



**KURUM KÜLTÜRÜNÜN
İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ**

Adem BÖYÜKASLAN

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU

Ağustos, 2018

Afyonkarahisar

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA
ETKİSİ**

**Hazırlayan
Adem BÖYÜKASLAN**

**Danışman
Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU**

AFYONKARAHİSAR, 2018

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA
ETKİSİ**

**Hazırlayan
Adem BÖYÜKASLAN**

**Danışman
Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU**

AFYONKARAHİSAR, 2018

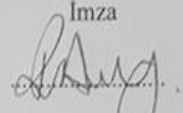

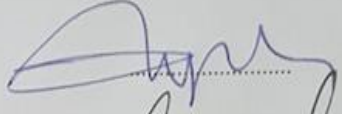
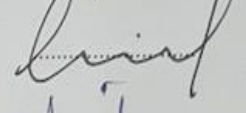
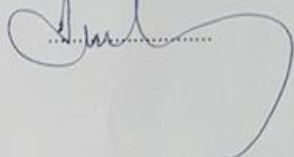
Bu Tez Çalışması BAPK'ca Desteklenmiştir. Proje No: 15.SOS.BİL.02

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Kurum Kùltürünün İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi**” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/08/2018
Adem BÖYÜKASLAN

TEZ JÜRİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

<u>JÜRİ ÜYELERİ</u>		İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Hasan Rıza AŞIKOĞLU	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA	
	: Prof. Dr. Veysel KULA	
	: Prof. Dr. Güven SEVİL	
	: Doç. Dr. Ercan ÖZEN	

İşletme Ana Bilim Dalı Doktora öğrencisi Adem BÖYÜKASLAN'ın “**Kurum Kültürünün İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 06/08/2018 günü saat 11:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR
MÜDÜR

ÖZET

KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ

Adem BÖYÜKASLAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Ağustos, 2018

Danışman: Prof.Dr. Rıza AŞIKOĞLU

Araştırmanın amacı kurum kültürünün işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla Borsa İstanbul (BİST)'de yer alan kimya, petrol, kauçuk ve plastik ürünler sektörü örneklem olarak seçilmiştir. Kurum kültürü verileri Denison Örgüt Kültürü Ölçeği vasıtasıyla anket yöntemiyle, finansal veriler bu işletmelerin 2012-2016 yılları arasındaki finansal tablolarından elde edilmiştir.

Çalışmada bağımlı değişken olarak öz sermaye kârlılığı, açıklayıcı finansal değişkenler olarak varlık kârlılığı ve toplam borç/toplam öz sermaye oranı kullanılmıştır. İşletmeye özgü değişkenler olarak işletme büyüklüğü ve işletme yaşına yer verilmiştir. Uygulamada yatay kesit veriler kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modellerinde yer verilen değişkenlere ilişkin katsayılar OLS Yöntemiyle tahmin edilmiştir. Analiz sonuçları; Denison Modeli'nde yer alan kurum kültürü boyutlarından katılım, tutarlılık, uyum ve ayrıca genel olarak kurum kültürünün finansal performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını, buna karşın misyon boyutunun finansal performans üzerinde sınırlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Türkiye, Denison Örgüt Kültürü Modeli, Finansal Performans, Etkileşim Terimi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANISATIONAL CULTURE ON FINANCIAL PERFORMANCES OF BUSINESSES

Adem BOYUKASLAN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

August, 2018

Advisor: Prof.Dr. Rıza AŞIKOĞLU

The aim of the research is to examine the effect of organizational culture on financial performance of the firms. The chemical, oil, rubber and plastic products industry in Borsa Istanbul Stock Exchange (BIST) was chosen as sample for this purpose. The study employs Denison Organization Culture Survey while 5-years financial data were collected from financial statements of companies in the BIST chemical industry.

In this context the dependent variable is Return On Equity (ROE) while Return On Asset (ROA) and Total Debt to Total Equity Ratio were used as explanatory financial variables as well as firm size and firm age were selected as business-specific variables. According to the results three of four major organizational culture traits; involvement, consistency, adaptability and also organizational culture itself by sum of four traits showed no significance on firm performance while mission trait aroused slightly limited significance on firm performance.

Keywords: Organizational Culture, Turkey, Denison Organizational Culture Model, Firm Performance, Interaction Term.

ÖNSÖZ

Akademik kariyerimde önemli bir yer tutan bu tezin ortaya çıkması ve hazırlanması aşamasında öncelikle araştırma konusunun saptanmasında önerilerini ve yardımlarını esirgemeyen, aynı zamanda yüksek lisans tezimin de danışmanlığını yapan değerli hocam sayın Prof. Dr. Hasan Rıza AŞIKOĞLU'na, gerek tez çalışmam esnasındaki akademik gelişimimde gerekse bireysel gelişimimde her daim rehberlik eden kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, analiz ve uygulama bölümünde tavsiyeleri ve önerileri ile araştırmamı zenginleştiren, geri dönüşlerde zamanını ve bilgilerini benimle paylaşmaktan çekinmeyen değerli hocam sayın Prof. Dr. Veysel KULA'ya, savunma esnasında ve sonrasında tezin son şeklini almasında katkılarıyla destek veren tez jürisi üyeleri değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Güven SEVİL ve sayın Doç. Dr. Ercan ÖZEN'e, ayrıca bu araştırmanın hazırlanma sürecinde olduğu kadar akademiye başladığım günden beri her daim yakınlığını ve desteğini hissettiğim değerli hocam sayın Prof. Dr. Kemalettin ÇONKAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Bunun yanında araştırmanın zorluğunu omuzlarımda hissettiğim anlarda bilgisi ve tecrübesiyle yol göstererek yükümü azaltan, öğrenme aşamalarımı kolaylaştıran, çalışma sürecimiz boyunca yoğun ve keyifli bir çalışma ortamını paylaştığımız arkadaşım, meslektaşım, değerli hocam sayın Doç. Dr. Gökhan DEMİRTAŞ'a tez sürecimdeki yardımları için, öğretici anlarımız ve güzel anlarımız için teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Ayrıca doktora çalışmam esnasında motive edici, cesaretlendirici ve güven verici telkinleriyle motivasyonumu üst seviyede tutan, kendisi de benzer bir süreçte olan eşim Handan Deniz BÖYÜKASLAN başta olmak üzere, geniş ailelerimiz BÖYÜKASLAN ve YUMUŞAKİPEK ailelerine de ayrı ayrı teşekkür ederim.

Adem BÖYÜKASLAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM KURUM KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	6
2. KURUM KÜLTÜRÜ	10
2.1. TANIMLAR	12
2.2. YAKLAŞIMLAR	16
2.3. ÖGELER	20
2.3.1. Varsayımlar ve İnançlar	22
2.3.2. Değerler	22
2.3.3. Normlar	24
2.3.4. Artefaktlar	25
2.3.4.1. Fiziksel Artefaktlar	25
2.3.4.2. Sözlü Artefaktlar	26
2.3.4.3. Davranışsal Artefaktlar	28
3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ..	29
4. KURUM KÜLTÜRÜ MODEL VE TİPOLOJİLERİ	34
4.1. GEERT HOFSTEDE MODELİ	35
4.2. EDGAR SCHEİN MODELİ	38
4.3. OUCHI'NİN Z TEORİSİ MODELİ	40
4.4. PETERS VE WATERMAN MODELİ	42
4.5. HARRİSON VE HANDY TİPOLOJİSİ	43
4.6. TROMPENAARS TİPOLOJİSİ	45
4.7. DEAL VE KENNEDY TİPOLOJİSİ	47
4.8. CAMERON VE QUINN TİPOLOJİSİ	49
4.9. DENİSON KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ	50
5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜLMESİ	57
5.1. TANIMSAL YAKLAŞIM	58
5.2. ÖLÇÜMSSEL YAKLAŞIM	60
5.2.1. Emik ve Etik Yaklaşım	61
5.2.2. Nitel ve Nicel Yaklaşım	62
5.3. BOYUTSAL YAKLAŞIM	64

İKİNCİ BÖLÜM
FİNANSAL PERFORMANS VE FİNANSAL PERFORMANSIN
BELİRLEYİCİLERİ

1. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI	67
2. FİNANSAL PERFORMANS	76
3. FİNANSAL PERFORMANS YAKLAŞIMLARI VE ÖLÇÜTLERİ	83
3.1. GELENEKSEL FİNANSAL PERFORMANS YAKLAŞIMI	85
3.1.1. Oran Analizi Yöntemi İle Finansal Performans Ölçümü	87
3.1.1.1. Likidite Oranları	89
3.1.1.2. Finansal Yapı Oranları	91
3.1.1.3. Faaliyet (Etkinlik) Oranları	94
3.1.1.4. Kârlılık Oranları	96
3.1.1.5. Piyasa Performans Oranları	100
3.1.2. Du Pont Modeli İle Finansal Performans Ölçümü	102
3.2. DEĞERE DAYALI FİNANSAL PERFORMANS YAKLAŞIMI	104
3.2.1. Ekonomik Katma Değer (EVA)	105
3.2.2. Piyasa Katma Değeri (MVA)	107
3.2.3. Nakit Katma Değeri (CVA)	108
3.2.4. Yatırımın Nakit Akım Getirisi (CFROI)	110
3.2.5. Hissedar Katma Değeri (SVA)	111
4. İŞLETME FİNANSAL PERFORMANSININ BELİRLEYİCİLERİ	112
4.1. İŞLETME FİNANSAL PERFORMANSININ MAKRO BELİRLEYİCİLERİ	113
4.1.1. Enflasyon	113
4.1.2. Ekonomik Büyüme	116
4.1.3. Dış Ticaret ve Döviz Kuru	117
4.1.4. Faiz	119
4.1.5. Vergi	121
4.2. İŞLETME FİNANSAL PERFORMANSININ MİKRO BELİRLEYİCİLERİ	121
4.2.1. Çalışma Sermayesi Yönetimi	122
4.2.2. Finansman Kararları	125
4.2.3. Kâr Dağıtım Kararları	127
4.2.4. Entelektüel Sermaye	129
4.2.5. İşletme Büyüklüğü ve Yaşı	131

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL
PERFORMANSINA ETKİSİ VE ALAN ARAŞTIRMALARINA İLİŞKİN
LİTERATÜR TARAMASI

1. KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ	134
2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİNİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR.....	138
2.1. DENİSON'UN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ KULLANILARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR	139

2.2. KURUM KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ KULLANILARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR	151
2.3. GÜÇLÜ KÜLTÜR FORMU KULLANILARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR	155
2.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİNİ ÖLÇEN DİĞER ARAŞTIRMALAR	158

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ: BIST KİMYA, PETROL, KAÇUK VE PLASTİK ÜRÜNLER İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. VERİ SETİ	164
2. DEĞİŞKENLER	167
2.1. FİNANSAL DEĞİŞKENLER	168
2.1.1. Bağımlı Değişken	169
2.1.2. Açıklayıcı Finansal Değişkenler	169
2.2. İŞLETMEYE ÖZGÜ KONTROL DEĞİŞKENLERİ	170
2.2.1. İşletme Büyüklüğü	170
2.2.2. İşletme Yaşı	172
2.3. KURUM KÜLTÜRÜ DEĞİŞKENLERİ	174
2.3.1. Kurum Kültürü.....	174
2.3.2. Katılım	174
2.3.3. Tutarlılık	175
2.3.4. Uyum	176
2.3.5. Misyon	177
3. HİPOTEZLER	178
4. YÖNTEM VE MODEL	180
4.1. YÖNTEM	181
4.2. MODEL	185
5. TAHMİN SONUÇLARI	190
6. AMPİRİK BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	209
SONUÇ.....	226
KAYNAKÇA.....	238
ÖZGEÇMİŞ.....	301

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Kurum Kültürü İçin Geliştirilen Teorik Yaklaşımlar	17
Tablo 2. Kurum Kültürünün Bazı Temel Özellikleri	31
Tablo 3. Hofstede'in Kültürel Boyutları	37
Tablo 4. Ouchi'nin A, J ve Z Tipi Örgüt Kültürleri ve Yönetim Anlayışları	41
Tablo 5. Peters ve Waterman'a Göre Mükemmel Firmaların Özellikleri	42
Tablo 6. Harrison ve Handy Kurum Kültürü Modeli	44
Tablo 7. Trompenaars'ın Kurum Kültürü Modeli	45
Tablo 8. Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Tipolojisine İlişkin Boyutsal Açıklamalar	49
Tablo 9. Denison Modelinin Temel Boyutları ve Kavramsal Alt Boyutları	52
Tablo 10. Kurum Kültürünün Disiplinsel Temelleri	59
Tablo 11. Kurum Kültürü Ölçümünde Nitel ve Nicel Yöntem Karşılaştırması	62
Tablo 12. Kurum Kültürü Ölçümünde Kullanılan Boyutsal Yaklaşımlar	65
Tablo 13. İşletme Performansı İle İlgisi Olan Çıkar Grupları	77
Tablo 14. Performans Ölçme-Değerlendirme Sürecinin Finansal Analiz Aşamasına Faydaları	78
Tablo 15. Finansal Performans Değerlendirme Sistemlerinin Tarihsel Gelişim Süreci	83
Tablo 16. Finansal Analiz Türleri	86
Tablo 17. Likidite Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri	90
Tablo 18. Finansal Yapı Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri	92
Tablo 19. Faaliyet Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri	95
Tablo 20. Kârlılık Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri	97
Tablo 21. Kârlılık Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri	101
Tablo 22. Nakit Katma Değer (CVA) Hesaplama Aşamaları	109
Tablo 23. K/P Araştırmalarında Denison Kurum Kültürü Modeli Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo	148
Tablo 24. K/P Araştırmalarında Kurum Kültürü Tipolojileri Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo	152
Tablo 25. K/P Araştırmalarında Güçlü Kültür Formu Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo	157
Tablo 26. K/P Araştırmalarında Farklı Kültürel Özellikler Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo	159
Tablo 27. BIST Kimya, Petrol, Kauçuk ve Plastik Ürünler Sektöründe Yer Alan İşletmelerin Alt Sektörlere Göre Dağılımı	165
Tablo 28. Analizlerde Kullanılan Değişkenler ve Kategorik Sınıflandırması	168
Tablo 29. XKMYA Sektörünün İşletme Büyüklüğü ve İşletme Yaşına Göre Dağılımı	173
Tablo 30. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Tablo	179
Tablo 31. Ekonometrik Modelde Kullanılan Değişkenlere Ait Beklenen Katsayı İşaretleri	179
Tablo 32. Araştırmada Kullanılan Temel Denklemın Matematiksel İfadesi	188
Tablo 33. Araştırmada Kullanılan Diğer Denklemlerin Matematiksel İfadeleri ...	188
Tablo 34. OLS Yöntemi ile Temel Modeli Oluşturmaya İlişkin Tahmin	

Sonuçları	191
Tablo 35. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları	196
Tablo 36. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Katılım Özelliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları	199
Tablo 37. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Tutarlılık Özelliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları	202
Tablo 38. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Uyum Özelliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları	205
Tablo 39. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Misyon Özelliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları	207
Tablo 40. Kurum Kültürünün Finansal Performansa Etkisine İlişkin Özet Tablo	210
Tablo 41. Çalışmada Kurulan Hipotezlerin Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo	225

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.	Kültür Kuramı ve Örgütsel Kuram Yaklaşımı Sınıflandırması	18
Şekil 2.	Kurum Kültürünün Temel Öğeleri	21
Şekil 3.	Kültürün Farklı Katmanlardaki Düzeyleri İle Değerler ve Uygulamalar	36
Şekil 4.	Edgar Schein'in Kurum Kültürü Düzeyleri Modeli	39
Şekil 5.	Harrison'un Kültür Sınıflandırması	43
Şekil 6.	Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli	47
Şekil 7.	Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Kültür Tipolojisi	49
Şekil 8.	Denison'un Kurum Kültürü Teorik Modeli	51
Şekil 9.	Denison Kurum Kültürü Modelinin Şematik Gösterimi	52
Şekil 10.	Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramları Arasındaki İlişki	69
Şekil 11.	Lynch ve Cross'un Performans Prizması Yaklaşımı	73
Şekil 12.	Finansal Yönetim Fonksiyonlarının İşletme Piyasa Değeri İle İlişkisi	80
Şekil 13.	İşletmenin Finansal Performansı İle Yatırım Kararları Arasındaki İlişki	81
Şekil 14.	Belirsizlik Ortamında Dönen Varlıklara Yatırım ve Satışlar Düzeyi ...	123
Şekil 15.	Sürekli Ve Geçici Çalışma Sermayesinin Finansmanında Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Finansman Kaynaklarının Kullanımı	124

EKLER DİZİNİ

Sayfa

Ek Tablo 1 : Çalışmada Yer Alan İşletmelere İlişkin Anket Dağılımları	280
Ek Tablo 2 : Çalışmada Yer Alan İşletmelere İlişkin Kurum Kültürü Skorları.....	281
Ek Tablo 3 : Anket Vasıtasıyla Elde Edilen Kültürel Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	281
Ek Tablo 4 : Denison Kurum Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	282
Ek Tablo 5 : Denison Kurum Kültürü Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	282
Ek Tablo 6 : Değişkenlere İlişkin Dağılım Diyagramları ve Regresyon Çizgileri...	283
Ek Tablo 7 : Değişkenlere İlişkin Radar Grafikleri	284
Ek Tablo 8 : İşletmeye Özgü Değişkenlere İlişkin Radar Grafikleri	286
Ek Tablo 9 : Tahmin Modellerinde Yer Alan Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	287
Ek Tablo 10 : Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu	287
Ek Tablo 11 : Tahminlerde Kullanılan Bütün Finansal Değişkenlere İlişkin Kategorik Sınıflandırma Tablosu	288
Ek Tablo 12 : OLS Yöntemi İle Yapılan Değişken Sınamalarına İlişkin Başarısız Tahmin Sonuçları (1a – 1b)	289
Ek Tablo 13 : OLS Yöntemi İle Yapılan Değişken Sınamalarına İlişkin Başarısız Tahmin Sonuçları (2a – 2b)	292
Ek 14 : Çalışmada Kullanılan Denison'un Kurum Kültürü Ölçeği Örneği.....	295
Ek 15 : Denison Kurum Kültürü Modeli Anket Örneği Kullanım İzni	299
Ek 16 : Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Kararı	300

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
BİST	: Borsa İstanbul Anonim Şirketi
BLUE	: En İyi Doğrusal Yansız Tahminci – Best Linear Unbiased Estimator
BNA	: Brüt Nakit Akışı
BNY	: Brüt Nakit Yatırım
BSC	: Dengeli Performans Karnesi – Balanced Score Card
CFROI	: Yatırımdan Elde Edilen Nakit Akışı – Cash Flow of Return On Investment
CAPM	: Finansal Varlıkları Fiyatlama Modeli–Capital Assets Pricing Model
CEO	: Baş Yönetici – Chief Executive Officer
CLRM	: Klasik Doğrusal Regresyon Modeli – Classical Linear Regression Model
COC	: Sermaye Maliyeti - Cost Of Capital
CVA	: Nakit Katma Değer – Cash Value Added
DW Test	: Durbin-Watson Testi
EBITDA	: Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr - Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortisation
EPS	: Hisse Başına Kârlılık – Earning Per Share
EVA	: Ekonomik Katma Değer – Economic Value Added
F/K	: Fiyat / Kazanç Oranı
FVÖK	: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr
GLS	: Genelleştirilmiş En Küçük Kareler – Generalised Least Squares
HBK	: Hisse Başına Kâr
İVO	: İç Verim Oranı
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
K/P	: Kurum Kültürü - Finansal Performans
LM	: Lagrange Çarpanı – Lagrange Multiplier
LUE	: Doğrusal Yansız Tahminci – Linear Unbiased Estimator
MKK	: Merkezî Kayıt Kuruluşu
MVA	: Piyasa Katma Değeri – Market Value Added
NBD	: Net Bugünkü Değer
OCF	: Faaliyet Nakit Akışı – Operating Cash Flow
OCFD	: Faaliyet Nakit Akış Talebi – Operating Cash Flow Demand
OLS	: Sıradan En Küçük Kareler – Ordinary Least Squares
OVB	: Dışlanan Değişken Yanılgısı – Omitted Variable Bias
PD/DD	: Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı
ROA	: Varlık Kârlılığı – Return On Asset
ROE	: Öz Sermaye Kârlılığı – Return On Equity
ROI	: Yatırımın Geri Dönüş Oranı – Return On Investment
ROS	: Satışların Kârlılığı – Return On Sales
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı – Statistical Package for Social Sciences
SVA	: Hissedar Katma Değeri – Shareholder Value Added
TD	: Terminal Değeri

TDK	: Türk Dil Kurumu
TSR	: Toplam Hissedar Kazancı – Total Shareholder Returns
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
VÖK	: Vergi Öncesi Kâr
VSNK	: Vergi Sonrası Net Kâr
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



GİRİŞ

Toplumunu oluşturan bireyler sosyal varlıklardır. Sosyalleşme süreçleri bireyleri diğerleri ile iletişime geçmeye yönlendirirken, bireyler arasındaki iletişim zamanla diğer bireylerin bilgi düzeyi, davranışları, fikirleri üzerinde etki yaratarak karşılıklı bir etkileşimi ortaya çıkarmaktadır. Bilinen anlamıyla kültür; bireylerin bireylerle, bireylerin topluluklarla, bireylerin doğa ve nesnelere ile etkileşimleri sonunda ortaya çıkan ve bir topluluktaki ortak davranış şekillerini ve paylaşılan ortak değerleri temsil eden bir sosyalleşme sürecidir. Bu yönüyle; insan ve doğanın birbirleri üzerindeki dönüştürücü ve evrimsel etkileri nedeniyle sosyal bilimlerin en çok ilgi uyandıran ve farklı disiplinlerin araştırma konusu olarak seçtiği alanlardan biri durumundadır.

Kültürle ilgili çalışmaların zamanla işletme ve yönetim biliminin ilgisini çekmesi tesadüf değildir. Toplumun değişik kesimlerinden bireyleri ekonomik amaçlar doğrultusunda kullanmak amacıyla bir araya getiren işletmeler bu şekilde bir başka sosyal doku yaratmaktadır. Çalışanların hareket tarzları, iş yapma şekilleri, davranışları, tutumları, birbirleriyle iletişim ve etkileşim düzeyleri, çatışmaları ve sorunları çözme yöntemleri, tutumlarının işletmenin amaçlarıyla uyumu, öğrenme yetenekleri gibi sosyal düzeyler işletme kültürünü oluşturmaktadır. Bu şekilde örgütsel bir yetenek ortaya çıkmaktadır.

Kurum kültürü en geniş şekilde işletme çalışanları üzerinden tanımlanmaktadır. İşletmeye ait değerlerin, inançların, varsayımların, tutumların ve iş yapma tarzının yerine getiricileri çalışanlardır. İşletmenin amaçları, varlık sebepleri, iş yapma tarzları çalışanlarca paylaşılmakta, değerler, inançlar, varsayımlar çalışanlar ile hayat bulmakta, diğer çalışanlara veya yeni katılan çalışanlara aktarılmaktadır. Bu anlamda kurum kültürü; çalışanların paylaştığı, öğrenilen ve öğretilen inançların, değerlerin, tutumların, varsayımların ve iş yapma tarzlarının bütünüdür. İşletmeye özgü bir olgudur. İşletmeler için gizli ve derin bir güç olan kurum kültürü bugünün iş dünyasında günün önemli bir bölümünü işyerlerinde geçiren çalışanlar için bir fenomen olmaktadır. Dolayısıyla bu fenomenin etkisinde kalmamak, işletme genelinde etkilerini hissetmemek imkansızdır.

İşletme kültürü çalışanların toplam değer yaratma sürecinde ortaya koydukları fiziksel ve düşünsel sermaye ile arzu edilen çıktılarının en optimum biçimde elde edilmesini sağlayan, temelinde paylaşılan değerlerin yer aldığı örgütsel bir yetenek, örgütsel bir güçtür. Her işletme için aynı düzeyde ve aynı şekilde olmayan bu güç işletmelere eşsiz ve taklit edilemeyen bir özgünlük katarken, bilinç dışı ya da bilinçli olarak gelişebilecek kültürün örgütsel performansı iyileştirmek amacıyla fayda üretip üretemeyeceği sorusu, kurum kültürü olgusunun örgütsel performans üzerindeki sonuçlarını işletme bilimi teorisyenleri ve teorilerin pratik kullanımını önceleyen işletme yöneticileri tarafından merak edilir hale getirmektedir. Bu amaçla genel uzlaşa içeren bir tanımla yapılamayan, en derindeki bileşenleri açıklanamayan ve hangi unsurunun gerçek anlamda kültürü hareket ettirdiği belirlenemeyen kurum kültürünün örgütü hangi yönde hareket ettirdiği, performansa hangi unsurlar dahilinde ve ne düzeyde etki ettiği soruları gizemini korumaktadır.

Kurum kültürü ve işletme finansal performansı (buradan itibaren K/P olarak anılacaktır) üzerine yapılan çalışmalar kültürün işletme başarısına etkisine uyanan ilgi ile değil, Japon şirketlerinin 80'li yıllarda Amerikan şirketlerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmaya başlaması ve pazar paylarını Amerikan şirketlerine nazaran artırmasıyla ivme kazanmıştır. Bu bağlamda kültürün performans üzerindeki etkisinin çıkış noktası temelde bazı işletmelerin diğerlerine göre neyi farklı yaptığı ve neden daha başarılı olduğu sorusudur. Dolayısıyla değerler, yönetim felsefesi, örgütsel hava gibi birtakım soyut değerlerin örgütsel performans üzerindeki belirleyici etkisinin ortaya konulmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kültürün işletme içinde sürekli ve uzun süreli etki yaratarak çalışanlar ve iş süreçleri üzerinde yönlendirici etki yapması ve dış çevreyle adaptasyon yoluyla örgütün rekabet gücünün belirleyicisi olması gibi etkenler kültürün işletmenin finansal amaçlarıyla uyumunun belirlenmesini ve arzu edilen finansal performans çıktılarının elde etmek için kültürün yönetsel bir araç olarak kullanılıp kullanılmayacağı konusuna önem atfedilmesini ortaya çıkarmaktadır.

Kurum kültürünün işletme finansal performansına etkisinden söz edilebilmesi için öncelikle faaliyetlere dair soyut/somut çıktılarının performans ile ilgisinin kurulması gerekmektedir. Bu sebeple kurum kültürünü oluşturan çeşitli özellikler veya kurum kültürü ile alakası bulunan işletme bileşenleri yerine kurum kültürünün

örgütsel davranış biçiminde beliren özelliklerinin incelenmesi işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi yönünde daha tutarlı sonuçlar üretebilecektir. Bir bakıma faaliyetler üzerinde çeşitli düzeylerde etkisi olabilecek güven, liderlik özellikleri, yaratıcılık, işyeri ilişkileri gibi faktörler kolaylıkla kültürle ilişkilendirilebilir ve örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenebilmektedir. Fakat bunun yerine bu özelliklere göre daha fonksiyonel ve bütünleyici olan; çalışanların süreçlere katılımı, örgütsel davranışlardaki tutarlılık, belirlenen hedefler ölçüsünde edinilen iç ve dış adaptasyon yeteneği, çevreden ve ilgi gruplarından gelen taleplere karşı gösterilen esneklik gibi faktörlerin işletmeye ait kültürel boyutlar olarak incelenmesiyle, bu süreçlerin ve örgütsel yeteneklerin performans ile ilgisinin kurulmasının daha makul sonuçların alınmasına imkân tanıyacağı düşünülmektedir.

Denison tarafından geliştirilen modelin örgütsel davranış ile kültürü ölçen ve bu kapsamda örgütsel performans ile bağıntı kuran en işlevsel model olduğunu belirtmek mümkündür. Dolayısıyla çalışmanın metodolojisi kurum kültürü ile işletme performansı arasındaki varsayımsal yaklaşımı Denison Modelindeki kültürel boyutlarla ele alarak işletme performansı ile ilgisinin değerlendirilmesi üzerine kurgulanmıştır. Diğer yandan literatürde Türkiye’de yapılan K/P araştırmaları üzerine çok az çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmalar arasında lisansüstü düzeyde gerçekleştirilmiş herhangi bir çalışma yer almamaktadır.

Bu bilgiler dahilinde çalışmanın temel araştırma konusu; kurum kültürü ile ifade edilen örgütsel hareketin işletme performansında meydana getirebileceği etkileri ortaya koymaktır. Böylelikle kurum kültürünün işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma bu amaçla tek bir sektörde rekabet eden ve dış çevrenin kültür üzerindeki belirleyici rolünün aynı şartlarda gerçekleştiği kimya sektörü işletmelerini kapsamaktadır. Böylelikle değişik sektörlerin değişik rekabet şartlarının kurum kültürü üzerindeki olası farklı etkileri sınırlanarak, tek bir sektörde, aynı çevresel rekabet şartlarına sahip işletmeler kapsamında K/P etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Birinci bölüm kültür ve kültürün kavramsal çerçevesi ile başlamaktadır. Bu kapsamda çeşitli disiplinlerdeki kültür kavramı ile uygarlık kavramının ilişkisi, kültürün sosyal dokular yaratarak kurum kültürü olarak ifade edilen başka bir sisteme dönüşmesi ele alınmaktadır. Bölüm; kurum kültürünün ortaya çıkış süreci ve

tarihsel gelişimiyle değer kazanan tanımlar, kurum kültürü yaklaşımlarıyla kavramsal çerçevenin ortaya konulması ve kurum kültürünü oluşturan öğelerin açıklanmasıyla devam etmektedir. Kurum kültürünün işletmeler için işlevlerinin değerlendirilmesini kurum kültürü konusunda geliştirilen modeller ve tipolojilerin ele alındığı ve açıklandığı detaylı bir kısım izlemektedir. Modeller ve tipolojilerin son kısmında araştırmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü Modeli tüm yönleriyle ele alınmaktadır. Bölüm kurum kültürünün ölçümü konusunda geliştirilen yaklaşımların ele alınmasıyla son bulmaktadır.

İkinci bölümde işletmelerin finansal performansı ve finansal performansın belirleyicileri ele alınmaktadır. İşletme performansı bir çok faktörün etkisinde kalan derinlikli bir konudur. Bu sebeple işletme performansı işletme ve finans disiplinde merak uyandırarak sık çalışılan ve sonuçları itibarıyla uygulamacıların yakından takip ettiği bir alan durumundadır. İşletme performansı olgusu bir çok kaynaktan etkililik, etkinlik ve verimlilik ile karıştırılmaktadır. Finansal performans işletmeler için gerçekleştirilen faaliyetlere dair finansal neticenin finansal tablolardan alındığı bir performans sürecini ifade etmektedir. Bu kapsamda ikinci bölüm performans kavramını oluşturan etkililik, etkinlik ve verimlilik boyutlarının ele alındığı kavramsal bir girişle başlamaktadır. Performans ve işletme performansının ele alındığı girişin ardından finansal performans konusu ele alınmaktadır. İşletme amaçları doğrultusunda finansal performansın nasıl değerlendirileceği ve işletme performansına ilgi duyan paydaş çevrelere yer verilen kısım finansal yönetimin amaçlarının hangi finansal aşamalarda gerçekleştiği ile devam etmektedir. Bu kısımda ayrıca zaman ve risk faktörlerinin yatırım ve finansman kararları üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Ardından finans fonksiyonunun işletme performansını değerlendirmek üzere finansal analiz aşamasında hangi yaklaşımlar ve ölçütlerle değerlendirildiği kısım gelmektedir. Bu bölümde geleneksel muhasebe temelli yaklaşımlar çerçevesinde finansal oran analizi ve işletmenin cari performansını ele alan değer bazlı finansal performans yaklaşımları ve ölçütleri değerlendirilmektedir. İkinci bölümün sonunda işletme finansal performansı üzerinde etkili olan makro ve mikro belirleyicilerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Üçüncü bölüm çalışmanın amacı doğrultusunda daha önce gerçekleştirilen araştırmaları içeren temel bir bölümdür. Bu kapsamda kurum kültürünün işletmelerin

finansal performansı üzerindeki olası etkilerine dair teorik ilişkinin kurulmasıyla başlanan bölüm, bunun ardından literatür çalışmalarını 4 başlık altında inceleyen bir kısım ile devam etmektedir. Literatür çalışmalarına dair başlıklara ilk önce Denison Modeli kullanılarak yapılan K/P çalışmalarının detaylı olarak sunulmasıyla başlanmaktadır. Ardından sırasıyla kurum kültürü tipolojileri, güçlü kültür formu ve bu sınıflamalar dışında kalan, karma kültürel özelliklerin kullanıldığı K/P çalışmaları ülke, örneklem, yöntem, kullanılan değişkenlerle ele alınıp incelenmektedir.

Dördüncü bölüm belirlenen araştırma amacına yönelik bir uygulamayı içermektedir. Bu bağlamda ilk önce çalışmada kullanılan veri seti tanıtılmıştır. Ardından çalışmada kullanılan finansal değişkenler, kontrol değişkenleri ve kurum kültürü verileri ile oluşturulan bağımsız değişkenler tanıtılmaktadır. Çalışmanın hipotezlerinin açıklanmasıyla devam eden bölüm yatay kesit verilerin kullanıldığı uygulama bölümünde kurum kültürünün finansal performans üzerine etkisini belirlemek üzere kullanılacak yöntemin ve model ile devam etmektedir. Son kısımda analizlerde elde edilen tahmin sonuçlarına yer verilmiştir. Bunun yanında regresyon modellerine ilişkin spesifikasyon testlerinin sonuçları ve ulaşılan ampirik bulgular literatür çalışmalarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

Uygulama bölümünde kurum kültürünün finansal performans üzerine etkisini test etmek üzere çoklu doğrusal regresyon modelleri kurulmuştur. Kurulan bütün regresyon modelleri çalışmanın yapısal varsayımları ile tutarlı bulgular üreten ve ulaşılan sonuçları anlamlı hale getiren özellik taşımaktadır. Bu yönüyle kurum kültürünün finansal performansına etkisine dair sonuçlar Türkiye örneğinde, rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren kimya sektörü işletmeleri için yeni bir bulgu niteliğindedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Temelleri antropoloji bilimine, etimolojik kökleri Latince'ye dayanan kültür (*cultura*); korumak, yetiştirmek, inşa etmek, ekip biçmek, işlemek, süslemek, bakmak gibi zengin anlamlar taşıyan *colere* kelimesinden türemiştir (Williams, 1977; Williams, 2005: 106-107; Oğuz, 2011: 125). Bu anlamda Romalıların tarla sürmek ve mera işlemek için kullandıkları *agri cultura* kelimesini el değmemiş doğanın insan aklı ve becerisiyle işlenmesi ve ürünlerinin tekrar insanların faydasına sunulması şeklinde yorumlamak mümkündür. Kültür kavramının anlamsal zenginliğini çarpıcı biçimde genişleten değişim, tarihi tam olarak bilinmemekle birlikte, kavramın insan yetiştirilmesi, eğitilmesi ve gelişimi anlamında kullanılması ile birlikte olmuştur (Williams, 2005: 106-107). Çeşitli kaynaklarda bu şekilde kullanımı başlatanlar olarak Romalı filozoflar Cicero ve Horatius gösterilmektedir. Cicero'nun *cultura animi* olarak ifade ettiği terim kültürün insanın bilgi edinerek mantık yürütme, fikir edinme, ilkesel kaygılarla hareket etme, kişilik sahibi davranma gibi özelliklerini içeren anlamıyla günümüzde de kullanılmaktadır (Özlem, 2000: 142).

İnsanlığın varoluşuyla beraber insanın doğa ile mücadelesiyle başlayan ilişkiler zamanla insanın doğa ile oluşturduğu hukukun ötesine geçerek çoğu zaman insanın kendisiyle mücadelesini de kapsayan bir şekil almış, insan gruplarının birbirleriyle etkileşimleri neticesinde sosyal ve toplumsal katmanların oluşmasını beraberinde getirmiştir. İnsanın diğer insanlarla oluşturduğu sosyal ağlar vasıtasıyla şekil alan yargı, tutum, inanç gibi değerler kültürün oluşmasında önem taşımaktadır.

İnsanoğlunun doğadan elde ettiği; hayatta kalma ve türünü devam ettirme gibi ihtiyaçları üzerine kurduğu ilişkiler kültürün maddi yönünü oluşturmakta iken ahlâk, inanç, değerler ve davranışlar maddi olmayan (tinsel) yönünü ortaya çıkarmaktadır (Yücel, 2007; 54). Dolayısıyla tarihsel geçmiş, üretim biçimi, sosyal ve toplumsal ilişkiler doğrultusunda insanın gelişimsel niteliklerini kültürle ilişkilendirmek ve kültürü insan ürünü bir olgu olarak nitelendirmek, simge ve kavramlardan oluşan bir evren olarak ifade etmek mümkündür (Berberoğlu, 1990; Sargut, 2010: 72).

Kültür kavramının gelişimi esnasında dikkat çeken bir konu, farklı coğrafyalarda uygarlık ve medeniyet kavramlarının kültürü tanımlamak üzere tercih edilmesi olmuştur. Örneğin; Alman dilinde kültür kelimesi kullanıldığı esnada Fransız ve İngiliz dilleri kültür kavramı yerine uygarlık terimini kullanmayı tercih etmişlerdir (Özlem, 2000: 147). Dil bilimcilerce kültür ve uygarlık kelimelerinin etimolojik temeller itibarıyla aynı anlamda kullanılması etrafında başlayan tartışmalar; uygarlığı kültürden ayırmayı zor ve gereksiz bulan yaklaşımlarla, uygarlığın kültürden daha geniş bir anlam içerdiğini savunan yaklaşımlar arasında günümüzde halen daha süregelmektedir (Arslanoğlu, 2000: 243).

Toplum biliminin ortak çalışma alanı bulduğu tarih, iktisat, psikoloji, antropoloji gibi bilim dalları insan ve toplum etkileşiminin farklı sonuçları üzerine çıkarımlar yapmaktadır. Bu bilim dalları topluluklara ait kültürün oluşmasında rol oynayan gelenekleri, değerleri, semboller ve davranışları incelemektedir. Çünkü bireyler sosyal ve toplumsal ağlar ile elde ettikleri kazanımlarla kendi değer, inanç, yargı ve davranışları üzerinden bir düzen yaratmakta, bununla beraber ortaya koydukları geleneksel davranış kalıpları neticesinde simgesel ve maddi sonuçlar ortaya koymaktadırlar (Güleç, 2011: 95-96). Bu tanım doğrultusunda kültürden bahsedilirken insanlık tarihine ve insanlığın gelişimine uygarlık ve medeniyet yönüyle bakıldığı görülmekte, ayrıca kültüre kuşaklar arası geçişte bir sonraki nesle bırakılan, süregelen bir toplumsal ve sosyal miras olarak yaklaşılmaktadır.

Kültürün oluşumunda, sürdürülmesinde ve aktarılmasındaki insan etkileşimleri düşünüldüğünde sosyal bilimlerin kültürü ele alış biçimi önem kazanmaktadır. Sosyal bilimler alanında geliştirilen perspektifler kültürü; bilgi, inanç ve adetleri kapsayan, sosyal katılımı önem kazanan bir olgu olarak ifade etmektedir.

Bu anlamda Morgan (1997: 11)'ın "kültür insan ile ilgili her şeyi kapsamaktadır" tanımı basit fakat kültürün kökleri ve etkisi konusunda yapılmış en basit tanımlardan biridir.

Kültürün tanımlanmasına dair başta sosyoloji, antropoloji, sosyal antropoloji olmak üzere bir çok bilim dalı farklı yaklaşımlar sergilemiştir. Bu yaklaşımlar arasında günümüzde herkesin fikir birliği içerisinde olacağı bir tanıma ulaşmak zordur. Zaman içerisinde birbirinden farklı düşünce sistemlerine konu olan kültür giderek sosyal disiplinlerin temel kavramlarından biri olurken, aynı zamanda tanımlanması en zor kavramlardan biri haline gelmiştir (Williams, 1977: 76-77).

Kültürü tanımlamada geliştirilen farklı yaklaşımların anlaşılması kültürü oluşturan boyutların anlamsal derinliğine ulaşabilmek amacıyla önem taşımaktadır.

Örneğin; Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre kültür;

"Eski dilde ekin ve hars anlamına gelmekte, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddî ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr)".

UNESCO'nun Dünya Kültür Politikaları Konferansı Sonuç Bildirgesi (1982)'nde;

"Bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi ve zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu"

olarak tanımlanmıştır.

En basit ifadeyle; genel olarak insanın maddi ve manevi gelişimi süresinde karşılaştığı tüm olay ve olgular kültür kavramıyla açıklanabilir. Daha geniş açıdan düşünüldüğünde kültürün tanımlamasındaki zorluklar ve tanımlar üzerinde bir fikir birliği oluşmamasının nedenlerini kültürün çok yönlü karakteristiğinde görmek mümkün olmaktadır. Bu karakteristikleri;

- Kültürün herhangi bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığı olma,
- Belli bir toplumun kendisi olma,
- Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi olma
- Hepsinin ötesinde bir insan ve toplum teorisi olma

şeklinde gruplayarak tanımlayan Güvenç (1974: 102), halihazırda soyut bir kavram olan kültürün tanımlanmasında kültüre yüklenen anlamların çeşitliliğini ve genişliğini ortaya koymuştur.

Kültüre dair terminolojik çeşitliliğin sebebini kültürün salt bilimsel değil, aynı zamanda tarihsel ve toplumsal derinliği içermesi ile açıklayan Mejuyev (1987: 8)'in görüşü, kavramın geçmişte sunduğu anlamlarla günümüzdeki popüler kullanımı birleştiğinde dahi kültür tanımlarında halen daha muğlak alanlar bulunduğunu göstermektedir. Bu açıdan kültürün tanımında sağlanamayan fikir birliğinin kültürün çok fazla tanıma sahip olması ve getirilen tanımlamaların hiçbirinin kültürü açıklamada yeteri ölçüde kapsamlı ve doğru olmayacağı yönündeki fikir üzerinde sağlandığını söylemek mümkündür (Gray, 2004: 44).

Kültürü bireyin zihninde biçimlendirerek başladığı, toplumun somut ve yerel hayat tarzı ile tamamlanan bir doku olarak tanımlayan Jenks (1995: 11)'in yaklaşımı; kültürün başlangıç noktasının birey ile hareket kazandığına, bireyin tutum ve davranışlarının toplumsal ve sosyal ivme yarattığına vurgu yapmaktadır. Bu yönüyle kültür algılar üzerinden gerçekleşmektedir. Ayrıca insan tarafından oluşturulan, insanın dahil olduğu ve meydana getirdiği her nesne zaman içinde kültürün bir parçası haline gelmektedir (Ertuğrul, 2012: 51). Kültür bu şekilde insan gruplarının münferit ve toplu yaşantılarını anlamada, düzenlemede ve yapılandırmada kullanılan bir inançlar ve adetler sistemi olarak adlandırılır (Güleç, 2011: 95).

Sonuç itibarıyla kültüre getirilen farklı yaklaşımlar değerlendirildiğinde; bireyin davranışları ve oluşturduğu nesnelere etkileşimi sonucu ortaya çıkan sistemlerin insan unsurundan soyutlanmasının mümkün olmadığı ifade edilebilir. Kültür bu bakımdan insan davranışları ve toplumsal hayatın yansıması olarak aynı zamanda bir sosyal göstergedir ve insanlar oluşturdukları sosyal sistemlere kültürlerini de beraberinde getirmektedirler. Bireyin kültürü içinde yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanamamaktadır (Sargut, 2010: 91-93). Bu yönüyle kültür insanla beraber ortaya çıkan, gelişen, devam eden fakat zaman içerisinde yavaş da olsa değişim gösteren bir olgudur.

Bireyin değerlerinin ve algılarıyla oluşmuş tutumlarının sosyal etkileşimler yoluyla toplum kültürüne sirayet etmemesi imkânsızdır. İnsan ilişkileri neticesinde sosyal doku vasıtasıyla insan grubuna ya da topluluğa ait yeni bir olgu ortaya

çıkılmaktadır. Bu etkileşimli doku aynı zamanda yeni bir kimlik oluşturma işlevi görmektedir. Kültür bu sayede zaman içerisinde var olan insanlara, topluluklara, gruplara, devletlere, uluslara, sistemlere ilişkin olgusal boşluğu doldurmakta, olguya dair kimliksel izler taşıyarak tanıtıcı bir boyut geliştirilmesine yardım etmekte, bu topluluklara ya da sistemlere ilişkin bilgilerin, değerlerin, inançların, tutumların insanlar ve topluluklar arasında aktarılmasına yardımcı olmaktadır (Nişancı, 2012: 1280-1281).

Yapılan tanımlamalar ışığında, tarih boyunca kat ettiği mesafe ve geliştirilen yaklaşımlardan yola çıkarak kültürü; *insanın kendisiyle ve doğa ile etkileşimi sonucunda ortaya çıkan, insan topluluklarına bir sıfat ve karakter kazandıran bir değerler bütünü, bir grubu, topluluğu ya da ulusu diğer gruplardan, topluluklardan, sınıflardan, uluslardan ayırt etmeye yarayan ve kendine has eşsiz ve özgün karakteristikler taşıyan, insan temelli etkileşimsel bir olgu* olarak ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda insanlar, topluluklar ve sistemler hakkında bilgi sahibi olmanın yolu kültürlerini tanımaktan geçmektedir.

2. KURUM KÜLTÜRÜ

Kültür için verilen tanım ve tarifler doğrultusunda kültüre ait en önemli yaratıcı ve taşıyıcı nesnenin “*insan*” olduğunu söylemek mümkündür. İnsan, çeşitli araçlar ve çevre vasıtasıyla doğayı ve/veya kendini işlemektedir.

İnsanın ihtiyaçları doğrultusunda kendisini ve çevresini işlemesiyle başlayan gelişim isteği, bugünün iş dünyasında organizasyonlar vasıtasıyla farklı coğrafi bölgelerden farklı kültürlerdeki insanların ilk defa bir araya geldiği ya da mevcut sisteme dahil olduğu bir sistem yaratarak kurum kültürü denilen yeni bir kavramı ortaya çıkarmaktadır. Yeni sistem ve örgütsel doku organizasyon içinde kendine özgü duygularını, değerlerini, tutum ve davranışlarını, dilini, ilke ve normlarını oluşturmaktadır. Tüm bu değerlerin tek bir kavram altında ifade edilebilecek tanımı kurum kültürü olarak belirlemektedir.

Günümüzün iş dünyası özellikle reel üretimin gerçekleştiği fabrikalar, tesisler ve üretim üsleri seçtikleri teknolojilere göre geleneksel ve/veya modern üretim araçları ile insan, üretim araçları ve doğanın bir araya gelmesinden oluşmaktadır.

Bunun yanında işletmeler kimlik kazanmakta, üretim araçları ve insanın optimum birleşimiyle agresif rekabet ortamında söz sahibi olmaya çalışmaktadır.

Kurum kültürü bir bakıma insanın kendisini ve çevresini işleminin ekonomik düzendeki en küçük birim sayılan işletmelerdeki karşılığıdır. Bu sebeple işletmelerin yüz yüze kaldıkları zorlukların üstesinden gelebilmesi dış dünyanın rekabet şartlarına çevresel uyum sağlamayı gerektirirken, çalışanlar açısından esneklik ve istikrarı sağlayacak biçimde örgüt içi bütünleşmenin sağlanmasına bağlıdır. Bu sayede işletmeler yerel ve küresel rekabet, yeni teknolojilerin gelişimi, değişen müşteri gereksinimleri, artan maliyetler gibi çevresel gelişmelere karşı değişim göstererek uyum sağlama becerisi kazanırlar. İşletme içinde var olan mevcut iş yapma şekilleri, çalışanların gerek işlerin görülmesi esnasında gerekse iş dışında geliştirdiği tutum ve davranışlar, bunun yanında işletme kurucuları ve yöneticilerinin geliştirdiği kural, uygulama, yönlendirme gibi formal/informal davranışsal tutumlar işletmeler için kurum kültürünün farkında olmayı ve anlamayı zorunlu hale getirmektedir.

İnsan ilişkileri ve toplum bilim alanındaki çalışmalara bakıldığında; işyerleri üzerine yapılan araştırmaların genel olarak insan kaynakları üzerinde durduğu, insan unsurunu çalışma konusu yapan disiplinlerin birey, formal/informal grup, grup normları, semboller, değerleri gibi beşeri ve sosyal unsurları inceledikleri görülmektedir. Bu şekilde kurum kültürü ile ilgili çalışmalar 1930'lu yıllara dayanmaktayken, kurum kültürü kavramının kullanılmaya başlanması 1970'lerin sonuna denk gelmektedir (Aykanat, 2010: 78; Durğun, 2006: 114). Bu anlamda kurum kültürü kavramı kullanılarak yapılan ilk çalışmaların 1970'lerin sonunda T.J. Peters (1978)'in "Semboller, Kalıplar ve Ayarlar" ve Pettigrew (1979)'in "Örgüt Kültürü Üzerine Çalışmalar" adlı araştırmaları ile başladığını söylemek mümkündür (Şahin, 2010: 15).

Kurum kültürüne 1980'lerde hız veren çalışmalara bakıldığında; Peters ve Pettigrew'in çalışmalarını müteakiben Ouchi (1981)'nin Amerikan ve Japon şirketlerinin kurum kültürlerini incelediği "Z Kuramı", Pascale ve Athos (1982)'nin "Japon Yönetim Sanatı: Amerikan Yöneticileri İçin Uygulamalar", Peters, Waterman ve Jones (1982)'un "Kusursuzluğu Arayış: Amerika'nın En İyi Yönetilen Şirketlerinden Dersler" ve Deal ve Kennedy (1984)'nin "Örgüt Kültürleri" isimli

kitapları ile kurum kültürü hem akademik literatürde hem iş dünyasında giderek ilgi çekmeye başlamıştır. Bu dönemde akademik dünyada yer alan Journal Of Management Studies (1982, 1986), Organizational Dynamics (1983), Journal Of Management (1985), Organization Studies (1985), International Studies Of Management And Organization (1987) gibi önemli dergiler kurum kültürü ve sembolizm konulu özel sayılar dahi çıkarmıştır (Parker, 2000: 59).

Kurum kültürü çalışmalarının gelişimini rakamlar ile ifade etmek gerekirse; 1975-1978 arası dönemde kurum kültürü üzerine yapılan araştırmaların sayısı 10 civarında iken, sadece 1985'teki araştırma sayısının 130 olduğu belirtilmiştir (Parker, 2000: 59). 1990 senesine gelindiğinde bu sayının 2250 olduğu belirtilmektedir (Alvesson ve Berg, 1992; akt. Şahin, 2010: 16). Dolayısıyla kurum kültürü çalışmalarında zamanla artan bir ilgi söz konusudur.

Alanda yapılan çalışmaların artması, kurum kültürünü açıklamaya ve tanımlamaya yönelik kavramsal çalışmaları da hızlandırmıştır. Birbirinden farklı şekilde gelişen araştırmalar kurum kültürü konusundaki teorik tanımlamaları oldukça zenginleştirmiştir. Ott (1989: 53) kurum kültürünün bir tek tanım ile açıklanamayacak kadar geniş ve zengin anlamlara sahip olduğunu ifade ederken, 58 kaynak üzerinde yaptığı çalışmanın ardından söz konusu kaynaklarda kurum kültürüne dair 73 farklı unsurun kurum kültürünü tanımlamada kullanıldığını ifade etmiştir. Takip eden bölümde kurum kültürü için yapılan çok sayıda tanımdan literatürde genel kabul görmüş olanlarına yer verilmektedir.

2.1. TANIMLAR

Pettigrew (1979: 570-581) kurum kültürünü; çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme sebeplerini açıklayan bilişsel sistemler ve belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak açıklarken kültürün varlık sebebini; ideoloji, dil, simgeler, inanç, mitler ve ritüeller olarak ifade etmektedir.

Bir çok araştırmacı kurum kültürü konusunda değerler ve inançlar çerçevesinden tanım geliştirmiştir. Örneğin alandaki ilk tanımlardan birine sahip olan Peters ve Waterman (1982: 67) kurum kültürüne kısa ve yalın bir tanım getirerek

örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar ve temel varsayımlar bütünü şeklinde bir yaklaşım sunmuştur.

Schein (1990: 109) benzer bir yaklaşım ile fakat dış çevrenin önemini de katarak kurum kültürünü; “bir grubun dışsal adaptasyon sağlama ve içsel bütünleşme ile sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belli düzene sahip temel varsayımlar” şeklinde tanımlamıştır.

Louis (1985: 73-93) ve Davis (1984: 1) kurum kültürüne bir gruptaki insanlarca paylaşılan anlayış veya anlamların bütünü olmakla birlikte, aynı zamanda bir örgütün örgüt içi davranış kurallarının çalışanlarca bilinmesini ve benimsenmesini sağlamak üzere üyelerine sunduğu, üyelerce benimsenen ve paylaşılan değerler ve inançlar örgüsü şeklinde bir tanım getirmişlerdir.

Denison (1990: 15) kurum kültürünü; çalışanlarca kabul edilen örgüt yapısının derinlerinde yer alan köklü değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlayarak, kurum kültürünün örgütsel derinliğe sahip olmakla birlikte aynı zamanda çalışanlarca paylaşılan bir olgu özelliği taşıdığını ifade etmiştir.

Desphande ve Webster (1989: 3-10) kurum kültürünü çalışanlar için örgütün işleyişini açıklamaya yardım eden ve çalışanlar için örgütteki davranışlara ait normlar üreten ortak değer yargıları ve inançlar düzeni olarak tanımlamıştır.

Robbins (1989: 317), Desphande ve Webster’in tanımına benzer şekilde fakat kültürün ayrıca bir örgütün diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan paylaşılan anlamlar sistemi olduğuna vurgu yapmıştır. Literatürde kurum kültürüne paylaşılan anlamlar, değerler, varsayımlar ve inançlar bütünü olarak getirilen tanımların çokluğu günümüz kültür tanımlarında ayrıca dikkat çekmektedir (Kinicki ve Kreitner, 2003: 78; Jerome, 2013: 72; Florentina ve Maxim, 2012: 371; Prajogo ve Mc Dermott, 2011: 712)

Kurum kültürünün kolektif olduğunu ifade eden Hofstede (2003: 135), kurum kültürüne ayrıca bir örgütün çalışanlarını, diğer örgütlerden ayıran niteliklerin bütünü şeklinde bir yaklaşım getirerek kurum kültürünün özgün ve eşsiz yönüne dikkat çekmiştir. Hofstede’in yaklaşımına göre; aynı zamanda örgütün sahip olduğu kültür, çalışanların geldiği toplum kültürünün temel özellikleri doğrultusunda kuvvetli izler taşımaktadır ve bu yönüyle kurum kültürünün örgütlerin içinde yer aldıkları çevrenin ve toplumun kültüründen soyutlanamayacağını belirtmektedir.

Daft (2004: 557), Desphande ve Webster'a benzer bir tanımla çalışanların ortak şekilde paylaştığı ve örgüte yeni katılanlara doğruyu gösteren değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak nitelendirdiği kurum kültürünün ayrıca çalışanlara üyesi oldukları örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek, örgüt içinde köklü gelenekler, ahlakî davranışlar ve alışkanlıklar kazanmalarına yardım ettiğini belirtmiştir.

Byars ve Rue (1994; akt. Yücel, 2007: 63)'ya göre kültür örgüt içinde görünmez bir varlıktır. Bu varlık güçlü bir yapıdadır. Örgüt kültürü örgüt içinde nelerin önemli sayılıp sayılmadığını belirleyen yazılı olmayan kurallar başta olmak üzere ön yargılar, örgüt içinde ast ve üstlerle, örgüt dışında müşteri ile nasıl ve ne şekilde ilişki kurulacağını belirleyen yerleşik adetler gibi bir çok süreçte belirleyici ve yönlendirici olmaktadır.

Runge ve Hames (2004: 412) kurum kültürünü; örgüt üyelerinin kendisinin ve diğerlerinin davranışlarını analiz etmek amacıyla referans olarak kullandığı, sosyal öğrenme yoluyla gerçekleşen paylaşılan değerler ve beklentiler olarak açıklamıştır. Bu tanım ile kurum kültürünün çalışanlarca analiz edilebilir olduğu, ayrıca çalışanlar tarafından örgütte geliştirilen tutumların kriter kabul edildiği ve kurum kültürünün öğrenilir olmasına vurgu yapmıştır.

Eren (2001: 188)'e göre örgüt üyelerin beraberce iş görmesini ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan yapıdır. Bir örgütte işlerin ne şekilde yapılacağını açıklayan kurum kültürü, kararlara ve sorunlara nasıl yaklaşılacağını, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sorunlarının nasıl çözüleceğini göstermek amacıyla bir grup insan tarafından belirlenen, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve gruba ya da örgüte yeni katılanlara algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için aktarılan bir varsayımlar modelidir (Bingöl, 2006: 73). Böylelikle kültür örgüt üyelerinin, bir başka deyişle çalışanların, örgüt içindeki davranış ve tutumlarını yönlendiren bir yazılı/sözlü, görünür/görünmez normlar, değerler, davranışlar ve inançlar sistemi olarak gözükmektedir.

Kurum kültürü ile geliştirilen tanımlarda genel olarak işlerin yapılış şeklinin önem kazandığı ifade edilebilir. Örneğin Cameron ve Quinn (2006: 16) örgütsel davranışta iş yapma tarzına dikkat çekmişler ve kurum kültürünü "*burada işler nasıl yapılır?*" sorusunun karşılığı olarak ifade etmişlerdir. Oldukça geniş kalan bu tanım

işletmeler için iş yapma şeklinden çalışanların ücretlendirilmesine, işletme içi iletişimden paydaşlara kadar bir çok olguyu kapsamaktadır (Martin, 2002: 58).

Kurum kültürü çalışmaları kapsamında Vural ve Coşkun (2007: 9-10); Ataman (1995: 37); Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci (2004: 16-20); Eren (2004: 136); Pira ve Sohodol (2004: 100)'dan derlenen diğer bazı kurum kültürü tanımlarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Kurum kültürü insanların birbirleri ile kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği ölçüsünde işleyen sosyal ağlar ve insan topluluklarından oluşan bir sosyal sermayedir. Ayrıca kurum kültürü bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayedir.
- Kurum kültürü örgütte işlerin yapılış şeklidir. Kurum kültürünün özünü üyelere ve müşterilere ait değerler oluşturmaktadır.
- Kurum kültürü örgütteki her bir kademede üyelerin davranışlarını, bu sayede örgütün genel görüntüsünü biçimlendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür.
- Kurum kültürü kutsallık atfedilen bir moralite ve değerler seti olmakla beraber, bireyleri birbirlerine yaklaştırmaya ve bir arada tutmaya çalışan bir olgudur.
- Kurum kültürü örgütün o çevrede bilinmesini, tanınmasını, örgütün toplumsal değerlerini ve standartlarını, etrafındaki diğer örgütlerle ve paydaşlar ile olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini belirleyen bir bütündür.
- Kurum kültürü zaman içerisinde genel olarak fark edilmeden oluşur ve tam yaşandığı anlamıyla yazıya dökülmez.
- Kurum kültürü aynı zamanda örgütün ruhudur ve örgüt içinde olan biten her şeyin belirleyicisidir.
- Kurum kültürü genellikle dile getirilmeyen kuralları ve gelenekleri ifade eder. Örgüt içinde kimin kiminle hangi ses tonuyla konuştuğunu belirlemekten erkeklerin kravat takıp takmayacağına kadar uzanan bir aralıkta, örgütte 7/24 çalışan bir saat gibi sürekli var olan bir yapıdır.
- Kurum kültürü, semboller vasıtasıyla üyelerce öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişime açık değer, düşünce ve normlar bütünüdür.

- Kurum kültürü örgüt içindeki çalışanların ve grup ya da takımların birbirleriyle ilişkilerini, çevre ile ilişkilerini, faaliyetlerini, kısaca örgüt içindeki yaşamı düzenleyerek, çalışanlarca genel kabul görmüş tutum, davranış, norm ve değerleri içeren bir kimliktir.

Kurum kültürünün farklı bir yönünü vurgulayan Köse ve Ünal (2003: 10) ise kültürün örgüt ile makineler, örgüt ile bireyler arasındaki etkileşimler ile ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu yönüyle kültür sosyo-teknik bir sürecin varlığıyla başka bir görünümde belirmektedir.

Kurum kültürü tanımları incelendiğinde alan araştırmacılarının kurum kültürünün tanımlanmasında genel bir uzlaşa sağlayamadıkları görülmektedir. Kurum kültürünü tanımlamada ortak bir fikir birliği oluşmamasının nedenleri arasında birtakım sebepler sayılabilir.

Bunlardan biri; kültür konusunda olduğu gibi kurum kültürünün antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi bir çok farklı disiplinin ilgisini çekerek çalışma alanına dahil olması ve araştırmacıların kendi çalışma alanlarının etkisinde kalarak bu bilim dallarının paradigmalarıyla kurum kültürünü ele alarak, araştırma metodolojilerini alana hakim paradigmalar yardımıyla oluşturdukları söylenebilir (Schein, 2001; Salama ve Easterby-Smith, 1994: 21-22). Şişman (2007: 105) bu durumun aynı alanda çalışan araştırmacıları dahi kurum kültürü konusunda ortak bir tanım yapmaktan mahrum bıraktığını ifade etmektedir. Bir diğer sebep olarak; kurum kültürü kavramının özgün bir kavram olması gösterilebilir. Öyle ki kültürel ve sosyal kodları benzer toplumlarda dahi kurum kültürünün farklı varyasyonları belirebilmekte ve aynı sektörlerde yer alan örgütlerde dahi farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.

2.2. YAKLAŞIMLAR

Kurum kültürünün farklı disiplinlerin çalışma alanına girmesi, bir yandan kurum kültürünün tanımlanması ve sınıflandırılmasının sorunlu bir alana dönüşmesine neden olurken, öte yandan teorik anlamda farklı yaklaşımların doğmasına ön ayak olmuştur. Kurum kültürünün kültür ile bağıntısı ve diğer disiplinlerin kültür yaklaşımlarıyla kültür ve kurum kültürü çalışmaları farklı teorik

alanlar yaratmıştır (Terzi, 2000: 23). Tablo 1 ve Şekil 1 bu amaçla kültür kuramı ile kurum kültürü kuramının kesişimi sonucu ortaya çıkan tematik araştırma alanlarını üç yaklaşım ile göstermektedir.

Tablo 1. Kurum Kültürü İçin Geliştirilen Teorik Yaklaşımlar

Yaklaşımlar	Örgütsel Paradigma Boyutu	Kurum Kültüründeki Yeri
Rasyonalist	Kurum kültürü unsurları örgütsel başarı için bir araçtır.	Örgüt kurum kültürünü kullanarak başarıya ulaşabilir.
İşlevsel	Örgüt, işlevlerini yerine getirdiği sürece yaşayan bir yapıdır.	Kurum kültürü; dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile ilgili işlevleri kapsayan temel varsayımlar ve paylaşılan değerler sistemidir.
Sembolik	Örgüt, bireylerin sembolleri algılaması sonucu oluşmuş karmaşık eylemleri açıklayan bir sosyal sistemdir.	Kurum kültürü, sosyal tasarıma sahip semboller ve bu sembollerin zihinlerdeki anlamsal karşılığıdır.

Kaynak: Terzi, 2000: 23.

Rasyonalist Yaklaşım: Kurum kültürünü örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde etkili bir araç olarak kabul eden yaklaşımdır. Bu şekilde rasyonel yaklaşım; paylaşılan değerler, düşünceler, tutumlar, beklentiler ve normlar gibi kurum kültürü öğelerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanabileceği unsurlar olarak görmektedir (Terzi, 2000: 23).

İşlevsel Yaklaşım: Kurum kültürünün oluşumunu, sahip olduğu işlevleri ve yayılma yollarını ele alan yaklaşımdır. Örgütün doğal bir sistem olduğundan hareket eden yaklaşım, gerekli işlevlerin yerine getirilmesi halinde örgütsel yaşamın devam edeceğini ve kültürün de sürececeğini ileri sürmektedir. İşlevsel yaklaşım, kurum kültürünü örgütsel yaşama katkısı açısından incelemektedir (Majken, 1994: 15-17).

Sembolik Yaklaşım: Kurum kültürünün semboller yardımıyla zihinlerdeki yerini aldığını ifade eden yaklaşım, insanların zihinlerinde nelerin mevcut olduğunu bilmenin zorluğunu vurgulamakta, sembollerin ise bilinebileceğini belirtmektedir (Unutkan, 1995: 21). Dolayısıyla kurum kültürü bireylerin sosyalleşmesi sonucu ortaya çıkan semboller ve anlamlar bütünü olarak tanımlanırken, bireylerin zihinlerinde yaptıkları sembolleştirme yoluyla kültürün oluşumuna ve kalıcılığına etkide bulunduğunu ifade etmektedir (Terzi, 2000: 23). Bu yaklaşımda örgüt üyelerinin algıları önem kazanmaktadır ve algılar sonucunda oluşan eylemler semboller yoluyla örgütteki kültür ile ilişkilendirilmektedir.

Şekil 1. Kültür Kuramı ve Örgütsel Kuram Yaklaşımı Sınıflandırması

Antropolojik Kültür Kavramı	Yönetimsel ve Örgütsel Araştırma Sahaları	Örgütsel Kuram ve Teorik Kavramları
Kültür, insanın biyolojik ve fiziksel gereksinimlerine hizmet eden bir araçtır (Örnek: Malinowski Fonksiyonalizmi).	Kültürlerarası ya da Karşılaştırmalı Yönetim	Organizasyonlar görevlerin başarılmaları için sosyal birer araçtır (Örnek: Klasik Yönetim Teorisi)
Kültür uyumlaştırıcı-düzenleyici mekanizma olarak işlev görür. Bireyleri sosyal yapılarla birleştirir (Örnek: Radcliffe-Brown Yapısal Fonksiyonalizmi).	Örgüt Kültürü	Örgütler çevresel dönüşüm ve değişim yoluyla var olan, çevreye uyabilen birimlerdir (Örnek: Durumsallık Yaklaşımı).
Kültür paylaşılan bilişsel bir sistemdir. İnsan zihni kültürü sınırlı sayıda kuralları kullanarak oluşturur (Örnek: Goodenough'un Etnobilimi)	Örgütsel Biliş	Örgütler bilgi sistemleridir. Örgüt paylaşılan anlamları ve paylaşılan gerçekleri kolaylaştıran ve üyelerce farklı seviyelerde paylaşılan öznel ağlar olarak çalışır (Örnek: Bilişsel Örgüt Teorisi).
Kültür paylaşılan semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik hareketin anlaşılması, okunması ve yorumlanması gerekir (Örnek: Geertz'in sembolik antropolojisi).	Örgütsel Sembolizm	Örgütler sembolik söylemin örnekleridir. Örgüt, dil gibi sembolik modeller ile paylaşılan anlam ve paylaşılan gerçekleri harekete geçirir (Örnek: Sembolik örgüt teorisi).
Kültür insan zihninin evrensel bilinçdışı altyapısının bir yansımasıdır (Örnek: Levi Strauss yapısalcılığı)	Bilinç Dışı Süreçler ve Örgüt	Örgütsel formlar ve uygulamalar bilinç dışı süreçlerin açığa çıkmasıdır (Dönüşümsel örgüt teorisi).

Kaynak: Smircich, 1983: 342.

Smircich (1983: 342)'in sınıflandırması kurum kültürü araştırmalarının farklı disiplinlerin etkisiyle çeşitli yaklaşımlar ürettiğini göstermektedir*.

Buna göre karşılaştırmalı yönetim araştırmalarında kültür dış kaynaklı bir değişkendir ve örgüt içindeki öz inançlar ve değerlerin geliştirilip güçlendirilmesini etkilemektedir. Ulusal kültürün bir parçası olarak kültür örgüt dışında olurken, kurum kültürü çevreden örgüt içine taşınan, örgüt için önemli olan belirleyici bir güçtür. Kültür bu yaklaşım ile örgüt için bir arka plan, inançların pekiştirilmesi ve güçlendirilmesinde etkili kavramsal bir çerçeve olarak ele alınmaktadır.

Diğer bir yaklaşım olan örgüt kültürü yaklaşımında kültür örgüt içi bir değişkendir ve örgütler kültür üreten yapılardır. Esas faaliyet olarak mal ve hizmet üreten örgütler, aynı zamanda ritüel, tören ve hikâyeler gibi sosyal çıktıları olan artefaktlar da üretmektedir. Bu suretle örgüt kültürü yaklaşımında kültür durumsallık yaklaşımı kapsamında değerlendirilir. Temelinde paylaşılan inanç ve değerler bulunur.

Örgütsel biliş yaklaşımında kültür paylaşılan bilgi ve inançlar ile ele alınmaktadır. Bu bağlamda kültür davranış ve duyguları anlamada tek başına bir sistemdir. Bu sebeple örgüt içerisindeki birey ve grupların davranışlarına yön veren temel inanç ve değerler seti kültürü oluşturmaktadır ve kültür eşsizdir. Kültür aracılığıyla örgüt içi duygular, düşünceler ve davranışlar anlam kazanır. Aynı zamanda kurallar bütünüdür.

Örgütsel sembolizm yaklaşımında kültür zihinde oluşmaktadır ve zihinlerde tam olarak ne olduğu kestirilemediğinden, semboller ve göstergeler yardımıyla anlaşılabilir. Bu bakımdan kültür bir semboller sistemidir. Sembollerin okunması, yorumlanması ve eylemlerle ilişkilendirilmesine gerek duyulur. Sembollerin önem kazandığı kültür yönetim için bir kontrol aracı olarak görülmektedir. Örgütsel sembolizm örgüt üyelerinin deneyimleri sonucunda ortaya çıkan algıları, algıların tutum ve davranışlara yansımaları önemlidir.

Bilinçdışı süreçlerin ifadesi olarak örgüt kültürü, insan aklının zihinsel ve fiziksel tehditler altında olduğunu savunan yapısalcılığı antropoloji ile beraber ele alan Levi Strauss'un yapısalcı antropolojisine dayanmaktadır. Bütün kültürlerin

* Bu kısımdaki bilgiler Smircich (1983), Ajiferuke ve Bodewyn (1970), Gül (2015), Nar (2014), Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2006), Aydınlan ve Göksel (2012), Terzi (2000), Eren (2001) ve Alvesson (2002)'un çalışmalarından derlenmiştir.

temelinde yapısal benzerlik olduğunu ileri süren Strauss (2008)'a göre, gelişmiş bir toplumla bir kabile toplumu arasında ilk etapta farklılıklar olmasına rağmen, insanın zihinsel etkinliklerinin bir sonucu olarak iki farklı topluluğu bir süre sonra birleştiren ortak değerler olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda farkında olunmayan tehditler bilinçdışı altyapı olarak kodlanır ve kültür bilinçdışı altyapının çalışmasını gösterir. Bu nedenle kültür araştırmalarında asıl olarak insan zihninin gizli boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanır.

2.3. ÖĞELER

Kurum kültürü çok sayıda bileşenin bir araya gelerek oluşturduğu bir bütündür. Bu bileşenler örgütün kuruluşundan ya da geçmişinden süregelen ve kurucu liderlerce oluşturulan bileşenler olduğu gibi, zaman içinde kazanılmış ya da dönüşüm geçirmiş bileşenler olabilir. Bu amaçla nelerin kurum kültürünün ögesi olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler mevcuttur (Kılıç, 2010: 38). Alandaki hakim yaklaşıma göre; bu farklılıklar kurum kültürünü tanımlamada ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2006: 17).

Kültürün daha iyi anlaşılması ve açıklanması amacıyla bir takım öğelere ayrılarak çözümlenmesi, kültürü oluşturan unsurların değerinin ve öneminin ayrı ayrı bilincine varılması açısından önemlidir. Fakat kültürü oluşturan boyut ve unsurların birbirlerinden tamamen soyutlanması ve bir ya da bir kaç unsur üzerinden kültürün anlaşılmasına çalışılması mümkün değildir. Kültür, aralarında kök bağı bulunan bileşenlerin iç içe geçerek bütüncül anlam kazanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen bazı araştırmaların daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla kültürü öğelerine ayrılarak incelediği görülmektedir (Kinicki ve Kreitner, 2003: 79).

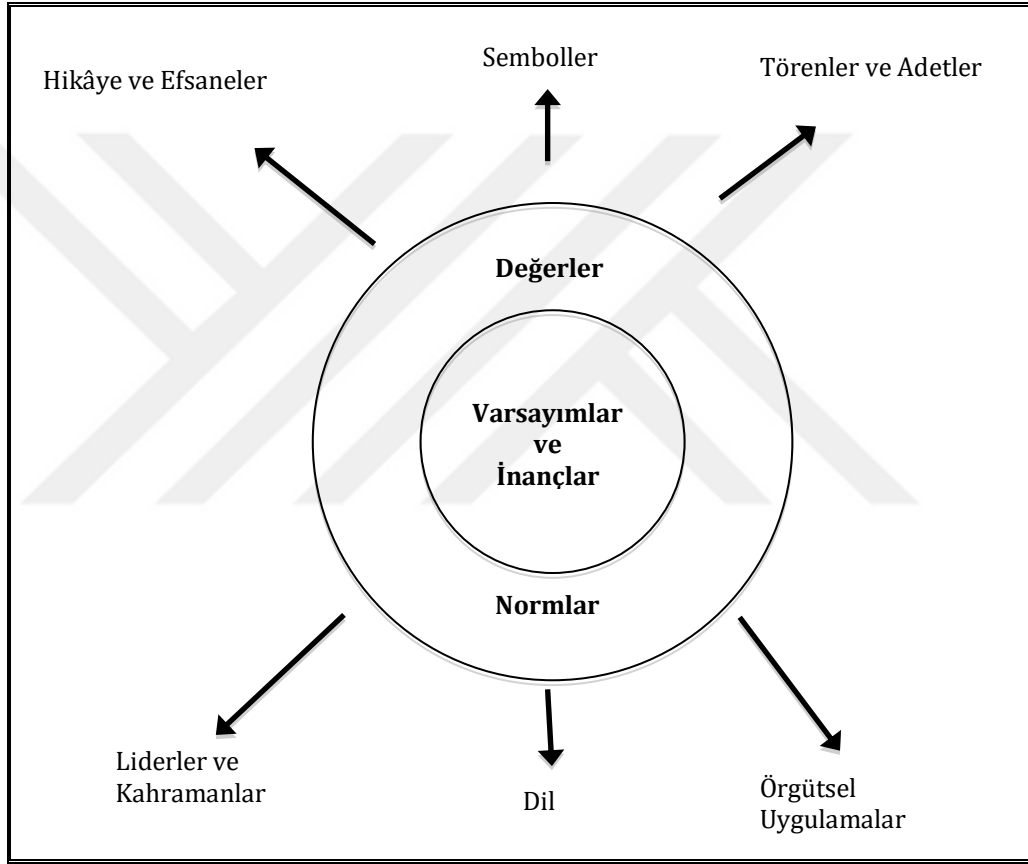
Kültür teorisyenlerince kültürün ve kurum kültürünün hemen her kademesinde ortaya çıkan teorik yaklaşım farklılıkları kurum kültürünün öğelere ayrılması aşamasında da kendini göstermektedir ve farklı kurum kültürü öğelerden bahsedildiği görülmektedir (Şişman, 2007: 82).

Duncan (1989) kurum kültürü öğelerini yaklaşık 200 başlık altında toplayarak, içlerinden 50 kadarını yapılacak kültür araştırmalarında veriye ulaşılabilir haliyle gruplamıştır (Kılıç, 2010: 38). Söz konusu öğelerdeki farklılığın

aynı anlama sahip olguları açıklamada farklı kavramların kullanılmasıyla ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Şişman, 2007: 84).

Bu bağlamda alandaki farklı gruplamalar ve sınıflamaların genelde aynı olgular etrafında olması sebebiyle kurum kültürünü oluşturan öğeler; temel varsayımlar (inançlar), temel değerler, normlar, artifaktlar, semboller, hikâyeler ve efsaneler, törenler ve adetler, liderler ve kahramanlar, dil olarak ifade edilebilir (Boylu ve Sökmen, 2006: 17).

Şekil 2. Kurum Kültürünün Temel Öğeleri



Kaynak: Trice ve Beyer (1984: 653-669).

Kurum kültürü öğelerinin çoğu araştırmada benzer bir kavramsal çerçevede dahilinde benzer kavramlar ile ifade edildiği düşünülürse, kültürün daha derinlerde yer alan bileşenlerini oluşturan temel varsayımlar, değerler ve normların ayrılarak içsel bir bileşenler seti olarak belirdiği görülmektedir. Bununla beraber bu bileşenlerin dışa vuruş biçimleri “gözle görünen öğeler” olarak ifade edilebilir. Bu çalışmada kurum kültürü öğeleri olarak Şekil 2’de gösterilen Trice ve Beyer (1984)’in sınıflaması esas alınmıştır.

2.3.1. Varsayımlar ve İnançlar

Temel varsayımlar bazı teorisyenlerce temel inançlar olarak adlandırılmaktadır. Örneğin Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders (1990: 25) kurum kültürünün en etkin belirleyicisinin inançlar olduğunu belirtirken, Schein (1986:14) bu değerleri temel varsayımlar olarak ele almaktadır.

Temel varsayımlar, örgütün ya da bir grubun üyelerinin durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargı oluşturmaya referans teşkil eden değerlerdir. Semboller ve değerler başta olmak üzere diğer öğeler kurum kültürünün en temelinde yer alan temel varsayımlar üzerine kurulmaktadır (Schein, 1990: 89).

Temel varsayımlar örgüt üyelerince sorgulanmadan kabul edilirler ve örgüt üyelerinin bilinç altında kendilerine yer edinirler. Bilinçsizliği oluşturan bir baskı değeridir. Belirli bir güdülenme sürekli hale geldiğinde ve bilişsel süreçler ile yinelenildiğinde temel varsayımlar güç kazanmakta, gizlenmiş ve bilinçsiz bir hale dönüşmektedir. Temel varsayımların açık bir şekilde görünür olmaması tartışmaya açılmalarını ve sorgulanmalarını zorlaştırmaktadır. Bu bakımdan kültürel yapının gözlenmesi ve değiştirilmesi en güç yanını oluştururlar (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 430; Sabuncuoğlu, 2004: 35; Perçin, 2008: 103). Karşı çıkılamaz, sorgulanamaz ve tartışmaya açılmamaz özelliklerinden dolayı değişimleri hayli zordur.

2.3.2. Değerler

Temel değerler, kurum kültürünün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmada, örgütsel sorunların çözümünde makul, rasyonel kabul edilen çözüm yolunu işaret etmektedir (Aykanat, 2010: 86). Değerler gerçekliğe sembolik açıklamalar getirmekte olup, sosyal eylem ve sosyal davranış standartları için anlamlar üretirler (Allaire ve Firsirotu, 1984: 214). Bir diğer yönüyle değerler tutumlar ve davranışlar üzerinde iyi, kötü, doğru vb. niteliklerle belirleyici olduğundan yönlendirici ve normatif bir etkiye sahiptir (Unutkan, 1995: 57).

Değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve başarı standartlarını koyarak, bunlar ile çalışanların eylemlerini değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavram

ve inançlar olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan çalışan davranışlarını anlamlandırmada önemli bir gösterge olarak kabul edilirler.

Hofstede (1980: 25) kültürü bir binaya benzettiği yaklaşımında, temel değerleri tuğlaların arasında yer alan birleştirici ve bir arada tutucu harç olarak kabul etmiştir. Dolayısıyla bir değerler sistemi olarak kurum kültürü, paylaşılan ortak değerler ile örgüt üyelerini birbirlerine bağlayarak, örgütsel bütünleşmenin, örgütün sürekliliğinin ve istikrarının sağlanması için en gerekli yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır. Örgütsel değerler değiştirilemez ve uyulması zorunludur. Paylaşılan ortak değerlerden yoksun örgütlerde, bu yoksunluk farklı değerlerin ortaya çıkarak genel örgütsel iklime hakim olmasına ve örgüt içi çatışmalara sebep olabilir (Baumgartner ve Zielowski, 2007: 1321).

Temel değerler esas olarak görülememekle birlikte, kurum kültürünün görünür öğeleri olan semboller ve davranışlar gibi araçlar vasıtasıyla dışa yansımaktadır. Bilinç dışı gelişmesi nedeniyle ölçülmesi hayli zor olan ve kurum kültürünün nüvesini oluşturan temel varsayımların aksine, temel değerler örgüt üyelerince bilişsel olarak farkında olunan normatif unsurlardır ve bu sebeple temel varsayımlara göre ölçülebilir nitelik göstermektedir (Özen, 1996: 17). Ölçülebilir olma özelliği temel değerlere kültürün açıklanması konusunda fazladan bir önem atfedilmesini beraberinde getirmektedir. Temel değerlerin ölçülebilmesi ile farklı kültürler mukayese edilebilmekte ve kurum kültürü bileşenleri net bir şekilde ortaya konabilmektedir.

Temel değerler ölçülebilir niteliğinin yanı sıra semboller ve davranışlara kıyasla daha yüksek içsel tutarlılığa sahip olması ve örgütün içinde bulunduğu şartlardan bağımsız olarak hareket edebilmesi bakımından kurum kültürünün anlaşılabilirliği adına faydalar sağlamaktadır. Ayrıca sembol ve davranışlara göre yorumlamayı, bir başka ifadeyle deşifre edilmeyi gerektirmemesi nedeniyle daha az yanıltıcıdır (Kılıç, 2010: 40; Özen, 1996: 17).

Temel değerlerin bilinir ve görünür olması işletme yönetimi için avantajlar getirmektedir. Örgüt içinde hüküm süren değerleri iyi tanımakla yöneticiler, örgüt üyelerinin davranışlarını tahmin etmek başta olmak üzere, lüzum görmeleri halinde bu davranışlara müdahale edip düzeltme gibi bir çok müdahale alanına sahip olacaklardır. Bunun yanında temel varsayımlara kıyasla değerler değişebilir

özelliğine sahiptir. Kurumun başlangıcında sahip olunan veya zaman içinde gelişen bazı değerler uzun vadede değiştirilebilmekte, bu durum yöneticilerce kurum kültürüne yön verilip verilemeyeceği tartışmalarını beraberinde getirmektedir (Şişman, 2007: 95).

Değerler sıklıkla normlar ile karıştırılmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından aynı anlamda kullanılmasına rağmen değerler, soyut ve genel kavramlardan oluşmaktadır ve bu yönüyle normlardan ayrılır. Normlar belirli durumlar altında hangi davranışların kabul göreceği ya da görmeyeceğini vurgulayan, yazılı olmayan, ayrıca sorunlar veya durumlar karşısında örgüt üyelerinin nasıl davranılacağına dair kendi aralarında uzun süreli müzakereler yaparak anlaşmaya varabildiği kurallardır (Flamholtz ve Hua, 2002: 74, Unutkan, 1995: 11; Bakan vd., 2004: 50; Doğan, 2007: 54; Pool, 2000: 33).

2.3.3. Normlar

Normlar en basit ifadeyle doğru ve yanlış ayrımıyla ilgili davranışsal beklentileri ifade etmek için kullanılır, örgüt içerisinde uyulması beklenen çalışma ve davranış koşullarına vurgu yapar. Örgüt içinde ne tür davranışların onaylandığı veya onaylanmadığı o örgüt içindeki normlara ilişkin bilgiler verir (Şişman, 2007: 94).

Bir toplumdaki değerler sistemine bağlı olarak gelişen normlar, bireylere yol göstererek, yanlış ile doğruyu, olumsuz ile olumluyu belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü olarak ifade edilebilir. Normlar ve değerlerin sık olarak karıştırıldığı ve birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Aralarındaki fark basitçe; değerlerin soyut kavramlardan oluşması, normların ise yol gösteren ve belirgin olan somut yapısı ile ifade edilebilir (Güçlü, 2003: 151-152).

Normlar, topluluk üyelerince uyulması gereken kuralları kapsamaktadır. Normlar bazen açık bir şekilde ifade edilmeyebilir, genellikle yazılı forma sahip olmayabilir fakat örgüt üyelerin davranışları üzerinde kuvvetli etki bırakmaktadır. Örgüt üyeleri arasında söylenen “*kötü haberi sen verme*”, “*üstlerinle tartışmaya girme*” gibi neyin ne kadar yapılacağı ile ilgili ifadeler örgüt üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiğine dair paylaşılan kurallar olarak normlara örnek gösterilebilir (Acaray, 2014: 21; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36-37).

2.3.4. Artifaktlar

Artifaktlar insan eliyle yapılmış nesnelere ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Kültür örgütlerinde artifaktlar ile görünür hale gelir. İnsanların işitebileceği, görebileceği, hissedebileceği somut örgütsel nesnelere. Bu nesnelere örgüt üyelerinin farkında olduğu; örgüte ait fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi, ürün ve hizmetler, çalışanların üniformaları, teknolojik aletler, yazışmalar, yöneticilerin vasıtaları, örgüte dair anlatılan hikâyeler, efsaneler ve ritüeller, törenler gibi fiziksel ve sosyal çevre elemanlarıdır. Bu elemanların hepsi birden artifaktlar olarak adlandırılmaktadır ve artifaktlar kültürün yüzeyde konumlanmış unsurlarıdır (Diamond, 1991: 509; Sackmann, 1992: 142).

Örgüte yeni bir üye girdiğinde insanlar tarafından oluşturulmuş fiziksel düzen, giyinme kuralları, iletişim ve konuşma tarzı, örgütün duygusal yoğunluğu, ürünler, örgüt felsefesi, raporlar gibi bir çok unsuru gözler ve hisseder. Bu durumda örneğin, bir işletmenin diğer bir işletmeye göre daha resmi ve bürokratik olduğu hissedilebilir. Fakat bu durum o örgütün neden böyle olduğu ya da bu durumun örgüt üyeleri için ne ifade ettiği hakkında bir bilgi vermez (Schein, 2002).

Artifaktlar; sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olmak üzere 3 grupta incelenebilir. Üyeler tarafından paylaşılan efsaneler, hikâyeler ve dil sözlü artifaktlar, ayin ve törenlerdeki gerçekleştirilen eylemler davranışsal artifaktlar olarak ifade edilirken, teknoloji, fiziksel çevre düzenlemeleri gibi yapılar fiziksel artifaktları oluşturmaktadır (Bakan vd., 2004: 52-54).

Bu çalışmada artifaktlar yukarıda belirtilen ayırım ölçüsünde ele alınacaktır.

