rekabet avantajına etkisinde kısmi bir şekilde düzenleyici rolü olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, örgüt kültürü, rekabet avantajı, farklılıkların yönetimi, yapısal eşitlik modeli.*

**THE MODERATING ROLE OF MANAGEMENT OF DIFFERENCES IN THE EFFECT OF
SUPPORT CULTURE ON COMPETITIVE ADVANTAGE**

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the moderating role of management of differences in the effect of support culture from the sub-components of organizational culture, on the competitive advantage of the organization. In accordance with the sampling method, the data obtained from the survey conducted with Small-Medium Enterprises' employees in Beylikdüzü, Istanbul, was analyzed. 234 workers participated in the study and they were requested to answer six demographic, nine support culture, seven competitive advantage, and 22 management of the differences factors in the scale. Accordingly, in the light of the analyzes performed in the Smart PLS 3 software, it was observed that the management of the differences had a moderating role in the impact of the support culture on the competitive advantage.

Keywords: *Small and Medium Enterprises, organizational culture, competitive advantage, management of differences, structural equation model.*

Geliş Tarihi: 19.04.2019

Kabul Tarihi: 27.06.2019

* Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, Yönetim Organizasyon Bölümü Lojistik Programı, boracosar@beykent.edu.tr

1. GİRİŞ

KOBİ tanımı, farklı ülkelerde ve hatta aynı ülkedeki farklı bölgelerde bile farklı tanımları yapılan genel kabul görmüş bir tanımı olmayan örgütleri bünyesinde barındırmaktadır. Çoğu zaman “küçük işletmeler” diye anılan KOBİ terimi, aslında çok farklı yapılarıdaki örgütleri tarif etmek için kullanılmaktadır. Genel kabul görmüş bir tanımının olmamasının nedeni ise gelişmekte olan bir ülkede büyük olarak tanımlanabilecek bir işletmenin gelişmiş bir ülkede küçük olarak sınıflandırılabilmesidir. (Türkoğlu, 2002). Bu noktada KOBİ’lerle ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarının birbirinden farklı olduğu ve bu farklılıkların araştırmanın yapıldığı örneklem dolayısıyla ortaya çıktığını belirtmek gerekmektedir. Diğer bir taraftan ekonominin en önemli yapı taşlarından biri olan KOBİ’lerin araştırmalarda bu kadar çok analize tabi tutulması da şaşılmaması gereken bir diğer durumdur.

Örgüt kültürünün önemli bileşenlerinden biri olan destek kültürü, örgüt içi ilişkilerin güçlü ve pozitif yönlü olduğu, ortaklık, aitlik ve dostluk gibi kavramların ön planda yer aldığı örgütlerde yer almaktadır (İra ve Şahin, 2011). KOBİ’ler farklı şekillerde yapılara ve boyutlara sahip olsalar da Türkiye’nin karakteristik özelliklerine bağlı olarak destek kültürüne sahip oldukları düşünülmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan en önemli çalışmalarından biri olan Hofstede’nin (1980) örgüt kültürü ile ilgili boyutlarında da Türkiye toplulukçu bir örgüt olarak belirlenmiş ve destek kültüründeki gibi kavramları içinde barındırmıştır (Öncül ve Diğerleri, 2016). Bu aidiyet ve dostluk duygusu aynı zamanda bir diğer önemli örgüt kültürü araştırması olan ve Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından ortaya konan aile kültürüne de vurgu yapmaktadır (Gültekin ve Ulukan, 2012). Diğer taraftan Türkiye’deki yöneticilik anlayışı, yine Hofstede’nin çalışması göz önüne alındığında yüksek düzeyde güç mesafesine bağlı olarak çalışanla yönetici arasında büyük güç farklılıkları barındırmaktadır (Öncül ve Diğerleri, 2016). Ayrıca Trompenaars ve Hampden-Turner’in aile kültürü boyutunda da babacan, şefkatli ancak otoriter bir yönetici tasvir edilmektedir (Gültekin ve Ulukan, 2012). Bu bağlamda araştırma modeline dâhil edilen farklılıkların yönetimi kavramı, kişisel farklılıkları göz önünde bulundurarak ve bireyin örgütteki bu durumuna değer vererek, ortak bir kültür çatısı altında çalışanları yönetmek ve bu farklılıkları bir zenginlik unsuru olarak kabul ederek bunları örgütün çıkarları doğrultusunda kullanmak olarak tarif edilebilmektedir. Bu noktada akla gelen ilk soru “bu araştırmanın sonuçları güç mesafesi ve aile kültürü boyutlarına vurgu yapacak mıdır?” olarak karşımıza çıkmaktadır. “Örgüt kültürünün alt boyutu olan destek kültürü ve farklılıkların yönetimi kavramları örgüte rekabet avantajı sağlayabilir mi?” ise ikinci bir soru olarak karşımıza çıkmakta ve buna bağlı olarak modele rekabet avantajı kavramı eklenmektedir. Tüm bu kavramlarla ilgili literatürde çok fazla araştırma yapılmış olması göz önünde bulundurularak araştırmanın ana sorusu aynı zamanda araştırmanın modeli olarak karşımıza çıkmaktadır:

“Örgüt kültürünün alt değişkeni olan destek kültürünün rekabet avantajına etkisinde farklılıkların yönetiminin düzenleyici rolü bulunmakta mıdır?”. Araştırmanın modeli daha önce literatürde herhangi bir çalışmada gerçekleştirilmemiş olup bu sayede literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

2. TEORİK LİTERATÜR

Bu bölümde örgüt kültürü ve alt boyutu olan destek kültürü, farklılıkların yönetimi ve alt boyutu olan örgütsel ortam ve yönetsel uygulamalar ve rekabet avantajı kavramsal çerçeve bağlamında açıklanmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, Amerikan akademik literatürüne Pettigrew’in 1979 da *Administrative Science Quarterly* de yer alan “Örgütsel Kültürleri İncelerken” (On Studying Organizational Cultures) adlı eserinde yer alarak girmiştir. (Hofstede ve Diğerleri, 1990). İşletmelerin ekonomik, politik ve teknolojik çevreye adapte olmalarında ve kendilerini geliştirmelerinde kültür kavramının önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Kültür, bir grup tarafından inanılan, kabul edilen ve farklı çevrelerde nasıl algılanacağını, düşünüleceğini ve tepki verileceğini belirleyen varsayımlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Normlar bu varsayımların ortaya çıkan yansımalarıdır ve önemli olan bu normların altında, derininde işletme çalışanlarının birçoğunun sorgulamadan kabul ettiği kavramlar olduğudur (İra ve Şahin, 2011).

Genel olarak kabul edildiği şekilde “örgüt kültürü”, bireylerin örgütü anlamalarına yardımcı olan ve buna bağlı olarak onlara örgüt içinde davranış normları sağlayan, ortak değer ve inançlar şablonu olarak tanımlanmaktadır (Mamatoğlu, 2006). Bu ortak değer ve inançların örgütün rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için örgüt yöneticileri tarafından iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürü kavramı, örgüt üyelerini kolektif düşünme, davranma ve hareket etmeye yöneltmesinden dolayı örgüt açısından hayati öneme sahiptir (İra ve Şahin, 2011).

Araştırmanın modelinde kullanılan ve örgüt kültürünün önemli bileşenlerinden biri olan destek kültürü, Pheysey (1993) tarafından geliştirilen modele bağlı olarak İpek (1999) tarafından geliştirilmiştir. Destek kültürü, örgüt üyelerinin karşılıklı iletişim ve aidiyet duygularının geliştiği, tüm değerlerin paylaşıldığı ve örgütsel bağlılığın üst düzeyde olduğu bir örgüt kültürü boyutudur. Bu noktada örgüt üyeleri kendi inanç ve hedefleriyle örgütün inanç ve hedeflerini bütünleştirmiş ve örgüt için keyifle çalışmayı benimsemişlerdir. Destek odaklı örgüt, bünyesinde bulunan çalışanlarla karşılıklı ilişki halinde olmaktan mutluluk duyar. Bu da örgüt ile birey arasında bir bağ ve aidiyet duygusu oluşmasına sebep olmaktadır. Böylece örgüt üyeleri ile örgütün çıkarları aynı noktada buluşmakta ve bu durum örgüte yüksek düzeyde katkı sağlamaktadır (Pheysey, 1993).

Davis ve Taylor (1972), basit ve karmaşık işler arasındaki ayrımları ortaya koyduklarında karmaşık işlerin doğru dizayn edilmesi şartıyla iş zenginliğinden dolayı örgüt üyelerinin daha fazla tatmin duygusu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada devreye destek kültürü girmektedir. Tüm iletişim kanallarının karşılıklı açık olduğu bu kavram hem örgüt üyesini motive etmekte hem de örgüte avantaj kazandırmaktadır. Ayrıca örgüt üyeleri arasında güven, destek, yüksek beklenti, çift yönlü iletişim gibi unsurların korunup geliştirilmesi destek kültürünün en önemli özelliklerindedir (Terzi, 2005).