2.3.4.1. Fiziksel Artifaktlar

Semboller: Kültürün dışavurumunda kullanılan araçlardır. Semboller ayrıca değerlerin ölçülebilir, görünür ve dokunulabilir boyutlarını temsil eder (Dinçer, 2004: 335). Topuluklar veya bireyler tarafından özel anlam yüklenen kelime, resim, şekil, görsel, nesne ve davranışlar sembollerini oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki bir takım fikirler, değerler ve duygusal anlatımların diğer örgüt üyelerine ulaşmasını

mümkün kılan semboller, göründüklerinden daha fazla anlam yüklü kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar, nesnelere, objeler ve eylemler ile görünür olmaktadır. Aynı zamanda örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşme süreçlerinde, örgüte dair değer ve normların tanınmasında ve öğrenilmesinde bir sosyal öğrenme aracı olmaktadır. Dolayısıyla bir kültüre ait sembollerin analiz edilmesi örgütün kültürü hakkında temel bilgilere ulaşılmasını sağlar. (Terzi, 2000: 55; Şişman, 2007: 96; Bakan vd., 2004: 59).

Sembollerin anlamların paylaşılan kodları olarak da ifade etmek mümkündür. Meek (1988: 466) sembollerin kültürü türevleri içerisindeki en kapsayıcı bileşen olarak ifade etmektedir. Sembollerin sahip oldukları ve temsil ettikleri anlamsal kodlar ile örgütsel iletişimin geliştirilmesini, kültürün paylaşımını ve diğer üyelere aktarılmasını kolaylaştırarak güç kazanmasına yardımcı olur. Kurum içinde veya dışında olsun sembollerin paylaşılan bir anlam yaratmak ve kurumdaki gerçekliği temsil etmek gibi iki fonksiyonel misyona sahiptir (Frost ve Gillespie, 1998: 7). Bu bağlamda sembollerin en önemli özelliği olarak; örgüt üyelerini harekete geçirme potansiyelini barındırmaları gösterilebilir (Pettigrew, 1979: 574, akt. Kılıç, 2010: 42).

Semboller bir diğer yönüyle örgütsel sistemin korunması ve devam ettirilmesinde yönlendirici fonksiyon üstlenirler. Örneğin; ofislerin ya da fizikî mekânların boyutu, konumları ve tefrişatları prestij ya da statünün göstergesi olabilir. Aynı şekilde odaların yerleşim planı ve kimlere tahsis edildiği örgüt içi otoritenin göstergesi kabul edilebilir. Bu örnekler ayrıca yönetim felsefesi hakkında fikirler verir. Üst yönetimin ya da örgüt içi yönetim kademesinde bulunanların odalarının diğerlerinden farklı katta bulunması, önce sekreterleri ile görüşülerek odalarına ulaşılabilmesi gibi unsurlar diğer örgüt üyelerince yönetim kademesinin ulaşılamaz olduğu ya da fazla öneme sahip olduğu yönünde algılanabilir (Terzi, 2000: 56).

2.3.4.2. Sözlü Artefaktlar

Hikâye ve Efsaneler: Örgütler yaşayan bir doku olarak bir çok örgütsel hadise tecrübe etmekte ve bu tecrübeleri çalışanlar vasıtasıyla örgütsel hafızalarında tutmaktadır. Örgüte ya da örgüt içindeki kişilerin geçmişine yönelik hadiselerin

çoğunlukla abartılarak çalışanlar arasında yayılması ile hikâyeler ortaya çıkmaktadır. Bu yönden hikâyeler kültürün bir taşıyıcısı ve ileticisi durumundadır. Aynı zamanda hikâyeler ile örgütün geçmişi ve bugünü arasında bir köprü kurulmaktadır (Pettigrew, 1979: 576).

Efsaneler örgüt içinde şaşırtıcı olabilecek ya da diğer örgüt üyelerinin üzerinde hayranlık uyandıracak eylemlerin kurgusal süslemelerle öyküye dönüştürülerek anlatılması yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber her ne kadar abartılmış ya da süslenmiş olsalar dahi efsaneler grup üyeleri arasında bağları pekiştirmektedir. Efsaneler bu yönüyle örgütün temel değerlerini canlı tutmakta, üyeler arasında ortak bir değer ve anlam bütünlüğünün oluşmasına yardım etmekte ve örgüt üyelerinin tinsel değerlerine hitap etmektedir.

Hikâyeler ve efsanelerin üyeler gözünde önemli olması, yönetim için örgüt başarılarının ya da kurum felsefesinin çalışanlara aktarılması ile bütünleşmenin, koordinasyonun ve kontrol işlevinin yerine getirilmesi amacıyla bir strateji olarak kullanılabilir. Özellikle işletmenin kötü dönemlerinde geçmiş örgütsel başarıların anlatılabilmesi heyecan ve kararlılığı artırıcı etki yapabilmekte, örgüt için ihtiyaç duyulan umudun birlikte tesis edilmesini sağlayabilmektedir (Robbins, 1989).

Dil: Dil farklı coğrafi bölgelerde yaşayan farklı kültürlere sahip toplumları oluşturan bireylerin ve toplulukların neler yaşadığını gösteren ve yaşananları sonraki nesillere aktarmada araç olarak kullanılan, öğrenilebilir ve organize edilmiş semboller sistemi olarak tanımlanabilir. Kültürü yansıtan bir ayna olarak dil, kültürün öğrenilmesine ve anlamların simgelere dönüştürülmesine yarar. Bu şekilde örgüt üyeleri arasında iletişim sağlayarak, örgütün kültürü hakkında bilgilendiren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında kullanılan bir araç olmaktadır. Böylelikle örgütün kültürü devam eder (Şişman, 2007: 97).

Her örgüt kendine has bir dile sahiptir ve selamlaşmalar, deyimler, kullanılan jargon, argo, mimikler, beden dili, şarkılar, marşlar, mecazlar, şakalar, teşbihler, dedikodular ve sloganlar bu dil ile gerçekleşir (Bakan vd., 2004: 55). Dil ile kültürün organik ilişkisi, dilin kültürün aktarıcısı ve taşıyıcısı olmasıyla gelişir. Dilin kullanımı her örgütte ya da her sektörde aynı şekilde olmayabilir. Örneğin; çok katlı bir mağazacılık sisteminde üst yönetici ihtiyaç duyulan personeli ismi ile anons etmek yerine, personel kodu ya da mağaza içinde geliştirilen bir başka dili kullanarak

anons edebilir. Örgüt dışında olanlar bu iletişim dilini anlamakta zorluk çekerler (Öztürk, 1997: 94). Ayrıca kullanılan dil yardımıyla örgütün kültürü, insana ve dünyaya bakışı sembolize edilebilir ve örgüt kültürünün hangi düzeyde olduğu tahmin edilebilir (Okay, 2005: 229).

2.3.4.3. Davranışsal Artefaktlar

Törenler ve Adetler: Kurum kültürünün görülebilir elemanlarından ikisi de törenler ve adetlerdir. Törenler; toplum, grup veya topluluklarca değerli kabul edilen davranışların neler olduğunun üyelere aktarımı için düzenlenir. Topluluk ya da grup hayatında yer tutan önemli bazı günler, haftalar, aylar, kutlamalar, bayramlar, seremoniler, ritüeller, partiler, mezuniyetler, emeklilik törenleri, balolar, kokteyller, spor müsabakaları, turnuvalar, piknikler vb. gibi etkinlikler bu anlamda örnek törenler ve adetler olarak gösterilebilir.

Adetler örgüt üyelerinin davranış ve anlayışlarını pekiştirmek üzere belirli zamanlarda yapılan standart ve yinelenen faaliyetlerdir (Güçlü, 2003: 152). Örneğin aynı işletmede 25. yılını dolduran bir çalışan için düzenlenen tören ve bu törende işletme logolu bir kravat, saat vb. hediyelerin takdimi işletmenin örgütsel sadakate verdiği önemi göstermektedir. Törenler ve adetler bir bakıma örgüt üyelerinin önceden tanımlanmış rollerini gerçekleştirdikleri sosyal bir tiyatro hüviyetindedir. Örneğin; bir üniversite için mezuniyet törenleri böyle bir sahnedir. Akademisyenler ve mezunlar kendi statülerini gösteren kıyafetler giymektedirler. Bu kıyafetler üniversite ve bilim dünyasını temsil ettiği gibi, mezuniyet törenleri ya da akademik yıl açılışları gibi törenler yapıldıkça üyeler bir topluluğa ait olduklarını hissetmektedirler (Meek, 1988: 469).

Törenler ve adetlerin örgüt üyelerinin sosyalizasyonunu sağlama, istikrar oluşturma, belirsizliği ve endişeleri azaltma, dış çevreye mesajlar vermek üzere 4 temel işlevinden söz edilebilir (Vural, 2005: 166).

Liderler ve Kahramanlar: Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kendi kişiliklerinde somutlaştıran örgüt üyeleridir. Liderler kurum kültürüne katkı yapan, çalışanların motive olmasında rol oynayan, dışarıya karşı örgütü ve kültürünü temsil eden, üst yönetim kademesinde yer alan kişilerdir. Kahramanların liderlere

göre en büyük farkı kahramanların örgütün herhangi bir kademesinden çıkabiliyor olmalarıdır.

Kahramanlar kültür içinde beğenilen, takdir edilen ve saygı duyulan özelliklere sahip, ölmüş ya da hayatına devam eden, gerçek veya hayali kişilerdir (Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990: 291). Bu şekilde örgütün değerlerini üzerinde toplayıp somutlaştırırlar ve bir başarı hikâyeleri vardır. Çalışmaları, performansları ve kişilikleri ile örgüt içinde örnek model olan kahramanlar, bununla birlikte her örgüt üyesi gözünde ulaşılabilir bir karakteri de temsil eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 38). Örgüt içerisinde kahraman olarak benimsenen bir yönetici diğerlerine rol model olmakla örgütü sembolize eder ve örgütün dış çevre tarafından da bilinmesini sağlar. Aynı zamanda performans standartları konusunda kriter kabul edilir ve başarının ulaşılabilir bir düzeyde olduğunu gösterir.

Örgütün kurucusu kafasındaki kültürel paradigma ölçüsünde arzu edilen kurum kültürünün başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Kurucular tarafından seçilen ve kültürel paradigmayı örgüte uyarlayacak yöneticilerin atanması, kurum kültürünün oluşum aşamasının şekillenmeye başladığını göstermektedir. Kültürel normların oluşmaya başlaması ve gelişmesi, kurucu ve/veya liderlerin neyi önemli kabul ettiğine, krizlere karşı tepkilere, rol modellemelerine, ödüllendirme sistemine ve işe alım kriterlerine bağlı olarak gelişmektedir (Runge, Hames ve Shearer, 2004: 412). Kültürün öğrenilir olma özelliği sayesinde yeni üyeler örgüte katıldıkça liderlik fonksiyonları yeni üyeler tarafından takip edilmekte ve örgüt içerisinde hakim olmaktadır. Bunun yanında liderlik kültürün oluşumunda ve sürdürülmesinde etkili olduğu kadar değiştirilmesi aşamasında da aracı olarak önem arz eder (Boylu ve Sökmen, 2006; Pors, 2008: 143). Liderlerin değişim yönünde hareket etmemesi kültürün stabil kalmasına yol açacaktır (Schein, 1985; Hatch, 2004: 33).

3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

Geliştirilen tanımlar ve açıklamalar dahilinde kurum kültürüne ilişkin bazı özellikler öne çıkmaktadır. Bu özellikler kültürün “algıya dayalı”, “tanımlayıcı” ve “paylaşılan” yönlerine vurgu yapmaktadır (Robbins ve Judge, 2007: 582).

Örgüt üyeleri örgüt içerisinde gördükleri, duydukları veya tecrübe ettikleri şeylere bağlı olarak kurum kültürünü algılamaktadır. Bu sebeple örgütteki hemen her üyenin mevcut kültürü yorumlaması ve değerlendirmesiyle öznel bir kurum kültürü algısından söz edilebilir. Üyelerce örgüt içindeki pozisyonlar, ünvanlar, bireysel özellikler gözetilmeden algılanan, tanımlanan ve paylaşılan kültür, temelde ortak değerlerin paylaşımı ve kişisel algılar yoluyla ortaya çıkmaktadır. Örgütte üyelerin bireysel algılarıyla başlayan, ortak bir hava şeklinde hissedilen ve örgütsel algı haline gelen bir etki yaratır (Meyerson ve Martin, 1987: 623-647).

Kurum kültürünün özellikleri düşünüldüğünde kültürü tanımlamak üzere farklı yaklaşımların getirilmesinde olduğu gibi bir çok farklı özellikten söz edilebilir. Çavuşoğlu (2014: 15) kurum kültürü ile ilgili yapılan tanımlamalarda iki ortak noktanın öne çıktığını ifade etmiştir. İlki; her bir kurum kültürünün benzersiz olan örgüt tarihinin aynı benzersizlikteki fonksiyonu olmasıdır. Örgüt içerisinde “*sosyal zank*” işlevine sahip olmakla kurum kültürü aynı zamanda eşsizdir. Diğeri; kurum kültürünün bilişsel özelliğine atıfla kurum kültürünün örgüt üyelerinin zihinlerinde var olmasıdır. Üyelerin zihinsel algılarıyla başlayan ve paylaşıldıkça örgüt algısına dönüşen bu bilişsel özellik “*örgütün psikolojik kültürü*” olarak tanımlanmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3).

Örgütün psikolojik kültürünü ifade eden kurum kültürü örgütün toplum içindeki yerini de düzenlemektedir. Örgütler kültürleriyle çevrede tanınırlık sağlamakta, değerlerini, toplumsal standartlarını, diğer birey ve örgütlerle ilişkilerini ve ilişki düzeylerini belirlemektedir. Bu yönüyle kültür, örgütü topluma bağlayan, toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen araçlardan biri olmaktadır (Eren, 2008: 138).

Örgütün çevreyle etkileşimini düzenleme gücü olan kurum kültürünün daha öz bir etkileşimi örgüt üyeleri yani çalışanlar ile gerçekleşir. Kurum kültürünün yapısal ve içsel işlevlerinden biri, belki de en önemlisi; çalışanların davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve rehberlik etmektir. İşletmeye ait temel değerler ve inançlar bu bakımdan kendileriyle uyumlu olan davranışları desteklerken, uyumlu olmayanları desteklemez. Değerlerle uyumsuz davranışlar inanç ve değerlere uyumlu olmaları yönünde direnç görür. Bu bakımdan hakim kurum kültürü ile çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşim oluşur ve kültür

çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirirken, çalışanların tutum ve davranışları da kültürü etkiler.

Her örgüt için çevresel şartlar farklıdır. Bunun yanında örgütün temel değerleri ve inançları bir diğer örgütle aynı değildir. Bu sebeple bir örgütü başarıya götüren değerler ve inançlar bir diğer işletme için aynı etkiyi yaratmayabilir (Çavuşoğlu, 2014: 15). Dolayısıyla mutlak doğru ya da mutlak başarılı bir kurum kültürü tipi ve kültürel özelliklerden bahsetmek zordur. Durumsallık yaklaşımı örgütler için tek bir en iyi yol olmadığını, kullanılan her bir yolun etki ve verimliliğinin farklı olduğunu ve başarılı bir örgüt yapısının içinde bulunduğu çevrenin koşullarına bağlı olduğunu ifade ederken, aslında kurum kültürünün özelliklerini kapsar şekilde bir yaklaşım göstermektedir (Duygulu ve Eroğluer, 2006: 16; Özbek, 2011: 31).

Bu bilgiler ışığında kurum kültürünün özelliklerini ortaya koymanın ideal bir şeklinin olmadığını belirtmek gerekmektedir. Kurum kültürü çalışmalarında üzerinde uzlaşa olduğu görülen bir takım kültürel özelliklere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Kurum Kültürünün Bazı Temel Özellikleri

Özellik	İşlevsel Yön
Ayrt edilme	Her kültür kendine özgü tarih, hikâye, misyon ve vizyona sahiptir. Bu unsurlar kültürü eşsiz yapar.
Kimlik verme	Kültür, örgüte bir kişilik yükler ve tanıtıcı bir kimlik kazandırır.
Kolay değişime	Kültür çok yavaş değişir, kararlı bir yapıdadır. Birleşmeler veya krizler kültürün değişmesini hızlandırır. Değişim zor olsa da yeniliklere açıktır.
Sembolik olması	Kültür örgüte dair değer ve inançların sembolüdür. Hikâye sloganlar, ritüeller, törenler, seremonilerle sembolleştirilir. Sembollerin anlamsal karşılığı bulunur. Sembolik hareketler öğrenilebilir, öğretilir, sonradan kazanılabilir, aktarılabilir.
Çatışma azaltıcı, uzlaştırıcı	Nelerin yapılacağı, nelere izin verilmediği konularında yönlendiricidir. Üyeler arası çatışmaları örgütün değerleri ve hedefleri doğrultusunda çözmeye yardım eder.
Bütünleştirici	İşletme amaçlarının doğru anlaşılmasına yardım eder, amaçlar ve hedeflerin önündeki farklılıkları kaldırmaya yardımcı olur. Çalışanlar arasında, çalışanlarla örgüt arasında tutkal vazifesi görür.
Örgütsel bağlılığı artırma	Ortak sorumluluk duygusu kazandırarak, ödüller ve teşviklerle desteklenir. Vizyon ve misyon ölçüsünde “biz” hissinin gelişmesini sağlar, örgüte bağlılığı geliştirir.
Tarihsellik	Etkileşimler ve sosyalleşme süreçleri ile geçmişten gelen kazanımlar ve birikimler aktarılır. Yeni gelenler bu birikimden faydalanır ve tarihsellik sürekliliğe dönüşür. Geçmiş unutulmadan kültür devamlı hale gelir.
Zihinsellik	Üyelerin algısında karşılık bulur. Örgütün değer ve inançları çalışanların bellek ve hafızalarına bilişsel olarak yerleşerek tutum ve davranışlara dönüşür.
İletişim aracı olma	Bireyler arası ilişkileri düzenleme dışında, bilgi ve deneyimlerin aktarılmasını sağlayan bir araçtır. Bu sayede paylaşılan değerler güçlenir, kültür üyelerce içselleştirilir ve yaygınlaşır.

Tablo 2 (devam). Kurum Kültürünün Bazı Temel Özellikleri

Kabul görme	Örgütün varsayımları, değerleri, inançları üyelerce kabul görür. Örgüt içi uygulamalar amaç, hedeflerle birleşince katılım artar, güçlü kültür ortaya çıkar.
Üst yönetimin yansımaları olma	Kültürün oluşmasında üst yönetimin rolü büyüktür. Bu sebeple kültürü önce üst yönetimin benimsemesi gerekir. Üyeler üst yönetimin söylemleri ile davranışlarını kültür ölçüsünde kıyaslar ve tutarlı olmasını bekler.
Performans etkisi	Kültür, karar alma, iş birliği, takım çalışması koordinasyon, kontrol vb. süreçlerin işleyişini kolaylaştırır. Yeni katılanların ve yönetici adaylarının değer ve kültürel özellikleri tanınmasını kolaylaştırır. Bu yönleriyle zaman kaybını ve zaman kaybindan doğacak olası maliyetleri önler.
Rekabet avantajı yaratma	Kültürün eşsizliği başka işletmeler için taklit edilemez bir özellik taşır. Kültürün değerlerle ve hedeflerle uyumlu olması halinde temel yetenekler öne çıkar ve rekabette sürdürülebilir avantaj kazanılabilir.
Örgütsel aidiyet ve kimlik kazandırma	Çalışanlar sadece kendi işini yapan bireyler olmaktan çıkar, örgütün parçalarından biri haline gelir. Çalışanlar bu şekilde iş arkadaşları, yönetim ve işletme ile kendisini özleştirir.
Rehber olma	Değişen çevresel koşullarda ve belirsizliğin arttığı durumlarda değerler öne çıkar ve kültürle uyumlu yapısal değişiklikler ile hedeften uzaklaşma önlenir.
Kontrol ve koordinasyon özelliği	Kültürün tüm üyelerce paylaşılmasıyla bireysel sorumluluklar gelişir ve daha az kontrole ihtiyaç duyulur. Bürokratik kontrol süreçlerine ihtiyaç azalır, bireysel ve toplu sorumluluk veren sosyal süreçler önem kazanır. Farklı birimlerin beraber çalışması ve işbirliği önem kazanır.
Belirsizlik azaltıcı	Bilginin yetersiz ya da az olduğu durumlarda işlerin yapılış şekline yön veren, çalışanların risk almasına imkan tanıyan değerler ve iş yapma şekilleri oluşmuştur. Böylelikle riskin ve belirsizliğin olumsuz etkileri azalır.

Kaynak: Çavuşoğlu, 2014: 15-17.

Çalışanlara örgütteki “şeyler” hakkında bilgi veren kurum kültürü, aynı zamanda çalışanlar için örgüt içinde nasıl hareket edileceği yönünde genellikle yazılı olmayan ve konuşulmayan bir rehber niteliğindedir. Kurum kültürü yalnızca çalışanlara nelerin yapılacağını ve nasıl davranılacağını göstermekle kalmaz, ayrıca örgütteki çalışanlara hareket kazandırarak, duygu ve sezgilerinin gelişmesine yardımcı olur. Bir başka deyişle; kurum kültürü örgütteki iş görenlerin düşünce ve davranışlarına yön veren hakim değer ve inançlar grubudur (Güçlü, 2003: 148). İnsan davranışları ve hareketleri ile anlam kazanan kurum kültürü örgüt içinde durağan bir yapı değildir, aksine dinamik ve canlı bir doku özelliği taşımaktadır.

Kurum kültürünü anlamanın en iyi yollarından biri çalışanların ait olduğu grupları ya da işletmenin rutin işlerini yürütmekte kullandığı iş yapma tarzlarını sanki dışarıdan biri izliyormuş gibi takip etmektir. Böylelikle çalışanlar arasındaki etkileşimler, iletişim yolları, dil, imgeler, semboller ve diğer günlük rutin ritüeller izlenen kültürün özelliklerinin farkına varılması için yardımcı olacaktır (Morgan, 1997: 150). Bu durum yöneticilerce performans hedefleri için ayrıca kullanılabilir.

Örgüt içindeki çalışanlar kurum kültürünün farkında ve bilincinde olmayabilir. Bu durum mevcut kurum kültürü kendilerine bir tehdit olarak belircene ya da mevcut kültürün yeni bir kültür ile yer değıştirme tehdidi ortaya çıkana kadar devam eder. Cameron ve Quinn (2006: 144) bu durumu işletme yöneticilerince ve araştırmacılarca kültürün uzun yıllar boyunca neden ihmal edildiğini açıklamada bir gerekçe olarak sunmuşlardır. Kurum kültürünün örgüt içindeki gücü ancak sonradan fark edilmiştir.

Örgütler farklı kişiliklerin bir araya geldiği organizasyonlardır. Her bir birey nasıl birbirinden farklı kişiliklere sahip ise örgütler de birbirlerine göre farklı kişiliklere sahiptir. Bir örgüt diğerine göre özgün ve ayırt edici özelliklere sahip olmakla beraber, kendi kültürüne sahip küçük bir toplumdur (Eren, 2008: 554).

Örgüt kültürü, organizasyonel kültür, şirket kültürü, işletme kültürü ve yahut kurum kültürü, nasıl adlandırılırsa adlandırılısın, kültür olarak bahsedilen olgu farklı özellikteki insan ve grupların oluşturduğu yeni kişiliğe vurgu yapmakta ve bu yeni kişiliğin davranışlarını, iletişim yollarını, karar verme tarzlarını, problem çözme yeteneklerini ve bir arada iş yapma şeklini ifade etmektedir. Örneğin bir işletme belirlediği hedefler doğrultusunda çalışanlarının aile havasında bir arada çalışmasını ve bu amaç doğrultusunda manevi olarak sıkı bağlara sahip olmasını amaçlarken, bir diğer işletme sonuç odaklı, kısa yoldan hedeflerini gerçekleştirebileceği bir stratejiye sahip olmayı amaçlayabilir. Benzer şekilde hedeflerini gerçekleştirmek isteyen bir başka işletme, işlerin yapılması için çalışanlarına formel bir yapıda, hiyerarşik aşamaları önemseyen bir çalışma ortamı sunarken, bir diğeri informal ve serbest çalışmayı gerektiren bir iş ortamı sağlayabilir. Bu gibi normlar, ritüeller, inançlar, değerler ve iş yapma şekilleri işletmeler için karşı karşıya kaldıkları sorunların üstesinden gelme becerileri üzerinde belirleyici bir etki bırakabilir.

Yönetim paradigmasında kurum kültürü olarak yer bulan olgu, işletme becerilerinin çalışanlarla beraber oluşturulan ve sürdürülen dokusuna, iş yapma tarzlarına, görünür ya da görünmez değerlerine, iletişim biçimlerine, kısacası çalışanların dahil olduğu tüm yapıya kimlik veren, işletmenin yönünü bulmasına, rekabet gücüne ve başarısına etki eden bir olguya işaret etmektedir.

4. KURUM KÜLTÜRÜ MODEL VE TİPOLOJİLERİ

Örgütler kendilerine has, eşsiz kültürel özelliklere sahiptir. Kurum kültürünü oluşturan özellikler veya örgütsel davranış tarzları bazen benzerlik gösterse de kurum kültürü işletmeler için *parmak izi* misali özgün sayılmakta ve işletmeleri birbirinden ayırmaktadır. Kurum kültürü araştırmacıları zaman içinde benzerlik gösteren kültürel özellikleri kültürü ölçmek amacıyla ve kültürel özellikleri genelleyerek bütüncül bir yaklaşımla ele almak adına bir araya getirerek kurum kültürü modellerinin oluşmasını sağlamışlardır. Kurum kültürü herhangi bir model yardımıyla bütüncül yaklaşım ile ele alınmadığında her kurumun kültürel yapısının ve özelliklerinin ayrı ayrı incelenmesi gerekecektir. Herhangi bir modele dayanmadan inceleme ve değerlendirme yapılmasının zorluğu kurum kültürünü anlamayı ve örgütleri kültürleri itibarıyla karşılaştırmayı hayli zorlaştıracaktır. Kültürün bütüncül yaklaşım ve modellerle ele alınması aynı zamanda kurum kültürünün farkında olmayan ve kültürün arzu edilen örgüt performansının elde edilmesinde faydalanabilecekleri bir güç olduğunun bilincinden yoksun işletme yönetimleri için de gereklidir.

Kurum kültürü araştırmaları rekabet düzeyi ve çevre gibi örgüt dışı koşulların ya da hiyerarşi, iletişim, yetki ve sorumluluklar gibi örgüt içi faktörlerin kültür üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar kurum kültürü alanındaki çalışmaların dinamik bir yapıda sürmesini sağlarken zaman içinde bazı yaklaşımların birbirinden izler taşımasına yol açmaktadır. Bununla beraber geliştirilen model ve tipolojilerin kesin ve tek olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Bir çok örgüt hatta aynı sektörde yer alan firmaların benzer işi üstlenen departmanları değişik kültürel özelliklerin etkisinde bulunuyor olabilir veya bazı kültür türleri departmanlara ya da örgütlere tamamen egemen olabilir. Model ve tipolojiler kurum kültürünü bütüncül olarak incelemeyi kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar arasında sosyalizasyon süreçleri ve etkileşimler arttıkça kültürün şekli, öğeleri ve formu değişim gösterebilir. Bu bakımdan kültürün sürekli kendini yenileyen bir form olduğu ve söz konusu model ve tipolojilerin kültürü anlamaya yardım ettiği, analiz ve ölçümlere imkân tanıdığı unutulmamalıdır.

Kurum kültürünü sınıflandırıcı yaklaşımlar içerisinde bu bölüme ilave edilecek çok sayıda yaklaşımdan söz edilebilir. Bir çok farklı faktörün kurum kültürü

üzerinde etkisinin bulunması sebebiyle alanda geliştirilen bir çok yaklaşım çıkış noktasında diğerlerinden farklı özellikleri ele almayı amaçlamaktadır. Bu bölümde kurum kültürü araştırmalarında öne çıkan ve sıkça kullanılan kurum kültürü model ve tipolojilerinin ele alınması amaçlanmıştır. Söz konusu model ve tipolojiler şunlardır:

- Geert Hofstede Modeli
- Edgar Schein Modeli
- Ouchi'nin Z Teorisi Modeli
- Peters ve Waterman Modeli
- Harrison ve Handy Modeli
- Trompenaars Tipolojisi
- Deal ve Kennedy Tipolojisi
- Cameron ve Quinn Tipolojisi
- Denison Modeli

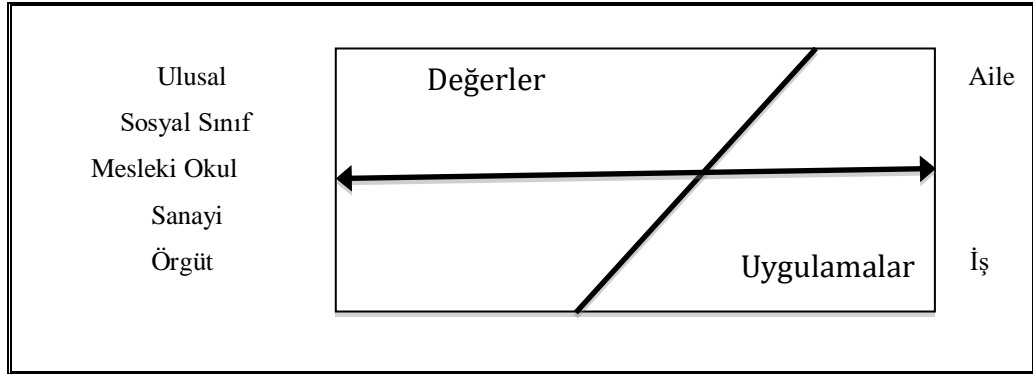
4.1. GEERT HOFSTEDE MODELİ

Örgütler yaşayan varlıklardır ve içinde buldukları toplumun kültüründen etkilenirler. Ulusal kültür ve kurum kültürünün geçişliliği ile kurum kültürünü ele alan Hofstede'in kurum kültürü yaklaşımı sistem yaklaşımı ile anlam kazanmaktadır. Sistem yaklaşımına göre bir sistemin faaliyeti o sistemde yer alan alt sistemlerin faaliyetleri arasındaki işlevsel bağlılık ile oluşmaktadır. Bu yaklaşımla örgüt, içinde bulunduğu toplumdan girdiler temin eden ve süreçler neticesinde topluma çıktılar sunan bir alt sistemdir (Şahin, 2010: 13).

Bir sistemin başarılı çalışması alt sistemlerinin başarılı çalışmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bakımdan sistem yaklaşımı bir sistemin incelenmesinde ele alınacak temel birimlerin o sistemin alt sistemleri olmasını şart koşmaktadır (Koçel, 2013: 252). Kurum kültürü sistem yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde toplumsal kültür ile sistem-alt sistem etkileşimi içerisindedir ve kurum kültürü toplumsal kültürün bir alt sistemidir (Ataman, 1995: 33; Eren, 1997: 375).

Hofstede (2004: 285)'nin toplumsal kültür ve kurum kültürü arasında çeşitli düzeylerde kurduğu ilişki Şekil 3'de gösterilmektedir.

Şekil 3. Kültürün Farklı Katmanlardaki Düzeyleri İle Değerler ve Uygulamalar



Kaynak: Hofstede, 2004: 285.

Ulusal kültürün kurum kültürüne etkisini inceleyen Hofstede'e göre; kültür bireylerin genlerinden türeyen kalımsal bir olgu değil, sosyal çevre ile öğrenilen bir olgudur. Bireylerin doğumuyla önce aile içinde gelişen kültür, eğitim sırasında okullarda, sonrasında iş hayatında şekil alır ve direnç kazanır. Oluşan kültür aynı zamanda ulusal kültürün parçasıdır (Terzi, 2000: 69; Yücel, 2007: 90).

Hofstede toplum kültürü ve kurum kültürü arasında sistem yaklaşımından yola çıkarak bir ilişki kurmuş ve örgütü ulusal kültürün bir alt sistemi olarak kabul etmiştir. Böylelikle toplumun farklı katmanlarındaki insanlar tarafından oluşturulan değerler, yine insanlar aracılığıyla farklı sosyal ağlara taşınmaktadır. Bu ağlardan biri olan örgütler, kültürün toplum hayatında daha farklı katmanlardaki insanlar üzerinde yayılarak kendine yer bulmasına yardım etmekte, ayrıca farklı bireylerin bir araya gelerek ortak değerleri paylaşması açısından bir alt sistem oluşturmaktadır. Böylelikle farklı ülkelerde yer alan örgütlerin yapıları ve kültürleri diğerlerine göre değişiklik göstermektedir (Hofstede (2004: 284-286).

Hofstede kurum kültürünü ilk olarak; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireysellik-toplumsallık olmak üzere dört boyutta incelerken, modele daha sonra Konfüçyüs felsefesini temsilen uzun dönemli oryantasyon ve son olarak heveslilik-kısıtlılık boyutları ilave edilmiştir.

Hofstede Modeli kültürel özelliğin belirlenen iki ters kavramdan hangisine yakın olduğuna göre ölçülmüştür.

Tablo 3. Hofstede'in Kültürel Boyutları

Özellik	Açıklama
<p>Güç Mesafesi</p> <p>Gücün eşit olarak dağılıp dağılmadığı</p>	<p>Üyeler arasındaki güç seviyesinin örgüte nasıl yansıdığı ve üyelerce nasıl karşılandığını gösterir. Üyeler eşitsizliğin farkındadır. Mesafenin yüksekliği; otokratik yönetimin varlığını gösterir ve kısıtlı özgürlük anlamına gelir. Güce sahip olan ayrıcalıklıdır, çok az kişinin karar verme yetkisi vardır. Diğerleri sadece kararları uygular. Mesafenin düşük olması; üyeler arasında adil, eşit bir düzeni gösterir. Üyeler ve yönetim arasında iletişim çift yönlü ve etkindir. Katılımcı ve demokratik yönetim anlayışı mevcuttur. Sosyal sistem sorgulanabilmekte, sistemi iyileştirmenin yolu gücün eşit dağılımından geçmektedir.</p>
<p>Belirsizlikten Kaçınma</p> <p>Belirsizlik halinde gösterilen hoşgörü düzeyi</p>	<p>Belirsizlikten kaçınan topluluklarda duygusallık, stres ve kaygı hakimdir. Değişikliğe karşı duygusal tepki verilir. Kuşaklar arası mesafe büyüktür. Düşük risk alanlar ihtirastan yoksundur. Belirsizliği azaltan kurallar, kanunlar, güvenlik tedbirlerinin olması arzu edilir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireyler, yaşamlarını güvenli hale getirmek için çeşitli güvenceler, yazılı kurallar ve biçimselliği artırmanın yolunu arar. Kuralların, ödül-ceza sisteminin net olduğu örgütlerde belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir. Eğilimin düşük olduğu toplumlarda kaygı düzeyi düşüktür. Günlük yaşam iyi niyetle karşılanır, iş stresi azdır ve değişime düşük duygusal tepki verilir. İşverene sadakat erdem olarak görülmez.</p>
<p>Erillik-Dişillik</p> <p>Cinsiyetler arasındaki rol dağılımı</p>	<p>Erillik; bir topluluktaki atılganlık, girişimcilik, paraya sahip olma ve diğer materyalist eğilimlerin hakim şekilde ön plana çıkması, insana verilen değer materyalist eğilimlerden daha az olması ve toplumda egemen kültürün erkek egemen, eril (maskülen) karakteristik taşımasıdır. Erillik ile ilişkili genel tavırlar; saldırganlık, yükselme ihtirası, rekabetçilik, egemen ve baskıcı tavır, bağımsız olma isteğidir. Eril kültürlerde; yükselme, yüksek ücret, teknik gelişmelere uyum gibi faktörler, hırslı ve iddialı olarak rekabete yönelme ile beraberdir. Eril kültür örgütleri sonuç odaklıdır ve performansa göre ödül arzu edilir. Kadınların erkekleri geçerek üst pozisyonlara gelmesi için çok hırslı olması gerekir. Dişil kültür insan ilişkileri ve insana verilen değer ile değerlendirilir. Şefkat, merhamet, nezaket, sadakat gibi duygusal kavramlar dişil kültür göstergesi sayılır. Dişil kültürlerde aileler çocuklarını dayanışma ve alçakgönüllülük ile yetiştirmektedir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde dostça bir iş ortamı, çalışma alanlarının fiziksel gelişmişliği, örgüt üyeleriyle iyi geçinmek ve işbirliği önemlidir. Kadınların yüksek pozisyonlarına karşı direnç azdır. Bu sebeple dişil kültürlerdeki kadınlar hırstan uzaktır.</p>
<p>Bireysellik-Toplumsallık</p> <p>Bireylerin topluma ne kadar dahil olduğu</p>	<p>Topluluk üyelerinin kendilerini birey olarak mı yoksa bir grubun üyesi olarak mı gördüğünü ifade etmektedir. Bireysellik eğiliminin yüksek olduğu topluluklarda bireyin menfaat ve hedefleri topluluğun menfaat ve hedeflerinden önce gelir. Eğilim, üyelerin kendi ihtiyaçlarını üyesi olduğu örgütün ihtiyaçlarından önce mi sonra mı düşündüğüne göre ortaya çıkar. Bireysellik eğilimi yüksek olan üyeler kendilerini mensubu oldukları örgütten daha önemli kabul ederler. Bireyciliğin öne çıktığı topluluklarda "ben", toplumsallığın ön plana çıktığı topluluklarda "biz" kavramı öne çıkar. Bireysellik eğiliminin düşük olduğu topluluklarda bireyler kendilerini tanıtırken önce mensubu oldukları bağlı grubu ifade eder. Toplumsalçı küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar, büyük örgütlerde kâra dayalı bağlılıklar görülebilir. Hofstede, zengin ülkelerin bireysellik eğilimine, fakir ülkelerin duygusal bağlara sahip olan toplumsalçı eğilimlere daha yakın olduklarını ifade etmiştir. Topluluklardaki bireysellik-toplumsallık eğiliminin düzeyi örgütlerde kurallara uyma düzeyini etkiler. Bireyselci kültürlerde bireyin örgüt hedeflerine katkısı bireyin kendi çıkarına olacağına inandığı yere kadar devam eder.</p>

Tablo 3 (devam). Hofstede'in Kültürel Boyutları

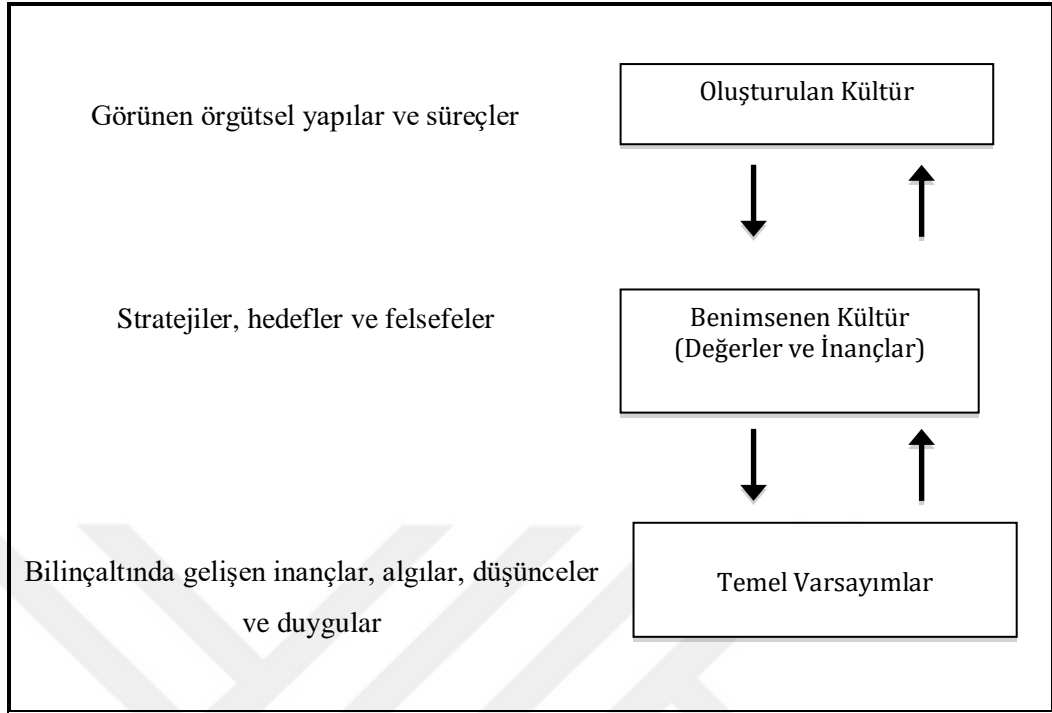
Konfüçyüs Dinamizmi (Uzun Dönemli Oryantasyon)	Toplumların doğruyu arayışı ve fazileti	Konfüçyüs dinamizmi yüksek olan (uzun vadeli uyumu iyi olan) topluluklarda gelecekle, değerlerin gücüyle ve kalıcılığıyla ilgili endişeler yüksektir. Toplumda o sırada süregelen tutum, davranış ve değerlerin gelecek kuşakları etkilemesi beklenir. Konfüçyüs dinamizminin düşük olması kısa vadeli uyum açısından geleneklerin önemsendiğini gösterir. Önemli olan geçmiş ve şimdiki zamandır. Sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi, doğrunun korunması esastır. Uzun dönemli oryantasyon bir topluluğun kararlarının ve değerlerinin ne kadar geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli ve bugünkü kazançlara ya da uzun dönemde kazanımı sağlanacak faydalara dayandığını gösterir. Uzun dönemli oryantasyon boyutunun değerleri; kanaat etme ve azim gösterme erdemleri iken, kısa dönemli oryantasyon değerleri; geleneklere saygı ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesidir. Örneğin; bir toplantının tam zamanında başlaması, önceden verilen sürede bitmesinin üyelerce olumlu karşılanması gibi. Geçmişe saygı ve şimdiki zamanda sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi önemlidir. Gelecekle ilgili planların çıkarıcılık gözetmediği ve değerleri yozlaştırdığı düşünülür.
Heveslilik-Kısıtlılık	Sahip olunan heveslerin kontrol düzeyi	Hevesli topluluklar kısmen istek, tutku ve heveslerini gerçekleştirmede özgür kabul edilir. Bu yüzden hayattan zevk alma ve eğlenmek gibi keyifsel faaliyetler doğal insan davranışı sayılır. Kısıtlılık halinde bu insanî zevk ve hevesler hoş karşılanmaz, katı kurallar ile kontrol edilir. Örneğin; Güney Amerika'daki topluluklar hevesli olarak nitelendirilirken, Avrupa ve Kuzey Amerika topluluklarında rahat düşkünlük azalmakta, Orta Doğu ve Doğu toplumlarında dinî etkiler ile kısıtlılık artmakta, hazcılık katı kurallar ile kontrol edilmektedir. Aynı şekilde Uzakdoğu'da kısıtlılık yüksektir.

Kaynak: Hofstede, 1984, 1991; Çevik, 2002; Sargut, 2010; Akgöz, 2013; Bakan, Büyükeşe ve Bedestenci, 2004; Terzi, 2000; Yücel, 2007; Gonzalez ve Rime, 2002; Aydın, 2003.

4.2. EDGAR SCHEİN MODELİ

Schein'in kurum kültürü yaklaşımı; temel varsayımlar, benimsenen inançlar ve değerler ile insanlarca oluşturulan eserlerden oluşan 3 katmandan ibarettir. Schein böylelikle kurum kültürünün belirleyicisi olarak insan unsurunu temel faktör olarak belirtmiş, kültürün oluşmasında insanlar tarafından oluşturulan çevresel şartlara vurgu yapmıştır. Öğrenme yoluyla aktarılan kültüre dair bu üç katman; oluşturulan kültür, benimsenen kültür ve temel değerler olarak adlandırılmıştır.

Şekil 4. Edgar Schein'in Kurum Kültürü Düzeyleri Modeli



Kaynak: Schein, 2004: 26.

Temel Varsayımlar: Bilinçaltında gelişen inançlar, algılar, düşünceler ve duygular bu katmanda yer alır. Bu olgular davranışların temelidir. Örgütte oluşmuş kültürün algılanması sonucunda oluşur. Örneğin; iki farklı örgütte aynı kültür olsa bile, örgüt üyeleri iki farklı örgütte kültürü farklı algılayıp farklı davranışlar gösterebilirler.

Benimsenen Kültür: Nispeten daha belirsiz ve açıklanması zor kültür bileşenleri vardır. Gözle görülemeyen ve somut olarak ifade edilemeyen değerler ve inançlar bu düzeydedir.

Oluşturulan Kültür: Gözlenebilen ve ayırt edilebilen bir kültür düzeyi ifade edilmektedir. Dışarıdan bakan biri rahatlıkla bahsedilen kültürü algılayabilir.

Schein dışarıdan bakıldığında bir kültürün örgütün içinde bulunduğu şartlara göre farklı şekilde algılanabileceğini ifade etmektedir. Bu sebeple örgütteki kültürü oluşturan temel varsayımlar bilinmeksizin kültür unsurlarının değerlendirilmesi yapılamayacaktır (Schein, 1990). Örneğin temel varsayımlar içerisinde yer alan; birey ve çevre ilişkilerinin doğası, gerçeğin doğası, insanın ve insan eylemlerinin doğası, insan ilişkilerinin doğası gibi temel varsayımlar bilinmeden kurumu başarıya taşıyacak kültürel özelliğin hangisi olduğu bilinemeyecektir.

Schein'in modeli kurum kültürü incelemelerinde tümevarım yönteminin kullanılmasını tavsiye etmektedir. Böylece gözlemci ilk önce oluşturulan kültürü incelemekte, sonra bu kültürün hangi değerleri taşıdığını belirleyip, en son derinde yer alan ve görülemeyen temel varsayımlarla hareket edildiğini algılamaktadır (Ertuğrul, 2012: 79).

Schein'in modeli;

- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme,
- Örgütün çevreyle bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözme (ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme kriterleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödüller ve cezalar, ideoloji ve din),
- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme olmak üzere üç ana fonksiyona sahiptir (Eren, 1997: 145; Yücel, 2007: 85-86)

4.3. OUCHI'NİN "Z TEORİSİ" MODELİ

Başta Amerikan şirketleri olmak üzere Batılı şirketlerin Dünya pazarlarındaki hakimiyeti ve rekabet ortamında söz sahibi olmalarının yerini 1980'lerde başta Japon şirketleri olmak üzere Uzakdoğu şirketleri almaya başlamıştır. Bu dönemle beraber başta daha çok taklit ürünler ile piyasada yer edinen Uzakdoğu şirketleri seri şekilde özgün tasarımlar geliştirip yeni ürünler üretmeye başlamış, bunun yanında Batılı şirketlerin ürettiği malları daha kısa sürede, daha ucuza ve daha kaliteli üreterek rekabet avantajı kazanmışlardır. Bu değişim araştırmacıların dikkatini Uzakdoğu işletmelerinin başarısına çekmiş ve Uzakdoğu şirketlerinin başarısındaki en önemli faktörlerden birinin kurum kültürü olduğunun farkına varılmasını sağlamıştır.

Farklı uluslardaki şirketlerin rekabet yarışına çalışmalarıyla dahil olan William Ouchi (1981) Z Yönetim Teorisi adlı kitabında gerek özgün ve katılımcı değerlere sahip olan Japon şirketlerini gerekse Amerikan şirketlerini incelemiştir. Ouchi'nin Japon firmalarının Amerika'da başarılı oldukları halde bir kaç örnek harici Amerikan şirketlerinin Japonya'da başarılı olamadıklarını tespit ederek çalışmalarını bu noktaya yoğunlaştırması, kurum kültürünün öneminin anlaşılmasına neden olmuştur. Sonuç olarak başarısız Amerikan firmalarının Japonya'da kendi Amerikan

yönetim kültürlerini uygulamaya çalışmasının başarısızlıkla sonuçlandığını, başarılı Amerikan firmalarının ise Japon kültürüne uyum gösteren bir anlayışa ve kültüre sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Farklı kültüre sahip şirketlerin yönetim anlayışı ve kurumsal değerlerinin farklı ülkelerde aynı sonuçları vermediğinden yola çıkan Ouchi, Amerikan yönetim yaklaşımını Teori A (American), Japon yönetim yaklaşımını ise Teori J (Japanese) olarak isimlendirerek, Japon firmalarının başarılarının sahip oldukları örgüt kültürü ile mümkün olduğunu açıklamıştır. Buradan hareketle Amerikan firmalarının Japon firmaları ile rekabet edebilmesinin şartının A ve J Teorilerinin birleşimi olan Z Teorisi ile mümkün olacağını iddia etmiştir. Sonraki yıllarda bir çok örgüt Z Teorisini firmalarının örgüt yapısına uyarlayarak örgüt kültürlerinde değişimler yapmış ve verimliliklerini artırmışlardır (Türk, 2003: 53).

Tablo 4’de Ouchi’nin kültürel sınıflandırması ve sınıflandırmaya dahil olan şirketlerin hakim kültürel özellikleri yer almaktadır. Buna göre A Tipi ve J Tipi firmalar sadece kendi ülkelerinde başarılı şirketler iken, Z Tipi Amerikan şirketleri hem Japonya’da hem Amerika’da başarılı olan şirketlerdir.

Tablo 4. Ouchi’nin A, J ve Z Tipi Örgüt Kültürleri ve Yönetim Anlayışları

Kültür Tipi	Örgüt Kültürüne Dair Hakim Özellikler
Tip A Amerikan Tarzi	Hiyerarşik kontrol (açık denetim), yüksek ihtisas, kısa süreli istihdam, bireysel sorumluluk, bireysel karar verme, hızlı değerlendirme ve hızlı terfi, çalışanın örgütteki rolüyle ilgilenme.
Tip J Japon Tarzi	Grupsal (klan) kontrol (kendi kendine denetim), düşük ihtisas, ömür boyu istihdam, müşterek sorumluluk, ortak karar alma süreçleri, yavaş değerlendirme ve yavaş terfi, çalışan bireyin bütün yaşamıyla ilgilenme.
Tip Z Karma	Grup kontrolü, orta düzey ihtisas, uzun süreli istihdam, bireysel sorumluluk, oybirliği ile karar alma, yavaş değerlendirme ve yavaş terfi, çalışanların örgütte ve örgüt dışındaki yaşamlarının önemsenmesi.

Kaynak: Ouchi, 1981, 48-49; Trice ve Beyer, 1993: 17; Özalp, 2000: 583.

Tablo 4’den görüleceği gibi Amerikan tarzı yönetim anlayışı ve Japon tarzı yönetim anlayışı hiyerarşik kontrol ve esneklik gibi konularda birbirinden kesin çizgilerle ayrılmaktadır. Ouchi, karma bir sistem yardımıyla bireyci Amerikan tarzı yönetim anlayışını yumuşatılmasını, grup odaklı karar ve sorumluluk mekanizmasının benimsenmesi gerektiğini tavsiye etmektedir. Z Tipi Örgüt Modelinde bireysel kararlar değil, Japon firmalarında olduğu gibi proje grupları ile katılımcı yönetim anlayışı önem kazanmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar çevreye bağlılık ve aile ile ele alınmaktadır. Örneğin çalışanlar arasında haftanın, ayın, yılın

işçisi seçilmekte, düzenlenen örgütsel törenlerle çalışan personele ve ailelerine ödülleri verilmektedir. Bunun yanında ailenin önemini pekiştirmek ve örgütçe değerli olduklarını göstermek üzere düzenlenen spor aktiviteleri, konserler, kültür-sanat faaliyetleri gibi etkinliklere çalışanlar aileleri ile birlikte davet edilmekte, bu şekilde örgütsel bağlılığın, kurumsal aidiyetin ve topluluk havasının korunması ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Sonuç itibarıyla örgütün kendisine ve ailesine değer verdiğini gören çalışanlar katılımcılığı benimseyecek, yaratıcılık ön plana çıkacak, çalışma hayatının kalitesi artarak, üretim verimli kılınacaktır (Eren, 2001: 158).

4.4. PETERS VE WATERMAN MODELİ

Peters ve Waterman (1982) “*In Search of Excellence (Mükemmeli Arayış)*” isimli çalışmalarında A.B.D.’nde başarılı olan ve uluslararası rekabette söz sahibi işletmelerin kurumsal başarı sırlarını araştırmıştır. 3M, McDonalds, Boeing gibi uluslararası şirketlerin incelendiği çalışma sonucunda bu işletmeleri diğerlerine göre daha üstün başarılı yapan 8 temel değer ortaya konulmuştur. Tablo 5 Peters ve Waterman’ın ortaya koyduğu 8 temel değeri göstermektedir.

Tablo 5. Peters ve Waterman’a Göre Mükemmel Firmaların Özellikleri

Temel Değerler	Açıklama
Sürekli Eylem	Karar verme süreçleri analitik olmalıdır. Karmaşık görevlerin varlığında dahi başarılı firmalar sürekli eylem yönünde kararlar vermelidir.
Müşteriye Yakınlık	Firmalar hizmet verdikleri müşteri grubundan sürekli öğrenirler. Müşterilere diğer rakiplerin sunmadığı ürün ve hizmet kalitesini sunmak, farklılaştırmayı becerabilmek için müşterileri bilinçli ve düzenli şekilde dinlemek gerekir.
Özerklik ve Girişimcilik	Yönetici, çalışanların özerk-girişimci eylemleri takdirle karşılanıp, cesaretlendirilmelidir. Özerk ve girişimci eylemlerin süreçleri kolaylaştırılır. Çalışanların risk almasına müsaade edilir, hatalar hoşgörüle karşılanmalıdır.
İnsan Odaklı Verimlilik	Mükemmel firmalar insan kaynağını kalite ve verimliliğin temeli olarak görür. Çalışana saygı verimliliği getirir.
Yalın Yapı, Az Kurmay	Sadece hedeflerin, ürünlerin, iletişim sistemlerinin basit tutulması yeterli değildir. Örgütsel yapıların da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurulması ve korunması gerekir.
İş Sahiplenme ve Değer Yönelimi	Yöneticilerin işlerini sahiplenmesi, çalışanlarla ve işin nasıl yapıldığıyla yakından ilgilenmesi firmanın değer yaratmasının temelidir.
Kendi Alanında Kalmak	İşletme, uzmanı olmadığı, bilmediği alanlardan uzak durmalıdır. Firma ne kadar büyürse büyüsün, mükemmel firmaların her zaman kendi esas faaliyet alanlarında kalmaları başarı için önemlidir.
Esnek Yönetim-Değerlere Bağlı Örgüt Özelliği	İşletmeler hem merkezî yönetim hem âdem-î merkezi yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Otonomi ve karar yetkisi alt kademelere dağıtılmalıdır. Fakat kendilerini var eden öz değerleri korumak konusunda merkezî ve tutucudurlar.

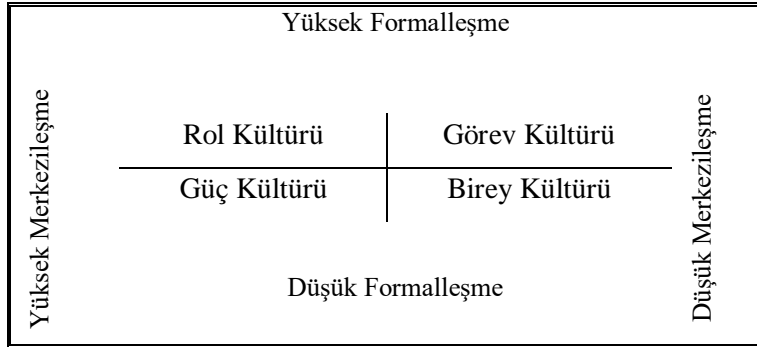
Kaynak: Peters ve Waterman, 1982: 13-15.

Peters ve Waterman inceledikleri şirketlerin yüksek kalite anlayışıyla çalıştıklarını, karmaşık görevler içerisinde yapılacak işleri basit tutmaya gayret ettiklerini ve çalışanların geri bildirimlerini mutlak suretle dinlediklerini belirtmektedir. Bunun yanında başarılı firmaların hemen hepsinde, çalışanların ortak bir örgüt kültürünü benimsediklerinin altı çizilmektedir. Güçlü kurum kültürü vasıtasıyla işler başarılı bir şekilde yürütülmekte, yeni katılanların örgüte uyum sağlamaktadır. Başarılı işletmeler böylelikle rekabet ettikleri diğer firmalardan ayrılmakta ve başarı kazanmaktadır (Eren, 2008: 109-110).

4.5. HARRİSON VE HANDY TİPOLOJİSİ

Kurum kültürü modellemeleri üzerinde çalışan İngiliz yönetim araştırmacısı Charles Handy bir psikolog olan Roger Harrison tarafından yapılan ve örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasında ilişki kuran çalışmasından yola çıkarak yaptığı araştırma sonucunda 4 farklı kültür sınıflandırmasına gitmiştir. Bu kültür tipleri; rol kültürü, görev kültürü, güç kültürü ve birey kültürüdür.

Şekil 5. Harrison'un Kültür Sınıflandırması



Kaynak: Naktiyok, 1999: 104; Çelik, 2007: 46.

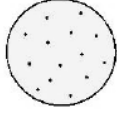
Handy daha sonra Harrison'un güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak belirlediği sınıflandırmayı Yunan mitolojisindeki tanrı isimlerini katarak farklı bir şekilde geliştirmiştir. Model organizasyon içindeki bireylerin rollerini ve fonksiyonlarını güç olgusu etrafında incelemektedir.

Tablo 6. Harrison ve Handy Kurum Kültürü Modeli

Kültür Tipi ve Sematik Gösterim	Tanım, Özellikler ve Açıklama
<p>Güç Kültürü (Zeus)</p> 	<p>Model bazılarınca bir ağa hükmeden örümceğe benzetilmektedir. Güç kültüründe otoriteden yayılan güç merkeze bağlıdır. Örgütler merkezin isteklerine göre, merkezin belirlediği kurallar ile hareket etmektedir. Güç merkezî olarak tek bir noktada toplandığından roller, bürokrasi ve prosedürler azdır. Kontrol mekanizması merkezden gönderilen üyelerce ya da bizzat merkezden yapılmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya doğrudur. Örgüt büyüdükçe gücün merkezde tutulması ve gücün toplandığı otoritenin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolü zorlaşacağından örgüt bölünmeye ihtiyaç duyulabilir. Tek merkezden idare edilen örgütlerde örgütün başarısı ve varlığını sürdürebilmesi gücün toplandığı yöneticinin vizyonuna bağlıdır.</p>
<p>Rol Kültürü (Yunan Tapınağı Apollon)</p> 	<p>Rol kültürü, bürokrasi olarak bilinir. Modelin temel taşları departmanlardır ve fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil ederler. Birim içi ve birimler arası çalışmalar, sık prosedürler, çalışan rolleri ve yetki tanımları ile kontrol edilir. Yönetim ve departmanlar özelinde roller ön plana çıkar ve bu roller işi yapan kişilerden daha önemlidir. Örgüt, tanımlanan rol doğrultusunda işe alım yapmakta, kişilerin katkılarından çok örgütün varlığı ve birim rolleri önem taşımaktadır. İşten ayrılmalar halinde yapılacak iş tanımı belli olduğundan, örgüt çalışan devir hızından fazla etkilenmez. Rol kültüründe roller ve kurallar örgüte hakimdir, yetkiler açıkça belirtilmiştir. Değişim karşısında yavaş hareket edilir. Bununla beraber çalışanlara güven veren bir örgüt iklimi vardır. Çalışanlar hızlı değişime kolay ayak uyduramaz. Banka ve sigorta şirketleri bu kültüre örnek olarak verilmektedir. Birimler üzerinde çatı şeklinde yönetim kademesi tasvir edilmektedir. Kararlar çatı olarak gösterilen yerde, yönetim kademesinde alınmaktadır. Tapınağın sütunları ise, tepe yönetiminden gelen kararların uygulanması görevini üstlenmektedir. Sütunlarda görevleri yerine getirecek uzmanlar yer alır ve işlerin tanımlanması, işlerin yapıma yöntemleri ve kurallarını belirler. Yetkiler ise kişilerin inisiyatifine bırakılmaz, iş tanımları ile sorumlulara iletilir. Model, Weber'in bürokrasi teorisinin minimize edilmiş prototipini andırmaktadır. Dolayısıyla, sistemin etkin olarak çalışması prensiplerin ve rollerin yerine getirilmesiyle mümkün olur. Devlet daireleri, resmî kurumlar, kamu sektörü bu tipolojiye örnek verilebilir.</p>
<p>Görev Kültürü (Athena)</p> 	<p>Görev kültürü, iş veya proje odaklı bir araya gelmiş ekipler ve takımları ifade etmektedir. Bu ekipler daha sonra başka projelerde başka takımlarla çalışabilir. Görev kültürünün odağında; göreve uygun kişilerin seçilmesi ve ekiplerin oluşturulması vardır. Google gibi mühendislik ve ileri teknoloji firmalarında görülen bu kültür tipinde ekip çalışmalarında ve projelerde doğru bireylerin bir araya getirilmesi önem taşımaktadır. Bir başka ifadeyle; büyük organizasyonlar her biri kendine göre katkı sağlayan, yüzlerce küçük örgütten ibarettir. Bu insanlar farklı birimlerden farklı yetkinlikler taşıyan insanlar olabilir, önemli olan projenin gerektirdiği şartların proje bitimine kadar sağlanmasıdır. Ekip çalışması yardımıyla bireysellik arka planda kalırken, ekip üyeleri bilgi ve becerilerini proje bitimine kadar paylaşıyor, koordinasyon önem kazanır. Proje sona erdiğinde ekipler dağıtılır. Görev kültürü kafes şeklinde tasvir edilmektedir. Bölümler ve uzmanlıklar arasında yakın çalışma ilişkileri vardır. Dinamik bir çalışma temposu ekiplere hakimdir. Ayrıca sürekli bir değişim söz konusudur. Bu tip kültürler için en büyük tehlike; kaynaklarda kısıtlama oluştuğunda kültürün “güç” veya “rol” odaklı kültür olarak karakteristik göstermeye başlamasıdır.</p>

Tablo 6 (devam). Harrison ve Handy Kurum Kültürü Modeli

Birey Kültürü
(Dionysos)



Birey kültürü insan odaklıdır. Bireylerin istek ve amaçları birey kültürünü şekillendirmektedir. Diğer tipolojilerde yer alan yapılar yoktur, roller de yoktur. Modelin kendisi bir yapıdır. Birey kültürünün odak noktası birey ve bireyin uzmanlaşma derecesidir. Birey, örgütteki pozisyonunu kaybetmemek adına ne gerekiyorsa yapan, örgütü kendi kariyeri ve istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Bu kültüre örnek olarak; mimarlık büroları, avukatlar odası, dişçiler, danışmanlık şirketleri verilebilir. Birey kültürü, kendi kendini idare edebilen, kendine yetebilen gruplar ve yerel idareler için uygun olmakla birlikte, iş odaklı gruplar için uygun bir model değildir. Ortak nokta; karar ve uygulamalarda bireylerin ön planda olmasıdır ve örgüt bireye hizmet etmektedir. Örgütün çalışma prensipleri bireylerin amaç, istek ve arzularıyla şekillenmektedir. Hiyerarşi olmadığı için kontrol ve denetim mekanizmaları yoktur.

Kaynak: Handy, 1976; 1993: 183-190; Erengül, 1997: 327; Aykanat, 2010: 98-99; Akgöz, 2013: 48-49; Topaloğlu ve Kara, 2004: 146; <http://www.lindsay-sherwin.co.uk>.

4.6. TROMPENAARS TİPOLOJİSİ

Trompenaars (1994) ulusal kültür farklılıklarını ve bir kültürün neden diğerinden farklı olduğunu geliştirdiği 7 boyutlu kültürel model yardımıyla açıklamıştır. Söz konusu 7 boyutun 5 tanesi insan ilişkileri ile ilgilidir. Bu boyutlar; evrensel-özellikçi, bireysellik-toplumsallık, duygusallık-tepkisizlik, kesinlik-dağımsızlık ve başarmak-atıfta bulunmaktır. Bir diğer boyut zaman ile alakalı olan zaman yönlendirir. Sonuncu boyut içsel-dışsal yön olan çevre ile ilişkidir.

Tablo 7. Trompenaars'ın Kurum Kültürü Modeli

Boyutsal Tanım	Açıklama
Evrensel-Özellikçi (Beşerî)	Evrensel özellikleri kuvvetli olan toplumlarda, doğru ve iyi olan birçok unsurdan bağımsız olarak her durumda geçerli erdemler olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple durumlar ve yargılar durumlardan bağımsız oluşturulmaktadır. Özellikçi (<i>particularism</i>) toplumlarda ise; doğru ve iyiyi yorumlarken durumlar önem kazanır. Örneğin iş sözleşmeleri, evrensel bir toplumda hukukçularca hazırlanmakta, durumlar değişse bile anlaşma şartları geçerli olmaktadır. Özellikçi toplumlarda iş sözleşmeleri sadece başlangıcı oluşturmakta, sonrasında ilişkiler üzerinde güç, kişiler ve diğer şartlar belirleyici olabilmektedir.
Bireysellik-Toplumsallık (Beşerî)	Hofstede (1991)'in bireyci-toplumcu alt boyutuyla benzerlik taşımaktadır. Odak noktasında "birey" olan kültürler bireysel, odağında "grup" olan kültür tipleri ise toplumsal olarak ifade edilmektedir. Bireysel boyutu yüksek olan topluluklarda; toplumun kanun ve kuralları bireyin haklarını gözetici, bireysel kazanımı ve bireysel gelişimi teşvik edici yönde oluşturulmaktadır. Toplumsallığı yüksek toplumlarda grup odaklı olmak ve grubun bir parçası olmak kültürün en önemli öznesidir.

Tablo 7 (devam). Trompenaars'ın Kurum Kültürü Modeli

Tepkisizlik- Duygusallık (Beşerî)	<p>Tepkisizlik-duygusallık alt boyutu bireylerin duygularını ifade etmesini belirtmektedir. Tepkisiz topluluklarda duyguların kararlar üzerinde etkili olacağı düşünüldüğünden, duygular kontrol altında tutulmaya çalışılır. Duygusallığa sahip olan toplumlarda ise duygusal olmak duyguların ifade edilmesini önemser ve bunun bir doğallık ve dürüstlük göstergesi olduğu kabul edilir. Trompenaars (1994) tepkisiz ve duygusal olmak üzere iki farklı kültürden gelen bireylerin örneğin bir iş görüşmesinde birbirlerini farklı biçimde algıladıklarını ifade etmiştir. Tepkisiz toplumdan gelen birey duygusuz, soğuk olarak algılanırken, duygusal toplumdan gelen birey hislere sahip olduğunu gösteren, kendini ve duygularını kontrolde zorlanan, profesyonel davranışlardan uzak tavırlar sergileyen biri olarak algılanır.</p>
Kesinlik- Dağımlık (Beşerî)	<p>Bu boyut kültürün gizliliği ve gizliliğe erişimin nasıl algılandığıyla ifade edilmektedir. Kesinlik düzeyinin fazla olduğu toplumlarda özel kullanım ve ortak kullanım tartışılır. Ortak kullanım alanı özel kullanım alanlarından nispeten büyüktür. Buna karşın özel kullanım alanlarına erişim kısıtlıdır ve mahrem kabul edilir. Dağımlık boyutu yüksek toplumlarda ise bu durum tam tersidir. Ortak alanlar özel alanlara göre daha geniş ve daha korumalıdır. Örneğin A.B.D. toplumu yüksek kesinliğe sahip kabul edilmekte, bireylerin hayatlarını ortak ve özel olarak net biçimde ayırdığı görülmektedir. Bir A.B.D. vatandaşına ortak bir alan olan işyerinde ulaşmak ve görüşme gerçekleştirmek kolay iken, aynı bireye özel alanında erişim sağlamak kolay değildir. Dağımlığı yüksek bir toplum kabul edilen İspanya'da ise bireye özel alanında ulaşmak, ortak alanda ulaşmaktan daha kolaydır. Ortak alanda ulaşmak özel alanda ulaşmış olmak sayılmaktadır.</p>
Başarmak- Atıfta Bulunmak (Beşerî)	<p>Bireylerin başarıya nasıl ulaştığı, gücü ve statüyü nasıl kazandığını belirtmek için kullanılmıştır. Yüksek başarıma boyutuna sahip olan toplumlarda; güç, statü ve pozisyon (mevki) kazanımı ve mevkiinin etkisi öne çıkarılmaktadır. Daha iyi mevkiiler kazanan bireylerin başarılarının nedeni, bilgi ve beceriler olarak görülür. Dolayısıyla başarılı bir birey bilgi ve becerisini kullanarak, kendi çabasıyla bir mevkiye sahip olmuştur. Avustralya bu boyuta örnek verilebilir. Atıfta bulunma boyutu yüksek toplumlarda bireyin itibarlı bir mevkiye sahip olması; cinsiyet, yaş, sosyal statü, aile gibi kişisel özelliklere atfedilir. Kıdemlilere saygı esastır. Bu boyuta örnek ülkelere Endonezya verilebilir.</p>
Zaman Yönlendirme (Zamansal)	<p>Zaman yönlendirme boyutu iki fonksiyona sahiptir. İlki; toplumun geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek zamana odaklanarak bunlar arasında ilişki kurması, ikinci fonksiyonu ise; zaman boyutunun sıralı ya da eşzamanlı olmasıdır. Geçmişe odaklanan bir kültüre sahip toplumlarda gelenekler ve tarih önem arz eder. Şimdiki zamana odaklanan toplumlarda güncel olaylar ve bugünün ilişkileri önemlidir. Gelecek zamana odaklanan toplumlarda geçmiş ve bugünün değerlendirmesi yapılarak gelecekte avantaj sağlamak önemlidir. Sıralı kültüre sahip toplumlarda işler tek tek yapılmakta, randevulara sadık kalınmakta, programların detayları önemli olmakta ve hazırlanan programlar genel olarak değişmemektedir. Eşzamanlı kültüre sahip toplumlarda bir çok şey aynı anda yapılmakta, randevular yaklaşık olarak belirlenmekte ve kişisel işler diğer programlı işlerden daha önemli kabul edilmektedir.</p>
Çevre İle İlişki (Çevresel)	<p>İki açıdan ele alınmaktadır. İlki içsel olarak ifade edilmekte ve toplumların çevreyi kontrol edebileceklerine dair taşıdıkları inancı ifade etmektedir. Birey, örgüt ya da herhangi bir grup durumunun kontrolünü elinde tutabileceğine dair inanç taşır. Diğer dışsal olarak ifade edilir ve bireyler eğer çevreyle uyumlu olmak istiyorlarsa esnek hareket kabiliyetine sahip olmalıdır. Bu durum bireyin başkalarına odaklı olmasını gerektirmektedir.</p>

Kaynak: Trompenaars, 1994

4.7. DEAL VE KENNEDY TİPOLOJİSİ

Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy (1982) bir çok örgütün kültürünü inceledikleri çalışmada kültürün iki faktör etkisinde kalarak şekillendiğini belirtmişlerdir. Bu faktörlerin ilki; örgütün faaliyetleri ile ilgili olarak alınan risk ve belirsizliğin derecesi iken diğeri; başarılı kararlar veya başarılı stratejiler karşısında çevreden gelen geri bildirimlerin hızıdır (Daft, 1991: 79).

Şekil 6. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

	Yüksek Risk Çevresi	İlımlı ya da Düşük Risk Çevresi
Çevreden Hızlı Geri Bildirim	Sert Adam-Maço Kültürü	Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü
Çevreden Yavaş Geri Bildirim	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü	Süreç Kültürü

Kaynak: Reitz, 1987: 550; Deal ve Kennedy, 1982.

Sert Erkek/Maço Kültürü: Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, buna bağlı olarak karar verme süreçlerinin de yüksek risk ve belirsizlik içerdiği, çevreden gelen geri bildirimlerin hızlı olduğu kültürleri tanımlamaktadır. Bu tip örgütlerde yüksek risk içeren karar almaktan çekinilmez ve sonuçlar çabuk alınır. Bu özellik sebebiyle kavgaya giren ve çabuk netice alan sert erkek ve maço benzetmesi yapılmıştır. Örgütün lideri ya da üst düzey yöneticileri yüksek riskli kararları cesurca aldıkları için örgüt içinde kahraman olarak görülürler. Sert erkek/maço kültüründe kısa dönemli başarılar, uzun dönemli planlardan daha önemlidir. Benzer şekilde hatalardan ders çıkarmak ve planlı hareket etmek yerine, içgüdüler önem kazanmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 108-109; Daft, 1991: 79; Reitz, 1987: 550).

Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü: Bu kültür tipinde geri bildirimler hızlıdır fakat risk düzeyi nispeten düşüktür. Çevresel riskin düşük olması sebebiyle verilen kararların getirisi de düşük olmaktadır. Bu sebeple bu tür kültüre sahip örgütlerde

devamlı sıkı çalışarak ayakta kalmak hedeflenir. Bu yüzden müşteri ihtiyaçlarının tatmini yüksek önem taşır. Üyeler tatil günleri bile müşteriler için çalışır. Sert erkek/maço kültürünün aksine, takımlar oluşturularak organize şekilde çalışılır ve satış organizasyonlarında sıkı çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan çalışanlar kahramanlaştırılır. Bu sebeple örgüt düzenlenen yarışmalar ve toplantılar ile heyecanı hep yüksek tutmayı amaçlar. Heyecanın yüksek tutulması bir bisikletin pedalını çevirmeye benzer. Pedallar çevrildiği sürece hareket devam eder. Bu tip kültüre sahip örgütlerde heyecan azalır, monotonluk ve atalet artmaya başladığında başarısızlık olasıdır. Bu sebeple yaratıcılığı olan, dinamik ve heyecan verici üyeleri kültüre dahil etmek, heyecanını kaybeden üyeleri kültürü dışına almak eğilimi doğar. Heyecanını sürekli diri tutan ve dışarıdaki agresif rekabet şartlarında diri kalan oyuncularla sert oynanabilir. Sıkı çalışmayla ve agresif takım olmakla her engelin aşılabileceği kabul görmüştür (Deal ve Kennedy, 1982: 108-109; Eren, 2001: 103).

Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü: Bu kültürde yüksek risk fakat düşük geri bildirim söz konusudur. Bazı işletmeler bazen yüksek miktarda fon, zaman ve sabır yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunmak zorunda kalabilirler. Böylesi yatırımların başarılı olup olmadığını beklemek yıllar alabilir. Petrol sektörü, uzay bilimleri, ilaç, savunma sanayi, kimya endüstrisi gibi Ar-Ge yoğunluklu faaliyetler bu tip kültürler için iyi bir örnektir. Bu tip kültüre sahip işletmeler Ar-Ge faaliyetlerine büyük yatırım yaparlar ve nihaî ürünlerini piyasaya çıkarmadan önce uzun yıllar boyunca test etmek zorunda kalabilirler. Kahramanlar uzun yıllardır bu işte çalışmaktadır ve teknik yetenekleri üst düzeydedir, azimleri ve sabırları yüksektir. Karar süreçleri yavaştır, ürün ve süreçler üzerinde uzlaşma gerekir. Uzun dönemli bakış açısı egemen olduğundan yatırım ve süreçlerin finansmanında nakit zorlukları yaşanması olasıdır, ekonomik dalgalanmalar finansmanda olumsuz etkiler yaratır (Deal ve Kennedy, 1982: 116-117; Reitz, 1987: 551).

Süreç Kültürü: Çevresel şartların belirsizlik derecesinin düşük, geri bildirim hızının yavaş olduğu kültür tipidir. Katlanılan risk karşılığı getirinin ve kazanımın ne olacağını ölçmek zor olduğundan çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işlerin nasıl yerine getirildiğine dikkat ederler. Örgüt içinde işlerin ne şekilde yerine getirildiği çok önemlidir ve prosedürler ile sürekli takip edilir. Unvanlar ve hiyerarşik seviyeler önem taşır (Deal ve Kennedy, 1982: 119; Aykanat, 2010: 97).

4.8. CAMERON VE QUINN'İN REKABETÇİ DEĞERLER TİPOLOJİSİ

Cameron ve Quinn (1992) bir örgütün etkinliğini nelerin belirleyeceğini araştırdıkları çalışmalarında kurumsal kültür sınıflamalarını 4 örgüt tipolojisinin yer aldığı bir yaklaşım ile sunmuşlardır. Tipolojiler içsel-dışsal süreçler ve değişime atıf yapan iki ana eksenle yerleştirilmiştir. Buna göre bir uçta esneklik ve dinamikliğin yer aldığı diğer ucunda istikrar ve kontrolün bulunduğu bir değişim eksenini yer alırken ikinci boyutta; bir uçta içsel uyum işletme içi süreçleri diğer uçta dışsal uyum çevreye adaptasyonu belirtmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 34). Kültür tipolojisi olarak; klan kültürü, adhokrasi (geçici-değişken) kültürü, hiyerarşik kültürü ve pazar kültürü sunulmuştur (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45).

Şekil 7. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Kültür Tipolojisi



Kaynak: Cameron ve Quinn, 1999: 32.

Cameron ve Quinn, Rekabetçi Değerler Modeli'nde örgüt için daha başarılı ve rekabetçi stratejiler ve uygulamalar geliştirilmesinin çalışanların istek ve arzularına, taşıdıkları değişim ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Model bu açıdan örgütsel etkinlik için çalışanların sahip oldukları değer yargılarını analiz etmeyi amaçlamıştır.

Tablo 8. Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Tipolojisine İlişkin Boyutsal Açıklamalar

Kültür Tipi	Açıklama
Hiyerarşik Kültür	Hiyerarşik kültür tipinde kurallar ve düzenlemeler ayrıntılı olarak belirlenmiştir ve kontrol altında tutulan bir kültür söz konusudur. Otorite örgütün her kademesinde hissedilir ve sıkı kurallar söz konusudur. Örgütteki hiyerarşik yapı, liderlerin muhafazakâr yapısına yansımıştır. Organizasyon ve koordinasyon yeteneği gelişmiş liderler kararları titizlikle alır. Çalışanlar sıkı kontrol ve gözetim altındadır, örgütsel yapıya ve liderlere itaatleri beklenir. Örgüt içindeki hemen her şey üzerinde anlaşılmalı yazılı düzenlemeler ile kontrol altında tutulmaya çalışılır ve formal düzenlemelere üyelerin uyması beklenir. Bu kültür tipinin başlıca özellikleri olarak; formalite ve resmiyet, mantık, itaat ve emir hiyerarşisi öne çıkmaktadır. Örgütü bir arada tutan ise biçimsel kurallar ve politikalarıdır.

Tablo 8 (devam). Cameron-Quinn Kurum Kültürü Tipolojisine İlişkin Boyutsal Açıklamalar

<i>Pazar Kültürü</i>	Pazar kültürü rekabetçi ve hedef (sonuç) odaklı bir kültür tipidir. Örgütün kendisi bir pazar olarak kabul edilir ve dış çevreyle ilişkiler önemlidir. Yönetimin temel görevi üretkenlik ve kârlılık sağlayarak örgütün devamlılığını sürdürmektir. Tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki diğer paydaşlara odaklanmak esastır. Belirli bir hedefin gerçekleştirilmesi amacıyla başarı kriteri olarak üretkenlik ve verimlilik ön plandadır. Otoritenin temelini, yöneticilerin yetenekleri ve ustalığı oluşturur. Hakim lider profili; yönlendirici ve hedef odaklıdır. Çalışanları değerlendirme sistemi çalışanların ürettiği somut şeyler ile gerçekleşir ve başarı konusunda sürekli bir teşvik sistemi vardır. Örgütte arzu edilen değerler; agresif bir atılganlık, sürekli bir çaba ve inisiyatifdir. Bu değerler en yüksek performansın alınması için özendirilir.
<i>Klan Kültürü</i>	Klan kültürü ile grup oluşturmak amaçlanırken, başarı kriteri bağlılık ve moral değerlerin yaratılmasıdır. Bu tip örgütler geniş aile tipi örgütlerdir. Çalışanlar birbirleriyle akraba gibidir. Kurallar, düzenlemeler, rekabetçi ortam, bireysellik ve katı bir hiyerarşik ortam yerine, çalışan katılımları ve çalışana dair duyulan inanç ön plandadır. Yönetim insancıl bir iş ortamı sağlamakla görevlidir. Örgüt üyeleri gücün kullanımını gayri resmi olarak bir lidere verir. Kararlar üyelerin ortak katılımı ile alınır ve anlaşma esastır. Çalışanlar diğer örgüt üyeleriyle olan ilişkilerinin niteliğine göre değerlendirilir, örgütsel bağlılık göstermeleri beklenir. Hakim değerler olarak; dürüstlük, sadakat, katılım, nezaket, moral bağlılık ve sosyal eşitlik öne çıkar.
<i>Adhokrasi Kültürü</i>	Endüstri çağından bilgi ve teknoloji çağına geçişle beraber ortaya çıkan adhokrasi kültürü, dışsal yönelimi olan, kaynak değerlendirme ve büyüme esaslı ideolojik bir kültürdür. İsmi geçici, uzman, dinamik birim anlamına gelen “ad hoc” kelimesinden almaktadır. Günümüz iş dünyasında hızlı ve rekabetçi olarak değişim gösteren pazar şartlarına uyum sağlayabilmek açısından önemli bir kültür tipidir. Çalışanlar proje bazlı olarak bir araya gelebilir ve görev biter bitmez başka proje ekiplerinde görev alabilirler. Karizma otoriteyi ele almak için gereklidir ve örgütün değerleri ile uyumlu olmalıdır. Liderler risk almayı sever ve yaratıcıdır, kararlar genel olarak sezgilerle alınır. Çalışanlar çabalarının sürekliliği ve yoğunluğuna göre değerlendirilir ve büyüme önemsenir. Örgütü bir arada tutan ise yenilik ve değişimdir. Risk alma ve esneklik mutlakdır. Hakim değerler; girişimcilik, uyumluluk, yaratıcılık ve dinamizmdir.

Kaynak: Cameron ve Freeman, 1991; Cameron ve Quinn, 1992: 33-34; Cameron ve Quinn, 2006: 38-43.

Cameron ve Quinn geliştirdikleri tipolojiyi ayrıca kronolojik olarak da ele almıştır. Böylelikle 1900’lü yılların başında hüküm süren kültür tipi hiyerarşik kültür iken, 1960’larla beraber rekabet çevresinin değişmeye başlamasıyla pazar kültürleri ortaya çıkmıştır. 1970’ler Japon ve Amerikan şirketlerinin yoğun rekabete giriştiği ve bu rekabetin çokça araştırmacının ilgisini çektiği döneme denk gelmektedir. Bu dönemde klan kültürü ortaya çıkmıştır. Milenyum ile beraber yaratıcılık, yenilik, değişim, geçicilik gibi olgular üzerinden doğan adhokrasi kültürü örgüt kültürü alanına girmiştir (Cameron ve Quinn, 1999).

4.9. DENİSON KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ

Denison’un Aneil Mishra ile örgüt kültürüne ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla başlattığı çalışmalar genel kabul görmüş bir model ile son şeklini almıştır. Model iki ana eksen den ibarettir. Birinci ana eksen örgütlerin kontrolü dışında kalan

çevresel (dış) koşullara adaptasyon sağlama sürecidir. Bu süreç içerisine müşterilerin değişen özellikleri ve talepleri, teknolojik gelişmeler ve yenilikler gibi işletme dışı faktörler girmektedir. Diğer ana eksen örgüt dışı gelişen çevresel koşullara uyum sağlamak adına örgüt içinde gereksinim duyulan yapısal ve fonksiyonel bütünleşme yeteneğini ifade etmektedir (Denison, 2000: 8-9). Bu iki ana eksene daha sonra biri örgütlerin esneklik ve değişim yeteneğini, diğeri tutarlılık ve yönlendirme yeteneğini gösteren iki yardımcı ana eksen ilave olmuştur. Şekil 8 Denison Kurum Kültürü Modelinin ana eksenlerini ve temel kültürel boyutlarını göstermektedir.

Şekil 8. Denison'un Kurum Kültürü Teorik Modeli

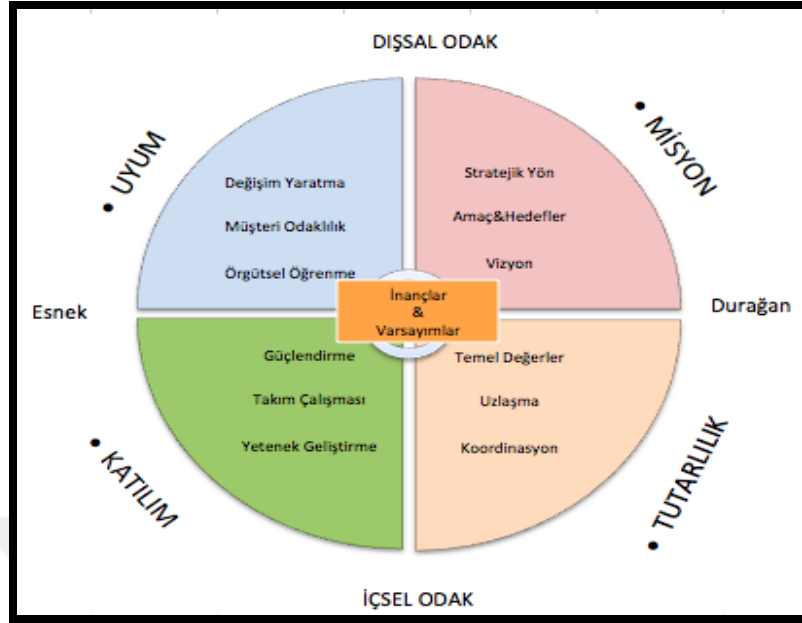
	Değişim ve Esneklik	Tutarlılık ve Yönlendirme
Dış Koşullara Uyum	Uyum	Misyon
Örgüt İçi Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık

Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216.

Model yardımıyla tanımlanan dört ana kültürel boyut “katılım, tutarlılık, uyum ve misyon” şeklinde ifade edilmiştir. Ana boyutlar ile örgütün “içsel bütünleşme sağlama” ve “dışsal çevreye adaptasyon” yetenekleri ortaya konulmaktadır (Denison ve Mishra, 1995: 210-221).

Denison Modeli esas olarak kurum kültürünün örgütsel etkinlik ve örgütsel değişim ile ilişkisini ortaya koymayı, ayrıca örgütlerin performans, liderlik ve gelişim süreçlerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla örgütün yapısından işleyişine, liderlik tarzından çalışanlarına kadar bir çok farklı faktörü değerlendirmektedir. Denison bu ilişkinin tam olarak anlaşılabilmesi adına modelde bir dizi özellikler ve yardımcı alt boyutlar geliştirmiştir. Boyutların hangi süreçler yardımıyla örgütsel etkinliği ve örgütsel değişimi mümkün kıldığı veya kısıtladığı Denison'un çalışmasının temel araştırma konusu olmuştur.

Şekil 9. Denison Kurum Kültürü Modelinin Şematik Gösterimi



Kaynak: Denison, 2000: 355.