Farklılıkların yönetimi, en sade biçimiyle örgüt üyelerinin farklılıklarından meydana gelen gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj sağlamaya odaklanan bir anlayışla örgütü yönetmek anlamına gelmektedir. Bu anlayışın işaret ettiği farklılıklar, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008). Başka bir ifadeyle farklılıkların yönetimi örgüt üyelerinin farklı özelliklerinden değer elde eden yönetim yaklaşımı olarak da tanımlanabilmektedir. Bu özelliğiyle farklılıkların yönetimi, örgütlerden bulunan bireylerin eşsiz ve birbirinden farklı birçok özelliğinin bütünlüğüne değer veren bir yönetim anlayışına sahiptir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015).

Farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesinin örgütlere sağladığı en önemli avantajları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Fettahlıoğlu ve İnce, 2013):

- Maliyetlerde azalma: Örgüt üyelerinin işten ayrılma ve işe devamsızlık oranlarında azalma sonucu maliyetlerde düşme.
- Kaynak sağlama: Rakiplerin iş gücü havuzu küçülürken rakiplere oranla daha geniş bir iş gücü havuzundan yararlanma ve en iyi adayları seçme imkânı.
- Pazarlama ve pazar yeteneklerinde gelişme: Pazarlama çabalarına kültürel farklılıklara bağlı olarak çok yönlü bakış açısı getirerek hem kurum imajına katkıda bulunmak hem de müşteri beklentilerini destekleyecek pazarlama faaliyetleri geliştirmek.
- Yaratıcılık: Farklı kültüre ve bakış açısına sahip örgüt üyelerine bağlı olarak yaratıcılığın artması.
- Problem çözme: Daha geniş bakış açılarına ve buna bağlı olarak farklı problem çözme tekniklerine sahip olma.
- Sistem esnekliği: Çevresel değişikliklere hızlı ve daha az maliyetle cevap verebilme.
- Verimlilik artışı: Farklı kültür ve bakış açılarına saygı gösterilmesinden dolayı örgüt üyelerinin kendilerini rahat hissetmesi ve bu durumun performansı artırması.
- Yüksek moral: Örgüt üyelerinin birbirlerinin farklılıklarını keşfetmesi, monotonluğun devre dışı kalması ve bu durumların motivasyona olumlu bir şekilde yansması.

Araştırmanın modelinde farklılıkların yönetiminin iki alt boyutu olan örgütsel ortam ve yönetsel uygulamalar yer almaktadır (Balay ve Sağlam, 2004). Örgütsel ortam, örgütün kültür ve iklimine, farklılıkların yönetimi ile ilgili düşünce yapısının nüfuz edip etmediğini gösteren alt boyuttur. Yönetsel uygulamalar ise yöneticilerin farklılıkların yönetimine dair ortaya koymuş oldukları yönetim biçimlerini ifade etmektedir (Belloda ve Diğerleri, 2017). Bu bağlamda bu alt boyutların rekabet avantajına olan etkisinin farklılıkların sağladığı avantajlara bağlı olarak pozitif yönlü olması beklenmektedir (Fettahlıoğlu ve İnce, 2013).

Rekabet avantajı kavramı ise genellikle stratejik yönetim ile ilgili literatürde karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütün rekabet avantajına sahip olabilmesi, değer meydana getiren bir stratejiyi uygularken rakiplerinin aynı stratejiyi uygulayamaması ile oluşmaktadır. Rekabet avantajı belirli bir süre sonra rakipler tarafından taklit edilebileceği için belirli bir dönemi kapsamaktadır. Ancak rekabet avantajı sürdürülebilir nitelikte ise o zaman belirli bir zaman diliminden bahsetmek mümkün değildir (Tokgöz, 2018).

Aynı sektörde yer alan örgütler benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunarken birbirleri ile rekabet ederler. Bu noktada müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayan ve değer yaratan stratejiler ortaya koyan örgütler rekabette daha avantajlı konuma gelmektedirler (Kaygın, 2012). Ancak örgütlerin bu stratejileri ortaya koyabilmeleri için kaliteli ürün sunmak ve bu ürünü pazarlamak yeterli olmamaktadır. Örgüt üyelerinin yaratıcılığı ve farklı bakış açıları da en az bu çalışmalar kadar önem kazanmaktadır. İşte bu noktada örgütte yer alan farklılıkların iyi yönetilmesi ve bu durumun stratejik yönetim içerisinde yer edinmesi rekabet avantajı için oldukça önemlidir (Jones, 2000).