Şekil 9'da görüldüğü gibi modelin temelinde kurum kültürünü en derin düzeyde temsil eden inançlar ve varsayımlar bulunmaktadır. Kültüre dair temel değerleri oluşturan inanç ve varsayımlar, kültürün gözlenebilir düzeydeki davranış, eylem, semboller, ritüeller vb. gibi bileşenlerine yön vermekte, öncülük etmektedir. Kültürün görülemeyen yüzü olan inanç ve varsayımlar bu şekilde görülebilir hale getirilmeye çalışılır.

Denison Modeli her ne kadar içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon eksenleri ve bu eksenlerde yer alan dört ana boyuttan ibaretmiş gibi gözükse de her bir ana boyut üçer kavramsal alt boyuta sahiptir. Tablo 9 ana boyutlara ait söz konusu kavramsal alt boyutları göstermektedir.

Tablo 9. Denison Modelinin Temel Boyutları ve Kavramsal Alt Boyutları

Kavramsal Alt Boyutlar	Temel Boyutlar	Kavramsal Alt Boyutlar	Temel Boyutlar
Güçlendirme Takım Çalışması Yetenek Geliştirme	Katılım (Örgüt İçi Bütünleşme)	Değişim Yaratma Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme	Uyum (Dış Adaptasyon)
Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon	Tutarlılık (Örgüt İçi Bütünleşme)	Stratejik Yön Amaç ve Hedefler Vizyon	Misyon (Dış Adaptasyon)

Kaynak: Denison, 2000: 369-371.

Denison'a göre kurum kültürü; örgütün misyonu ve çevresel şartlara karşı gösterdiği uyum ile çalışanların katılımcı süreçlere dahil olması ve örgüt içi istikrarlılığın sağlanmasıyla oluşmaktadır.

KATILIM: Etkin çalışan örgütlerin çalışanlarına yetki veren, işle ilgili süreçlerini takımlar etrafında kuran ve örgütün tüm kademelerinde çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeye imkan tanıyan örgütler olduğunu ifade eden Denison'a göre; başarılı kurumsal performans elde etmek çalışanların örgüt içi süreçlere ve işlere katılım sağlamaları ve sorumluluk verilmesi ile mümkündür (Denison ve Mishra, 1995: 214). Katılımcı yönetim anlayışına sahip olan örgütler; üyelerce sahiplenilen, sorumluluk duygusu gelişmiş çalışanları olan, çalışanların örgüte bağlılığının hissedildiği organizasyonlardır (Denison, 2000: 355).

Denison Modelinde içsel bütünlüğü vurgulayan iki özellikten biri olan katılım özelliği örgütçe dayatılan bürokratik yönetim anlayışının sonucunu değil, çalışanlarca benimsenmiş ve içselleştirilmiş yönetim sistemini ifade etmektedir. Bu şekilde çalışanlar gerek mental gerek fiziksel olarak “*örgüt için ne yapabiliriz?*” sorusuyla meşgul olacaklardır (Denison, 2000: 354-355). Katılımcı süreçlerin gelişmesiyle beklenen; çalışanların yetkilendirilerek güçlendirilmesi, fikirlerini açıkça ifade etmeleri vasıtasıyla kurumsal bağlılık ve sorumlulukların gelişmesidir (Denison ve Mishra, 1989: 168; Denison ve Mishra, 1995: 214; Fey ve Denison, 2000: 7).

Katılım boyutu; güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olarak 3 bileşenden oluşmaktadır (Denison, 2000: 369).

Güçlendirme (Empowerment): Çalışanların iş süreçlerinde kendi iradeleriyle karar alabilecekleri alanların belirlenmesi, sorumluluk alanları dışında kalan alanların netliğe kavuşturulmasıdır. Böylelikle yetkilendirerek güçlendirme sağlanır. Çalışanların işleriyle bütünleşmeleri ve kendi sorumluluk alanları içerisinde hareket serbestliği sağlanır.

Takım Çalışması (Team Orientation): Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda ekip çalışmasının teşvik edildiği çalışma gruplarının kurulması ve takım üyelerinin görevlerle ilgili eşit sorumluluk hissetmeleridir. Karar alma sürecinin ve iş süreçlerinin hızlanması katılımcılığı sağlayacaktır.

Yetenek Geliştirme (*Capability Development*): Örgütün rekabette kalıcı olmak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak adına üyelerinin becerilerini artırmak amacıyla yaptığı sürekli yatırımı ifade etmektedir. Böylece rekabetin getirdiği yenilikler anlayışla karşılanır, yeni uygulamalar dirençle karşılaşmaz ve işletmeye hareket esnekliği kazandırır.

TUTARLILIK: Güçlü bir kurum kültürünü ifade eden temel değer ve sistemlerin oluşarak, belirgin bir şekilde tanımlanması ve örgüt üyelerince kabul görmesi anlamına gelen tutarlılık özelliği ile örgütsel istikrarın sağlanması ifade edilmektedir. Örgütsel davranışında tutarlılık sağlayan bir işletme farklı zamanlarda gelişen farklı senaryolara karşı benzer tutarlılıkta davranış ve tutumlar göstererek istikrarını korur (Denison, 2000: 355-356).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün değerleri, işlerin yapılma şekli, nelerin yapılıp nelerin yapılmayacağı gibi konularda içten gelen bir teşvik duygusu ile zihinsel meşguliyet yaşamaktadır. Tutarlı kültüre sahip örgütlerde çalışanlarla karşılıklı anlaşmaya dayalı, istikrarlı, bütünleştirici, içsel bir yönetim ve değerler seti oluşmaktadır (Denison, 2000: 355-356). Böylelikle çalışanlarca bilinen ve anlaşılabilir, ortak değer ve inanç sistemi oluşacaktır. Bu değerlerin oluşması koordinasyon ve eşgüdüm sağlamada diğer açıkça belirtilmiş kurallar ve düzenlemelere göre daha etkili olmakta ve örgütsel kararlılık oluşturmaktadır. Tutarlı kültüre sahip örgütler çalışanların davranışlarını etkileme ve yönlendirmede güçlü ve ayırt edilebilir değerlere sahip olurlar. Tutarlı kültüre sahip örgütlerde iş yapma şekilleri belirgindir. Çalışan davranışları istikrarlıdır. Yeni ve farklı bir durumla karşılaşıldığında nelerin yapılıp yapılmayacağı nettir. Kısacası tutarlılık; bütünleşme, koordinasyon ve denetim sağlamaktadır (Denison ve Mishra, 1989: 168; Denison ve Mishra, 1995: 215; Fey ve Denison, 2000: 7).

Bir işletmenin tutarlı olması; kurumdaki inanç, felsefe ve değerler arasında uyum olmasıyla mümkündür. Değerler net ise, sorunların belirmesi halinde uzlaşmacı tutumlar sergileniyorsa, işlerin yapılmasında koordinasyon sağlanıyorsa o işletme için tutarlı bir kurum kültüründen söz edilebilir (Denison, 2000: 355-356).

Denison Modelindeki tutarlılık boyutu; temel değerler, uzlaşma (anlaşma) ve koordinasyon olmak üzere 3 bileşenden oluşmaktadır (Denison, 2000: 369-370).

Temel Değerler (Core Values): Üyeler örgüt içerisinde kurumsal kimlik oluşmasına yardım eden bir dizi değerler setini paylaşırlar. Değerler seti genellikle kuruluş aşamasında kurucular tarafından belirlenir ve arzu edilen değerler yöneticiler vasıtasıyla çalışanlara aktarılır. Böylelikle örgütte yerleşmesi ve yeni üyelere aktarılması sağlanır. Değerler örgütün tüm fonksiyonları üzerinde belirleyici nitelikte olup, çalışanlar için birleştiricidir.

Uzlaşma (Agreement): Üyelerin kritik konularda anlaşılabilir, uzlaşılabilir derecesidir. Çalışanlar zor ve çatışma içeren problemlerle karşılaştıklarında düşünce ve eylem birliği içerisinde hareket ettiklerinde işletme istikrar kazanacaktır.

Koordinasyon ve Bütünleşme (Coordination and Integration): Örgütün farklı fonksiyonları ve birimlerinin ortak hedefleri başarmak üzere bir arada ve uyum içerisinde çalışmasıdır. İşlerin yapılması esnasında alt ve üst bölümler arasındaki organizasyonel sınırlar karışmaz, uyum ve beraber hareket etme söz konusudur.

UYUM: Örgütün faaliyet gösterdiği iş çevresinin taleplerini karşılayabilme ve çevresel şartlara adapte olma konusundaki yeteneğini ifade eder. Çevreye adaptasyon süreci çevreden gelen sinyallerin algılanması ve yorumlanmasıyla hareket kazanır. Çevreden gelen değişim sinyallerinin ve paydaş taleplerinin değer kazanması, bu sinyallerin ve taleplerin yerine getirilmesini sağlayacak şekilde bir içsel bütünlüğün sağlanmış olmasını gerektirir (Denison, 2000: 356). Bunun yanında bir örgüt içsel bütünlüğünü sağlamış ve iyi derecede entegrasyona sahip olabilir. Fakat bu durum çevresel şartlara ve değişime kolay uyum sağlanacağını göstermeyebilir.

Uyumlu kültüre sahip işletmeler müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verir, hatalarından öğrenir ve değişim yaratmak için yeteri kadar yeteneğe ve deneyime sahiptir. Müşteri ihtiyaçlarına ve çevrenin taleplerine hızlı yanıt verip karşılayan, değişim konusunda esnek davranabilen işletmeler rekabet avantajı elde eder, pazar paylarını korur ve satışlarını artırabilirler (Denison ve Mishra, 1989: 169; Fey ve Denison, 2000: 7-8).

İşletmelerin dış çevreye uyumu 3 evreden oluşmaktadır. İlki; dış çevreyi algılama ve isteklere tepki vermektir. İkincisi; iç müşterilerin isteklerini birim ya da seviye gözetmeden yanıtlayabilmektir. Sonuncusu ise; yeniden yapılanma halinde iç-

dış çevreye adapte olmak için gereken davranış ve süreçler ile yeniden yapılanma kapasitesinin yaratılmasıdır (Akgöz, 2013: 63).

Denison Modelindeki uyum boyutu; değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme olmak üzere 3 bileşenden oluşmaktadır (Denison, 2000: 370).

Değişim Yaratma (*Creating Change*): Örgütün değişen ihtiyaçları karşılamak üzere yaratıcı çözüm yolları ve uyum yaratma yeteneğidir. Etkin bir değişim süreci; iş çevresini okuyabilmeyi, ihtiyaçlara çabuk cevap verebilmeyi ve gelecekteki değişimleri tahmin edip adapte olabilmeyi gerektirir. Bu sebeple yeni fikirler üyelerce olumlu karşılanmalı ve yeni yaklaşımlara karşı istek oluşmalıdır. Değişim yaratma örgütsel yeniliğin bir parçasıdır.

Müşteri Odaklılık (*Customer Focus*): İşletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin beklenti, istek ve taleplerini karşılama, onları memnun etmek üzere gösterdiği çabalarıdır.

Örgütsel Öğrenme (*Organizational Learning*): Örgütler çevreden aldıkları mesajları çevirir ve yenilik yaratma, bilgi edinme ve örgütsel yetenekleri artırmak amacıyla yorumlar. Örgütsel öğrenme başarısızlıklardan ders alma anlamına gelmektedir. Karşılaşılan hatalarda suçlu aramak yerine öğrenilecek ve ders alınacak konular belirlenmelidir.

MİSYON: Denison misyon boyutunu modelin en önemli kültürel boyutu olarak ifade etmiştir. Misyon bir kurumun varlık sebebidir. Ayrıca örgütler için uzun süreli bir yön tanımlamasıdır ve “*ne yaptığımızı ve nereye gittiğimizi biliyor muyuz?*” sorusunun cevabıdır. Bu sorunun yanıtı olarak nereye gittiğinin bilincinde olmayan örgütlerin kendilerini belirledikleri amaç ve hedeflerin çok uzağında bulmaları olasıdır. Başarılı örgütler kurumsal amaçlarını ve stratejik hedeflerini net olarak belirleyen ve bu amaçla çaba sarf eden örgütlerdir (Denison, 2000: 356-357). Fakat misyonun belirlenmesi tek başına yeterli bir olgu değildir. Örgütün gelecekte kendini nerede ve nasıl görmek istediği sorusu çerçevesinde bir vizyon belirlemesi gerekir. Misyon boyutunun kuvvetli olduğu örgütlerde kurumsal amaç ve hedefler, stratejik yön ve vizyon açık ve belirgindir. Örgütün bulunduğu yer ile varmak istediği yer arasındaki çabalarının tümü kurum kültürünü gösterir (Denison ve Mishra, 1989: 169; Denison ve Mishra, 1995: 216; Fey ve Denison, 2000: 8).

Denison Modelindeki misyon boyutu; stratejik yön, örgütsel amaç ve hedefler ve vizyon olmak üzere 3 bileşenden oluşmaktadır (Denison, 2000: 371).

Stratejik Yön (*Strategic Direction and Intent*): Çizilen vizyonun gerçekleştirilmesi için belirlenmiş yüksek önceliklerdir. Açık stratejik hedefler aynı zamanda kurumsal hedefleri içermektedir. Bu hedefler kurumun sektörde yer edinmesine çalışanların ne şekilde katkı yapabileceklerini açıklığa kavuşturur. Örgütsel strateji ve amaçların realize edilmesi, bu strateji ve amaçların net ve açık bir şekilde belirlenmesi ve üyelere ulaştırılıp kabul görmesiyle başlamaktadır.

Örgütsel Amaç ve Hedefler (*Goals and Objectives*): Örgütün amaç ve öncelikleri, belirlenen vizyon ve stratejiler ile uyumlu ve bağlantılı olmalıdır. Bu suretle çalışanlara yaptıkları işin örgütün vizyonu ve misyonu ile uyumlu olduğunu gösteren açık bir yol sunulmalıdır.

Vizyon (*Vision*): Vizyon; amaçlarımız ölçüsünde sonuç olarak ne başarmaya çalıştığımız, gelecekte nerede olmak istediğinizdir. Örgüt uzak gelecekte nerede olmak istediği ile ilgili anlamlı ve net belirlenmiş hedefleri çalışanları ile paylaşmalıdır. Bu kapsamda örgütün sahip olduğu temel değer ve varsayımlar çalışanların kalplerinde ve zihinlerinde somutlaştırılarak, örgütün ve çalışanların yönlerini bulmalarına yardımcı olur.

5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜLMESİ

Kurum kültürü ölçülmesi oldukça zor bir konu olmasının yanında ölçüm teknikleri ile ilgili tartışmaların halen daha sürdüğü bir alandır. Organizasyonların bilinç altı olarak kabul edilen kurum kültürünün ölçülmesi bilinç altını ortaya koymaya yönelik ölçümsel yaklaşımların temelde yer alan varsayımları tam olarak ortaya koyamaması sebebiyle yapısal ve işlevsel zorluklar içermektedir. Çünkü kurum kültürünün tam olarak ölçülmesi ve anlaşılması örgütlerin bilinçlerinin temelinde ve en derininde uzanan temel varsayımların ölçülmesi ve anlaşılması anlamına gelmektedir (Schein, 1992: 161). Derinlerde yer alan varsayımlar ve örgütsel bilinç altı sosyal süreçlerle örgüt üyelerinin zihinlerine ve bilinçlerine yer etmiş durumdadır.

Kurum kültürü ölçümü tartışmalarının temelinde en başta kurum kültürünün organizasyonun kendisi mi olduğu yoksa örgütsel davranışın bir sonucu olarak mı karşılık bulduğu şeklindeki teorik yaklaşım farklılığı yer almaktadır (Güleç, 2011: 103). Fey ve Denison (2003: 688) temel varsayımların örgütsel uygulamalarla sonuçlanarak örgütsel davranış şeklinde açığa çıktığını, bu sebeple örgütsel davranış şekillerini incelemenin kültürel eğilimleri tespit etmek için yeterli olduğunu ifade etmişlerdir.

Kurum kültürünün ölçülmesi ile ilgili sosyal bilimler alanında geliştirilen birçok yaklaşımda birbirinden farklı tanım, kavram ve metotların kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar aynı zamanda birbirinden farklı boyutlar, değişkenler, yöntem ve analiz teknikleri içermektedir. Buna sebep olarak, kurum kültürüne ilgi duyan farklı disiplinlerdeki araştırmacıların kültürü ölçmek üzere kendi alanlarına özgü yaklaşımları, paradigmaları, yöntem ve teknikleri kurum kültürü alanına taşıdıklarını söylemek mümkündür (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991: 491; Aluko, 2003: 165; Şişman, 2007: 117; Kılıç, 2010: 52).

Kurum kültürü üzerine yapılmış farklı yaklaşımları inceleyen Cameron ve Quinn (2006: 145) bu araştırmaların kültürün tam anlamıyla nasıl tanımlandığı, nasıl ölçüldüğü ve kültürü sembolize eden (karakterize eden) başlıklar etrafında toplandığını ifade ederek, *tanımsal*, *ölçümsel* ve *boyutsal* yaklaşımlar olarak 3 grupta incelemenin faydalı olacağını belirtmiştir.

Bu çalışmada kurum kültürü ölçüm yöntemleri Cameron ve Quinn'in üstte belirtilen ayrımı ölçüsünde ele alınacaktır.

5.1. TANIMSAL YAKLAŞIM

Tanımsal yaklaşım kurum kültürünü kültürü inceleyen antropoloji ve sosyoloji bilimlerindeki işlevsel ve semiyotik (işaret, simge ve sembolleri yorumlayıcı) perspektifler ile ele almaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 146).

Kültüre nasıl yaklaşıldığının temel kabul edildiği ve her iki bilim dalının kültürü araştırma odağına nasıl aldıkları, araştırmacının konumu, gözlem türü, kullanılan değişkenler ve kültüre dair temel varsayımları ile değerlendirilmesi Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Kurum Kültürünün Disiplinsel Temelleri

	Antropolojik Temel	Sosyolojik Temel	
<i>İşlevsel Yaklaşım</i>	Varsayım	Örgütlerin kendisi kültürdür.	Örgütler kültüre sahiptir.
	Odak	Toplu (kolektif) davranış	Toplu (kolektif) davranış
	Araştırmacı	Analist tarafsızdır (diagnostik)	Analist tarafsızdır (diagnostik)
	Gözlem	Objektif unsurlar	Objektif unsurlar
	Değişken	Bağımlı (kültürü kendisi olarak ele almak)	Bağımsız (kültür diğer çıktıları tahmin eder ve etkiler)
<i>Semiyotik Yaklaşım</i>	Varsayım	Örgütlerin kendisi kültürdür.	Örgütler kültüre sahiptir.
	Odak	Bireysel bilişe dayanır	Bireysel bilişe dayanır
	Araştırmacı	İçsel bakış (native), tarafsız değil	İçeriden (native), tarafsız değil
	Gözlem	Katılımcı	Katılımcı
	Değişken	Bağımlı (kültürü kendisi olarak ele almak)	Bağımsız (kültür diğer çıktıları tahmin eder ve etkiler)

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006: 146.

İşlevsel yaklaşım geleneğinde kültüre bütünsel ve kolektif bir bakış açısı getirilmekle birlikte, kültür kurumsal sosyal sistemlerin dışı vurumu kabul edilir. Böylelikle grup, örgüt veya toplum bütün olarak ele alınırken kültürün uygulama, inanç ve değerleri gibi temel özelliklerinin topluluğa yerleşmesi önem kazanmaktadır. İşlevsel yaklaşım topluluk dışından bakış açısına sahip analizcinin ana rolü üstlendiği ve analizci tarafından örgütsel olguların analiz edilerek anlamlandırıldığı yaklaşımdır (Sackmann, 1992: 140; Schultz ve Hatch, 1996: 538; Kılıç, 2010: 52).

Semiyotik yaklaşım geleneğinde kültür kişilerin zihninde yer alır ve analizlerde örgüt içinden (native) bakış açısı değer kazanır. Semiyotik yaklaşım geleneği içeriden üretilen verileri merkeze alan bir yaklaşımdır (Cameron ve Quinn, 2006: 147). Analizcinin içeriden bakış açısı kazanarak önseziler geliştirmesi ve gözlemlediği kültüre ilişkin sembolize edici temalar, imgeler ve metaforlar ortaya koyması esastır (Kılıç, 2010: 53). Araştırma temelinde kültüre dair anlamların ortaya çıkarılması ve örgütte anlamların ne şekilde birleştirildiğinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu şekilde analizci içeriden gelen yorumları özümseyerek kültürü hisseder ve içeridekilerin bakış açısını kazanır (Cameron ve Quinn, 2006: 147). Böylelikle analizcinin önsezi yeteneği ile anlamları birleştirerek yorumlama kabiliyeti araştırmanın yönü bakımından önemli hale gelmektedir (Schulz ve Hatch, 1996: 538).

İki yaklaşımın ayrıldığı bir diğer durum kurumsal çıktılarının üzerinde kurum kültürünün yeri üzerinedir. Kurum kültürünün ölçülüp değiştirilebileceğini ifade eden işlevsel yaklaşım aynı zamanda kültürün etkililik gibi kurumsal çıktılarının göstergesi olduğunu belirtmektedir. Semiyotik yaklaşımda kültür haricinde örgütte başka bir olgunun varlığı söz konusu olmadığından kültür her şeyden bağımsız kendi başına açıklanması gereken bir olgudur (Cameron ve Quinn, 2006: 147).

Sonuç itibarıyla işlevsel yaklaşım ve semiyotik yaklaşım paradigmalarının kültürü ele alış yaklaşımlarının birbirinden net olarak ayrıldığını ifade etmek mümkündür. Bu sebeple kurum kültürü çalışmalarında kullanılacak yaklaşıma karar verilmesi araştırmanın gidişatını ve olası sonuçlarını etkileyebilir. Çünkü seçilecek veri toplama yöntemi, araştırma konusunun belirlenmesi, araştırmacının beklentisi, kullanılacak analiz yöntemi ve kavramsal çerçeve arasında kurulacak bağlantı gibi bir çok faktöre saha çalışmasından önce karar verilmesi gerekebilir.

5.2. ÖLÇÜMSSEL YAKLAŞIM

Kurum kültürünü terimsel bir ifade olarak ele almak kurumların kültürünü bireylerin kişisel kültürüne dair değerler, tercihler ve eğilimlerinden, ayrıca bir ulusun ya da medeniyetin dil, norm ve felsefelerinden (toplumsal kültür) ayırmaya yardımcı olur. Kurumlarda elbette farklı alt kültürler ile çoklu ilişkisi bulunan, benzersiz alt kültürler bulunabilir. Örneğin pazarlama biriminin alt kültürü mühendislik biriminin kültüründen algısal olarak farklılık gösterebilir ya da sendikalaşmış bir alt kültür üst yönetimin alt kültürlerinden farklı görünebilir. Bununla beraber kurum kültürü holograma benzetilebilir (Cameron ve Quinn, 2006: 147). Holografik görüntüdeki her ayrı öğede belirli unsurları diğerlerinden ayıran benzersiz bilgiler vardır. Bu öğeler bütün görüntünün çoğaltılabileceği ortak bilgileri de içerir. Bu bağlamda her bir alt kültürün her ne kadar eşsiz unsurlara sahip olsa da ortak kültürel yapıdan tipik özellikler taşıdığını söylemek mümkündür. Kurum kültürünün değerlendirilmesi kapsayıcı öğelerin ölçümün odağı haline gelmesi anlamını taşıırken, bu şekilde yapılan ölçümde kültüre dair örgütsel analiz düzeyi değerlendirmenin niyetlenen hedefidir (Cameron ve Quinn, 2006: 147-148).

Kültürün komplike yapısına dair bir ölçüm söz konusu olduğunda bu ölçümlerin emik / etik yaklaşım ve nitel / nicel ölçüm yaklaşımı çerçevesinde ele alındığı görülmektedir.

5.2.1. Emik ve Etik Yaklaşım

Kurum kültürünün ölçümündeki tanımsal yaklaşım konuya öz teşkil eden kısım itibarıyla ölçümsel yaklaşımla benzerlik göstermektedir. Kültürün kurumun sahip olduğu bir fenomen mi yoksa kök metafor mu olduğu yönündeki tartışmalar emik ve etik ölçüm yaklaşımının özünü oluşturmaktadır. Emik (*idiographic*) yaklaşım içeriden ve özgün bir bakış açısını tümevarımcı bir yaklaşımla ele alırken, etik (*nomothetic*) yaklaşım nesnel bir bakış açısını tümdengelimci bir yaklaşımla ele alır. Kurum kültürü çalışmalarında kullanılacak yöntemin seçimi etrafında gerçekleşen tartışmaların özünde bu ayrım vardır.

Emik (İdiographic) Yaklaşım: Holistik yaklaşım olarak da geçmektedir. Örgüt kültürün kendisidir. Bu sebeple bütün ile parçaların ayrılmadan birlikte görüldüğü bir paradigmaya dayanır. Analizci kültüre dahil olur ve katılımcıların derin gözlemini yaparak bir bakıma örgütün üyesi gibi hareket eder (Danışman ve Özgen, 2003: 97-98). Bütünü oluşturan öğelerin ayrılarak incelenmesi kültüre sınırlı bir anlam sunacağı ve biçimsiz bir yapı ortaya çıkaracağı sebebiyle eleştirilmektedir. Kültürü oluşturan ve karşılıklı etkileşimlere sahip parçaların kapsamlı bir kültür analizine imkan tanıyacağı ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 148; Trice ve Bayer, 1984: 653).

Etik (Nomothetic) Yaklaşım: Kültür ölçümüne dair verilerin genellenerek yorumlanmasına dayanan paradigmadır. Analizci dışarıdan bir gözle ölçüm ve değerlendirme yapar. Pozitivist bilim okulunun yöntemlerine göre yapılan ölçümlerde analizcinin objektif gözlemleri ve tarafsız izlenimleri önemlidir. Kuramsal temelli çıkarımların test edilmesi söz konusu olduğundan kuruma dair düşünce ve faaliyetlerin analizcinin araştırma sorularına ne denli uyduğu test edilir. Kuramsal temelli olması genelleme için imkan tanırken, kurumsal karşılaştırma yapmak mümkün olur (Danışman ve Özgen, 2003: 96-97). Kurum kültürü, kontrol edilebilir örgütsel bir değişkendir. Kurum kültürünü kurumsal etkililik üzerinde

fonksiyonel bir etkiye sahip olduğunu düşünenler için kültür kalıplaşmış bir grup davranışı özelliği taşımaktadır. Araştırmacının dışarıdan olmasıyla içeride gözden kaçan ya da ihmal edilebilecek olayları tespitine imkan sağlanması bir avantaj olurken, araştırmacının perspektifini dayatmasıyla anlamın kaçırılacağına dair eleştirilere sahiptir. Bunun dışında kurumsal davranışı araştırmacının daha önceden zihninde oluşturması ölçüme araştırmacının zihnindeki kültürün egemen olabileceği yanlıgısını ortaya çıkarmaktadır (Lewis, 1996a: 14; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 439).

5.2.2. Nitel ve Nicel Yaklaşım

Kurum kültürü ölçümünde kullanılacak nitel ya da nicel araştırma yöntemi konusundaki görüşlerin temeli esasen paradigma farklılıklarına dayanmaktadır. Yapılandırılmış görüşmeler ve anket gibi ölçüm araçlarını kurum kültürü çalışmaları için uygun gören pozitivist paradigmaya karşın, yorumcu paradigma yapılandırılmamış görüşmeler, doğrudan gözlemler, belgelerin incelenmesi gibi ölçüm araçlarının kullanılmasını tavsiye etmektedir (Kılıç, 2010: 55; Terzi, 2000: 18). Bu bağlamda alandaki hakim çalışmalardan birine sahip olan Schein'in kültürün nitel yöntemlerle ölçülmesi gerektiğini savunurken, diğer bir alan araştırmacısı Hofstede'in nicel yöntemlerin kullanılabileceği konusundaki görüşü ölçüm yöntemleri konusunda bir uzlaşa sağlanamadığını göstermektedir.

Tablo 11. Kurum Kültürü Ölçümünde Nitel ve Nicel Yöntem Karşılaştırması

Nitel	Nicel
Sosyal olguların doğasını bulmayı amaçlar	Nedensellik varsayımı altında doğrulama amaçlar
Keşifsel-tanımlayıcı, tekil bakış açısı	Sebeup-sonuç, karşılaştırmalı analitik bakış
Araştırmacı ölçüm aletidir	Ölçüm aleti araştırmacı ve denekler arasında aracıdır
Karmaşık, masraflı, zaman alıcı	Kısa süreli, karmaşık değil, az masraflı
Genellemeye imkan vermez	Genelleme ve karşılaştırma imkanı verir
Kişi ya da grup bazında kalabilir	Daha çok kişinin verilerini kapsar
Veriler genelde sözeldir	Veriler genelde yazılıdır
Yoruma dayalıdır	İstatistiksel analiz hakimdir
Çıkarımsal bakış açısı içerir	İki topluluğun benzerliği test edilir
	İstatistikî anlamlılık farkın tesadüfî olmadığını belirtir
	Somut görüş sağlar
	Çoklu kültürlerin varlığı halinde anlamlılık artar

Kaynak: Danışman ve Özgen, 2003: 92-96; Lau ve Ngo, 1996: 472; Duncan, 1989: 230; Morgan ve Smircich, 1980: 499; Park, Ribiere ve Schulte, 2004: 108.

Kültürü oluşturan bazı özelliklerin incelenmesinde nicel yöntemlerin kullanılması mümkün olmazken, bazı araştırmalar inançlar, değerler, normlar ve uygulamalar gibi bazı yönlerin ölçümünde nicel yöntem ve tekniklerin kullanılabilmesini göstermiştir. Bazı kültür çalışmalarında bu sebeple kültürün bütün olarak incelenmesi yerine parçalar özelinde yoğunlaşıldığı görülmektedir (Kılıç, 2010: 55-56). Kültürü bütün olarak incelemenin ve açıklamanın zorluğunun nicel yöntem benimseyen araştırmacıları daha çok inanç, değer, norm, uygulamalar ve davranışlar gibi öz değerleri incelerken anket, kültür profili, kültür envanteri gibi ölçüm araçlarının kullanımına yönlendirdiği ve bu şekilde toplanan verilerin çeşitli istatistiki analizlerle çözümlenebilmesinin kolaylık sağladığı ifade edilebilir. Bu yöntem ve teknikler ayrıca genelleme yapmaya ya da gruplar, alt gruplar ve kurumlar arasında karşılaştırma yapmaya imkan vermektedir (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Lewis, 1996b: 14; Şişman, 2007).

Kurum kültürü çalışmalarında önceden geliştirilmiş modeller kapsamında anket kullanılmasına oldukça sık karşılaşılmaktadır. Anket çalışmaları daha çok kişinin incelenmesi ve başka departmanlara, kurumlara uygulanabilmesi ve karşılaştırma imkanı vermesi açısından avantajlar sağlamaktadır. Analiz sonuçları genelleme yapmaya elverişlidir (Lau ve Ngo, 1996: 472). Fakat anket yönteminin kurum kültürünün görünmeyen kısmı olan, derinlerde yer alan varsayım ve inançların ölçümünde kısıtlara sahip olduğu sıklıkla tartışılmaktadır. Bu kısıt araştırmacıları daha çok durumsal karakter taşıyan orta düzey kültürel özellikleri incelemeye yönlendirirken kültürün asıl çekirdek gücü olan inanç ve varsayımların gözden kaçırılmasına neden olabilir (Kılıç, 2010: 56).

Cameron ve Quinn (2006: 148) bu durumu kültürün derin değerlerinin kurumdaki örgütsel iklimi yansıtan yüzeysel özelliklerle karıştırlmasına müsait olması şeklinde ifade etmiştir. Kültürün derinlerinde yer alan inanç ve varsayımların farkında olunmaması tam anlamıyla bir kültür analizi yapmanın zorluğunu artırmaktadır ve bu sebeple kültür denildiğinde sadece o esnada algılanan örgüt iklimi ya da kültürün öykü, efsane, artifaktlar gibi özellikleri akla gelebilmektedir. Kurum çalışanlarının kültürün temel özelliklerinin bilincinde olmaması çoğu durumda kültür ölçümlerinin tekrarlanmasını gerektirebilir. Kültürün derin anlamına

erişilmesi ve detaylı analizler yapılması bu sebeple uzun zaman alabilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 149).

İnançlar ve varsayımlar kültürün derinlerdeki gücü olmakla beraber içselleşmiş normatif değerlerdir ve örgüt genelinde paylaşıldıkça kurum kültürü ya da değer sistemi oluşur. Dolayısıyla kurum kültürünü tam anlamıyla analiz etmenin yolu inanç ve varsayımların ortaya çıkarılmasından geçmektedir (O'Reilly vd., 1991: 492).

Nitel yöntemlerin eleştirildiği bir konu güvenilirlik ve genelleştirmedir. Ayrıca kurum kültürünün örgütsel performans ve örgütsel etkililik ile ilişkisini inceleyen karşılaştırmalı sorulara cevap verememesi eleştirilmektedir. Araştırmacının kültürü incelenen örgüte mensup olmaması nedeniyle gerçek bir etnoğrafik analizin objektif olarak yapılamayacağı düşünülmektedir. Bir grubun ya da kurumun yaşayış tarzı ile ilgili uzun süreli gözlemler yapılmasını gerektiren etnoğrafik analiz yöntemleri ile elde edilen sonuçların diğer kurumlara uyarlanabilmesi çok zordur (Hofstede, 1994: 183; Denison ve Spreitzer, 1991: 7).

Her iki araştırma yöntemi değerlendirildiğinde kültürün hangi derinlik düzeyinin ortaya konulmak istendiğine bağlı olarak araştırma yönteminin tercih edilmesi en makul seçenek olarak görünmektedir. Buna rağmen son yıllarda çoklu metotların kullanılmaya başlandığı ve alandaki hakim görüşün iki yöntemin birbirinin tamamlayıcısı olduğu yönünde geliştiğini belirtmek mümkündür. Bununla beraber kültür ile örgütsel etkililik ilişkisi araştıran çalışmalarda nicel araştırma tekniklerinin ağırlıklı kullanılması tavsiye edilmektedir.

5.3. BOYUTSAL YAKLAŞIM

Bir çok disiplinde olduğu gibi kurum kültürü alanında da ölçümün anlamlı ve karşılaştırılabilir sonuçlar vermesi ölçülebilir değişkenler kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Kültürel özelliklere dair farklılıklar ve benzerlikler bu sayede ortaya konularak karşılaştırmalar yapılabilir. Literatürdeki çalışmalarda kurum kültürüne dair ölçülebilir değişken kullanımının bir çok araştırmada boyutsal yaklaşımlar vasıtasıyla gerçekleştiği, boyutların kültürle ilgili genel duruma ulaşmak için bir araç olarak kullanıldığı ifade edilebilir (Cameron ve Quinn, 2006: 150).

Kurum kültürü çalışmalarında kurum kültürünü temsil etmek üzere çok sayıda farklı değişkenin kullanıldığı görülmektedir. Bu değişkenler bazen model geliştirmek üzere yapılan çalışmalardan türeyebildiği gibi bazen boyutsal yaklaşımların ölçümlere konu olmasıyla belirmiştir. Örneğin bazı çalışmalarda toplumsal kültürle ilgisi ortaya koyularak geliştirilen boyutlar kurumlardaki karşılıkları itibarıyla ölçümlere dahil edilirken, bazı çalışmalarda farklı kültürel özelliklerin kurumsal karşılıkları değişken olarak seçilmiştir.

Bir çok çalışmada aşağıda verilen boyutsal özelliklerden bazılarına kurum kültürü modeli şeklinde yer verildiği görülebilir. Çünkü bu bölümde kültürün ölçümüne boyutsal yaklaşım olarak belirtilen kültürel özellikler bazı kaynaklarda ölçüm yaklaşımları olarak değil, kurum kültürünü tasvir etmek üzere kullanılan boyutsal özellikler olarak ele alınmaktadır. Fakat ölçüm amacıyla getirilen ayırım neticesinde söz konusu yaklaşımlara bu çalışmada sadece ölçümlerde kullanılan boyutsal yaklaşımlar olarak yer verilecektir. Bu bağlamda oluşturulan Tablo 12 kurum kültürünü boyutsal olarak inceleyen bazı yaklaşımları göstermektedir.

Tablo 12. Kurum Kültürü Ölçümünde Kullanılan Boyutsal Yaklaşımlar

Araştırmacı	Kültürel Boyutlar
Peters ve Waterman (1982)	Belirsizlik ve çatışmayı yönetme tarzı, eylemlilik, müşterilere yakınlık, özerklik-girişimcilik, çalışanlara verilen değer, değerlerle yönetim, örgütsel yapıda yalınlık, kontrol şekli.
Robbins (1987)	Bireysel inisiyatif, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına karşı gösterilen tolerans, iletişim modelleri.
Trompenaars (1994)	Evensellik-özelliği, bireysellik-toplumsallık, tepkisizlik-duygusallık, kesinlik-dağınıklık, başarmak-atıfta bulunmak, zaman yönlendirme, çevreyle ilişki.
Hofstede (1997)	Erillik-dişlilik, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, Konfüçyüs dinamizmi, heveslilik-kısıtlılık.
Harvey ve Brown (2001)	Bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, performans göstergeleri, risk kabullenme derecesi.
Robbins ve Langton (2001)	Detaylara gösterilen özen, sonuç odaklılık, insan odaklılık, takım odaklılık, agresiflik, istikrar, yenilikçilik ve risk alma
Cameron ve Quinn (2006)	Örgütün hakim karakteri ya da neye benzediği, liderlik tarzı, çalışanların yönetilme tarzı (iş çevresinin karakteristiği), kurumu birbirine bağlayan mekanizmalar, kurumsal stratejiyi gösteren vurgular, ödül, başarı, zaferler sistemi.

Farklı yaklaşımlarda ele alınan boyutlar içerisinde kültürün gücü, uyumu ve tipinin öne çıkan özellikler olduğu ifade edilebilir. Kültürün gücü ile kurum üyeleri üzerinde etkili olan baskın kültürel özelliğe, uyum ile birimler arası kültürün benzerlik ya da farklılık göstermesine, tip ile kurumun öne çıkan benzersiz ve özgün

kültür türüne atıf yapılmaktadır. Cameron ve Quinn (2006: 151) boyutlarla ilgili verilecek cevapların kurum üyelerince kültürün nasıl algılandığı hakkında bilgi verebileceği ve kültürün derinlerinde uzanan gizli değerleri ortaya koyabileceğini ileri sürmüştür. Boyutların ayrıca kurumsal açıdan genel olarak sorumluluk alanları, odaklanma, g dağılımını gibi yönetimsel olguları yansıttığı görülmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL PERFORMANS VE FİNANSAL PERFORMANSIN BELİRLEYİCİLERİ

1. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI

İngilizce “*performance*” kelimesinin kökünden Türkçeye performans olarak yerleşen kelime Türkçe sözlüklerde; yapma, becerme, kapasite, yetenek gibi bir çok farklı kavram ile beraber açıklanmaktadır. T.D.K. Güncel Türkçe Sözlüğünde ise performans “*başarım*” olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Birbirinden farklı fakat faaliyet ve çalışmayı vurgulayan bir çok kavram ile ilişkili olarak ortak bir anlama sahip olduğu görülen performans kavramı için; “önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirme seviyesi ve önceden planlanan amaçların faaliyetler sonucunda nitel-nicel olarak değerlendirilmesi” şeklinde genel bir açıklama getirmek mümkündür (Bayrakdaroğlu, 2009: 17; Tek ve Gümüş, 2006: 8; Sertkaya, Güntürkün ve Pulak, 2006: 18). Bu bağlamda bir olgunun bir konuda, belirli bir zaman içinde, belirlenmiş bir hedefle alakalı olarak sonuçlar üretme yeteneği performans olarak ifade edilebilir (Erdil ve Kalkan, 2005: 105).

Performans yönetiminde performans kavramı ile genel olarak üç boyuttan söz edilmektedir. Bunlar *etkililik (effectiveness)*, *etkinlik (efficiency)* ve *verimlilik (productivity)*dir. Bazı kaynaklarda bu kavramların zaman zaman birbirinin yerine zaman zaman da performans kavramı yerine kullanıldığı görülmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 1). İşletme performansının tam olarak anlaşılabilmesi için bu üç kavramın ayırt edilmesi gerekmektedir.

Etkililik işletmelerin gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda, kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmek suretiyle belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma düzeyi olarak ifade edilebilir (Horngren, Foster, Datar, Rajan, Ittner ve Baldwin, 2010: 789; Taşdelen, 2017: 42). İşletmenin istediği sonuçlara ulaşma düzeyini ifade eden etkililik ile elde edilen sonucun fiziksel değerlerle ifade edilen çıktılardan farklı bir

anlam taşıdığı vurgulanır. İşletmelerin birden çok amaca sahip olması ise hangi amaca göre etkililiğin belirleneceği sorusunu ortaya çıkarmaktadır (Ak, 2017: 32). Örneğin mal üreten işletmeler için üretim etkililiği ve ekonomik etkililik kavramları bu bağlamda önemlidir.

$$a) \text{ Üretim Etkililiği} = \text{Gerçekleşen Üretim} / \text{Planlanan (Beklenen) Üretim}$$

$$b) \text{ Ekonomik Etkililik} = \text{Gerçekleşen Kâr} / \text{Beklenen Kâr}$$

şeklinde ifade edilebilir. Buna göre gerçekleşen fiilî çıktı miktarının 95 birim, hedeflenenin 100 birim olması işletmenin üretim etkililiğinin %95 olması anlamına gelir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

Etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme vb. girdilerin amaçlar doğrultusunda hangi yeterlilikte kullanıldığını gösteren değerlendirme ölçütüdür. Bu şekilde işletme için üretim faktörlerinin ya da bizzat üretimin kendisi için önceden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilme düzeyidir. Etkililik ile gerçekleşen (fiilî) performans ile önceden belirlenmiş standart (olması gereken) performans karşılaştırılır ve fiilî performansın olması gereken performansa yaklaşma düzeyi belirlenir.

$$\text{Etkinlik} = \text{Standart Performans} / \text{Gerçekleşen (Fiilî) Performans}$$

şeklinde ifade edilir. Örneğin; bir işin yapılması için gereken standart süre 2 saat ise ve uygulamada bu iş 3 saatte gerçekleşiyorsa, etkinlik = $2/3 = 0,66$ 'dır. Etkinlik oranının 1'den küçük olması faaliyetin arzu edilen ölçüde gerçekleşmediğini gösterir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

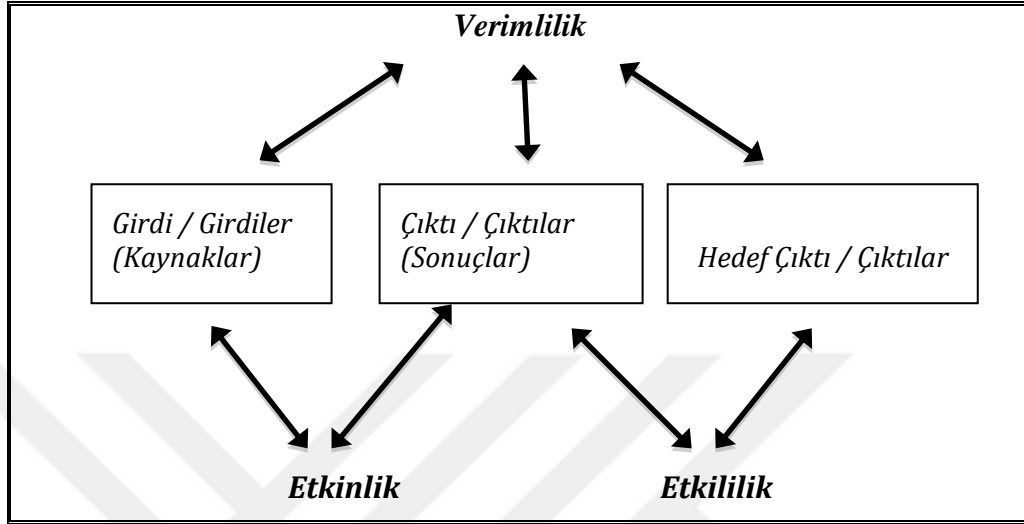
Verimlilik ile girdi olarak kullanılan kaynaklar ve elde edilen çıktılar arasındaki ilişki kastedilir ve kaynakların en iyi şekilde değerlendirilerek üretim yapılması anlamına gelir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 85-99; Prokopenko, 2005: 19, akt. Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

şeklinde hesaplanır. Verimlilik; oransal olarak nicel (miktar) ve değer yönüyle ölçülebilir. Verimlilik tanımında sadece çıktı ve girdi oranlamasından bahsedilirken kaliteden bahsedilmemektedir. Bu yönüyle çıktıların kalitesi sağlanmadan ulaşılabilecek

verimliliğin anlam ifade etmeyeceği şeklinde eleştiriler almaktadır (Akal, 2005: 48-49; Yükçü ve Atağan, 2009: 7). Şekil 10 etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları arasındaki ilişkiyi işletme amaçları, girdi ve çıktı boyutlarıyla incelemektedir.

Şekil 10. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları Arasındaki İlişki



Kaynak: Büyükkılıç, 2004: 42.

Kavramlar incelendiğinde birbirine anlam olarak benzemesine rağmen aralarında bir ayrım olduğu söylenebilir. Örneğin bir işletme etkin çalışsa dahi etkili çalışmayabilir veya etkin olmadığı gibi etkili olmayabilir. İşletmelerin amacı bütün faaliyetlerinde etkililiği sağlamaktır (Ak, 2017: 32). Etkinlik, etkililik hedefinde bir aşama sayılmaktadır. Verimlilik ile teknik bir sonuçtan bahsedilirken, en az kaynak ile en çok çıktının üretilmesi hedeflenir. Etkinlik ile doğru işler yapılırken, verimlilik ile işler doğru yapılır (Yükçü ve Atağan, 2009: 7-8).

İşletmeler kuruluş amaçları doğrultusunda hedefler belirleyen ve bu hedeflere bağlı kalarak faaliyet gösteren iktisadî birimlerdir. İşletmeler kurulurken belirli bir mal veya hizmeti üretmek, istihdamı sürekli kılmak, satışları artırmak ya da işletmenin büyümesini sağlamak, kârlılığını artırmak ve sürekli kılmak, işletme değerini artırmak, pazar payını artırmak gibi bir çok amaç belirleyebilir. Bu yüzden işletme amaçları genel anlamda sosyal ve ekonomik olmak üzere sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 21-22). İşletmelerin ekonomik amaçları *değer* yaratmak üzerine belirlenmektedir. Bu değer yatırımcılar için işletmeye tahsis edilen yatırım tutarına karşılık ek bir değerdir ve işletme bu değeri (fazlalığı) meydana getirmek yani faaliyetleri ile kazanmak zorundadır. Aksi halde işletmeler ekonomik birim olmaktan çıkarlar (Okka, 2010: 9).

En genel tanımıyla işletme performansı işletme amaçlarının yerine getirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2005: 1). Ulaşılabilir, gerçekçi ve tüm çalışanlarca benimsenmiş hedefler işletmelerin ekonomik başarı sağlamasında önemli bir yer tutar. Amaç ve hedeflerini net olarak belirlemiş, çalışanlarını amaç ve hedefleri etrafında motive ederek yönlendirmiş işletmeler için istenen performansın elde edilmesi kolaylaşır (Oraman, 2004: 125).

İşletme faaliyetleri günümüzde giderek agresifleşen yoğun rekabet koşulları altında gerçekleşirken, bu yoğun rekabet koşulları amaç ve hedeflerini realize etmede başarı sağlayamayan işletmelerin rekabet dışında kalmasına neden olmaktadır. Bununla beraber işletmeler için rekabet dışı kalmamak kadar elde edilen başarının korunması ve sürdürülmesi ayrıca önem taşımaktadır (Iswati ve Anshori, 2008: 67).

Amaçlanan faaliyetlerin gerçekleşme düzeyinin işletmeler için başarı kadar başarısız sonuçlar ortaya çıkarması olasıdır. Beklenen ve arzu edilen işletme amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesi etkin bir performans ölçme ve değerlendirmesinin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bir başka ifadeyle; işletme faaliyetlerinin hangi ölçüde “iyi (başarılı)” veya “kötü (başarısız)” olduğunun belirleyicisi işletme performansının eksiksiz ölçülmesi ve tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi ile mümkündür (Karaman, 2009: 413).

Performans ölçümü ile elde edilen sonuçlar işletmelerin faaliyet sürelerini nasıl geçirdikleri konusunda faydalı değerlendirmeler yapmalarına olanak sağlar. Böylelikle ulaşılan sonuçlar ile işletmeler amaç ve hedeflerini gözden geçirebilir, operasyonel süreçlerini değerlendirebilir, planlanan amaçlarla gerçekleşen çıktıları karşılaştırabilir ve neyin eksik, neyin doğru yapıldığı konusunda fikir sahibi olabilir (Bilgen, 2001: 124). Aynı zamanda üretilen mal ve hizmetler için katlanılan maliyetler, bu mal ve hizmetlerin hangi düzeyde işletme performansına katkı yaptığı vb. gibi soruların yanıtı etkin bir performans değerlendirme sisteminin varlığı ile mümkündür (Kaplan ve Norton, 1999: 117). Bir başka ifadeyle; işletmenin sahip olduğu iş görenler, yönetim, fiziksel ve beşeri sermaye vb. gibi maddi ve manevi varlıklardan en üst düzeyde yararlanma derecesi olan performansın nitel ve nicel olarak ölçülmesi ile birtakım sonuçlara ulaşılır. Ulaşılan sonuçların önceden belirlenmiş misyon, amaç ve hedefler ile yakınlık taşıması arzu edilen performansa ulaşıldığı anlamına gelmektedir (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 214).

İşletmelerin belirledikleri amaç ve hedefler nispetinde sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanma düzeyleri ile en nihayetinde mal ve hizmet üretimi şeklinde değer yaratma ile sonuçlanan süreçleri yönetebilmeleri işletme performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle mümkündür (Bilgen, 2001: 127). Amaç ve hedeflerin belirlenmesinden faaliyet sonuçları olan çıktılarının ölçülüp değerlendirilmesine kadar tüm süreçler işletme yönetiminin ilgi ve sorumluluk alanında kalmaktadır. Böylelikle işletme yönetimi faaliyet sonuçlarının etkinlik, verimlilik, kalite, kârlılık ve değer yaratma gibi kategorilere ayırarak değerlendirmesini yapabilir (Karaman, 2009: 414).

İşletme yönetimi faaliyet sonuçlarını değerlendirmek üzere diğer işletmelerden farklı olarak spesifik nedenlere sahip olabilirken, bazı nedenler işletmeler için performans ölçümünü genel anlamda gerekli kılar. Buna göre performans ölçümü için gerekli nedenler ile performans ölçümü ve değerlemesinin işletmeler için faydaları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Uragun, 1993: 710; Coşkun, 2007: 2; Seymen, Barış ve Gül, 2008: 289-290; Atkinson, Balakrishnan, Booth ve Cote, 1997: 86):

- İşletme faaliyetlerinin genel başarı düzeyini belirlemek ve işletmenin bütün olarak değerlendirilmesini sağlamak,
- İşletme kaynaklarının hangi ölçüde etkin kullanıldığını ortaya çıkarmak,
- Yöneticilere yüklenen sorumluluğun hangi ölçüde yerine getirildiğini belirlemek,
- Performans planlaması aşamasında koyulan standartların dönem sonunda yapılan fiili performans ölçüm sonuçları ile kıyaslanmasını sağlamak ve sapmaları belirlemek, düzeltici önlemler almak,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini belirlemek, geri bildirim almak,
- Üretilen mal ve hizmetlerin pazarın taleplerine uygunluğunu belirlemek,
- İşletmenin değişik birimleri ve iş süreçleri hakkında mukayese yapabilmek, performans standartlarının oluşmasını sağlamak,
- Her bir departmanın toplam işletme performansına katkısını belirlemek,

- Çalışanların yapılan faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak, işletme amaç ve hedeflerinin bilinmesine ve benimsenmesine yardımcı olmak,
- Sorunlu süreçleri ve birimleri belirlemek, gelişime açık alanları ortaya koymak, şeffaf standartlar belirlemek,
- Başarılı performansla sahip çalışanların ve departmanların ödüllendirilmesini sağlamak,
- Karar süreçlerinin nesnel ve rasyonel verilere dayanarak işlenmesini sağlamak, duygusal, sezgisel, inançlara ve varsayımlara dayalı karar süreçlerini ortadan kaldırmak,
- Yönetimin planlama ve denetim yeteneğini artırmak,
- İçsel süreçlerde planlanan yenilik ve gelişmelerin başarılı olup olmadığını görmek.

Performans ölçümü işletmeler için tek başına bir amaç değildir. Performans ölçümü karar süreçlerinde tam ve doğru kararlar almayı sağlayan, aynı zamanda bu kararların oluşmasında doğru, tam ve güvenilir bilgileri üreten içsel bir işletme fonksiyonudur (Parker, 2000: 63). İyi çalışan bir performans ölçümü ve değerlendirmesi ile işletme içinde yapılan işler daha iyi anlaşılır ve çalışanlarca özümser (Helvacı, 2002: 157).

Performans değerlendirmesi yapmak için özel ya da genel bir sebep aranmaksızın etkili ve başarılı bir ölçümün yapılması esas şarttır. Çünkü işletmelerin performansı günümüzde bir çok çevrenin ilgisini çekmektedir. Çalışanlardan sendikalara, işletme yönetiminden devlete kadar uzanan ilgi çevresi (paydaş grubu) işletme faaliyetlerinin bu çevre tarafından yakından takip edilmesini beraberinde getirmektedir (Yıldız, 2010: 180). İşletmenin sahip olduğu performans yönetimi bu bakımdan paydaşlarına faaliyet sonuçlarını göstermesi bakımından yönetsel bir araç niteliğindedir. Söz konusu menfaat grupları genel işletme performansı yanında bazı çıktılara diğerlerine göre daha çok ilgi gösterebilmektedir. Örneğin işletme ortakları için net kâr, hisse başına kâr gibi finansal çıktılar önemli iken müşteriler için üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, tedarikçiler içinse teslimat süresi önemli olabilir (Cumming ve Worley, 1997: 370).

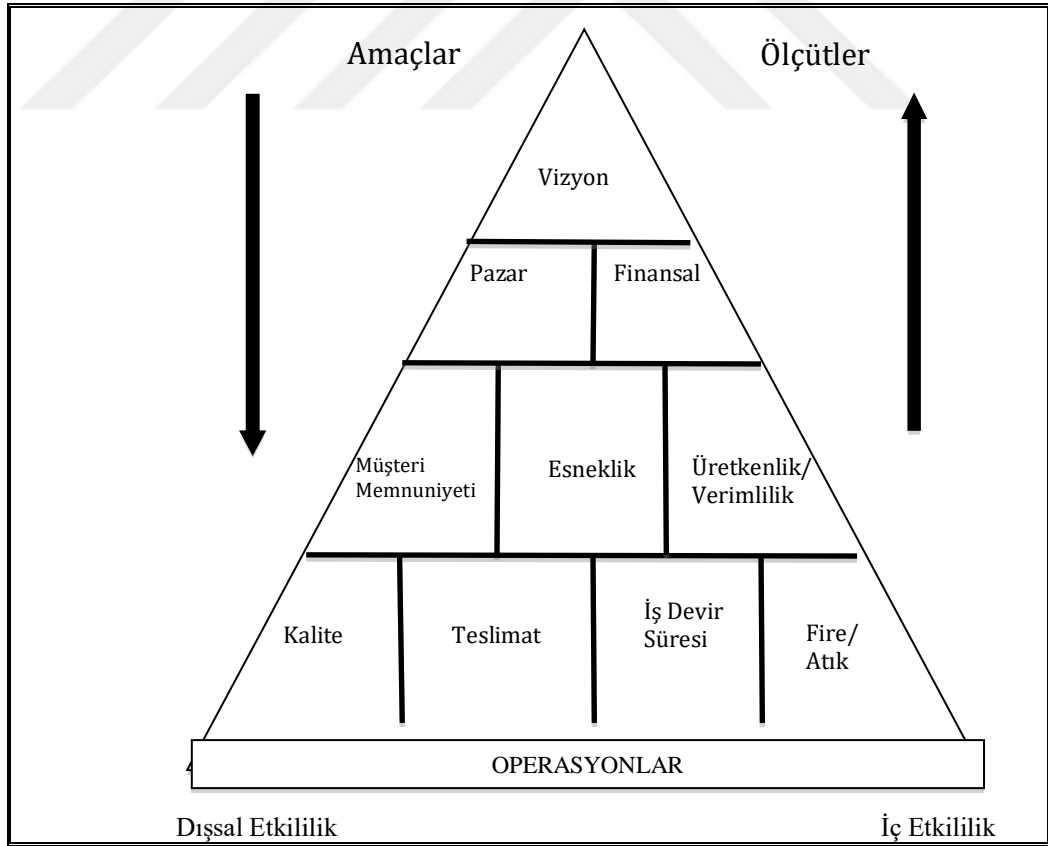
Kaplan ve Norton (1992) performans değerlendirme sisteminin bir çok boyutta değerlendirme yapmaya izin vermesi gerektiğini ileri sürerken etkin bir performans ölçümünün;

- Ortaklara ne kadar önem verildiği (finansal perspektif),
- İşletmenin hangi konularda kusursuzlaşması gerektiği (içsel işletme perspektifi),
- Müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğü (müşteri perspektifi),
- Değer yaratmaya ve geliştirmeye nasıl devam edileceği (yenilik ve öğrenme perspektifi)

olmak üzere 4 farklı soruyu yanıtlar nitelikte olmasını şart koşmuştur.

Performans değerlemede çok boyutlu yaklaşımlardan birine sahip olan Lynch ve Cross (1991) performans ölçümünü bir piramit yardımıyla ele almıştır. Piramitte yer alan tüm unsurlar işletme performansı üzerinde etkilidir ve bu unsurlar finansal ve finansal olmayan ölçütlerle değerlendirilmektedir.

Şekil 11. Lynch ve Cross'un Performans Prizması Yaklaşımı



Kaynak: Lynch ve Cross (1991), Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne ve Kennerly (2000: 1126).

Piramidin en üstünde bulunan işletme vizyonuna ulaşmak amacıyla temelde üretimle başlayıp, üretilen ürün-hizmetlerin müşterilere zamanında ulaştırılıp teslimat sonrasında memnuniyetin sağlanması ile devam eden ve bu sayede işletme için pazara hakim olma ve finansal başarı ile süren performans aşamaları birbirleriyle bağlantılıdır ve işletme vizyonunun yakalanması adına gereklidir. Yöntem tüm paydaşlara (yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yasa koyucular) uygulanabilir durumdadır. Bu şekilde gerek paydaşların ihtiyaçları gerekse işletmenin ihtiyaçları göz önünde bulundurulur (Lynch ve Cross, 1991).

Sistem yaklaşımında sosyal ve bağımsız birimler kabul edilen işletmeler iç yapıları ve dış çevre faktörleriyle beraber değerlendirilir. İşletme sistemini oluşturan her bir parça ayrı bir alt sistem anlamına gelir ve alt sisteme ait parçaların birleşimiyle sistemin bir başka parçası oluşur (Robbins, 1994: 143). Bununla beraber her bir alt sistem kendi performansına sahiptir. Alt sistemlerin performansının toplamıyla işletme performansı oluşur. Dolayısıyla işletme performansı alt sistemlerin performansından etkilenir. Bütünün parçaların toplamına eşit olduğu varsayımı işletme performansı söz konusu olduğunda 2+2 toplamının her zaman için 4 şeklinde sonuçlanmaması demektir. Bunun sebebi genel sistemi oluşturan alt sistemlerden birinin iyi çalışmaması sebebiyle performansının düşük olmasıyla açıklanabilir. Dolayısıyla alt sistemlerin performanslarının maksimum olması işletme performansının maksimum düzeyde gerçekleşeceği anlamına gelmez. Her bir alt sistem maksimum performansta çalışsa dahi bütünü oluşturan tüm parçaların dengeli ve uyumlu çalışması gerekmektedir. İşletme performansı bu şekilde bir ön kabul ile anlam kazanmaktadır (Akal, 2005).

İşletme biliminde performans ölçümü ve yönetimi üzerine bir çok farklı yöntem ve model geliştirildiği görülmektedir. Performans ölçüm yöntemlerinin gelişimi esnasında güncelliğini yitiren, önemini kaybeden, yeni geliştirilen bir çok yaklaşımdan söz edilebilir. Bunun yanında söz konusu yaklaşımların en düşük maliyetle en çok üretim ve en yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışı ile önem kazanıp, günümüz yoğun ve agresif rekabet anlayışının gerektirdiği müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik, büyüme, verimlilik, kurumsal itibar gibi çok boyutlu performans aşamalarının yer aldığı modern yönetim anlayışı doğrultusunda gelişim göstermektedir (Akal, 2005: 5-15). İşletme amaçları ile yakından ilgili olan söz

konusu performans boyutlarını beraber ele alan ve yüksek düzeyde gerçekleştiren işletmeler yüksek performansa sahip kabul edilmektedir. Ortakların, müşterilerin ve çalışanların taleplerini zamanında ve eksiksiz yerine getiren işletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin yanında ayrıca bir katma değer yaratmış olurlar (Yıldız, 2010: 180). Örneğin çalışanlar işletmenin misyonu çerçevesinde amaç ve hedefleri benimseyerek işletme misyonunu paylaşırlar ve katkıda bulunmak üzere sorumluluk hissederler (Barutçugil, 2002: 12; 25-26).

İşletme performansı konusunda işletme ve finans literatüründe çok sayıda çalışma yapılmasına, çok sayıda performans ölçüm yöntemi ve model geliştirilmesine rağmen bu çalışmalarda performansın tanımlanması ve ölçülüp değerlendirilmesi hususunda genel bir uzlaşının sağlanamadığı görülmektedir (Nelly, Gregory ve Platts, 1995; Meyer ve Gupta, 1994). İşletme performansı ölçümü ve değerlendirilmesi bir çok araştırmacı ve uygulamacı için halen karmaşık, anlaşılması ve anlatılması güç bir takım süreçleri kapsamaktadır. Bir çok işletmenin performans değerlendirmesinde kısa dönemli ve geleneksel finansal ölçütlere bağlı kalarak işletme performansı üzerinde etkili olabilecek diğer faktörler arasında denge kurmaktan yoksun olmaları eleştiri konusu olmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 2). Bu bağlamda çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinin ön plana çıkmasının işletme performansını sadece muhasebe temelli ölçütler ile ele alan finansal performans yaklaşımları üzerindeki tartışmaları canlı tuttuğu ifade edilebilir. İşletmecilik yazını bu sebeple işletme amaç ve hedefleri ölçüsünde işletme stratejilerine göre geliştirilecek performans tanımlarının gerekliliğini vurgulamakta, bu strateji doğrultusunda yapılacak performans ölçümlerinin işletme süreçlerine tatbik edilmesini önermekte, ölçümlerin etkinlik ve verimlilik üzerine yoğunlaşması gerektiğini belirtmektedir (Bilgen, 2001: 127).

Performans ölçümü çalışmalarında genel olarak iki temel soruya yanıt aranmaktadır. Bunlardan ilki; kurumsal performansın nasıl ölçüleceği iken, diğeri performansın nasıl değerlendirileceğidir. Bu bilgiler ışığında işletme performansı belirlemenin ölçme ve değerlendirme olmak üzere iki önemli aşaması olduğunu söylemek mümkündür (Neely, 1999: 221).

Etkili bir performans ölçüm sisteminin uygulanması işletme faaliyetleri ve birimlerin etkinlik ve verimliliklerini gösteren ölçütler (göstergeler) yardımıyla

gerçekleşir. Böylelikle işletme kaynaklarının ne ölçüde ekonomik ve rasyonel kullanıldığı belirlenebilir. Bu amaçla performans değerlendirmesine temel teşkil edecek ve sistematik karşılaştırmalara izin verecek değerleri elde etmek üzere kullanılacak metrik ölçütlerin belirlenmesi öncelik taşımaktadır. İşletme faaliyetinin değişik boyutlarını gösteren ölçütler rakamsal bir değer, bir oran ya da bir ölçü şeklinde üretilebilir ve gerek işletme yönetimi gerekse paydaşlar açısından değer taşır. İşletmelerin faaliyet sonuçlarını gösteren finansal tablolar bu anlamda önemli bir performans göstergesi sayılmaktadır (Yıldız, 2010: 181).

2. FİNANSAL PERFORMANS

İşletmecilik uygulamaları günümüzde her geçen gün değişmekte; bilgi, iletişim ve teknoloji alanındaki yeniliklerin hızlı bir şekilde yayılması işletme yönetimini zorlaştırır hale getirmektedir. Mal ve hizmetlerin dolaşım hızının artması, üretilecek ürünlerde teknoloji kullanımının yoğunlaşması gibi faktörler aynı hızda değişen rekabet ortamında işletmeler için var olmayı ve performanslarını artırmayı gerekli kılmaktadır. Sadece üretmek ve kâr elde etmek üzerine kurulu geleneksel yönetim anlayışı bu anlamda yerini modern yönetim anlayışına bırakırken işletmeleri ve işletmecilik anlayışını yoğun rekabette ayakta kalmayı öncelikli hale getiren bir zorunlulukla karşı karşıya bırakmıştır.

Günümüz rekabet ortamı üretmek, kâr elde etmek, büyümek ve büyümeyi, kârlılığı sürekli hale getirmek gibi temel ekonomik amaçları olan işletmeleri ürün ve hizmet kalitesi, teslimat hızı, itibar, en başta müşteriler olmak üzere paydaş memnuniyeti, işletme değerinin maksimizasyonu, ortakların varlığının artırılması gibi konularda rakipleriyle yarışır hale gelmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda işletmeler için sadece üretim çıktıları ve kârlılığın artırılması değil, bu hedeflerin yanında yeni hedefler belirlemektedir. Bu sebeple gelişen ve daha talepkâr hale gelen çevresel değişimlere işletmelerin uyum sağlaması ve rekabet gücünü artırmaları gerekmektedir. Bunun yolu işletmelerin vizyon-misyonları çerçevesinde faaliyetlerini ve faaliyet çıktılarını finansal olarak doğru biçimde değerlendirmelerinden geçmektedir.

Finansal performans sonuçları işletmenin faaliyetlerini değerlendirmek isteyen paydaş gruplarının ilgisi alanındadır. Paydaşlar işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarını takip etmekle kalmayıp, finansal performans sonuçlarına göre işletmeden talepte bulunabilirler. İşletme finansal performansı ile ilgilenen kullanıcılar doğrudan ve dolaylı kullanıcılar şeklinde iki grupta incelenebilir (Durmuş ve Arat, 1997: 123). Tablo 13 işletme performansı ile ilgisi olan çıkar gruplarını (paydaşlar) göstermektedir.

Tablo 13. İşletme Performansı İle İlgisi Olan Çıkar Grupları

<i>Doğrudan Kullanıcılar</i>	İşletme ortakları	Tedarikçiler
	İşletme yöneticileri	Kredi kuruluşları ve fon sağlayıcılar
<i>Dolaylı Kullanıcılar</i>	Çalışanlar	Yatırımcı grubu
	Devlet	Sendikalar
	Mali danışmanlar	Meslekî birlikler
	Fon yöneticileri	Avukatlar

Kaynak: Durmuş ve Arat, 1997: 123.

Finansal performans kavramı işletmeler için işletme kaynaklarının ne ölçüde etkin ve verimli kullanıldığının finansal olarak ölçümünü ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. Etkin bir finansal performans sisteminin kurulması işletmeler için finans fonksiyonun yerine getirilmesini ve güçlü bir finansal yönetimi gerekli kılar. Bu bağlamda finansal yönetim; işletmenin minimum riske katlanarak, ortakların refah düzeyini maksimum kılacak şekilde, ihtiyaç duyulan fonların belirlenmesi, bulunması, korunması ve etkin bir şekilde kullanılması, ayrıca sahip olunan varlıkların değerinin artırılması olarak tanımlanabilir (Büker, Aşıkoğlu ve Sevil, 2018: 4). Bu tanım doğrultusunda finans fonksiyonunu üstlenen yöneticiler işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak finansal politika ve stratejileri belirlemekle, finansman kaynaklarını saptamak ve fon sağlamakla, uygulama sonuçlarını analiz etmek ve denetlemekle yükümlüdür (Ceylan ve Korkmaz, 2010: 2-3).

Etkin bir finansal performans ölçme ve değerlendirme sürecinin doğrudan ya da dolaylı kullanıcılara finansal analiz aşamasında sağladığı başlıca faydalar Tablo 14’de gösterilmektedir.

Tablo 14. Performans Ölçme-Değerlendirme Sürecinin Finansal Analiz Aşamasına Faydaları

Faydalar	Detaylı Açıklama
Amaç ve hedeflerin tespiti	Performans sonuçları bütçe hedefleri ve finansal planların belirlenmesine temel olurken, satış ve büyüme hedeflerinin saptanmasını sağlar, verimlilik ve getiri hedeflerini belirlenmesinde önem taşır, performansa dayalı verilerle çalışanların teşvikini ve süreçlere katılımını sağlar.
Rakiplerle mukayese	Aynı ya da benzer iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin performans sonuçları ile işletmenin faaliyet sonuçlarının karşılaştırmasını sağlayarak işletmenin sektördeki yerinin bilinmesini sağlar. Lider durumdaki işletmelerin performansının görülmesini sağlarken, önde gelen işletmeler arasına girmek için yapılacakların belirlenmesine yardım eder.
Finansal gücün ölçümü	Kredi verenler sağladıkları fonların geri ödenmesi konusunda alacaklarının güvende olmasını istediklerinden, işletmenin finansal sonuçları vasıtasıyla nakit durumunu ve borç ödeme gücünü ölçebilirler.
Öz sermaye getirisinin ölçümü	Mevcut ortaklar ve işletmeye ortak olmayı düşünenler için, işletmeye konulacak öz sermayenin getirisinin hesaplanabilmesini sağlar. Yeni yatırımcılar en yüksek öz sermaye getirisini sağlayacakları yatırım alternatiflerini tercih edeceklerdir. İç yönetim ve dış yatırımcılar öz kaynak getirisinin izleyicisidir.
Zayıflıklar - sorunlar, eğilimler	Mali tablolar vasıtasıyla ara dönem performans sonuçları izlenebilir. Yıl sonundaki gelir, kârlılık, satış ve nakit durumları hakkında fikir sahibi olunmasını sağlar. Performans artış ve azalışlarının kaynağını gösterebilir.
Alternatif yönelimler	Sürekli bir performans takibiyle hedeflerin revizyonu yapıp, daha iyi alternatiflerin seçimi yapılabilir.

Kaynak: Sollenberger ve Lane, 1992: 851.

Gerçekleşen işletme faaliyetlerinin nasıl değerlendirileceği ve başarılı bir finansal analiz aşaması konusundaki görüşler zaman içinde finansal performans ile ilgili yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda önceden finansal yönetimin nihaî hedefi kabul edilen kârlılığın, “zaman” ve “risk faktörü” nedeniyle artık nihaî hedef kabul edilmediği, gelecekteki işletme performansının dikkate alınmasını belirten değer bazlı yaklaşımların da finansal yönetimin amaçları arasında anılmaya başladığı ifade edilebilir. Buna göre kârlılık gelecekteki değer maksimizasyonunu sağlamak üzere bir araçtır (Saraç, 2015: 3). Bu görüşle beraber

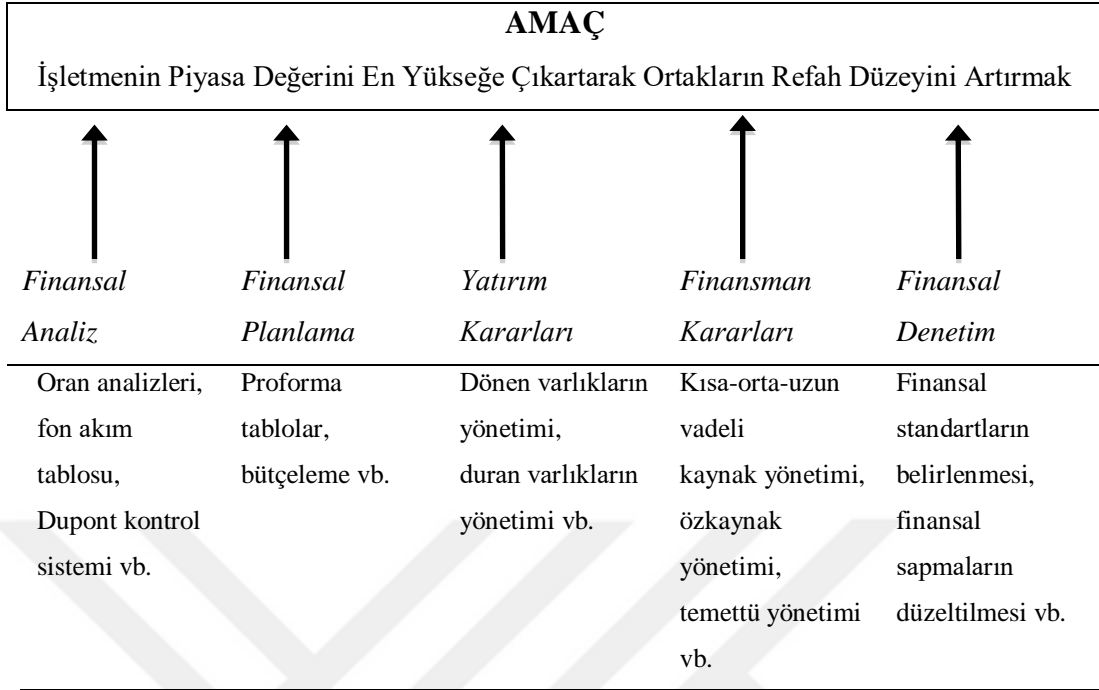
finansal yönetimin amaçları önceden *en az varlık ile kârın en yükseğe çıkarılması* noktasında iken günümüzde *işletmenin piyasa değerini en yükseğe çıkartarak ortakların refah düzeyinin artırılması* hedefini de içerir hale gelmiştir. Bununla beraber ortakların refah seviyesinin yükseltilmesi finansal yönetimde nihaî hedeftir ve bu amaca ulaşabilmek için;

- Toplam kârlılığın artırılarak en yükseğe çıkarılması,
- Hisse başına kârlılığın en yükseğe çıkarılması,
- İşletme piyasa değerinin en yükseğe çıkarılması

gerekmektedir (Akgüç, 1998: 1; Okka, 2010: 911, Canbaş ve Vural, 2010: 8; Ceylan ve Korkmaz, 2010: 14; Brigham ve Houston, 2014: 2; Kula, 2015: 8; Büker vd., 2018: 6).

Finans fonksiyonu finansal performansı değerlendirilirken faaliyet çıktıları olarak fon kaynaklarının ve finansal varlıkların etkin ve verimli kullanılma derecesini yerine getirmektedir. Bu bağlamda işletme değeri ve ortakların refah düzeyi kârlılık kavramı ile iç içe geçmiş durumdadır. Günümüzde işletme değerinin maksimizasyonu ile işletme kârının maksimizasyonunun farklı şeyler olduğu konusunda değişik görüşler bulunmaktadır. Bazı görüşler kârın maksimizasyonunu temel amaç olarak almanın ortakların çıkarlarına ters düşebileceğini ileri sürmekte, kâr maksimizasyonu ile işletme değerinin maksimizasyonuna katkı sağlandığı ama bunun ortakların varlıklarının maksimize edileceği anlamına gelmediği ifade edilmektedir (Akgüç, 1998: 2; Okka, 2010: 10; Ceylan ve Korkmaz, 2010: 15). Kârlılık, işletme değeri ve ortakların refahı ile ilgili farklı görüşler olmasına rağmen etkin bir finansal yönetimin sağlanması için diğer bazı fonksiyonların da ihmal edilmemesi gerekmektedir. Şekil 12 işletme performansını maksimum düzeye çıkarmak amacıyla finans fonksiyonunun yerine getirmesi gereken aşamaları göstermektedir.

Şekil 12. Finansal Yönetim Fonksiyonlarının İşletme Piyasa Değeri İle İlişkisi



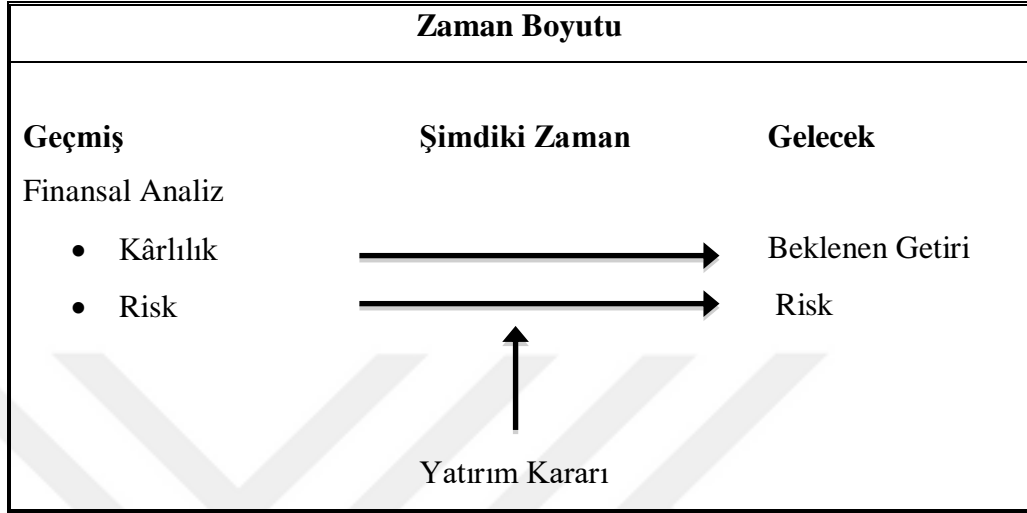
Kaynak: Büker vd., 2018: 25.

İşletmelerde etkili bir finansal yönetimin gerçekleşmesini sağlayan aşama finansal analiz ile başlamaktadır. Geçmiş dönemlere ait faaliyet sonuçları çeşitli analiz teknikleri yardımıyla değerlendirilirken, finansal analiz ile elde edilen geçmiş dönem sonuçları nesnel biçimde ortaya konulmakta ve sonraki aşama olan finansal planlama safhasında gelecek dönemdeki hedeflerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Geçmişte gerçekleşen faaliyetlerin ve yapılan işlerin, bu faaliyet ve işlerle ilgili mevcut durumun ölçülebilir ekonomik sonuçlarını gösteren finansal analiz aşaması işletmeler için büyüme, kârlılık, pazar payı gibi hedeflerin belirlenmesine temel teşkil eder. Sonraki aşama olan yatırım ve finansman kararları finansal yönetimin en önemli fonksiyonlarından olan varlık ve kaynak yönetimini oluşturmaktadır.

Yatırım kararları işletmeler için ayrı önem taşıyan bir süreci ifade eder. İşletme yönetiminin sorumluluk alanı içerisinde kalan yatırım kararları yöneticiler için kaynakların nasıl ve nereye tahsis edileceği sorularının yanıtını oluşturur. Yatırım kararları gelecekle ilgilidir, gelecek ise belirsizdir ve yatırım risk içermektedir. Bu sebeple yatırım kararını verecek işletme yönetimi beklenen getiri ile yatırımın riskini beraber değerlendirmelidir. Varlıklarını uzun vadeli borçlardan finanse eden işletmeler için örneğin uzun süreli anapara ve faiz ödemeleri olacaktır.

Bu durum finansal yapı üzerinde ve işletme performansı üzerinde değişik sonuçlar üretebilir. Şekil 13 işletmenin finansal performansı ile yatırım kararları arasındaki süreci göstermektedir.

Şekil 13. İşletmenin Finansal Performansı İle Yatırım Kararları Arasındaki İlişki



Kaynak: Stickney ve Roman, 1994: 276-277.

Finansal planların ürettiği gerçekçi hedefler işletmeler için varlıkların yönetilmesi ve artırılması noktasında önemli bir faktör iken, bu varlıkların finansmanında ihtiyaç duyulan fonların belirlenmesi, temin edilmesi ve yönetilmesi finansman kararlarının hangi kaynaklardan, hangi maliyetlerle sağlanacağı ve sermaye yapısı kararlarının verilmesi aşamasında önem arz etmektedir. İşletmeler için yatırım ve finansman kararları gerek işletmenin piyasa değeri üzerinde gerekse kârlılığı üzerinde çeşitli düzeylerde büyük önem taşımaktadır. Böylece bir döngü halinde tekrarlanan finansal yönetim aşamaları etkin bir finansal performans değerlendirmesinin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

İşletmeler için bütünsel bir değerlendirme işlevi gören finansal performans ölçümü bir çok yönüyle de eleştiri konusu olmaktadır. Bu eleştiriler şu şekilde özetlenebilir (Otlu ve Karaca, 2006: 141; Akgül, 2004: 74; Coşkun, 2007: 16; Kuğu, 2011: 25):

- Sadece işletme ile ilgili finansal nitelikteki olayları kapsamaması, çevre ile etkileşimi kapsayan bir değer analizinin yapılmasına engel olması,
- Finansal sonuçların sorun olup olmadığıyla ilgili bilgi verirken, problemin kaynağı hakkında direkt bilgi vermede yetersiz kalması,

- Genel olarak kısa vadeli hedeflere yönelik olması ve ar-ge, eğitim, yatırım gibi konuları yeterince yansıtmaması,
- Sadece geçmişe dönük sonuçları vermesi ve gelecekle ilgili tahmin yapmaya izin vermemesi, geçmiş veriler dikkate alındığı için geleceğin geçmişin devamı şeklinde varsayılmasına sebep olması,
- Finansal verilerin derlenmesi ve raporlamasının uzun zaman alması nedeniyle hızlı karar verilmesi gerektiğinde yetersiz kalması, değişimlerin sonuçlara hemen yansımaması,
- Müşteri memnuniyeti, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, çalışanların morali gibi unsurları ölçmede yetersiz kalması,
- İşletme hisse senetlerinin değeriyle tam olarak bağlantılı olmaması,
- Maddi olmayan varlıkların değerini tam yansıtamaması,

Yapılan eleştirilere karşın finansal performans ölçümünü vazgeçilmez kılan iki temel özellik bulunmaktadır (Brealey, Myers ve Allen, 2006: 309; Bayraktaroğlu, 2009: 21). Bunlardan ilki; finansal performans ölçümünün yatırımcılarca beklenen “göreceli işletme performansı” yerine “kesinleşmiş işletme performansı” sonuçlarını içermesidir. Bu yönüyle faaliyetlerin ölçümü konusunda nesnel veri niteliğindedir ve sonuçlar üzerinde spekülasyona izin vermez. İkincisi ise; işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesini sağlarken, sadece üst yönetimin değil ara kademe yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine imkan tanınmasıdır (Karapınar, 2002: 60-61).

Bu bilgiler ışığında objektif ve etkili bir finansal performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için belirlenen işletme amaçlarının ve faaliyet sonuçlarının karşılaştırmasına olanak tanıyan finansal ölçütlerin kullanılması gerektiğini ifade etmek mümkündür. İşletme hedeflerine ulaşma düzeyini, kârlılık, getiri, verimlilik, ekonomik katma değer gibi performans boyutları bazında ölçülebilmesi, her bir boyut itibarıyla hedeflenen ve gerçekleşenler arasındaki ekonomik sapmaların tespit edilmesi uygun finansal ölçütlerin kullanılmasıyla gerçekleşir. İşletmelerin başta analiz etme, karar verme, planlama, kontrol, finansman, yatırım, denetleme gibi hayati fonksiyonlarını yerine getirmesi nesnel ve rasyonel finansal ölçütler ile üretilen sonuçlar üzerinden mümkün olabilir. Bu sebeple finansal performansı gösteren ölçütlerin kesin ve objektif değerleri gösterir

olması gerekmektedir. İşletmelerin uzun vadeli hedeflerini doğrudan ifade eden ölçütler işletme performansına bütüncül bir bakış sağlamaktadır (Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne ve Kennerley, 2000: 1128-1130; Coşkun, 2007: 15; İlarıslan, 2011: 149).

3. FİNANSAL PERFORMANS YAKLAŞIMLARI VE ÖLÇÜTLERİ

İşletme yönetiminin ve ortakların öncelediği finansal sonuçların kısa dönemli kazançları gösteren türde olması ve finansal yönetimin kârlılıkla ilgili finansal sonuçları dikkate almasına rağmen son yıllarda kazançların artmasının işletme hisse senetlerinin piyasa değerini artıracakını yönelik bir görüş ortaya çıkmıştır (Bayrakdaroğlu, 2009: 24). Aynı şekilde işletme yöneticileri muhasebe temelli performans sisteminin sunduğu veriler yardımıyla hisse başı kârlılığın artması halinde hisse fiyatlarının ve işletme piyasa değerinin artacağını, yatırımcının yüksek bir değere sahip olacağını düşünmektedir (Doyle, 2007: 26-27; Knight, 1998: 174).

Tablo 15 finansal performans değerlendirme sistemlerinin tarihsel gelişimini göstermektedir.

Tablo 15. Finansal Performans Değerlendirme Sistemlerinin Tarihsel Gelişim Süreci

Tarihsel Süreç	Tercih Edilen Finansal Performans Ölçütleri
1920'ler	Varlık Kârlılığı (ROA) ile Öz Sermaye Kârlılığını beraber ölçen Dupont Modeli
1970'ler	Hisse Başına Kazanç (HBK), Fiyat - Kazanç Oranı (F/K), Piyasa Değeri – Defter Değeri Oranı (PD/DD)
1980'ler	Öz Sermaye Kârlılığı (ROE), Yatırımın Kârlılığı (ROI), Hissedar Değeri Analizi (SVA)
1990'lar	Ekonomik Katma Değer (EVA), Piyasa Katma Değer (MVA), Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr (EBITDA) çarpanları, Toplam Hissedar Kazancı (TSR), Yatırımdan Elde Edilen Nakit Akışı (CFROI)
2000'ler	Dengeli Performans Karnesi (BSC), Çalışanların Katma Değer, Entelektüel Sermaye

Kaynak: Güngör, 2014: 114; İlarıslan, 2011: 150.

İşletme finansal performansı konusundaki yaklaşımların tarihsel gelişimi geçmiş dönem işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesi konusunda gerek işletme yöneticileri gerekse finansal danışmanların ve bireysel yatırımcıların muhasebenin

ürettiği verileri önemseydiğini göstermektedir (Kara, 2005: 17). Bu tercihteki en önemli neden ölçütlerin hesaplanmasındaki basitlik olarak ifade edilmektedir (Üreten ve Ercan, 2000: 121). Bununla beraber 90'lerden itibaren değer bazlı yaklaşımlar performans literatürüne girmiştir. Bir anekdot olarak değer bazlı yaklaşımların özellikle finansal performans sonuçlarının kullanıldığı akademik çalışmalarda gerçekleşen işletme performansına odaklanan geleneksel ölçütlerin yerini almakta zorlandığı ifade edilebilir.

Finansal performans değerlendirme yaklaşımları ele alındığında bu yaklaşımlarda işletme finansal performansının zaman kavramı ile beraber değerlendirildiği, böylelikle geçmişe yönelik veya cari işletme değerini kapsar şekilde iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda işletme finansal performansını;

- a) İşletmenin geçmiş performansını yansıtan muhasebe temelli geleneksel finansal performans yaklaşımı,
 - b) İşletmenin cari piyasa değerini kapsayan değer temelli finansal performans yaklaşımı,
- şeklinde iki grup halinde incelemek mümkündür (Aktan ve Bulut, 2008: 70-71).

Finansal amaçlar doğrultusunda işletmelerde kârlılığın artırılarak işletme piyasa değerinin en yükseğe çıkarılması hedeflenmektedir. Kârlılık geçmiş dönem performansının değerlendirilmesi için bir sonuçtur ve bu sonuç muhasebe temelli bir finansal performans değerlendirme sistemiyle anlam kazanmaktadır. İşletme hisse senetlerinin güncel piyasa değeri ise işletmenin toplam piyasa değerinin hesaplanarak mevcut durumun hisse senedinin cari fiyatı ve işletmenin cari piyasa değeri üzerinden belirlenmesinde önemli bir ölçüttür. Bu sebeple finansal performans değerlendirme yaklaşımlarını her iki hesaplama yaklaşımını dikkate alarak muhasebe temelli geleneksel finansal ölçütler ve değere dayalı finansal performans yaklaşımı şeklinde ele almak işletmelerin geçmiş ve mevcut performanslarını ölçmek ve değerlendirmek adına fayda sağlamaktadır.

3.1. GELENEKSEL FİNANSAL PERFORMANS YAKLAŞIMI

Geleneksel finansal performans yaklaşımı olarak sınıflandırılan performans ölçüm sistemi muhasebe temelli finansal performans ölçütlerini kapsamaktadır. Bu bölümde finans literatüründe sıklıkla kullanılan geleneksel finansal performans yaklaşımları, bir başka ifadeyle muhasebe temelli finansal performans yaklaşımı ve ölçütleri ele alınmıştır.

İşletmelerin organizasyonel hedeflerine ulaşım ulaşamadığı, belirlenen vizyon çerçevesinde dönemler itibarıyla hangi ölçüde başarı sağlandığı, gerçekleşen faaliyetlerin ekonomik karşılığının ne ölçüde alındığı gibi soruların yanıtı finansal ölçütler vasıtasıyla elde edilir. Finansal tablolar işletmelerin geçmiş ve güncel finansal durumları ve ekonomik etkililiklerinin belirlenmesinde başvurulan en temel bilgi kaynağı durumundadır (Güngör, 2014: 122; Kotane, 2012: 93).

Finansal tablolar işletme faaliyetlerinin özetlendiği ve faaliyetlerin ekonomik karşılığının sonuçlar halinde gösterildiği tablolardır. Finansal tablolarda standardize bilgiler ilişkili sınıflandırmalar vasıtasıyla benzer gruplarda rakamsal büyüklükleri ile yer alıp sunulur. Bu bilgiler işletme faaliyetlerine dair kesinleşmiş performansın işletmenin diğer dönemlerdeki faaliyet sonuçlarıyla ve diğer işletmelerin faaliyet sonuçlarıyla karşılaştırılmasına imkan verir (Akdoğan ve Tenker, 2001; Canbaş ve Vural, 2010: 13-14).

İşletmelerin finansal performans ölçümleri geçmiş faaliyet sonuçlarına yönelik olduğundan aynı zamanda finansal analiz sürecinin bir parçasıdır. Bu sebeple farklı amaçlarla finansal analiz ve finansal performans değerlendirmesi yapılabilir. Finansal analiz türleri genel olarak analizin kapsamına, amacına ve analizi yapanın kimliğine göre üç farklı grupta incelenmektedir (Okka, 2010: 42).

Tablo 16 kapsamına, amacına ve yapanın kimliğine göre finansal analiz türlerini göstermektedir.

Tablo 16. Finansal Analiz Türleri

Kapsama Göre	<i>Statik</i>	Sadece belirli bir döneme dair finansal tabloların analiz edilmesi
	<i>Dinamik</i>	Birden fazla döneme dair finansal tabloların analiz edilerek sonuçların karşılaştırılması (sektör ortalamaları ve rakiplerle)
Amaca Göre	<i>Yönetim Analizi</i>	Hedeflerin gerçekleşme düzeyi, olumsuz sonuçların sebeplerinin aranması, gelecekle ilgili kararlar, kârlılığın artırılması vb. yönetsel amaçlar doğrultusunda yapılan analiz
	<i>Yatırım Analizi</i>	Halihazırdaki ortaklar ve işletmeye yatırım yapmayı düşünen olası yatırımcılar tarafından kârlılık düzeyi, gelecekle ilgili beklentiler, işletmenin risk düzeyi, kâr payı dağıtımı vb. yatırıma değer olup olmadığıyla ilgili kararların verilmesi amaçlı analiz
	<i>Kredi Analizi</i>	Kredi verenler tarafından likidite, borç ödeme yeteneği, finansal gücün belirlenmesi amacıyla yapılan analiz
Yapanın Kimliğine Göre	<i>İç Analiz</i>	İşletme içinden analiz
	<i>Dış Analiz</i>	İşletme dışından analiz (satıcılar, kredi verenler, yatırımcılar vb.)

Kaynak: Okka, 2010: 42-43.

Finansal analiz işletme faaliyetleriyle ilgilenen farklı taraflarca farklı amaçlarla farklı kapsamlarda yapılabilmektedir. İşletmeler ve işletme faaliyetlerini takip eden ilgi grupları için finansal performans ölçümü ve değerlendirmesinin yapılması kadar bu analizlerde hangi analiz yönteminin kullanılacağı ayrıca önem taşımaktadır. Kullanılacak analiz yöntemleri finansal tablolardan elde edilecek bilgilerin anlaşılır ve açık olması konusunda kullanıcılara yardımcı olmaktadır. Finansal kaynaklarda performans ölçümü ve finansal analiz yöntemleri konusunda;

- Oran (rasyo) analizi yöntemi,
- Dikey analiz yöntemi (yüzde sistemi ile analiz),
- Yatay analiz yönteminin (karşılaştırmalı analiz)

yerleştiği görülmektedir.

Finansal analiz yöntemlerinin tamamına çalışmada yer vermek mümkün olmadığından ve bu çalışmanın uygulama bölümünde finansal oranlar ile elde edilen

finansal veriler kullanıldığından bu kısımda sadece finansal oranlar ile yapılan finansal analiz yöntemine yer verilmiştir.

3.1.1. Oran Analizi Yöntemi İle Finansal Performans Ölçümü

Bilanço ve gelir tablosundaki kalemlerin birbirlerine oranlanması suretiyle hesaplanan finansal oranların finansal analizde en çok başvurulan yöntem olduğunu ifade etmek mümkündür. Statik bir analiz türü olan oran analizi vasıtasıyla finansal tablolarda yer alan iki kalem arasındaki ilişki basit şekilde matematiksel olarak ortaya konulabilir ve yorumlanabilir. Bu şekilde finansal tablolarda yer alan bir çok kalem arasında değerlendirme yapılabilir. Fakat etkin bir performans değerlendirmesi yapmak için çok sayıda oranın hesaplanması yerine anlamlılığı olan az sayıda oranın hesaplanması ve daha önemlisi yorumlanması gerekir (Ceylan ve Korkmaz, 2010: 47).

Oran analizi sonuçları yorumlanırken tek bir oranın sonuçlarına odaklanmak yerine değişik oranlar arasındaki ilişkileri değerlendirmek ve ilave bilgilerle desteklemek gereklidir. Bu açıdan mevcut durumun en doğru şekilde görülmesi adına oran analizinin iki aşamada yapılması önerilmektedir. İlk aşama; kesit analizi ile işletmeye ait finansal oranların endüstri ve rakip işletmelerin oranları ile karşılaştırılmasıdır. Ardından eğilim analizi yardımıyla edinilen cari dönem göstergelerinin önceki dönemlerden elde edilen veriler ile değerlendirilmesi ve oranlanan kalemlerin azalış ya da artış trendinin belirlenmesidir (Güngör, 2014: 124).

Oran analizinin yorumlanmasında elde edilen oranların işletmeye ait geçmiş dönem oranlarıyla, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri kolundaki diğer işletmelerle veya endüstri ortalamalarıyla karşılaştırılması ve deneyimler sonucu belirlenmiş oranlarla karşılaştırılması esas alınmaktadır (Akgüç, 1998: 21-22; Ercan ve Ban, 2008: 37). Bu sayede gerçekleşen finansal performansın önceden belirlenmiş hedeflerle ve hazırlanan planlarla kıyaslaması yapılarak işletme stratejik performansının kontrolü sağlanır (Ülgen ve Mirze, 2014: 417).

Oran analizinin işletme faaliyetleri ve dönemsel performansına ilişkin yararlı bilgiler verirken bazı sınırlamalara sahip olduğu unutulmamalıdır.

Büyük işletmelerin farklı sektörlerde yer alan birimleri bulunabilir. Sektör ortalamaları bu sebeple bir anlam ifade etmeyebilir. Tek bir endüstride faaliyet gösteren tek bir işletme için hesaplanan finansal oranlar daha anlamlı olacaktır (Ceylan ve Korkmaz, 2010: 48).

Endüstri ortalamaları belirlenirken zayıf performansa sahip işletmelerin ortalamayı düşürdüğü değerlendirilmeye alınmalıdır. Bu sebeple iyi performansa sahip lider işletmeler ile kıyas yapılması daha akılcıdır (Büker vd., 2018: 82).

Enflasyonist dönemlerde enflasyonun amortisman giderleri, stok tutma maliyetleri ve kârlılık üzerindeki etkileri mutlaka değerlendirmeye alınmalıdır. Ayrıca farklı muhasebe uygulamaları içinde olan işletmeler için finansal tabloların ürettiği bilgiler karşılaştırma yapılmasına engel olabilir (Yılğör, 2001: 66; Ceylan ve Korkmaz, 2010: 48).

Mevsimlik faktörler oran analizi sonuçları üzerinde hatalı yorumların yapılmasına sebep olabilir. Yiyecek-içecek sektörü gibi satışların ve stokların devir hızının bazı mevsimlerde değişkenlik gösterdiği sektörlerde bu dönemler için yapılacak oran analizi sonuçları diğer dönemlere göre farklılık gösterir (Ceylan ve Korkmaz, 2010: 48).

İşletmeler daha güçlü görünmek adına finansal tablolarını makyajlayabilir. Daha az vergi vermek amacıyla kâr gizlenebilir yahut tam tersi işletme olduğundan daha kârlı gösterilmesi ya da başarısızlığın gizlenmesi suretiyle yatırımcıların ilgisi çekilmek istenebilir. Bunun dışında işletme hisse senetlerini elinde tutan küçük yatırımcı grubunun hisselerini geri satın almak amacıyla makyajlama yapılabilir. Bu gibi dönemlerde oran analizi yanıltıcı olacaktır (Büker vd., 2018: 82).

Bazı oranlar ile ilgili standart değerler olmadığı için oranın iyiliği veya kötülüğü anlamında bir çıkarım yapılamayabilir. İşletmelerin bazı oranları çok iyi iken, diğer oranların sonuçları iyi olmayabilir. Başarılı/başarısız ayrımı yapmak zorlaşır. Bunun yanında anlam taşımayan oranlara gereksiz alaka gösterilip, boşa zaman harcanabilir (Akgüç, 1998: 20).

Oranlar geçmiş faaliyet sonuçlarını gösterir ve değişimlerin nedenlerini açıklayamazlar. Değişimlerin anlaşılabilmesi için yöneticilerin ek bilgilere ihtiyacı olmaktadır (Bayrakdaroğlu, 2009: 21).

İşletme yönetimi ve faaliyetlerle ilişkili taraflar işletmenin borç ödeme gücü, sermaye yapısının belirlenmesi, varlıkların etkinlik ve kârlılık derecesinin ortaya koyulması ve işletme performansının her yönüyle analiz edilmesi gibi konularla ilgili olarak finansal oranları kullanabilirler. Finansal analizde kullanılan oranlar farklı şekilde ayrıma tutulabilir. Bu amaçla yapılmış bir sınıflandırma yoktur fakat en genel hatlarıyla bir çok kaynakta finansal analize konu olan oranların;

- Likidite oranları
- Finansal yapı (borç) oranları
- Faaliyet (etkinlik) oranları
- Kârlılık oranları
- Piyasa temelli oranlar

şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir. Likidite oranları, borç oranları, faaliyet oranları ve kârlılık oranları işletme performansının çeşitli kalemler itibarıyla sonuçlarını değerlendirmeyi sağlarken, piyasa temelli oranlar yatırımcıların bakış açısıyla işletmenin piyasadaki durumunu ortaya koymaktadır.

3.1.1.1. Likidite Oranları

İşletmenin cari finansal durumunun analizinde kullanılan likidite oranlarıyla işletmelerin vadesi gelen kısa vadeli yükümlülüklerini karşılama düzeyi belirlenmektedir. Vadesi gelen yükümlülüklerin karşılanamaması işletmeleri yasal takip ve iflasla sonuçlanacak bir takım başarısızlıklara götürebilir. Kredi verenler sağladıkları fonların güvenli bir şekilde geri ödenmesinin takibinde likidite oranlarını kullanır. Likidite oranlarıyla nakit değerler ve alacaklar, stoklar, menkul kıymetler gibi varlıkların nakde çevrilmiş hızına göre sıralandığı dönen varlık kalemlerinin kısa vadeli yükümlülükleri karşılama düzeyi ortaya konulur (Usta, 2011: 111).

İşletmeler için uzun vadede yükümlülükleri karşılama gücü kârlılık ve borçluluk derecesine bağlı iken, kısa vadede yükümlülüklerin karşılanması yeterli likiditeye sahip olmakla mümkündür (Akgüç, 1998: 23).

Likidite oranları aynı zamanda çalışma sermayesi yeterliliği hakkında bilgi vermektedir. Çalışma sermayesi işletmenin dönen varlıklarına yaptığı yatırımdır. Faaliyetlerin sürdürülmesi için gerekli olan net işletme sermayesi ile dönen

varlıkların kısa vadeli yükümlülükleri aşan kısmı ifade edilir (Stickney ve Roman, 1994: 131). Bu bakımdan likidite oranları kısa vadeli yükümlülükler yerine getirildikten sonra işletme sermayesinin yeterliliği hakkında bilgi verir.

Dönen varlık grubu içerisinde yer alan kalemler, özellikle nakit ve likiditesi yüksek varlıklar, işletmelerin borçlanma maliyetleri üzerinde etkilidir. Nakit akışı zayıf, likiditesi düşük olan işletmelerin nispeten yüksek maliyetler ile borçlanmaları olasıdır. Bu yüzden gelecekteki nakit akışları ve nakit çıkışları ilgili nakit akış tabloları ile desteklenmeli ve likidite oranlarına ek olarak değerlendirilmelidir. Bunun yanında kısa vadeli borç ödeme gücünü gösteren likidite oranları hesaplanırken dönen varlık grubunda yer alan kalemler üzerinde teminat, ipotek ve blokajın bulunması sonuçların eksik yorumlanmasına neden olacaktır.

Likidite oranları ile analiz yapılırken kullanılan başlıca oran türleri ve matematiksel ifadeleri Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Likidite Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri

Cari Oran	$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$
Asit-Test Oranı	$\frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$ veya $\frac{\text{Nakit} + \text{Ticari Alacaklar} + \text{Menkul Kıymetler}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$
Nakit Oranı	$\frac{\text{Hazır Değerler (Kasa + Banka + Benzer Nakdi Değerler)}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$ veya $\frac{\text{Dönen Varlıklar} - (\text{Stoklar} + \text{Ticari Alacaklar})}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$

Likidite oranları içerisinde yer alan *cari oran* dönen varlıklar ile kısa vadeli borçlar arasındaki sayısal ilişkiyi gösterir ve kısa vadeli borçların ödenmesinde işletmenin güçlüğü karşılıklı karşılıklı hakkında bilgi verir. Bu oran aynı zamanda işletmenin likiditesini ortaya koyarak, net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığı konusunda fikir verir (Büker vd., 2018: 87-88). Oranın düşüklüğü kısa vadeli borçların ödenmesi konusunda zorluk yaşanacağını gösterir. Oranın handikapı olarak pay kısmında yer alan dönen varlıkların daha az likit olan stokları içeriyor olmasıdır. Stokların dönen varlıklar içerisinde önemli yer tutuyor olması ya da stok devir hızının yavaşlığı vadesi gelen borçların ödenmesi için stokların hemen elden çıkarılamaması riskini beraberinde getirir (Kula, 2015: 16).

Asit-Test oranı cari oranda stoklar için bahsedilen kısıdı ortadan kaldırmakta, oran hesaplanırken dönen varlık grubu içinde nakde çevrilme hızı en yavaş olan

stokları devre dışı bırakarak cari oranı daha anlamlı hale getirmektedir (Akgüç, 1998: 29). Fakat asit-test oranının büyük kısmının ticari alacaklardan oluşması durumunda asit-test oranı ayrıca yanıltıcı olabilir ve işletme vadesi gelen borçlarını ödemede sorun yaşayabilir. Bununla beraber ticari alacakların hemen nakde çevrilmesi işletme için yüksek iskonto oranına katlanmayı gerektirebilir. Oranın 1:1 olması yeterli kabul edilse dahi alacak devir hızı dikkate alınmalı, sonuç bununla beraber yorumlanmalıdır (Okka, 2020: 46).

Nakit oranı işletme bilançosunda hazır değerler grubunda yer alan nakdin ve menkul kıymetlerin kısa vadeli borçları ödeme gücünü gösterir. İşletmenin acil para durumunu gösteren nakit oranı asit-test oranına göre daha katı ama daha güvenilir kabul edilir. Alacakların tahsil edilememesi ya da nakit girişlerinin durması halinde kısa vadeli borçların ödenme gücü nakit oranı ile elde edilir. Oranın düşük ya da yüksek olması kredi verenler ya da yöneticilerce farklı şekilde yorumlanır. Yöneticilere göre oranın yüksekliği işletmenin elinde atıl para kaldığını gösterirken, kârlılığın bundan olumsuz etkileneceği düşünülebilir (Büker vd., 2018: 89).

3.1.1.2. Finansal Yapı Oranları (Borç Oranları)

Öz sermaye ile borçlar arasındaki ilişkiyi rakamsal olarak ifade eden finansal yapı oranları işletme öz sermayesinin yeterliliği, kaynak yapısı içindeki borç ve öz sermaye dengesi, işletmeye tahsis edilen kaynakların hangi tür varlıkların finansmanında kullanıldığı gibi konularda bilgi verir. İşletmenin toplam kaynakları içinde borçlarının payının fazla olması riskin bir kısmının borç verenler üzerinde kalmasına yol açarken, işletmeye belli bir miktar maliyet yükler. Alınan borçların etkin kullanımı bu sebeple kârlılık üzerinde kârı artırıcı yönde olumlu bir etki yaparken, alınan borçların etkin kullanılmaması ise kârlılık üzerinde olumsuz yönde azaltıcı bir etki yapar (Büker vd., 2018: 92).

İşletmeler ihtiyaç duydukları fonların tamamını öz sermayelerinden karşılamak isteyebilirler. Bunun yanında işletmeler öz sermayelerini sınırsız biçimde sürekli artıramazlar ve yabancı kaynaklardan fon sağlama yoluna giderler. Yabancı kaynak kullanımının işletmeye maliyetinin öz kaynak yoluyla finansmana göre daha ucuz olması işletmeleri yabancı kaynak kullanımına yöneltir (Sollenberger ve Lane,

1992: 873). Toplam kaynak yapısı içerisinde borçların yer alması işletmeler için finansal kaldıraçtan yararlanılması anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle yabancı kaynak kullanarak kârlılığın artırılması *finansal kaldıraç* olarak isimlendirilir. Bu şekilde ortaklar sınırlı sermaye ile işletmeyi kontrol eder duruma gelebilir. Yüksek borç oranı işletmeler için bir yandan risk oluştururken aynı zamanda kârlılık için bir fırsattır (Güngör, 2004: 134; Ceylan ve Korkmaz, 2010: 55).

Finansal kaldıraç ile işletmenin öz sermaye sahipleri olan ortaklar dışında borçlanma yoluyla finansmanı sağlanmış olur. Öz sermayeyi sınırsız olarak artırma imkanı olmadığı gibi yabancı kaynakları da sınırsız artırmak mümkün değildir ve yabancı kaynaklar ile finansmanın bir sınırı vardır. Çünkü toplam kaynaklar içerisinde borçların oranının artması ödenecek faizler ve komisyonlar sebebiyle işletmenin finansal riskini artırmaktadır. Bu bakımdan kaldıraç derecesi riskin değerlendirilmesinde ayrıca bir ölçüt haline gelir (Uluyol, Lebe ve Akbaş, 2014: 71).

Finansal yapı oranları ile analiz yapılırken kullanılan başlıca oran türleri ve matematiksel ifadeleri Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Finansal Yapı Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri

Kaldıraç Oranı	$\frac{\text{Toplam Borç (Kısa Vadeli Borç + Uzun Vadeli Borç)}}{\text{Toplam Varlıklar}}$
Öz Sermaye / Toplam Varlık Oranı	$\frac{\text{Öz Sermaye}}{\text{Toplam Varlık}}$
Borçlanma Oranı	$\frac{\text{Toplam Borç}}{\text{Öz Sermaye}}$

Toplam borç / toplam varlık oranı ya da diğer ifadeyle kaldıraç oranı varlıkların yüzde kaçının borçlarla finanse edildiğini ifade etmektedir. Bunun yanında işletmelerin kaynaklarının (finansal yapılarının) dağılımı hakkında bilgi vermektedir. Bu anlamda borçla finansman düzeyini gösterdiği için aynı zamanda finansal risk göstergesi olarak kullanılmaktadır (Er, 2009: 54-55; İlarıslan, 2011: 159).

İşletme faaliyetleriyle ilgili olanlar kaldıraç oranının düzeyi konusunda değişik beklentiler içerisinde. Oranın yüksekliği halinde kredi verenler işletmenin ana para ve faiz ödemelerinde zorluk yaşayacağı, tasfiye halinde ancak öz sermayenin yeterli olması durumunda alacakların tahsil edileceği düşüncesiyle

endişe duyarlar (Büker vd., 2018: 92). Dolayısıyla kredi verenlerce oranın düşük olması arzu edilir. Böylece öz sermaye yapısı güçlü olacak ve verilen borçlar kredi verenlere emniyetle dönecektir. Ortaklar için ise belirli bir seviyeye kadar oranın yüksekliği arzu edilir. Toplam kaynaklar içerisinde borçların yüksek olmasıyla işletme kârlılığının artacağı ve ortaklarca daha çok kâr payı alınacağı beklenmektedir. Yabancı kaynakların toplam kaynaklar içerisinde payının artması bir noktadan sonra finansal riskin artışıyla yeni borçların daha maliyetli hale gelmesine neden olur. Bu sebeple borç ile finansmanda işletmenin sermaye yapısı kararı önem arz etmektedir (Brigham ve Houston, 2014: 107). Bunun yanında oranın yorumlanması konusunda değişik ekonomik koşullar altındaki farklı ülkelerde yorumların değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Öz sermaye / toplam varlık oranı ortakların işletme varlıklarının ne kadarını finanse ettiğini göstermektedir. Oranın düşük olması toplam varlıklar içerisinde ortakların koyduğu fonların az olduğunu ve borçların yüksek oranda olduğunu gösterirken, işletmenin borçlarını ve faizlerini ödeme gücü düşük olacaktır.

Borçlanma oranı ya da toplam borç / öz sermaye oranı finansal yapı içerisinde yabancı kaynaklarla öz kaynakların dengesini göstermektedir.

Öz sermaye yetersizliği içerisinde olan, finansman sağlamada zorlanan ve böylelikle yabancı kaynaklara bağımlı olan işletmeler zamanla daha yüksek faiz oranları ile karşılaşır ve finansal riskleri arttığından borçlanma maliyetleri yükselir. Bununla beraber ekonomik durgunluk dönemlerinde işletmeler için yabancı kaynaklar ile bulunan fonların geri ödemesinde zorluklar yaşanır ve finansal risk artar (Akgüç, 2002: 397).

Kredi verenler oranın düşük olmasını isterken, işletme ortakları yüksek olmasını beklerler. Oranın 1:1 olması arzu edilen bir durumdur ve işletmenin finansal yapısının dalgalanmalara karşı güçlü olduğunu, alacaklıların güvende olduğunu ifade etmektedir. Fakat oranın sonuçlarının yine değişik ekonomik koşullara sahip ülkelerde farklı yorumlanabileceği unutulmamalıdır. Gelişmiş bir ekonomide borç / öz sermaye oranının 1 olması arzu edilirken, gelişmekte olan ülkelerde yabancı kaynak bulma gücü nedeniyle 1,5-2 arası bir değer yeterli görülebilir (Er, 2009: 55).

Oran değerlendirilirken satışların istikrarlılığı, rekabet koşulları, varlıkların likiditesi, alacak ve stokların devir hızı, üretim maliyetlerinin dalgalanma durumu gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Nakit girişleri istikrarlı olan ve nakit girişi tahminlerinde daha az sapma olan işletmelerin nispeten daha yüksek borç/öz sermaye oranına sahip olması anlaşılır bir durumdur (Ceylan ve Korkmaz, 2010: 58). Oranın öz sermaye / borçlar olarak hesaplanması halinde buna *öz sermaye çarpanı* denilmektedir ve bu yolla varlıkların borçların kaç katı öz sermaye ile finanse edildiği hesaplanır.

Borçlar ile öz sermaye arasındaki ilişkiyi gösteren oranlar işletme finansmanında yabancı kaynaklardan ne ölçüde yararlandığını ortaya koymaktadır (Ercan ve Ban, 2008: 43). Finansal yapı içerisinde yabancı kaynaklar ile öz sermayenin dengesini gösteren toplam borç / öz sermaye oranı *borçlanma katsayısı* veya *borçlanma oranı* olarak da ifade edilmektedir (Güngör, 2014: 136; Akgüç, 2002: 35).

3.1.1.3. Faaliyet (Etkinlik) Oranları

Faaliyet oranları işletmelerin varlıklarını ne ölçüde etkin kullandığını göstermektedir. Bu amaçla gelir tablosunda yer alan satışlar kalemi genel olarak bilançodaki ilgili varlık hesapları ile oranlanmaktadır. Böylelikle satışlarla stokların, alacakların ve diğer varlık kalemlerinin ilişkisi ortaya konularak, ilgili hesapların satışlar yoluyla nakde dönüşüm süreleri belirlenebilir (Türko, 2002: 104).

Faaliyet oranları ayrıca varlık devir hızı olarak bilinmektedir ve bu suretle her bir liranın yarattığı satış tutarı ölçülür. Örneğin satışlar / varlıklar oranının 3 olması, 1 liralık varlığa karşılık 3 liralık satış yapıldığını ifade etmektedir (Ceylan ve Korkmaz, 2010: 61).

Faaliyet oranlarının yüksek çıkması işletmeler için arzu edilen bir durumdur. Çünkü işletmenin varlık devir hızının yüksek olduğunu, varlıkların etkin kullanılıp hızlı biçimde nakde çevrildiğini gösterir. Buna rağmen bazı kaynaklar faaliyet oranlarının ancak kârlılık oranlarının yüksekliği halinde olumlu karşılanacağını belirtmektedir. Faaliyet oranları ile analiz yapılırken kullanılan başlıca oran türleri ve matematiksel ifadeleri Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Faaliyet Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri

Stok Devir Hızı	$\frac{\text{Satılan Malların Maliyeti} / \text{Ortalama Stoklar (Dönem Başı Stoklar} + \text{Dönem Sonu Stoklar} / 2)}{}$
Alacak Devir Hızı	$\frac{\text{Kredili Satışlar} / \text{Ticari Alacaklar}}{}$
Varlık Devir Hızı	$\frac{\text{Net Satışlar} / \text{Toplam Varlıklar}}{}$
Ortalama Tahsil Süresi	$\frac{\text{Ticari Alacaklar} / (\text{Kredili Satışlar} / 365) \text{ veya}}{\text{Yıldaki Gün Sayısı} / \text{Alacak Devir Hızı}}$
Net Çalışma Sermayesi Devir Hızı	$\frac{\text{Net Satış Tutarı} / \text{Ortalama Net Çalışma Sermayesi (Dönen Varlıklar} - \text{Kısa vadeli Borçlar)}}{}$
Öz Sermaye Devir Hızı	$\frac{\text{Net Satış Tutarı} / \text{Ortalama Öz Sermaye}}{}$

Stok devir hızı işletme stoklarının satışa dönüşme hızını ve stokların likiditesini göstermektedir ve stokların belirli bir dönem içinde kaç defa yenilediği konusunda bilgi vermektedir. Stok devir hızı oranının yüksekliği işletme stoklarının hızlıca nakde çevrildiğini göstermektedir. Oranın düşük olması stokların hızlı yenilenemediğini ve nakde hızlı çevrilemediğini gösterir. Bu yavaşlık aynı zamanda satış politikaları ile ilgili bir sorunu işaret ediyor olabilir. Satış hasılatına dönüştürülemeyen stoklar stok tutma maliyetlerinin artması anlamına gelir ve işletme gelirini azaltıcı etki gösterir. Stok devir hızı işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün özellikleri ve işletmenin tedarik, imalat ve satış politikaları ile beraber değerlendirilmelidir. Üretim işletmeleri için nihai mamul kadar hammadde ve yarı mamul tutma politikaları da stokların performans üzerinde etkiye sahiptir (Arat, 2005: 111; Akal, 2005: 227; Güngör, 2014: 137-138).

Alacak devir hızı işletme faaliyeti sonucunda kredili satışlarından doğan alacaklarının tahsil süresini göstermektedir ve işletme yönetiminin olduğu kadar kredi verenlerin ve mali analizcilerin de en sık başvurduğu oranlardan biridir. Alacak devir hızının yüksek olması arzu edilen bir durumdur ve kredili satışlar ile doğan alacakların hızlıca tahsil edilip nakde dönüştürüldüğünü göstermektedir. Alacak devir hızındaki bir artış işletme için aynı düzeydeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için daha az çalışma sermayesine ihtiyaç duyulduğu anlamına gelir (Canbaş ve Vural, 2010: 21; Okka, 2010: 47; Er, 2009: 54).

Varlık devir hızı işletmenin dönen ve duran varlıklarının ne ölçüde etkin kullanıldığını göstermektedir. Varlık devir hızı yardımıyla işletmenin varlıklarında

emek ya da sermaye yoğun teknolojilerin hangisinin tercih edildiği anlaşılabilir. Sermaye yoğun teknoloji tercih eden işletmelerin varlık devir hızları düşükken, az oranda duran varlık kullanan işletmelerin varlık devir hızı yüksektir. Aktif devir hızı bazı kaynaklarda risk ölçüsü olarak kullanılmaktadır. Varlık devir hızının yüksek olduğu endüstrilerde riskin nispeten düşük olduğu anlamını taşır. Varlık devir hızının yavaşlaması atıl kapasite olduğunu gösterebilir (Okka, 2010: 49; Kula, 2015: 22; Büker vd., 2018: 101).

Ortalama tahsil süresi işletmenin alacak tahsil politikasının etkinliğini gösteren bir orandır. Oran vasıtasıyla ticarî alacakların kaç günde tahsil edildiği hesaplanabilir.

Net çalışma sermayesi devir hızı satışlar ile net çalışma sermayesi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İşletmenin satışlarının artmasıyla alacak ve stoklar artar, buna bağlı olarak çalışma sermayesi ihtiyacı da artacaktır. Oranın yüksekliği arzu edilen bir sonuçtur ve etkin bir çalışma sermayesi yönetiminin varlığını gösterir. Diğer yandan net çalışma sermayesinin yetersizliği de oranı yükseltebilir.

Öz sermaye devir hızı işletmenin öz sermayesinin etkin kullanılıp kullanılmadığını göstermektedir. Oranın yüksekliği yabancı kaynaklardan finansman sağlandığını işaret etmektedir.

3.1.1.4. Kârlılık Oranları

Gerçekleşen işletme faaliyetleri sonucunda işletme kaynak ve varlıklarının ne ölçüde etkin ve verimli kullanıldığı, işletme performansı olarak hangi sonuçlar elde edildiği sorularının yanıtını bulmak için finansal tablolara başvurulmaktadır. Finansal oranlar işletme performansının değişik sınıflamalar halinde görülmesini sağlarken, bunlardan biri olan kârlılık oranları işletme performansının nihaî ve net sonucu olan kârlılık hakkında bilgiler vermektedir. Bu yönüyle kârlılık oranları işletme faaliyetinin sonuçlarına dair likidite, varlık yönetimi ve kaynak yönetiminin beraber etkisinin görülebileceği oranlardır. Satışların ne ölçüde kârlılığa etki yaptığı ya da yatırımın kârlılık oranının ne olduğu gibi soruların yanıtı kârlılık oranları ile bulunabildiği gibi hisse başına kârlılık, varlıkların ne kadar kârlı çalıştırıldığı, öz sermayenin kârlılık düzeyi gibi değerlendirmeler de bu oranlar vasıtasıyla yapılabilir.

Bir işletmenin kârlılığı; a) sermayenin alternatif yatırım alanlarında kullanılmasıyla elde edilecek gelir b) son dönemde kazanılan kârların eğilim seyri c) genel ekonomik koşullar d) aynı endüstrideki diğer işletmelerin kârlılık düzeyine göre anlam kazanabilir (Okka, 2010: 71). Finans literatüründe kârlılığın genellikle satışlar ve yatırımlar üzerinden sağlanan kârlılık şeklinde ele alındığı görülmektedir (Akgüç, 1998: 63; Ceylan ve Korkmaz, 2010: 72-73).

Kârlılık oranları ile analiz yapılırken işletme faaliyetlerini kârlılık bazında farklı açılardan ölçmekte kullanılan başlıca oran türleri ve matematiksel ifadeleri Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. Kârlılık Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri

<i>Net Kâr Marjî (Satışların Kârlılığı)</i>	Net Kâr / Net Satışlar
<i>Varlık Kârlılığı</i>	Net Kâr / Toplam Varlıklar
<i>Öz Sermaye Kârlılığı</i>	Net Kâr / Toplam Öz Sermaye
<i>Hisse Başı Kâr</i>	Net Kâr / Dolaşımdaki Hisse Senedi Sayısı

Net kâr marjî oranı bir çok kaynakta satışların kârlılığı (Return On Sales-ROS) olarak kullanılmaktadır. Orana temel teşkil eden net kâr faaliyet kârından iki şekilde ayrılmaktadır. Bunlardan ilki; net kârın hesaplanmasında kâr üzerinden ödenen ya da ödenecek olan vergilerin indirilmesidir. İkincisi ise; net kâr hesaplanırken işletme için geçici nedenlerden doğan faaliyet dışı gelir ve giderlerin hesaba katılmamasıdır. Net kâr marjî işletmeler için önemli bir orandır. Çünkü işletme için giderler ve vergiler düşüldükten sonra ne oranda kârlılık elde edildiğini gösterir, bir başka ifadeyle bir birim satış ile ne oranda net kâr elde edildiği net kâr marjî ile hesaplanabilir. Yüksek net kâr marjî işletmeler için yatırım, üretim ve diğer işletme faaliyetlerinin etkin ve kârlı gerçekleştiğini gösterir (Van Horne ve Wachowicz, 1995: 142; Kandır, Karadeniz, Özmen ve Önal, 2008: 223; İlarıslan, 2011: 160; Bükler vd., 2018: 107).

Varlık kârlılığı (Return On Asset-ROA) varlıkların ne ölçüde verimli ve kârlı kullanıldığını ölçmede kullanılır. Oran yorumlanırken temkinli davranılmalıdır. Çünkü net kâr vergiler ve faizler indirildikten sonraki kârı gösterir ve işletmenin finansman gelirleri ve finans yapısındaki değişikliklere göre oran farklı çıkabilir.

Oran borç yükü altında olan işletmelerde yüksek düzeyde öz sermaye ile finanse edilen işletmelere göre daha düşük olacaktır. Oranın payında sadece öz sermaye ile elde edilen kâr bulunduğu halde paydasında hem öz sermaye hem yabancı kaynaklar ile finanse edilen tüm varlıklar yer almaktadır. İşletmenin finansman yapısına göre farklı sonuçlar alınabileceğinden oran yorumlanırken dikkat edilmeli ve ilave bilgilerle değerlendirilmelidir (Akgüç, 1998: 67-68; Brigham ve Houston, 2014: 110; Büker vd., 2018: 104).

İşletmelerin değer yaratabilmeleri işletmeye ait varlıkların kullanılması sonucu işletmeye yatırılan sermaye maliyetinin üzerinde getiri elde edilmesiyle mümkündür (Brealey ve Myers, 2003: 828-829). Varlık kârlılığı oranı, bu amaçla işletme varlıklarının ne ölçüde verimli kullanıldığını ölçmek için kullanılır (Kula, 2015: 28). Bir başka ifadeyle; ROA işletmenin varlıklarını kârlı kullanıp kullanmadığını gösterirken, aynı zamanda 1 TL'lik varlık başına düşen kâr miktarını ifade etmektedir.

ROA yorumlanırken dikkat edilmelidir. Çünkü net kâr faizler ve vergiler indirildikten sonra kalan tutarı gösterdiğinden, işletmenin finansman şekli veya sermaye yapısındaki değişikliklere göre oran yüksek veya düşük çıkabilir. Dolayısıyla borç yükü altında bulunan işletmelerin varlık kârlılığı oranı yüksek oranda öz sermaye kullanan işletmelere göre düşük olabilir (Büker vd., 2018: 104).

ROA bununla birlikte bir çok kaynaktan Vergi Öncesi Kâr (VÖK) veya Vergi Sonrası Net Kâr (VSNK) rakamı üzerinden hesaplanmaktadır. Fakat vergi konusu ve diğer yasal yükümlülüklerin tutarı işletmelerin kontrolünde değildir. Dolayısıyla bu oranlar işletme bazında farklılıkların oluşmasına ve hatta aynı işletmenin finansal dönemler itibarıyla değişik sonuçlar almasına neden olabilir. ROA'nın VÖK ya da VSNK üzerinden hesaplanması halinde oran pay ve paydası tutarlı olmayan bir değere dönüşerek finansal açıdan anlamını kaybetme riski taşıyacaktır. Çünkü oranın paydasında işletmeye kaynak sağlayan bütün yatırımcı grubuna ait bir değer bulunurken, pay kısmında sadece öz kaynak sahiplerine ait bir değer yer alacaktır (Gökbulut, 2009: 60-61). Bu sebeple finansal yapısında farklılıklar bulunan, pay ve paydası arasında tutarlı değerler bulunmayan varlık kârlılığı oranını kullanırken ve herhangi bir işletmenin kârlılık durumunu bu oran yardımıyla yorumlarken dikkatli olmak gerekir.

Öz sermaye kârlılığı (Return On Equity-ROE) ortaklar tarafından faaliyetlerde kullanılmak üzere işletmeye tahsis edilen sermayenin işletme yönetimi tarafından etkin kullanılıp kullanılmadığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle ROE; ortakların işletmeye koyduğu her 1 TL'lik sermaye başına düşen kârın miktarını ve işletme özsermayesinin etkin kullanılıp kullanılmadığını gösterir (Okka, 2009: 112). Bu nedenle işletmeye yatırım yapanlarca katılımlarının getirisinin ölçümü amacıyla kullanılabilir (Er, 2009: 55).

İşletme kârlılığıyla sermaye arasındaki ilişki aynı zamanda “*finansal rantabilite*” olarak da adlandırılır (Karapınar ve Zaif, 2009: 178; Kula, 2015: 30; Büker vd., 2018: 103). İşletme yatırımlarındaki nihaî amaç kâr elde etmek olduğundan, işletme ortak/ortaklarının koyduğu sermaye ile kâr arasındaki ilişki, kârlılık ve finansal performans analizinde anlamlı bir gösterge olarak sayılabilir (Büker vd., 2018: 103).

Net satışlardan net kâra ulaşıncaya kadar işletmelerin faiz ödemeleri, çalışan ödemeleri gibi tüm giderler düşülür. Bununla beraber devletin hakkı olan vergi de işletme tarafından ödenir. Böylelikle net kâr sadece ortakların hakkı olan kâr tutarını gösterir hale gelir. ROE bu amaçla sonuç olarak finansal yönetimin nihaî hedefi olan işletme ortaklarının varlığının ne kadar arttığını gösterir (Kula, 2015: 30). Bu bakımdan ROE tek başına en önemli muhasebe oranı ve en iyi performans ölçütü olarak ifade edilmektedir (Brigham ve Houston, 2014: 110-111).

İşletme ortakları ROE'nin yüksek olmasını bekler. ROE ayrıca işletmenin ve yönetimin başarısını göstermektedir. İşletme yönetiminin başarısını ölçmek için kullanıldığında oranın sektör ortalamasına göre düşük ya da negatif olması işletmenin ve yönetimin başarısızlığı olarak yorumlanabilir.

ROE'nin ROA'dan farkı; finansal kaldıraç seviyesinin etkisidir. Dolayısıyla finansal kaldıraç iyi kullanan işletmeler için ROE oranı yüksek olacaktır (Okka, 2009: 112). Fakat böylece işletmenin finansal riski de artar. Bu durumda işletmenin performans ölçümü için sadece ROE'nin değil, beraberinde hisse senedi fiyatıyla ilgili olarak piyasa değerli oranların kullanımı tavsiye edilmektedir (Brigham ve Houston, 2014: 111).

Hisse başına kârlılık oranı (Earning Per Share-EPS) net kârın ve toplam hisse senedi sayısının oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Başta yatırımcılar olmak üzere bir

çok ilgi grubunun ilk başvurduğu oranlardan olan hisse başı kârlılık oranı işletmenin yatırım, getiri ve risk değerlendirmesinde bir araç olarak ifade edilebilir. Adi hisse senetleri için hesaplanırken net kârdan imtiyazlı hisse senetleri için dağıtılacak kâr payı çıkarıldıktan sonra kalan tutarın adi hisse senedi sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Dolayısıyla işletme hisse senedini elinde tutan yatırımcıların işletmenin net kârından alacağı payı göstermektedir. İşletme kârlarından hangi ölçüde kâr payı dağıtılırsa hisse senedi fiyatları bu durumdan etkilenir. Anlamli bir çıkarım için işletmenin yıllar itibarıyla hisse başı kârlılığını takip etmek daha faydalı bir değerlendirme sağlamaktadır (Sollenberger ve Lane, 1992: 869; Okka, 2010: 55; Cudia ve Manaligod, 2011: 79-80).

3.1.1.5. Piyasa Performans Oranları

İşletme performansını ölçmek amacıyla yapılan finansal analizlerde işletme hisse senetlerinin piyasa performansı yatırımcılar ve finansal analistler tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. İşletmenin finansal performansını ölçmek üzere kullanılan finansal oranlara konu olan etkinliklerin hisse senedi fiyatıyla yakın ilişkisinden söz etmek mümkündür. Örneğin bir işletmenin faaliyetlerinin finansmanında yüksek finansal risk taşıması ve düşük kârla çalışması işletmenin menkul kıymetlerine olan talebi düşürecektir. Bu anlamda işletme performansı değerlemede finansal oranlar yanında işletme hisse senetlerinin finansal piyasalardaki performansı ile beraber değerlendirilmesi sadece yatırımcı grubu için değil tüm ilgi grupları için faydalıdır.

İşletmelerin finansal piyasalardaki menkul kıymetlerinin değerlendirilmesi o menkul kıymetlere ilişkin gerçek piyasa değerinin bulunması amacıyla önem taşımaktadır. Böylelikle yatırımcılar satın alacakları menkul kıymetlere ilişkin piyasadaki fiyatın fazla ya da düşük olmasına göre harekete geçerler.

Piyasa performans oranları ile analiz yapılırken işletme menkul kıymetlerinin finansal piyasalardaki performansını ölçmekte kullanılan başlıca oran türleri ve matematiksel ifadeleri Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Kârlılık Oranlarının Matematiksel Hesaplama Yöntemleri

Fiyat / Kazanç Oranı	Hisse Senedi Piyasa Fiyatı / Hisse Başına Kazanç
Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı	Hisse Senedi Piyasa Fiyatı / Hisse Senedinin Defter Değeri

Fiyat / kazanç oranı performans ölçümünde yaygın olarak kullanılmaktadır ve hisse senedi piyasa fiyatının hisse başına kazanç oranlanmasıyla elde edilmektedir. İşletmenin her 1 liralık kârına karşılık yatırımcılarca ödenmeye hazır fiyatı gösteren oran tüm işletmeler için kolayca hesaplanabilmekte ve kıyaslama yapmaya izin vermektedir. Oran için işletmenin piyasa değerinin net kârının kaç katı olduğunu gösterdiği şekilde tanımlar da bulunmaktadır (Nargeleçekenler, 2011: 166; Güngör, 2014: 140).

Paydada yer alan hisse başına kazanç vergi sonrası net kârdan imtiyazlı hisse senetlerine ve kuruculara ödenen kâr payı ile yöneticilere ve çalışanlara ödenen kâr payı çıkarıldıktan sonra kalan kârın dolaşımdaki hisse senedi sayısına bölünmesiyle elde edilir. Hisse senedi için anılan piyasa fiyatı dönem sonu piyasa fiyatıdır. Oranı kullananlar hisse senedi için piyasada oluşan fiyatın gerçek fiyat olup olmadığını bulmaya çalışırlar. Oranın yüksekliği hisse senedi fiyatının piyasa kazancının üstünde olduğunu gösterir (Shen, 2000: 24; Gill, 2003: 937; Bayrakdaroğlu, 2009: 32).

Bazı kaynaklar fiyat / kazanç oranının hisse senedi seçimi için uygun bir ölçüt olduğunu fakat işletme performansını ölçmede kullanılmasının uygun olmadığını belirtmektedir. Bunun gerekçesi olarak oranın sadece piyasa fiyatı ve getiriye odaklanması olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla sadece finansal piyasa performansını yansıtan bir oranın spekülatif hareketlerden etkilenmesi söz konusudur (Cenger, 2006: 39).

İşletme piyasa değerinin öz sermayesinin kaç katı olduğunu gösteren *piyasa değeri / defter değeri oranı* işletmenin dolaşımda bulunan hisse senetlerine dair piyasa fiyatının defter değerine bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Defter değeri dolaşımdaki hisse senetlerinin nominal değeridir. Oran pratik olarak işletme öz sermaye tutarının hisse senedi sayısına bölünmesiyle de bulunabilir. Oranın endüstri ortalamasıyla değerlendirildiğinde düşük olması yatırımcıları menkul kıymet satın

almaya yönlendirecektir. Bunun nedeni yatırımcılarca gelecekte fiyat artışının beklenmesidir. Oranın endüstri ortalamasına göre yüksek olması halinde hisse senetlerinin değerli olduğu ve satılması gerektiği düşünülmektedir. Uygulamada muhasebe yöntemleri ve stok değerlendirme farklılıkları sebebiyle defter değerinin genel olarak piyasa değerinin altında bırakılması suretiyle gerçeği göstermediği ifade edilmektedir ve tedbirle yaklaşılmalıdır (Ceylan ve Korkmaz, 2010: 74; Büker vd., 2018: 108).

3.1.2. Du Pont Modeli İle Finansal Performans Ölçümü

Finansal rantabilite olarak da adlandırılan öz sermaye kârlılığını ölçümü ve incelenmesine yönelik oldukça kapsamlı bir formüle sahip olan Du Pont Modeli, Du Pont Sistemi ya da Du Pont Denklemi olarak da bilinmektedir. Modelin temel amacı işletmelerin kârlılığını belirleyen ve etkileyen tüm faktörlerin şematik olarak takibinin yapılması ve sorunlu kısımların belirlenmesidir. Modelde öncelikle varlık kârlılığının hesaplanmasında kullanılan varlıklar ve kârlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Varlık kârlılığı detaylıca şu şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Varlık Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar}} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}} \times \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Satışlar}}$$

Varlık kârlılığının artması ya varlık devir hızının artmasıyla ya da satışların kârlılığının artmasıyla mümkün olmaktadır. Fakat varlık devir hızındaki veya satışların kârlılığındaki artış herhangi birinin azalışı ile dengelendiğinde varlık kârlılığı değişmeyecektir. Bu bağlamda varlık devir hızı ile satışların kârlılığının endüstriden endüstriye değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Büyük oranda duran varlıklara yatırım yapıldığında varlık devir hızı düşerken satış kârlılığı yüksek olacaktır (Büker vd., 2018: 110).

Du Pont Modeli esasen öz sermaye kârlılığını ölçen bir denklemdir. Üstteki eşitliğin sağ tarafına *öz sermaye çarpanı* (toplam varlıklar / toplam öz sermaye) olarak bilinen oranın ilave edilmesiyle oluşturulur (Kula, 2015: 31).

$$\text{Öz Sermaye Kârlılığı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}} \times \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Net Satışlar}} \times \frac{\text{Toplam Varlıklar}}{\text{Toplam Öz sermaye}}$$

Eşitliğe eklenen oran ile beraber öz sermaye kârlılığı üzerinde borçlanmanın (finansal kaldıraç) etkisini dikkate almaktadır. Denklem basitleştirilmesi amacıyla pay ve paydadaki aynı kalemler çıkarıldıktan sonra oran aşağıdaki şekli almaktadır.

$$\text{Öz Sermaye Kârlılığı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}} \times \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Net Satışlar}} \times \frac{\text{Toplam Varlıklar}}{\text{Toplam Öz sermaye}}$$

$$\text{Öz Sermaye Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam öz sermaye}}$$

Öz sermaye kârlılığının artırılması için satışların artırılması veya toplam varlıkların ve öz sermayenin azaltılması gerektiği oranlar arasındaki ilişkiden görülmektedir (Büker vd., 2018: 110).

Du Pont Modeli öz sermaye kârlılığı üzerinde 3 faktörün etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bunlar; *varlık devir hızı* (net satışlar / toplam varlıklar), *net kâr marjı* (net kâr / net satışlar) ve *borçlanma* (öz sermaye çarpanı = toplam varlıklar / toplam öz sermaye) etkisidir.

Du Pont Modeli nihayetinde şu formül ile hesaplanabilir:

$$\text{Öz Sermaye Kârlılığı} = \text{Kâr Marjı} \times \text{Varlık Devir Hızı} \times \text{Öz Sermaye Çarpanı}$$

Model bu şekilde varlık devir hızı ile satışlar üzerinden net kâr marjını (satışların kârlılığını) bir araya getirerek, bu oranlar arasındaki etkileşimin bir işletmenin kârlılığını nasıl belirlediğini ortaya koymaktadır (Akgüç, 1998: 85).

3.2. DEĞERE DAYALI FİNANSAL PERFORMANS YAKLAŞIMI

Geleneksel finansal performans yaklaşımları muhasebe temelli bir perspektif sunup geçmiş dönem performansına ilişkin bir değerlendirme yapma imkânı sağlamaktadır. Statik bir ölçüm yöntemi olan muhasebe temelli yaklaşım kimileri tarafından geçmişini yansıtmaması sebebiyle finansal tablodaki bilgilerin değerini azaltıcı görülmekte, gelecekle ilgili planların yapılmasında yetersiz olarak görülmektedir (Acheampong ve Wetzstein, 2001: 1). Bunun yanında finansal tabloların dönemler halinde hazırlanmasına rağmen kamuya geç açıklanması ve finansal raporlara ilişkin taleplerin günden güne artması performans değerlendirmesinde alternatif yaklaşımların arayışını hızlandırmıştır (Ghalayani, Noble ve Crowe, 1997).

İşletme performansının ölçümü ve değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemler işletme ve finans dünyası için yoğun biçimde tartışılan, canlı ve dinamik arayışların her daim sürdüğü bir alan olmuştur. Yoğun rekabet şartları, çevresel değişiklikler, paydaş gruplarının artan talepleri, organizasyon yapılarının karmaşıklığı, mevcut değerlendirme yöntemlerinin ilgi gruplarının taleplerine yanıt verememesi, işletme yöneticileri ve hissedarlar arasında yaşanan beklenti ve çıkar farklılıkları gibi süreçler performans ölçme ve değerlendirme konusundaki arayışları hızlandırmıştır. Bu bağlamda geçmişin finansal analizi ve gelecekle ilgili finansal planlar arasındaki uyumun sağlanması araştırmacıları ve uygulayıcıları işletmenin cari finansal performansını ve işletme değerini ortaya koyan finansal yaklaşımlar üzerine yönlendirmiştir (Bayrakdaroğlu, 2009: 43).

İşletmenin cari finansal durumunu dikkate alan değere dayalı yöntemler; geleneksel yöntemlerdeki kârlılık ve getiri odaklı performans değerlendirme yanında işletme başarısında sadece kârlılığın değil hissedar refahının, müşteri ve çalışan memnuniyetinin, yenilik, kalite gibi değer yaratan unsurların da dikkate alınmasını şart koşmaktadır (Koller, Goedhart ve Wessels, 2005: 26).

Değer yaratma süreci işletmeler için sürdürülebilir bir varlık yönetimini ve işletme değerini sürekli kılmayı gerektirmektedir. Bu yönüyle hissedar değerini artırmayı temel alan değere dayalı yaklaşım ile ileriye dönük, uzun vadeli ve sermaye maliyetini performans hesaplamasına dahil eden yöntemlerden oluşmaktadır. Yaklaşım işletmenin sahip olduğu kaynakların işletme değerini

maksimize edecek şekilde en uygun finansal yapı ile kullanılmasını, yatırımcıların işletme hisse senetlerini satın alması aşamasında sermaye maliyetini ve nakit akışlarını da dikkate alarak yatırım seçeneklerini değerlendirmesine ve yönetimin etkinliğinin bu şekilde ölçülmesine olanak sağlamaktadır (Graham ve Minchington, 2000: 46).

Faaliyetlerin etkin ve verimli yapılması, kaynakların finansal olarak başarılı kullanılması ve değer yaratarak sonuçlanması işletme değerinin artması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda değere dayalı yöntemler için işletme değerinin artırılması ile;

- Büyüme fırsatlarını kaçırmadan ve işletmenin riskini artırmadan varlıkların yüksek nakit girişi sağlayacak şekilde kullanılması,
- Varlıkların riskini artırmadan yüksek getiri elde etmek,
- Büyümeden vazgeçmeden sermaye maliyetini azaltmak kastedilmektedir (Taşdelen, 2017: 54).

Bu hedefler doğrultusunda değere dayalı yöntemler ile bir dönem içinde yaratılan değer tam ve gerçeğe uygun şekilde hesaplanması amaçlanmaktadır. Bu bölümde değere dayalı finansal performans yaklaşımında öne çıkan yöntemler ele alınacaktır.

3.2.1. Ekonomik Katma Değer

Ekonomik Katma Değer (*Economic Value Added-EVA*) işletmedeki tüm karar ve faaliyetlerin değer yaratımına odaklanması gerektiğini ifade eden, karar ve faaliyetler sonucunda bütün olarak işletmede ortaya çıkan değer odaklı bir yöntemdir (Bayrakdaroğlu ve Ünlü, 2009: 290; Ercan, Öztürk, Küçükkaplan, Başçı ve Demirgüneş, 2006: 69).

EVA yönteminin anlaşılabilmesi için bir çok kaynakta EVA ile beraber anılan *artık kâr* ya da *ekonomik kâr* kavramlarının bilinmesinde ve tanımlanmasında fayda vardır. Bilindiği gibi hissedar ve yatırımcılar için yatırım süreci seçenekler dahilindeki alternatif yatırım tercihlerinin belirlenip en yüksek getirinin sağlanacağı alanlara yatırım yapılmasıyla sona eren bir karar zincirini içermektedir. Artık kâr ya

da ekonomik kâr; sermaye maliyeti dikkate alınarak hesaplanan nihai net kârdir (Şamiloğlu, 2004: 165).

Ekonomik kâr kavramı yüksek getiri sağlamak isteyen yatırımcıların alternatif yatırım seçeneklerine yapacağı yatırımların alternatif maliyetlerinin dikkate alınmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan ekonomik kâr; net kâr ile sermaye maliyeti arasındaki farktır ve yatırımcıların risksiz faiz oranı üzerinde getiri elde edebilecekleri yatırımlara yönelmelerine yardımcı olmaktadır (Güngör, 2014: 142).

Bir birim zamandaki (t) ekonomik (artık) kâr; $t-1$ zamanındaki öz sermaye defter değeri ile sermaye maliyetinin çarpımından t zamanındaki net kârın çıkarılması suretiyle hesaplanmaktadır. Sermaye maliyeti olarak genellikle risksiz faiz oranı alınmaktadır (Ferreira, Nossa, Ledo, Teixeira ve Lopes, 2008: 145).

Artık Kâr t = Net Kâr t - [(Yatırılan Sermaye (Defter Değeri) $t-1$ x Ağır. Ort. Sermaye Maliyeti]

EVA, Adam Smith'in "*Ulusların Zenginliği*" çalışmasından bu yana artık kâr veya ekonomik kâr adı ile aslında aşına olunan bir hesaplama yöntemidir (Ertuğrul, 2009: 33). Zamanla üzerinde bazı düzeltilmeler yapılmıştır. Buna karşın ekonomik kâr kavramını ilk tanımlayan 1890'daki "*Principals of Economy*" yayınıyla Alfred Marshall olmuştur.

1989'da Stern & Stewart Finansal Danışmanlık Şirketinin ticari marka haline getirdiği EVA, 90'lı yıllarda AT&T, Compaq Computer, IBM, Duracell, Coca-Cola gibi şirketlerin finansal performans ölçüm yöntemi olarak kullanmaya başlamasıyla finans dünyasının ilgisini çekmiştir (Otlı ve Karaca, 2006: 141; Çakıcı, 2008: 4).

Marshall'ın tanımıyla ekonomik kâr; cari faiz oranı ile hesaplanan sermaye maliyetinin net gelirden çıkarılmasıdır. EVA benzer şekilde; vergi sonrası net kârın toplam yıllık sermaye maliyetini aşan kısmıdır (Dodd ve Chen, 1996: 28; Kuğu, 2011: 38).

EVA; hisse başına kâr, net bugünkü değer ve öz sermaye kârlılığı ile ilişkili, ayrıca bu oranları kapsayan ve stratejik karar süreçlerine dahil edilen bir gösterge niteliğindedir. EVA ile muhasebe kârlılığı yerine ekonomik kârlılığın ölçülmesi amaçlanırken, hedeflerin belirlenmesinden planlamaya, bütçe süreçlerinden işe alım süreçlerine, iç süreçlerden denetim süreçlerine kadar tüm işletme faaliyetlerinde

kullanılabilmektedir. Bu şekilde içsel süreçlerin ve birimlerin işletme değeri üzerine katkısı sağlanarak anlayışın tüm işletme süreçlerine ve karar aşamalarına dahil edilmesi, faaliyetlere yön vermesi hedeflenmektedir (Chambers, 2005: 25).

Ekonomik katma değerın pozitif bir değer taşıması işletmenin sermayesine değer kattığını, negatif değer taşıması işletme sermayesinin değer kaybını göstermektedir (Gökçen, 2004: 106). Yatırım projelerinin değerlemesinde de kullanılabilen EVA, bunun yanında sermaye maliyetini hesaplamının güçlüğü nedeniyle eleştiri almaktadır.

3.2.2. Piyasa Katma Değeri

Performans değerlemesinde EVA'nın kullanımının yaygınlaşmasıyla işletmeler katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerini ayırmada özenli davranmaya başlamıştır. Katma değer yaratmayan faaliyetlerin operasyonel ve yönetsel süreçlerden çıkarılmasıyla sermayenin daha etkin kullanılması temel amaç haline gelmiştir. Finansal performansın bu şekilde artırılmasıyla işletme piyasa değerinin de artırılacağı düşünülmüş ve bu arayışların sonunda *Piyasa Katma Değeri (Market Value Added-MVA)* ortaya çıkmıştır (Bayrakdaroğlu ve Ünlü, 2009; Sipahi, 2005: 110).

Finans teorisinde hissedar refahının maksimizasyonu, işletmenin toplam piyasa değeri ile toplam sermaye arasındaki farkın pozitif olarak en yükseğe çıkarılması ile mümkün olmaktadır. İşletmenin toplam piyasa değeri ile yatırılan toplam sermaye arasındaki fark piyasa katma değeri olarak isimlendirilebilir (Ameels, Bruggeman ve Scheipers, 2002: 14).

MVA, EVA ile benzerlik göstermesine rağmen EVA gibi kârlılığı değil, temelde işletmenin piyasa değerini esas almaktadır. Bununla beraber EVA belli bir dönemin sonucunu gösterirken, MVA işletme performansının kümülatif bir ölçüsü durumundadır. EVA değeri artan bir işletmenin piyasa değeri de artmakta, dolayısıyla MVA da artmaktadır (Petit, 1999: 88).

MVA ile işletmenin belli bir sermaye ile ne kadar değer yarattığı belirlenmektedir (Koller ve Peacock, 2002: 92). Bunun yanında işletmenin toplam piyasa değeri ile yatırılan sermaye arasındaki fark, işletme piyasa değeri ile defter

değeri arasındaki fark, yatırılan sermaye ile yaratılan katma değer in işletmenin piyasa değerine katkısı MVA ile belirlenebilir (Knight, 1998: 203; Weissenreider, 1997: 32; Ehrbar, 1998: 134; Kuğu, 2011: 96).

MVA, EVA gibi Stern&Stewart Finansal Danışmanlık Şirketi tarafından geliştirilmiştir ve birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcısı bir ölçüm yöntemi olarak tarif edilmiştir. Buna göre MVA, işletmenin hissedar ve kredi verenlerden sağladığı sermayeye artı bir değer ya da katma değer şeklinde katkı sağlayıp sağlamadığını ölçen, böylelikle sermayenin kullanım etkinliğinin belirlendiği bir performans ölçütü olarak yer verilmiştir (Stewart, 1991: 184; 1995: 82).

MVA = Firma Piyasa Değeri – Toplam Yatırılan Sermaye

MVA = Gelecekteki EVA Değerlerinin Bugünkü Değeri

Piyasa Değeri = Sermaye + Gelecekteki EVA Değerlerinin Şimdiki Değeri
şeklinde ifade edilmektedir.

MVA için bazı kaynaklarda gelecekte beklenen EVA'ların bugünkü değeri şeklinde tanımlara rastlamak mümkündür. Buradan EVA değerlerini yükselten işletmelerin piyasa değerini yükseltecekleri sonucuna varılabilir (Grant, 2003: 32; Bertoneche ve Knight, 2001: 206; Yazıcı, 1997; Koyuncu, 2010; 47).

3.2.3. Nakit Katma Değer

Nakit Katma Değer (Cash Value Added-CVA) EVA gibi işletmenin yarattığı katma değeri ölçmeyi amaçlamaktadır. CVA hesaplama yönteminin çıkış nedeni olarak; işletmelerin yatırım projelerini değerlemeleri sırasında indirgenmiş nakit akımlarını (nakit akımlarının net bugünkü değeri-NBD) kullanırken, projeler realize edildikten sonra işletme ve yatırım performansının geleneksel yöntemlerle ölçülmeye çalışılması gösterilmektedir (Çakıcı, 2008: 217).

Artık kârı hesaplayan EVA ile hayli benzer olan CVA'nın farkı sermaye maliyetini de kapsayan artık geliri hesaplamasıdır. CVA bununla beraber amortisman konusunda EVA'dan ayrılır. EVA'da amortisman etkisi yoğun biçimde hissedilirken, CVA yöntemi amortisman uygulamalarından etkilenmez. Ayrıca CVA sadece nakit unsurları içerir (Young ve O'Byrne, 2001: 439).

CVA, NBD hesaplamasını dönemler itibarıyla yapmakta ve yatırım projelerini stratejik ve stratejik olmayan şekilde ikiye ayırır. Stratejik yatırımlar ile hissedar değerine katkı yapmayı ve hissedar değerini artırmayı hedefleyen genişleme yatırımları gibi yatırımlar kastedilmektedir. Stratejik olmayan yatırımlar ile stratejik yatırımların yarattığı değeri korumak ve sürdürmek için yapılan yardımcı yatırımlar ifade edilmektedir (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003: 86; Kuğu, 2011: 111).

Nakit katma değer kısaca;

$$CVA = OCF - OCFD$$

şeklinde ifade edilmektedir (Fernandez, 2002: 458).

OCF: Faaliyet Nakit Akışı (Operating Cash Flow)

OCFD: Faaliyet Nakit Akış Talebi (Operating Cash Flow Demand)'dir.

OCF; amortisman, FVÖK, işletme sermayesindeki değişim ve stratejik olmayan yatırımların toplamına eşittir ve sadece nakit unsurları içermektedir.

OCFD ise sermaye maliyetini ifade etmektedir. OCFD yatırım dönemi boyunca sabit kabul edilmekte ve işletmede yapılan stratejik yatırımların her biri için hesaplanmaktadır. OCFD stratejik yatırımın faydalı ekonomik ömrü boyunca uygun sermaye maliyeti oranına göre iskonto edilmiş nakit akışlarının tutarına eşittir (Kuğu, 2011: 112). Tablo 22 CVA'nın basitçe hesaplanmasını göstermektedir.

Tablo 22. CVA Hesaplama Aşamaları

+	Satışlar
-	Maliyetler
=	Faaliyet Fazlası
+/-	İşletme Sermayesi Değişimi
-	Stratejik Olmayan Yatırımlar
=	Faaliyet Nakit Akışı (OCF)
-	Faaliyet Nakit Akış Talebi (OCFD)
=	Nakit Katma Değer (CVA)

CVA hesaplanırken bir stratejik yatırımın değer yaratması için OCF'nin OCFD'yi aşması gereklidir (Weissenreider, 1997: 05).

3.2.4. Yatırımın Nakit Akım Getirisi

Yeni yatırımların kârlılık oranını tahmin etmeye yönelik geliştirilen bir performans değerlendirme ölçüsü olan *Yatırımın Nakit Akım Getirisi (Cash Flow Return On Investment-CFROI)* işletmenin piyasa değerinin ölçüsü olarak iskonto edilmiş nakit akımlarını, yatırımcı getirisinin ölçüsü olarak toplam hissedar getirisini kabul etmektedir.

CFROI yönetimin davranış ve performansını değiştirerek, özellikle üst yönetimin hedeflerini hissedarların hedefleriyle birleştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında işletme değerlerinin ve performansının ölçülmesinde, değer ve performans ilişkisinin anlaşılmasında yararlı bilgiler üretir (Madden, 2006: 6).

CFROI işletmenin toplam yatırımı ve nakit akımına dair veriler ile bir İç Verim Oranı (İVO) şeklinde hesaplanmaktadır ama İVO'dan daha karmaşık olarak ifade edilmektedir. Hesaplanan CFROI değerinin iskonto oranından (reel indirgeme oranı) büyük olması halinde değer yaratılmakta, küçük olması halinde değer yok edilmektedir (Bayrakdaroğlu ve Ege, 2007: 3).

İVO ile hesaplanışındaki matematiksel ifade şöyledir (Ameels,Bruggeman ve Schipers, 2002: 19):

$$BNY = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{BNA_t}{(1+r)^t} + \frac{TD_{n+1}}{(1+r)^{n+1}}$$

BNY = Brüt Nakit Yatırım

BNA = Brüt Nakit Akışı

TD = Terminal Değeri

t = Yılları ifade etmektedir.

İVO yaklaşımına göre CFROI, işletmenin terminal değerini de kapsayan gelecekteki nakit akımlarının bugünkü değerini göstermektedir. Dolayısıyla işletmenin gelecekteki nakit akışları brüt nakit yatırımına eşittir. Gelecekteki nakit akışlarını nakit yatırımına eşitleyen bir İVO söz konusudur. Bu şekilde CFROI işletmenin bütün olarak İVO'nı tahmin etmeye yarayan bir ölçüt hüviyetindedir (Bayrakdaroğlu, 2009: 95).

Bu bağlamda sermaye maliyetinin hesaplanmasında diğer değerlendirme yöntemlerinin aksine Finansal Varlıkları Fiyatlama Modeli (CAPM) ve betayı kullanmamaktadır. Bunun yerine indirgeme oranı, piyasa oranının işletmenin büyüklük ve kaldıracı ile ilişkilendirilmesi suretiyle hesaplanmaktadır (Koyuncu, 2010: 47).

3.2.5. Hissedar Katma Değeri

EVA ve CFROI kadar kabul görmeyen ve kullanılmayan *Hissedar Katma Değeri (Shareholder Value Added-SVA)* gelecekle ilgili nakit akımı tahminlerinin iskonto edilmesi ve işletme değerinin sürekli değerinin hesaplanmasına dayanır. Cari performans ölçülürken nakit akımı tahminleri yanında o dönem için gerçekleşen nakit akımları esas alınmaktadır (Makelainen, 1998; akt. Koyuncu, 2010: 49; Akalu, 2001: 380-381).

SVA gelecekteki kârların ve maliyetlerin iskontolanan nakit akımlarını dikkate alırken, genel olarak yeni bir yatırımdan önceki artış gösteren nakit akımının bugünkü değeri ile duran varlıklara ve çalışma sermayesine (brüt nakit yatırımları) yapılan yatırımın bugünkü değeri arasındaki fark olarak tanımlanır (Mills ve Weinstein, 1996: 77).

$$SVA = (\text{Tahmin Dönemindeki Faaliyetlerden Elde Edilen Nakit Akımının Bugünkü Değeri} + \text{Pazarlanabilir Menkul Kıymetler}) - \text{Borçlar}$$

şeklinde hesaplanmaktadır.

SVA performans ölçütü diğer değer temelli ölçütlerde olduğu gibi işletmenin bütününe uygulanırken alt birimler bazında performans ölçmek için de uygulanabilir. Böylelikle bölümlerin hissedar değeri yaratma düzeyleri ortaya çıkar. SVA bazı kaynaklarda EVA ve artık kâra göre değerdeki değişimin en iyi tahmincisi kabul edilir (Bayrakdaroğlu, 2009: 119).

4. İŞLETME FİNANSAL PERFORMANSININ BELİRLEYİCİLERİ

İktisat biliminin temelini ve çalışma sahasını oluşturan mikro ve makro iktisat dalları başta kıt ve sınırlı kaynakların tahsisi olmak üzere ekonomiyle ilgili bir çok unsuru ele almaktadır. Bu bağlamda temelde fayda ve kâr maksimizasyonunu amaçlayan tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar ve işletmeler gibi mikro piyasa unsurlarının karar alma süreçleri ve bu süreçlerde alınan kararların diğerlerini etkilemesi mikro iktisat bilim dalının çalışma alanı içerisine girmektedir. Bunun yanında faiz oranları, kalkınma, ekonomi politikaları, para teorileri, enflasyon, gelir dağılımı, fiyatlar genel düzeyi, piyasalar, işsizlik, istihdam, ücretler, döviz kurundaki değişimler, reel ekonomideki çıktılar, milli gelirden alınan pay ve uluslararası ekonomik ilişkiler gibi unsurlar makro iktisat dalının çalışma alanına girmektedir. Mikro iktisat ve makro iktisat birbiriyle etkileşimli, herhangi bir iktisadi değerdeki değişimin diğerlerini etkilediği noktasından hareketle birbirini tamamlayan iktisat alanlarıdır.

Kâr elde etmek üzere üretim faktörlerini bir araya getiren iktisadi varlıklar olan işletmeler piyasanın talep ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapmakta iken, kaynaklara erişim düzeyinde meydana gelen değişimlerden farklı seviyelerde etkilenmektedirler. Faaliyet gösterilen bölge ya da ülkedeki değişimler işletmeleri etkileyebileceği gibi Dünya üzerinde meydana gelen ekonomik değişimler işletmelerin finansal performansları üzerinde olumlu ya da olumsuz etki gösterebilir. Örneğin işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere olan talepte yaşanan değişimlerin işletmenin üretimi ve satışları üzerinde bazı değişiklikler yaratması olasıdır. Bununla beraber uluslararası ticaret ve küreselleşme; paranın dolaşımı ve ihtiyaç duyulan fonlara ulaşım konusunda enflasyon, faiz ve döviz kuru üzerinde birtakım etkiler yaratabilir ve bu durum işletmelerin kârlılık, nakit yönetimi, yatırımlar, büyüme hedefleri gibi finansal hedeflerini realize etmesinde zorluklar ortaya çıkarabilir. Bir başka örnekle, faiz oranlarında meydana gelen yukarı yönlü bir değişim işletmeler için ihtiyaç duyulan fonlara erişim maliyetini yükseltecektir. İlk etapta finansal yapı üzerinde olumsuz etki yaratacak bu gelişme zamanla işletmenin çalışma sermayesi ve likiditesi gibi finansal kalemlerinde zorlukların yaşanmasına neden olacak ve nihayetinde sonuç olarak kârlılığın olumsuz etkilenmesine yol açacaktır.

İşletmelerin performansı üzerinde genel olarak yönetim kararlarından liderliğe, nakit yönetiminden teknolojiye, sermaye yapısından kâr dağıtım kararlarına, bölgesel ve ulusal teşviklerden ekonomik krizlere kadar bir çok sebepten az veya çok, dolaylı ya da direk olarak söz edilebilir.

İşletme performansı üzerinde etki yaratabilecek muhtemel faktörlerin tamamına yer vermek mümkün olmadığından bu bölümde işletme kârlılığı bağlamında işletme finansal performansı üzerinde doğrudan etkisi olabilecek unsurlar; makro belirleyiciler (işletme dışı faktörler) ve mikro belirleyiciler (işletme ile ilgili faktörler) olmak üzere iki başlık halinde ele alınacaktır.

4.1. İŞLETME FİNANSAL PERFORMANSININ MAKRO BELİRLEYİCİLERİ

İşletme finansal performansı üzerinde etkili olan dışsal faktörler ile genel ekonomideki makroekonomik göstergeler vasıtasıyla ifade edilen genel ekonomik gelişmeler kast edilmektedir. Bu faktörler işletme kârlılığı üzerinde genel ekonomik durum ve makroekonomik göstergelerin etkisi bağlamında ele alınmaktadır. Bu kısım da genel işletme finansal performansı ve işletme kârlılığı üzerinde etkisi olabilecek makroekonomik faktörlerden bazıları ele alınmıştır.

4.1.2. Enflasyon

Fiyatlar genel seviyesindeki sürekli artışlar olarak ifade edilen enflasyonun işletme performansına etkisi enflasyonun büyüme ile etkileşimini anlamayı gerekli kılmaktadır. Enflasyon ve büyüme ilişkisini üzerine iktisat literatüründe iki farklı görüş bulunmaktadır (Berber ve Artan, 2004: 2-3).

Bunlardan ilki II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmiş ülkelerde gözlenen yüksek enflasyon ve yüksek büyüme hızı ile destek alan Keynesyen yaklaşımdır. Keynesyen teori bunu iki temelde gerekçelendirmektedir: a) enflasyondaki artışın bireylerin servetlerinde kayba yol açacağını, bu sebeple enflasyonist dönemler öncesinde tasarruf eğilimlerinin artacağını, artan tasarruflarla birlikte faiz oranlarının düşeceği ve yatırımların artması suretiyle ekonomik büyümenin artacağını ileri

sürerken, b) yatırım portföyünün finansal sektörden reel sektöre kayacağı sebebiyle reel sektörde oluşan sermaye yoğunluğunun büyümeyi hızlandıracağını ifade etmektedir. Bununla birlikte enflasyonist dönemlerde bireylerin reel tasarruflarını koruyabilmek amacıyla daha fazla para tutmayı tercih etmeleri enflasyon vergisinin artmasını gerektireceğinden hane halkından devlete doğru bir gelir transferi olacak ve devlet elde ettiği geliri yatırımların finansmanında kullanırken ekonomik büyüme gerçekleşecektir (Grimes, 1991: 632-633; Chowdhury, 2002: 21-22).

Diğer görüş enflasyonist dönemlerde büyümenin olumsuz etkileneceğini ileri sürerken bir kaç farklı gerekçeden destek almaktadır (Berber ve Artan, 2004: 3). Bunlar: a) olumsuz beklentiler ve belirsizlik nedeniyle yatırımların ve büyümenin olumsuz etkilenmesi, b) farklı sektörler için fiyatlar farklı oranlarda artması, ileriye dönük yatırım kararlarının olumsuz etkilenmesiyle kaynak dağılımının etkinliğini kaybetmesi, c) ulusal paranın değer kazanmasıyla ihracatın olumsuz etkilenmesi, d) finansal varlıkların değerini kaybetmesiyle hane halkı tasarruflarının değerli maden ve gayrimenkule kayması ve bunun finansal derinliği ve yatırımları olumsuz etkilemesi, e) enflasyondaki artışın sermaye maliyetini artırmasıdır (Chowdhury, 2002; 21-22).

Her iki teori genel fiyatlar düzeyindeki artış nedeniyle bireylerin ve hane halkının servetlerinde kayıplar olacağını ifade etmektedir (Terzi ve Oltulular, 2006: 2). Bireylerin ve hane halkının tasarruf eğilimlerindeki değişim ekonomide kaynakların yanlış ve dengesiz dağılımını beraberinde getirecektir. Enflasyonun yükseldiği dönemler tasarrufların reel yatırımlar yerine döviz, altın, gayrimenkul gibi alternatif yatırım alanlarına kaymasına yol açabilir. Bu durumda işletmelerin üretim faktörlerini bir araya getirme maliyetlerinin artması olasıdır.

Girdilerini daha önceden yaptıkları anlaşmalarla alan işletmeler için kısa dönemde artı bir maliyet olmasa dahi uzun dönemde girdi maliyetleri artacaktır (Ambler, 2007: 6-10). Aynı zamanda enflasyonist ortamda daha önce uygun maliyetle alınan hammaddelerin satışa çevrilmesi ve fiyat düzeyinin artması sebebiyle yüksek fiyatlardan satılan ürünler nedeniyle işletmelerin kârlılığının artması söz konusudur. Fakat fiyatlar düzeyindeki uzun süreli artış düşünüldüğünde işletme açısından talepte daralma, satışlarda düşme ve üretim maliyetlerinde yükselme beklenmektedir (Gökal ve Hanif, 2004: 2; Polat ve Peker, 2016: 23-24).

Bu durum işletmeler için çalışma sermayesi gereksinimini artırırken, yatırımların da maliyeti artar ve ihtiyaç duyulan fonlar daha pahalı hale gelir. Benzer şekilde enflasyonun artması ve sürekli hale gelmesiyle paranın gerçek satın alım gücünün azalması söz konusu olacağından, sermaye sahipleri yatırım için tahsis ettikleri kaynaklar karşılığında bekledikleri getiri oranını artırırlar ve bu durum işletmeler için ihtiyaç duyulan fonların maliyetini artırır.

Sonuç itibarıyla enflasyonist dönemlerin uzaması işletmenin girdi maliyetleri başta olmak üzere sermaye maliyetinin artması, daha çok fona ihtiyaç duyulması, çalışanlar için ücret artışı talepleri yaratması gibi etkilerinin yanı sıra büyüme hedeflerinin realize edilememesi, aktif kalemlerinin değerini azaltması, kârlılığı azaltması gibi etkiler gösterebilecektir (İlles, 2010; Wu ve Zhang, 2001; Gulati ve Zantout, 1997; Oleka, Sabina ve Ebue, 2015).

Enflasyonist dönemler işletme bilançosunda farklı etki yapmaktadır. İşletme varlıkları ve kaynaklarında yer alan kalemler işletmeye farklı dönemlerde girdiğinden bilançoda farklı satın alma gücüyle yer alır. Bu durum kasa, banka, nakitle alacak ve borçlar gibi parasal kalemler ile taşıt, binalar, arsalar gibi parasal olmayan kalemlerin aynı düşünce tarzıyla bilançoya yansıtılması anlamına gelir. Bu düşünce birçok kaynak tarafından hatalı olarak değerlendirilmektedir. Buna sebep olarak parasal kaynakların bilançoya cari para birimiyle yansıtılması ama parasal olmayan kaynakların maliyet değeri ile yansıtılması gösterilmektedir (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 1993: 453; Lazol, 2000: 116-117; Açık, 2006: 348-350).

Parasal kalemlerin güncel değerleri ile bilançoda yer almasına karşılık parasal olmayan kalemlerin cari değerleri ile bilançoda yer almaması işletmenin mali yapısını enflasyona karşı daha iyi korumaktadır. Çünkü enflasyon parasal kalemler üzerinde etki yaratmaktadır ama bu etkinin yarattığı sonuç bilanço kaleminin varlık ve kaynak olmasına göre değişmektedir (Açık, 2006: 348-350). Kasa ve banka gibi nakdi aktif değerleri satın alma gücünde kayba yol açarken, yerel para birimi üzerinden borçlar gibi parasal pasif kalemleri satın alma kazancı sağlamakta, stoklar ve duran varlık gibi parasal olmayan (reel) değerler ise elde bulundurma kazancı sağlamaktadır. Bunun dışında enflasyonist dönemlerde satışlardan doğan hasılat artacağından fiktif ve reel kârların birbirine karışması söz konusudur (Özulucan, 2002: 26-27).

4.1.2. Ekonomik Büyüme

Ekonomik büyüme en basit ve yalın ifadeyle bir bütün olarak ekonominin genelinde üretilen mal ve hizmet miktarındaki artış olarak ifade edilebilir. Ekonominin arz kapasitesindeki artışa bağlı olan ekonomik büyüme ile reel gelirde artış yaşanmaktadır. Bir diğer ifade ile bir yıldan diğer yıla reel gelirdeki artış olarak ifade edilen büyüme ile genel ekonomi içerisinde bireylerin ve hane halkının gelirlerini artırması suretiyle işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlere karşı talebin artması beklenir (Kibritçioğlu, 1998: 207-208). Bu durumda satışların artmasıyla işletme gelirlerinin ve kârlılığının artması söz konusudur.

Ekonomik büyümenin en belirleyici göstergelerinden olan millî gelirdeki artış ile hane halkı harcamalarının da artması beklenmektedir. Böylelikle işletmenin talep gören ürün ve hizmetlerine yönelik üretim hacmini artırması zorunlu olur. Bu dönemde işletmenin hali hazırdaki nihaî ürün stokları çabuk tükenirken, üretim sürecindeki yarı madde mamullerin ve stokta üretime girmeyi bekleyen hammaddelerin ürüne dönüşme süresi hızlanır. Stok devir hızının artmasıyla satışlar hızlanır ve işletme satış hacmini genişleterek gelirlerini artırır. Nihayetinde satışların kârlılığının ve birim satış başına kârlılığı gösteren net kâr marjının artması beklenir.

Ekonomik büyüme bir çok makro ekonomik değişken tarafından şekillenen bir büyüklük arz ederken, bunlardan ikisi olan *yurtiçi tasarruflardaki artış ve sabit (fiziksel) sermaye yatırımları* ülkenin içten gelen dinamiklerinden kabul edilmektedir (Çetinkaya ve Türk, 2014: 47).

Gelirin tüketilmeyen kısmı olan tasarruf tanım itibarıyla tamamen gelirle ilişkili bir kavramdır ve ekonomik büyümenin koşullarından biridir. Ekonomik büyümeyi yurt içi tasarruflar ile beraber etkileyen diğer bir faktör olan yatırım; bir ekonomide bir dönem içinde üretilmiş olan mal ve hizmetlerin gelecek döneme bırakılan kısmı olarak ifade edilmektedir. İktisat biliminde yatırımlar kamu kesimi ve özel sektör yatırımları olarak iki başlıkta incelenmektedir (Çetinkaya ve Türk, 2014: 47).

İşletmeler mevcut kapasitelerini artırmak, komple yeni yatırımlar ile yeni pazarlarda faaliyet göstermek, mevcut yatırımın modernizasyonunu sağlamak, genişlemek gibi fiziksel imkânları kurmak, yenilemek ve geliştirmek amaçlı reel

yatırımlar yapabileceği gibi finansal yatırımlar da yapabilir (Aşıkoğlu, Kaderli, Demir ve Çelikkol, 2011: 5). Yatırımların zamanında gerçekleşmemesi işletmeler için kapasite kullanımının düşmesine yol açacağı gibi pazar payının azalması ile sonuçlanacak bir sürecin başlamasına neden olabilir. Doğru zamanda verilecek yatırım kararları işletme için ilerleyen dönemlerde maliyetleri azaltıcı, pazar payını artırıcı, gelir sağlayıcı, piyasa değerini yükseltici, kârı artırıcı bir etki yapabilir.

Yatırım kararları işletme yöneticileri, sahipleri ve yatırımcılar açısından farklı beklentiler ile değerlendirilmektedir. Bu bakımdan yatırım kararlarının başta işletme hisse senedi ve piyasa değeri olmak üzere sermaye maliyeti ve kâr dağıtım politikaları üzerinde farklı düzeyde etkilere sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

4.1.3. Dış Ticaret ve Döviz Kuru

Uluslararası ticari faaliyetler ülkelerin büyüme ve üretim kapasitelerinin artmasında önemli bir faktördür. Dış ticaretin işletme performansına etkisi; ihracat ve ithalat olarak iki aşamada incelenebilir.

Millî gelirini ve refah seviyesini artırmak isteyen ülkeler için üretilen mal ve hizmetlerden iç talebi aşan kısmın dış piyasalara satılması suretiyle uluslararası ticaret hacminin yaratılması ve geliştirilmesi söz konusudur. Ülke ekonomisinde gerçekleşen dış ticaretin önemli bir kısmını yerine getiren işletmeler ihracat vasıtasıyla üretim hacimlerini artırıp gelirlerini yükseltebilir. İhracatın artması işletmelerin üretim yeteneklerini ve hacimlerini artırması yanında istihdam yaratıcı özelliğe sahip olması nedeniyle arzu edilen bir durumdur.

İhracatçı firmaların bununla beraber dış pazarlardaki talebi karşılamak üzere daha yenilikçi, daha rekabetçi, daha yüksek teknoloji kullanan, daha verimli çalışan, daha kalifiye çalışanlara sahip olması ve bu çalışanlara daha yüksek ücret ödemeleri beklenir. Böylelikle işletmeler açısından dış pazarlarda devamlı yer almak suretiyle sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanabilir.