Gatignon ve Xuereb (1997), örgütlere yön veren rekabet avantajı kavramının, örgütün kaynaklarıyla yakından ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada örgütün kaynak ve yetkinlik portföyü önem taşımaktadır ve bu kavramlar örgüte rekabetçi avantajlar sağlamaktadır. Rekabet avantajının önemli bir yetkinlik olarak kabul görmesi, fiziksel bir formda olmamasından, alınıp satılmamasından, rakipleri tarafından taklit ya da ikame edilmesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle küresel rekabetin artış gösterdiği günümüz pazarlarında, örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin önemi giderek artmaktadır (Gençtürk ve diğerleri, 2010).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE BULGULARI

Araştırmanın amacı KOBİ çalışanlarında destek kültürünün rekabet avantajına etkisinde farklılıkların yönetiminin düzenleyici rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma kolayda örnekleme yöntemine bağlı olarak Beylikdüzü bölgesinde bulunan KOBİ'lerle gerçekleştirilmiş ve 234 anket toplanmıştır. Bu bağlamda destek kültürü anketi ile ilgili dokuz ifade sorulmuş ve bu ölçek Pheysey (1993) tarafından geliştirilen modele bağlı olarak İpek (1999) tarafından geliştirilmiştir. Rekabet avantajı ile ilgili katılımcılara yedi ifade sorulmuş olup, ölçek Lertpachin ve diğerleri (2013), Leonidou ve diğerleri (2013) ve Li ve Liu (2014) tarafından geliştirilmiştir. Son olarak farklılıkların yönetimi ölçeği ile ilgili olarak katılımcılara 22 ifade sorulmuş ve bu ölçek de Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmiştir. Çalışmaya katkı veren katılımcılara ait demografik veriler Tablo 1'de görüldüğü gibidir. Yapılan çalışmaya bağlı olarak geliştirilen hipotezler şöyledir:

H₁: Destek kültürü değişkeni, rekabet avantajı değişkenine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H₂: Farklılıkların yönetimi değişkeni, rekabet avantajı değişkenine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H₃: Destek kültürü değişkeni, farklılıkların yönetimi değişkenine anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H₄: Farklılıkların yönetimi değişkeninin, destek kültürünün rekabet avantajına etkisinde düzenleyici rolü vardır.

Yukarıdaki hipotezleri test etmek amacıyla, yapıların ölçümü için çok maddeli ölçekler kullanılmıştır. Her yapı, “kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “kesinlikle katılıyorum” (7) arasında değişen yedi-nokta Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Tablo 1. Örneklem Grubunun Demografik Bilgileri

Demografik Verileri	Sıklık	Oran
Cinsiyet		
Kadın	86	36.8
Erkek	148	63.2
Kurumda Çalışma Süresi		
0-5	137	58.5
6-10	39	16.6
11-15	24	10.3
16 ve üzeri	34	14.6
Yaş		
20-25	37	15.8

30-34	74	31.6
35-39	67	28.7
40 ve üzeri	56	23.9
Eğitim		
Lise	16	6.8
Ön Lisans	27	11.6
Lisans	182	77.8
Lisans Üstü	9	3.8
Çalışılan Pozisyon		
Çalışan	197	84.1
Yönetici	37	15.9