Uluslararası ticaretin bir diğer boyutu ithalat ile dış alımlar yoluyla dış ticaret gerçekleşir. Ülke içinde üretimi yapılan mallarda eğer yüksek fiyat söz konusu ise işletmeler ithal ikame malların daha ucuz olması şartıyla üretim maliyetlerini

düşürebilir. İthalat yapan işletmelerin bu şekilde üretim maliyetlerini minimize etmesi ve kârlılıklarını artırması olasıdır. Diğer durumda ülke içi yüksek maliyetli ürünleri hammadde olarak kullanmayı tercih eden işletmeler ise gelirlerinin ve kârlarının azalması riskiyle karşı karşıya kalır. İthalatın artmasıyla ülke içi üretime dönük talebin azalması ve işsizliğin artması riski ortaya çıkar. Fakat yerli üretim işletmelerinin girdi ihtiyaçlarını karşılamak üzere ucuz ithal girdiyi tercih etmesi durumunda üretimini yurt dışından ucuz maliyetle aldığı ara mamul-hammadde üzerinden gerçekleştiren işletmeler için bir avantaj olabilir.

Ülkeler ve işletmeler için dış ticaret faaliyetleri ile beraber önem kazanan bir başka konu dış ticaret sonucunda ortaya çıkan ödeme aracının ülkelere göre karşılıklı parasal değeridir. Ödeme aracında yaşanan değer kazancı ya da kaybı ülkelerin ya da işletmelerin dış ticaret gelirleri üzerinde kazanç ve kayıp olarak karşılık bulur.

Döviz kurundaki değişimler işletmeler için farklı etkiler yaratmaktadır. İşletmeler ürettikleri malları uluslararası pazarlarda satmak istediklerinde bu malların fiyatlamasını döviz kurunu göz önünde bulundurarak yapmak zorundadır. Üretim maliyetlerine yerli para biriminden katlanan işletmeler malları için ülke içinde yerel ülke para birimi üzerinden bir satış fiyatı belirlerken, bu ürünlerin yurt dışına satışı ürünün satışının yapılacağı ülkenin para biriminin göz önüne alınmasını gerektirir. Satış fiyatının belirlenmesinde dış ticaret yapacak iki ülke para biriminin birbirlerine göre o gün için oluşmuş döviz kuru baz alınmaktadır. Oluşan döviz kuru aynı zamanda bireyler, hane halkı ve işletmeler için dış piyasalardan o ürünü almak istediklerinde ne kadar yerel para ödemesi gerektiği anlamına gelmektedir (Polat ve Peker, 2016: 26-27).

İşletmeler döviz kurunda meydana gelen değişimlere karşı tedbirli olmak zorundadır. Döviz kurunda meydana gelen artış yerel para biriminin değer kaybetmesi anlamına gelir ve ihraç edilen malların döviz cinsinden değerinin düşmesiyle işletmelerin gelir kaybı yaşamasına neden olur. Döviz kuru artışı ithalat üzerinde ise ithal malların fiyatının artmasıyla bu mallara karşı talebin düşmesi, yurt içindeki ithal ikame mallara olan talebin artması anlamına gelir. Üretimlerini yurt içine yapan işletmeler yerli ürünlere yönelik talebin artmasıyla döviz kurundaki artıştan olumlu etkilenerek satışlarını, gelirlerini ve kârlarını artırır. Üretimlerini

ithalata bağılı sürdüren işletmeler için ise bu durum satış gelirleri ve kârlılıkları üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır (Polat ve Peker, 2016: 27).

İşletmelerin döviz kurundaki değişimlerden etkilenme düzeyi kur etkisine açıklık ya da kur riskine açıklık (exposure) olarak ifade edilmektedir. Birbirine benzeyen bu iki kavramdan kur etkisine açıklık ile; döviz kurunda meydana gelen değişmelerin işletme nakit akışları ve piyasa değeri üzerinde yaratacağı değişim potansiyeli belirtilir. Kur etkisine açık olan bir işletme için yabancı para nakit akışlarının önceden tahmin edilmesi halinde (beklenen nakit akışları ile gerçekleşen nakit akışları aynıysa) kur riski söz konusu olmamaktadır (Eitemann, Stonehill ve Moffett, 2016; Madura, 2006; Mutluay ve Turaboğlu, 2013: 60)

4.1.4. Faiz

Klasik iktisat teorisinde sermaye ile ilişkilendirilen faiz, ekonomik birimlerin bugünkü mallarının değerini aynı tür ve miktarda gelecekteki mallardan daha değerli görmeleri ile ifade edilmektedir (Mahr, 1929: 17 ve Dürig, 1945: 17'den akt. Aydın, 2015; 209). Bu görüş iktisadi kıymetlerin zaman içindeki değerleri göz önünde tutulduğunda faizle ilgili teorilerin özünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda faizin en temel unsuru olan zaman konusunda şimdiki ve gelecekteki değerler için bireylerin belirli bir zamanda söz konusu tercihleri yapabilme opsiyonuna sahip olduğu varsayılmaktadır (Seyrek ve Mızırak, 2009: 389).

Faizin varlığı bireylerin gelecekte daha fazla tüketime sahip olmak amacıyla bugün vazgeçilen cari tüketimin katlanılan maliyeti ya da karşılığıdır. Bu sebeple faiz için cari mallarla gelecekteki malların değişiminin ortaya çıkardığı bir fiyat ve primden söz edilebilir. Bu primin pozitif olması cari kıymetlerin gelecekteki kıymetlerin değişiminin birebir gerçekleşmediğini, bireylerce tercih edilenin cari kıymetler olması sebebiyle faizin vazgeçilen cari kıymetin fiyatı olduğunu göstermektedir (Akyüz, 1980: 174-175).

Keynesyen teoride ise iktisadi faaliyetleri belirleyen en önemli faktörler arasında yer alan faiz parasal bir olgudur ve para piyasasında para arzı ile para talebi tarafından belirlenmektedir. Bu bağlamda paranın önemi ve reel ekonomi üzerindeki etkileri faiz mekanizması ile açıklanmaktadır (Aydın, 2015: 208).

Sermayenin kullanımı ve faiz konusunun ekonomideki en temel denklemlerden biri olduğunu söylemek mümkündür. Marshall'ın faizi sermayenin getirisi olarak tanımlaması bu yönde yerleşmiş bir görüştür. Kıt bir kaynak olan sermayenin kullanımı ile kazanç sağlanmaktadır. Faiz sermayeye yapılan ödemedir. Bu bağlamda sermayenin veriminden sermaye talebi, sermaye tasarrufundan sermaye arzı doğar. Sermayenin arz ve talebinin dengelenmesi amacı ile piyasada oluşan fiyat faizdir (Kazgan, 2006: 150-151).

Nedeni ne olursa olsun piyasada para arzındaki bir değişimin para talebinde aynı yönde bir değişimle beraber gerçekleşmemesi halinde piyasa faiz oranında değişiklik yaşanacaktır. Finans kaynaklarında paranın zaman değerinin temel ölçütleri olarak risk ve faiz gösterilmektedir ve faiz genel olarak fon arzı ile fon talebinin hacimlerini eşitleyen değer olarak tanımlanmaktadır (Büker vd., 2018: 41).

Yatırımların değerlendirilmesinde ve gelecekteki bir değer bugünkü değerinde belirlenmesinde kullanılan indirgeme kriteri esasen yatırımdan beklenen asgari getiri oranıdır. Bir başka ifadeyle belirsizliğin ve bunun sonucunda riskin olmadığı, paranın satın alma gücünde zaman içinde değişimin beklenmediği bir ekonomide fon sunumu ile fon talebinin hacimlerini eşitleyen şey faiz oranı ya da iskonto oranı olarak adlandırılmaktadır (Büker vd., 2018: 41).

İşletmeler için finansman ve yatırım kararları verilirken faiz bu kararların en temel belirleyicilerden biri durumundadır. Faiz finansal kararlarda işletme finansal varlıklarının değerlendirilmesi, menkul kıymetlerin değerlendirilmesi, sermaye maliyetinin hesaplanması, çalışma sermayesi kararlarının verilmesi ve borçlanma maliyetlerinin oluşması gibi konularda ölçüt olarak kullanılmaktadır.

Faiz oranlarında meydana gelecek artışlar ekonomideki tasarrufların faiz geliri elde etmek için finansal piyasalara kaymasına neden olacağından reel sektör için finansman olanakları daralır. Aynı şekilde kredi maliyetleri artar ve gerek borçlanmanın gerekse yeni yatırımların maliyeti yükselir. Bu anlamda faiz oranlarının yüksekliğinin işletmeler için başta finansman maliyetleri olmak üzere işletme maliyetlerini artırdığı, gelirleri ve kârlılığını olumsuz etkilediğini ifade etmek mümkündür.

4.1.5. Vergi

Devlet ekonomik faaliyetlerin taraflarından biridir ve ekonomi üzerinde karar verici durumdadır. Başta kamu hizmetleri ve kamu yatırımları olmak üzere, sunduğu bir çok hizmetin ve yatırımların finansmanı için vergilerden sağladığı kaynakları kullanmaktadır (Çataloluk, 2008: 214; Gencel ve Kuru, 2012: 29). Vergi devlet tarafından zaman zaman piyasaya müdahale etmek amacıyla kullanılan düzenleyici bir araçtır. Devletin vergi düzenlemeleri işletmelerin finansal kararları üzerinde etki yaratmaktadır. Devletin vergi ile ilgili kararları ve düzenlemeleri işletmelerin maliyetleri, gelirleri ve kârları üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Vergi oranlarının artması işletme net kârının azalması anlamına gelir.

Öte yandan bireylerin ve işletmelerin farklı vergi oranlarına tabi olduğunu belirtmek mümkündür. Gelir vergisine tabi olan bireyler açısından vergi hane halkı gelirini azaltırken, kurumlar vergisine tabi olan işletmeler için maliyetlerin artmasına ve kârın azalmasına neden olmaktadır. İşletmeler için kazanılan kârların dağıtılması gerek işletmenin tabi olduğu vergi uygulamaları gerekse ortakların vergilendirilme dilimi itibarıyla önemlidir. Dağıtılmayan kârlar ve dağıtılan kârlar farklı vergi oranlarıyla vergilendirilmektedir. Bu sebeple kâr dağıtım politikalarının aynı zamanda finansman kararları olarak uygulanması söz konusudur (Partington, 1985: 535-56).

4.2. İŞLETME FİNANSAL PERFORMANSININ MİKRO BELİRLEYİCİLERİ

İşletme finansal performansı üzerinde etkili olan mikro faktörler ile işletme yönetiminin karar alanı içerisinde kalan unsurlar kast edilmektedir. Söz konusu unsurlar işletme kârlılığı üzerinde çeşitli düzeylerde önem arz etmektedir.

Bu bağlamda ele alınacak faktörlere işletmede önem taşıyan ve piyasa değerini etkileyen üç finansal temel karar olan yatırım, finansman ve kâr dağıtım kararları çerçevesinde kârlılıkla ilgisi ölçüsünde değinilmiştir. Bunun haricinde kurum kültürü ile bağı sebebiyle entelektüel sermaye kavramı, ayrıca işletme ile ilgili belirleyici olması sebebiyle de işletme büyüklüğü ve işletme yaşı kârlılık ile ilgisi ölçüsünde ele alınmıştır.

4.2.1. Çalışma Sermayesi Yönetimi

Faaliyetlerin kısa vadeli sonuçlarını gösteren çalışma sermayesi faaliyet sonuçlarına göre sürekli şekil değiştiren, mal ve nakit akışı yaratan ve varlıkların statik halini dinamik bir konuma getiren bilanço grubudur (Erdinç, 2008: 224). Bilançodaki dönen varlıkların toplamı olan çalışma sermayesi yönetimi işletmeler için faaliyette bulunulan sektöre göre finansman yapısı üzerinde farklı kararlar verilmesini gerektirir. Böylece nakit ile başlayarak finansman ihtiyacını ortaya çıkaran süreç, kısa vadeli borçların ödenmesi ve satılan ürün-hizmetlerin nakde / işletme varlıklarına dönüşümü ile tamamlanmış olur (Büyükşalvarcı ve Abdioğlu, 2010: 50-51).

İşletme için önemli olan üretim-satış-tahsilat fonksiyonlarının eş zamanlı olarak başarıyla yerine getirilmesi esasen çalışma sermayesi yönetimine olan ihtiyacın ortadan kalkması demektir. Üretilen ürünlerin stokta beklemeden anında satılması, ürün satışlarının vade gerektirmeden peşin ödemeler suretiyle hemen nakde dönüşümü çalışma sermayesi yönetimini gereksiz kılar (Çakır ve Küçükkaplan, 2012: 70). Fakat günümüz rekabet şartları sayılan fonksiyonların anında nakde dönüşümünü imkansız hale getirmektedir.

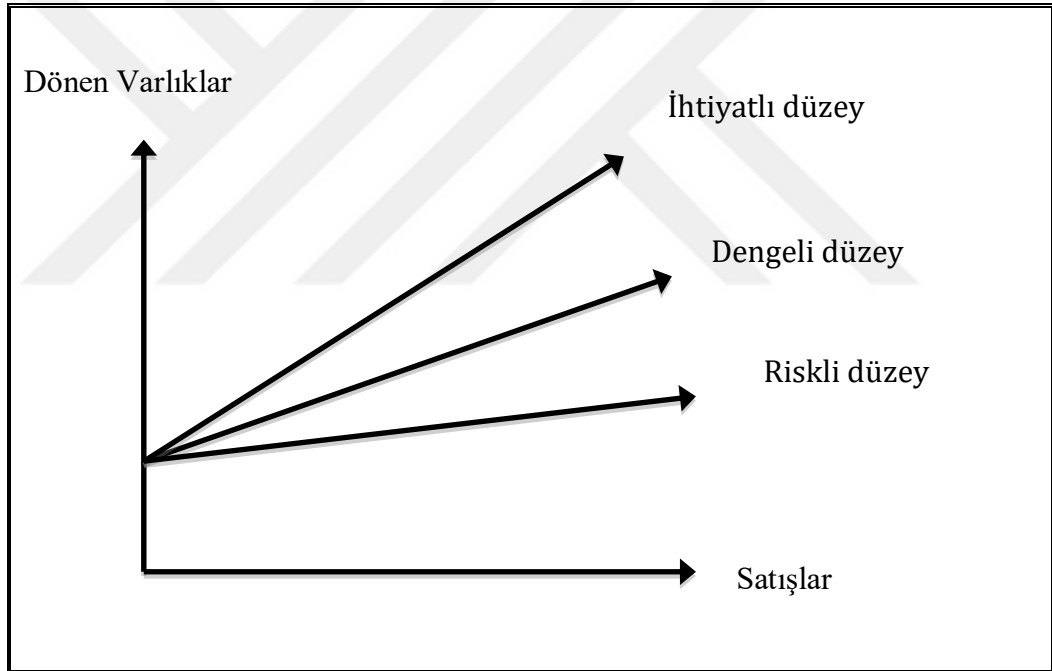
Çalışma sermayesinin optimum düzeyi; likidite yönetimi (borçlar ve ödenmeme riski) ve kârlılık arasında dengeyle sağlanır. Çalışma sermayesi açığı işletme için borçların ödenememesi (likidite) riskini ortaya çıkarırken, çalışma sermayesinin fazla ve atıl kalması alternatif ve kârlı yatırım fırsatlarının kaçırılmasına neden olur (Akbulut, 2011: 196; Demireli, Başçı ve Karaca, 2014: 80-81).

İşletmeler için faaliyette bulunulan süre itibarıyla finansal kaynakların bir kısmının varlıklara bağlanması gerekir. Bu durum işletmeler için normal günlük rutin faaliyetler için nakit bulundurulması zaruretini ortaya çıkarır. İşletme alacakları zamana göre değerlendirildiğinde rutin cari faaliyetler için çalışma sermayesi olarak ayrılan kaynakların bir kısmının 1 yılı aşkın sürede nakde dönecek olan sabit varlıklara kullanılması söz konusu olabilir. Fonların varlıklarda kalış süreleri düşünüldüğünde “duran varlıklar” ve “dönen varlıklar” ayrımının yapay olduğu ifade edilebilir. Bu sebeple işletmeler için çalışma sermayesinin bir kısmının sabit

varlıklara uzun süreli olarak bağlanması zorunludur. Bu yüzden çalışma sermayesi için sağlanacak fonların süresi göz önünde tutulduğunda “süreklî” ve “geçici” olarak bölünmesi makuldür (Büker vd., 2018: 215).

İşletmeler için gelecek dönemde beklenen ekonomik durum hesaba katılarak çalışma sermayesi ihtiyacı belirlenir ve buna göre bir çalışma sermayesi politikası benimsenir. Belirsizliğin az olması beklenen dönemlerde satış düzeyi kolaylıkla tahmin edilebilir. Bu dönemlerde stok tedarik maliyetlerinin düşük olması, kaynak ihtiyacının kolay ve ucuz yoldan giderilmesi beklenir ve dönen varlıklara ayrılan fonlar minimum seviyeye azaltılıp, bu fonlar duran varlıklara kaydırılabilir. Gelecekle ilgili belirsizlik durumuna ve satış tahminine göre çalışma sermayesine yatırım tercihleri önem kazanır (Deloof, 2003: 574).

Şekil 14. Belirsizlik Ortamında Dönen Varlıklara Yatırım ve Satışlar Düzeyi



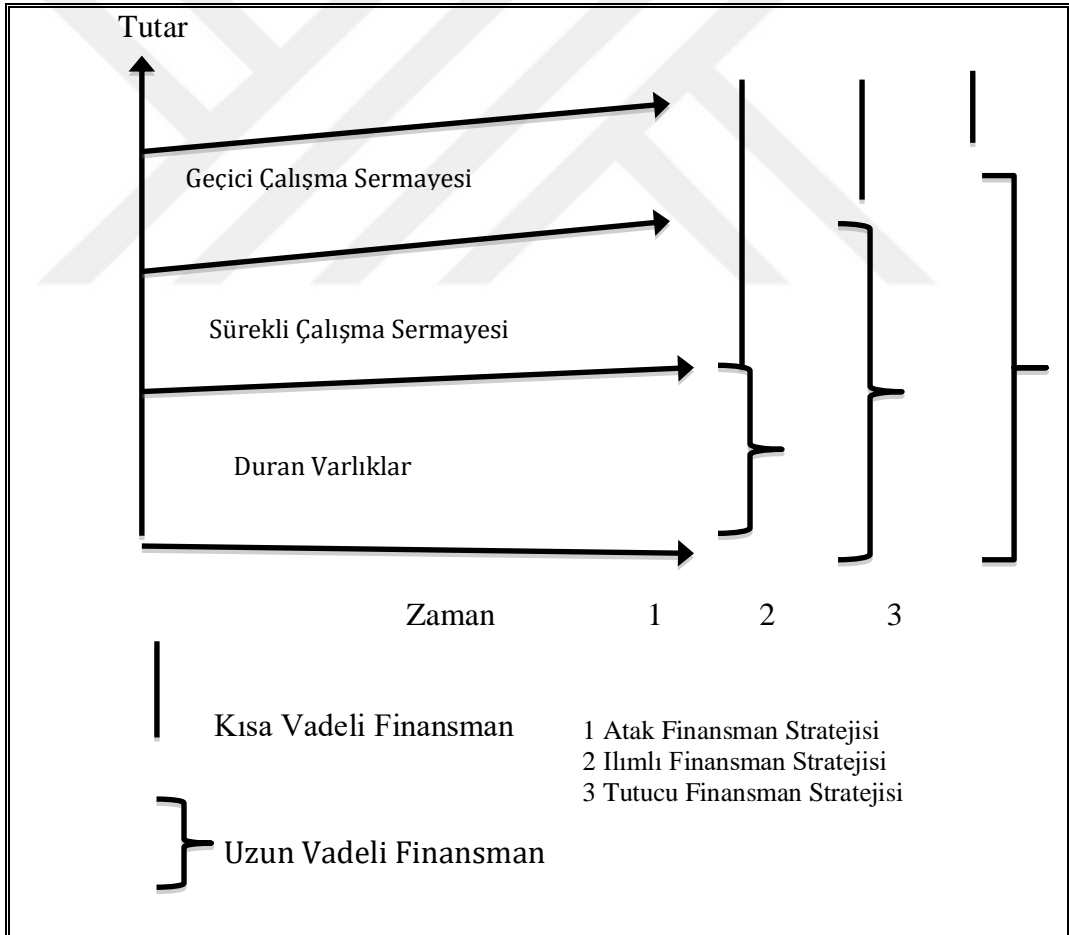
Kaynak: Kula, 2015: 125; Brigham ve Houston, 2014: 517.

Buna göre satış düzeyine göre toplam varlıklar içinde dönen varlık düzeyinin azaltılması riskli bir yatırım politikası olarak görülür ve yüksek öz sermaye kârlılığı ile sonuçlanır. İhtiyatlı düzeyde düşük devir hızı sebebiyle faaliyetler düşük öz sermaye kârlılığı ile sonuçlanır (Brigham ve Houston, 2014: 517). Bu şekilde dönen varlıklara yüksek düzeyde yatırım yapılması fonların atıl kalmasına yol açacaktır. Dolayısıyla bir işletme için çalışma sermayesi düzeyinin yüksekliği düşük bir likidite riski ve fakat düşük kârlılık düzeyi şeklinde karşılık bulmaktadır (Şen ve Oruç, 2009:

524). Düşük düzeyde likidite yoğunluğu finans teorisinin özünü teşkil eden risk-getiri dengesinde riski artırır ve faaliyetlerin aksaması tehlikesiyle finansal baskının artmasına yol açarken daha fazla getiri sağlayabilir (Zariyawati, Annuar ve Abdul Rahim, 2009: 2).

Toplam varlıklar içerisinde dönen varlıklara yapılacak yatırımın düzeyi kadar dönen varlıkların finansmanının nasıl yapılacağı da kârlılık üzerinde etkilidir. Çalışma sermayesinin sürekli ve geçici düzeyine göre finansman şekli kârlılık üzerinde farklı etkiler yapmaktadır. Şekil 15 sürekli ve geçici çalışma sermayesinin finansmanında kısa vadeli ve uzun vadeli finansman kaynaklarının kullanımını bir arada göstermektedir.

Şekil 15. Sürekli ve Geçici Çalışma Sermayesinin Finansmanında Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Finansman Kaynaklarının Kullanımı



Kaynak: Kula, 2015: 125; Büker vd. 2018, 215-218.

Finansal yönetimde bir finansman kuralı olarak dönen varlıkların kısa vadeli kaynaklar ile duran varlıkların uzun vadeli kaynaklar ile finansmanı uygun görülmektedir. Bir bakıma kısa vadeli yatırım için kısa vadeli kaynaklar, uzun vadeli yatırım için uzun vadeli kaynaklar kullanılır. Varlık grubunun ne şekilde finanse edildiği işletmenin kârlılığını ayrıca etkiler.

Bazı araştırmalar optimum düzeydeki çalışma sermayesi yönetiminin kârlılık kadar işletme piyasa değeri üzerinde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Afza ve Nazir, 2007; Deloof, 2003: 574-576; Shin ve Soenen, 1998: 37-39; Şamiloğlu ve Demirgüneş, 2008: 2; Dursun ve Ayrıçay, 2012: 200). Bu minvalde işletmelerin çalışma sermayesi yönetiminin etkinliğini sağlamak ve çalışma sermayesinin bileşenlerini tahlil etmek suretiyle işletme performansını artırmabileceklerini ifade etmek mümkündür (Appuhami, 2008: 9; Nazir ve Afza, 2009: 19).

Bu bilgiler ve bulgular ışığında toplam varlık yapısı içinde çalışma sermayesine yapılacak yatırım ve dönen varlıkların nasıl finanse edileceğine yönelik kararların optimal düzeyde verilmesinin işletme kârlılığı ve değeri üzerinde etkili olduğunu ifade etmek mümkündür (Teruel ve Solano, 2007: 166; Weinraub ve Visscher, 1998: 11).

Risk ile kârlılık arasında aynı yönde olan ilişki risk ile likidite arasında ters yönlüdür. Likiditenin artırılmasıyla borçların ödenmeme riski azaltılır. Likiditenin artırılması kârdan vazgeçmeyi ortaya çıkarır. Kısacası likiditeye sahip olmak vazgeçilen kâr kadar bir maliyet gerektirir (Çakır ve Küçükkaplan, 2012: 70; Aksoy ve Yalçın, 2008: 12-15).

4.2.2. Finansman Kararları

İşletme varlıklarının ne şekilde ve hangi ölçüde finanse edildiği bilançonun pasif kısmında yer almaktadır. Bilanço yardımıyla işletmelerin borçları ve öz sermayesi arasındaki kaynak yapısı tercihleri saptanabilir. Kullanılan borçların maliyetine faiz ödemesi yaparak katlanan işletmeler için ortaklara ödenen kâr payları öz sermaye maliyeti niteliğindedir (Kula, 2015: 205). İşletme öz sermayesi genel olarak ödenmiş sermaye, kanunî ve ihtiyatî yedek akçe, dağıtılmamış kârlar ve

amortismanlardan oluşurken, yabancı kaynaklar kısa ve uzun vadeli borçlardan, alınan kredilerden, çıkarılmış tahvillerden oluşur (Büker vd., 2018: 487).

İşletmeler için en önemli finansal kararlardan biri borç ve öz sermaye arasındaki dengedir. Bu amaçla sermaye yapısı ile işletme piyasa değeri arasında bir çok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler ortalama sermaye maliyetinin minimize edilmesiyle işletme piyasa değerinin etkilenip etkilenmeyeceği noktasından hareket etmektedir. Net Gelir Yaklaşımı ve Geleneksel Yaklaşım oluşturulacak en uygun sermaye yapısı ile işletme piyasa değerinin artırılabilirliğini ileri sürerken, Net Faaliyet Geliri Yaklaşımı ve Modigliani-Miller Yaklaşımı ise sermaye yapısı üzerindeki değişimlerin işletmelerin piyasa değeri üzerinde bir etkisinin olmayacağını belirtmektedir.

Piyasa değeri ve sermaye yapısı arasındaki teorik yaklaşımlar haricinde finansal yapı ile kârlılık arasındaki ilişki finans literatüründe her zaman ilgi çekici konulardan biri olmuştur. Çünkü borçlanma yoluyla sağlanan fonların maliyetinin vergi etkisi sebebiyle öz sermaye ile sağlanan fonlara göre genelde daha düşük olması, borçların artırılması suretiyle kârlılığın artırılmasını mümkün kılmaktadır. Fakat sermaye yapısı içerisinde borçların giderek daha fazla yer alması nihayetinde kaldıraç etkisini sınırlayarak, finansal riskin artmasına yol açacaktır. Bu sebeple borçlanma yoluyla sınırsız bir kârlılık sağlamak mümkün değildir.

Finansal yapı içerisinde borçlar ve öz sermaye yoluyla sağlanan fonların işletme kârlılığı ile ilişkisi Finansal Hiyerarşi Teorisi (Pecking Order Theory) ve Dengeleme Kuramı (Trade-Off Theory) olmak üzere iki farklı yaklaşımla ifade edilmektedir (Lopez-Gracia ve Sogorb-Mira, 2008: 118-119).

Finansal Hiyerarşi Teorisi yüksek kârlılığa sahip işletmelerin az borç kullandıkları, düşük kârlılığa sahip işletmelerin yüksek borçlanma yoluyla finansman sağladıklarını ifade etmektedir. Bu şekilde işletmeler gereksinim duyulan fonlar için; önce dağıtılmamış kârlar, sonrasında pazarlanabilir menkul kıymetler ve varlıklardan uygun olanların satılması, daha sonra borçlanma, en son hisse senedi ihracı ile finansman sağlamaktadır. Bu ilişki aynı zamanda işletmenin elinde bulundurduğu fonları nakit ve hazır değerleri takviye edecek şekilde kullanmayı tercih etmesi sebebiyle işletme likiditesi üzerinde ayrı bir etkiye sahiptir (Burucu ve Öndeş, 2015: 63).

Dengeleme Kuramı işletmelerin borçla finansmanının öz sermaye ile finansman ile dengesinin kurulması suretiyle oluşturulacak optimal sermaye yapısının işletme performansı ve kârlılık üzerinde pozitif etkisi olacağını ifade etmektedir (Park ve Jang, 2013: 52).

Finansal yapı ile ilgili çalışmalar ayrıca işletme büyüklüğünün sermaye yapısını etkilediğini göstermektedir. İşletmeler büyüklüklerine göre daha çok ya da daha az borçlanma yoluna gitmektedirler. Literatürde bu suretle yapılan çalışmalar işletme büyüklüğüne göre borçlanma düzeyinin arttığı sonuçları yansıttığı kadar büyüklüğün artmasına rağmen borçlanma düzeyinin düştüğü sonuçları da içermektedir. Bu çalışmaların sonucu olarak Dengeleme Kuramında işletme büyüklüğü ile borçlanma düzeyi arasında pozitif bir ilişki beklenmekteyken, Finansal Hiyerarşi Teorisinde bu ilişkinin beklenen yönünün negatif olduğu ifade edilmektedir. Fakat bu çalışmalar işletme büyüklüğünü varlık kârlılığı üzerinden ele alan çalışmalardır (Burucu ve Öndeş, 2015: 63).

4.2.3. Kâr Dağıtım Kararları

İşletmelerin yatırım, finansman ve kâr dağıtım kararları birbirleri ile alakalıdır. Yatırım kararları işletmenin gelecekteki olası kârlarının belirleyicisi iken, olası kârlar ödenecek kâr paylarının belirleyicisidir. Bunun yanında kâr payı dağıtım kararları dağıtılmayan kârların öz sermayeye eklenmesi suretiyle öz sermaye maliyeti üzerinde etki gösterir. Bir bakıma kâr payı dağıtımını finansman kararları ve sermaye yapısı üzerinde etki yapar. Dolayısıyla bu üç kalem arasında sarmal bir etkileşim söz konusudur (Okka, 2006: 413).

Kâr dağıtım politikası işletme faaliyetleri ile kazanılan net kârın işletme hisse senetlerini elinde bulunduran ortaklar, dağıtılmayan kâr kalemi ve yedek akçeler arasındaki dağılımını belirlemektedir (Büker vd., 2018: 329). İşletmeler için yabancı kaynak bulmanın zorlaştığı ya da yabancı kaynak maliyetinin yüksek olduğu durumlarda kâr payı dağıtım politikası sermaye yapısı kararlarında dağıtılmayan kârların işletme finansmanında kullanılmasını gerektirebilir.

Kâr dağıtım politikası ile ilgili öncelikli konu kâr dağıtımının işletme piyasa değeri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Yatırımcı tercihlerinin esas olduğu

bu konuda teorik olarak geliştirilen yaklaşımlardan biri olan Franco Modigliani – Merton Miller’ın İlişkisizlik Yaklaşımı belirli varsayımlar altında kâr payı dağıtımının piyasa değeri üzerinde etkisinin bulunmadığını ileri sürerken, finansman ve yatırım kararlarının işletme piyasa değerini etkilediğini belirtmektedir. Bu sebeple işletme hisse senedine yatırım yapan ya da yapacak olan yatırımcılar kârların dağıtımını ile işletmede kalması konusunda herhangi bir tereddüt yaşamazlar ve beklentisizdirler. Dolayısıyla yatırım ve kâr payı ödemesinden sonra hisse senetlerinin piyasa fiyatı değişmez (Okka, 2006: 415; Büker vd., 2018: 340; Ceylan ve Korkmaz, 2010: 276).

John Linter-Myron Gordon Yaklaşımı ise kâr payı dağıtımının işletmenin piyasa değeri üzerinde etki gösterdiğini belirtmektedir. Buna göre dağıtılan kâr payları yatırımcı için riski azaltıcı olup arzu edilen bir durumdur ve nakit kâr payı ödemeleri yatırımcı için yatırımın faydalı ömrü boyunca nasıl gelişim göstereceği bilinmeyen sermaye kazancına göre daha güvenlidir (Brigham ve Houston, 2010: 484). *Eldeki kuş teorisi* olarak da ifade edilen yaklaşıma göre gelecek yıllarda dağıtılması beklenen kâr paylarının geçerli bir iskonto oranı ile iskonto edilerek net bugünkü değerlerinin toplamının bulunması yöntemiyle işletmenin piyasa değeri hesaplanabilir (Büker vd., 2018: 342).

$$P_0 = \frac{D_1}{(1+k)} + \frac{D_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{D_n}{(1+k)^n}$$

Eğer işletme kârlılığı (r) > ortağın yatırımlardan sağladığı getiri oranı (k) ise, ($r > k$), kârın dağıtılmayıp işletmede kalması dolaylı yoldan ortağın varlığını artırarak işletmenin piyasa değerini ve dolayısıyla ortakların elindeki hisse senedinin fiyatını artıracaktır. ($r < k$) olması halinde ise kâr dağıtım oranının yüksek olması rasyonel bir politika kabul edilir. ($r = k$) durumunda kâr payı dağıtımının işletme hisse senedi ve piyasa değeri üzerine etkisi olmayacaktır (Okka, 2006: 415-416).

Kâr payı dağıtım kararlarında işletmenin yaşam evresinde nerede olduğu önemlidir. Yeni kurulmuş işletmelerde kâr payı dağıtımına başlama tarihi ve temettü oranını belirlemek zor olabileceği gibi, bu işletmelerin ilk kuruluş yıllarındaki

finansman olanakları sınırlı olduğundan kazanılan kârların işletmede kalması yönünde tercihte bulunabilirler (Ceylan ve Korkmaz, 2010: 270).

4.2.4. Entelektüel Sermaye

Değer yaratmak amacıyla kullanılan her türlü bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyim olarak ifade edilen entelektüel sermaye işletmeler için ilave avantaj yaratmada kullanılabilen bilgi, bir başka ifade ile işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamıdır (Stewart, 1997: 2; Aslanoğlu ve Zor, 2006: 153).

Entelektüel sermayeyinin bileşenleri çalışmalarda farklı özelliklerle ele alınmasına rağmen genel olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç değerden bahsedilmektedir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 171-172). Bu değerler; çalışanlar, işletmeye (yapısal-organizasyonel) ve müşterilere ait bileşenlerle oluşmuştur (Kutlu, 2009: 240). Putnam (1993) bu değerlere insan sermayesinin tamamlayıcısı olarak güven, normlar ve ağlar gibi özelliklere sahip olan sosyal sermayeyi dahil etmiştir (Swart, 2005: 3).

İnsan sermayesi içerisinde; çalışanların teknik bilgi, eğitim, meslekî yeterlilik, girişimcilik-yenilikçilik-değişimcilik ruhu, hayal gücü, enerji, bağlılık, zekâ, tecrübe, yetenek, bilgi ve kabiliyetleri ölçüsünde beşerî faktörler yer alır. İş akdi karşılığında kiralanabilir olması nedeniyle insan sermayesi işletmeler için kalıcı olarak sahip olunamayan değerlerdir. İşten ayrılmalar neticesinde ayrılan personel ile beraber işletmeden çıkar (Abeysekera ve Guthrie, 2004: 252). Yenilenebilir özelliği olan insan sermayesi aracılığıyla kazanılan değerlerin işletmede kalıcı olabilmesi için bu değerlerin yapısal sermayeye dönüştürülmesi ve işletmeye kazandırılması gerekir. İşletme yapısal sermayesine dönüşen bilgi, yetenek ve tecrübeler entelektüel sermayenin kalıcı parçası haline gelir (Guthrie, 2001: 35).

Diğer bir bileşen olan yapısal sermaye ile çalışanların entelektüel birikimlerinin örgüt içindeli organizasyonel süreçlere yansımaları sağlayan düzenlemeler ifade edilmektedir (Kutlu, 2009: 244-245). Tamamen işletmeye ait olan yapısal sermaye için “eve gitmeyen bilgi” tanımı da yapılmaktadır (Stewart, 1997: 2-4). Patentler, telif hakları, tasarım, ticarî sırlar yanı sıra yönetim felsefesi, kurum kültürü, yönetim süreci, bilgi sistemleri, finansal ilişkiler ve iş ağı gibi

unsurlar yapısal sermaye içerisinde yer alır. İşletme performansı üzerinde fonksiyonel etkisi olan bu unsurlar işletmenin beşerî kaynakları tarafından etkin kullanıldığında işletme için ilave değer yaratır.

Bir diğer unsur olan müşteri sermayesi ile başta müşteriler olmak üzere toplumla ve diğer paydaşlarla olan ilişkiler ve paydaşların işletmeye sadakati ifade edilir. Bu ilişkiler gelecek dönemde paydaşların işletme olan bağlılıklarını ve iş yapma niyetlerinin ölçüsünü gösterir.

Türkiye’de muhasebe uygulamalarına dair düzenleme entelektüel sermayenin kayıt altına alınmasını ve raporlamasını öngörmemektedir (Kutlu, 2009: 251). Muhasebe açısından entelektüel sermayeyi işletmenin defter değeri ile bu değer için ödenmesi göze alınan değer arasındaki fark olarak ele alan bazı araştırmalar entelektüel sermayeyi, yüksek maddi duran varlıklara sahip imalat ekonomileri için geliştirilen geleneksel muhasebe sistemi içerisindeki şerefiye kalemi ile ilişkilendirmiştir (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 153).

Satın alınan kıymetin gerçeğe uygun değerinin üzerinde ödenen prim ile yaratılan ilave değer fiyatlandırması yapılmaktadır. Muhasebe uygulamaları içerisinde genellikle maddi duran varlıkların gerçeğe uygun değerlemesi yapıldığından bunun dışında kalan her şey şerefiye olarak ifade edilmektedir (Önce, 1999: 72-73). Fakat entelektüel sermaye; maddi olmayan duran varlık kalemi içerisinde ticarî marka, bilgisayar yazılımları, lisanslar, patentler, telif hakları, imtiyaz sözleşmeleri, ürün ve hizmet hakları, formüller gibi bileşenlerden oluşan bir kavram olduğu için şerefiye ile açıklanamayacak kadar geniş bir değerdir. Bununla beraber geleneksel muhasebe uygulamalarında maddi olmayan duran varlıklar ve şerefiye amortismanına tabidir ve belirli bir zaman sonrasında değerini kaybeder (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 154).

Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve finansal tablolarda yer alması önemlidir. Bunun yanında faaliyetler süresince beşerî kaynakların değer yaratarak işletme performansı üzerinde olumlu etki bıraktığı düşünülebilir. Entelektüel sermayenin işletmeler için sağlayabileceği rekabet avantajlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir (Acar ve Dalğar, 2005: 33):

- Sahip olunan entelektüel varlıklar finansman ihtiyacının belirlediği dönemlerde fon bulma amacıyla kredi verenlere teminat olarak sunulabilir.

- Sahip olunan entelektüel sermaye düzeyi işletme değerini artıracığından işletme hisse senetlerinin değeri üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.
- Birleşme, satın almalarda işletmenin satış fiyatını ve toplam değerini artırıcı özellik gösterir.

Buna karşın bilgiye dayalı varlıkların değerinin belirli dönemlerde artmasına rağmen bazı dönemlerde azalma riski olması, bu varlıkların değerinin subjektif değerlendirmelere açık olması, teknolojik şirketlerde maddi varlıklar ile maddi olmayan varlıklar arasındaki farkın büyük olması, bilgi toplumu şirketlerinde işletme defter değerlerinin piyasa değerlerinin altında kalması, bu varlıklara ilişkin değer in sürekli korunmasının zor olması entelektüel sermaye için dezavantaj oluşturmaktadır (Roslender ve Fincham, 2001: 383; Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 179-181).

Entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların entelektüel sermayeyi işletme bazında bütün olarak ölçen çalışmalar ile entelektüel sermayenin kendi bileşenleri arasında ele alan çalışmalar şeklinde iki farklı yöntemle ölçüldüğü görülmektedir. Bu çalışmalarda PD/DD ve Tobin-Q gibi oranlar dahil değere dayalı farklı ölçüm metotlarının seçildiği belirtilmektedir (Kutlu, 2009: 248).

Kurum kültürüne entelektüel sermaye çalışmalarında işletme yapısal sermayesinin bileşeni olarak yer verilmektedir. Örgütteki kültür; yenilik ve yeni icatlara karşı destekleyici türde olmalı, örgütsel öğrenme süreçlerindeki başarısızlıklara anlayış göstermelidir. Yenilik için beceri, yetenek, girişim ve bilgi esastır. Bunun yanında yenilik girişimleri işletmenin amaç ve hedefleri ile uyumlu olmalı, işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda gerçekleşmelidir. Çalışanların işletmeye olan bağlılığı, motivasyonu, çalışma azmi, adanmışlığı olmadan yenilik girişimi anlamını kaybeder. Örgüt kültürleri yenilikçi girişimleri kapsayan işletmelerde entelektüel sermaye rekabet avantajı elde etmede ve üstün bir finansal performansın elde edilip sürdürülmesinde kritik önem taşır.

4.2.5. İşletme Büyüklüğü ve Yaşı

Büyüme kavramı sayısal ve nicelik olarak artışı ifade etmektedir. Bu artış kapasite kullanımında ve üretimdeki artış, satış hacmindeki ve satış gelirlerindeki

artış, ürün ve hizmetlerin sayısındaki artış olabileceği gibi sermaye büyüklüğü ve çalışan sayısı gibi finansal ve beşerî kaynakların artışı için de söz konusudur (Ülgen ve Mirze, 2014: 185).

Büyüme işletmeler için bir çok avantajlı durumdan yararlanma imkânı sağlar. Örneğin; büyüyen bir işletme üretim hacmini genişletirken maliyetlerini düşürerek ölçek ekonomilerinden yararlanma imkânı bulur. Büyük işletmeler küçük işletmelere göre ayrıca daha az maliyetle daha çok borçlanma gibi avantajlara sahiptir. Böylelikle işletme büyüklüğü daha büyük kaynaklara sahip olmak için fayda sağlayabilir ve işletmeler böylelikle daha yüksek sermaye gerektiren faaliyet alanlarına girebilirler. Bir başka ifadeyle küçük işletmelerin giremeyeceği sektörlerde daha kârlı çalışma şansı yakalarlar.

Daha büyük üretim hacmi yakalayarak kârlılıklarını artırmak isteyen işletmeler bu isteklerini realize etmek için uygun şartlara sahip olmalıdır. Çünkü işletmeler için büyüme kararları sadece işletmelerin amaçları doğrultusunda gelişmeyebilir ve faaliyette bulunulan sektörün çevresel ve rekabet gereklilikleri işletmelere mevcut kapasitelerini artırma, mevcut üretim hacmini artırma, yeni yatırımlarda bulunma, çalışan sayısını artırma gibi yönetsel ve finansal kararlar almaları konusunda baskı unsuru olabilir. Dolayısıyla; işletmelerin faaliyette bulunduğu ekonominin büyüklüğü ve gelişmişlik düzeyi, sahip olunan sermaye büyüklüğü, yasal düzenlemeler, rekabet koşulları gibi unsurlar işletmelerin ölçekleri ve büyüklükleri üzerinde belirleyici olabilmektedir.

İşletme yaşı küçük olan işletmelerin genel olarak marka tanınırlığı düşük olması beklenebilir. Ayrıca bu işletmelerin kurumsal itibarları uzun yıllardır faaliyette bulunan işletmelere göre daha düşük olabilir (Hannan ve Freeman, 1984: 157). Bu tip dezavantajlar küçük yaştaki işletmeler için sermaye yetersizlikleri ortaya çıktığında finansal kaynaklara ulaşmayı zorlaştıracak veya fon ihtiyaçlarına karşılık borç verenlerce yüksek teminat ve faiz istenmesine neden olacaktır. Böylesi zorluklar yeni ve küçük işletmeler için pazar payını kaybetme anlamında ayrıca bir risk unsuru olacaktır (Kakani, Saha ve Reddy, 2001; Doğan, 2015: 230).

Daha uzun süreli faaliyet süresine sahip olan işletmeler ise ihtiyaç duydukları fonları sağlamada daha avantajlıdır. Yeni kurulan ya da genç işletmelere göre varlık yapıları ve finansal yapıları daha kuvvetli olan bu işletmelerin rekabet avantajlarını

sürdürmek üzere yönetim ve organizasyon yapıları da gelişmiştir. Bunun yanında yeni ve küçük işletmeler için risk taşıyan pazarlarda uygun ürün ve hizmet fiyatlandırması ile daha cesur ve daha rekabetçi fiyatlarla yer alabileceklerdir. Böylelikle rekabetin durgunlaştığı zamanlarda genç ve küçük işletmelere göre satışlarını korumakta daha başarılı olacaklardır. Ayrıca işletmenin operasyonel üretim süreçlerinde yer alan uygulamalar çalışanlar için aşinalık ve profesyonellik yaratacağından performans üzerinde olumlu bir etki yapacaktır (Coad, Segarra ve Teruel, 2016: 388).

İşletmelerin yaşının artması farklı çevresel şartlar altında işletme yaşı ile işletme performansı arasında her zaman istenen sonucu vermeyebilir. İşletme biliminde *yapısal katılık* olarak ifade edilen bu duruma göre işletme büyüklüğü bazı durumlarda dezavantaj yaratabilmektedir (Koçel, 2007: 277). İşletmelerin faaliyet süresi arttıkça (işletme yaşlandıkça) zamanla çevresel değişimlere uyum sağlamakta daha ağır kalacağını öne süren yapısal katılık teorisi, genç ve küçük işletmelerin bu değişimler karşısındaki hareket kabiliyetinin daha hızlı olacağını vurgulamaktadır (Hannan ve Freeman, 1984; 1989; akt. Sargut vd., 2010: 145). Yaşça büyük işletmelerin çevredeki değişimlere uyum sağlayamaması rekabette geri kalmalarına yol açarken, satışlarının ve varlık kârlılıklarının azalacağı öngörülebilir. Aynı zamanda yeni teknolojilere yatırım yapma kabiliyeti olmasına rağmen yanlış teknoloji seçimlerine bağlı olarak finansal başarısızlıklar da yaşanabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ VE ALAN ARAŞTIRMALARINA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI

1. KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu bölümde kurum kültürünün finansal performans üzerindeki olası etkisine dair teorik ilişkinin Denison Kurum Kültürü Modeli çerçevesinde ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Denison Modeli temelde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma olmak üzere iki ana eksenle incelenebilir. İşletmenin temel değerleri etrafında birleşmiş çalışanları olan, çalışanların yetkilerle güçlendirildiği, takım çalışmasının teşvik edildiği, çalışanların kendilerini geliştirmesine imkan verilen, yaşanan çatışmaların uzlaşma ve anlayış ile çözüldüğü, iş süreçlerinde farklı birimlerin ve farklı kademelerdeki çalışanların eşgüdüm içerisinde çalıştığı işletmeler katılımcı ve tutarlı bir kültüre sahiptir ve bu durum o işletmeler için içsel bütünleşmenin varlığı anlamına gelir. Bütünleşme aynı zamanda örgüt içi uyumun göstergesidir. Yapılan çalışmalar ölçüsünde içsel bütünleşmenin bazı kaynaklarda güçlü kültür ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir.

Kurum kültürünün derininde yer alan varsayımlarla inançların değiştirilmesi oldukça zordur. Ayrıca bu değerler işletmelerin bilinç altı niteliğindedir ve kültürün ana bileşenidir. Güçlü kültüre sahip işletmeler temel değerlerinden destek alan, işletme kaynaklarını içsel çatışmalar ve fonksiyonel bozukluklar ile boşa harcamayan, bu kaynakları işletme amaçları doğrultusunda faaliyet süreçlerinde etkin kullanarak verimli çalışan işletmelerdir. Katılımcı ve tutarlı kültür sayesinde içsel bütünlüğünü yüksek düzeyde tutan işletmelerin çalışanları farklı koşullar

altında nasıl hareket edeceklerini bilmekte ve işletmenin öz değerlerine uygun olarak davranmaktadırlar. Çalışanların yetkilendirilmesi ile sorumluluğun tabana yayılması, katılımcı yönetim anlayışının işletme kademelerinde hakim olması, çalışanlara kendilerini geliştirmeleri ve yeteneklerini artırmaları yönünde verilecek destekler katılımcı kültürün güçlenmesine neden olur.

Yetki ile güçlendirme ile işletmelerin günümüzde ihtiyaç duyduğu insan sermayesinin yenilikçi fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak tanıyan süreçlerin gelişmesine ve hissedilmesine yardımcı olur. Bunun yanında çalışanlar işle ilgili süreçlerde karşılaştıkları problemlerin iyileştirilmesi yönünde girişimde bulunurlar, sorunların çözümü konusunda bir endişe yaşamazlar. Çalışan değeri böylelikle işletme değerine dönüşür. Sorumluluğun çalışanlarca eşit hissedildiği ve yayıldığı bir kültürde işletme yönetimi günlük rutinlerden sıyrılarak asıl yönetsel kararlara yoğunlaşabilir. Bu şekilde iş gücü kayıplarının da azalması ve örgütsel etkinliğin sağlanması beklenir. Aynı zamanda çalışanların eşgüdümlü çalışmasının ve bilgi paylaşımının önünü açar. Çalışanlar işletmenin iç müşterileri oldukları için katılım süreçlerinden duyacakları memnuniyet ayrıca önemlidir. Bu bağlamda paydaş gruplarından biri olan çalışanların yönetsel ve operasyonel süreçler içerisinde tatmin olmaları işletmeye bağlılıklarını artıran bir unsur olacaktır. Katılımcı kültür bu anlamda işletmenin organizasyonel hedeflerine hizmet eder şekilde örgüt genelinde paylaşılmalıdır.

Denison Modelinde içsel bütünleşmenin diğer yarısını oluşturan tutarlı kültür; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon özelliklerinden oluşmaktadır. İşletme içindeki kurallar ve davranış standartlarının temelinde değerler yer alır, bu davranışlar ve kurallar değerler ile anlam kazanır. Değerler vasıtasıyla işletme çalışanlar gözünde kimlik kazanır ve ortak duyguların paylaşılmasını sağlar. Paylaşılan ortak duygular benimsenen inançların güçlenmesine yardım eder ve iç değerler ile çalışanlar arasında, çalışanlarla işletme arasında kuvvetli bir bağ oluşmasıyla sonuçlanır. Bunun yanında işletme öz değerleri genellikle yazılı değildir. Kuruluş aşamasında kurucular tarafından belirlenmekte, sonrasında yöneticilere aktarılmakta, liderler/yöneticiler ile taşınarak çalışanlar tarafından yaşatılmaktadır. Böylelikle işletmenin tüm fonksiyonları üzerinde belirleyici olmaktadır. Genel olarak yazılı formda olmamasına rağmen geniş bir şekilde paylaşıldığı için tüm çalışanlarca

bilinir. İşletme faaliyetleri süresince yaşanan sorunlar ve çatışmaların kayıplara yol açmadan çözülme yeteneği işletme içinde etkin bir uzlaşma kültürünü gerektirir. Uzlaşmanın yerleştiği bir kültürde işletme amaçları ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik net bir fikir ve eylem birlikteliğinin olması beklenir. Uzlaşma kültürü amaçlarla uyumludur ve zaman içerisinde istikrar gösterir. Sorunların çözümünde, çatışmaların kayıpsız atlatılmasında uzlaşma yolunun başarıyla yerine getirilmesi kaynakların etkin ve verimli kullanılması başta olmak üzere arzu edilen örgütsel performansın gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutar. İçsel süreçlerdeki içsel bütünleşme (iç uyum), işletmelerin dış çevredeki talep ve değişimlere ayak uydurması ile daha anlamlı hale gelir.

Denison Modelinde dış koşullara uyum; dışsal adaptasyon ve misyon boyutları ile değerlendirilir. İşletmenin rekabet çevresinden gelen taleplere daha hızlı reaksiyon göstermesini sağlayan bir kültürde, çalışanların çevreden gelen taleplere kolay uyum sağlaması ve talepler ölçüsünde esnek hareket etmesi söz konusudur. Bu bağlamda kültür-çevre uyumunu maksimum ölçüde gerçekleştiren işletmelerin uzun dönem performanslarının diğerlerine göre daha iyi olması beklenebilir.

Rekabet günümüz iş dünyasını giderek gelecekle ilgili neleri getireceği belli olmayan, her geçen gün belirsizliği daha çok hakim kılan bir iş çevresine maruz bırakmaktadır. Rekabette belirleyici olmak ve belirsizliğin getirdiği riski azaltmak işletmelerin değişimlerden minimum düzeyde etkilenmesini şart koşarken, bunu sağlamanın yolu değişim yaratmayı sürekli hale getiren bir kültürün varlığıdır. Değişimin ve değişime duyulan ihtiyacın devamlılık göstermesi işletmelerin değişimi teşvik eden bir kültürü oluşturmaya ve yaşatmaya zorlamaktadır. Bu anlamda değişim ile işletmenin yönetsel yapısı, organizasyon yapısı, üretilen ürün gamı gibi işletmenin var olduğu sistem içerisindeki fonksiyonel değişiklikler de değişim kültürünün bir parçası haline gelmektedir.

Rekabetin artmasıyla yeni stratejilerin ve iş planlarının uygulanması gerekirken diğer yandan kültür değişimin önünde bir engel olabilir. Her ne kadar işletme yöneticileri ve liderleri değişim yönünde karar alıp, yeni stratejileri uygulamaya geçse dahi, yerleşmiş kültür bu değişime karşı tutumları teşvik edebilir. İş dünyasında “*kurum kültürü stratejiyi kahvaltı niyetine yer*” şeklinde ifade edilen bu durum stratejinin uygulamaya geçirilmesinde kültürün göz ardı dilen gücüne atf

yapmaktadır. İşletmenin temel değerlerinin uygulamaya konulması planlanan stratejiler ile uyumsuz olması veya değişime karşı çıkan alt kültürlerin varlığı belirlenen stratejinin hayata geçirilmesinden önce kültürün değiştirilmesini gerektirebilir.

Rekabet ve teknoloji ile gelen değişim gereksinimi kadar mevcut-potansiyel müşteri grubunun istekleri de değişim kültürünün belirleyici unsurları arasında yer alır ve işletmeleri faaliyet alanı gözetilmeksizin müşteri grubunun taleplerini dikkate almaya iter. İşletmeler için yoğun rekabette hayatta kalmalarının yolu, satışlarını sürekli kılmaktan geçmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının hızlı ve tam olarak karşılandığı bir sektörde yer alan işletme, müşteri odaklı kültürü sayesinde müşteri grubunun ihtiyaçlarını aynı şekilde karşılamaya devam ederek pazardaki payını koruyacak, yeni müşteriler edinerek pazar payını artıracak, dolayısıyla satışlarını ve gelirlerini artırarak başarılı performansını sürekli kılacaktır. Bunun yanında hızlı hareket eden ve giderek artan talepler içeren rekabet hali işletmeleri hata yapmaya zorlamaktadır. Üretim aşamaları, satış ve dağıtım aşamaları, ürün geliştirme denemeleri, teknolojik yatırımlar gibi bir çok süreçte yaşanan hatalardan edinilen tecrübelerden ders alan işletmeler için bu tecrübeler öğrenme maliyeti olarak görülebilir. Fakat örgütsel öğrenmeye odaklı, geçmişte yaşanan başarısızlıkları öğrenme sürecinin bir parçası olarak gören kültüre sahip işletmelerde tecrübeler ve öğrenme maliyetleri değer görür. Bu suretle belirlenen vizyon ve misyonun benimsenmesi örgütsel öğrenmenin bu vizyon ve misyona hizmet eden kazanımlar olarak benimsenmesi olasıdır. Uzun vadede işletmeye değer katması beklenen öğrenme süreçleri uzun vadede işletme performansını iyileştiren bir değer olarak görülür.

Dışsal uyumun diğer boyutunu oluşturan misyon boyutu; stratejik yönlendirme, amaçlar ve vizyon alt boyutlarından ibarettir. Belirlenen işletme amaçlarının ulaşılabilirliği ve benimsenmesi işletme için açık ve net şekilde belirlenmiş iş stratejilerinin varlığını gerektirir. İşletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşması belirlenen stratejik hedefleri destekleyen bir kültür ile desteklenmesi halinde anlam kazanır. Bu şekilde çalışanlar işletmenin uzun vadeli amaçları doğrultusunda belirlenen iş stratejileri etrafında inançlı bir şekilde çalışırlar. Bu süreç aynı zamanda işletmenin bir bütün olarak gelecekte kendini

konumlandığı yere varmak için atılmış kuvvetli bir adımdır ve işletme stratejik yönetiminin bir parçasıdır. Gelecekle ilgili projeksiyonlarını rasyonel ve isabetli öngörülerle belirleyen işletmelerin kısa süreli dalgalanmalardan etkilenmesi mümkün olmaz ve bu süre uzun vadeli işletme başarısına giden yol olarak tanımlanır. İşletmenin uzun dönemli belirlediği amaçların tanımlanması ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere hedeflerini belirlemesi vizyon ve misyona dair içerik ve kapsamın iyiden iyiye belirginleşmesi anlamına gelir. Bu şekilde stratejik hedefler daha çok anlam kazanır. Gerçekleştirilecek her işletme faaliyeti amaçlar ile uyumlu olacağından belirlenen amaçlara ulaşmak kolaylaşır.

Dışsal uyumun en önemli bileşenlerinden olan vizyon alt boyutu işletmeler için yol gösterici olduğu kadar çalışanları belirlenen işletme amaçlarına bağlayan bir motivasyon sürecini içermektedir. Örneğin işletme amacı olarak kârlılığın hedeflenmesi işletmenin vizyonu açısından açık ve yeterli bir hedef sayılmayabilir. Yoğun rekabette uzun dönemli nasıl rekabet edeceği, işletmenin varlığını nasıl sürdüreceği, uzun dönemde hedeflenen büyüme planları ve gerçekleştirme yolları işletme vizyonunun nasıl başarılacağına örnektir. Bu bağlamda “ne?” sorusu kadar “niçin?” sorusunun yanıtı işletme amaçları ve vizyonu dahilinde çalışanların bilgisine sunulmalıdır. İşletme vizyonunun çalışanlara tam anlamıyla aktarıldığı, çalışanlarca tam anlamıyla benimsendiği bir kültürün varlığı işletme için “niçin?” sorusunun yanıt bulduğu bir mana birlikteliği demektir. Bu kapsamda gelecekle ilgili nelerin başarılacağı, nasıl başarılacağı yönetim ve liderlerce belirlenecek vizyonun işletmenin değişimi ve gelişimi ölçüsünde fayda sağlar yönde olmasını gerektirmektedir. Sonraki adımda belirlenen vizyonun tüm çalışanlarca benimsenmesi ve paylaşılması gerekmektedir. Bu ölçüde gelişecek işletme faaliyetlerinin uzun dönemli işletme başarısı üzerinde etkili olması beklenmelidir.

2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİNİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

Kurum kültürü birçok farklı katmandan oluşmaktadır. Bu katmanlar görünür ya da görünmez karakteristikler taşıyabilmektedir. İşletmelerdeki sosyal etkileşimlerin bir ifadesi olan kurum kültürü; beşerî varlıklar arasındaki süreçlerin yine beşerî varlıkların algılarıyla değerlendirilmesiyle tutumlarına yansımakta ve

tekrar dūşünsel düzeylerde yer alıp güçlenmesiyle döngüsel olarak süregelmektedir. Dolayısıyla kurum kültürü akademik araştırmalar için ilgi çekici bir konudur ve örgütsel davranış ve örgütsel sosyoloji açısından yönetim bilimi, ekonomik sonuçları itibarıyla finans bilimi araştırmaları için önemli bir fonksiyonu üstlenmektedir.

Kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde; yapılan araştırmaların kurum kültürünü anlamak ve tanımlamak amacıyla geliştirilen kavramsal yaklaşımların etkisinde kaldığı, birçok çalışmada kültürel özelliklerin iç içe geçerek karmaşık bir hal aldığı görölmektedir.

Kurum kültürünü farklı şekilde ele alan söz konusu yaklaşımlara ve kavramsal tartışmalara önceki bölümlerde geniş olarak yer verilmiştir. Bu sebeple çalışmanın bu kısmında literatürde yer alan K/P araştırmaları sınıflandırılmakta ve dört grup halinde sunulmaktadır.

Literatür taramasının ilk bölümünde öncelikle Denison Modeli kullanılarak yapılan K/P araştırmalarına detaylı olarak yer verilmiş, sonrasında tablolar halinde düzenlenmiştir.

Sonraki bölümde sırasıyla; kurum kültürü tipolojileri ile yapılan K/P araştırmaları, güçlü kültür formu kullanılarak yapılan K/P araştırmaları ve son olarak bu sınıflandırmaların dışında kalan kültürel özellikler kullanılarak yapılan K/P araştırmaları tablolar aracılığıyla incelenmiştir.

2.1. DENİSON'UN KURUM KÜLTÜRÜ MODELİ KULLANILARAK YAPILAN ARAşTIRMALAR

Denison ve Mishra (1989) Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'ndeki katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarının örgütsel performansın belirleyicisi olarak kullanılmasını test etmişlerdir. Kurum kültürünün CEO algıları ile ölçüldüğü çalışma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonları kapsamaktadır. Araştırmada; örgütsel etkinlik; öznel ve nesnel performans ölçütlerini içerir şekilde bağımlı değişken olarak seçilmiş, katılımcılardan sunulan önermeleri işletme performansı ve pazar payı düşünülerek yanıtlamaları istenmiştir. Sonuç olarak katılım boyutunun tüm finansal göstergeler üzerinde örgütsel performansı tahmin etmede en belirleyici kültürel boyut olduğu ifade edilmiştir. Bununla beraber çalışmada kullanılan tüm kültürel boyutların pazar payı ve genel işletme performansı

ile anlamlı ilişkiye sahip olmakla birlikte, bu göstergelerin tahmin edilmesinde güçlü belirleyiciler oldukları belirtilmiştir.

Denison ve Mishra (1995) kurum kültürü ve örgütsel etkililik ilişkisini örnek olaylar yardımıyla ele aldıkları çalışmalarında farklı sektörlerden 5 işletme üzerinde K/P ilişkisini test etmek üzere analizler yapmışlardır. Bu bağlamda çalışmanın sonunda bir model önerisi yapmışlardır. Çalışmanın ilk bölümü kültürel boyutları belirlemeyi ve bu boyutların örgütsel etkililik ile bağımlı ortaya koymayı amaçlarken, bu amaçla nitel analiz yardımıyla 5 farklı işletmeyi ele alan bir örnek olay incelemesi sunmaktadır. İkinci bölümde 4 kültürel boyuta ve bu boyutların nitel ve nicel etkililik göstergeleri ile bağlantılarına ilişkin CEO algılarının ortaya çıkarılmasını amaçlayan nicel bir analize yer verilmiştir. Çalışmada katılım ve uyum boyutlarının örgütlerin esneklik, örgütsel açıklık ve örgütsel isteklilik göstergeleri olarak kabul edilebileceğini, ayrıca söz konusu iki boyutun büyümeyi tahmin etmede öncül göstergeler olarak önem arz ettiği ifade edilmektedir. Tutarlılık ve misyon boyutları ise; örgütsel bütünleşme, örgütsel yön ve örgütsel vizyon göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bu iki boyut kârlılığın tahmin edilmesinde güçlü öncüllerdir. Tüm 4 boyut ayrıca kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performansın tahmin edilmesine yönelik anlamlı ve güçlü öncül göstergeler olarak ifade edilmektedir. Bir diğer sonuç olarak 4 kültürel boyut da sadece büyük ölçekli işletmeler için ROA ve satışların büyüklüğü gibi nesnel finansal göstergeleri önceden tahmin etmede kuvvetli birer öncüdür. Çalışma bu sonuçlara ilaveten kurum kültürü araştırmalarında nitel ve nicel yöntemlerin birbirlerini tamamlayıcılığını göstermekte, ayrıca kültürel boyutların örgütsel etkililiği tahmin etmede öncül olarak kullanılabileceğine dair bulgular sunmaktadır.

Fisher (1997) çalışmasında çeşitli sektörlerden farklı büyüklükte 60 işletme üzerinde K/P ilişkisini test etmiştir. Araştırmada kurum kültürünü ölçmek üzere Denison'un Kurum Kültürü Ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutları ve ilaveten güçlü kültür formu kullanılmıştır. Finansal performans ölçütleri olarak; ROA, satışlar ve cirodaki artış, pazar payı, ürün ve hizmetlerin kalitesi, ürün geliştirme ve inovasyon, çalışan memnuniyeti seçilmiştir. Kontrol değişkeni olarak; işletme büyüklüğü ve sektörel yapı (hizmet sektörü ve kamu ilişkili sektör) kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre işletmelerin kültürleri ile algılanan

finansal performans arasında etkileşim olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında güçlü kültür formunun algılanan performansa etkisinin belirsiz olduğu vurgulanırken, yöneticiler ve çalışanlardan algılanan performansa dair alınan verilerin gelecekteki işletme performansının tahmin edilmesinde kullanılabileceği ifade edilmiştir. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre ayrıca ürün/hizmet kalitesi ve çalışan memnuniyeti ölçütleri kültürel özelliklerden en çok etkilenen finansal göstergeler iken, bununla birlikte sonrasında yapılan *post hoc* analizleri göreceli olarak bu “yumuşak” ölçümlerin aslında ROA ve satışlardaki büyüme faktörleri ile “sert” bir etkileşimde bulunduğunu göstermiştir. *Post hoc* analizleri ayrıca bir organizasyonda ölçülen kültürel özelliklerden misyon özelliğine ait skorun yüksek olmasının belirlenen 6 finansal ölçütün 5’inin düzeyini tahmin etmede, katılım özelliğinin 4’ünü tahmin etmede, uyum özelliği düzeyinin 3’ünü tahmin etmede, tutarlılık özelliği düzeyinin ise 2’sini tahmin etmede başarılı olduğunu göstermiştir. Bu sebeple işletmelerinin finansal performansını artırmak isteyen yöneticilerin kültürün misyon ve katılım boyutlarına odaklanması ve iyileştirmesi gerektiğinin altı çizilmiştir.

Fey ve Denison (2003) literatürde kurum kültürü ve işletme performansı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların ağırlıklı A.B.D. örneğinde yapılmasından hareketle Rusya’da faaliyet gösteren ve yabancı sahipliği bulunan işletmeleri (Kanada, Almanya, Finlandiya, Fransa, İsveç ve A.B.D.) ele almışlardır. Esas olarak birbirine bağlı iki bölümden oluşan çalışma ilk bölümde 179 işletme üzerinde K/P ilişkisinin test edilmesini ve Denison’un Kurum Kültürü Modeli’nin Rusya’da geçerliliğini ortaya koymayı, ikinci bölümde ise örnek olay yardımıyla Rusya’dan 4 işletmenin söz konusu kapsamda incelenmesini amaçlamaktadır. Böylelikle araştırmanın yapıldığı zaman zarfında yabancı sermayeli şirketlerin Rusya’ya artan ilgisi ve pazara girişi ile ortaya çıkan kültürel farklılıklar çalışmaya dahil edilmiştir. Bunun yanında o esnada yüksek enflasyon, işsizlik, devalüasyon ve finansal krizlerle mücadele eden Rus işletmelerinin sahip olduğu yönetim tarzının modern dünyada hakim olan yönetim tekniklerinden uzak olması da ayrıca araştırmaya kaynak teşkil etmiştir. Araştırmada kontrol değişkenleri olarak; işletme büyüklüğü (çalışan sayısı), işletme yaşı, üretim motivasyonu, sektör yapısı, mülkiyet sahibi asıl ülke ve katılımcıların uyruğu kullanılmıştır. Finansal performans ölçütleri olarak; genel

işletme performansı, pazar payı, satış büyüklüğü, kârlılık, çalışan memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi ile yeni ürün geliştirme seçilmiştir. Çalışmada sonuç olarak modeldeki 4 ana kültürel boyutun işletme performansı ile ilişkili olduğunu öne süren hipotezler kabul edilmiştir. Bunun yanında Rusya ölçeğinde test edilen kültürel boyutlar genel işletme performansı, çalışan memnuniyeti, kalite ve ürün geliştirme bağlamında A.B.D. örneğine göre zayıf derecede performans tahminleme aracı iken, pazar payı, satışları ve kârlılığı tahmin etmede kuvvetli birer öncül araç niteliğindedir. Daha detaylı bakıldığında katılım ve uyum boyutları Rusya ölçeğinde genel işletme performansı, kârlılık ve ürün geliştirme göstergelerinin güçlü öncülleri olarak yer alırken, katılım ve misyon boyutları pazar payı, satışlar, çalışan memnuniyeti ve kalite konusunda yine güçlü öncül göstergeler olarak ifade edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar A.B.D. ölçeğinin tam tersine yorumlanmıştır. Fey ve Denison çalışmalarını 4 örnek olay çalışması yaparak sonlandırmıştır.

Eren, Alpkan ve Ergün (2003) başarılı performans gösteren işletmelerin içsel bütünlüğünü sağlamış, dış çevre şartlarında esnek hareket etme yeteneğine sahip organizasyonlar olduğu, bu şekilde etkin ve verimli çalıştığı ön kabulünden hareket ederek işletmelerin içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin finansal performansa etkisini araştırmışlardır. İçsel bütünlük göstergeleri olarak çalışanların güçlendirilmesi ve içsel değerlerin mevcudiyeti değişken olarak seçilirken, dışsal odaklanma düzeyini göstermek üzere değişim oluşturma kabiliyeti ve paylaşılan vizyon değişkenleri seçilmiştir. Çalışmada finansal performans ölçütleri olarak; ROS, ROA, ROE, satışlardaki artış ve pazar payı seçilmiştir. Bu şekilde Türk imalat sektöründen 124 işletmenin içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma boyutlarının işletme performansına etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak içsel bütünleşme için seçilen iki değişkenin işletme performansı üzerinde etkisi olmadığı, buna karşın dışsal odaklanma için seçilen iki değişkenin işletme performansı ile doğrudan olumlu ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir.

Davidson (2003) çalışmasında Güney Afrika'daki bir yatırım bankasında 14 farklı departmanı ve 327 çalışanı üzerinde K/P etkileşimini test etmiştir. Çalışmanın motivasyonu; ülkenin uzun bir süre maruz kaldığı *apartheid* dönemi süresince yaşadığı kapalı iş ve toplum yapısı, yerel iş çevrelerindeki az rekabetçi yapı ile çok uluslu şirketlerin varlığının sayıca az olması şeklinde gösterilmiş, söz konusu

faktörlerin Güney Afrika işletmelerini 90'ların ortasına kadar örgütsel etkililiğe odaklanmaktan ve fiyat rekabetinden mahrum bıraktığı ifade edilmiştir. Çalışmada kurum kültürün ölçmek amacıyla Denison Kurum Kültürü Modeli, finansal performansı ölçmek üzere; efektif vergi oranı, net faiz geliri/faaliyet geliri, faiz dışı kazanç/faaliyet geliri, faaliyet gideri/faaliyet geliri, faiz vergi sonrası net gelir/faaliyet geliri kullanılmıştır. Sonuçlar ölçülen kültürel boyutların çok az bir kısmının finansal göstergeler ile genel anlamlılık düzeyinde etkileşimde olduğunu ortaya koymuştur. Denison ölçeğindeki ana kültürel boyutlardan sadece tutarlılık boyutunun finansal ölçütler ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirtilen çalışmada, diğer boyutlar ve alt boyutlar güven aralığında genel sonuç üretmekten uzak olarak ifade edilmiştir.

Davidson, Coetzee ve Visser (2007) Güney Afrika'da bir yatırım bankası üzerinde yaptığı çalışmada bankanın farklı birimlerine anketler uygulamış, Denison'un Kurum Kültürü Modeli'ni kullanarak K/P ilişkisini ölçmüştür. Örneklemin yatırım bankası olarak belirlenmesi sebebiyle finansal göstergeler gelir tablosundan seçilen kalemler arasından oran analizi yöntemi ile; efektif vergi oranı, net faiz geliri/operasyonel gelir, faiz hariç gelir/operasyonel gelir, operasyonel giderler/operasyonel gelirler, faiz vergi sonrası net gelir/operasyonel gelir şeklinde belirlenmiştir. Sonuçlar itibarıyla genel olarak kültürel boyutlar ile belirlenen finansal göstergeler arasında çok anlamlı ve olumlu etkileşimler olmadığı ifade edilmesine rağmen, sadece tutarlılık boyutu iki farklı performans göstergesi ile anlamlı ölçüde ilişkili bulunmuştur.

Nazir ve Lone (2008) alan çalışmalarının çoğunlukla A.B.D. ölçeğinde gerçekleştirilmesi sebebiyle K/P etkileşiminin bir başka ülkede geçerliliğini test etmek üzere Hindistan'daki üretim işletmelerini seçmişlerdir. Araştırmacılar, Denison'un Kurum Kültürü Ölçeği'nde yer alan 4 alt boyutun (katılım, tutarlılık, uyum ve misyon) örgütsel performans ile olumlu bir ilişkide bulunduğuna, farklı kültürel özelliklerin örgütsel performansın çeşitli değişkenleri üzerinde etkisi olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu suretle 212 çalışandan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Finansal performansı ölçmek üzere işletme çalışanlarından, kendilerine sunulan 7 değişkeni (satışlardaki artış, pazar payı, kârlılık, yeni ürün geliştirme, ürün kalitesi, çalışan memnuniyeti ve genel işletme performansı) çalıştıkları işletmenin

sektördeki rakiplerine göre kıyaslayarak, önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Çalışmanın sonuçları 4 kültürel değişkenin finansal göstergeler ile olumlu bir korelasyona sahip olduğu yönündedir. Bunun dışında özellikle misyon boyutu başta satışlar, pazar payı, çalışan memnuniyeti ve genel işletme performansı olmak üzere performans göstergelerinin çoğu için tahmin etmede öncül bir değişken olarak ifade edilmiştir.

Yılmaz ve Ergun (2008) Türkiye’de Kocaeli ilinde bulunan imalat sektöründeki işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada Denison’un Kurum Kültürü Modelini kullanarak K/P ilişkisini test etmişlerdir. Finansal göstergeler olarak; satışların büyüklüğü, pazar payı büyüklüğü, ROA, kalite iyileştirme, yeni ürün geliştirme yeteneği, çalışan memnuniyeti ve genel işletme performansı seçilmiştir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren otomotiv, tekstil, kimya, nakliyat gibi 18 farklı iş kolundan toplam 1176 katılımcının yer aldığı çalışmada sonuç olarak; misyon boyutunun işletme performansı (satış büyüklüğü, pazar payı büyüklüğü ve ROA) üzerinde en etkili kültürel boyut olduğu ve yeni ürün geliştirme yeteneğinin ise uyumluluk ve tutarlılık boyutu ile direk ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Yılmaz ve Ergun bunun dışında kültürel boyutların orantısız karışımıyla oluşacak dengesiz kültür yapısının finansal performans üzerinde farklı etkiler yapıp yapmadığını incelemişlerdir.

Karim (2010) K/P ilişkisini Orta Doğu ve Afrika’da faaliyet gösteren bir telekomünikasyon firmasında test ederken; kurum kültürünün kavramsal boyutları ve kültürün nasıl ölçüleceği, işletmelerin finansal performansının nasıl ölçüleceği, kurum kültürü ve finansal performans arasındaki varsayımsal ilişkiyi ve örnek firma üzerinde bu ilişkinin nasıl etkileşim gösterdiğini ortaya koymaya çalışmıştır. Kurum kültürü boyutlarını ölçmek üzere Denison’un Kurum Kültürü Modelinin kullanıldığı çalışmada finansal performans değerlendirmek amacıyla objektif performans göstergeleri (net kâr, ROA, ROE, HBK ve likidite oranları) ve subjektif performans göstergelerine (ürün geliştirme, pazar payı) birlikte yer verilerek hazırlanan Etkililik İndeksi kullanılmıştır. Sonuç itibarıyla örnek olay incelemesi yapılan işletmenin kurum kültürünün finansal performans ve diğer etkililik ölçütleri üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Okoro (2010) çalışmasında Nijerya'daki bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir bankanın 200 çalışanı üzerinde birleşme ve satın alma sonrası K/P ilişkisini test etmiştir. Araştırma literatürde yer alan çalışmalarda birleşme ve satın almalar sonrası %60'lara varan başarısızlık örneklerinden yola çıkmıştır. Bu kapsamda araştırmacılarca birleşme ve satın almalarından sonra liderlerin farklı kültürlerin entegrasyonunu sağlamadaki başarısına; çalışanların bağlılığı, iş tatmininin sağlanması ve çalışanları organizasyonda tutmada önem taşıdığına vurgu yapılmıştır. Kurum kültürü verileri Denison'un Kurum Kültürü Ölçeği ile sağlanırken işletme performansı göstergeleri olarak; çalışanların bağlılığı, iş tatmini ve çalışan devir hızı seçilmiştir. Araştırmacılarca göre birleşme ve satın almalar sırasında yaşanan kültürel entegrasyon yoksunluğu, birleşmelerin başarısızlığına sebep olmakta ve örgütsel performansı düşürmektedir. Bunun yanında birleşmelerdeki başarısızlık aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığında yetersizliklere, iş tatmininde azalmalara ve çalışan devir hızında artışlara sebep olarak işletme performansı üzerinde başarısızlığa yol açmaktadır. Dolayısıyla kurumsal kültür farklılıkları birleşmelerin başarısını etkilediği gibi örgütsel performansı da sekteye uğratmaktadır. Çalışmanın sonuçları kültürel özelliklerin ortak kombinasyonun her bir performans ölçütü ile anlamlı istatistiksel ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Zhang, Yang ve Li (2011) alandaki hakim çalışmaların K/P ölçümlerinde çalışan davranışları, çevresel değişkenlik, kültürün gücü, müşteri oryantasyonu ve öğrenme oryantasyonu, bilgi yönetimi gibi uyumlaştırıcı/uzlaştırıcı değişkenleri yeterli derecede kullanmadıklarına dikkat çekmiştir. Bu kapsamda kurum kültürünün örgütsel performansla bağlantısını kültürün 2 fonksiyonunu (içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon) kullanarak incelemiştir. İki boyutu belirlemek üzere seçilen kültürel özellikler başta Denison Kurum Kültürü Modeli olmak üzere birkaç farklı modelden uyarlanmıştır. İçsel bütünleşmenin operasyonları koordine edici etkisi ile çalışan davranışlarını yönlendirici etkisi sebebiyle işletme performansı üzerinde direk etkisi olacağını ifade eden araştırmacılar, dışsal adaptasyonun ise dolaylı etkide bulunacağını belirtmişlerdir. Bu sebeple insan kaynakları kapasitesini içsel bütünleşme ile uzlaştırıcı, çevresel belirsizliği ise dışsal adaptasyon ile uyumlaştırıcı değişken olarak seçmişlerdir. Subjektif finansal ölçütler olarak; satışlardaki artış,

pazarlama yetenekleri, kârlılık ve pazar payı kullanılmıştır. Çalışmaya ilişkin veriler Çin'de 362 işletmeden toplanmış ve bu doğrultuda hipotezler geliştirilmiştir. Sonuçlar kurum kültürünün iki fonksiyonu olan içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyonun performans üzerinde müşterek olarak etkili olduğunu göstermiştir. Dışsal adaptasyon ve performans arasındaki ilişki insan kaynakları kapasitesi üzerinden sağlanmıştır. Benzer şekilde algılanan çevresel belirsizlik de içsel bütünleşme ve performans arasında uyumlaştırıcı bir rol oynamıştır. Araştırmacılar sonuç olarak yüksek düzeyde çevresel belirsizlik ile karşı karşıya kalan işletmelerde kurum kültürü ve performans arasında kuvvetli bir pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Zakari, Poku ve Owusu-Ansah (2013) K/P etkileşimini Gana bankacılık sektöründe test etmişlerdir. Çalışmada kurum kültürünü ölçmek amacıyla örgüt içi ve dışı kültürel boyutları bütünleyici yönü nedeniyle Denison'un Kurum Kültürü Modeli kullanılmıştır. Çalışma Gana'daki bankacılık sektörüne ait toplam pazar payı %60 olan ve sahiplik/ortaklık yapıları değişiklik gösteren 9 bankadan, pozisyonları ve departmanları farklılık gösteren 296 katılımcının verileriyle yapılmıştır. Finansal ölçütler olarak; müşteri memnuniyeti, pazar payı, rekabet gücü, çalışan memnuniyeti, hizmet kalitesi ve inovasyon seçilmiştir. Sonuç olarak kurum kültürü ve finansal performans arasında anlamlı ve olumlu yönde bir etkileşim gözlenmiştir. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli'ni oluşturan 4 alt boyuttan biri olan misyon, diğer tüm alt boyutlara göre performans üzerinde etkisi en güçlü olan özellik olarak ifade edilmiştir.

Bruyere (2013) örnek olay çalışmasında Denison'un Kurum Kültürü Ölçeği'ni kullanarak, çalışanlar için yüksek seviyede iş riski unsurları içeren bir işletme çevresini ve bu çevrede faaliyet gösteren bir çok uluslu kimyasal madde üreticisi işletmeyi incelemiştir. Çalışmada K/P ilişkisini belirlemeye yönelik en kuvvetli model olarak ifade ettiği Denison'un Örgüt kültürü Modeli'ni kullanan araştırmacı, öncelikle ölçekte yer alan temel kültürel boyutlar ile alt kültürler arasındaki farklılıkları ölçmeyi, sonrasında iki olgunun işletme performansı üzerindeki birleşik etkisini ortaya koymayı hedeflemiştir. Herhangi bir organizasyondaki mevcut kültürün çalışmada kullanılan kurum kültürü modeline tam anlamıyla uymayacağını belirten Bruyere (2013), kültür çalışmalarında kullanılması

düşünülen modelin organizasyondaki kültürel farklılıklara saygı duyduğu ve koruduğu müddetçe dikkate alınması gerektiğinin altını çizmiştir. Çalışmada kullanılan performans ölçütleri klasik finansal performans göstergeleri olmamakla birlikte, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre has olarak seçilen güvenlik ve etkinlik göstergeleridir. Çalışma örnek olay ve mülâkat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak seçilen göstergeler ile Denison'un Kurum Kültürü boyutları arasında tutarlı bir ilişkinin olduğunun altı çizilmesine rağmen, bu ilişkinin ölçülen olguların doğasını belirlemeye yönelik değerlendirildiği zaman; K/P etkileşiminin yönü, sıklığı, düzlemi konusunda herhangi bir çıkarıma izin vermediği vurgulanmıştır. Bunun yanında araştırma; yüksek risk içeren bir sektörde Denison Modeli'nin örgütsel performansı ölçmede iyi bir ölçüt olduğunu göstermiştir.

Glaser (2014) çalışmasında K/P ilişkisini örgüt yaşını düzenleyici değişken seçerek test etmiştir. Çalışmada kurum kültürü verileri farklı sektör ve coğrafi bölgelerde yer alan toplam 137 işletmeden Denison'un Kurum Kültürü Ölçeği ile ölçülerek alınırken, finansal performans ölçütü olarak sadece ROA kullanılmıştır. Ulaşılan sonuçlar itibarıyla misyon, katılım ve tutarlılık boyutlarının finansal performans ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında işletme yaşının seçilen K/P ilişkisinde düzenleyici işlevinin olmadığı belirtilmiştir. K/P ilişkisinde nedensel bir ilişki kurulamayan çalışmada buna rağmen 4 kültürel boyutta yüksek seviyede puanlanan işletmelerin daha düşük seviyede puanlanan işletmelere göre işletme yaşı dikkate alınmaksızın finansal yönden daha başarılı olduklarının altı çizilmiştir.

Tablo 23. K/P Araştırmalarında Denison Kurum Kültürü Modeli Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

Araştırmacı	Ülke – Dönem - Örneklem	Kurum Kültürü Değişkenleri	Ölçütler	Veri Toplama Yöntemi	Kullanılan Yöntem ve Modeller	Yardımcı Değişkenler	Sonuç, Öneriler ve Kısıtlar
Denison ve Mishra (1989)	A.B.D., 1984, 969 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	Yeni ürün geliştirme, satışların büyüklüğü, pazar payı, nakit akışı, ROA ve genel performans	Anket	Faktör Analizi, Anova,	-	Katılım boyutu tüm finansal göstergelerle anlamlı ilişkide ve en güçlü belirleyicidir. Tüm kültürel boyutlar pazar payı ve genel işletme performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Örneklem büyüülmesi ve daha uzun süreli performans verilerinin incelenmesi önerilmiştir.
Denison ve Mishra (1995)	A.B.D., 1989, 764 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	Nesnel Ölçütler: Kârlılık, satışlar - Öznel Ölçütler: Kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performans	Örnek olay	Nitel yöntem (5 işletmeyle Örnek Olay) ve Nicel yöntem (Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Çoklu Regresyon Analizi .	-	Katılım ve uyum boyutu büyümeyi tahmin etmede, tutarlılık ve misyon kârlılığı tahmin etmede kullanılabilir. Büyük işletmelerde 4 kültürel boyut ROA-satışları tahminde güvenilirdir. Kültürün organizasyonlar için adaptasyon sürecinde tamamlayıcı olduğu ve belirli kültürel boyutlar performans-etkililikte öncül olabilir.
Fey ve Denison (2000)	Rusya, 1997-1998, 179 işletme	Denison Kurum Kültürü Modeli	Genel işletme performansı, pazar payı, satışlar, kârlılık, çalışan memnuniyeti, ürün-hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme.	Anket, Mülakat ve Örnek Olay	Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Çoklu Regresyon Analizi,	İşletme büyüklüğü (çalışan sayısı), üretim motivasyonu, sektör, işletme yaşı, orjin ülke, katılımcının uyruğu.	Kültürel boyutlar ve Denison Modeli örgütsel etkililik ölçütleri ile anlamlı olarak ilişkilidir. Rusya ölçeğinde yer alan bulgular A.B.D. ölçeğinin tersine sonuçlar vermiştir.
Eren, Alpkan ve Ergün (2003)	Türkiye, 124 işletme	İçsel Bütünleşme: Çalışanların güçlendirilmesi, içsel değerlerin mevcudiyeti Dışsal Odaklanma: Değişim oluşturma kabiliyeti, vizyon	ROS, ROA, ROE, satışların ya da gelirin artışı, pazar payı	Anket	Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi	-	İçsel bütünleşmenin işletme performansı üzerinde direk etkisi bulunmazken, dışsal odaklanma işletme performansı ile doğrudan etkileşim halindedir.
Davidson, Coetzee ve Visser (2007)	Güney Afrika, 327 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	Efektif vergi oranı, net faiz geliri/operasyonel gelir, faiz hariç gelir/operasyonel gelir, operasyonel giderler/operasyonel gelir, FVS net gelir/operasyonel gelir	Anket	Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli (Yol Analizi), One-way Anova, F-Testi	-	Genel anlamda kültürel boyutlar ile finansal göstergeler arasında olumlu ve direk bir ilişki gözlenmemiştir. Finansal göstergeler departmanlar seviyesinde değil, işletme bazında ölçülerek seçilmiştir. K/P ilişkisinin tek işletme üzerinde değil çoklu örneklemeler ile test edilmesi önerilmiştir.