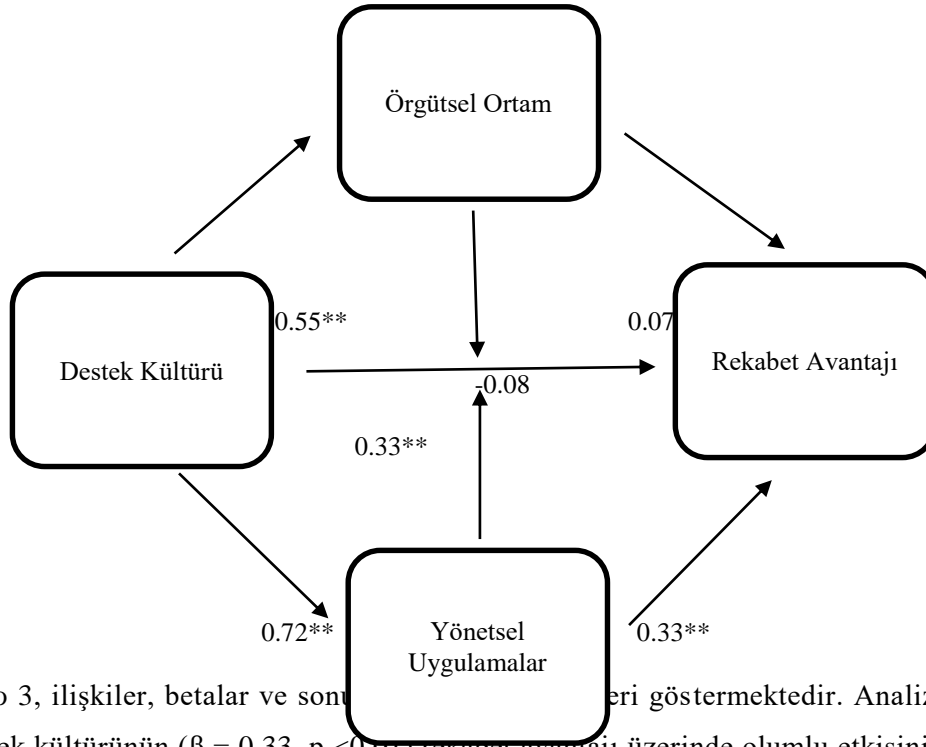
Araştırmanın güvenilirliği, composite scale reliability (CR), Cronbach's alpha ve elde edilen ortalama varyans (AVE) ile değerlendirilmiştir. Tablo 2'de de görüldüğü üzere CR ve Cronbach's alpha değerlerinin 0.70 değerini aştığı görülmüştür. AVE değerlerinde de tüm değerlerin 0.50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Yine önemli bir ölçüt olarak kabul edilen Fornell-Larcker (1981) kriterinin sağlandığı da analiz sonuçlarında görülmektedir. Ayrıca, modelin yakınsak geçerliliği, önlemlerin kendi yapıları üzerindeki standartlaştırılmış yükleri araştırılarak değerlendirilmiş ve tüm önlemlerin 0,60'dan büyük standartlaştırılmış yüklere sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Cronbach's alpha, CR, AVE, Anlamlılık, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Anl.	S.S.	1	2	3	4
Destek Kültürü	4.521	1.357	1			
Farklılıkların Yönetimi1 Örgütsel Ortam	5.286	1.277	0.693**	1		
Farklılıkların Yönetimi2 Yönetimsel Uygulamalar	5.261	1.131	0.520**	0.465**	1	
Rekabet Avantajı	5.767	1.159	0.585**	0.584**	0.398**	1
		α	0.947	0.953	0.923	0.943
		CR	0.955	0.959	0.937	0.954
		AVE	0.704	0.627	0.652	0.746

Smart PLS 3.0 yazılım programı, hipotez ve dolaylı etkiler ile ilgili yapılmış olan öngörülerini ve buna bağlı olarak ortaya konan modeli test etmek için kullanılmıştır. Beta değerleri, hipotezdeki her ilişkinin yönünü ve etkisini göstermektedir (Şekil 1).

Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 3, ilişkiler, betalar ve sonuçları göstermektedir. Analizlere ilişkin olarak destek kültürünün ($\beta = 0.33$, $p < 0.01$) rekabet avantajı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak H_1 hipotezi desteklenmektedir. Farklılıkların yönetimi değişkeninin alt boyutları olan örgütsel ortamın ($\beta = 0.07$, $p > 0.32$) rekabet avantajını etkilemediği, yönetimsel uygulamaların ise ($\beta = 0.33$, $p < 0.01$) etkilediği görülmektedir. Böylece H_2 hipotezinin kısmi bir şekilde desteklendiğini söylemek mümkündür. Yine aynı şekilde destek kültürünün farklılıkların yönetiminin alt boyutları olan örgütsel ortam ($\beta = 0.55$, $p < 0.01$) ve yönetimsel uygulamaları ($\beta = 0.72$, $p < 0.01$) etkilediği görülmektedir. Buna bağlı olarak H_3 hipotezi de desteklenmektedir.

Araştırmanın düzenleyici değişken ile ilgili analizlerinin incelenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan üç koşulun sağlanması gereklidir. Bunlar;

1. Bağımsız değişkenin (destek kültürü) bağımlı değişken (rekabet avantajı) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin (destek kültürü) düzenleyici değişken (farklılıkların yönetimi) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmalıdır.

3. İkinci aşamada düzenleyici değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken veya anlamsızlaşırken, düzenleyici değişkenin bağımsız değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu koşullar çerçevesinde farklılıkların yönetiminin alt boyutu olan yönetsel uygulamaların ($\beta = -0.11, p < 0.05$) destek kültürünün rekabet avantajına etkisinde düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Farklılıklar yönetiminin diğer bir alt boyutu olan örgütsel ortam boyutunun ($\beta = -0.08, p > 0.31$) ise herhangi bir düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna göre H₄ hipotezinin kısmi bir şekilde desteklendiğini söylemek mümkündür.