Tablo 23 (devam). K/P Araştırmalarında Denison Kurum Kültürü Modeli Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

Nazir ve Lone (2008)	Hindistan, 6 işletme, 212 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	Satışlar, pazar payı, kârlılık, ürün kalitesi, yeni ürün geliştirme, çalışan memnuniyeti, genel işletme perf.	Anket	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi		K/P ilişkisi olumlu ve anlamlıdır. Tüm kültürel boyutlar performans göstergelerinin bir çoğu ile anlamlı derecede ilişkilidir. İşletme ve sektör sayısının artırılarak geniş bir örnekleme yapılması önerilmektedir.
Yılmaz ve Ergun (2008)	Türkiye, İmalat sektöründeki 18 farklı iş kolundan 100 işletme, 1176 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	Satışların büyüklüğü, pazar payı, ROA, kalite iyileştirme, yeni ürün geliştirme yeteneği, çalışan memnuniyeti ve genel işletme performansı	Anket	Faktör Analizi, Gizli Faktör İnterkorelasyon Testi, Firma Seviyesi Ölçek İnterkorelasyon Testi, Regresyon Analizi, Post Hoc Analizleri	-	Misyon boyutu işletme performansı üzerinde en etkili kültürel boyuttur (satış büyüklüğü, pazar payı büyüklüğü ve ROA). Yeni ürün geliştirme yeteneği ise uyumluluk ve tutarlılık boyutu ile ilişkilidir. Kültürel boyutların birbirleri arasındaki düzensizlik ve bunun performansa etkisi, Likert Tipi ölçekte katılımcıların yaşadığı koşulların, kurum kültürünün halen daha ölçüm için katı bir ölçü olması
Karim (2010)	Orta Doğu, 1 işletme	Denison Kurum Kültürü Modeli	Etkililik İndeksi (Ürün geliştirme, pazar payı, kârlılık oranları (Net kâr, ROA, ROE), likidite oranları (cari oran, asit test oranı), yatırım oranları (HBK)	Anket ve Örnek Olaylar	Hangi yöntem kullanıldığına yer verilmemiştir. Gözlemler sonucu analizler yapılmıştır.		Kurum kültürü boyutları işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Asıl olarak 60 önermeye sahip Denison'un Örgüt Kültürü Modeli, çalışmada 24 önerme şeklinde kullanılmış. Tamamı kullanılarak, daha büyük örnekleme test edilmesi önerilmiştir.
Zhang, Yang ve Li (2011)	Çin, Farklı sektörler, 362 katılımcı	İç bütünleşme ve dış adaptasyon fonksiyonları	Algılanan finansal performans (satışlardaki artış, pazarlama becerileri, kârlılık ve pazar payı)	Anket	Doğrulayıcı Faktör Analizi (Hipotez testleri)	İKY (içsel bütünleşme), algılanan çevresel belirsizlik (dışsal adaptasyon)	İçsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon algılanan finansal performans ile pozitif ilişkilidir. Daha geniş firma örneklemeleri ile yapılması önerilmiştir.
Zakari, Poku ve Owusu-Ansah (2013)	Gana, 9 işletme, 296 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	Müşteri memnuniyeti, pazar payı, rekabet gücü, çalışan memnuniyeti, hizmet kalitesi, yenilik	Anket	Faktör Analizi, Anova, Kruskal-Wallis One-way Anova, Regresyon Analizi, Pearson Korelasyon Analizi, Orderd Probit.		K/P ilişkisi olumlu ve pozitif yönlüdür. Misyon boyutu diğerlerine göre performans üzerinde daha etkilidir. Misyon boyutu örgütsel performansı tahmin etmede en güçlü değişkendir.
Fisher (1997)*	Tez, 60 işletme	Denison Kurum Kültürü Modeli	Nitel: ROA, satışlar, pazar payı. Nitel: ürün, hizmet kalitesi, ürün geliştirme, inovasyon, çalışan memnuniyeti	Anket	F Testi, Varyans Analizi	İşletme büyüklüğü ve sektör yapısı.	K/P ilişkisi olumludur. Kültürün gücü ile performans ilişkisi açık değildir. Kültürel boyutlar işletmelerin algılanan performans tahmininde kullanılabilir.

Tablo 23 (devam). K/P Araştırmalarında Denison Kurum Kültürü Modeli Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

Davidson (2003) **	Güney Afrika, Tez, 1 işletme, 327 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	Efektif vergi oranı, Net faiz geliri/faaliyet geliri, Faiz dışı kazanç/faaliyet geliri, faaliyet gideri/faaliyet geliri, faiz vergi sonrası net gelir/faaliyet geliri	Anket	Faktör Analizi, YEM, Ki-Kare, Anova, F-Testi,		Belirlenen finansal ölçütlerin kurum kültürü boyutları ile ilişkisi beklendiği kadar parlak ve anlamlı değildir. Sadece tutarlılık boyutu finansal performans ölçütleri ile anlamlı ilişkidir. K/P ilişkisinin tek bir işletme yerine daha büyük örnekleme test edilmesi önerilmiştir.
Okoro (2010)*	Nijerya, Tez, 1 işletme, 220 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	Çalışanların bağlılığı, iş tatmini ve çalışan devir hızı	Anket ve açık uçlu sorular	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi	Birleşme ve satın almalar	Kurum kültürü boyutları her bir örgüt performansı ölçütü ile anlamlıdır.
Bruyere (2013) *	Tez, 1 işletme ve iş çevresi	Denison Kurum Kültürü Modeli	Klasik finansal göstergeler yerine, sektör ile ilgili sonuç odaklı güvenlik ve etkililik olarak seçilmiştir	Örnek olay, Mülakat	Kritik Olay Tekniği		Denison Modeli, örgütsel performansı belirlemede kuvvetli bir modeldir. Ayrıca alt boyutlar ile seçilen göstergeler arasında tutarlı bir ilişki vardır. Tek ve yüksek risk ile çevrili bir iş çevresinde K/P ilişkisi geçerlidir, ilişkinin yönü, sıklığı, düzlemi konusunda bilgi vermekten uzaktır.
Glaser (2014) *	Tez, 137 işletme, 88879 katılımcı	Denison Kurum Kültürü Modeli	ROA	Anket	Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) Testleri	Düzenleyici değişken: örgüt yaşı	Misyon, katılım ve tutarlılık boyutu finansal performans ile istatistiksel olarak ilişkisi varken, örgüt yaşı K/P ilişkisinde düzenleyici değildir. Finansal ölçüt olarak sadece ROA kullanılması kısıt olarak belirtilirken, zaman serisi ile yapılacak çalışmalar tavsiye edilmiştir.

*Doktora tez çalışmasıdır. ** Yüksek Lisans tez çalışmasıdır.

2.2. KURUM KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ KULLANILARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Literatür araştırmaları kurum kültürünün organik yapısını oluşturan katmanların bir çok farklı şekilde ele alındığını göstermektedir. Bu çalışmalarda kültürel özellikler bazen daha kolay ölçülebilir nitelik kazandırılması amacıyla bütünden ayrılarak ampirik çalışmalara dahil edilmiş, bazen de kültürel özelliklerin bir araya getirilmesiyle organizasyonların tüm birimlerini kapsayan, bütüncül bir kavram olarak incelenmiştir.

Kurum kültürünü bütüncül form içerisinde inceleyen çalışmalara bakıldığında; bu çalışmaların kültüre kişilik yüklemeye çalıştığı ve bu sayede kurum kültürünü örgütsel davranış sınırları içerisinde baskın çıkan tipik kültürel özellikler yardımıyla ele aldığı gözlenmektedir. Bu bağlamda kültürün nasıl algılandığı ve etkisinin üyeler arasında nasıl sonuçlar ürettiğine bağlı olarak bazen liderin üstlendiği babacan tavır ile aile ortamı benzetmesi yapılırken, bazen üyeler arası katı ilişkileri, sert kuralları ön plana çıkarmak amacıyla hiyerarşik düzeyde tipolojiler yardımıyla ele alınmıştır. Ulusal kültür ve işletme kültürü geçişkenliği de kurum kültürünün tipojileştirilmesi aşamasında toplumdaki güç düzeyleri, belirsizlik tutumları, eril-dişil dominasyon, bireycilik ya da toplulukçuluk gibi boyutlar ile bu yaklaşımlara dahil olmuştur. Fakat bu tipolojilerin işletme performansı ile ölçümüne uygun zemin hazırlayacak şekilde Denison Modeli gibi örgütsel davranış boyutlarına sahip olmadığı ifade edilebilir.

Buna rağmen söz konusu tipolojilerin oluşmasında yararlanılan bir çok alt özelliğin kurum kültürü ile ilgili diğer modeller ile bazen örtüştüğünü söylemek mümkündür. Örneğin uyumluluk özelliği; adaptif kültür tipolojisi, pazar kültürü ya da müşteri odaklılık olarak farklı şekillerde isimlendirilmesine rağmen aynı kültürel olguyu vurgulamakta, değişen çevresel şartlara ve taleplere karşı işletmelerin değişim ve uyum yeteneğini ifade etmektedir. Bu bölümde kurum kültürünü tipolojik yaklaşımlar ile inceleyen ve kurum kültürünün işletme performansına etkisini tipolojiler yardımıyla ele alan araştırmalara ilişkin özet tablo yer almaktadır.

Tablo 24. K/P Araştırmalarında Kurum Kültürü Tipolojileri Kullanılarak Yapılan Çalışmalarına İlişkin Özet Tablo

Araştırmacı	Ülke-Dönem-Örneklem	Kurum Kültürü Değişkenleri	Performans Ölçütleri	Veri Toplama Yöntemi	Kullanılan Yöntem ve Modeller	Yardımcı Değişkenler	Sonuç, Öneriler ve Kısıtlar
Ogbonna ve Harris (2000)	UK, katılımçı	322 Yenilikçi Kültür, Rekabetçi kültür, Bürokratik Kültür ve Topluluk Kültürü.	Müşteri memnuniyeti, satışların büyüklüğü, pazar payı, rekabet üstünlükleri ve satış hacmi.	Anket	Faktör Analizi, Diskriminant Analizi, Regresyon Analizi	Liderlik: Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve enstrümental liderlik.	Katılımcı liderlik tipi; rekabetçi kültür ve yenilikçi kültür tipi üzerinde direkt etkilidir. Rekabetçi kültür tip ve yenilikçi kültür tipi de örgütsel performans üzerinde direkt etkilidir.
Rashid, Sambasivan ve Johari (2003)	Malezya, katılımçı	202 Desphande ve Farley Modeli: Rekabetçi Kültür, Girişimci Kültür, Bürokratik ve Uzlaşmacı Kültür	Bağımlı Değişken: ROA, ROI ve cari oran	Anket	Manova, Anova ve Regresyon Analizi	Örgütsel bağlılık	Kurum kültürü ile örgütsel bağlılık anlamlı ilişkidir. Ayrıca bu iki olgu finansal performans ile doğrudan ilişkilidir. Kültür tipleri özellikle ROA VE ROI ile direkt ilişkilidir. Kurum yaşı, kurum büyüklüğü, faaliyetleri ya da sektörel ayırım gibi parametrelerle K/ P ilişkisinin test edilmesini önermektedir.
Yılmaz, Alpkan ve Ergun (2005)	Türkiye, 17 sektör, 134 işletme, 1349 katılımçı	Toplulukçuluk ve Güç Mesafesi, Güçlü Kültür Formu	Nitel ve nicel işletme performansı (finansal göstergeler açıkça belirtilmemiştir)	Anket ve Mülakat	Faktör Analizi, Ki-Kare Analizi,	Müşteri odaklı ve öğrenme odaklı değerler sistemi	Kültürel boyutlar müşteri ve öğrenme odaklı değerler sisteminin gelişmesine yardımcı olmakta, bu şekilde işletme performansı iyileşmektedir.
Sanders ve Cooke (2005)	A.B.D., Farklı örneklem ve değişkenlerden ölçülen 3 kesitsel bölüm	Örgüt Kültürü Envanteri – Yapıcı Kültür, Pasif/Defansif Kültür ve Agresif/Defansif Kültür	Ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, kârlılık	-	Nitel ve nicel ölçümler		Örgütsel gelişim programları ölçülebilir kültürel değişimlere yol açmış ve sonuç olarak finansal performansı artırmıştır. Ayrıca yapıcı kültür tipi örgütsel performans ile ilişkilidir.
Öcal ve Ağca (2010)	Türkiye, 2007, 152 işletme	Cameron-Quinn Kurum Kültürü Ölçeği:	Balans Skor Kart - Finansal göstergeler ve finansal olmayan göstergeler (satışlar, kârlılık, maliyetler, pazar payı, müşteri istekleri, memnuniyet, geliştirilen ürün sayısı, ar-ge vb)	Anket	Regresyon, Korelasyon, Varyans Analizleri	Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapıları	Değişen endüstri yapıları kapsamında kurum kültürü tipolojileri ile işletme performansı arasında olumlu ilişki gözlemlenmiştir. İstenen performans için ne tür kültürel boyut ve özelliklerin gerekli olduğunun belirlenmesi için daha çok çalışma yapılması.
Prajago ve Mc Dermott (2011)	Avustralya, 2001, 194 işletme	Cameron-Quinn Kurum Kültürü Ölçeği	Nitel performans ölçütleri (ürün kalitesi, süreç kalitesi, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu)	Anket	Hipotez testleri, Yapısal Eşitlik Modeli,	-	Gelişimsel kültür tipi örgütsel performans ölçütlerinden ürün kalitesi, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu tahmin etmede en güçlü tahminleyicidir. Rasyonel, grup ve hiyerarşik kültür tipleri ürün kalitesi ile ilişkilidir.

Tablo 24 (devam). K/P Araştırmalarında Kurum Kültürü Tipolojileri Kullanılarak Yapılan Çalışmalarına İlişkin Özet Tablo

Hartnell, Ou ve Kinicki (2011)	A.B.D., 1980-2008, 84 işletme	Cameron-Quinn Kurum Kültürü Ölçeği	Objektif kârlılık ölçütleri (ROS, ROA, ROI) , sübjektif ve objektif büyüme (Satışlardaki, pazar payındaki ya da varlıklardaki değişime), sübjektif pazar performansı (Kârlılık, satışlardaki büyüme, pazar payı ve müşteri tatmini)	Meta Analizi	T ve F istatistikleri, Korelasyon Analizi ile hipotez testleri,	-	Pazar kültürü diğerlerine göre kârlılık ve büyüme üzerinde etkilidir. Klan ve pazar kültürü pazar performansı üzerinde etkilidir. Kültür çalışmalarında teori ve pratik arasındaki tutarlılığı sağlamak üzere uyumlaştırıcı ve aracı değişken kullanılması
Fekete ve Böcksei (2011)	Macaristan, 256 işletme	Cameron-Quinn Kurum Kültürü Ölçeği	Kaplan-Norton'un Balans Skor Kartı	Anket	Regresyon Analizi, Doğrusal Regresyon, Tek-Yön Anova, Post-hoc Test (LSD Test)		Hiyerarşi kültür tipi haricinde tüm kültür tipleri finansal performans üzerinde olumlu direk etkiye sahiptir.
Wan Yusoff (2011)	Malezya, 2009, 9 sektör, 145 katılımcı	Hofstede Modeli	ROA ve HBK	Anket	Frekans Analizi ve Korelasyon Analizi		Tüm kültürel boyutlar finansal performans üzerinde etkili iken, sadece belirsizlikten kaçınma boyutu performans üzerinde pozitif olarak etkilidir. Verilerin tek yıllık olması kısıt oluşturmuştur.
Han (2012)	Güney Kore, 2009, 99 işletme, 211 katılımcı	Cameron-Quinn Kurum Kültürü Ölçeği	Kâr ve büyüme odaklı sübjektif finansal ölçütler kullanılmıştır.	Anket	Faktör Doğrusal Regresyon, Hiyerarşik Regresyon	Stratejik Yönlendirme	Kültür tipolojileri büyüme odaklı finansal ölçütler ile ilişkili iken, hiçbir kültür tipolojisi kâr odaklı ölçütler ile ilişkili değildir. Stratejik yönlendirme, K/P ilişkisinde mediator değişken olarak kullanılabilir.
Yeşil ve Kaya (2013)	Türkiye, 54 katılımcı	Cameron-Quinn Kurum Kültürü Ölçeği	Satışlardaki artış ve ROA	Anket	Faktör Analizi, Regresyon Analizi ve Korelasyon Analizi		Kurum kültürünün işletme finansal performansı üzerine bir etkisi yoktur. Verilerin sadece tek bir şehirden (Gaziantep) toplanması
Weı, Samıee ve Lee (2014)	Çin, 180 işletme, 3960 katılımcı	Adhokrasi ve Klan Kültürü	Toplam kârlılık, ROA, ROI	Anket ve Mülakat	Faktör Ortalama Varyans, Korelasyon YEM	Pazar duyarlılığı, ürün stratejisi değişimi, işletme yaşı ve işletme büyüklüğü	Kurum kültürü tipleri piyasa duyarlılığı ile sektör tipi ölçüsünde etkileşimdedir. Piyasa duyarlılığı ve ürün stratejisindeki değişimler işletme performansı üzerinde etkilidir. Adhokrasi ve klan kültürü tiplerinin işletme performansı üzerine direk etkisi test edilmemiştir. Adhokrasi ve klan kültürü tipleri piyasa duyarlılığı üzerinde ayrı ayrı direk olumlu etkiye sahipken, kümülatif etkileri negatif yönlüdür.
Ghanavati (2014)	İran, 392 katılımcı	Wallach'ın Kurum Kültürü İndeksi: Bürokratik, Yenilikçi ve Destekleyici Kültür	Satışlar, kâr, pazar payı, ROI	Anket	Varyans Bazlı Yapısal Eşitlik Modeli, Çoklu Göstergeler ve Çoklu Nedenler Modeli, Anova	Pazar odaklılık (kurum kültürünün bir parçası olarak)	Kurum kültürü ve pazar odaklılık işletmelerin finansal performansı üzerinde direk bir anlamlı etkiye sahip değildir. İşletme yöneticilerinden veri toplanmasının çalışma sonuçlarının sübjektif olmasına yol açabileceğine dikkat çekilmiştir.

Tablo 24 (devam). K/P Araştırmalarında Kurum Kùltürü Tipolojileri Kullanılarak Yapılan Çalışmalarına İlişkin Özet Tablo

Pinho, Rodrigues ve Dobb (2014)	Portekiz, Kâr amacı gütmeyen organizasyon, 143 katılımcı	Cameron-Quinn Kurum Kùltürü Ölçeği		Anket	YEM, Faktör testi	Korelasyon, Analizi, T-testi	Klan ve hiyerarşı kùltür tiplerinin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır. Her organizasyondan 1 katılımcıya yer verilmesi ve örneklem yetersizliği
Cooper (2000)*	Tez, 33 işletme	Örgüt Kùltürü Envanteri: Yapıcı Kùltür, Pasif/Defansif Kùltür, Agresif/Defansif Kùltür.	Pazar Katma Değeri (MVA), Ekonomik Katma Değer (EVA), Ortalama Sermaye Maliyeti (CoC), Sermaye getirisi (RoC)	Anket	Anova, Faktör Analizi	T-Testi,	K/P ilişkisi negatif yönlüdür. Sektör tipleri ile finansal performans ilişkisi de negatif yönlüdür. Kùltürü finansal performansın tahmin aracı olarak kullanan çalışmaların tersine geçmiş finansal verileri kullanarak K/P ölçülmüştür. Daha çok örneklem ile yapılması tavsiye edilmiştir.

*Doktora Tez çalışmasıdır.

2.3. GÜÇLÜ KÜLTÜR FORMU KULLANILARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Alanda yapılan çalışmalar kurum kültürü sınıflandırmalarında “*güçlü kültür*” ve “*zayıf kültür*” kavramlarının sıklıkla kullanıldığını göstermektedir. Bu bağlamda güçlü kültürü; örgütlerce açık bir şekilde düzenlenen, üyeler tarafından paylaşılan, örgütün temel değerlerinin çalışanlar tarafından anlaşıldığı, kabul edildiği ve etrafında birleşildiği kültür olarak belirtmek mümkündür. Bu değerler üyelerce ne kadar çok benimsenir ve paylaşılırsa kültürün gücü buna bağlı olarak artar, kültür örgüt üyelerinin davranışları üzerinde daha egemen ve yönlendirici olur.

Güçlü kültürün karşısına ise zayıf kültür koyulmaktadır. Zayıf kültür; örgütün hedeflerine hizmet etmeyen ve kendiliğinden oluşan, bilinçten yoksun gelişen kültürlerdir. Zayıf kültürlerin modelleri, öyküleri, hikâyeleri, törenleri gibi kültürel değerleri örgüt üyelerine karmaşık mesajlar içerdiğinden anlaşılammak ve paylaşılammak gibi özellikler taşımakta, çalışanların etrafında toplanacakları değerler oluşmamaktadır.

Çalışanların temel değerleri yüksek düzeyde paylaşmaları güçlü kültürün varlığını göstermektedir. Kurum kültürü işletme çalışanlarının davranışları üzerinde yönlendirici bir etkiye sahiptir. Bu şekilde çalışanların performansını artırıcı bir iş çevresinin oluşturulması sağlanabilir. Kurum kültürü bu bakımdan işletmenin belirleyeceği misyon, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel hedefler doğrultusunda tüm çalışanların katılımıyla bütünleşmenin sağlanmasında birleştirici bir rol oynamaktadır. Güçlü kültürün hakim olduğu bir işletmede ortak değerler ve amaçlar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır. Çalışanlar belirlenen hedefler doğrultusunda kendilerinden neler beklenildiğini bilir. İşletmeye dışarıdan bakanlar işlerin yapılışı ve süreçlerin organizasyonunda karmaşa değil düzen görmekte, çalışanların ne yaptığını bildiğini gözlemlemektedir. Çalışanların kurum kültürünü benimseyip paylaşmaları ile yöneticiler kural ve yönetmeliklerde katı hiyerarşi yerine esnek davranma yolunu tercih etmektedir.

Güçlü kültür formunun eksiklikleri olarak esnek düşünme, fikirlerin açıkça belirtilmesinden yoksunluk ve değişen koşullara uyumda yetersiz kalma gibi

yetersizlikler ifade edilmektedir. Kültürün gücü ne kadar artarsa esneklik ve çevreye uyum o kadar zorlaşmaktadır.

Güçlü kültür formu; amaçlar etrafında bütünleşme, çalışanların bağlılığı, katılım, iş bölümü ve takım çalışması, koordinasyon, iletişim, işbirliği, temel değerlerin paylaşılması gibi kültürel özelliklere atıf yaptığından Denison Modelindeki içsel bütünleşmeyi, bir başka ifadeyle katılım ve tutarlılık boyutları ile çok yakın karakteristikler göstermektedir.

İşletme değerlerinin çalışanlar tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi işletmedeki hakim kültürün çalışanların davranışları ve iş yapma tarzları üzerinde güçlü bir etki bırakması sonucunu ortaya çıkarır. Çalışanların bu anlamdaki bağlılığının yüksekliği kültürün gücünün düzeyini belirler. İşletme yönetimi bu anlamda çalışanların davranış ve tutumları üzerinde etki bırakacak, kontrol sağlayacak ve onları yönlendirecek güçlü bir kültürün varlığı ile kültürü işletme performansını artırmak üzere kullanabilir.

Güçlü kültür formu çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda motive edilerek gerek çalışan performansını gerekse işletme performansını artırıcı rolü nedeniyle bir çok çalışmaya konu olmuştur. Kültürün gücüne dair yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar; çalışanların örgüte bağlılıklarının örgüt içinde paylaşılan değerler oluşturulmasına yol açtığı, paylaşılan değerlerin örgütte olumlu bir hava yaratarak kültürün gücünü artırdığına ve bunun da örgütün finansal performansına etki yaptığı üzerinedir.

Bunun yanında araştırmaları güçlü kültür formunun mutlak suretle finansal başarı sağlayacağı konusunda kesin sonuçlar üretmekten uzaktır. Bu suretle; yapılan araştırmaların güçlü kültür formuna sahip işletmelerin üstün finansal başarı sağlamada yetersiz kalabileceğini, buna rağmen zayıf kültür formuna sahip işletmelerin güçlü kültür formuna sahip işletmelere göre daha iyi finansal başarı sağlayabileceğini gösterdiğini belirtmek yerindedir.

Bu bölümde kurum kültürünü güçlü-zayıf kültür formu ile ele alarak işletme performansı etkisini inceleyen araştırmalara ilişkin özet tablo yer almaktadır.

Tablo 25. K/P Araştırmalarında Güçlü Kültür Formu Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

Araştırmacı	Ülke – Dönem - Örneklem	Kurum Kültürü Değişkenleri	Finansal Ölçütler	Performans	Veri Toplama Yöntemi	Kullanılan Yöntem ve Modeller	Yardımcı Değişkenler	Sonuç, Öneriler ve Kısıtlar
Kotter ve Heskett (1992)	A.B.D., 11 yıllık veriler, 22 sektörden 207 işletme	Güçlü Kültür Formu, Stratejik Olarak Uygun Kültür, Adaptif Kültür	Net gelir artışı, ROI, Hisse senedi değerlerindeki yıllık ortalama artış.		Anket	Spesifik bir model yoktur. Kültür indeksleri aracılığıyla çapraz işletme analizleri ve örnek işletme incelemeleri yapılmıştır.		Güçlü kültürler ve performans arasında ılımlı bir ilişki vardır. Fakat güçlü kültüre sahip işletmeler zayıf performans gösterebilirken, zayıf performanslı işletmeler başarılı performans gösterebilir. Stratejik olarak uygun kültürler çevresel şartlara uyumsuzdur ve performansları düşüktür. Adaptif kültürler K/P ilişkisini en iyi açıklamaktadır. K/P ilişkisinin karmaşıklığı ve konunun çeşitli diğer faktörlerin etkisinde kalabilir olması şeklinde ifade edilmiştir.
Gordon ve Di Tomaso (1992)	A.B.D., 1981, 11 işletmeden 850 katılımcı	Güçlü Kültür Formu, Uyumluluk ve İstikrarlılık	Varlıklardaki artış		Anket	Korelasyon Analizi		Uyumlu kültür finansal performans ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Güçlü kültür, finansal performansın tahmin edilmesinde öncül olarak kullanılabilir. İkisinin birleşimi en iyi finansal sonucu verecektir.
Sorensen (2002)	A.B.D., 1979-1984, 18 işletme	Güçlü Kültür Formu	ROI ve nakit akışları		Anket	Çarpımsal Heteroskedastik ya da Varyans Fonksiyon Modelleri, Lineer Regresyon,	ROS ve net gelir artışı. Ayrıca sektör değişkenliğini ölçmek üzere CAPM kullanılmıştır.	Güçlü kültür tipolojisi ROI ile anlamlı olarak ilişki göstermektedir. Ayrıca kültürün gücü rekabetçilik üzerinde etkilidir. Güçlü kültür yapısının genellikle işletme performansındaki değişimleri azalttığı ifade edilmiştir.
Garmendia (2004)	İspanya, 70 işletme	Güçlü Kültür Formu ve Zayıf Kültür Formu	<i>Değerler Seti</i> olarak adlandırılan kompleks bir ölçüm yaklaşımı		Anket	Korelasyon Analizi, Faktör Analizi,	Çevresel oryantasyon (müşterilere bağlılık)	Zayıf kültürlü işletmeler başarılı performans gösterebilir, güçlü kültüre sahip işletmeler zayıf performans gösterebilir. Ulaşılan sonuçlardaki çelişkileri gidermenin yolu K/P ilişkisinde diğer faktörlerin açığa çıkarılmasına bağlıdır.

2.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİNİ ÖLÇEN DİĞER ARAŞTIRMALAR

Literatür çalışmaları kurum kültürü ile ilgili bir çok bileşenin kültür araştırmalarında kullanıldığını göstermektedir. Bu bileşenler bazen katılımcı yönetim anlayışı, yönetim tarzı, ücret yönetimi, güven, yaratıcılık, hedeflerin netliği, liderlik, liderlik tipleri, liderlik yetenekleri, insan kaynakları uygulamaları, performans standartları gibi kültürle ilişkili fakat herhangi bir teorik model ile tek başına ilişkilendirilemeyen özellikler iken, bazen de farklı teorik modeller ve tipolojilerde yer alan özelliklerin başka diğer özellikler ile kullanılmasıyla çalışmalara dahil edilmiştir.

Bu çalışmada modellerde ve tipolojilerde birer kültürel özellik halinde yer almasına rağmen bir teorik model dahilinde ya da tipolojik yaklaşım kapsamında ele alınmayıp diğer özellikler ile değerlendirilen kurum kültürü bileşenleri ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Dolayısıyla bu bölümde kurum kültürü ve finansal performans çalışmaları literatürünü incelemek üzere hazırlanan üç grubun haricinde kalan muhtelif çalışmalar özet tablo vasıtasıyla sunulmuştur.

Tablo 26. K/P Araştırmalarında Farklı Kültürel Özellikler Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

Araştırmacı	Ülke – Dönem - Örneklem	Kurum Kültürü Değişkenleri	Finansal Performans Ölçütleri	Veri Toplama Yöntemi	Kullanılan Yöntem ve Modeller	Yardımcı Değişkenler	Sonuç, Öneriler ve Kısıtlar
Peters ve Waterman (1982)	A.B.D., 36 işletme	Başarılı performans gösteren 36 işletmede belirlenen 8 farklı kültürel form	Varlıklardaki büyüme, varlık devir hızındaki artış, ortalama PD/DD oranı, ROI, ROE, ROS.				8 formdan 5'i (harekete geçme önyargısı, müşterilere yakınlık, özerklik ve girişimcilik, çalışanları motive ederek üretkenlik, güçlü kurum kültürü) kültür ile ilişkilendirilmiştir. Calori ve Sarnin (1991) bu çalışmanın istatistiki testler taşımadığını ve başarılı kabul edilen şirketlerin aslında başarısız olduğuna dair ciddi eleştiriler getirmiştir.
Denison (1984)	A.B.D., 25 sektörden 34 işletme, 43747 katılımcı	Survey of Organizations (En önemli bileşeni: katılımcı yönetim)	ROI, ROS	Anket	Özel bir program – COMPUSTAT (Standart&Poors)		Katılımcı kültür bileşeni indeksi ve iyi tasarlanmış iş süreçleri, finansal performans ölçütleri ile ilişkilidir. Yüksek katılım hem mevcut zaman dilimi, hem kısa vadeli, hem uzun vadeli performans ile ilişkili olarak açıklanmıştır.
Calori ve Sarnin (1991)	Fransa, 5 işletme, 280 katılımcı	İşle ilgili değerler (60 boyutlu) ve yönetim uygulamalarına (88 boyutlu) dair geliştirdikleri çoklu alt boyutları olan ölçeği kullanmışlardır.	ROI, ROS	Anket	Faktör Analizi, Küme Analizi, F Testi, Korelasyon Testi,		Kültürel yoğunluk ve homojenlik ile bazı kültürel özellikler gelirlerdeki büyüme ile ilişkili olarak açıklanmıştır. Karlılık ve kültürel özellikler daha az anlamlıdır. Güçlü kültür formu finansal performans ile pozitif ilişkili olarak ifade edilmiştir.
Van Der Post, De Coning ve Smit (1998)	Güney Afrika, 1984-1993, 49 işletme, 3617 katılımcı	Çatışma çözme, kültür yönetme, müşteri odaklılık, değişim eğilimi, çalışanların katılımı, hedeflerin açık olması, İK uygulamaları, örgütle bütünleşme, sorumluluk dağılımı, yönetim tarzı, örgüt odaklılık, örgütsel bütünleşme, performans odaklılık, ödül odaklılık ve görev yapısı.	ROE, ROA, toplam varlıkların artış oranı, hisse senedi getirileri	Anket	Faktör Analizi, Spearman Sıra Korelasyon Analizi,		Tüm kültürel boyutlar belirlenen finansal ölçütler ile istatistiki olarak pozitif anlamlıdır.
Christensen ve Gordon (1999)	A.B.D., 1974-1986, 77 işletme, 11780 katılımcı	Agresiflik, inovasyon, sorunlarla yüzleşme, planlı ve sistematik çalışma, sonuç odaklılık ve sorumluluk, çalışan memnuniyeti, takım çalışması ve iletişim	Gelirdeki büyüme	Anket ve Mülakat	Faktör Analizi, F Testi, Manova, hipotez testleri		K/P ilişkisi sektör çeşitleri içerisinde gelir büyüklüğü bazında farklılık içermektedir.

Tablo 26 (devam). K/P Araştırmalarında Farklı Kültürel Özellikler Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

Homburg ve Pflesser (2000)	Almanya, 173 katılımcı	Kültürün katmanları: Paylaşılan değerler, normlar, artefaktlar ve davranışlar). Pazar Kültürü Boyutları: Başarı, yenilikçilik, esneklik, açıklık, iç iletişim, kalite, rekabet, hız, birimler arası koordinasyon, takım çalışması, çalışan sorumluluğu, çalışanların değerlendirilmesi	ROS	Anket ve Müülakat	T Testi, Faktör Analizi, İçerik Analizi, Korelasyon ve Diskriminant Analizi		Seçilen kültürel katmanlar pazar odaklı performans ve finansal performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahiptir.
Flamholtz (2001)	A.B.D. , 1 işletme, 741 katılımcı	Bir kültür yönetim süreci programı dahilinde kültüre yönelik önermeler (Vizyon, takım çalışması, iletişim ve kurumsal örgütsel vatandaşlığın değerlendirilmesi)	FVÖK	Anket	Regresyon Analizi	-	Kurum kültürü ve finansal performans arasında istatistiki olarak olumlu ilişki tespit edilmiştir. Sonuç (+) olmasına rağmen tek bir firma değil, farklı sektörlerde büyük örneklem ile yapılması.
Chung ve Haddad (2001)	Bahreyn, 41 işletme	Planlama, inovasyon, agresiflik, çalışan yönetimi, takım çalışması, iletişim, sonuç odaklılık, sorunlarla yüzleşme.	İşletme performansı değişkenleri: Uzun vadeli kâr, satış veya gelirdeki büyüme, finansal yapı, çalışan morali, iş tatmini ve işe bağlılık, toplum imajı, iyi niyet.	Anket	Hipotez testleri, T testi, Mann-Whitney U Testi, Regresyon Analizi,	Çevresel belirsizlik, işletme büyüklüğü ve sektör yapısı	Otel ve bankacılık sektörlerinin K/P ilişkisi üzerinde pozitif etkisi vardır. Örneklem küçüklüğü ve her işletmeyi bir yetkilinin temsili sebebiyle daha büyük örneklem ile çalışmalar yapılması ve aynı şirketten birden çok veri toplanması.
Doran, Haddad ve Chow (2003)	Bahreyn, 18 işletme, 51 katılımcı	Örgütsel açıklık, karar verme yapısı, yönetim tarzı, performans odaklılık, ücret yönetimi, örgütsel dirilik (canlılık), İK uygulamaları.	Nicel finansal performans ölçütleri: Uzun vadeli kâr, satış veya gelirdeki büyüme, finansal yapı. Nitel finansal performans ölçütleri: Çalışan morali, iş tatmini ve bağlılık, kamuoyu imajı ve iyi niyet	Anket	Mann Whitney U-Testi, T- Testi	-	Kullanılan yöntem ve testler yüksek ve düşük performanslı konaklama işletmelerini ayırt etmekte anlamlı sonuçlar vermiştir. K/P ilişkisinde kayda değer sonuçlar çıkmamıştır.
Chow, Haddad ve Wu (2003)	A.B.D. ve Tayvan, 80 işletme	Planlama, inovasyon, agresiflik, çalışan yönetimi, takım çalışması, iletişim, sonuç odaklılık, sorunlarla yüzleşme.	Uzun vadeli kârlılık, satış veya gelirdeki büyüme, finansal yapı,	Anket	Korelasyon Analizi	İşletme büyüklüğü, performans, rekabetçi çevre	Çevresel belirsizlik kurum kültürü boyutları üzerinde etkili değildir. Amerikan şirketleri için kültürel boyutlarından 5'i finansal performans ile negatif ilişkide iken, Tayvan işletmeleri için ölçülen kültürel boyutlardan 5 tanesi finansal performans ile pozitif ilişkilidir. Ulusal kültür ile ilgili kayda değer bir analiz ve sonuç yoktur.

Tablo 26 (devam). K/P Araştırmalarında Farklı Kültürel Özellikler Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

Aluko (2003)	Nijerya, 630 katılımcı	Farklı Etno-Kültürel Özellikler	Ekonomi, politik teknoloji, örgütsel yapı ve örgütsel şartlar.	Gözlem, Mülakat, Anket ve İkincil Veriler	Spesifik nicel bir yöntem belirtilmemiştir.		Seçili firmalar çok iyi performans göstermemesine rağmen kültür ve örgütsel performans pozitif ilişkilidir. Farklı etno-kültürel ve etno-coğrafik kültür çalışmalarının daha geniş biçimde yapılması.
Kim, Lee ve Yu (2004)	Singapur, 3 sektör, 70 işletme	Chatmen ve Jehn (1994)'in Örgüt Kültürü Profili Modeli	İncelenen 3 farklı sektör için o sektöre has olarak seçilen performans göstergeleri alınmıştır.	Anket	Faktör Analizi, Anova, Q-Faktör Analizi, Korelasyon Analizi,	Endüstri üyeliği	K/P ilişkisi sadece bazı işletmelerde ilişkili gözükmemektedir. Aynı sektördeki organizasyonları birbirinden ayıran kültürel elementlerin performans üzerinde etkili olduğuna dikkat çekilmiştir.
Yılmaz, Alpkan ve Bulut (2009)	Türkiye, 441 işletme, 2406 katılımcı	Pazar oryantasyonu, Öğrenme oryantasyonu ve Girişimcilik oryantasyonu	ROS, ROA	Anket	Doğrulayıcı Faktör Analizi ve YEM	Yenilikçilik Kapasitesi	İncelenen kültürel özellikler işletmenin yenilikçilik kapasiteleri üzerinde ve finansal performans üzerinde etkili ve belirleyicidir.
Booth ve Hamer (2009)	UK, 1 zincir mağaza	Yıllık çalışan verileri (bağlılık, iş tatmini, güven, saygı, yönetim desteği, kariyer gelişimi, adalet, çalışma koşulları)	Satışların yoğunluğu (metre kare başına düşen yıllık satış tutarı)	Anket	Satış yoğunluğunu tahmin etmek üzere Çoklu Regresyon Analizi, Nedenselliği ölçmek üzere Kademeli Çapraz Gecikmeli Regresyon Analizi, Anova	Mağazacılık verileri (Bölge bilgileri, mağaza formatı, açılış saatleri, iş çevresi bilgileri vb)	Perakende formatı satış yoğunluğunun tahmininde en önemli faktördür ve güçlü kültürden daha belirleyici bir faktördür.
Cheung, Wong ve Lam (2012)	Hong Kong, 103 işletme	Hedeflerin netliği, koordinasyon ve bütünleşme, çatışma yönetimi, çalışan katılımı, inovasyon odaklılık, performans standartları, ödüllendirme ve takım çalışması	Kârlılık, gelir büyüklüğü, pazardaki rekabet üstünlüğü, ortakların kazancındaki artış	Anket	Yapısal Eşitlik Modeli, Korelasyon Analizi	Operasyonel iş süreçleri ölçütleri, müşteri hizmetleri ölçütleri, yenilik ve öğrenme ölçütleri	K/P ilişkisi pozitif ilişkili olarak ifade edilmiştir
Schlechter ve Maritz (2013)	Güney Afrika, Perakende sektörü, 988 katılımcı	Örgütsel Yetkinlik Modeli: İşbirliği (liderlik değerleri, erişim liderliği, lider güvenilirliliği, iklim), Bağlılık: güç, iş güdülemesi, Ubuntu), Yaratıcılık (iş süreçleri, sosyal süreçler, problem çözme süreçleri)	Kârlılık, çalışan devir hızı ve hisse senedi kayıpları	Anket	Korelasyon Analizi		Belirlenen yetkinlik değişkenleri hisse senedi ve çalışan devir hızı ile negatif ilişkiliyken, kârlılık ile pozitif ilişkilidir.

Tablo 26 (devam). K/P Araştırmalarında Farklı Kültürel Özellikler Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

O'Reilly, Caldwell, Chatman ve Doerr (2014)	A.B.D. ve İrlanda, 2009 (kültür verileri), 2009-2011 (finansal veriler), 100 katılımcı (56 ABD + 44 IRL)	CEO kişiliği ve kültürel özellikler	İşletme piyasa değeri (Tobin-Q), Firma tanınırlığı (Fortune Dergisi en beğenilen indeksi), analistlerin al-sat tavsiyeleri ve çalışanların firma derecelendirmesi	Anket	Kültürün ana boyutlarını belirlemek üzere Faktör Analizi ve Hiyerarşik Regresyon	Kültür alt boyutları (adaptasyon, bütünleşme, işbirliği, sonuç odaklılık, müşteri odaklılık ve detay odaklılık. ve CEO kişiliği	Kurum kültürü ve finansal performans arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Tek sektör seçiminin sonuçlar itibarıyla genelleme yapmaya engel olması ve seçilen CEO kişiliği değişkeninin K/P ölçümünde geçerli olamayabileceği.
Chatman, Caldwell, O'Reilly ve Doerr (2014)	A.B.D. ve İrlanda, 2009-2012, 100 katılımcı (56 ABD + 44 IRL)	Normların içeriği, kültür konsensüsü ve uyumlanabilirlik yoğunluğu	Toplam net gelir, nakit akışları	Anket	Faktör Analizi ve özel bir yazılım yardımı.	Sektör türü (yazılım, donanım ya da her ikisi), önceki yıl performansı, işletme büyüklüğü	Güçlü kültürün uyumlanabilir norm özelliğinin yoğunluğu ve seviyesine göre K/P ilişkisi gelir ve nakit akışları bazında anlam kazanabilir Çalışmanın amacının; kültürdeki değişimlere göre finansal performansta meydana gelecek değişimler olmadığı vurgulanmıştır.
Qin, Li ve Yu (2014)	Çin, 2007-2012, 1 işletme, 14 katılımcı	Hofstede'nin Soğan Modeli (değerler, ritüeller, kahramanlar, semboller ve uygulamalar)	Gelirler, faaliyet gelirleri, net gelir, FVÖK, nakit akışları, nakit ve nakit benzerleri, toplam varlıklar, kısa ve uzun dönem borçlar, toplam borçlar, toplam hisse sayısı	Anket ve Diğer İkincil Veriler	Nitel analiz (örnek olay)		Belirlenen kültürel öğeler bazı değerler aracılığıyla performans üzerinde etkilidir. Örnek olay analizi sebebiyle sonuçların genelleştirmeden uzaklığı ve verilerin mülakat yoluyla alınması nedeniyle subjektif olması
Banton (2002) *	Orta Doğu, Tez, 1 işletme, 166 katılımcı	Örgüt iklimi, liderlik ve işyeri ilişkileri	ROS (departman düzeyi ve genel işletme düzeyinde)	Anket	Korelasyon Analizi		Belirlenen kurum kültürü boyutları ile gerek departman gerekse genel işletme performansı arasında anlamlı ilişki yoktur. Örneklemin yetersiz olduğu ifade edilmiş, örneklem sayısının fazla olduğu çalışmalar önerilmiştir. Ayrıca tek performans kriteri (ROS) yerine birkaç ölçüt kullanılması önerilmiştir.
Quatro (2002)*	Tez, 94 işletme	Örgüt Kültürünün unsurlarını kapsar şekilde Örgütsel Spiritüelizm Skoru	Yıllık toplam gelirdeki ortalama artış ve net gelir (10 yıllık), ve ortalama ROA (3 yıllık)	Anket	Korelasyon Analizi, One-Way Anova		Ö.S.S. ile varlık kârlılığı arasında anlamlı ilişki vardır. Ayrıca Ö.S. ile gelirlerdeki büyüme arasında ilişki yoktur.
Roi (2006)*	A.B.D., Tez, 94 işletme, 649 katılımcı	Liderlik tipleri ve kurum kültürü değişkenleri	Net gelirdeki artış (10 yıllık)	Anket	Çoklu Regresyon, Lineer Regresyon	Çalışan sayısındaki artış	Ölçülen liderlik tipleri ve kurum kültürü normları ile uzun dönemli net gelir arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 26 (devam). K/P Araştırmalarında Farklı Kültürel Özellikler Kullanılarak Yapılan Çalışmalara İlişkin Özet Tablo

Talukhaba (2009)*	Güney Afrika, 79 işletme	Misyon, etik, kalite, sağlık, güvenlik-çevre, taşeron hizmetleri, ar-ge, yenilik, yönetim tarzı, çalışan ilişkileri, müşteri odaklılık, benchmarking	Çalışmada spesifik bir ekonomik ölçüte yer verilmemiştir.	Anket	Boyutların benzerlik/farklılığı için Kruskal-Wallis Testi, K/P ilişkisi için Spearman Sıra Korelasyon Analizi	Kurum kültürü değişkenleri ile işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır ve bu ilişkinin yoğunluğu işletme büyüklüğüne göre değişmektedir. K/P pozitif ilişkisi KOBİ'lerde diğer büyük işletmelere göre daha yoğun görülmüştür.
Swanepoel (2009)**	Güney Afrika, Tez, 1 işletme, 117 katılımcı	İşbirliği, bağlılık, yaratıcılık	Maliyet/Gelir oranı, bileşik kaldıraç oranı, çalışanların performansa katkısı	Anket	Korelasyon Analizi	K/P ölçütleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ifade edilmiştir.
Obradovich (2009)*	A.B.D. 2005-2008, Tez, 1 işletme, 26 katılımcı	Liderlik tipleri ve kültürel özellikler	3 yıllık süreçteki gelirdeki değişimler, yıllık kârdaki değişme (net satışlar-satılan malların maliyeti), satışlar, ROA, ROE, FVÖK alınmış, ayrıca oran analizleri	Açık uçlu sorular, yarı-yapılandırılmış mülâkat	Verilerin nitel yöntemlerle değerlendirilmesi (N ^o Vivo ve MS Office programları yardımıyla)	Belirlenen liderlik tipleri ve kültürel özellikler ile finansal başarının ilişkisi anlamlı olarak ifade edilmiştir.

*Doktora tez çalışmasıdır. ** Yüksek Lisans tez çalışmasıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ: BİST KİMYA, PETROL, KAUÇUK VE PLASTİK ÜRÜNLER İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde kurum kültürünün işletmelerin finansal performansı üzerine etkisini incelemek amacıyla yatay kesit veriler yardımıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi ve tahmin sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu amaçla ilk etapta çalışmaya ilişkin veri seti ve değişkenler tanıtılmıştır. Daha sonra çalışmada kullanılan değişkenlerin katsayılarına ilişkin beklentilere yer verilmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Bölüm OLS yöntemi ile yapılan tahmin modellerinin sunulması ve ulaşılan ampirik bulguların değerlendirilmesi ile sona ermektedir.

1. VERİ SETİ

Araştırmanın örneklemi; Borsa İstanbul A.Ş. (BİST) tarafından kurulan Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP) resmî internet sayfasında yer alan sınıflandırma doğrultusunda belirlenmiştir. KAP; sermaye piyasası ve borsa mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik bir sistemdir (www.kap.org.tr). Merkezî Kayıt Kuruluşu (MKK)'nın Kaydî Sistem Müdürlüğü tarafından işletilen sistem tüm kesimlerin Borsa İstanbul şirketleri, borsa yatırım fonları, yatırım kuruluşları, portföy yönetim şirketleri, derecelendirme şirketleri, yatırım fonları, emeklilik fonları ve yabancı fonlar ile ilgili eksiksiz, doğru ve anlaşılır bilgiye internet üzerinden eş zamanlı erişebilmelerine imkan tanıyacak şekilde BİST'e kote tüm şirketlerin bilgilerine elektronik ortamda erişim sağlanması amacıyla hizmet vermektedir (www.kap.org.tr). Bu bağlamda araştırmada 2017 yılı itibarıyla KAP resmi internet sitesindeki sınıflandırma kullanılmış ve Kimya, Petrol, Kauçuk ve

Plastik Ürünler Sektöründe (XKMYA) yer alan 33 işletmeye ilişkin kurum kültürü verileri ve bu işletmelerin finansal verileri kullanılmıştır. Araştırmada yer alan işletmelere ait açık bilgiler araştırmanın en sonunda verilen ekler kısmında Ek Tablo 1 ve Ek Tablo 2’de yer alırken, işletmelerin alt sektörlere göre dağılımları ise Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. BIST Kimya, Petrol, Kauçuk ve Plastik Ürünler Sektöründe Yer Alan İşletmelerin Alt Sektörlere Göre Dağılımı

Alt Sektörler	İşletme Sayısı
Kimya Sanayii	7
Diğer Kimyasal Ürünler Sanayii	7
Petrol Rafinerileri	1
Çeşitli Petrol ve Kömür Türevleri Sanayii	5
Lastik Ürünleri Sanayii	2
Plastik Ürünler Sanayii	7
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer Ürünler (Ambalaj, Metal, Biyolojik Ürünler, İlaç, Sünger, Laboratuvar)	4
Toplam İşletme Sayısı	33

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bilimsel Araştırmaları Projeleri Koordinasyon Birimince 15.SOS.BİL.02 proje numarasıyla desteklenen proje kapsamında yürütülen hizmet alımı neticesinde örnekleme yer alan işletmelerle anket çalışması gerçekleştirilmiş ve kurum kültürü değişkenleri bu anket çalışmasından elde edilen veriler aracılığıyla oluşturulmuştur.

Kurum kültürü ile ilgili veriler Daniel Denison ve Anel Mishra (1995) tarafından geliştirilen Kurum Kültürü Ölçeği ile elde edilmiştir. Kurum kültürünü ölçmek amacıyla Denison ve Mishra’nın geliştirdiği model 60 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada 60 ifadeden oluşan ölçek yerine, Yahyagil (2004) tarafından (çalışma sahibinin izni gözetilerek ve orjinal soru formunun özgün niteliği korunarak) Denison Kurum Kültürü Ölçeğinin Türkiye’deki işletmelerin kültürel profillerinin analizi için önerilen, geçerliliği test edilmiş ve yüksek oranda güvenilirlik sonuçlarına (0,89) sahip, 36 ifadeden oluşan, 5’li Likert Tipi soru formu kullanılmıştır. 36 maddelik soru formu 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (çok katılıyorum)

arasında yanıtlardan oluşmaktadır. Katılımcıların refleksif yanıtlamasını önlemek amacıyla 2 soru maddesi negatif (ters yönlü) olarak düzenlenmiş ve verilerin işlenmesi esnasında normal forma çevrilerek veri setine dahil edilmiştir.

Denison Kurum Kültürü Modelinde yer alan ilk dokuz soru kurum kültürünün katılım boyutunu, sonraki dokuz soru kurum kültürünün tutarlılık boyutunu, sonraki dokuz soru kurum kültürünün uyum boyutunu ve son dokuz soru misyon boyutunu ifade etmektedir. Her bir boyut kendi içerisinde üçer alt özelliğe sahiptir.

Anket çalışmasında örnekleme yer alan 33 işletmenin tamamından katılım sağlanmıştır ve toplamda 322 katılımcıdan kurum kültürü verileri toplanmıştır. Örneklem olarak XKMYA sektörünün seçilme sebebi; kurum kültürünün ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamasında aynı rekabet şartlarına ve çevresel şartlara maruz kalan, aynı iş kollarında faaliyette bulunan işletmeler üzerinde kurum kültürü ölçümünün yapılması ve sektörel farklılıkların kurum kültürü üzerinde değişen etkilerini sınırlamak şeklinde ifade edilebilir.

Kurum kültürü verilerinin işletmelerin kültürel özelliklerini tam olarak yansıtması amacıyla aynı işletmeden katılımcıların farklı birimlerden ve farklı pozisyonlardan dağılım göstermesine özen gösterilmiştir. Elde edilen veriler Denison Kurum Kültürü Ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarına göre işletme bazında düzenlenerek, her bir boyuta ilişkin kurum kültürü değişkenleri oluşturulmuştur.

Analizlerde kullanılan finansal veriler ise BIST Data Store ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun resmî internet sitesinden temin edilmiştir. Bu suretle XKMYA işletmelerinin finansal performanslarını ölçmek üzere 2012-2016 yıllarına ait 5 yıllık finansal verilerin ortalaması alınmış ve çalışmada kullanılan finansal değişkenler oluşturulmuştur.

Araştırmada kurum kültürü ve finansal performans verileri haricinde işletme büyüklüğü ve işletme yaşına ilişkin veriler kullanılmıştır. İşletme büyüklüğü ile çalışan sayısı kast edilmektedir. İşletmelerin çalışan sayılarına ait veriler KAP bildirimleri, şirket internet sayfaları ve basın bültenlerinden elde edilmiştir. İşletme yaşı bilgileri ise şirketlerin internet sayfaları aracılığıyla edinilmiştir.

İşletmelerdeki mevcut kurum kültürünün finansal performansa etkisini inceleyen bu araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu araştırmanın BIST-XKMYA işletmeleri örnekleminde yapılması sebebiyle ulaşılan sonuçların sadece BIST-XKMYA işletmeleri kapsamında yorumlanması gerekmektedir. Bununla beraber XKMYA sektörü BIST tarafından oluşturulan endeksler ve sektörler sınıflandırmasında benzer çevresel koşullara maruz kalan faaliyet alanları ve iş kolları bazında en geniş örnekleme sahip işletme grubudur. Çalışmayı oluşturan XKMYA sektöründe araştırmanın verilerinin toplandığı tarih itibarıyla toplam 33 işletme bulunmaktadır. Verilerinde tutarsızlık saptanan ve dışa düşen değerlere sahip 2 işletmenin verileri uygulama dışında bırakılmıştır. Bu durum, çalışmada kullanılan regresyon analizi düşünüldüğünde örnekleme oluşturan işletme sayısının, analiz için literatürde genel kabul gören kritik örnekleme sayısına ($N > 30$) yakın kalmasına yol açmaktadır.

2. DEĞİŞKENLER

Çalışmada kurum kültürünün işletme finansal performansına etkisini ölçmek amacıyla;

- Bir bağımlı değişken (Öz Sermaye Kârlılığı),
- İki açıklayıcı finansal değişken (Varlık Kârlılığı ve Borç/Öz Sermaye Oranı),
- İki kontrol değişkeni (İşletme Büyüklüğü ve İşletme Yaşı)
- Beş kurum kültürü değişkeni (Kurum Kültürü, Katılım, Tutarlılık, Uyum, Misyon) kullanılmıştır.

Bununla beraber işletme yaşının kültürel özellikler ve kurum kültürü ile çarpımı sonucu oluşturulan etkileşim terimlerine yer verilmiştir.

Çalışmada kullanılan değişkenler ayrıca kategorik olarak sınıflandırılabilir. Bu amaçla üç tür kategorik değişken grubu oluşturulmuştur. Bunlar; finansal değişkenler, işletmeye özgü kontrol değişkenleri ve kurum kültürü değişkenleridir.

Çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin kategorik sınıflandırma Tablo 28'de gösterilmektedir.

Tablo 28. Analizlerde Kullanılan Değişkenler ve Kategorik Sınıflandırılması

Değişkenler	Tanımlamalar	Değişken Kodları
Bağımlı Değişken		
Öz Sermaye Kârlılığı	Net Kâr / Toplam Öz Sermaye	ROE
Açıklayıcı Finansal Değişkenler		
Varlık Kârlılığı	Net Kâr / Toplam Varlıklar	ROA
Borç / Öz Sermaye Oranı	Toplam Borç/Toplam Öz Sermaye	BOOZS
İşletmeye Özgü Kontrol Değişkenleri		
İşletme Büyüklüğü	İşletme Çalışan Sayısı	BÜYÜKLÜK
İşletme Yaşı	Cari Yıl – Kuruluş Yılı	YAŞ
Kurum Kültürü Değişkenleri		
Kurum Kültürü	KATILIM + TUTARLILIK + UYUM + MISYON	KÜLTÜR
Katılımcı Kültür	Katılım Özelliği Puanı	KATILIM
Tutarlı Kültür	Tutarlılık Özelliği Puanı	TUTARLILIK
Uyumlu Kültür	Uyum Özelliği Puanı	UYUM
Misyon Kültürü	Misyon Özelliği Puanı	MISYON
Etkileşim Terimleri		
Etkileşim Terimi 1	Kurum Kültürü Puanı x İşletme Yaşı	(KÜLTÜR x YAŞ)
Etkileşim Terimi 2	Katılım Puanı x İşletme Yaşı	(KATILIM x YAŞ)
Etkileşim Terimi 3	Tutarlılık Puanı x İşletme Yaşı	(TUTARLILIK x YAŞ)
Etkileşim Terimi 4	Uyum Puanı x İşletme Yaşı	(UYUM x YAŞ)
Etkileşim Terimi 5	Misyon Puanı x İşletme Yaşı	(MISYON x YAŞ)

2.1. FİNANSAL DEĞİŞKENLER

Kurum kültürünün finansal performansa etkisini inceleyen çalışmalarda nicel performans ölçütleri kadar nitel performans ölçütlerinin kullanıldığı görülmektedir. Nicel ölçütler algılara dayanmayan, objektif göstergelerdir. Çalışmada bağımlı değişken olarak öz sermaye kârlılığı, açıklayıcı finansal değişkenler olarak varlık kârlılığı ve toplam borç / toplam öz sermaye oranları kullanılmıştır. Açıklayıcı finansal değişkenler olarak varlık kârlılığı ve borç / öz sermaye oranı kullanılmıştır.

2.1.1. Bağımlı Değişken

ÖZSERMAYE KÂRLİLİĞİ (Return On Equity-ROE): Özsermaye kârlılığı; dönem net kârının toplam özsermayeye oranlanması yoluyla hesaplanmıştır. Öz sermaye kârlılığı geçmiş dönem işletme finansal performansını yansıtan nihaî kârlılık oranı olduğundan ve koydukları sermaye ölçüsünde ortakların net kazancını gösterdiğinden bağımlı değişken olarak seçilmiş ve çalışmaya dahil edilmiştir.

Finansal performans literatüründe ROE'yi işletme finansal performansının göstergesi olarak kullanan çok sayıda çalışma mevcuttur (Gombola ve Ketz, 1983; Pitelis, 1991; Preston ve O'Bannon, 1997; Han, Kim ve Srivastava, 1998; Graham ve Frankenberger, 2000; Notta ve Oustapassidis, 2001; Ellinger, Ellinger, Yang ve Howton, 2002; Tsoutsoura, 2004; Cinca, Molinero ve Larraz, 2005; Ho ve Wu, 2006; Maury, 2006; Weerawardena, O'Cass ve Julian, 2006; Talat ve Nazir, 2008; Aydeniz, 2009; El-Sayed, 2009; Şahin, 2011; Çakır ve Küçükkaplan, 2012; Delen, Kuzey ve Uyar, 2013; Ongore ve Kusa, 2013; Ngo ve O'Cass, 2013; Demireli, Başçı ve Karaca, 2014; Hatem, 2014; Korkmaz ve Karaca, 2014; Santos, Basso, Kimura ve Kayo, 2014; Doğan, 2015; Raza ve Farooq, 2017; Palaniappan ve Palaniappan, 2017; Zhang, Yuan ve Zhi, 2017).

2.1.2. Açıklayıcı Finansal Değişkenler

VARLIK KÂRLİLİĞİ (Return On Asset-ROA): Dönem net kârının toplam varlıklara oranlanması yoluyla hesaplanmıştır. Varlık kârlılığı işletmelerin gerçekleşen performansına dair varlıkların ne ölçüde kârlı kullanıldığını gösteren finansal oran olduğundan açıklayıcı finansal değişken olarak seçilmiş ve çalışmaya dahil edilmiştir.

ROA işletmelerin finansal performansını ölçen bir çok çalışmada performans ölçütü olarak kullanılmıştır (Gombola ve Ketz, 1983; Hansen ve Wernerfelt, 1989; Mc Namara ve Duncan, 1995; Hitt, Hoskisson ve Kim, 1997; Han, Kim ve Srivastava, 1998; Peng ve Luo, 2000; Cinca, Molinero ve Larraz, 2005; Athanasoglou, Delis ve Staikouras, 2006; Ho ve Wu, 2006; Padachi, 2006; Zeitun, Tian ve Keen, 2007; Gu ve Guan, 2010; Gupta, Srivastava ve Sharma, 2010;

Safarova, 2010; Lingesiya ve Nalini, 2011; Costea, 2012; Soumadi ve Hayajneh, 2012; Aygün, 2012; Ongore ve Kusa, 2013; Chandrapala ve Knapkova, 2013; Ngo ve O’Cass, 2013; Delen, Kuzey ve Uyar, 2013; Hatem, 2014; Lazar, 2016;)

BORÇ/ÖZSERMAYE ORANI (BOOZS): Toplam borçların toplam öz sermaye tutarına oranlanmasıyla hesaplanmıştır. Borç / Öz Sermaye Oranı işletmenin sermaye yapısına dair güçlü bir finansal oran olduğundan açıklayıcı finansal değişken olarak seçilmiş ve çalışmaya dahil edilmiştir.

Borç / öz sermaye oranı işletme performansını değerlendirmek amacıyla çok sayıda araştırmada kullanılmıştır (Bhandari, 1988; Chaganti ve Damanpour, 1991; Barbee, Mukherji ve Raines, 1996; Li ve Ye, 1999; Aboody, Barth ve Kasznik, 1999; Qi, Wu ve Zhang, 2000; Hovakimian, 2001; Mc Conaughy, Matthews ve Fialko, 2001; Doğukanlı ve Acaravcı, 2004; Hendricks ve Singhal, 2005; Ata ve Ağ, 2010; Çonkar, Elitaş ve Atar, 2011; Çakır, 2013).

2.2. İŞLETMEYE ÖZGÜ KONTROL DEĞİŞKENLERİ

2.2.1. İşletme Büyüklüğü

Araştırmaya çalışan sayısı ile hesaplanarak dahil edilmiştir. İşletmelerin amaçları basit olarak ekonomik amaçlar ve ekonomik olmayan amaçlar şeklinde ayrılabilir. Kârlılık, büyüme ve faaliyetlerin sürekliliği ekonomik amaçlar arasında yer alırken, bu amaçlara verilen öncelik işletme ilgi gruplarının istek ve beklentilerine ya da işletmelerin yaşam döngüsünde buldukları evreye göre değişiklik gösterebilir.

İşletmecilik alanındaki gelişmelerin işletme büyüklüğü kavramının çalışmalarda değişik şekillerde kullanılmasına yol açtığı görülmektedir. Bazı alan araştırmalarında işletme büyüklüğü ile *toplam varlıklar*, *toplam satışlar* veya *toplam öz sermaye* kast edilirken, bazılarında *çalışan sayısı* kast edilmektedir. Toplam varlıklar, toplam satışlar ve toplam öz sermaye işletmelerin finansal performansını değerlendirmek amacıyla finansal tablolardan elde edilirler. Buna karşın finansal performans çalışmaları bu kavramların ne ölçüde etkin ve kârlı kullanıldığını ölçen varlık kârlılığı, satışların kârlılığı ve öz sermaye kârlılığı gibi finansal oranlar kullanılarak yapılmaktadır. İşletme büyüklüğü bu sebeple işletmelerin finansal

performansını ölçmek amacıyla yapılan çalışmalara sıklıkla konu olmaktadır. Fakat rasyonel bir değerlendirme yapılabilmesi için işletme büyüklüğü ile neyin kast edildiği mutlak suretle açıklanmalıdır. Çünkü toplam öz sermaye ile değerlendirilen işletme büyüklüğü ile çalışan sayısı ile değerlendirilen işletme büyüklüğü farklı durumları gösterebilir ve nihaî finansal ölçütlerin değerlendirilmesi sırasında farklı sonuçlar verebilir.

Kaen ve Baumann (2003)'ın çalışması kârlılık ile işletme büyüklüğü arasında pozitif bir ilişki olduğunu fakat işletme büyüdükçe büyüklüğün giderek azalan oranda kârlılığa olumlu etkisi bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca işletme büyüklüğünü ifade etmek üzere satışlar ve varlıkların seçilmesiyle çalışan sayısındaki değişimlerin seçilmesinin kârlılık üzerinde farklı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Çalışan sayısının varlıklar ve satışlara göre daha anlamlı işletme büyüklüğü göstergesi olduğu belirtilen çalışmada az sayıda çalışanı olan işletmelerin daha kârlı çalıştığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca istinaden işletme büyüklüğü olarak çalışan sayısının esas alınması halinde işletme büyüklüğü ile işletme kârlılığı arasında “*ters U*” şeklinde bir etkileşimin olduğu çıkarımı yapılabilir. Dolayısıyla çalışan sayısının azalmasıyla finansal performansta iyileşmeler sağlanabileceği gibi, çalışan sayısındaki artış finansal performansta düşüşe neden olabilir. Bununla beraber çalışma sonuçları işletme büyüklüğü olarak çalışan sayısı seçildiğinde varlıkların daha etkin kullanılabileceğini, daha az varlıkla satışların ve kârlılığın arttığını göstermektedir.

Gülşen ve Ülkütaş (2012: 54) ise farklı bir sonuca dikkat çekerek işletme büyüklüğü değişkeni olarak toplam varlıkların kullanıldığı çalışmaların çok azının istatistikî olarak anlamlılık taşıdığını, ayrıca öz sermaye ve toplam varlıklar değişkenlerinin benzer sonuçlar ürettiğini, buna rağmen öz sermaye değişkeninin kullanımının daha uygun olduğunu ifade etmiştir.

Sonuç olarak alan çalışmalarında işletme büyüklüğü değişkeninin bir çok çalışmaya konu olduğu görülmekle beraber, işletme büyüklüğü ile kast edilen olguların farklılık göstermesi ve işletme büyüklüğünü ölçmek üzere farklı değişkenlerin kullanımıyla farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu çalışmalara ilişkin bazı örnekler aşağıda sunulmuştur.

Finansal performans çalışmalarında işletme büyüklüğünü toplam satışlar ile ölçen çalışmalardan bazılarını; Rajan ve Zingales, 1995; Vafeas ve Theodorou, 1998; Wiwattanakantang, 1999; Huang, 2006; Haniffa ve Hudaib, 2006; Serrasqueiro ve Nunes, 2008; Nazir ve Afza, 2009; Büyükşalvarcı ve Abdioğlu, 2010; Akbaş ve Karaduman, 2012; Horvath ve Spirollari, 2012; Shubita ve Alsawalhah, 2012; Abbas, Bashir, Manzoor ve Akram, 2013; Keskin ve Gökalp, 2016'nın araştırmaları örnek olarak gösterilebilir.

Finansal performans çalışmalarında işletme büyüklüğünü toplam öz sermaye ile ölçen çalışmalardan bazıları ise şunlardır: Oswald ve Jahera, 1991; Yermack, 1996; Koerniadi, ve Tourani-Rad, 2012; Wintoki, Linck ve Netter, 2012; Moscu, 2013; Gülşen ve Ülkütaş, 2014.

Finansal performans çalışmalarında işletme büyüklüğünü toplam varlıklar ile ölçen çalışmalara; Heshmati, 2001; Deesomsak, Paudyal ve Pescetto, 2004; Kyereboah-Coleman, 2007; Ehikioya, 2009; Aygün, İç ve Sayın, 2010; Khatab, Masood, Zaman, Saleem ve Saeed, 2011; Jo ve Harjato, 2011; Mansoori ve Muhammad, 2012; Obradovich ve Gill, 2013; John ve Adebayo, 2013; Makori ve Jagongo, 2013; Doğan ve Elitaş, 2014; Doğan, 2015 örnek olarak gösterilebilir.

Finansal performans çalışmalarında işletme büyüklüğünü toplam çalışan sayısı ile ölçen çalışmalardan bazıları ise şunlardır: Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil ve Naor, 1987; Holzmuller ve Kasper, 1991; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Fisher, 1997; Crepon, Duguet ve Mairessec, 1998; Archarungroj ve Hoshino, 1998; Fey ve Denison, 2000; Bharadwaj, 2000; De Kok, 2002; Lee, Hsu ve Lien, 2006; Narasimhan ve Kim, 2002; Jonsson, 2007; Danışman ve Erkocaoğlu, 2008; Şengün ve Önder, 2009; Aygün, İç ve Sayın, 2010; Şahin, 2011; Banchuenvijit, 2012.

2.2. İşletme Yaşı

İşletmelerin kuruluş yılı ile cari yıl arasındaki fark ile, bir başka ifadeyle işletmelerin kuruldukları yıldan faaliyetlerini devam ettirdikleri yıla kadar geçen süre olarak hesaplanmıştır.

İşletme yaşı ile işletme performansı arasındaki literatür çalışmaları incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalar (Leonard ve Barton, 1992; Kuntluru, Muppani ve Khan, 2008; Bennedsen, Kongsted ve Nielsen,

2008; Loderer, Neusser ve Waelchli, 2011; Marshall, 2009; akt. Chandrapala ve Knapkova, 2013; Rashid, De Zoysa, Lodh ve Rudkin, 2010; Yazdanfar ve Salman, 2012; Saravanan, 2012; Younas, Mahmood ve Saeed, 2013; Coad, Segarra ve Teruel, 2013; Hatem, 2014) işletme yaşı ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz ederken, bazı çalışmalar (Lansberg, 1983; Hannan ve Freeman, 1984; Chhibber ve Majumdar, 1999; Oxelheim ve Randoy, 2003; Mak ve Kusnadi, 2005; Choi, Park ve Yoo, 2007; Cheng, 2008; Chandrapala ve Knapkova, 2013; Wu, 2013) işletme yaşı ile finansal performans arasında negatif yönlü bir ilişkiden söz etmektedir.

Bazı çalışmalar ise işletme yaşı ile finansal performans arasında bir etkileşim olmadığını tespit etmişlerdir (Eisenberg, Sundgren ve Wells, 1998; Wang ve Clift, 2009; Chen, 2012; Glaser, 2014). Bu çalışmalarda finansal performans genel olarak kârlılık oranları ile ölçülmüştür.

Tablo 29 XKMYA sektörünün büyüklük ve yaş kriterlerine göre işletme dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 29. XKMYA Sektörünün İşletme Büyüklüğü ve İşletme Yaşına Göre Dağılımı

<i>Çalışan Sayısı</i>	<i>Sayısal Dağılım</i>	<i>İşletme Yaşı</i>	<i>Sayısal Dağılım</i>
1-100	9	0-1	-
101-250	8	1-3	1
251-500	4	4-10	1
501-1000	4	11-20	2
1001-2000	5	21-30	4
2001-5000	2	31-50	10
5001 ve üzeri	1	51-86*	15
TOPLAM	33	TOPLAM	33

*Son değerdir.

Dağılım incelendiğinde araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin 17'sinin (genel toplamın %51'i) 1 ile 250 arasında çalışanı olan işletmelerden oluştuğu, 25'inin (genel toplamın %75'i) ise 31 ile 86 yaş arasındaki işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Bu durumu XKMYA sektöründe yer alan işletmelerin yarısından çoğunun küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu ve sektörün 3/4'ünün 30 yılı aşkın süredir faaliyette bulunduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. Örnekleme yer alan

işletmelerin yaşları ve bu işletmelerin faaliyet süresinin uzunluğu değerlendirildiğinde seçilen örneklemin yerleşik kurum kültürünün analiz edilebilmesi adına elverişli olduğu ifade edilebilir.

2.3. KURUM KÜLTÜRÜ DEĞİŞKENLERİ

Kurum kültürünün işletmelerin finansal performansına etkisinin incelendiği bu çalışmada beş adet kurum kültürü değişkenine yer verilmiştir. Kurum kültürü değişkenlerine ait veriler XKMYA işletmeleri çalışanlarının kendi işletmelerinin kurum kültürüne ilişkin değerlendirmeleri amacıyla verdikleri anket yanıtlarından derlenmiştir. Bu değişkenler aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Kurum Kültürü

İşletme kültürünü tek bir skor ile ölçmek ve çalışmanın ana hipotezini oluşturmak amacıyla Denison Kurum Kültürü Ölçeğinde yer alan ana boyutlar olan; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarının toplanmasıyla KÜLTÜR değişkeni oluşturulmuştur. Puanın 3 ile 5 arasında bir değere sahip olması; genel anlamıyla işletme kültürünün çalışanlarca pozitif olarak algılandığını ve yüksek düzeyde anlamlılık taşıdığını göstermektedir:

2.3.2. Katılım

Denison Kurum Kültürü Ölçeğinde katılım alt boyutunda her biri üçer ifade ile yer alan yetkilendirme (güçlendirme), takım çalışması ve yetenek geliştirme özelliklerinin ortalaması alınarak KATILIM değişkeni oluşturulmuştur.

Denison ve Mishra (1995) tarafından kurum kültürünü oluşturan özelliklerin ölçülebilmesi amacıyla geliştirilen model öncelikle *içsel bütünleşme* ve *dışsal uyum* boyutlarından oluşmaktadır. Katılım özelliği; modele göre işletmelerin rekabet çevresinde değişen ve gelişen dış şartlara uyum sağlamak amacıyla kontrol etmesi ve yönetmesi gereken içsel süreçlerden birini oluşturmaktadır. Bu suretle *katılım değişkeni* katılımcıların çalıştıkları işletmelerin kültürünü; *yetkilendirme (güçlendirme), takım çalışması* ve *yetenek geliştirme* özelliklerini değerlendirmeleri

amacıyla, sunulan her bir özelliğe ilişkin üçer maddelik ifadeleri yanıtlamaları sonucu 1 ile 5 arası puan elde edilmesiyle hesaplanmıştır.

Puanın 3 ile 5 arasında bir değere sahip olması; işletme kültürünün çalışanlar tarafından aşağıda belirtilen konularda pozitif algılandığını ve katılımcı kültür özelliğinin yüksek düzeyde anlamlılık taşıdığını göstermektedir:

- Çalışanlar işletme faaliyetlerinde katılımcı bir rol üstlenmektedir ve işleriyle bütünlük sağlamışlardır. İşletme içerisinde bilgiye ulaşım kolaydır ve bilgi herkesçe paylaşılmaktadır. İşle ilgili operasyonel görevler ve süreçler hazırlanırken tüm çalışanların karar verme sürecine dahil edilerek sorumluluk verilmesi ve kurumsal aidiyetlerinin gelişmesi düşünülmektedir.
- İşletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi adına farklı birimler arasında işbirliği sağlanmakta ve takım çalışması teşvik edilmektedir. Yapılacak işlerde hiyerarşi değil, takım çalışması esas alınmaktadır. İşletme faaliyetleri, yapılacak işlerin ve görevlerin çalışanlar tarafından kendi görevleri ve işletme hedefleri arasındaki ilişkiyi görecekleri şekilde hazırlanması yönündedir.
- Çalışanlar sorumluluk almaya teşvik edilmektedir ve inisiyatif kullanmaları için yetkilendirilmektedir. İşletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi amacıyla çeşitli şekillerde çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi önemsenir. Çalışanların kendi yeteneklerini sürekli geliştirmesi konusunda işletme çaba sarf etmekte ve yatırım yapmaktadır.

2.3.3. Tutarlılık

Denison Kurum Kültürü Ölçeğinde tutarlılık alt boyutunda her biri üçer ifade ile yer alan temel değerler, anlaşma (uzlaşma) ve koordinasyon-bütünleşme özelliklerinin ortalaması alınarak TUTARLILIK değişkeni oluşturulmuştur.

Denison Modelinde kurum içi bütünleşmeyi ifade eden içsel süreçler arasında yer alan *tutarlılık değişkeni* katılımcıların çalıştıkları işletmelerin kültürünü; *temel değerler, anlaşma (uzlaşma) ve koordinasyon-bütünleşme* özellikleri doğrultusunda değerlendirmeleri amacıyla, sunulan her bir özelliğe ilişkin üçer maddelik ifadeleri yanıtlamaları sonucu 1 ile 5 arası puan elde edilmesiyle hesaplanmıştır.

Puanın 3 ile 5 arasında bir değere sahip olması; işletme kültürünün çalışanlar tarafından aşağıda belirtilen konularda pozitif algılandığını ve tutarlı kültür özelliğinin yüksek seviyede anlamlılık taşıdığını göstermektedir:

- İşletme kurucular tarafından belirlenen, yöneticiler ve liderler tarafından devam ettirilen temel değerlere sahiptir. Temel değerler işletmenin tüm faaliyetleri üzerinde belirleyicidir ve vazgeçilmezdir. İşletme yöneticileri ve/veya liderlerinin söyledikleri ile faaliyetleri bu değerler çerçevesinde tutarlılık gösterir. Temel değerler aynı zamanda çalışanlar için iş görme yöntemlerine rehberlik eder. İşlerin yürütülmesinde çalışanların tutumlarını yönlendirerek doğru tutumlar gelişmesini sağlar.
- Çalışanlar işletme amaçları doğrultusunda birlikte hareket etme konusunda ortak bir düşünce ve hareket bilincine sahiptir. Faaliyetler konusunda anlaşmazlık belirdiğinde çalışanlar arasında kolayca görüş birliği sağlanabilmektedir ve herkesin yararına çözümler üretilmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde gelişen ortak bilinç ile güçlü bir kurum kültürü oluşmuştur.
- İşletme amaçlarına ulaşılması için ana birimler ve alt bölümler arasında uyum vardır ve yüksek düzeyde iş birliği sağlanmaktadır. Farklı birimlerden çalışanlar bir araya gelse dahi, ortak bir bakış açısıyla işbirliği yapılmaktadır. Farklı birimlerde geliştirilen projelerin işletme içindeki koordinasyonu hızlıca sağlanmaktadır.

2.3.4. Uyum

Denison Kurum Kültürü Ölçeğinde uyum (adaptasyon) alt boyutunda her biri üçer ifade ile yer alan değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme özelliklerinin ortalaması alınarak UYUM değişkeni oluşturulmuştur.

Denison Modelinde işletmenin kontrolü dışında kalan ve işletmenin değişen çevresel koşullara adapte olabilme derecesini ifade eden dışsal süreçler arasında yer alan *uyum değişkeni* katılımcıların çalıştıkları işletmelerin kültürünü; *değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme* özellikleri doğrultusunda değerlendirmeleri amacıyla, sunulan her bir özelliğe ilişkin üçer maddelik ifadeleri yanıtlamaları sonucu 1 ile 5 arası puan elde edilmesiyle hesaplanmıştır.

Puanın 3 ile 5 arasında bir değere sahip olması; işletme kültürünün çalışanlar tarafından aşağıda belirtilen konularda pozitif algılandığını ve uyumlu (adaptif) kültür özelliğinin yüksek düzeyde anlamlılık taşıdığını göstermektedir:

- İşletme değişen çevresel şartlar ve rekabet ortamında bu koşulların gerektirdiği şartlara uyum sağlamada esnektir ve değişimlere açıktır. İşletmedeki iş görme süreçleri buna paralel olarak esnektir ve yeniliğe uyumludur. Sektördeki diğer işletmelerin tutumlarına ve rekabet çevresindeki değişimlere göre işletme uygun strateji ve politikalar geliştirerek, değişime adaptasyon göstermektedir. Değişimin gerçekleşmesi aşamasında çalışanlar neden değişime ihtiyaç olduğunu bilir ve direnç göstermez.
- İşletme mevcut müşterilerinin ve potansiyel müşteri gruplarının istek, ihtiyaç ve taleplerini anlama ve karşılama becerisine sahiptir. Bu suretle müşterilerden gelen istekler ve belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda iş faaliyetlerinde değişiklikler yapılması olasıdır. Bununla birlikte bütün işletme çalışanları müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir. Böylelikle müşteri istek ve ihtiyaçları çalışanların kararları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.
- İş süreçlerinde karşılaşılan başarısızlıklar, gelişim ve öğrenme için bir araç görülmektedir. Bu şekilde yenilikçilik ve risk almak konusunda çalışanlar arasında bir bilinç geliştirilmektedir. Yenilikçilik ve risk almanın teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi gibi uygulamalar ile çalışanların işleriyle ilgili öğrenme süreçlerine ilgi duyması ve yeni bilgiler kazanması sağlanmaktadır.

2.3.5. Misyon

Denison Kurum Kültürü Ölçeğinde misyon alt boyutunda her biri üçer ifade ile yer alan stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyon özelliklerinin ortalaması alınarak MISYON değişkeni oluşturulmuştur.

Denison Modelinde işletmenin kontrolü dışında kalan ve işletmenin değişen çevresel koşullara adapte olabilme derecesini ifade eden dışsal süreçler arasında yer alan *misyon değişkeni* katılımcıların çalıştıkları işletmelerin kültürünü; *stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyon* özellikleri doğrultusunda değerlendirmeleri

amacıyla, sunulan her bir özelliğe ilişkin üçer maddelik ifadeleri yanıtlamaları sonucu 1 ile 5 arası puan elde edilmesiyle hesaplanmıştır.

Puanın 3 ile 5 arasında bir değere sahip olması, işletme kültürünün çalışanlar tarafından aşağıda belirtilen konularda pozitif algılandığını ve misyon özelliğinin yüksek düzeyde anlamlılık taşıdığını göstermektedir:

- İşletmenin faaliyetleri daha önceden açıkça belirlenmiş uzun dönemli iş stratejilerine ve örgütsel yön planına uygun olarak yürütülmektedir. Faaliyetler bu stratejiler doğrultusunda kararlı bir şekilde yürütülmektedir. İşletmenin misyonu tüm çalışanlarca ulaşılabilir durumdadır ve yaptıkları işlere yön vermektedir. İşletmenin belirlediği güçlü stratejiler diğer işletmelerin rekabet tarzlarını değiştirmelerine yol açmaktadır.
- Uzun dönemli belirlenen amaçlar ölçüsünde işletmenin vizyon ve misyonuna dair kapsam belirlenerek, işletmenin stratejik yönü oluşturulmaktadır. Belirlenen amaç ve hedefler ile ilgili olarak çalışanlar arasında tam ve yaygın bir uzlaşma vardır. Yönetim tarafından belirlenen hedefler işletme amaçları ile uyumludur ve gerçekçidir. Bu suretle tüm çalışanlar işletmenin uzun dönemde başarı kazanması için neler yapılacağını bilmektedir.
- Geleceğe yönelik belirlenmiş, anlamlı ve net işletme vizyonu çalışanların işletme ile bütünleşmesini sağlamakta ve sinerji yaratmaktadır. İşletme vizyonu çalışanlar arasında coşku ve motivasyon yaratmakta, yönetimce belirlenen hedeflerin çalışanlarca benimsenmesini sağlamakta ve işletme faaliyetlerinin bu yönde gerçekleşmesi konusunda yönlendirici olmaktadır.

3. HİPOTEZLER

Kurum kültürünün işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan bu araştırmada beş hipotez geliştirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi; *kurum kültürünün işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu* şeklinde oluşturulmuştur.

Yardımcı hipotezler Denison'un kurum kültürü modelinde yer alan içsel bütünleşme ve dışsal uyum eksenindeki dört temel özelliğin finansal performans üzerindeki etkisini test etmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu amaçla geliştirilen hipotezler Tablo 30 aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 30. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Tablo

Hipotez	Açıklama
H_1 (Ana Hipotez)	Kurum kültürü öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H_2	Kurum kültürünün katılım özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H_3	Kurum kültürünün tutarlılık özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H_4	Kurum kültürünün uyum özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H_5	Kurum kültürünün misyon özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Kurum kültürü özelliklerinin finansal performans üzerindeki etkisi araştırılırken kurulan ekonometrik modelde yer verilen değişkenlerin beklenen katsayı işaretleri ise Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31. Ekonometrik Modelde Kullanılan Değişkenlere Ait Beklenen Katsayı İşaretleri

Değişkenler	Değişken Tanımı	Beklenen Katsayı İşareti
ROA	Varlık Kârlılığı	+
BOOZS	Borç / Özsermaye Oranı	+
BÜYÜKLÜK	İşletme Büyüklüğü	+
YAŞ	İşletme Yaşı	+/-
KÜLTÜR	Kurum Kültürü	+
KATILIM	Katılım Özelliği	+
TUTARLILIK	Tutarlılık Özelliği	+
UYUM	Uyum Özelliği	+
MİSYON	Misyon Özelliği	+

Araştırmada varlık kârlılığının artmasının ve kaynak yapısı içerisinde sağlanacak uygun borç ve öz sermaye dengesinin işletmelerin öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etki yaratması beklenmektedir.

Kurum kültürünün katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutunun ve ayrıca kurum kültürünün aynı şekilde işletme finansal performansının göstergesi olarak belirlenen öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif yönde etkili olması beklenmektedir. İşletme büyüklüğü ve işletme yaşının ise K/P etkileşiminde düzenleyici biçimde yer alması beklentiler dahilindedir.

4. YÖNTEM VE MODEL

Bu araştırmanın uygulama yöntemi; yatay kesit verileri kullanılarak elde edilen tahmin sonuçlarına dayanmaktadır*. Çalışmada yatay kesit verilerinin tercih edilmesinin nedeni; kurum kültürünü ölçmek üzere derlenen verilerin zaman serisi analizi yapacak kadar uzunluğa sahip olmamasıdır. Kurum kültürüne ait veriler her biri farklı ölçekte olan işletmelerde farklı birimlerde yer alan çalışanların kurum kültürü algılarını ölçmeye yönelik belirli bir noktadaki değerlendirmelerden oluşmaktadır.

Çalışmada regresyon modellerinin tahminleri E-Views 9.0. programı aracılığıyla yapılırken, tanımlayıcı istatistikler IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 20.0 programıyla hazırlanmıştır. Analizlerde yatay kesit veriler kullanılmış, *Sıradan En Küçük Kareler Yöntemi (Ordinary Least Squares-OLS)* ile tahminler yapılmıştır.

Regresyon modelleri ile yapılan analizlerde bağımlı ve gözlenen açıklayıcı değişkenler arasındaki ilişkinin uygun biçimde ele alınmaması fonksiyonel şekil hatalarına yol açmaktadır. Nedenleri her ne olursa olsun ana değişkenlerin model dışında bırakılması regresyon denklemlerinin fonksiyonel bozukluğuna işaret eder. Bu sebeple kurulacak modelin doğru tanımlanması gerekir. Çalışmada regresyon modellerine ait model kurma hatalarını tespit etmek üzere *Dışlanan Değişken Yanılgısı (Omitted Variable Bias-OVB)* sınamaları yapılmış, bu amaçla literatürde tavsiye edilen testlerden *Ramsey'in Regresyon Modeli Kurma Hata Testi (Ramsey's Regression Specification Error Test-Reset)* kullanılmıştır.

* Yatay kesit verileri ve OLS tahmin yöntemine ilişkin bu kısım, genel olarak Baltagi (2008), Kutlar (2009), Gürsakil (2009), Gujarati ve Porter (2012), Güriş ve Çağlayan (2013), Güriş , Çağlayan ve Güriş (2013), Wooldridge (2013) ve Gujarati (2016) tarafından yayınlanan eserler yardımıyla hazırlanmıştır.

Regresyon modellerinde değişkenler arasında otokorelasyon olmaması ayrıca önem taşımaktadır. Ayrıca modelde sabit terim bulunması halinde birinci dereceden otokorelasyonun varlığını test etmek amacıyla Durbin-Watson Test değerlerine bakılmaktadır. Bu amaçla oluşturulan modellerde değişkenler arası ilişkinin olup olmadığı DW Test değerine ait *d-istatistik değeri* ile anlaşılabilir. Değerin 0 ile 4 arasında bir değer alması çoğu kaynakta yeterli görülmektedir. Değerin 0'a yaklaşması pozitif otokorelasyonun varlığını gösterirken, 4'e yaklaşması negatif otokorelasyon olduğu anlamına gelmektedir. Çalışmada kullanılan değişkenler arasında otokorelasyonun var olup olmadığını belirlemek amacıyla Bhargava, Franzini ve Narendranathan (1982) tarafından önerilen DW Testi değerlerinden faydalanılmıştır.

4.1. YÖNTEM

Yatay kesit verileri (*cross sectional data*) zaman içinde belli bir noktada derlenmektedir. Bu tanım aynı zamanda bir veya birden fazla değişken için aynı zaman noktasında derlenen veriler olarak ifade edilebilir. Yatay kesit verilerde zaman sabit olmasına rağmen gözlemin yapıldığı zaman içerisinde sabit zamanda farklı birimler söz konusu olabilir. Örneğin; bölgelere göre yapılan ve o bölgede herhangi bir anda çalışan sayısını ölçmeyi amaçlayan bir anket çalışmasında zaman sabit olmasına rağmen ölçülen birimler farklıdır.

Yatay kesit veriler sabit bir zaman kesitinde farklı birimlere göre değişimi gösteren serilerdir ve belirli bir zamanda farklı birimlerin gözlenmesi ile elde edilir. Zaman sabit olduğundan verilerin diziliş i herhangi bir sıra gözetmeksizin yapılabilir. Zaman serilerinde olduğu gibi zorlayıcı bir sıralama kısıdı yoktur.

Yatay kesit veriler tıpkı zaman serileri gibi kendine özgü sorunlar barındırır. Bunların başında hata terimindeki *değişen varyans (heteroscedasticity) sorunu* gelmektedir. Örneğin belirli bir endüstride faaliyet gösteren işletmelere ilişkin, aynı zaman noktasından derlenen veriler bu işletmeler için ölçek farklılıklarını kapsayacağından değişen varyans sorunu ortaya çıkabilir. Sabit terimde değişen varyans ortaya çıkmasının; verilerde aykırı değerlerin varlığı, modele ilişkin yanlış

fonksiyon oluşturulması, farklı ölçeklerdeki gözlemlerin birleştirilmesi gibi nedenleri olabilir.

Klasik Doğrusal Regresyon Modeli (*Classical Linear Regression Model-CLRM*), u_i hata teriminin *sabit varyanslı (homoscedasticity)* olduğunu varsaymakta ve bu varyansı σ^2 ile belirtmektedir. Yani u_i bozucu terimi rassaldır. Ayrıca u_i , açıklayıcı her değişken için birbirinden bağımsız değerler almaktadır ve u_i değerlerine bağlı olarak X_i değerlerini belirlemek mümkün değildir. Bu durum matematiksel kalıba dökülemeyen değerlerden, bağımlı değişkeni ölçme hatalarından ve insan davranışlarından kaynaklanan düzensiz öğelerden oluşabilir.

Buna göre örneğin tüketim ve gelir arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada düşük gelirlili ve yüksek gelirlili bireylere ait bozucu terim varyansının (ortalama harcama düzeyleri aynı olmamasına rağmen) aynı olduğu varsayılır. Fakat sabit varyans ön kabulü sağlanmadığında (X arttıkça Y_i 'in varyansı artıyor ise Y_i 'nin aynı varyansa sahip olmadığı anlaşılır) *değişen varyans-heteroscedasticity* sorunu ortaya çıkar.

Değişen varyans σ_i^2 ile ifade edilir. Bu durumda her X_i değerine karşılık gelen u_i hata terimi (*bozucu değer*) düzensiz bir dağılıma sahip demektir. Böylelikle yüksek gelirlili bireyler düşük gelirlilere göre daha yüksek ortalama harcama düzeyine sahip olacağı gibi, aynı zamanda harcamalarında daha yüksek düzeyde değişkenlik olur ve değişen varyans ile karşılaşmak olası hale gelir. Değişen varyansın varlığı ile regresyon denkleminin tahminini zorlaştırır ve patolojik bir durumun varlığına işaret eder.

Değişen varyansın varlığı şu sonuçları doğurur:

- Değişen varyans OLS tahmincilerinin *yansızlık* ve *tutarlılık* özelliklerini değiştirmez.
- Fakat regresyon modelinin doğru kurulmadığını gösterir ve yanlış sonuçlar elde edilir. Bu durumda modelle ilgili varsayım ayrıca ihlal edilmiş olur.
- Değişen varyans olması halinde OLS tahmincileri artık en küçük varyansa sahip değildir. Bu durum tahminlerin *En İyi Doğrusal Yansız Tahminci (Best Linear Unbiased Estimator-BLUE)* değil, sadece *Doğrusal Yansız Tahminci (Linear Unbiased Estimator-LUE)* kabul edilmesine yol açar.

- Nihayetinde CLRM'nin standart ön koşulları sayılan t ve F testleri güvenilirliğini kaybederek, tahmin edilen katsayıların anlamlılığına ilişkin hatalı sonuçlara neden olabilir.

Doğrusal regresyon modelinde regresyon parametreleri doğrusaldır. Böylelikle bağımlı değişken ile bağımsız değişken/değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu varsayılmaktadır. Buna göre yatay kesit veri kullanılarak yapılan tahminler için temel regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilir:

$$y_{it} = a_i + \beta_1 x_{it} + u_{it}$$

Denklemden y_i bağımlı değişkeni, x_i açıklayıcı değişkenler setini (K adet), β matris eğim katsayıları vektörünü, u hata terimleri vektörünü ve a sabit kesişim katsayısını göstermektedir. i modelde yer alan birim (birey, hanehalkı, grup, ülke vb) sayısını, ($i = 1, \dots, N$) ve t her bir gruba ait zamanı ($t = 1, \dots, T$) ifade etmektedir.

Hata terimindeki değişen varyans sorunu değişen varyanstan etkilenmeyen standart hatalar ile giderilebilmektedir. Eicker (1967), Huber (1967) ve White (1980)'in değişen varyansa dirençli standart hatalar üzerine çalışmaları neticesinde *değişen varyanstan etkilenmeyen t-istatistik değerleri* hesaplanabilmektedir. Bu amaçla çalışmada yer alan modellerde Huber-White değişen varyanstan arındırılmış t-istatistik değerleri kullanılmıştır.

En Küçük Kareler Yöntemi (Ordinary Least Squares-OLS), regresyon katsayılarını tahmin etmede en sık kullanılan yöntemlerden biridir ve bu haliyle *Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yönteminin (Generalised Least Squares-GLS)* özel bir durumudur. OLS yardımıyla bireysel etkiler ve zaman etkileri olmadan açıklayıcı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Temel regresyon denklemini tahmin etmenin en basit yöntemi OLS modeli ile yapılan tahminlerdir. Bireysel etkilerin (a_i) birimler arasında ortak ve sabit olduğu ($a_i = a$) varsayımına dayanan OLS yöntemi bu varsayımlarla beraber klasik doğrusal regresyon modeline dönüşür:

$$y_{it} = a + \beta_1 x_{it} + u_{it}$$

Tahmini yapılmak istenen bir çoklu doğrusal regresyon modelinde *parametrelerin doğrusal olduğu* varsayılır. Ayrıca açıklayıcı değişkenlerin sabit olduğu veya *stokastik olmadığı* (zamana göre değişmediği) varsayılır. Bir başka

ifadeyle bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu kabul edilmektedir.

OLS yönteminin temel varsayımlarından bir diğeri; X değişkenleri için değer verildiğinde hata teriminin beklenen değerinin ya da ortalama değerinin (*modeldeki tüm X değişkenleri için hata teriminin koşullu beklentisi*) 0 (sıfır) olmasıdır.

$$E [u_{it}] = 0$$

Hata terimi esasen rassal faktörlerin etkisini temsil etmektedir ve bu nedenle ortalama değerinin sıfır olduğunu varsaymak makuldür.

OLS'nin bir diğeri varsayımına göre; X değerleri verildiğinde her bir u_i 'nin varyansı sabittir ya da sabit varyans vardır (*homo=eşit, scedastic=varyans, homoscedasticity=eşit varyans*). Buna göre;

$$Var [u_{it}] = \sigma^2$$

olmaktadır. Böylelikle iki hata terimi arasında korelasyon yoktur. Bir başka ifadeyle modelde yer verilen değişkenler arasında *otokorelasyon* yoktur. Bu durum şu şekilde ifade edilebilir:

$$cov [u_{it} , u_{js}] = 0, (i \neq j)$$

cov kovaryansı temsil ederken i ve j farklı iki hata terimini ifade etmektedir.

Bir diğeri varsayım; X değişkenleri arasında tam doğrusal ilişkinin olmadığıdır. Böylelikle tahmin edilen modelde *çoklu doğrusal bağlantı* (*multicollinearity*) olmadığı kabul edilir.

OLS yöntemine göre tahmini yapılacak *regresyon modeli doğru tanımlanmıştır*. Buna göre modelde *tanımlama yanlılığı* ya da *tanımlama hatası* yoktur. Tahminciler yansız ve doğrusaldır. Bu ön kabul tahmincilerin Y bağımlı değişkeninin doğrusal fonksiyonları olduğu anlamına gelmektedir. Böylelikle anlaşılması ve incelenmesi kolaylaşmaktadır.

Doğrusal yansız tahminciler arasında OLS tahmincileri en küçük varyansa sahiptir. Bu şekilde modelde yer alan değişkenlere ilişkin gerçek parametre değerleri mümkün olan en düşük belirsizlikle tahmin edilebilir.

Yukarıda bahsedilen bütün ön koşullar altında OLS tahmincilerinin *En İyi Doğrusal Yansız Tahminci (Best Linear Unbiased Estimator-BLUE)* özelliği taşıdığı söylenebilir. Bu durum OLS için teorik gerekçe sunan Gauss-Markov Teoreminin özü olarak belirtilmektedir. Teoreme göre en küçük karelerin tahminleri diğer ekonometrik yöntemlerle bulunan doğrusal sapmasız tahmin ediciler içinde en iyisidir.

4.2. MODEL

Doğrusal regresyon modelinin varsayımlarından birisi modelin “*doğru tanımlanmış*” olmasıdır. Bir regresyon modelini “*kusursuz*” olarak ifade etmek zordur. Fakat regresyon modelinin doğru tanımlanması olası sorunları azaltabilir. Bu bağlamda belirli bir araştırma konusunu etkileyen her faktörün regresyon modeline dahil edilmesi modelin pratik kullanımını hantallaştırabilir.

Regresyon modelinin doğru tanımlanması ile; (a) Hiçbir ana değişkenin dışarıda bırakılmaması, (b) Gereksiz değişkenlerin modele dahil edilmemesi, (c) Modelin fonksiyonel yapısının uygun seçilmesi, (d) Bağımlı ve açıklayıcı değişkenlerde ölçüm hatası bulunmaması, (e) Verilerdeki aykırı (dışa düşen) değerlerin dikkate alınmaması, (f) Hata teriminin olasılık dağılımının iyi tanımlanması, (g) Modelin stokastik açıklayıcı değişkenler içermesi kast edilmektedir (Gujarati, 2016: 189; Wooldridge, 2013: 300-301; Güriş ve Çağlayan, 2013: 429-430).

Bazı değişkenler, kasten olmasa dahi, verilerinin olmaması, dikkatsizlik ya da teorik bağlantıya yeterince hakim olunmaması gibi nedenlerle model dışında bırakılabilir. Bu sorun modelin eksik tanımlanmasını beraberinde getirir. Nedeni her ne olursa olsun önemli değişkenin veya ana değişkenin model dışında bırakılarak dışlanması; tahmin edilen modelin katsayılarının yanlı olması ve tutarlılıktan uzak olması, hata varyansının yanlış tahmin edilmesi, hatalı belirlenen modelin katsayı tahminlerine ilişkin varyansların ve buna bağlı olarak hata terimlerinin yanlı olması ve nihayetinde tahmin edilen parametrelerin ekonometrik anlamlılığının yanıltıcı olması gibi önemli sorunlara yol açabilir (Gujarati, 2016: 190).

Görüldüğü gibi modele ilişkin fonksiyonel bozukluklar ve önemli değişkenlerin dışlanması regresyonun yanlı ve hatalı tahminine neden olmaktadır.

Ekonometri kaynaklarında tanımlama hatalarını test etmek üzere *Ramsey'in Regresyon Modeli Kurma Hata Testi (Ramsey's Regression Specification Error Test-RESET)* ya da *Lagrange Çarpanı Testi (Lagrange Multiplier-LM)* önerilmektedir. Fakat LM Testi çok büyük gözlem sayısına sahip örneklem için önerildiğinden çalışmada fonksiyonel hata sınımaları için Ramsey Reset Testi tercih edilmiştir. Ramsey Reset Testi aynı zamanda dışlanan değişken sınıması yapmak için de kullanılmaktadır fakat bu şekilde kullanımının büyük ölçüde yanlış sonuçlara yol açabileceği ifade edilmektedir.

Ramsey Reset Testinin temel varsayımı; regresyon modelinin doğru tanımlanması halinde açıklayıcı değişkenlerin modele dahil edilmiş ikinci veya daha üst kuvvetlerinin modele katkı yapmamış olması gerektiği şeklindedir. İlave değişkenlerden en az bir tanesi anlamlı ise bu durum tanımlama hatasını gösterecektir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle oluşturulan modellerde fonksiyonel hata olup olmadığını belirlemek üzere *Ramsey Regresyon Tanımlama Hatası Testi* yapılmış ve bu suretle yapısal sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Regresyon modelinde fonksiyonel hata olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan Ramsey Reset Testi istatistik değerleri; modelin doğru belirlendiğini ifade eden H_0 hipotezi ve modelin hatalı belirlendiğini ifade eden H_1 hipotezi vasıtasıyla sınımaktadır. Elde edilen Ramsey Reset Testine ilişkin istatistik değerlerine modellerin yer aldığı tablolarda yer verilmiştir.

Ramsey Reset Testinin ardından finansal performans ile ilgili belirlenen kategorik değişken grubunda yer alan değişkenler için *Dışlanan Değişken Yanılgısı (Omitted Variable Bias Test-OMV Test)* sınımaları yapılmıştır. Bu sınımalar gerek oluşturulan temel denklem gerekse kurum kültürü değişkenleri bazında her defasında ayrı biçimde yapılmış ve sınıma sonuçları modellerin açıklandığı tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

Çalışmada kullanılan değişken seti ve etkileşim terimleri şu şekildedir:

ROE	=	Öz sermaye kârlılığı
a	=	Sabit terim
ROA	=	Varlık kârlılığı
BOOZS	=	Borç / öz sermaye oranı
BÜYÜKLÜK	=	İşletme büyüklüğü
YAŞ	=	İşletme yaşı
KÜLTÜR	=	Kurum kültürü endeksi
KÜLTÜR x YAŞ	=	Etkileşim Terimi (1)
KATILIM	=	Katılım endeksi
KATILIM x YAŞ	=	Etkileşim Terimi (2)
TUTARLILIK	=	Tutarlılık endeksi
TUTARLILIK x YAŞ	=	Etkileşim Terimi (3)
UYUM	=	Uyum endeksi
UYUM x YAŞ	=	Etkileşim Terimi (4)
MİSYON	=	Misyon endeksi
MİSYON x YAŞ	=	Etkileşim Terimi (5)
u_i	=	Hata terimi

Bu değişkenler ile oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modellerine ilişkin temel matematiksel ifade Tablo 32’de, temel denkleme kurum kültürü değişkenleri dahil edilerek oluşturulan matematiksel ifadeler ise Tablo 33’de gösterilmektedir.

Tablo 32. Araştırmada Kullanılan Temel Denklemin Matematiksel İfadesi

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + u_{it}$$

Tablo 33. Araştırmada Kullanılan Diğer Denklemlerin Matematiksel İfadeleri

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 KÜLTÜR_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 KÜLTÜR_{it} + \beta_7 KÜLTÜR \times YAŞ_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 KATILIM_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 KATILIM_{it} + \beta_7 KATILIM \times YAŞ_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 TUTARLILIK_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 TUTARLILIK_{it} + \beta_7 TUTARLILIK \times YAŞ_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 UYUM_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 UYUM_{it} + \beta_7 UYUM \times YAŞ_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 MİSYON_{it} + u_{it}$$

$$ROE_{it} = a_{it} + \beta_1 ROA_{it} + \beta_2 BOOZS_{it} + \beta_3 BÜYÜKLÜK_{it} + \beta_4 BÜYÜKLÜK^2_{it} + \beta_5 YAŞ_{it} + \beta_6 MİSYON_{it} + \beta_7 MİSYON \times YAŞ_{it} + u_{it}$$

Regresyon modelleri için fonksiyonel şekil hatalarının nedenlerini belirli kesinlikte saptamak zordur. Ekonometri kaynakları bu sebeple doğrusal olmayan ilişkileri belirlemek üzere bazı değişkenlerin karelerinin modele eklenmesini tavsiye etmektedir (Woolridge, 2013: 301). Bu şekilde modelde fonksiyonel denklem hatası olup olmadığı ortaya konulabilir. Üslü değerler ayrıca bir açıklayıcı değişkenin artması ya da azalması halinde bağımlı değişkenin nasıl etkileneceğinin belirlenmesi amacıyla da kullanılabilir.

Çalışmada işletmelerin finansal performansı üzerinde etkisi olabilecek işletmeye özgü değişkenler olarak işletme büyüklüğü (*BÜYÜKLÜK*) ve işletme yaşı (*YAŞ*) kullanılmıştır. Araştırmada bu iki değişkenin regresyon modeline dahil edilmesi diğer finansal değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

İşletme büyüklüğü (*BÜYÜKLÜK*) modele çalışan sayısı şeklinde dahil edilmiştir. Geçmiş araştırmalar çalışan sayısının işletme performansı üzerinde etkisinin olduğunu, az sayıda çalışanla varlık yönetiminde etkinlik sağlanarak işletmelerin kârlılığının artabileceğini göstermektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak çalışmada büyüklüğün bir noktaya kadar finansal performansı artırdığı, sonrasında işletme büyüklüğünün artmasına rağmen finansal performansın düşebileceği varsayımı kabul edilmiştir. Bu sebeple çalışan sayısının işletme finansal performansı üzerindeki etkisini test etmek, bu etkinin gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla *BÜYÜKLÜK*² değişkeni modele işletmeye özgü kontrol değişkeni olarak eklenmiştir. *BÜYÜKLÜK* için olası katsayı işaretinin pozitif olması, *BÜYÜKLÜK*² için olası katsayı işaretinin ise negatif yönlü olması beklenmektedir.

İşletmeye özgü kontrol değişkenlerinden biri olan *YAŞ* değişkeni ise çalışmada iki farklı şekilde kullanılmıştır. İlki; işletme yaşının işletmeye özgü kontrol değişkeni olarak dahil edilmesi şeklindedir. *YAŞ* değişkeninin çalışmada diğer kullanımı *etkileşim terimi* şeklinde olmuştur.

Araştırmada yer alan işletmeler için işletme yaşı homojen dağılmamaktadır. Bu durum yaş değişkeninin regresyona dahil edilmesiyle yaş nispeten küçük olan işletmelerin kurum kültürü skorlarının yanıltıcı sonuçlara sebep olabileceğini göstermektedir. Aynı şekilde aralarında doğrusal ilişki olduğu düşünülen açıklayıcı değişkenlerin birbirleri arasındaki olası ilişkinin modelin gücüne ve yönüne etki edip etmediğini test üzere etkileşim teriminin kullanılması tavsiye edilmektedir. Etkileşim teriminin kullanılmasıyla bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmayan açıklayıcı değişkenlerin birbirleriyle çarpımı ile oluşturulan yeni değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü test edilmektedir. Etkileşim terimi bu şekilde birçok çalışmada kullanılmıştır (Glaser, 2014; Demirtaş, 2014; Puhani, 2012; Karaca-Mandic, Norton ve Dowd, 2012; Greene, 2010; Yılmaz, 2009; Güney, Akalın ve İlsev, 2007; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Berberoğlu ve Kalender, 2005; Jaccard ve Turrisi, 2003; Ai ve Norton, 2003; Bedeian ve Mossholder, 1994).

Bu bilgiler ışığında çalışmada YAŞ kontrol değişkeninin kurum kültürü değişkenleriyle (*KÜLTÜR, KATILIM, TUTARLILIK, UYUM, MİSYON*) çarpılması suretiyle oluşturulan *etkileşim terimleri* vasıtasıyla modeller geliştirilmiştir. Etkileşim terimlerinin katsayılarına ilişkin olası beklenti katsayı işaretlerinin pozitif olması yönündedir. Katsayının negatif değeri kurum kültürüne ilişkin özelliklerin işletme yaşı ile beraber ele alınması halinde finansal performans üzerinde negatif yönlü etki yaratacağını ifade etmektedir.

Çalışmada varsayılan hipotezleri test etmek amacıyla işletme finansal performansının belirleyicilerinden olan öz sermaye kârlılığının (*ROE*) bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu doğrusal regresyon modelleri kurulmuştur. Bu şekilde temel modeli oluşturmak amacıyla sırasıyla varlık kârlılığı (*ROA*), borç/öz sermaye oranı (*BOOZS*), işletme büyüklüğü (*BÜYÜKLÜK*) ve işletme yaşı (*YAŞ*) değişkenleri modele eklenerek temel model oluşturulmuştur. Tutarlı ve istikrarlı sonuçlar veren modelin elde edilmesi sonrasında kurum kültürü değişkenleri ve etkileşim terimleri temel modele dahil edilerek nihai modeller oluşturulmuştur.

5. TAHMİN SONUÇLARI

Çalışmada kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek üzere kurulan modellerin tamamı OLS Yöntemi ile tahmin edilmiştir ve bağımlı değişken olarak ROE kullanılmıştır. Ayrıca değişen varyans sorununa karşı *değişen varyanstan arındırılmış t-değerleri* dikkate alınmıştır. Çalışmada yer verilen değişkenler için oluşturulan korelasyon tablosu Ek Tablo 10'da, diğer tanımlayıcı istatistikler Ek Tablo 3, Ek Tablo 4 ve Ek Tablo 5'de yer almaktadır. Çalışmada yer alan değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki serpmeye diyagramlarına Ek Tablo 6 ve Ek Tablo 8'de yer verilmiştir.

Çalışmada kurulan denklemler iki aşamada test edilmiştir. Bu amaçla temel modelin oluşturulması amacıyla öncelikle açıklayıcı finansal değişkenler ve sonrasında işletmeye özgü değişkenler denkleme dahil edilmiştir. Bu şekilde yatay kesit verileri için geçerli varsayımlar altında en küçük kareler yöntemiyle öz sermaye kârlılığını etkilemesi beklenen finansal değişkenler ve işletmeye özgü değişkenler ile yapılan tahminler Tablo 34'de gösterilmektedir.

Sonuç itibarıyla tutarlı ve istikrarlı sonuç veren (5) numaralı regresyon modeli temel model olarak belirlenmiştir ve bu modele kurum kültürü değişkenlerinin sınanmasında temel denklem olarak yer verilmiştir.

Tablo 34. OLS Yöntemi ile Temel Modeli Oluşturmaya İlişkin Tahmin Sonuçları

Bağımlı Değişken					
ROE (Öz Sermaye Kârlılığı)					
Model No	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Açıklayıcı Değişkenler	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerleri				
<i>Sabit Terim (a_{it})</i>	7,363 (3,85)***	4,693 (2,44)**	4,475 (2,10)**	0,792 (0,35)	-2,703 (-0,73)
<i>ROA</i>	0,049 (6,72)***	0,043 (5,39)**	0,044 (4,92)***	0,041 (5,62)***	0,035 (4,16)***
<i>BOOZS</i>		0,032 (2,34)**	0,029 (1,44)	0,032 (2,24)**	0,036 (2,67)**
<i>BÜYÜKLÜK</i>			0,0006 (0,26)	0,009 (3,85)***	0,008 (3,25)***
<i>BÜYÜKLÜK²</i>				-1,29E-06 (-5,11)***	-1,23E-06 (-4,68)***
<i>YAŞ</i>					0,086 (1,21)
Gözlem Sayısı	31	31	31	31	31
<i>R² değeri</i>	0,109	0,341	0,344	0,548	0,569
Düzeltilmiş <i>R² değeri</i>	0,078	0,294	0,272	0,478	0,483
<i>f</i> -testi değeri	3,56*	7,25***	4,73***	7,88***	6,62***
D-W istatistik değeri	2,35	2,34	2,33	2,29	2,39
Dışlanan Değişken Test Değeri					
(<i>t</i> -değeri)	-	3,14***	0,37	3,42***	1,12
Ramsey Reset Testi <i>t</i> -değeri	5,36***	2,12**	4,84***	1,61	1,40

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t-istatistiği değerlerini göstermektedir.
* %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

(1) numaralı modele ilişkin sonuçlar incelendiğinde temel modeli oluşturmak amacıyla yer verilen açıklayıcı finansal değişkenlerden ROA'ya ait katsayı işaretinin beklentilere uygun şekilde pozitif olduğu ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç varlık kârlılığındaki artış neticesinde öz sermaye kârlılığının arttığını göstermektedir. *F* istatistik değeri 3,56 olup model tümüyle anlamlıdır. Durbin-Watson istatistik değeri ise 2,35 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında oto-korelasyonun olmadığını göstermektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren *R²* ve *düzeltilmiş R²* değerleri sırasıyla 0,109 ve 0,078 olarak bulunmuştur.

Sonuçlar Ramsey Reset istatistiği için p -değerinin %1 düzeyinde ve pozitif yönde anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durumda modelin doğru kurulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilmiştir.

(1) numaralı model için elde edilen bulgulardan açıklayıcı ilave değişkenlerin eklenerek modelin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Bu amaçla modelde eksik değişken olup olmadığını belirlemek üzere Dışlanan Değişken Yanılgısı Testi yapılmıştır. Test sonucuna göre t -değeri %1 anlamlılık düzeyinde 3,14'tür ve BOOZS değişkeninin modelde dışlanan (eksik) değişken olduğuna dair hipotez reddedilememiştir. Bu suretle BOOZS değişkeni (2) numaralı modele dahil edilmiştir.

(2) numaralı model (1) numaralı mevcut modelde yer alan denkleme BOOZS finansal değişkeninin ilave edilmesiyle oluşturulmuştur. Sonuçlar modelde yer alan açıklayıcı değişkenlerden biri olan ROA'ya ait katsayı işaretinin beklentiler doğrultusunda pozitif olduğunu ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modele eklenen diğer finansal değişken olan BOOZS'a ait katsayı işareti de beklentiler doğrultusunda pozitif ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar varlık kârlılığındaki artış ve borç/özsermaye oranındaki artış neticesinde öz sermaye kârlılığının da arttığını göstermektedir. F -istatistik değeri 7,25 olup %1 düzeyinde model tümüyle anlamlıdır. Durbin-Watson istatistik değeri ise 2,34 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren R^2 ve *düzeltilmiş* R^2 değerleri sırasıyla 0,341 ve 0,294 olarak bulunmuştur. Bu sonuç BOOZS değişkeninin eklenmesiyle modelin uyum iyiliğinin arttığını ifade etmektedir.

(2) numaralı regresyon modelinde fonksiyonel hata olup olmadığını gösteren Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri %5 anlamlılık düzeyinde 2,12'dir ve pozitif yönlüdür. Bu durumda H_0 hipotezi yine reddedilmiştir. Bu sonuç modelde halen daha eksik değişken bulunduğunu göstermektedir. Dışlanan Değişken Yanılgısı Testi ile modele BÜYÜKLÜK değişkeninin eklenerek modelin sınanması amacıyla elde edilen t -değeri 0,37'dir. Bu değer pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı değildir.

(3) numaralı model (2) numaralı tahmin modeline BÜYÜKLÜK değişkeninin eklenmesiyle oluşturulmuştur. Sonuçlar modelde yer alan açıklayıcı değişkenlerden ROA'nın katsayı işaretinin beklentiler doğrultusunda pozitif olduğunu ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Fakat diğer finansal değişken olan BOOZS'a ait katsayı işareti beklentiler doğrultusunda pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı değildir. BÜYÜKLÜK değişkeninin katsayı işareti beklentiler doğrultusunda pozitif fakat istatistiksel olarak anlamlı değildir. Modele ilişkin *f*-istatistik değeri 4,73 olup %1 düzeyinde model tümüyle anlamlıdır. Durbin-Watson istatistik değeri ise 2,33 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında oto-korelasyonun olmadığını göstermektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren R^2 ve *düzeltilmiş* R^2 değerleri sırasıyla 0,344 ve 0,272 olarak bulunmuştur. (3) numaralı regresyon modelinde fonksiyonel hata olup olmadığını gösteren Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre *t*-değeri %1 anlamlılık düzeyinde 4,84'dür ve pozitif yönlüdür. Bu durumda H_0 hipotezi yine reddedilmiştir. Bu sonuç modelde halen daha eksik değişken bulunduğunu göstermektedir.

Bu aşamada finans literatüründe yer alan çalışmalarda ifade edilen ve işletme büyüklüğü ile finansal performans arasındaki doğrusal bağlantının sürekli olmadığını gösteren varsayım altında modele BÜYÜKLÜK² değişkeni eklenmiş ve bu değişken yardımıyla model test edilmiştir. Dışlanan Değişken Yanılgısı Testi ile modele BÜYÜKLÜK² değişkenin eklenerek test edilmesi suretiyle elde edilen *t*-değeri 3,42'dir. Bu değer pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

(4) numaralı model (3) numaralı mevcut modelde yer alan denkleme BÜYÜKLÜK² değişkeninin ilave edilmesiyle oluşturulmuştur. Sonuçlar modelde yer alan açıklayıcı değişkenlerden olan ROA'ya ait katsayı işaretinin beklentiler doğrultusunda pozitif olduğunu ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modele eklenen diğer finansal değişken olan BOOZS'a ait katsayı işareti de beklentiler doğrultusunda pozitif ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar varlık kârlılığındaki artış ve borç/öz sermaye oranındaki artış neticesinde öz sermaye kârlılığının da arttığını göstermektedir. BÜYÜKLÜK değişkenine ait katsayı işareti beklentiler doğrultusunda pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BÜYÜKLÜK² değişkeninin katsayı işareti ise beklentiler doğrultusunda negatiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak

anlamlıdır. BÜYÜKLÜK ve BÜYÜKLÜK² değişkenlerinin parametre değerleri, işletme büyüklüğünün öz sermaye kârlılığı üzerindeki etkisinin devamlı olmadığını ve bu etkinin bir noktaya kadar sürdüğü varsayımını doğrular niteliktedir. Bununla beraber modele ilişkin *f*-istatistik değeri 7,88 olup %1 düzeyinde model tümüyle anlamlıdır. Durbin-Watson istatistik değeri ise 2,29 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında oto-korelasyonun olmadığını göstermektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren *R*² ve *düzeltilmiş R*² değerleri sırasıyla 0,548 ve 0,478 olarak bulunmuştur. Bu değerler BÜYÜKLÜK ve BÜYÜKLÜK² değişkenlerinin eklenmesiyle modelin uyum iyiliğinin ve bağımlı değişkeni açıklama gücünün arttığını göstermektedir.

(4) numaralı regresyon modelinde fonksiyonel hata olup olmadığını gösteren Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre *t*-değeri 1,61'dir ve bu değer istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu durumda modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru kurulduğunu gösteren *H*₀ hipotezi reddedilememiştir. YAŞ değişkeninin modele dahil edilmesiyle elde edilen Dışlanan Değişken Yanılgısı Testi *t*-değeri 1,12'dir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna karşın kurum kültürü ölçülen işletmelerin yaşlarının homojen dağılmaması sebebiyle YAŞ değişkeninin regresyon modelinde kalması fonksiyonel hata oluşturmaması şartıyla mümkündür. Bu suretle YAŞ değişkeni model içerisinde tutulmuş ve (5) numaralı denklem ile sınanmıştır.

(5) numaralı model (4) numaralı modelde yer alan mevcut denkleme YAŞ değişkeninin eklenmesiyle oluşturulmuştur. Sonuçlar modelde yer alan açıklayıcı değişkenlerden olan ROA'ya ait katsayı işaretinin beklentiler doğrultusunda pozitif olduğunu ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modele eklenen diğer finansal değişken olan BOOZS'a ait katsayı işareti de beklentiler doğrultusunda pozitif ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BÜYÜKLÜK değişkenine ait katsayı işareti beklentiler doğrultusunda pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BÜYÜKLÜK² değişkeninin katsayı işareti ise beklentiler doğrultusunda negatiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. YAŞ değişkenine ilişkin katsayı işareti pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır. *F* istatistik değeri 6,62 olup %1 düzeyinde model tümüyle anlamlıdır. Durbin-Watson istatistik değeri ise 2,39 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında oto-korelasyonun olmadığını göstermektedir. Modelin açıklama

gücünü gösteren R^2 ve *düzeltilmiş* R^2 değerleri sırasıyla 0,569 ve 0,483 olarak bulunmuştur. Bu değerler YAŞ değişkeninin eklenmesiyle modelin uyum iyiliğinin ve bağımlı değişkeni açıklama gücünün arttığını göstermektedir.

(5) numaralı regresyon modelinde fonksiyonel hata olup olmadığını gösteren Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,40'dır ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu durumda modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru kurulduğunu gösteren H_0 hipotezi reddedilememiştir.

Özetlenecek olursa yukarıda sonuçları sunulan ilk beş model XKMYA endeksinde yer alan 31 işletmenin ilgili dönem finansal verileriyle bu işletmelere ait büyüklük ve işletme yaşı verilerini kapsayan modellerdir. Analizler bağımlı değişken ROE'yi açıklamak üzere modele dahil edilen ROA, BOOZS, BÜYÜKLÜK, BÜYÜKLÜK² ve YAŞ değişkenlerinin beklentilere uygun olarak tutarlı ve istikrarlı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde esas araştırma amacına uygun şekilde kurum kültürü özelliklerinin finansal performans üzerine etkilerini belirlemeye yönelik tahminlere yer verilecektir. Araştırmanın asıl bulgularının bu bölümde elde edilmesi beklenmektedir.

(5) numaralı temel tahmin modeli belirlendikten sonra (6) numaralı tahmin modeliyle beraber öncelikle kültürel boyutların birleşimiyle kurum kültürünü tek bir değer ile ifade eden kurum kültürü değişkeni ve diğer dört alt kültürel boyut sırayla modele dahil edilmiştir. Bununla birlikte kurum kültürünün finansal performansa etkisini daha detaylı analiz etmek amacıyla etkileşim terimlerine yer verilmiştir.

Bu şekilde yatay kesit verileri için geçerli varsayımlar altında en küçük kareler yöntemiyle geliştirilen ve öz sermaye kârlılığını etkilemesi beklenen finansal değişkenler ve işletmeye özgü değişkenlere kurum kültürü değişkenlerinin eklenmesi ile oluşturulan modeller Tablo-35'den itibaren gösterilmektedir.

(6) ve (7) numaralı tahmin modellerinde kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisi diğer kültürel alt boyutların toplamıyla elde edilen kurum kültürü değişkeninin (KÜLTÜR) eklenmesiyle sınanmıştır. Tahmin sonuçları açıklayıcı değişkenlerden olan ROA değişkenine ait katsayı işaretinin her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. BOOZS değişkenine ilişkin katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak poziftir ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak

anlamlıdır. Sonuçlar varlık kârlılığı ve borç/öz sermaye oranındaki artışın öz sermaye kârlılığını artırdığını göstermektedir. İşletmeye özgü değişkenlerden BÜYÜKLÜK değişkenine ait katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BÜYÜKLÜK² değişkeninin katsayı işareti her iki modelde beklentiler doğrultusunda negatiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. YAŞ değişkenine ait katsayı işareti (6) numaralı tahmin modelinde pozitif olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 35. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler	Bağımlı Değişken ROE (Öz Sermaye Kârlılığı)	
	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerleri	
Model No	(6)	(7)
<i>Sabit Terim (a_{it})</i>	-28,471 (-0,49)	21,216 (0,13)
<i>ROA</i>	0,036 (4,12)***	0,035 (3,98)***
<i>BOOZS</i>	0,036 (2,69)**	0,037 (2,63)**
<i>BÜYÜKLÜK</i>	0,008 (3,32)***	0,007 (3,12)***
<i>BÜYÜKLÜK²</i>	-1,26E-06 (-4,70)***	-1,26E-06 (-4,64)***
<i>YAŞ</i>	0,091 (1,20)	-1,156 (-0,37)
<i>KÜLTÜR</i>	1,725 (0,45)	-1,641 (-0,15)
<i>KÜLTÜR x YAŞ</i>	-	0,084 (0,39)
Gözlem Sayısı	31	31
<i>R² değeri</i>	0,574	0,578
Düzeltilmiş <i>R² değeri</i>	0,468	0,449
<i>f</i> -testi değeri	5,40***	4,50***
D-W istatistik değeri	2,39	2,33
Dışlanan Değişken Test Değeri (<i>t</i> -değeri)	0,51	0,43
Ramsey Reset Testi <i>t</i> -değeri	1,28	1,39

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t-istatistiği değerlerini göstermektedir.

* % 10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

(6) numaralı tahmin modeline araştırmanın ana hipotezini oluşturan KÜLTÜR değişkeni eklenmiştir. Tahmin sonuçları KÜLTÜR değişkenine ilişkin

katsayı işaretinin beklentilere uygun şekilde pozitif olmasına rağmen bağımlı değişkeni açıklamada herhangi bir istatistiksel anlama sahip olmadığını göstermektedir. F -istatistik değeri 5,40'dır ve model tümüyle anlamlıdır. DW istatistik değeri 2,39 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında oto-korelasyon yoktur. Modelin açıklama gücünü ve uyum iyiliğini gösteren R^2 ve *düzeltilmiş* R^2 değerleri sırasıyla 0,574 ve 0,468 olarak bulunmuştur. Özetlemek gerekirse (6) numaralı tahmin sonuçları KÜLTÜR değişkeninin bağımlı değişkeni açıklamada istatistikî bir anlamlılığa sahip olmadığını göstermektedir.

(6) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,28'dir ve bu değer istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir. Bulgulara göre YAŞ ve KÜLTÜR değişkenlerinin ayrı değişkenler halinde modele eklenmesi herhangi bir düzeyde anlamlı sonuç vermemiştir. Bu sebeple her iki değişkenin beraber etkisi olabileceği göz önünde bulundurularak etkileşim terimi yardımıyla yeni bir değişken türetilmiştir. (7) numaralı modelde bu değişkenin sınanmasıyla elde edilen tahmin sonuçları yer almaktadır.

(7) numaralı tahmin modeli değerlendirildiğinde; ROA, BOOZS, BÜYÜKLÜK ve BÜYÜKLÜK² değişkenlerine ait katsayı işaretlerinde (6) numaralı modele göre anlamlı bir değişim olmadığı ve işaretlerin beklentilere uygun olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere ilişkin parametrelerin ayrıca bağımlı değişkeni açıklamada (6) numaralı modeldeki değerler ölçüsünde aynı düzeyde anlamlı oldukları görülmektedir.

(7) numaralı tahmin sonuçlarına göre YAŞ değişkenine ait katsayı işaretinin negatif olarak değiştiği görülmektedir ve değeri istatistiksel olarak anlamsızdır. KÜLTÜR değişkeninin de katsayı işareti negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. KÜLTÜR x YAŞ değişkeninin katsayı işareti pozitif olmasına rağmen, değeri istatistiksel olarak anlamsızdır. KÜLTÜR x YAŞ değişkeninin eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücünü gösteren R^2 değeri değişmezken, *düzeltilmiş* R^2 değeri ise azalmıştır. F -istatistik değeri 4,50 olup model tümüyle anlamlıdır. DW değeri 2,33 olarak bulunmuştur ve bu değer değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığını göstermektedir.

(7) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,39'dur ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir.

(6) ve (7) numaralı modellerin sonuçları genel anlamda değerlendirildiğinde alt boyutların genel toplamını ifade eden kurum kültürü değişkeninin işletme öz sermaye kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Çalışmanın bulguları "*kurum kültürü öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir*" şeklindeki ana hipotezi desteklememektedir. Dolayısıyla çalışma örneklemini içerisinde kalmak kaydıyla Denison Kurum Kültürü Modelinde yer alan kültürel özelliklerin genel toplamı olan kurum kültürünün öz sermaye kârlılığı üzerinde istatistiksel bir anlam taşımadığı ifade edilebilir.

Kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisini kurum kültürünün katılım özelliği (KATILIM) ile test eden (8) ve (9) numaralı tahmin modeli beraber değerlendirildiğinde; açıklayıcı değişkenlerden olan ROA değişkenine ait katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BOOZS değişkenine ilişkin katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitif ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlar varlık kârlılığı ve borç/öz sermaye oranındaki artışın öz sermaye kârlılığını artırdığını göstermektedir. İşletmeye özgü değişkenlerden BÜYÜKLÜK değişkenine ait katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BÜYÜKLÜK² değişkeninin katsayı işareti her iki modelde beklentiler doğrultusunda negatiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. YAŞ değişkenine ait katsayı işareti (8) numaralı tahmin modelinde pozitif olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 36. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Katılım Özelliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler	Bağımlı Değişken ROE (Öz Sermaye Kârlılığı)	
	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerleri	
Model No	(8)	(9)
Sabit Terim (a_{it})	-2,972 (-0,08)	17,097 (0,21)
ROA	0,035 (3,99)***	0,036 (4,01)***
BOOZS	0,036 (2,66)**	0,037 (2,58)**
BÜYÜKLÜK	0,008 (3,19)***	0,007 (3,04)***
BÜYÜKLÜK ²	-1,23E-06 (-4,60)***	-1,22E-06 (-4,41)***
YAŞ	0,086 (1,13)	-0,471 (-0,29)
KATILIM	0,072 (0,007)	-5,372 (-0,25)
KATILIM x YAŞ	-	0,152 (0,36)
Gözlem Sayısı	31	31
R ² değeri	0,569	0,572
Düzeltilmiş R ² değeri	0,462	0,441
f-testi değeri	5,29***	4,39***
D-W istatistik değeri	2,40	2,36
Dışlanan Değişken Test Değeri (t-değeri)	0,01	0,33
Ramsey Reset Testi t-değeri	1,37	1,36

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t-istatistiği değerlerini göstermektedir.

* %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

(8) numaralı tahmin modeline araştırmannın hipotezlerinden birini oluşturan KATILIM değişkeni eklenmiştir. Tahmin sonuçlarına göre KATILIM değişkenine ilişkin katsayı işareti beklentilere uygun şekilde pozitif olmasına rağmen bağımlı değişkeni açıklamada herhangi bir istatistiksel anlamlılığa sahip değildir. F-istatistik değeri 5,29'dur ve model tümüyle anlamlıdır. DW istatistik değeri 2,40 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında oto-korelasyon yoktur. Modelin açıklama gücünü ve uyum iyiliğini gösteren R² ve düzeltilmiş R² değerleri sırasıyla 0,569 ve 0,462 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında KATILIM değişkeninin bağımlı değişkeni açıklamada istatistiki bir anlama sahip olmadığı gibi tahmin edilen modelin açıklama gücünü iyileştirmediği görülmektedir. Bunun yanında düzeltilmiş R² değerinin düştüğü görülmektedir.

(8) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,37'dir ve bu değer istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir. Bulgulara göre YAŞ ve KATILIM değişkenlerinin ayrı değişkenler halinde modele eklenmesi herhangi bir düzeyde anlamlı sonuç vermemiştir. Bu sebeple her iki değişkenin beraber etkisi olabileceği göz önünde bulundurularak etkileşim terimi yardımıyla yeni bir değişken türetilmiştir. (9) numaralı modelde bu değişkenin sınanmasıyla elde edilen tahmin sonuçları yer almaktadır.

(9) numaralı tahmin modeli değerlendirildiğinde ROA, BOOZS, BÜYÜKLÜK ve BÜYÜKLÜK² değişkenlerine ait katsayı işaretlerinde (8) numaralı modele göre kayda değer bir değişim olmadığı ve işaretlerin beklentilere uygun olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere ilişkin parametrelerin ayrıca bağımlı değişkeni açıklamada (8) numaralı modeldeki değerler ölçüsünde aynı düzeyde anlamlı oldukları görülmektedir.

(9) numaralı tahmin sonuçlarına göre YAŞ değişkenine ait katsayı işaretinin negatif olarak değiştiği görülmektedir ve değeri istatistiksel olarak anlamsızdır. KATILIM değişkeninin de katsayı işareti negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. KATILIM x YAŞ değişkeninin katsayı işareti pozitif olmasına rağmen, değeri istatistiksel olarak anlamsızdır. KATILIM x YAŞ değişkeninin eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücünü gösteren R^2 değeri yükselirken *düzeltilmiş* R^2 değeri azalmıştır. F -istatistik değeri 4,39 olup model tümüyle anlamlıdır. DW değeri 2,36 olarak bulunmuştur ve bu değer değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığını göstermektedir.

(9) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,36'dır ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir.

(8) ve (9) numaralı modellere ait sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde kurum kültürünün katılım özelliğinin işletme öz sermaye kârlılığı üzerinde bir etki yaratmadığı görülmektedir. Çalışmanın bulguları "*kurum kültürünün katılım özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir*" şeklindeki H_2 hipotezini

desteklememektedir. Dolayısıyla çalışma örneklemini içerisinde kalmak kaydıyla Denison Kurum Kültürü Modelinde yer alan kültürel özelliklerden KATILIM değişkeninin ROE üzerinde istatistiksel bir anlam taşımadığı ifade edilebilir.

Kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisini kurum kültürünün tutarlılık özelliği (TUTARLILIK) ile test eden (10) ve (11) numaralı tahmin modeli beraber değerlendirildiğinde açıklayıcı değişkenlerden olan ROA değişkenine ait katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BOOZS değişkenine ilişkin katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitiftir ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlar varlık kârlılığı ve borç/öz sermaye oranındaki artışın öz sermaye kârlılığını artırdığını göstermektedir. İşletmeye özgü değişkenlerden BÜYÜKLÜK değişkenine ait katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BÜYÜKLÜK² değişkeninin katsayı işareti her iki modelde beklentiler doğrultusunda negatiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. YAŞ değişkenine ait katsayı işareti (10) numaralı tahmin modelinde pozitif olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 37. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Tutarlılık Özelliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler	Bağımlı Değişken ROE (Öz Sermaye Kârlılığı)	
	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerleri	
Model No	(10)	(11)
Sabit Terim (a_{it})	-10,285 (-0,24)	17,717 (0,13)
ROA	0,035 (3,94)***	0,035 (3,56)***
BOOZS	0,036 (2,57)**	0,036 (2,47)**
BÜYÜKLÜK	0,008 (3,27)***	0,008 (2,99)***
BÜYÜKLÜK ²	-1,24E-06 (-4,65)***	-1,25E-06 (-4,70)***
YAŞ	0,091 (1,16)	-0,496 (-0,23)
TUTARLILIK	2,055 (0,18)	-5,769 (-0,16)
TUTARLILIK x YAŞ	-	0,165 (0,27)
Gözlem Sayısı	31	31
R ² değeri	0,571	0,573
Düzeltilmiş R ² değeri	0,463	0,443
f-testi değeri	5,31***	4,41***
D-W istatistik değeri	2,36	2,30
Dışlanan Değişken Test Değeri (t-değeri)	0,23	0,38
Ramsey Reset Testi t-değeri	1,30	1,44

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t-istatistiği değerlerini göstermektedir.

* %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

(10) numaralı tahmin modeline araştırmamın hipotezlerinden birini oluşturan TUTARLILIK değişkeni eklenmiştir. Tahmin sonuçlarına göre TUTARLILIK değişkenine ilişkin katsayı işareti beklentilere uygun şekilde pozitif olmasına rağmen bağımlı değişkeni açıklamada herhangi bir istatistiksel anlama sahip değildir. F-istatistik değeri 5,31'dir ve model tümüyle anlamlıdır. DW istatistik değeri 2,36 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında oto-korelasyon yoktur. Modelin açıklama gücünü ve uyum iyiliğini gösteren R² ve düzeltilmiş R² değerleri sırasıyla 0,571 ve 0,463 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında TUTARLILIK değişkeni bağımlı değişkeni açıklamada istatistiki bir anlamlılığa sahip olmadığı gibi, tahmin edilen modelin açıklama gücünü iyileştirmediği görülmektedir. Bunun yanında düzeltilmiş R² değerinin düştüğü görülmektedir.

(10) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,30'dur ve bu değer istatistiksel olarak anlamsızdır. Böylece modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir. Bulgulara göre YAŞ ve TUTARLILIK değişkenlerinin ayrı değişkenler halinde modele eklenmesi herhangi bir düzeyde anlamlı sonuç vermemiştir. Bu sebeple her iki değişkenin beraber etkisi olabileceği göz önünde bulundurularak etkileşim terimi yardımıyla yeni bir değişken türetilmiştir. (11) numaralı modelde bu değişkenin sınanmasıyla elde edilen tahmin sonuçları yer almaktadır.

(11) numaralı tahmin modeli değerlendirildiğinde; ROA, BOOZS, BÜYÜKLÜK ve BÜYÜKLÜK² değişkenlerine ait katsayı işaretlerinde (10) numaralı modele göre kayda değer bir değişim olmadığı ve işaretlerin beklentilere uygun olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere ilişkin parametrelerin ayrıca bağımlı değişkeni açıklamada (10) numaralı modeldeki değerler ölçüsünde aynı düzeyde anlamlı oldukları görülmektedir.

(11) numaralı tahmin sonuçlarına göre YAŞ değişkenine ait katsayı işaretinin negatif olarak değiştiği görülmektedir ve değeri istatistiksel olarak anlamsızdır. TUTARLILIK değişkeninin de katsayı işareti negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. TUTARLILIK x YAŞ değişkeninin katsayı işareti pozitif olmasına rağmen, değeri istatistiksel olarak anlamsızdır. TUTARLILIK x YAŞ değişkeninin eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücünü gösteren R^2 değeri değişmezken, *düzeltilmiş* R^2 değeri ise azalmıştır. F -istatistik değeri 4,41 olup model tümüyle anlamlıdır. DW değeri 2,30 olarak bulunmuştur ve bu değer değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığını göstermektedir.

(11) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,44'dür ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir.

(10) ve (11) numaralı modellere ait sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde kurum kültürünün tutarlılık özelliğinin işletme öz sermaye kârlılığı üzerinde bir etki yaratmadığı görülmektedir. Çalışmanın bulguları "*kurum kültürünün tutarlılık özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir*"

şeklindeki H_3 hipotezini desteklememektedir. Dolayısıyla çalışma örneklemini içerisinde kalmak kaydıyla Denison Kurum Kültürü Modelinde yer alan kültürel özelliklerden TUTARLILIK boyutunun ROE üzerinde istatistiksel bir anlam taşımadığı ifade edilebilir.

Kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisini kurum kültürünün uyum özelliği (UYUM) ile test eden (12) ve (13) numaralı tahmin modeli beraber değerlendirildiğinde açıklayıcı değişkenlerden olan ROA değişkenine ait katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

BOOZS değişkenine ilişkin katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitif ve %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlar varlık kârlılığı ve borç/öz sermaye oranındaki artışın öz sermaye kârlılığını artırdığını göstermektedir.

İşletmeye özgü değişkenlerden BÜYÜKLÜK değişkenine ait katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BÜYÜKLÜK² değişkeninin katsayı işareti her iki modelde beklentiler doğrultusunda negatiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. YAŞ değişkenine ait katsayı işaretleri her iki tahmin modelinde pozitif olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 38. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Uyum Özelliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları

Açıklayıcı Değişkenler	Bağımlı Değişken ROE (Öz Sermaye Kârlılığı)	
	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / <i>t</i> - istatistik değerleri	
Model No	(12)	(13)
<i>Sabit Terim (a_{it})</i>	7,648 (0,23)	-16,327 (-0,15)
<i>ROA</i>	0,034 (3,78)***	0,034 (3,69)***
<i>BOOZS</i>	0,036 (2,60)**	0,036 (2,53)**
<i>BÜYÜKLÜK</i>	0,007 (3,12)***	0,008 (3,03)***
<i>BÜYÜKLÜK²</i>	-1,23E-06 (-4,57)***	-1,24E-06 (-4,42)***
<i>YAŞ</i>	0,089 (1,23)	0,632 (0,29)
<i>UYUM</i>	-2,874 (-0,32)	3,681 (0,12)
<i>UYUM x YAŞ</i>	-	-0,148 (-0,25)
Gözlem Sayısı	31	31
<i>R²</i> değeri	0,570	0,571
Düzeltilmiş <i>R²</i> değeri	0,463	0,441
<i>f</i> -testi değeri	5,32***	4,38***
D-W istatistik değeri	2,37	2,38
Dışlanan Değişken Test Değeri (<i>t</i> -değeri)	0,23	0,20
Ramsey Reset Testi <i>t</i> -değeri	1,41	1,37

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan *t*-istatistiği değerlerini göstermektedir.

* %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

(12) numaralı tahmin modeline araştırmanın ana hipotezlerinden birini oluşturan UYUM değişkeni eklenmiştir. Tahmin sonuçlarına göre UYUM değişkenine ilişkin katsayı işareti beklentilerin tersine negatiftir ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. *F*-istatistik değeri 5,32'dir ve model tümüyle anlamlıdır. DW istatistik değeri 2,37 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında oto-korelasyon yoktur. Modelin açıklama gücünü ve uyum iyiliğini gösteren *R²* ve *düzeltilmiş R²* değerleri sırasıyla 0,570 ve 0,463 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında UYUM değişkeninin bağımlı değişkeni açıklamada istatistiki bir anlama sahip olmadığı gibi tahmin edilen modelin açıklama gücünü iyileştirmediği görülmektedir.

(12) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre *t*-değeri 1,41'dir ve bu değer istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden *H₀*

hipotezi reddedilememiştir. Bulgulara göre YAŞ ve UYUM değişkenlerinin ayrı değişkenler halinde modele eklenmesi herhangi bir düzeyde anlamlı sonuç vermemiştir. Bu sebeple her iki değişkenin beraber etkisi olabileceği göz önünde bulundurularak etkileşim terimi yardımıyla yeni bir değişken türetilmiştir. (13) numaralı modelde bu değişkenin sınanmasıyla elde edilen tahmin sonuçları yer almaktadır.

(13) numaralı tahmin modeli değerlendirildiğinde ROA, BOOZS, BÜYÜKLÜK ve BÜYÜKLÜK² değişkenlerine ait katsayı işaretlerinde (12) numaralı modele göre kayda değer bir değişim olmadığı ve işaretlerin beklentilere uygun olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere ilişkin parametrelerin ayrıca bağımlı değişkeni açıklamada (12) numaralı modeldeki değerler ölçüsünde aynı düzeyde anlamlı oldukları görülmektedir. (13) numaralı tahmin sonuçlarına göre YAŞ değişkenine ait katsayı işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. UYUM değişkeninin de katsayı işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. UYUM x YAŞ değişkeninin katsayı işareti ise negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. UYUM x YAŞ değişkeninin eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücünü gösteren R^2 değeri değişmezken *düzeltilmiş R^2* değeri azalmıştır. F -istatistik değeri 4,38 olup model tümüyle anlamlıdır. DW değeri 2,38 olarak bulunmuştur ve bu değer değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığını göstermektedir.

(13) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,37'dir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir. (12) ve (13) numaralı modellerde ulaşılan sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde kurum kültürünün uyum özelliğinin işletme öz sermaye kârlılığı üzerinde bir etki yaratmadığı görülmektedir. Çalışmanın bulguları "*kurum kültürünün uyum özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir*" şeklindeki H_4 hipotezini desteklememektedir. Dolayısıyla çalışma örnekleme içerisinde kalmak kaydıyla Denison Kurum Kültürü Modelinde yer alan kültürel özelliklerden UYUM boyutunun öz sermaye kârlılığı üzerinde istatistiksel bir anlam taşımadığı ifade edilebilir.

Kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisini misyon özelliği (MİSYON) ile test eden (14) ve (15) numaralı tahmin modeli beraber

değerlendirildiğinde açıklayıcı değişkenlerden olan ROA değişkenine ait katsayı işareti (14) numaralı modelde beklentilere uygun olarak pozitif, (15) numaralı modelde ise beklentilerin aksine negatiftir ve her iki modelde %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BOOZS değişkenine ilişkin katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitifdir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlar borç/öz sermaye oranındaki artışın öz sermaye kârlılığını artırdığını göstermektedir. İşletmeye özgü değişkenlerden BÜYÜKLÜK değişkenine ait katsayı işareti her iki modelde beklentilere uygun olarak pozitifdir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. BÜYÜKLÜK² değişkeninin katsayı işareti her iki modelde beklentiler doğrultusunda negatiftir ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. YAŞ değişkenine ait katsayı işareti her iki tahmin modelinde pozitif olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 39. OLS Yöntemi ile Kurum Kültürünün Misyon Özelliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tahmin Sonuçları

Bağımlı Değişken ROE (Öz Sermaye Kârlılığı)		
Açıklayıcı Değişkenler	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerleri	
	(14)	(15)
Model No		
<i>Sabit Terim (a_{it})</i>	-59,815 (-2,00)*	-55,96 (-0,45)
<i>ROA</i>	0,031 (3,83)***	-0,030 (3,09)***
<i>BOOZS</i>	0,037 (2,94)***	0,037 (2,89)***
<i>BÜYÜKLÜK</i>	0,009 (3,75)***	0,09 (3,62)***
<i>BÜYÜKLÜK²</i>	-1,42E-06 (-5,08)***	-1,42E-06 (-4,99)***
<i>YAŞ</i>	0,091 (1,34)	0,005 (0,002)
<i>MİSYON</i>	14,693 (2,02)*	13,692 (0,42)
<i>MİSYON x YAŞ</i>	-	0,022 (0,03)
Gözlem Sayısı	31	31
<i>R² değeri</i>	0,607	0,607
Düzeltilmiş <i>R² değeri</i>	0,509	0,487
<i>f</i> -testi değeri	6,18***	5,07***
D-W istatistik değeri	2,38	2,38
Dışlanan Değişken Test Değeri (<i>t</i> -değeri)	1,51	0,03
Ramsey Reset Testi <i>t</i> -değeri	1,41	1,49

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t-istatistiği değerlerini göstermektedir.
* %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

(14) numaralı tahmin modeline araştırmanın hipotezlerinden birini oluşturan MİSYON değişkeni eklenmiştir. Tahmin sonuçlarına göre MİSYON değişkenine ilişkin katsayı işareti beklentilere uygun şekilde pozitif ve %10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. F -istatistik değeri 6,18'dir ve model tümüyle anlamlıdır. DW istatistik değeri 2,38 olarak bulunmuştur ve değişkenler arasında otokorelasyon yoktur. Modelin açıklama gücünü ve uyum iyiliğini gösteren R^2 ve *dzeltilmif* R^2 değerleri sırasıyla 0,607 ve 0,509 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler işığında MİSYON değişkeninin bağımlı değişkeni açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu, ayrıca tahmin edilen modelin açıklama gücünü iyileştirdiği görülmektedir. Bunun yanında *dzeltilmif* R^2 değerinin arttığı görülmektedir.

(14) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,41'dir ve bu değer istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir. Bulgulara göre YAş ve MİSYON değişkenleri ayrı değişkenler halinde modele eklendiğinde MİSYON değişkeni %10 düzeyinde anlamlı sonuçlar üretmiştir. Bunun yanında her iki değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim terimi yardımıyla yeni bir değişken türetilmiştir. (15) numaralı modelde bu değişkenin sınanmasıyla elde edilen tahmin sonuçları yer almaktadır.

(15) numaralı tahmin modeli değerlendirildiğinde BOOZS, BÜYÜKLÜK ve BYKLK² değişkenlerine ait katsayı işaretlerinde (14) numaralı modele göre kayda değer bir değişim olmadığı ve işaretlerin beklentilere uygun olduğu görülmektedir. Fakat ROA değişkenine ait katsayı işareti negatif olarak değişmiştir ve %1 düzeyinde anlamlıdır.

(15) numaralı tahmin sonuçlarına göre YAş değişkenine ait katsayı işaretinin yine pozitif olduğu görülmektedir ve değer istatistiksel olarak anlamsızdır. MİSYON değişkeninin de katsayı işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. İki değişkenin çarpımıyla elde edilen MİSYON x YAş değişkeninin katsayı işareti pozitif olmasına rağmen değeri istatistiksel olarak anlamsızdır. MİSYON x YAş değişkeninin eklenmesiyle (14) numaralı tahmin modelinde MİSYON değişkeni ile elde edilen istatistiksel anlamlılık ortadan kalkmıştır. Modelin açıklayıcı gücünü gösteren R^2 değeri değişmezken *dzeltilmif* R^2 değeri azalmıştır. F -istatistik değeri

5,07 olup model tümüyle anlamlıdır. DW değeri 2,38 olarak bulunmuştur ve bu değer değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığını göstermektedir.

(15) numaralı tahmin modeli için yapılan Ramsey Reset Testi sonuçlarına göre t -değeri 1,49'dur ve değer istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sonuca göre modelde fonksiyonel hata olmadığını ve doğru oluşturulduğunu ifade eden H_0 hipotezi reddedilememiştir.

(14) ve (15) numaralı modellere ilişkin sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde kurum kültürünün misyon özelliğinin işletme öz sermaye kârlılığı üzerinde sınırlı bir etki yarattığı görülmektedir. Çalışmanın bulguları "*kurum kültürünün misyon özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir*" şeklindeki H_5 hipotezini desteklemektedir. Dolayısıyla çalışma örnekleminde kalmak kaydıyla Denison Kurum Kültürü Modelinde yer alan kültürel özelliklerden MİSYON boyutunun öz sermaye kârlılığı üzerinde %10 düzeyinde istatistiksel bir anlam taşıdığı ifade edilebilir.

6. AMPİRİK BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada BIST sektörler endeksinde yer alan XKMYA işletmeleri herhangi bir ölçüte göre ayrılmadan analizlere tabi tutulmuştur. Bu kapsamda kurum kültürünün işletmelerin finansal performansına etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan modellere ilişkin tahmin sonuçları Tablo 40'da özetlenmiştir.

İşletme finansal performansı göstergelerinden öz sermaye kârlılığının (ROE) belirleyicileri üzerine yapılan testler sonucunda belirleyici olarak ele alınan değişkenlerin büyük bir çoğunluğu için beklentilere uygun ve istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bulgular incelendiğinde açıklayıcı finansal değişkenler olan ROA ve BOOZS değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin genel anlamda pozitif olduğu ve istatistiksel olarak anlamlılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda varlık kârlılığı ve borç/öz sermaye oranındaki artışların öz sermaye kârlılığını artırdığı görülmektedir. Ayrıca işletme büyüklüğü değişkeninin benzer şekilde öz sermaye kârlılığı üzerindeki etkisi pozitifdir ve genel anlamda istatistiksel anlamlılığa sahiptir. İşletme büyüklüğü esas alınarak oluşturulan BÜYÜKLÜK² değişkeni de beklentilere uygun şekilde negatif yönlüdür

ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu sonuçlar finansal performansın işletme büyüklüğüne bağlı olarak sürekli artmadığı, belirli bir noktadan sonra azalışa geçtiği yönündeki temel varsayımı doğrulamaktadır. YAŞ değişkeninin katsayı işareti ise beklentilere uygun olarak pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermemiştir. Buna rağmen kurum kültürü değişkenleri ile beraber oluşturulacak etkileşim terimi vasıtasıyla modele katkısı gözetilerek temel regresyon modeli içerisinde tutulmuştur.

Temel modeli oluşturmak amacıyla yapılan tahminlerin beklentilere uygun olarak tutarlı ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar verdiğini ifade etmek yerinde olacaktır. Bu şekilde gerek belirlenen değişkenler gerekse her adımda kurulan modeller bağımlı değişkeni açıklamada istikrarlı tahminler üretmektedir. Temel modeli oluşturmak amacıyla eklenen her bir değişken ile modelin uyum iyiliği artmaktadır. Temel modelin güçlü ve tutarlı olmasının kurum kültürü değişkenlerinin bağımlı değişkeni açıklamadaki gücünü ve kültürün finansal performans üzerine etkisini tam olarak ortaya koyması beklenmektedir. Böylelikle çalışmaya dair araştırma soruları yanıtlanmış olacaktır.

Tablo 40. Kurum Kültürünün Finansal Performansa Etkisine İlişkin Özet Tablo

Bağımlı Değişken ROE (Öz Sermaye Kârlılığı)								
Model No	Veri – Tahmin Yöntemi	Açıklayıcı Finansal Değişken	İşletmeye Özgü Değişken	Kurum Kültürü Değişkeni	Etkileşim Terimi	Katsayı İşareti	İstatistiksel Anlamlılık	Uyum İyiliği
(1)	YK – OLS	ROA				(+)	%10 Anlamlı	0,109
(2)	YK – OLS	ROA BOOZS				(+) (+)	%1 Anlamlı	0,341
(3)	YK – OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK			(+) (+) (+)	%1 Anlamlı	0,344
(4)	YK – OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ²			(+) (+) (+) (-)	%1 Anlamlı	0,548
(5)	YK – OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ			(+) (+) (+) (-) (+)	%1 Anlamlı	0,569
(6)	YK – OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	KÜLTÜR		(+) (+) (+) (-) (+) (+)	%1 Anlamlı	0,574

<i>Tablo 40 (devam). Kurum Kültürünün Finansal Performansa Etkisine İlişkin Özet Tablo</i>								
(7)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>KÜLTÜR</i>	<i>KÜLTÜRxYAŞ</i>	(+) (+) (+) (-) (-) (-) (+)	%1 Anlamlı	0,578
(8)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>KATILIM</i>		(+) (+) (+) (-) (-) (+) (+)	%1 Anlamlı	0,569
(9)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>KATILIM</i>	<i>KATILIMxYAŞ</i>	(+) (+) (+) (-) (-) (-) (+)	%1 Anlamlı	0,572
(10)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>TUTARLILIK</i>		(+) (+) (+) (-) (-) (+) (+)	%1 Anlamlı	0,571
(11)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>TUTARLILIK</i>	<i>TUTARLILIK xYAŞ</i>	(+) (+) (+) (-) (-) (-) (+)	%1 Anlamlı	0,573
(12)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>UYUM</i>		(+) (+) (+) (-) (-) (+) (-)	%1 Anlamlı	0,570
(13)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>UYUM</i>	<i>UYUM x YAŞ</i>	(+) (+) (+) (-) (-) (+) (+) (-)	%1 Anlamlı	0,571
(14)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>MİSYON</i>		(+) (+) (+) (-) (-) (+) (+)	%1 Anlamlı	0,607
(15)	YK - OLS	ROA BOOZS	BÜYÜKLÜK BÜYÜKLÜK ² YAŞ	<i>MİSYON</i>	<i>MİSYONxYAŞ</i>	(-) (+) (+) (-) (-) (+) (+) (+)	%1 Anlamlı	0,607

*Bütün modeller 31 gözlem sayısı içermektedir.

**Katsayı işaretleri değişkenlere aittir. Modellerin istatistikî anlamlılıkları *f*-değerlerine ilişkindir.

Kurum kültürünün işletme finansal performansı üzerindeki etkisini test eden ampirik bulgulara geçmeden önce kurum kültürü verileri ve ölçüm hususlarına ilişkin birkaç noktanın altını çizmek gerekmektedir.

Bunlardan ilki anket yardımıyla elde edilen XKMYA işletmelerinin kurum kültürü verileri üzerinedir. Anketlerin sayısal dağılımına ilişkin bilgilerin sunulduğu Ek-1'deki bilgiler doğrultusunda örnekleme yer alan her işletmeden katılım sağlandığı görülmektedir. Bunun yanında katılımların işletme bazında eşit düzeyde dağılım göstermediği ifade edilebilir. Sayısal dağılımın düzensiz olması örnekleme oluşturan kütle temsil eden her bir birimden kesit alınmış olması sebebiyle anket çalışmalarında göze alınabilir bir durumdur.

İkincisi XKMYA işletmelerinin Denison'un kültür modeli kapsamında kültürel skor dağılımları üzerinedir. Ek-2'de yer alan tablo XKMYA işletmelerinin katılım, tutarlılık, uyum ve misyon skorlarını gösterirken, Ek-7 bu skorların işletmelere göre dağılımını radar grafikler yardımıyla göstermektedir. Dört kültürel özellik arasında dengeli bir dağılım söz konusudur. Literatürdeki genel eğilim kurum kültürünün anlam kazanabilmesi için seçilecek kurum kültürü düzeyinin homojen dağılım göstermesi gerektiği yönündedir. Böylelikle kurum kültürü ile ilgili sonuçlar alt kültür özelliklerinin ve kültürel çeşitliliğin kültürün homojen yapısı içerisinde halihazırda yer aldığı kabulüyle değerlendirilmektedir. Bu şekildeki bir yaklaşım ile kurum kültürü bütün olarak ele alınıp genel ifadelerle doğrulanabilmektedir. Ek-3 ve Ek-7 incelendiğinde XKMYA işletmelerine ilişkin kurum kültürü özelliklerinin birbirine oldukça yakın değerler içerdiği ve genel anlamda bir homojenlik taşıdığı gözlenmektedir. Kurum kültürü düzeyinin homojen dağılımı elde edilen veriler ile XKMYA sektörü işletmeleri için genel bir kurum kültürü değerlendirmesine imkân vermektedir. Buna rağmen bulgular yorumlanırken örnekleme için yapısal ve kültürel farklılıkların mevcut olabileceği ve bu farklılıkların kurum kültürü ve finansal performans üzerinde etkin olabileceğine dikkat edilmelidir.

Bu bölümün girişinde belirtildiği üzere uygulamada kullanılan temel finansal performans ölçütü öz sermaye kârlılığı (ROE)'dir. Bunun yanında varlık kârlılığı (ROA) ve borç/öz sermaye oranı (BOOZS) açıklayıcı finansal değişkenler olarak ele alınmıştır. İşletme yaşı (YAŞ) ve işletme büyüklüğü (BÜYÜKLÜK) ise işletmeye özgü kontrol değişkenleridir. Bu bağlamda varlık kârlılığı ve borç/öz sermaye

oranındaki artışların öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif yönde bir etki yaptığını belirtmek mümkündür. Aynı şekilde işletme büyüklüğü öz sermaye kârlılığı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır. İşletme yaşı ile öz sermaye kârlılığı arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır.

Kurum kültürü değişkenlerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin test edileceği tahminlere geçmeden önce bu tahminlerde kullanılacak temel modele ilişkin sonuçlara değinmek faydalı olacaktır.

(1), (2), (3) ve (4) numaralı modeller yardımıyla temel regresyon modeli olarak kurulan (5) numaralı model sonuçlarına göre varlık kârlılığına ilişkin katsayı 0,035 olarak bulunmuştur ve %1 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre varlık kârlılığındaki bir birimlik değişme öz sermaye kârlılığında 0,035 birimlik değişime yol açmaktadır.

Yine (5) numaralı temel model sonuçlarına göre BOOZS değişkenine ilişkin katsayı 0,036 olarak bulunmuştur ve %5 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre borç / öz sermaye oranındaki bir birimlik değişme öz sermaye kârlılığında 0,036 birimlik değişime yol açmaktadır.

İşletme büyüklüğüne ilişkin katsayı ise 0,008 olup %1 düzeyinde anlamlıdır. İşletme büyüklüğündeki bir birimlik artış öz sermaye kârlılığında 0,008 birimlik artışa yol açmaktadır. İşletme yaşına ilişkin katsayı ise 0,086 olarak bulunmasına ve pozitif yönlü olmasına rağmen sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla işletme yaşının öz sermaye kârlılığı üzerine bir etkisinden bahsedilememektedir. Fakat işletme yaşının kurum kültürü ile bağı düşünülüğünde regresyon modeli içerisinde tutulması kurum kültürünün etkisinin tam olarak belirlenmesi amacıyla önemlidir.

(5) numaralı temel modelde R^2 değeri 0,569 olarak sonuçlara yansımıştır. Buna göre bağımlı değişken olarak seçilen öz sermaye kârlılığındaki değişmelerin yaklaşık %56,9'u ROA, BOOZS ve BÜYÜKLÜK değişkenleri ile açıklanmaktadır. Regresyon modeline ilave edilen her yeni değişken sonucunda R^2 değerinin büyümesi modelin açıklayıcı gücünün iyileştiği anlamına gelmediğinden, modele nisbeten daha az katkıda bulunan ya da hiç katkısı olmayan değişkenlerin neden olduğu sunî durumun giderilmesi amacıyla *düzeltilmiş* R^2 değerine bakılması gerekmektedir. Modelin gerçek açıklama gücüne ilişkin R^2 değeri 0,483'dür. Sonuç

olarak *düzeltilmiş* R^2 değerine göre bağımlı değişken olarak seçilen öz sermaye kârlılığındaki değişmelerin yaklaşık %48,3'ü ROA, BOOZS ve BÜYÜKLÜK değişkenleri ile açıklanmaktadır. Tahmin edilen temel regresyon modelinin anlamlılığını gösteren *f-istatistik değeri* ise 6,62'dir ve model %1 düzeyinde anlamlıdır.

Bulguların değerlendirilmesine geçmeden önce sosyal bilimlerde, özellikle bu çalışmanın konusu olan finansal performans ve kurum kültürü gibi kompleks süreçler içeren olguların diğer unsurlarla etkileşimini ortaya koymanın zorlaştığı çalışmalarda, olası etkinin varlığı halinde araştırmacı için bulguların değerlendirilmesi kolaylaşırken, etkinin bulunmaması halinde değerlendirme yapmanın zorlaştığını ifade etmek gerekir. Çalışmada katılım, tutarlılık, uyum boyutları ile genel olarak kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisizliği yorumlanırken ampirik sınırlar içerisinde kalmak güçleşmektedir. Bu bağlamda öngörü ve tahminlerin bulguları değerlendirmede belirleyici olacağı ve bulguların speküle edilmesine imkân vereceği unutulmamalıdır.

(6) ve (7) numaralı modellerde temel regresyon modeline Denison Modelindeki kültürel özelliklerin toplanmasıyla oluşturulan KÜLTÜR değişkeni eklenmiştir. Kurum kültürü değişkenini oluşturan özellikler bu bağlamda; *katılım, tutarlılık, uyum* ve *misyon* şeklinde ifade edilebilir. Bulgulara göre temel modelde yer alan değişkenlerin katsayıları genel olarak beklentilere uygundur ve işletme yaşı değişkeni haricinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Kurum kültürü değişkeninin öz sermaye kârlılığına etkisi pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır. Benzer şekilde *kurum kültürü* özelliğinin *işletme yaşı* ile beraber değerlendirildiği, etkileşim terimi vasıtasıyla öz sermaye kârlılığı üzerine etkisinin araştırıldığı (7) numaralı modelin temel modelde yer alan değişkenlere ait katsayı işaretlerinin beklentilere uygun yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modelde kurum kültürü değişkenine ilişkin katsayı negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. İki değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim teriminin katsayısı ise pozitifdir ve yine istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu bulgular ışığında Denison Kurum Kültürü'nde yer alan dört alt boyutun etkisinin beraber değerlendirildiği kurum kültürü değişkeninin işletme performansının göstergelerinden öz sermaye kârlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu

bağlamda Denison Modelinde yer alan katılım kültürü, tutarlı kültür, uyumlu kültür ve misyon kültürü ile oluşan işletme kültürünün öz sermaye kârlılığı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu çıkmaktadır.

(8) ve (9) numaralı modellerde temel regresyon modeline kurum kültürü boyutlarından *katılım* değişkeni eklenmiştir. Katılım özelliğine dair özellikler; *yetkilendirme*, *takım çalışması* ve *yetenek geliştirme* özellikleridir. Bulgulara göre temel modelde yer alan değişkenlerin katsayıları genel olarak beklentilere uygundur ve işletme yaşı değişkeni haricinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Katılım değişkeninin öz sermaye kârlılığına etkisi pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır ve beklentilere uygun değildir. Benzer şekilde *katılım* özelliğinin *işletme yaşı* ile beraber değerlendirildiği, etkileşim terimi vasıtasıyla öz sermaye kârlılığı üzerine etkisinin araştırıldığı (9) numaralı model için temel modelde yer alan değişkenlere ait katsayı işaretlerinin beklentilere uygun şekilde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Fakat bu modelde işletme yaşı ve katılım değişkenlerine ilişkin katsayılar negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. İki değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim terimi pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tahmin sonuçları Denison Kurum Kültürü'nde yer alan katılım özelliğinin işletme performansının göstergelerinden öz sermaye kârlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda çalışanların iş ve karar süreçlerine dahil olması, yetki ve inisiyatif verilmesi, becerilerin geliştirilmesine sağlanan imkânlar, takım çalışmasının teşvik edilmesi ile ortaya çıkan katılımcı süreçler ile oluşan işletme kültürünün öz sermaye kârlılığı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu çıkmaktadır.

Karar verme süreçlerine farklı ve çoklu fikirlerin dahil edilmesini içeren katılım boyutu; sahiplik ve sorumluluk hissini gelişmesini, girift problemlerin çözümünde grup dinamiklerini sürecin ve çözümün parçası haline getirmeyi öncelerken, ekip çalışması ile çalışanların işletmeye bağlılığını güçlendirmesi beklenmektedir. Çalışmada elde edilen katılım boyutu skoru (3,65) yüksektir. Skorun nispeten yüksekliği ile ankete katılan çalışanlar arasında işletmede katılımcı süreçlerin gelişmiş olduğuna dair bir algı geliştiği düşünülebilir. Fakat netice itibarıyla katılımcı süreçlerin öz sermaye kârlılığı ile ölçülen işletme performansına

etkisinin olmadığı görülmektedir. Katılım boyutunun öz sermaye kârlılığı üzerinde etkisi bulunmaması ile ilgili bir kaç nedenden söz edilebilir. Örneğin karar süreçlerine dahil olmak amacıyla geliştirilen fikirlerin işletme içerisinde “*çok fazla gürültüye*” ve fikirlerin “*aşırı sahiplenilmesi*” suretiyle inatlaşma ve çatışmalara dönüştüğü düşünülebilir. Böylelikle çalışanlardaki sahiplenme ve sorumluluk duygusunun katılımcı bir kültür ve işletme performansı ile beraber hareket etmediği, işletme amaçları ile örtüşmediği ve çalışanlarda işletme faaliyetlerinin arzu edilen performansı elde etmek üzere katılımcı yapıyla gerçekleştirildiğine dair bir yanılısamaya yol açtığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durum her ne kadar faaliyetler ve kararların çalışanlara katılımcı bir kültürün varlığını hissettiriyor olsa dahi, oluşan örgütsel havanın işletme başarısı ile aynı yönde gelişmediğini işaret etmektedir. Bu sonuç aynı zamanda katılım kültürünün temelde güçlü kültür formu ile yakın benzerlik göstermesi nedeniyle güçlü kültür formuna sahip işletmelerin mutlak suretle üstün finansal performans göstereceği şeklindeki görüşlere karşıt bir bulgu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda çalışmanın bulguları alanda kilometre taşı kabul edilebilecek Kotter ve Heskett (1992)’ın güçlü kültür formunun finansal performansa etki yapmadığı yönündeki bulgularını ve ayrıca Garmendia (2004)’nın çalışmasının sonuçlarını destekler yöndedir.

Katılım özelliğine ilişkin bulgular literatürde yer alan ve katılımcı kültürlerin işletme performansına etkisi olduğunu belirten Denison ve Mishra (1989, 1995), Gordon ve Di Tomaso (1992), Fisher (1997), Fey ve Denison (2000), Srivastava (2001), Sorensen (2002), Nazir ve Lone (2008), Karim (2010) ve Glaser (2013)’ın çalışmalarından farklı yönde sonuçlar üretirken Kotter ve Heskett (1992), Eren, Alpkan ve Ergun (2003), Davidson (2003), Garmendia (2004), Davidson, Coetzee ve Visser (2007), Yılmaz ve Ergun (2008)’un çalışma bulgularıyla benzer sonuçlar taşımaktadır.

Türkiye’de K/P etkileşimini Denison Modeli ile araştıran iki çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar farklı sektörlerden imalat işletmelerini kapsarken, her iki çalışmada hem öznel hem nesnel finansal ölçütler beraber kullanılmıştır. Eren, Alpkan ve Ergun (2003) ile Yılmaz ve Ergun (2008) katılım boyutunun finansal performans üzerinde etkisi bulunmadığını ifade etmişlerdir. Eren, Alpkan ve Ergun (2003) çalışanları güçlendirme ve öz değerler ile ele aldığı katılım boyutunun

performans üzerinde etkisinin olmamasını; K/P çalışmalarının yenilik yapma ve çalışan memnuniyeti değişkenlerinin test edilmesiyle anlam kazanabileceğini ifade etmiştir. Yılmaz ve Ergun (2008) ise nesnel ölçütler üzerinde etkisi bulunmayan katılım boyutunun sadece öznel ölçütlerden çalışan memnuniyetinin belirleyicisi olduğunu belirtmiştir.

Türkiye dışında yapılan araştırmalarda Davidson, Coetzee ve Visser (2007) katılım boyutunun finansal performans ile ilişkisizliğini takım çalışması yerine bireysel çalışmanın hakim olması ile açıklamış, ayrıca her bir departmanın farklı hedeflere sahip olmasıyla farklı kültürlerin gelişebileceği, bu sebeple diğer departmanlar ile karşılaştırılmasının kısıt oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Zakari, Poku ve Owosu-Ansah (2013)'ın çalışması ise katılım boyutunu oluşturan takım çalışması ve çalışanları güçlendirme özelliklerinin yeniliği negatif etkilediği yönündedir.

(10) ve (11) numaralı modellerde temel regresyon modeline kurum kültürü boyutlarından *tutarlılık* değişkeni eklenmiştir. Tutarlılık özelliğine dair alt boyutlar; *temel değerler*, *uzlaşma* ve *koordinasyon* özellikleridir. Bulgulara göre temel modelde yer alan değişkenlerin katsayıları genel olarak beklentilere uygundur ve işletme yaşı değişkeni haricinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Tutarlılık değişkeninin öz sermaye kârlılığına etkisi pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır ve beklentilere uygun değildir. Benzer şekilde tutarlılık özelliğinin işletme yaşı ile beraber ele alınarak etkileşim terimi vasıtasıyla öz sermaye kârlılığı üzerine etkisinin araştırıldığı (11) numaralı model için temel modelde yer alan değişkenlere ait katsayı işaretlerinin beklentilere uygun şekilde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modelde işletme yaşı ve tutarlılık değişkenlerine ilişkin katsayı işaretleri pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır. İki değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim teriminin katsayı işareti negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır.

Literatürde aksi yönde sonuçlar olsa dahi genel beklenti; içsel bütünleşmesini sağlamış, işletme temel değerleri etrafında faaliyetlerini gerçekleştiren, sorunları uzlaşma ile çözebilen, içsel süreçlerinde koordinasyon ve işbirliği hakim olan güçlü kültürlerin performansa pozitif etki sağlayacağıdır. Çalışmada ulaşılan bulgular ışığında Denison Kurum Kültürü'nde yer alan tutarlılık boyutunun işletme

performansının göstergelerinden öz sermaye kârlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ifade edilebilir. Bu bağlamda işletmenin kuruluşu aşamasında kurucularca belirlenip liderler ve yöneticilerce çalışanlara aktarılan vazgeçilemez nitelikteki temel değerler, işletme amaçları doğrultusunda oluşan düşünce ve eylem birliğindeki süreklilik, farklı birimler ve farklı birimlerin çalışanları arasındaki fonksiyonel eşgüdüm ile oluşan tutarlı kültürün işletme öz sermaye kârlılığı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu çıkmaktadır.

Çalışmada tutarlı kültür ile ilgili boyutsal skor 3,63'tür. Katılım boyutunda olduğu gibi ortalamanın üzerinde olan ve yeterli kabul edilebilecek bu skora göre temel değerler etrafında gelişen, fikir ayrılıkları ve çatışmaların anlayış ve uzlaşma ile çözüldüğü, faaliyetlerin işbirliği ve koordinasyon ile yürütüldüğü bir kültürün işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkili olması beklenirken bulgular etkisi olmadığını göstermektedir. Bunun olası nedenlerinden biri arasında temel değerlerden güç alan davranışların işletme içerisinde arzu edilen performans ölçüsünde etkin kullanılamaması olabilir. Bunun yanında uzlaşma ve koordinasyon ile gerçekleştirilen faaliyetlerin çalışanları örgütsel hedefler etrafında bütünleştirmekten uzak bıraktığı söylenebilir. Bulgulara göre çalışanlarca hissedilen bütünleştirici süreçler aynı şekilde işletme performansına hizmet etmemektedir.

Tutarlılık özelliğine ilişkin bulgular literatürde yer alan ve tutarlı kültürlerin işletme performansına etkisi olduğunu belirten Denison ve Mishra (1989, 1995), Gordon ve Di Tomaso (1992), Schein (1992), Saffold (1998), Sorensen (2002), Nazir ve Lone (2008), Zakari, Poku ve Owosu-Ansah (2013) ve Glaser (2014)'ın çalışmalarından farklı yönde sonuçlar üretirken, Kotter ve Heskett (1992), Fey ve Denison (2000), Eren, Alpkan ve Ergun (2003), Garmendia (2004), Davidson, Coetzee ve Visser (2007), Okoro (2010)'nun çalışmaları ile benzer sonuçlar vermektedir.