Modelin R² değerlerine bakıldığında ise farklılıkların yönetiminin alt boyutları olan örgütsel değer (0.30) ve yönetsel uygulamaların (0.52) ve rekabet avantajının (0.44) oldukça yüksek değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3. Hipotez Sonuçları

İlişkiler	Beta Değ.	Alt Hip.	Alt Sonuçlar	Hip	Sonuçlar
DK → RA	0.33**			H1	Desteklendi
ÖO → RA	0.07	H2a	Desteklenmedi	H2	Kısmi olarak desteklendi
YU → RA	0.33**	H2b	Desteklendi		
DK → ÖO	0.55**	H3a	Desteklendi	H3	Desteklendi
DK → YU	0.72**	H3b	Desteklendi		
DK x ÖO → RA	-0.08	H4a	Desteklenmedi	H4	Kısmi olarak desteklendi
DK x YU → RA	-0.11*	H4b	Desteklendi		

DK: Destek kültürü, ÖO: Örgütsel ortam, YU: Yönetsel Uygulamalar, RA: Rekabet avantajı

4. SONUÇ

Küreselleşen dünya üzerinde gerçekleşen acımasız rekabet şartları, tüm firmaları özellikle de küçük ve orta ölçekli firmaları zor durumda bırakmaktadır. Özellikle kurumsal bir yapıya kavuşamayan ya da geçiş dönemi yeni olan bu tip örgütlerde örgüt kültürünün de tam olarak oturduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak boyut olarak belirli bir ölçüğe ve deneyime ulaşmış firmalarda örgüt kültürünün varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Özellikle çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olduğu, iş yapma mekanizmalarını belirli bir sisteme oturtmuş ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış firmaların belirli bir kültüre ulaştığını söylemek mümkündür (Eren, 2006). Bu bağlamda işten ayrılımların ve işe alımların yoğun olduğu firmalarda bu kültürün oturması da oldukça zor olmaktadır.

Araştırmanın demografik verilerine bakıldığında katılımcıların % 58.5'inin buldukları firmalarda 0-5 yıl aralığında çalışıyor olması bize bu konuda önemli bir ipucu vermektedir. Bu bağlamda bu tür firmalarda en azından araştırmanın yapıldığı örgütlerde tam olarak oturmamış bir örgüt kültürünün varlığından söz etmek mümkün görünmektedir. Yine de katılımcıların örgüt kültürünün gücüne inandıkları ve bu durumun rekabet ortamında firmaların lehine bir durum yarattığını düşündükleri görülmektedir. Bu sonuç farklı birçok çalışmayla örtüşmektedir. Örneğin Sağır (2011) rekabet avantajı ile kültür arasında yüksek bir korelasyon olduğunu altını çizmektedir. Ersoy (2016) örgüt kültürünün işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynadığını belirtmektedir. Köse ve diğerleri (2001) işletmelerin rekabet gücünü artırmak için çalışanların kendilerini örgütlerle bütünleştirmeleri gerektiğine işaret etmektedir ve bunun da kültürle var olacağı belirtilmektedir. Testa ve Sipe (2011) ise rekabet avantajı yaratmanın yöntemlerinden birinin örgüt kültürü olduğunu altını çizmektedir.

Araştırmada farklılıkların yönetiminin rekabet avantajına olan etkisine de bakılmış ve araştırma hipotezinin kısmi olarak desteklendiği görülmüştür. Buna göre farklılıkların yönetiminin alt boyutlarından örgütsel ortamın rekabet avantajına etkisi görülmezken yönetsel uygulamaların rekabet avantajına etkisinin olduğu görülmektedir. Örneğin Helvacıoğlu'na göre (2007) örgütlerdeki kültürel farklılıklar, eritilip yok edilmek yerine, yönetsel ve örgütsel araçların yardımıyla desteklenerek, bir örgütsel rekabet avantajı aracına dönüştürülebilirler. Jones'a göre (2000) çok kültürlü yapılara sahip işletmeler, sahip oldukları farklı yeteneklerinin olumlu bir şekilde yönetilmesi sayesinde kendilerine rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Yeşil (2009), geniş bir kültürel yapının yani farklı kültüre sahip bireylerin iyi bir şekilde yönetilmesinin örgüte önemli faydaları olacağını belirtmiştir. Yine Kayalar ve Aytar (2012), farklı toplumlara ait kültürel bakış açılarının iyi yönetildiği takdirde alternatif ürün seçeneklerine ve yeni iş modellerine uzanan özgün kazanımlar elde edebileceğinin altını çizmiştir.

Araştırmanın bir diğer sonucu, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimine olan pozitif yönlü yüksek düzeydeki etkisidir. Buna paralel olarak Akan ve Kanık (2018) eserlerinde bu iki kavram arasında güçlü bir korelasyon olduğunu belirtmektedir. Meriç ve Görün (2016) bireysel farklılıkların yönetilebilmesi için kapsayıcı bir kültürün bu durumu yönlendirmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Ancak bu şekilde örgütün amaçlarına ulaşmada etkinliği artabilecektir. Tozkoparan ve Vatansver (2011), çok kültürlü yapıya sahip örgütlerin farklılıkların yönetilmesi konusunda daha başarılı olduklarını belirtmiş ve bu durumun rekabet avantajını da olumlu yönde etkilediğinin altını çizmişlerdir. Sürgevil ve Budak'a göre (2008) ise çok kültürlü birbirini destekleyen kültürel bir örgüt yapısı farklılıkların yönetimi için ideal bir model oluşturmaktadır.

Araştırmanın kilit noktasını oluşturan düzenleyici model ile ilgili hipotezinin ise kısmi bir şekilde desteklendiği görülmektedir. Buna göre destek kültürünün rekabet avantajına etkisinde farklılıkların yönetiminin alt boyutu olan örgütsel ortamın herhangi bir şekilde düzenleyici rolüne rastlanmamıştır.

Yani örgütsel ortam, destek kültürü ile rekabet avantajı arasında artırıcı ya da azaltıcı bir güce sahip değildir. Ancak farklılıkların yönetiminin diğer alt boyutu olan yönetsel uygulamaların destek kültürünün rekabet avantajına etkisinde düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Şaşırtıcı olan ise bu rolün negatif yönlü olarak seyretmesidir. Normal şartlarda destek kültürü rekabet avantajını yüksek düzeyde ve pozitif yönlü etkilerken, yönetsel uygulamaların düzenleyici olarak modele eklenmesi, yönün negatife dönmesine neden olmuştur. Bu sonuca göre destek kültürünün rekabet avantajına olan etkisinde yönetsel uygulamaların yavaşlatıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yönetsel uygulamalar destek kültürünün rekabet avantajına olan etkisini azaltmaktadır. Araştırmanın yapıldığı ülke ve şirket profili bağlamında özellikle de örgüt kültürünün tam olarak oturmadığı örgütlerde yönetici davranışlarının tutarlı olmadığı da düşünülürse sonucun bu şekilde çıkmasına çok da fazla şaşırılmamalıdır. Bu noktada örgütün oturmuş bir kültüre ve buna bağlı olarak tutarlı davranışlar sergileyen ve motive edici unsurları kullanan yöneticilere ihtiyacı bulunduğunu söylemek gerekmektedir.

Tozkoparan ve Vatansever (2011), farklılıkların iyi yönetildiği ve teşvik edildiği bir örgütte tüm sistemin destek kültürü ile birlikte bu durumu desteklemesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu sayede örgütün performansını artıran bir kaldıraç vazifesi görecektir olan bu yapı, örgütlerin rekabet avantajına sahip olmasını da sağlayacaktır. Ancak Tozkoparan ve Vatansever'in (2011) gerçekleştirmiş olduğu çalışma Türkiye'nin önde gelen uluslararası örgütlerinde nitel bir araştırma yöntemi olan odak grup görüşmesi şeklinde ortaya konmuş olup farklılıkların yönetimi konusunda pek de olumlu olmayan sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda ülkemizde çoğu farklılık unsurunun ayrımcılık olarak görüldüğü, kişilerin dışlanabileceği, kültürel boyutta yaşanan tabular ve inançlar nedeniyle baskı ve korkuların yaşanabileceği gerçeğinin altı çizilmiştir. Kısaca farklılıkların yönetimi konusunda Türkiye henüz istenilen seviyenin oldukça uzağında yer almaktadır. Çalışmanın sonuçları bu bağlamda bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmada da farklılıkların yönetiminin destek kültürü ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi yavaşlattığı görülmektedir. Bu noktada iki araştırma sonuçlarına bağlı olarak ortaya konan öneri, destek kültürünün tüm örgütlere nüfuz etmesini ve yoğunluğunu artırmasını sağlamak ve hangi farklılıklara sahip olursa olsun tüm örgüt üyelerine aynı şekilde destek vermek olarak açıklanabilir. Özkaya ve diğerleri (2008), altı örgüt üzerinde sözlü mülakat tekniği kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada sadece iki örgütün farklılıkların yönetimi konusunda politikalar yürüttüğünü ve başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır. Diğer örgütlerin ise böyle bir politika gütmeyeceği belirlenmiştir. Bu durum yine bu araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Araştırma yapılan altı işletmenin de çok kültürlü yapıda olması ve sonuçların bu şekilde çıkması da yine bu araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

İlk defa bu araştırma kapsamında kurgulanan bu model, sonuçları ile de literatüre katkıda bulunmaktadır. Modeldeki düzenleyici değişkenle ilgili sonucun negatif yönlü çıkması oldukça önemli

ve gerçekçi bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda küçük ya da orta ölçekli firmalarda çalışan yöneticilerin küresel pazar ortamında bulunduğu farkına varmaları ve örgüt içinde olumlu bir ortak kültür havası oluşturarak örgütü yönetmeleri oldukça önemlidir. Ancak bu şekilde yönetilen örgütler ayakta kalabilecek ve rekabette söz sahibi olabileceklerdir.

Araştırmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın sadece Beylikdüzü bölgesinde yer alan KOBİ firmaları ile gerçekleştirilmesi önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın farklı illerde ya da İstanbul'un farklı bölgelerinde gerçekleştirilmesi ve başka sektörlerde analiz edilmesi farklı sonuçların çıkmasına neden olabilir. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise modelde yer alan örgüt kültürünün sadece destek kültürü ile temsil ediliyor olmasıdır. Yine aynı şekilde farklılıkların yönetimi de araştırmada örgütsel ortam ve yönetsel uygulamalar ile temsil edilmektedir. Hem örgüt kültürü hem de farklılıkların yönetimi farklı boyutlarıyla ele alınarak çalışma genişletilebilir ya da daraltılabilir. Bu nokta da araştırmanın farklı sonuçlarına ulaşılabilir. Ayrıca araştırmanın 234 kişi ile analize tabi tutulması da önemli bir kısıttır. Bu noktada bu sayının artırılıp azaltılması da yine sonucu değiştirebilecek bir durum olarak görülebilir. Son olarak araştırmanın farklı modellerle farklı örgütsel çıktılara odaklanarak yapılması da araştırmanın seyrini değiştirebilir.

KAYNAKLAR

- Akan, M. ve Kanık, İ. (2018) "Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 657-674.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Belloda, B., Güler, S. B. ve Oğuzhan, A. (2017) "Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 1-19.
- Davis, L.E. ve Taylor, J.C. (eds) (1972) "The Design of Jobs", London: Penguin. Easy to read.
- Ersoy, A. (2016) "Örgüt Kültürü Analizi: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesine Yönelik Bir Araştırma", *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 5(1): 4-29.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve İnce, M. (2013) "Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1): 77-88.



Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015) “Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme”, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2): 119-140.

Gatignon, Hubert, and Jean-Marc Xuereb. (1997) "Strategic orientation of the firm and new product performance." *Journal of marketing research*, 34(1): 77-90.

Gençtürk, F. E., Kandemir, D., Koç, Ö. T., & Demirci, I. C. (2010) “Rekabet avantajı kuramının tanımlanması ve ölçümlenmesi”, *Öneri*, 9(34): 13-25.

Gültekin, Z. ve Ulukan, C. (2012) “Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1): 89-102.

Helvacıoğlu, N. (2007) “Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.*

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990) “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 286-316.

İpek, Cemalettin (1999) “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*

İra, Ö. G. N. ve Şahin, S. (2011) “Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1): 1-13.

Jones, M. T. (2000) “The Competitive Advantage of the Transnational Corporation as an Institutional Form: A Reassessment”, *International Journal of Social Economics*, 27(7/8/9/10): 943-958.

Kayalar, M. ve Aytar, O. (2012) “Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği”, *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 4(7): 47-64.

Kaygın, E. (2012) “Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1): 93-103.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001) “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 219-242.

Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. ve Zeriti, A. (2013) “Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance”, *Tourism Management*, 35: 94-110.



- Lertpachin, C., Wingwon, B. ve Noithonglek, T. (2013) “The Effect of Marketing Focus, Innovation and Learning Organization on the Building of Competitive Advantages: Empirical Evidence from ISO 9000 Certified Companies”, *Journal of Strategic Marketing*, 21(4): 323-331.
- Li, D. ve Liu J. (2014) “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence From China”, *Journal of Business Research*, 67: 2793–2799.
- Mamatoğlu, N. (2006) “Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı?”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4): 177-201.
- Meriç, İ. ve Görün, M. (2016) “Askeri Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Üzerine Bir Çalışma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(2): 359-384.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016) “Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1): 255-269.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., & Şengül, C. M. (2008) “Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 359-374.
- Pheysey, Diana.C .(1993) “Organizational Cultures: Types and Transformations”, London: Routledge.
- Sağır, M. (2011) “Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1: 113-126.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008) “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4): 65-96.
- Terzi, A. R. (2005) “İlköğretim okullarında örgüt kültürü”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 423-442.
- Testa, M. R., & Sipe, L. J. (2011) “The Organizational Culture Audit: A Model for Hospitality Executives”, *International CHRIE Conference-Refereed Track*.
- Tokgöz, E. (2018) “Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2): 31-52.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011) “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 21: 89-109.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

BANÜSAD, 2019; 2(1), 152-166

Türkoğlu, M. (2002) “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) in Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1): 277-300.