Eren, Alpkan ve Ergun (2003) temel değerlerin işletme performansı üzerinde etkisiz olmasını; temel değerlerin çalışanların kurumsal bağlılığının gelişmesinde önemli olduğu, bu şekilde kendini işletmeye aday çalışanlarla başarı sağlanacağı ile ifade etmiştir. Bu sebeple yöneticilerin işletmenin temel değerlerini çalışanlarca paylaşılabilecek hale getirmesi gerektiği ifade edilmiştir. Eren, Alpkan ve Ergun (2008)'a göre temel değerler etrafında çalışanların birleşemediği kültürler tutarlılık

gösteremez ve işletme başarısına hizmet edemez. Yılmaz ve Ergun (2008)'un çalışması diğer kültürel boyutların kontrol altında tutulması halinde tutarlılık boyutunun pazar payı artışı üzerindeki etkisinin negatif anlamlılık düzeyinde sonuç verdiğini göstermektedir. Bu bulgu güçlü kültür formunun dış çevreye uyum konusundaki eksikliklerine bağlanmıştır. Tutarlı kültüre sahip işletmeler dışsal çevreden, özellikle müşteri grubundan gelen talepleri yerine getirmede yeterince esnek olamadıkları için pazar paylarının azalması riskiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Davidson (2005) ile Davidson, Coetzee ve Visser (2007)'nin çalışması tutarlılık boyutunun banka performansını gösteren ölçütlerden sadece faaliyet gider / faaliyet geliri ile pozitif anlamlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Tutarlılık boyutunun skorunun artmasıyla faaliyet giderleri faaliyet gelirlerine oranla artmıştır. Bu durum paylaşılan değerler ve etkin çalışma ilişkilerinin kolaylaşması için kurum tarafından iletişim ve iç iyileştirmelere yapılan giderler ile açıklanmıştır. Tutarlılık boyutunun kârlılık başta olmak üzere bazı finansal oranlara negatif etki yapması banka içi iletişim, iş süreçleri, işbirliğinin geliştirilmesi, temel değerlerin benimsenmesi ve çalışanların etrafında birleşmeleri amacıyla yapılan giderlerin büyüklüğüne bağlanmıştır. Nazir ve Lone (2008)'in çalışması tutarlılık boyutunun çalışmada kullanılan finansal değişkenlerden sadece pazar payı ile etkileşiminin olduğunu gösterirken, Fisher (1997)'nin çalışması tutarlılık boyutunun seçilen performans ölçütlerinden sadece ürün/hizmet kalitesi ve çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir.

(12) ve (13) numaralı modellerde temel regresyon modeline kurum kültürü boyutlarından *uyum* değişkeni eklenmiştir. Uyum özelliğine dair alt boyutlar; *değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme* özellikleridir. Bulgulara göre temel modelde yer alan değişkenlerin katsayıları genel olarak beklentilere uygundur ve işletme yaşı değişkeni haricinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Uyum değişkeninin öz sermaye kârlılığına etkisi negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Ayrıca beklentilere uygun değildir. Benzer şekilde *uyum* özelliğinin *işletme yaşı* ile beraber değerlendirilerek etkileşim terimi vasıtasıyla öz sermaye kârlılığı üzerine etkisinin araştırıldığı (13) numaralı modelin temel modelde yer alan değişkenlere ait katsayı işaretlerinin beklentilere uygun şekilde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modelde uyum değişkenine ilişkin katsayı

işareti pozitifdir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. İki değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim teriminin katsayısı ise negatiftir ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu bulgular ışığında Denison Kurum Kültürü'nde yer alan uyum boyutunun işletme performansının göstergelerinden öz sermaye kârlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Çevresel şartlardaki değişim ve paydaş gruplarından gelen taleplere karşı işletmenin hızlı hareket etme derecesi ya da dışsal adaptasyon gösterme derecesi işletmelerin rekabet gücünün doğrudan belirleyicilerinden biri kabul edilir. En temelde satışların artması etkin bir pazar performansını gerektirir. Pazardan gelen talepleri karşılamada hızlı davranan, gereksinim duyulan ürün/hizmetleri çabuk geliştiren, organizasyonlarının yapısını çevresel değişimlere en esnek şekilde uyarlayan kültürlerin işletmelere satışlarını sürekli kılmada, pazar payını artırmada ve nihayetinde gelirleri yoluyla kârlarını artırmada destek sağlaması beklenebilir. Ekonomideki ve sektördeki her türlü gelişme işletmelerin dışsal uyum yeteneklerini geliştirmesini zorunlu kılar. Örneğin ekonomik dalgalanmanın yaşandığı, dinamik koşulların hakim olduğu dönemlerde ayakta kalmanın yolu pazar payını ve gelirleri korumaktır. Diğer yandan ekonomik gelişmenin yaşandığı zamanlarda değişimin hızı yenilik ile artacak, yenilikçi süreçler ve ürünlerin geliştirilmesi değer kazanacak, pazardan gelen sinyalleri önceden algılayabilen ve öngörülerini isabetli yaparak organizasyonlarını bu değişime adapte edebilen işletmeler pazar paylarını, dolayısıyla gelirlerini artıracaktır. Her iki durumda da etkin pazar performansı esnekliği ve hızlı hareket etmeyi sağlayan uyumlu kültürün varlığından geçmektedir.

Çalışmada uyumlu kültüre ilişkin boyutsal skor 3,61 olarak bulunmuştur. Uyumlu kültür skorunun ölçek ortalamasının üzerinde olmasıyla genel olarak işletme performansını destekleyecek bir etkinin beklenmesine yol açmaktadır. Buna rağmen çalışma bulguları uyumlu kültürün işletmelerin finansal performansına etki yapmaktan uzak olduğunu göstermektedir. Bunun farklı sebepleri olabilir. Öncelikle pazardaki değişimleri tahmin etmede ve işletmenin buna göre uyarlanmasında başarı sağlanamadığı öne sürülebilir. Dışsal uyumun işletme performansı üzerine etkisi içsel bütünleşmeden farklıdır. Çünkü dışsal uyumun işletme pazar payı ve satışları üzerine etkisinin daha çabuk gerçekleşmesi olasıdır. Diğer yandan anketi yanıtlayan katılımcılar çevresel değişimlere karşı esnek bir işletme yapısına sahip olduğunu

düşünebilir. Fakat çevresel değişim ya da müşteri taleplerine karşı gelişen işletme davranışı bu çabaların verimli bir yöne evrilmesine engel teşkil ediyor olabilir. Diğer yandan işletmenin örgüt içi fonksiyonları değişimi gerçekleştirmekten ve talepleri yerine getirmekten uzak olabilir. Örgüt içi normların ve inançlar sisteminin çevreden gelen dış sinyalleri algılamada, anlamada ve performansla dönüştürmede yeterince kullanılmaması değişim sinyalleri alınsa dahi içsel yapının yavaşlığını gösterir. İçsel bütünleşmenin sebep olabileceği atıllık kadar işletmenin çevredeki değişimin hızına yetişememesi, taleplerin gerisinde kalması, talepler karşılanırken yeni değişim zorunluğunun ortaya çıkması gibi nedenler bunda etkili olabilir.

Uyum özelliğine ilişkin bulgular literatürde yer alan ve uyumlu kültürlerin işletme performansına pozitif etkisi olduğunu belirten Denison ve Mishra (1989, 1995), Schein (1992), Gordon ve Di Tomaso (1992), Fey ve Denison (2000), Eren, Alpkan ve Ergun (2003), Yılmaz, Alpkan ve Ergun (2005), Nazir ve Lone (2008), Hartnell, Ou ve Kinicki (2011), Fekete ve Böcksei (2011)'nin çalışmalarından farklı yönde sonuçlar verirken, Davidson (2005), Yılmaz ve Ergun (2008), Han (2012), Yeşil ve Kaya (2013), Ghanavati (2014), Glaser (2014), Pinho, Rodrigues ve Dibb (2014)'in çalışmaları ile benzer yöndedir.

Türkiye'deki çalışmalardan Yılmaz ve Ergun (2008) uyumlu kültürün işletme performansına etkisinin sadece yeni ürün geliştirme (yenilikçilik) boyutunda olduğunu belirtmiştir. Uyum özelliğindeki etkisizlik dışsal boyutlardaki misyon özelliğinin etkisi ile açıklanmıştır. Buna göre misyon ve uyum arasındaki dengesizlik derecesi varlık kârlılığı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmaktadır ve misyon yerine uyuma odaklanan bir kültür birbiriyle çelişen hedefler ile koordine edilmemiş eylemler yaratabilir. Neticede iç operasyonlardaki karışıklık müşterilere ve paydaşlara karmaşık sinyallerin gitmesine neden olur. Misyon özelliğine fazla odaklanması ise Türkiye gibi dinamik pazarlarda fırsatların kaçırılmasına neden olabilir. Türkiye'de yapılan ve çevresel uyum ile organizasyonel başarı konusunda bu çalışmanın bulgularıyla uyumlu olan bir diğer çalışma Yeşil ve Kaya (2013)'ya aittir. Bu çalışmada ele alınan kültürel özelliklerin hiç biri performans üzerinde etkili bulunmamıştır.

(14) ve (15) numaralı modellerde temel regresyon modeline kurum kültürü boyutlarından *misyon* değişkeni eklenmiştir. Misyon özelliğine dair alt boyutlar;

stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyon özellikleridir. Bulgulara göre temel modelde yer alan değişkenlerin katsayıları genel olarak beklentilere uygundur ve işletme yaşı değişkeni haricinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Misyon değişkeninin öz sermaye kârlılığına etkisi pozitif ve %10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgu beklentilere uygundur. *Misyon* özelliğinin *işletme yaşı* ile beraber değerlendirildiği, etkileşim terimi vasıtasıyla öz sermaye kârlılığı üzerine etkisinin araştırıldığı (15) numaralı model için temel modelde yer alan değişkenlere ait katsayı işaretlerinin beklentilere uygun şekilde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İki değişkenin çarpımıyla elde edilen etkileşim terimi pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu bulgular ışığında Denison Kurum Kültürü'nde yer alan misyon boyutunun işletme performansının göstergelerinden öz sermaye kârlılığı üzerinde etkisi olmasına rağmen bu etkinin %10 anlamlılık düzeyinde sınırlı kaldığını belirtmek mümkündür. Bu bağlamda açık biçimde belirlenen stratejik hedefler ve bu kapsamda oluşturulan stratejik yönlendirme, uzun dönemli tanımlanan temel amaçlar ve net olarak belirlenen, çalışanların etrafında toplandığı, daha yaratıcı ve işle bütünleşmeyi gerektiren süreçler ile oluşan misyon kültürünün öz sermaye kârlılığı üzerinde sınırlı bir etki oluşturmaktadır. Misyon kültürü işletme yaşı ile birlikte tek değişken olarak değerlendirildiğinde öz sermaye kârlılığı üzerinde bir etki oluşturmamıştır.

Çalışmada kurum kültürü boyutlarından misyona dair skor 3,81 olarak bulunmuştur ve misyon boyutu öz sermaye kârlılığı ile %10 düzeyinde pozitif yönde anlamlıdır. İşletme amaçlarının açık şekilde belirtildiği ve çalışanların amaçlara dair yüksek inancının tutumlarla desteklendiği stratejik yönlendirme özelliği, uzun vadede gerçekleştirilmesi arzu edilen işletme amaçlarının net olarak tanımlandığı amaç özelliğinin uzun vadeli vizyon ile güçlendirildiği kültürel boyuttur. Misyon boyutu uzun vadeli hedefleri içermekle vizyon ile benzer amaçları içerir. Böylelikle hedeflerin verimlilik uyumu gerçekleştirilir, işletme uzun vadeli stratejik yönü doğrultusunda faaliyet gösterir. Hedeflerin tüm işletme birimlerince ve çalışanlarca benimsenmesi ve paylaşılması önemlidir. Uzun dönemli hedeflerine odaklanan bir işletme kısa süreli dalgalanmalara karşı yönünü kaybetmez. Bu sebeple misyon boyutunun işletme finansal performansı üzerinde etki göstermesi gayet tabii bir beklentidir. Çalışmanın bulguları beklentileri destekler türdedir ve uzun dönemli

belirlenen açık ve net hedefler doğrultusunda faaliyet gösteren işletmeler için öz sermaye kârlılığının artışıyla sonuçlanacak türde teorik yaklaşımları ampirik olarak kanıtlamaktadır. Stratejik yönlendirme ile işletmenin uzun dönemli hedeflerinin belirlenerek misyon ve vizyonun ekonomik arka planını oluşturduğu yönündeki görüş destek bulmuştur. İşletmenin uzun dönemli açık hedeflerini gösteren misyon boyutu ile uzun dönemli finansal performansın gerçekleştirilmesine yönelik bulgular bununla beraber diğer kültürel özelliklerin gözden kaçırılmasını gerektirmez.

Misyon özelliğine ilişkin bulgular literatürdeki çalışmalardan Denison ve Mishra (1989, 1995), Fisher (1997), Eren, Alpkan ve Ergün (2003), Yılmaz ve Ergun (2008), Nazir ve Lone (2008), Okoro (2010), Zakari, Poku ve Owosu-Ansah (2013), Glaser (2014)'ın çalışması ile benzer sonuçlar üretirken, Davidson (2005)'un çalışması ile ters yönde sonuçlar üretmiştir.

Fisher (1997) misyonun 6 finansal ölçütten 5'i üzerinde (kârlılık, satışlar, pazar payı, kalite ve çalışan memnuniyeti) güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Denison ve Mishra (1989) kültürel boyutlardan misyon boyutunun başta pazar payı ve genel işletme performansı olmak üzere uzun dönemli finansal performansı tahmin etmede en güçlü belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Denison ve Mishra (1995)'ya ait bir diğer çalışmada misyon boyutu uzun vadeli satışlardaki artış ve varlık kârlılığı ile yine en güçlü belirleyici olarak ifade edilmiştir. Bu çalışma ilk çalışmaya göre ayrıca misyon ve tutarlılık özelliklerinin kârlılığın tahmininde en önemli iki kültürel özellik olduğu yönünde sonuçlar üretmiştir. Bu sonuç Denison Modelinde misyon ve tutarlılık özellikleri ile oluşturulan tutarlılık ve yönlenme boyutlarının değişim ve esneklik boyutlarına (uyum ve katılım) göre kârlılık üzerindeki olumlu etkisini göstermesi açısından ayrıca önemlidir. Değişim ve esneklik boyutları ise satışların büyümesi ile potansiyel bir nedensellik içerisindedir. Fey ve Denison (2000)'un Rusya ve ABD karşılaştırması içeren çalışması ise daha farklı bir sonuç üreterek misyonun satışları tahmin etmede kuvvetli bir öncül olduğunu göstermiştir. Zakari, Poku ve Owosu-Ansah (2013)'ın çalışması misyonu finansal performans üzerinde en güçlü etkiye sahip özellik olarak vurgularken, misyon ve tutarlılık özelliğinin Denison ve Mishra (1995) ile paralel şekilde kârlılığın en güçlü belirleyicisi olarak ifade edilmiştir.

Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında Yılmaz ve Ergun (2008) misyonu, satışlar, pazar payı ve kârlılık üzerindeki en belirleyici faktör olarak gösterirken, misyon özelliğinin yeterince güçlü olmamasının işletmeler için potansiyel pazar payı kaybı ve diğere finansal başarısızlıklara sebep olabileceğini ifade etmiştir.

Çalışma bulguları kurum kültürünün öz sermaye kârlılığı üzerinde sadece misyon boyutu itibarıyla %10 anlamlılık düzeyinde sınırlı etkide bulunduğunu göstermektedir. Kurum kültürünün öz sermaye kârlılığı üzerinde olası etkisine yönelik tahminler kapsamında kurulan hipotezler ve nihaî tahmin sonuçları özet olarak Tablo 41’de gösterilmektedir.



Tablo 41. Çalışmada Kurulan Hipotezlerin Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo

Değişken	Hipotez	Öz Sermaye Kârlılığı İle İlişkisi	İlişkinin Yönü
<i>Kurum Kültürü</i>	H_1 - Alt kültürel özelliklerin genel toplamı olarak kurum kültürü öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Anlamsız	Pozitif
<i>Katılım</i>	H_2 - Kurum kültürünün katılım özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Anlamsız	Pozitif
<i>Tutarlılık</i>	H_3 - Kurum kültürünün tutarlılık özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Anlamsız	Pozitif
<i>Uyum</i>	H_4 - Kurum kültürünün uyum özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir	Anlamsız	Negatif
<i>Misyon</i>	H_5 - Kurum kültürünün misyon özelliği öz sermaye kârlılığı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Anlamlı	Pozitif

SONUÇ

Kurum kültürü işletmeler için sosyal süreçleri ve iş yapma tarzlarını belirleyen bir iç kaynaktır. İşletmeler için iç kaynak olan kurum kültürü aynı zamanda rekabette fark yaratabilecek kıymetli bir varlıktır. İşletmelere kendilerine özgü, taklit edilemeyen bir karakter kazandıran kurum kültürünün gücünün farkına varılması ve işletme amaçları doğrultusunda kullanılmasıyla diğer işletmeler arasından olumlu ayrılmak, rekabet avantajı kazanmak mümkün olabilir.

Kurum kültürü eşsiz yapısı nedeniyle işletmeler için bir nevi DNA, parmak izi ve/veya bilinç altı olarak nitelendirilmektedir. Bu benzetmeler esasında kültürün ne kadar güçlü bir fenomen olduğunun kanıtıdır. Her işletmenin kendine has, eşsiz bir kültürü olması, kültürün faaliyetler başta olmak üzere bir çok fonksiyonel ve yönetsel süreçte etkili olabileceği sorusuyla zaman içinde bu fenomenin işletme performansı üzerindeki belirleyiciliğini sorgular hale getirmiştir. Strateji, amaçlar, vizyon, misyon gibi yönetsel kavramlarla etkileşimi yönetim biliminde bir çok çalışmaya konu olan kurum kültürü üretim kapasitesinin verimli kullanılmasından, çevresel değişimlere gösterilecek reflekslere kadar birçok kaynağın başarılı kullanılmasında potansiyel bir etki yaratabilir. Bu nedenle işletmeyi başarıya götürebileceği gibi farkına varılmadığında ya da iyi yönetilmediğinde başarısızlıklara sebep olabilir. Bu bakımdan kültürün karmaşık ve girift yapısında derinlerde yer alan çekirdek yapının ortaya koyulmasına ve işletme faaliyetlerinde hangi süreçleri etkilediğine dair soruların cevaplanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat yapılan çok sayıda araştırmaya rağmen bu yöndeki sorular halen gizemini korumaktadır.

Çalışmanın temel araştırma konusu bu sorudan yola çıkmıştır ve kurum kültürünün işletmelerin finansal başarısı üzerindeki rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Finansal performans konusu ekonomi ve işletme biliminde kurum kültürü kadar komplike süreçleri ve değerlendirmeleri içermektedir.

İşletmedeki sürekli hava ve çalışanların uzun süreli kendilerini nasıl hissettiği işletme içerisindeki motivasyon, iletişim, hedeflere bağlılık, çalışan tatmini, kişisel ve örgütsel gelişim, yenilik, değişim, değerlere sahip çıkma, amaçları benimseme gibi bir çok fonksiyonel süreçte etkilidir. Buna rağmen işletmelerin finansal performansı üzerinde doğrudan etkili olabilecek faktörler düşünüldüğünde kurum

kültüründen öncelikle bahsedilmez. İşletme finansal performansı; başta faiz, enflasyon, döviz kuru, vergi gibi genel ekonomik gelişmeler yanında işletme yönetiminin yatırım, finansman ve kâr dağıtımını içeren finansal kararları gibi bir çok faktörün etkisinde kalabilir. Kurum kültürü sayılan faktörler gibi işletme finansal performansı üzerinde doğrudan etki gösteren birincil unsurlar arasında anılmamaktadır. Buna rağmen örgütsel bir güç olarak işletmelerin yönü ve performansı üzerindeki etkisi merak edilen bir olgu niteliğindedir.

Finansal performans üzerinde öncelikli etkisi düşünüldüğünde makro ve mikro faktörler arasında yer almayan fakat örgütsel bir dinamik olarak finansal başarı üzerindeki etkisi ilgi uyandıran kurum kültürünün örgütsel sonuçlarla ilişkisi bu çalışmanın araştırma deseninin hazırlanmasında belirleyici olmuştur ve iki seçenek ortaya çıkarmıştır. Birinci seçenek; araştırmada finansal performans ölçütleri ile kurum kültürü özellikleri arasında doğrudan ilişki kurulması ve sonrasında aracı etki gösterebilecek olguların test edilmesi şeklindedir. İkincisi; finansal performans üzerindeki doğrudan etkileri gözetilerek öncelikle diğer ekonomik faktörler ve işletmeye özgü faktörler ile temel bir regresyon modeli oluşturulması ve bu modelin yapısal tutarlılığının test edilmesiyle kültürün performans etkisinin ortaya konulmasıdır. Çalışmada ikinci seçenek tercih edilmiştir. Kurulan regresyon modellerinde kategorik değişken grupları aracılığıyla tahminlerde bulunulmuştur. Değişken grubu içerisinden seçilen ve anlamlı sonuç üreten finansal değişkenler regresyon modellerine dahil edilmiştir.

Çalışmada örneklem olarak Borsa İstanbul'a bağlı Kamuoyu Aydınlatma Platformu web sayfasında yer alan sektörel sınıflandırmalar arasından Kimya, Petrol, Kauçuk ve Plastik Ürünler (XKMYA) işletmeleri seçilmiştir. Çalışmanın yapıldığı tarihte KAP'ta sunulan sektörel sınıflandırmalar arasında en yüksek işletme sayısı kimya sektörü işletmelerine aittir. Bu işletmelere ait kurum kültürü skorları Denison Kurum Kültürü Modelindeki 36 soruluk anket formu ile elde edilmiştir. Denison Modeli bir çok araştırmacı tarafından sıklıkla kullanılan ve faaliyet sonuçlarını örgütsel davranış ölçüsünde en iyi yansıtan model olarak gösterilmektedir. Finansal değişkenleri oluşturan veriler XKMYA işletmelerinin 2012-2016 yılları arasındaki 5 yıllık finansal tablolarından elde edilen ortalamalar ile oranlar yoluyla hesaplanmıştır.

Analizlerde toplam 15 regresyon modeli kurulmuştur. Bunlardan 5 regresyon modeli temel modelin tutarlılığını sağlamak suretiyle kurulmuştur. Neticede işletme finansal performansının nihaî ölçütü sayılan Öz Sermaye Kârlılığı (ROE) bağımlı değişken olarak seçilmiş, Varlık Kârlılığı (ROA) ve Toplam Borç / Toplam Öz Sermaye (BOOZS) açıklayıcı finansal değişkenler olarak belirlenmiş, ayrıca İşletme Yaşı (YAŞ) ve İşletme Büyüklüğü (BÜYÜKLÜK) işletmeye özgü kontrol değişkenleri olarak temel denklemleri oluşturmuştur. Temel denklem her bir adımda eklenen değişkenler ile kademeli olarak yükselen anlamlılığa ve iç tutarlılığa sahiptir. YAŞ değişkeni tüm modellerde genel olarak istatistikî olarak anlamsızdır. Buna rağmen işletme yaşının kurum kültürü değişkenleri ile finansal performans üzerinde muhtemel müşterek etkisi olabileceği düşünüldüğünden YAŞ değişkeni etkileşim terimleri ile tekrar test edilmek üzere modelde bırakılmıştır.

Bu araştırma bazı temel önkabuller dahilinde gerçekleştirilmiştir. Bu önkabuller; (a) kurum kültürünün finansal performanstan önce geldiği, (b) kısa zaman içinde kurum kültürünün değişmediği ve (c) kurum kültürünün finansal performansı etkilediğinden yola çıkmaktadır. Kültüre dair veriler işletme çalışanlarından kesit alınması suretiyle oluşturulmuştur ve gerek kurum kültürü ölçümünde gerekse finansal performans ölçümünde herhangi bir nitel yaklaşım ya da ölçüt kullanılmamıştır.

Regresyon modellerinde yer alan değişkenlere ilişkin katsayı tahminleri OLS yöntemi ile yapılmıştır. Analizlerde yatay kesit veriler kullanılmıştır. Bunun nedeni kültür verilerinin tek bir zamanda ve bir defada ölçülmesidir. Kurum kültürünün kolay değişmemesi, derinde yer alan temel değerler ve inançların kültüre uzun süreli hakimiyet kazandırması yatay kesit verilerin kullanılmasında etkili olmuştur.

Çalışmada organizasyonel çıktıları destekleyici özelliği nedeniyle Denison Kurum Kültürü Modeli tercih edilmiştir. Denison Modeli içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma eksenleri yanında, değişim-esneklik ile tutarlılık-yönlenme ekseninde kurum kültürü ölçümlerinin yapılabileceği; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olmak üzere 4 ana boyuttan oluşan, ana boyutlara ait 3'er alt özelliğin yer aldığı bir kurum kültürü ölçümüne imkân tanımaktadır. Tanımlayıcı istatistikler; ölçeğin geçerlilik, güvenilirlik ve toplam açıklama gücüne dair değerlerin tatmin edici düzeyde olduğunu göstermiştir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara geçmeden önce, bulguların önem kazanması için K/P çalışmalarının doğasına yönelik bazı önemli noktaların altının çizilmesi gereklidir. Böylelikle bu çalışmanın bulguları daha değerli hale gelebilir ve gelecek çalışmalara faydalı olabilir.

İlk olarak K/P araştırmalarının doğasına yönelik nedensellikten bahsetmek araştırma sonuçlarının değer kazanması adına önemlidir. Yapılan K/P araştırmalarında kültür ve performansın nedenselliğine dair çeşitli ampirik bulgular yer almaktadır. Fakat bazı kültürel özelliklerin bir dizi performans ölçütü ile arasındaki etkileşime dair düzenli kanıtlar bulunmasına rağmen sistematik bir nedensellikten bahsedilmesi konusunda temkinli olunmalıdır. Çünkü ulaşılan ampirik bulgularda kültür ve performans arasında kurulan nedensel ilişkinin kurum kültürünün işletme performansının belirleyicisi mi olduğu, yoksa tam tersine performansın kurum kültürü üzerinde yönlendirici etki mi yaptığı sorusu K/P nedenselliğinin yönünü araştıran yöntem bilimcileri ve işletme araştırmacılarını halen daha zorlar durumdadır. İlave bir yaklaşım olarak son yıllarda kültür ve performansın karşılıklı etkileşimle anlam kazanabileceği, bu sebeple iki olgu ile yapısal kökleri bulunan faktörlerin K/P çalışmalarında düzenleyici rolünün tespit edilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Literatürde K/P arasındaki olası nedenselliği *nedensel öncüllük* üzerinden inceleyen araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Bu araştırmaların sonucu olarak kültürün finansal performans üzerine etki yaptığına ve performansın öncülü olduğuna dair hakim inancın sürdüğü düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak bir kaç gerekçe gösterilebilir. Öncelikle kurum kültürü kolay değişmeyen bir olgudur. Temelde yer alan varsayım ve inançların değişmesi için en başta yönetim boyutunda olmak üzere güçlü bir örgütsel bilincin oluşması için uzun yıllar sürebilecek bir değişim programının uygulanması gerekmektedir. Bu yüzden zor değişir karakteristiği nedeniyle kurum kültürünün anlık ve tek seferde yapılacak ölçümleri yeterli görülmektedir. Bir başka sebep olarak kültür verilerini edinmek için anket yöntemine başvurulmasının zaman tasarrufu sağlaması gösterilebilir. Çünkü tek bir zamana ait kesitsel (*cross-sectional*) veriler ile kurum kültürü ölçülebilir. Kültürün ölçümü katılımcıların algılarının ön planda olduğu ve algıların kültür verilerine dönüştüğü bir ölçümü gerektirmektedir. Fakat algılar çeşitli nedenlerle değişebilir.

Bu durum göz önünde tutularak kültür verilerinin sürekli ve periyodik aralıklarla elde edileceği boylamsal (*longitudinal*) çalışmaların yapılması ve nitel gözlemler / mülâkatlar ile desteklenmesi önerilebilir. Bu şekilde kültür verilerinin tutarlılığı sağlanabilir ve nedensel öncüllük tartışmaları objektif biçimde sonlandırılabilir.

K/P araştırmalarının nedensel öncüllüğüne ve etkinin yönüne dair araştırmalar bu çalışma ile kısmen ilgilidir. Öyle ki Sackmann (2011) yayınlanmış 55 K/P araştırmasının sadece 6 tanesinin boylamsal çalışmalarla gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Daha önemlisi boylamsal çalışmalardaki sonuçların hiçbirini kültürden performansa, performanstan kültüre doğru bir nedensellik içermemiş veya karşılıklı bir nedensellik göstermemiştir. K/P araştırmalarında halen en güncel çalışma durumunda olan Boyce vd. (2015)'nin çalışması 6 yıllık boylamsal çalışmasıyla düzenli aralıklarla kültürü sayısal olarak ölçmüş ve sonuç olarak kültürün performanstan önce geldiği yönünde bulgular üretmiştir. Bu çalışmada veri toplamının uzun sürmesi ve uzun süreli ölçümlerin yüksek maliyetler içermesi gibi faktörler sebebiyle boylamsal ölçümler tercih edilmemiş fakat kültürün finansal performansın öncülü olduğu kabul edilmiştir. Dolayısıyla gerçekleşen finansal performans üzerindeki belirleyicilerden birinin kurum kültürü olabileceği varsayılmıştır.

Seçilen kurum kültürü özelliklerinin uzun bir zaman diliminde periyodik ölçümünün yapılması ve farklı kültürel özelliklerin istikrarlı şekilde benzer türde performans ölçütleri ile tutarlı etkisine ulaşılması durumunda, bu etkiden emin olmak adına araştırmaya nitel yöntemlerle devam edilmesi ayrı bir seçenektir.

Kurum kültürü verilerinin zaman bağlamında finansal performans etkisinin değerlendirilmesinde bir başka sorunsal daha belirlemektedir. Bu sorunsal kurum kültürünün hangi tür finansal ölçütler ile eşleştirilmesi gerektiği ile ilgilidir. Bir çok araştırmacı K/P araştırmalarında finansal tablolara sonradan etkisi olacak performans süreçlerinin tahmininde öznel performans ölçütlerini kullanmıştır. Örneğin kültür ile etkileşimli olarak müşteri memnuniyetinin yüksek seviyede olmasıyla satışların artarak satışların kârlılığı ve varlık kârlılığı üzerinde pozitif bir etki yaratması beklenmektedir. Aynı şekilde ürün ve hizmet kalitesindeki artışın yenilikçi süreçler ve ar-ge, yenilik vasıtasıyla işletme değeri ya da finansal performans üzerinde olumlu etkiler yaratması beklenmektedir. Fakat öznel performans ölçütlerinin

algılara dayalı olduğu ve algılarla değer bulduğu düşünüldüğünde öznel ölçütlerin nesnel ölçütlere göre işletme faaliyetleri üzerinde öncül etkisi ortaya çıkar. Ayrıca kurum kültürünün işletme için yumuşak bir değer kabul edilmesi işletme performansının ölçümünde aynı türdeşlikte öznel (*soft*) ölçütlerin kullanılması yönünde bir görüşün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Fakat finans biliminde öznel ölçütler kabul görmemekte, gerçekleşen işletme performansının somut sonuçları için nesnel (*hard*) finansal ölçütler tercih edilmekte, bu sebeple bilanço ve gelir tablosu kalemlerine başvurulmaktadır. Son yıllarda cari işletme değerine dayalı finansal performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmaya başlamasıyla finansal performans araştırmacılarını bu ölçütleri dikkate almaya zorlayacağı tahmin edilmektedir.

K/P araştırmalarının doğasına yönelik bir başka sorunsal; kurum kültürünün yöneticilerin ve çalışanların algılarında değer kazanması nedeniyle kültür ile karıştırılan örgüt iklimi kavramının farkının ortaya konulmasını zorunlu kılmasıdır. Yoğun iş süreçlerinde anket gibi veri toplama yöntemlerine ayrılan kısa zaman, katılımcılar için yanıtlanan soruların öneminin anlık örgütsel hava, yani iklim ile gözden kaçırılmasına neden olabilir. Kısaca ifade etmek gerekirse kurum kültürü ve iklimin en büyük farkı işletme içindeki havanın uzun süreli ya da kısa süreli olmasıyla açıklanabilir. Kurum kültürü daha köklü, derin, karmaşık, uzun süreli iken ve kolay değişmezken, örgüt iklimi kısa sürelidir, öznel ve kolay değişebilir. Bunun dışında yönetimin kültüre etkisi sınırlıdır. Çünkü kültür temel değerler, inançlar ve varsayımlardan güç alır. Örgüt iklimi ise yönetimin kontrolündeki iç faktörlere büyük oranda bağlıdır. Kültürün değişimi iklimin de değişimini gerektirir. Fakat iklimin değişmesi için kültürün değişmesi gerekmez. Bu suretle anket yardımıyla elde edilecek veri toplama aşamasında kurum kültürünün örgüt ikliminden hangi yönlerde ayrıldığına dair katılımcılara bilgi verilebilir.

K/P araştırmalarında önem arz eden ve bu çalışma için de geçerli olabilecek bir başka sorunsal anket çalışmalarına dair yapısal bir durumu işaret etmektedir. Anket ile veri toplama esnasında algıya dayalı değerlendirmelerin ağır basması sosyal beğenilirlik (*social desirability*) etkisinin yapısal bir risk oluşturmasını beraberinde getirmektedir. Bu durum onama ve takdir görme gibi psikolojik eğilimlerin katılımcıların yanıtlarını etkileyebileceğini göstermektedir. Örneğin

katılımcı çalıştığı işyerine yüklediği olumlu anlamlar nedeniyle işyerinin olumsuz görünmesini sağlayacak değerlendirmelerden kaçınabilir. Boylamsal araştırmaların sık tekrar edilmesiyle bu yapısal risk azaltılabilir ve kültür tutarlı biçimde ölçülebilir.

Kurum kültürünün büyüme, müşteri memnuniyeti, ürün-hizmet kalitesi gibi algıya dayalı öznel ölçütlere anlamlı etki yapması muhtemeldir. Çünkü kültürün algılar üzerinden ölçülmesi ve işletme performansına dair öznel ölçütlerin aynı şekilde algılarla ölçülmesi bu iki olgu arasında bir türdeşlik ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden bir çok K/P çalışmasının nesnel finansal ölçütler yerine finansal performans aşamalarından örgütsel etkililik (*organizational effectiveness*) kullanılarak gerçekleştirilmesi bu türdeşlik çerçevesinde yorumlanabilir. Fakat işletme yönetimince ya da finans birimince verilen çalışma sermayesi, kâr dağıtım kararları, sermaye yapısı, yatırım ve finansman kararları gibi temel finansal kararlar malî tablolar üzerinde daha çok etki göstermesiyle kurum kültürünün olası performans etkisi gölgede kalabilir. Bu sebeple kültürün işletme performansına etkisi konusunda çalışanların-yöneticilerin algısı ile oluşan öznel ölçütler ya da muhasebe tablolarından seçilen nesnel finansal ölçütler ile ele alınmasının K/P araştırmalarına dair bir “*karanlık bölge*”nin ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir.

Bu sorunsal ile bağlantılı olarak kurum kültürü işletmeler için gizli bir güç, organizasyonu hareket ettiren bir değerler ve inançlar sistemi olmasına rağmen kurum kültürünün işletme mali tablolarında izlendiği ve değerlendirildiği bir hesap grubu yoktur. İşletme bilançosunda fiziksel varlığı bulunmadığı halde işletmeye ticarî fayda ve ayrıcalık sağlayan haklar, imtiyazlar, ayrıcalıklar gibi işletme tarafından yaratılmış değerler maddi olmayan duran varlıklar hesap grubunda izlenmektedir. Bu varlıklar bedel karşılığı işletmeye katılmış olabilir ya da işletme içerisinde yaratılmış süreçleri, değerleri kapsayabilir. Kurum kültürü bu anlamda değer yaratmak amacıyla kullanılan bilgi, enformasyon, deneyim gibi unsurları içeren bir varlıktır ve entelektüel sermaye bileşenlerinden yapısal sermaye ile anılmaktadır. İşletme içerisinde gelişen kurum kültürü değer yaratma ve yeniliği destekleyici türde olduğunda çalışan bağlılığı, örgütsel motivasyon, çalışma azmi, adanmışlık gibi ortak değerlerin gelişimine yardım ederek işletme değerine katkı sağlayabilir. Değer katan süreçlerin yeşermesine ve gelişmesine katkı sağlayan performans dostu bir kurum kültürünün yarattığı faydaların finansal tablolara ne

ölçüde yansıtacağı merak konusudur. Bu bakımdan K/P çalışmalarında değer temelli finansal performans yöntemlerinin kullanılması bir açıdan faydalı olabilir.

Son olarak kurum kültürünün finansal performans ile etkileşimini sadece işletme başarısı yönünde ele almak önemli bir konunun gözden kaçmasını beraberinde getirebilir. Son yıllarda yine Japonya orjinli ortaya çıkan bir kavram kurum kültürü ve işletme performansı ile bağlantılı olarak bir başka örgütsel davranış ve işletme performansı araştırma alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Finansal suistimal (*financial fraud*) olarak literatüre giren kavram; varlık ve kaynakların amaç dışı kullanımı, çıkar sağlanması ya da varlık ve kaynakları kullananları yanıltmak amacıyla girilen faaliyetleri ifade etmektedir. Kavramın K/P çalışmalarını ilgilendiren yönü; başarı ya da kârlılık baskısıyla yönetilen işletmelerde performans baskısının kurum kültürünü olumsuz etkileyerek finansal suistimale sebep olabileceğidir. Mevcut Japon kültüründe işletme hedeflerinin bireysel hedeflerden önce gelmesi ve işletme değerlerinin öncelenmesi, sorgulama yerine şartlara ve değerlere saygı ve uyum gösterme yönündeki tutumlar, işletme değerlerinin ve hedeflerinin zarar görmesinden suistimale göz yumulması ve kapatılması yönünde bir tutuma yol açabilir. Bu durum Olympus Skandalı ile gelişen ve kurum kültürünü ilgilendiren yeni bir olgudur. Bu yönüyle kurumsal yönetim, bağımsız denetim ve vekalet sorunları en az kurum kültürü ile işletme performansı araştırmaları kadar önem kazanmaktadır. Bu alanda yapılacak araştırmalar K/P araştırmalarında kültürün performansı etkilediği yönündeki genel kanının aksine, performans baskısıyla şekillenen bir kurum kültürünün ekonomik sonuçları üzerine bir araştırma yönünün geliştirilmesini beraberinde getirebilir.

Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında; işletme finansal performansını açıklamak üzere kullanılan kurum kültürünün katılım, tutarlılık, uyum özellikleri işletme finansal performansı ölçütü olan öz sermaye kârlılığı üzerinde herhangi bir anlamlı etki göstermezken, misyon özelliği %10 düzeyinde *sınırlı* düzeyde bir istatistikî anlamlılık göstermiştir. Bu 4 kültür değişkeninin birleşmesiyle oluşturulan ve genel anlamda kurum kültürü skorunu yansıtan KÜLTÜR değişkeni de ROE'yi açıklamada herhangi bir istatistiksel anlamlılığa sahip değildir. Ayrıca kurum kültürü ile ortak etkisi olabileceği düşünülen YAŞ değişkeninin kurum kültürüne ait değişkenlerle çarpımı suretiyle elde edilen etkileşim terimleri regresyon

modellerinde test edilmiş fakat sonuç itibarıyla herhangi bir istatistiksel anlamlılık göstermemiştir.

Çalışmada kültür değişkenlerinin analizlerde kullanılması diğer kültürel değişkenlerin etkisini sınırlamak amacıyla kontrol altında tutulmasıyla yapılmıştır. Örneğin katılım boyutunun test edildiği denklemde diğer üç kültür değişkeni regresyon dışında bırakılmıştır.

Kültürel boyutlara ilişkin değişkenlere denklemlerde tekil olarak yer verilmesi yanında içsel bütünleşmeyi oluşturan katılım ve tutarlılık değişkenleri, dışsal adaptasyonu oluşturan uyum ve misyon değişkenleri, ayrıca değişim ve esneklik sağlayan uyum ve katılım boyutları, tutarlılık ve yönlenme sağlayan misyon ve tutarlılık boyutları temel regresyon modeli ile analizlere dahil edilmiştir. Fakat tahmin sonuçlarının istatistikî anlamlılığa sahip olmaması nedeniyle bulgularda yer verilmemiştir.

Bağımlı değişken ROE'deki değişimi açıklamak üzere denklemde yer alan ROA ve BOOZS ile bağımlı değişken arasında pozitif yönde istatistikî bir anlamlılık varken, BÜYÜKLÜK ve BÜYÜKLÜK² değişkenleri ile test edilen işletme büyüklüğünün finansal performansa sınırsız süreli pozitif etkide bulunamayacağı varsayımı doğrulanmıştır.

Araştırma sonuçları özetlenecek olursa; kimya sektöründeki işletmeler için kurum kültürünün katılım, tutarlılık, uyum ve bu özelliklerin bir toplamı olarak genel kurum kültürü olgusunun işletmelerin finansal performansı üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir. Kullanılan kültürel değişkenler içerisinde sadece misyon özelliğinin finansal performans üzerinde sınırlı bir etkisi vardır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde Denison Modelinde yer alan kültürel boyutlardan sadece misyon özelliğinin finansal performans üzerinde sınırlı bir etkisi söz konusudur. Bu bulgu ile stratejik hedeflerini net olarak belirleyen, çalışanların işletme amaçlarını benimsediği ve etrafında birleştiği, vizyon ve misyonlarını uzun vadeli hedefleri ile başarıyla uyumlaştıran işletmelerin finansal başarı sağlayacağı görülmektedir. Katılım, tutarlılık ve uyum özelliklerinin finansal performans ile istatistiksel bir anlamlılığı yoktur. Bu bakımdan çalışmanın bulguları; çalışanların güçlendirildiği, sorumlulukların işletme tabanına yayıldığı, takım çalışmasının ve çalışanların sürekli gelişip yetenek kazanmasını, temel değerlerin örgüt içinde

benimsendiği, çatışmaları anlayış ve uzlaşma ile çözmeye odaklanmış, değişime kolay adapte olan, müşteri isteklerini yerine getirmek üzere çabuk ve esnek davranabilen, örgütsel hatalarından ders çıkarmayı öğrenerek tecrübe edinmiş kültürlere sahip işletmelerin finansal başarı sağlayabilecekleri yönündeki varsayımları tartışmalı hale getirmektedir.

Kurum kültürünün işletmelerin finansal performansa etkisinin incelendiği bu çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtların başında örnekleme oluşturan işletmelerin sayısal azlığı gelmektedir. Bu çalışmada yer verilen örneklem regresyon modelleri ve ampirik çalışmalar için yeterli olmasına rağmen işletme sayısının artırılmasıyla yapılacak çalışmalar K/P araştırmalarının doğasına dair yukarıda bahsedilen hususların da gözetilmesiyle daha tutarlı ve güvenilir sonuçlar üretebilecektir. Bununla beraber bu çalışma kimya işletmelerinin 5 yıllık finansal verileri kullanılarak yapılmıştır. 5 yıl nispeten orta vadeli bir zaman zarfıdır ve bu süre içerisinde malî tablolar üzerinde diğer bir takım faktörler etki yaratmış olabilir. Örneğin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler grubu için bir çok yapısal ekonomik faktörün işletme performansı üzerinde etki göstermesi olasıdır. Daha uzun süreye yayılarak toplanacak kurum kültürü ve finansal performans verileri ile kültürün uzun vadede finansal performansa etkisi daha açık ve istikrarlı şekilde ortaya koyulabilecektir.

Çalışmanın bulguları Türkiye’de yapılan az sayıdaki K/P araştırması ile değerlendirildiğinde genel anlamda bazı benzerlik ve farklılıkları işaret etmesine rağmen, anket verileri haricinde işletme içi süreçlere dair bilgi edinilememesi ya da destekleyici gözlemlerin olmaması bulguların değerlendirilmesini sınırlamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın örneklemini oluşturan işletmelerde kurum kültürü kavramı ve önemine dair kurumsal bilinç olup olmadığı yönünde gözlemsel bir değerlendirme yapılamamaktadır. Bu suretle Türkiye’de başta bu çalışmanın gerçekleştirildiği kimya sektörü olmak üzere diğer imalat sektörü işletmeleri düşünülerek, özellikle Denison Consulting gibi ABD’de örnekleri bulunan kurum kültürü danışmanlığı ve ölçümü yapan, kurum kültürü verileri tedarik eden kurumsal şirketlerin teşvik edildiği bir eko-sistem yaratılması önerilmektedir. Böylelikle objektif ve sistemli kurum kültürü ölçümlerinin ve kültürel danışmanlıkların yapılması bu süreçlere vakit ve bütçe ayıramayan işletmelerin kurum kültürü fenomeninden haberdar olmasını ve

önemsemelerini sağlayabileceği gibi sürekli ölçümlerle kültür fenomeninin etkilerinin açığa çıkarılması sağlanabilir.

Bu çalışma Türkiye’de lisansüstü düzeyde K/P alanında yapılan ilk tez çalışmasıdır ve hem araştırmacılar hem uygulayıcılar için bir takım pratik bilgiler içermektedir. Diğer yönden çalışmada elde edilen bulgular; araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından farklı anlamlar taşıyabileceğinden özenle yorumlanmalı, sonuçların seçilen ölçütler dahilinde kullanılan yöntem, örneklem ve dönemler itibarıyla geçerli olduğu hatırdta tutulmalıdır.

Çalışma araştırmacılar için sosyal bilimlerde sorunlu fakat ilgi uyandıracak ölçüde dinamik bir alanı ülkemiz araştırmacılarımızın dikkatine sunarken, Türkiye örneklemindeki bulguların uluslararası literatüre zenginlik katması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar için son söz olarak K/P çalışmalarında seçilen yöntem, kullanılan ölçütler, ölçüm zamanları ve süreleri gibi önemli aşamalar araştırmanın seyrini ve sonuçlarını büyük oranda etkileyebileceğinden gelecek çalışmalarda bu çalışmanın ürettiği bulguların ve önerilerin değer yaratacağı düşünülmektedir. Aksi takdirde ilgi çekici olan ama öte yandan girift süreçler içeren kurum kültürünün aynı ölçüde karmaşıklık içeren finansal performans ile etkileşiminin ele alındığı çalışmalar halihazırda yapılanların tekrarı olmaktan öteye geçemeyecektir.

Çalışma sonuçları gözetilerek araştırmacılar için yapılabilecek bir diğer öneri; üstte bahsedilen karanlık bölgeyi ortaya çıkarmak üzere yapılacak K/P araştırmalarının başta yatırım, finansman ve kâr dağıtımını olmak üzere yöneticilerin finansal kararları üzerindeki aracılık etkisinin belirlenmesi üzerinedir. Bu amaçla ileride yapılacak araştırmalar ayrıca yöneticiler ve firmalar bazında karşılaştırmalı biçimde yapılabilir, farklı kültür tiplerinin farklı finansal kararların verilmesindeki etkisi ve nihayetinde işletme finansal performansı üzerindeki etkisi ortaya koyulabilir. Bir bakıma kurum kültürü tiplerinin değişiklik göstermesinin işletme yöneticilerinin finansal kararlarını farklı düzeylerde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Çalışma sonuçları ayrıca finansal performans çalışmalarında sadece gerçekleşen faaliyet sonuçlarına odaklanılmasının işletmelerin sahip olduğu beşeri ve sosyal süreçlerin performans değerlendirme bağlamında tatminkâr sonuçlar üretmesini şüpheli hale getirdiği yönünde yorumlanabilir. Bu beşeri ve sosyal süreçlerin

muhasebe temelli performans yaklaşımlarında tam değeriyle yer almasıyla daha tutarlı ve gerçekçi finansal performans çalışmaları yapılabilir.

Uygulamacılar için çalışmadan çıkarılacak bulgular ve sonuçlar açıktır. İşletme yöneticilerince paylaşılan kültür yaratma ve sürdürme çabaları doğrultusunda Türkiye’de bilinen anlamıyla kurum kültürü ile sadece kurum yemekleri, kültürel, sanatsal, sportif etkinlikler düzeyinde gerçekleştirilen sosyal aktivitelerin değil; işletme düzeyinde temel değerlerin, inançların, varsayımların, takım çalışması, öğrenme, gelişim, iletişim, uzlaşma, sorun çözme gibi performans odaklı bir işletme kültürü bilincinin oluşturularak faaliyetlerde gözetilmesi hedeflenmelidir. Kurum kültürünün derinlerde yer alan dinamikleri ve bileşenlerine dair örgütün tüm düzeylerinde kurumsal bilincin olmaması bir eksikliklerdir. Kurum kültürüne dair bilincin gelişmesiyle kurum kültürü tespitlerinin yapılması organizasyonel rutinlerden biri haline gelerek başarılı işletme performansını engelleyen ya da zarar veren kültür türlerinin değiştirilmesini sağlayabilir ya da bu kültürlerin performans odaklı iyileştirilmesini beraberinde getirebilir.

KAYNAKÇA

- Abbas, A., Bashir, Z., Manzoor, S. & Akram, M. N. (2013). Determinants of Firm's Financial Performance: An Empirical Study on Textile Sector of Pakistan. *Business And Economic Research*, 3 (2), 76.
- Abeysekera, I., & Guthrie, J. (2004). Human Capital Reporting in a Developing Nation. *The British Accounting Review*, 36 (3), 251-268.
- Aboody, D., Barth, M. E. & Kasznik, R. (1999). Revaluations of Fixed Assets and Future Firm Performance: Evidence From the UK. *Journal of Accounting and Economics*, 26 (1), 149-178.
- Acar, D. ve Dalğar, H. (2005). Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Yıl, 4, 23-40.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Acheampong, J.Y. & Wetzstein, M.E. (2001). A Comparative Analysis of Value-Added and Traditional Measure of Performance: *An Efficiency Score Approach*. *University of Georgia, Working Paper Series*.
- Açık, S. (2006). Enflasyonun Finansal Tablolar Üzerindeki Etkilerini Giderici Bir Tedbir Olarak Enflasyon Muhasebesi ve Türkiye'deki Yasal Düzenlemeler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (2), 345-360.
- Ajiferuke, M. & Boddewyn, J. (1970). Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies. *Academy of Management Journal*, 13 (2), 153-163.
- Afza, T. & Nazir, M.S. (2007). Working Capital Management Policies of Firms: Empirical Evidence from Pakistan. *In the Proceedings of 9th South Asian Management Forum (SAMF)*, 24–25 February, North South University, Dhaka, Bangladesh.
- Ai, C., & Norton, E. C. (2003). Interaction Terms in Logit and Probit Models. *Economics Letters*, 80 (1), 123-129.

- Ak, M. (2017). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkililik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 1 (3), 27-42.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473.
- Akalu, M. M. (2001). Re-Examining Project Appraisal and Control: Developing a Focus on Wealth Creation. *International Journal of Project Management*, 19 (7), 375-383.
- Akbas, H. E. ve Karaduman, H. A. (2012). The Effect of Firm Size on Profitability: An Empirical Investigation on Turkish Manufacturing Companies. *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences*, 55, 21-27.
- Akbulut, R. (2011). İMKB'de İmalat Sektöründeki İşletmelerde İşletme Sermayesi Yönetiminin Kârlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 40 (2), 195-206.
- Akdeniz, H.A. ve Durmaz, F. (2013). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Dergisi*, 13 (2).
- Akdoğan, N. ve Tenker, N. (2001). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgöz, B.E. (2013). *Denison'un Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Akgüç, Ö. (2002). *Mali Tablolar Analizi*, İstanbul: Arayış Basım Yayıncılık.
- Akgül, B.A. (2004). İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri. *Muhasebe-Finansman Dergisi*, 24, 73-82.
- Aksoy, A. & Yalçiner, K. (2008). *İşletme Sermayesi Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, B. ve Bulut, C. (2008). Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 12, 69-79.

- Akyüz, Y. (1980). *Sermaye Bölüşümü ve Büyüme*, 2. Baskı, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 453. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Alagöz, A. ve Özpeynirci, R. (2015). Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 167-184.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Aluko, M. A. O. (2003). The Impact of Culture on Organizational Performance in Selected Textile Firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12 (2), 164-179.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*, New York: Walter De Gruyter.
- Ambler, S. (2007). The Costs of Inflation in New Keynesian Models. *Bank of Canada Review*, 2007-2008 (Winter), 5-14.
- Ameels, A., Bruggeman, W. & Scheipers, G. (2002). Value-Based Management Control Processes to Create Value Through Integration: A Literature Review (No. 2002-17). *Vlerick Leuven Gent Management School*.
- Appuhami, B.A.R. (2008). The Impact of Firms Capital Expenditure on Working Capital Management: An Empirical Study Across Industries in Thailand. *International Management Review*, 4 (1), 8-21.
- Arat, M.E. (2005). *Finansal Analiz Aracı Olarak Oranlar, İlkeler ve Yorumlar*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:531/764.
- Archarungroj, P. & Hoshino, Y. (1998). The Impact of Firm Size on Export Performance and Attitudes. *Japanese Journal of Administrative Science*, 12 (2), 79-88.
- Arslanoğlu, İ. (2000). Kültür ve Medeniyet Kavramları. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi*, (15), 243-255.

- Aslanoğlu, S. ve Zor, İ. (2006). Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (29), 152-165.
- Aşıkoğlu, R., Kaderli, Y., Demir, S. ve Çelikkol, H. (2011). *Yatırım Projelerinin Hazırlanması, Değerlendirilmesi ve Realize Edilmesi*. 2. Baskı. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Ata, H. A. ve Ağ, Y. (2010). Firma Karakteristiğinin Sermaye Yapısı Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Ekonometri ve İstatistik E-Dergisi*, (11), 45-60.
- Ataman, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Athanasoglou, P., Delis, M. & Staikouras, C. (2006). Determinants of Bank Profitability in the South Eastern European Region. *Bank of Greece Working Paper*. Vol. 6, p. 47.
- Atkinson, A.A., Balakrishnan, R., Booth, P. & Cote, J.M. (1997). New Directions in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 9 (79).
- Aydeniz, E. Ş. (2009). Makroekonomik Göstergelerin Firmaların Finansal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: İ.M.K.B.'na Kote Gıda ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2).
- Aydın, E.M. (2003). *Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, Y. (2015). Keynes'in Parasal Faiz Teorisi. *Trakya University Journal of Social Science*, 17 (1), 207-224.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53.
- Aygün, M. (2012). Firma Performansı Üzerinde Çalışma Sermayesinin Etkisi: Türk İmalat Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 215.
- Aygün, M., İç, S. ve Sayın, C. (2010). Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki

- İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 10 (1), 77-92.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Baltagi, B. (2008). *Econometric Analysis of Panel Data*. (4. Baskı). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Banchuenvijit, W. (2012). Determinants of Firm Performance of Vietnam Listed Companies. *Academic And Business Research Institute*. 1-7.
- Banton, M. (2002). *Corporate Culture and Financial Performance: A Study of Corporate Culture and Its Relationship to the Financial Performance of an Organization*. H.Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova South Eastern University (Doctoral Dissertation).
- Barbee, Jr W. C., Mukherji, S. & Raines, G. A. (1996). Do Sales–Price and Debt–Equity Explain Stock Returns Better Than Book–Market and Firm Size? *Financial Analysts Journal*, 52 (2), 56-60.
- Barutcugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baumgartner, R. & Zielowski, C. (2007). Analyzing Zero Strategies Regarding Impact on Organizational Culture and Contribution to Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 15 (13-14), 1321-1327.
- Bayrakdaroğlu, A. ve Ege, İ. (2007). Performans Ölçümünde Alternatif Bir Yöntem: Yatırımın Nakit Akım Karlılığı (CFROI) ve Halka Açık Turizm Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale Üniversitesi. BF*, 31.
- Bayrakdaroğlu, A. (2009). *Hissedar Değeri İle Geleneksel ve Çağdaş Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Bayrakdaroğlu, A. ve Ünlü, U. (2009). Performans Değerlemede EVA ve MVA Ölçütleri: Bu Ölçütler Açısından İMKB ve NYSE'nin Karşılaştırmalı

- Analizi. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 14 (1).
- Bedeian, A. G. & Mossholder, K. W. (1994). Simple Question, Not So Simple Answer: Interpreting Interaction Terms in Moderated Multiple Regression. *Journal of Management*, 20 (1), 159-165.
- Bennedsen, M., Kongsted, H. C. & Nielsen, K. M. (2008). The Causal Effect of Board Size in the Performance of Small and Medium-Sized Firms. *Journal of Banking & Finance*, 32 (6), 1098-1109.
- Berber, M. ve Artan, S. (2004). Enflasyon ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye Örneği. *Discussion Paper (No. 2004/21)*. Turkish Economic Association.
- Berberoğlu G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (1-2).
- Berberoğlu, G. & Kalender, İ. (2005). Öğrenci Başarısının Yıllara, Okul Türlerine, Bölgelere Göre İncelenmesi: ÖSS Ve Pisa Analizi. *Journal Of Educational Sciences & Practices*, 4 (7).
- Bertoneche, M. & Knight, R. (2001). *Financial Performance*. England: Butterworth-Heinemann.
- Bhandari, L. C. (1988). Debt/Equity Ratio and Expected Common Stock Returns: Empirical Evidence. *The Journal of Finance*, 43(2), 507-528.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24 (1), 169-196.
- Bhargava, A., Franzini, L. & Narendranathan, W. (1982). Serial Correlation and the Fixed Effects Model. *The Review of Economic Studies*, 49(4), 533-549.
- Bilgen, B. (2001). *Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi*. II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri, İ.T.Ü., İstanbul.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 93-98.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal Of International Business Studies*, 23 (4), 605-635.

- Booth, S. A., & Hamer, K. (2009). Corporate Culture and Financial Performance: An Empirical Test of a UK Retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(8), 711-727.
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which Comes First, Organizational Culture or Performance? A Longitudinal Study of Causal Priority With Automobile Dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (3), 339-359.
- Boylu, Y. ve Sökmen A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17).
- Brealey, R.A. & Myers, S.C. (2003). *Principles of Corporate Finance*, 7th Edition, New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Brealey, R.A., Myers, S.C. & Allen, F. (2006). *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill-Irwin.
- Brigham, E.F. & Houston, J.F. (2014). *Fundamentals of Financial Management*. 7. Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Nevzat Aypek. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Bruyere, U. L. (2013). *Examining The Link Between Organizational Culture and Performance in a High-Hazard Environment: A Case Study*. Faculty of the University of Pennsylvania (Doctoral Dissertation).
- Burucu, H. ve Öndeş, T. (2015). Finansal Hiyerarşi ve Dengeleme Teorisinin Geçerliliğinin Türk İmalat Sanayi Firmalarında Test Edilmesi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 4 (3), 61-76.
- Büker, S., Aşıkoğlu, R. ve Sevil, G. (2018). *Finansal Yönetim* (9.Baskı). Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Büyükkılıç, D. (2004). *Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi, Yayın No: 680.
- Büyükalvarcı, A. ve Abdioğlu, H. (2010). Kriz Öncesi ve Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Çalışma Sermayesi Gereksiniminin Belirleyicileri: İMKB İmalat Sanayi Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2).
- Byars, L.L. & Rue, L.W. (1994). *Human Resource Management* (4th Edition). Illinois: Richard D. Irwin. Inc.

- Calof, J. L. (1994). The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited. *Journal Of International Business Studies*, 25 (2), 367-387.
- Calori, R. & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. *Organization studies*, 12(1), 049-74.
- Cameron, K. M. & Freeman, S.J. (1991). "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-59.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1992). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Canbaş, S. ve Vural, G. (2010). *Finansal Yönetim-Açıklamalı Örnekler ve Problemler*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Cenger, H. (2006). *Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi-Çimento Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2010). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Chaganti, R., & Damanpour, F. (1991). Institutional Ownership, Capital Structure, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 12 (7), 479-491.
- Chambers, N. (2005). *Firma Değerlemesi*. İstanbul: Avcıo1 Basım Yayın.
- Chandrapala, P. & Knápková, A. (2013). Firm-Specific Factors and Financial Performance of Firms in the Czech Republic. *Acta Universitatis*

- Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61 (7), 2183-2190.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. & Doerr, B. (2014). Parsing Organizational Culture: How the Norm For Adaptability Influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-Technology Firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (6), 785-808.
- Chen, L. (2012). The Effect of Ownership Structure on Firm Performance Evidence From Non-Financial Listed Companies in Scandinavia. *Finance & International Business*, 4 (11), 112-129.
- Cheng, S. (2008). Board Size and the Variability of Corporate Performance. *Journal of Financial Economics*, 87 (1), 157-176.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. & Lam, A. L. (2012). An Investigation of the Relationship Between Organizational Culture and the Performance of Construction Organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13 (4), 688-704.
- Chhibber, P. K. & Majumdar, S. K. (1999). Foreign Ownership and Profitability: Property Rights, Control and the Performance of Firms in Indian Industry. *The Journal Of Law And Economics*, 42 (1), 209-238.
- Choi, J. J., Park, S. W. & Yoo, S. S. (2007). The Value of Outside Directors: Evidence From Corporate Governance Reform in Korea. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42 (4), 941-962.
- Chow, C. W., Haddad, K. M. & Wu, A. (2003). Corporate Culture and Its Relation to Performance: A Comparative Study of Taiwanese and US Manufacturing Firms. *Managerial Finance*, 29 (12), 65-76.
- Chowdhury, A. (2002). Does Inflation Affect Economic Growth? The Relevance of the Debate for Indonesia. *Journal of Asia Pacific Economy*, 7 (1), 20-34.
- Christensen, E. W., & Gordon, G. G. (1999). An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth. *Organization studies*, 20 (3), 397-422.
- Chung, S. & Haddad, K. (2001). Corporate Culture and Performance: A study of Firms in Bahrain. *Asian Review of Accounting*, 9 (1), 87-103.
- Cinca, C.S., Molinero, C.M. & Larraz, J.L.G. (2005). Country and Size Effects in Financial Ratios: A European Perspective. *Global Finance Journal*, 16,26-47.

- Coad, A., Segarra, A. & Teruel, M. (2013). Like Milk or Wine: Does Firm Performance Improve With Age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 173–189.
- Coad, A., Segarra, A. & Teruel, M. (2016). Innovation And Firm Growth: Does Firm Age Play A Role? *Research Policy*, 45 (2), 387-400.
- Cooper, E.A. (2000). *Corporate Culture and Peformance: Relating Conceptes and Outcomes*. Graduate College, Iowa State University (Doctoral Dissertation).
- Costea, V. (2012). Determinants of Corporate Financial Performance. *Revista Ase Dafi*, (6).
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Crépon, B., Duguet, E. & Mairessec, J. (1998). Research, Innovation and Productivity: An Econometric Analysis at the Firm Level. *Economics of Innovation And New Technology*, 7 (2), 115-158.
- Cudia, C.P. & Manaligod, G.T. (2011). EPS as a Measure of Intercompany Performance: Philippine Evidence. *Journal of International Business Research*, 10 (1), 79.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G (1997). *Organization Change and Development*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Çakıcı, C. (2008). *Ekonomik Katma Değer (EVA) Yaklaşımı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çakır, H. M. ve Küçük Kaplan, İ. (2012). İşletme Sermayesi Unsurlarının Firma Değeri ve Karlılığı Üzerindeki Etkisinin İMKB’de İşlem Gören Üretim Firmalarında 2000-2009 Dönemi İçin Analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1, 69-86.
- Çakır, H. M. (2013). Nakit Döngüsünün Firma Kârlılığına Etkisinin Sektörel Analizi. *Journal of Yaşar University*, 8 (30), 4948-4965.
- Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans Değerlemesi Gerekli Midir? *UNAK*, 6, 406-418.
- Çataloluk, C. (2008). Vergi Karşısında Mükelleflerin Tutum ve Davranışları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 213-228.

- Çavuşgil, S. T. & Naor, J. (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*, 15 (3), 221-235.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çetinkaya, A.T. ve Türk, E. (2014). Tasarruf ve Yatırımların Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye Örneği (1975-2012). *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 24 (2), 45-60.
- Çevik, K. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Çonkar, K., Elitaş, C. ve Atar, G. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61 (1), 81-115.
- Daft, R.L. (2004). *The Leadership Experience*, New York: Thomson South-Western.
- Daft, R.L. (1991). *Management*, 2nd Edition, New York: The Dryden Press.
- Danışman, A. ve Erkocaoğlu, E. (2008). Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 197-212.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (Ekim).
- Davidson, G., Coetzee, M. & Visser, D. (2007). Organisational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (1), 38-48.
- Davidson, G. M. (2003). *The Relationship Between Organisational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank*. University of South Africa (Master of Commerce Dissertation).

- Davis, K. C. (1984). *Two-Bit Culture: The Paperbacking of America*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt (HMH).
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass. Boston: Addison-Wesley.
- Deal, T. E. & Kennedy, A.A. (1984). *Corporate Cultures*.
- Deesomsak, R., Paudyal, K. & Pescetto, G. (2004). The Determinants of Capital Structure: Evidence From the Asia Pacific Region. *Journal Of Multinational Financial Management*, 14 (4), 387-405.
- De Kok, J. (2002). The Impact of Firm-Provided Training on Production: Testing For Firm-Size Effects. *International Small Business Journal*, 20 (3), 271-295.
- Delen, D., Kuzey, C. & Uyar, A. (2013). Measuring Firm Performance Using Financial Ratios: A Decision Tree Approach. *Expert Systems With Applications*, 40 (10), 3970-3983.
- Deloof, M. (2003). Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? *Journal of Business, Finance and Accounting*, 30 (3-4), 573-87.
- Demireli, E., Başci, E. S. ve Karaca, S. S. (2014). İşletme Sermayesi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler: Borsa İstanbul Üzerine Bir Uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5 (1), 79-98.
- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde Olumsuz Durumları İşfa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Yıldırma Algısının Moderatör Rolü. *Istanbul University Journal of The School Of Business Administration*, 43 (1).
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1989). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. In *Academy of Management Proceedings* 1, 168-172. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13 (2), 5-22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research In Organizational Change And Development*, 5 (1), 1-21.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Denison, D. R. (2000). Organizational Culture: Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change. *The International Handbook Of Organizational Culture And Climate*, 18 (4), 347-72.
- Deshpande, R. & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 3-15.
- Diamond, M. A. (1991). Dimensions of Organizational Culture and Beyond. *Political Psychology*, 12 (3), 509-522.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Dodd, J. L. & Chen, S. (1996). EVA: A New Panacea. *Business and Economic Review*, 42 (4), 26-28.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Doğan, M. (2015). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerine Etkileri: BIST’da İşlem Gören İmalat Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Doğan, M. ve Elitaş, B. L. (2014). Çalışma Sermayesi Gereksiniminin Belirleyicileri: Borsa İstanbul Gıda Sektörü Üzerine Bir İnceleme. *World of Accounting Science*, 16 (2).
- Doğukanlı, H. ve Acaravcı, S. (2004). Türkiye’de Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörlerin İmalat Sanayiinde Sınanması. *İktisat, İşletme ve Finans*, 19 (225), 43-57.
- Doran, M., Haddad, K. & Chow, C. (2003). The Relationship Between Corporate Culture and Performance in Bahrain Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4 (3), 65-80.
- Doyle, P. (2007). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. John Wiley & Sons Ltd., Fifth Edition.

- Duncan, W. J. (1989). Organizational Culture: Getting A Fix On An Elusive Concept. *The Academic of Management Executive*, 3 (3), 229-236.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- Durmuş, A.H. ve Arat, M.E. (1997). *İşletmelerde Mali Tablolar Tahlili*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No: 521/755.
- Dursun, A. & Ayriçay, Y. (2012). Çalışma Sermayesi-Kârlılık İlişkisinin İMKB Örneğinde 1996-2005 Dönemi Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 199-214.
- Duygulu, E. ve Eroğluer, K. (2006); “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (2), 1-21.
- Dürig, A. (1945). *Die Diskussion um die Böhm-Bawerk'sche Zinstheorie*. Universität Bern.
- Ehikioya, B. I. (2009). Corporate Governance Structure and Firm Performance in Developing Economies: Evidence From Nigeria. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9 (3), 231-243.
- Ehrbar, A. (1998). *EVA: The Real Key to Create Value*. USA: John Wiley & Sons.
- Eisenberg, T., Sundgren, S. & Wells, M. T. (1998). Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms. *Journal of Financial Economics*, 48 (1), 35-54.
- Eiteman, D. K., Stonehill, A. I. & Moffett, M. H. (2016). *Multinational Business Finance*. Pearson Higher Education Press.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. & Howton, S. W. (2002). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 5-22.
- El-Sayed, E.I. (2009). The Impact of Capital-Structure Choice on Firm Performance: Empirical Evidence From Egypt. *The Journal of Risk Finance*, 10 (5), 477-487.
- Er, E. (2009). Basel-II Kriterlerini Anlama Yolunda Mali Tablolar ve Finansal Analizin Önemi – II. *Bursa Bilanço Dergisi*, 11 (113), 52-55.

- Ercan, M.K. ve Ban, Ü. (2008). *Değere Dayalı İşletme Finansı - Finansal Yönetim*, 3.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ercan, M.K., Öztürk, M.B. & Demirgüneş, K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ercan, M.K., Öztürk, M.B., Küçükkaplan, İ., Başçı, E.S. ve Demirgüneş, K. (2006). *Firma Değerlemesi: Banka Uygulaması*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Erdil, O. ve Kalkan, A. (2005). Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 103-122.
- Erdinç, S. B. (2008). Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetiminin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 223-236.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. İstanbul: Der Kitabevi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E., Alpkan, L. & Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (1), 55-70.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Ertuğrul, M. (2009). Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 19-46.
- Ertuğrul, A.N. (2012). *İç Kontrol İle Kurum Kültürünün Etkileşimi ve Anadolu Üniversitesi Birim Yöneticileri Kapsamında Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Fekete, H. & Bocskei, E. (2011). Cultural Waves in Company Performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3.

- Fernandez, P. (2002). A Definition of Shareholder Value Creation. *IESE University of Navarra Business School Research Paper* No 448.
- Ferreira, E.S., Nossa, V., Ledo, B.C.A., Teixeira, A. M. C. & Lopes, A.B. (2008). Comparison of The Residual Income Valuation, Abnormal Earnings Growth and Free Cash Flow Models: an Empirical Study of the Brazilian Capital Market. *Brazilian Business Review (English Edition)*, 5 (2).
- Fey, C. F. & Denison, D. N. (2000). Organization Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms In Russia And Sweden. *Working Papper Services in Business Administration*, (4).
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14 (6), 686-706.
- Fisher, C. J. (1997). *Corporate Culture and Perceived Business Performance: A Study of the Relationship Between the Culture of An Organization and Perceptions of Its Financial and Qualitative Performance*. (Doctoral Dissertation). California School of Professional Psychology, Los Angeles.
- Flamholtz, E. (2001). Corporate Culture and the Bottom Line. *European Management Journal*, 19 (3), 268-275.
- Flamholtz, E. & Hua, W. (2002). Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence. *European Management Journal*, 20 (1), 72-81.
- Florentina, P. & Raluca, M. (2012). Organizational Culture and Its Way of Expression Within the Organization. *Annals of Faculty of Economics*, 1 (2), 371-376.
- Frost, S. H. & Gillespie, T. W. (1998). Organizations, Culture and Teams: Links Toward Genuine Change. *New Directions For Institutional Research*, 1998 (100), 5-15.
- Garmendia, J. A. (2004). The Impact of Corporate Culture on Company Performance. *Current Sociology*, 52 (6), 1021-1038.
- Gencel, U. ve Kuru, E. (2012). Vergi Kültürü ve Vergi Politikaları Etkileşimi: Türkiye Değerlendirmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 29-60.
- Ghalayini, A.M. Noble; J.S. & Crowe, T.J. (1997). An Integrated Dynamic

- Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness. *International Journal of Production & Economics*, 48 (3), 207-225.
- Ghanavati, M. (2014). The Effect of Corporate Culture and Market Orientation on Iranian Industrial Smes' Performance. *Iranian Journal of Management Studies*, 7 (2), 399.
- Gill, S. (2003). Price-Earnings Ratio Revisited. *Finance India*, 17 (3), 937-951.
- Glaser, B. J. (2014) Organizational Culture and Financial Performance and the Moderating Effect of Organizational Age. (Doctor of Philosophy Thesis). Walden University, Minneapolis.
- Gombola, M. & Ketz, J. (1983). A Note On Cash Flow and Classification Patterns of Financial Ratios. *The Accounting Review*, 58 (1), 105-114.
- Gordon, G. G. & Di Tomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798.
- Gonzalez, J. L. & Diener, E. (2002). Cultural Dimensions, Socioeconomic Development, Climate and Emotional Hedonic Level. *Culture and Emotion*, 11 (1), 103-125.
- Gökal, V. ve Hanif, S. (2004). Relationship Between Inflation and Economic Growth. *Economics Department Working Paper, 2004/04*, Economics Department, Reserve Bank of Fiji, Suva.
- Gökbulut, R. İ. (2009). *Hissedar Değeri İle Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki ve İMKB Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gökçen, G. (2004). Ekonomik Katma Değer (EVA). *Muhasebe Finansman Dergisi*, 24, 105-109.
- Graham, F. & Minchington, C. (2000). Value-Based Management in Practice. *Management Accounting-London*, 78 (2), 46-47.
- Graham, R. C. & Frankenberger, K. D. (2000). The Contribution of Changes in Advertising Expenditures to Earnings and Market Values. *Journal of Business Research*, 50 (2), 149-155.
- Grant, L. J. (2003). *Foundation of Economic Value Added. Frank J. Fabozzi Series, Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

- Gray, C. (2004). Joining-Up or Tagging On? The Arts, Cultural Planning and the View From the Below. *Public Policy and Administration*, 19 (2), 38-49.
- Greene, W. (2010). Testing Hypotheses About Interaction Terms in Nonlinear Models. *Economics Letters*, 107 (2), 291-296.
- Grimes, A. (1991). The Effects of Inflation on Growth: Some International Evidence. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 127, 631-644.
- Gu, J., & Guan, K. (2010) The Determinants of Firm Performance: The Industry Factors or The Firm Factors?—An Empirical Research on the Listed Companies in China. Erişim Adresi: <http://pdfs.semanticscholar.org/ea1d/d5b4602e87ab5968ef7c8dc6384d625f0e39.pdf>, Erişim Tarihi: 15.08.2017.
- Gujarati, D.N. & Porter, D.C. (2012). *Temel Ekonometri*. Beşinci Basımdan Çeviri. Çevirenler: Ümit Şenesen ve Gülay Günlük Şenesen. Mc Graw-Hill. Inc. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Gujarati, D. (2016). *Örneklerle Ekonometri*. 1. Baskı. Çeviren: Nasip Bolatoğlu. Macmillan Publishing. Ankara: Tarcan Matbaası.
- Gulati, D. & Zantout, Z. (1997). Inflation, Capital Structure and Immunization of the Firm's Growth Potential. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 10 (1), 77-90.
- Gupta, P., Srivastava, A. & Sharma, D. (2010). Capital Structure and Financial Performance: Evidence From India. UK Based Journal: Accounting (12), *Gautam Buddha University, Greater Noida, India, Staff Working Paper*.
- Guthrie, J. (2001). The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (1), 27-41.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Güleç, H.B. (2011). *Mülki İdare Amirlerinin Kurum Karnesi Algıları Ve Kurum Kültürü İlişkisi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Gülşen, A. Z. ve Ülkütaş, Ö. (2012). Sermaye Yapısının Belirlenmesinde Finansman Hiyerarşisi Teorisi ve Ödünleşme Teorisi: İMKB Sanayi Endeksinde Yer

- Alan Firmalar Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (15), 49-59.
- Güney, S., Akalin, Ç. ve İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2).
- Güngör, A. (2014). Futbol Endüstrisinde Sportif Başarı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Analizi ve Türkiye Uygulaması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 16-36.
- Güriş, S. ve Çağlayan, E. (2013). *Ekonometri Temel Kavramlar*. İstanbul: Der Kitabevi.
- Güriş, S., Çağlayan, E. ve Güriş, B. (2013). *E-Views İle Temel Ekonometri*. İstanbul: Der Kitabevi.
- Gürsakal, N. (2009). *Çıkarımsal İstatistik*. 4.Basım. Yayın No: 9, Bursa: Dora Yayımcılık.
- Güvenç, B. (1974). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link? *The Journal of Marketing*, 62 (4), 30–45.
- Han, H. (2012). The Relationship Among Corporate Culture, Strategic Orientation and Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (3), 207-219.
- Handy, C. B. (1976). So You Want to Change Your Organization? Then First Identify Its Culture. *Management Education and Development*, 7 (2), 67-84.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organization*, 4th. Edition, London: Penguin.
- Haniffa, R. & Hudaib, M. (2006). Corporate Governance Structure and Performance of Malaysian Listed Companies. *Journal Of Business Finance & Accounting*, 33 (7-8), 1034-1062.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 149-164.
- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10 (5), 399-411.

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677.
- Hatch, M. J. (2004). Dynamics In Organizational Culture. *Handbook of Organizational Change And Innovation*. London: Oxford University Press.
- Hatem, B. S. (2014). Determinants of Firm Performance: A Comparison of European Countries. *International Journal Of Economics And Finance*, 6 (10), 243.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Hendricks, K. B. & Singhal, V. R. (2005). An Empirical Analysis of The Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm. *Production And Operations Management*, 14 (1), 35-52.
- Heshmati, A. (2001). On The Growth of Micro and Small Firms: Evidence From Sweden. *Small Business Economics*, 17 (3), 213-228.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798.
- Ho, C. T. & Wu, Y. S. (2006). Benchmarking Performance Indicators For Banks. *Benchmarking: An International Journal*, 13 (1/2), 147–159.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10 (4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival. Software of The Mind*. London: Mc Graw-Hill .
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organisations*, Glaskow: Harper Collins Manufacturing.
- Hofstede G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.

- Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2004). *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*, New York: Mc. Graw Hill.
- Holzmüller, H. H. & Kasper, H. (1991). On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms. *Mir: Management International Review*, 45-70.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal Of Marketing Research*, 37 (4), 449-462.
- Hornigren, C.T., Foster, G. & Datar, S.M., Rajan, M., Ittner, C. & Baldwin, A.A. (2010). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. *Issues in Accounting Education*, 25 (4).
- Horváth, R. & Spirollari, P. (2012). Do The Board Of Directors' Characteristics Influence Firm's Performance? The US Evidence. *Prague Economic Papers*, 4, 470-486.
- Hovakimian, A., Opler, T. & Titman, S. (2001). The Debt-Equity Choice. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36 (1), 1-24.
- Huang, G. (2006). The Determinants of Capital Structure: Evidence From China. *China Economic Review*, 17 (1), 14-36.
- <http://www.lindsay-sherwin.co.uk>. Lindsay-Sherwin Consultancy&Training For The Public Sector Web Page, Erişim Tarihi: 16.09.2016.
- http: www.kap.org.tr , Merkezi Kayıt Kuruluğu A.ř. - Sermaye Piyasası Kamuyu Aydınlatma Platformu Web Sitesi, Erişim Tarihi: 14.07.2017.
- <http://www.tdk.gov.tr>. Türk Dil Kurumu Resmî Web Sayfası. Erişim Tarihi: 17.04.2016.
- Illes, M. (2010). The Effects of Inflation on Business Profits and Business Assets. *European Integration Studies*, 1, 35-45.
- Iswati, S. & Anshori, M. (2007). *The Influence of Intellectual Capital to Financial Performance at Insurance Companies in Jakarta Stock Exchange (JSE)*. 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne Australia.

- İlarslan, K. (2011). *Birleşme ve Satın Almaların Finansal Oranlar Yoluyla İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Jaccard, J. & Turrisi, R. (2003). *Interaction Effects In Multiple Regression* (No. 72). California: Sage Publications.
- Jenks, C. (1995). *Culture*. London: Routledge.
- Jerome, N. (2013). Empirical Investigation of the Impact of Organizational Culture on Human Resource Management, *International Journal of Business and Social Science*, 4 (5).
- Jo, H. & Harjoto, M. A. (2011). Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103 (3), 351-383.
- John, A. O. & Adebayo, O. (2013). Effect of Firm Size on Profitability: Evidence From Nigerian Manufacturing Sector. *Prime Journal of Business Administration and Management (Bam)*, 3 (9), 1171-1175.
- Jónsson, B. (2007). Does the Size Matter?: The Relationship Between Size and Profitability of Icelandic Firms. *Vinnugrein (Working Paper)*. *Bifröst Journal of Social Science / Tímarit Um Félagsvísindi 1* / 43-55.
- Kaen, F. R. & Baumann, H. D. (2003). Firm Size, Employees and Profitability in U.S. Manufacturing Industries. <https://ssrn.com/abstract=382402> , Erişim Tarihi: 16.12.2016.
- Kakani, R. K., Saha, B., & Reddy, V. N. (2001). Determinants of Financial Performance of Indian Corporate Sector in the Post-Liberalization Era: An Exploratory Study. *National Stock Exchange of India Limited, NSE Research Initiative Paper No. 5*.
- Kandır, S.Y., Karadeniz, E., Özmen, M. ve Önal, Y.B. (2008). Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm işletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (1), 211-237.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard*. Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kara, H. (2005). Katma Değer Yaratmaya Dayalı Finansal Performans Ölçütü Olarak

- EVA (Economic Value Added) İMKB Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. *Sermaye Piyasası Kurulu Yayını*, Yayın No: 184, Ankara.
- Karaca-Mandic, P., Norton, E. C. & Dowd, B. (2012). Interaction Terms in Nonlinear Models. *Health Services Research*, 47 (1pt1), 255-274.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced-Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 410-427.
- Karapınar, A. (2002). İşletme Performansının Ölçülmesinde Katma Değer ve Bir Örnek Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4 (2), 59-74.
- Karapınar, A. ve Zaif, F. A. (2009). *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu Finansal Analiz*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karim, M. (2010). Relationship between Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Case Study on Zain Telecommunication Limited (June 13, 2010). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1624690> or <http://sci-hub.cc/10.2139/ssrn.1624690>
- Kazgan, G. (2006). *İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi*. 12. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keskin, R. & Gökçalp, F. (2016). Çalışma Sermayesi Yönetiminin Firma Kârlılığı Üzerine Etkisi: Panel Veri Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (1) 2016, 15-25.
- Khatab, H., Masood, M., Zaman, K., Saleem, S. & Saeed, B. (2011). Corporate Governance and Firm Performance: A Case Study of Karachi Stock Market. *International Journal of Trade, Economics And Finance*, 2 (1), 39.
- Kılıç, K. (2010). *ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Başarısında Kurum Kültürünün Rolü: Orman Genel Müdürlüğü Örneği*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kibritçiöğlü, A. (1998). İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 53 (1), 207-230.
- Kim J., Lee, S. & Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.

- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Organizational Behaviour Key Concept, Skills & Best Practices*, New York: Mc Graw-Hill, Irwin.
- Knight, J.A. (1998). *Value Based Management: Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value*. McGraw Hill.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koerniadi, H. & Tourani-Rad, A. (2012). Does Board Independence Matter? Evidence From New Zealand. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 6 (2), 3.
- Koller, T. & Peacock, J. (2002). Time for CFO's to Step Up. *The Mc Kinsey Quarterly*, 2., 85-108.
- Koller, T., Goedhart, M. & Wessels, D. (2005). *Measuring and Managing The Value of Companies*. Mc Kinsey Co. (4 th.Ed.)
- Korkmaz, Ö. & Karaca, S. S. (2014). Üretim İşletmelerinde Firma Kârlılığının Finansal Belirleyicileri ve BIST İmalat Sanayi Uygulaması. *Ege Akademik Bakış*, 14 (1), 21.
- Kotane, I. (2014). The Role of The Analysis of Financial and Non-Financial Indicators in Assessment of Performance of the Companies. *Scientific Journal*, 34 (5).
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Koyuncu, B. (2010). *Değere Dayalı ve Geleneksel Finansal Performans Ölçütlerinin Karşılaştırmalı Analizi: İMKB'de Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Köse, S. ve Ünal, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*, İzmir: Güven Kitabevi.
- Kuğu, T.D. (2011). *Değere Dayalı Finansal Performans Ölçütlerinin Sermaye Yapısı İle İlişkilendirilmesi ve İMKB'de Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Kula, V. (2015). *Finansal Yönetim*. 1.Basım. Bursa: Asa Kitabevi.

- Kuntluru, S., Muppani, V. R. & Khan, M. A. A. (2008). Financial Performance of Foreign and Domestic Owned Companies in India. *Journal of Asia-Pacific Business*, 9 (1), 28-54.
- Kutlar, A. (2009). *Uygulamalı Ekonometri*, 3. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kutlu, H. A. (2009). Entellektüel Sermaye: Türkiye Muhasebe Sisteminde Raporlanabilir mi? *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 235-257.
- Kyereboah-Coleman, A. (2007). The Impact of Capital Structure on the Performance of Microfinance Institutions. *The Journal of Risk Finance*, 8 (1), 56-71.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 39-46.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (1996). One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins. *International Business Review*, 5 (5), 469-486.
- Lazăr, S. (2016). Determinants of Firm Performance: Evidence From Romanian Listed Companies. *Review of Economic and Business Studies*, 9 (1), 53-69.
- Lazol, İ. (2000). *Mali Analiz ve Enflasyon Muhasebesi Uygulamaları*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Lee, C. H., Hsu, M. L. & Lien, N. H. (2006). The Impacts of Benefit Plans on Employee Turnover: A Firm-Level Analysis Approach on Taiwanese Manufacturing Industry. *The International Journal Of Human Resource Management*, 17 (11), 1951-1975.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Lewis, D. (1996a). The Organizational Culture Saga – From Od To TQM: A Critical Review of the Literature. Part 1- Concepts and Early Trends. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (1), 12-19.
- Lewis, D. (1996b). The Organizational Culture Saga – From Od To TQM: A Critical Review of The Literature. Part 2- Applications. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (2), 9-16.

- Li, M. & Ye, L. R. (1999). Information Technology and Firm Performance: Linking With Environmental, Strategic and Managerial Contexts. *Information & Management*, 35 (1), 43-51.
- Lingesiya, Y. & Nalini, S. (2011). Working Capital Management and Firms' Performance: An Analysis of Sri Lankan Manufacturing Companies. <http://repository.kln.ac.lk/handle/123456789/4496>, Erişim Tarihi: 11.09.2017.
- Loderer, C., Neusser, K & Wälchli, U. (2011). Firm Age and Survival. *Sun Trust FSU Finance Spring Beach Conference*, Sandestin, Florida, April 7-9, 2011.
- López-Gracia, J. & Sogorb-Mira, F. (2008). Testing Trade-Off And Pecking Order Theories Financing Smes. *Small Business Economics*, 31 (2), 117-136.
- Louis, M. R. (1985). An Investigator's Guide to Workplace Culture. *Organizational Culture*, 73-93.
- Lynch, R.L. & Cross, F.K. (1991). *Measure Up! The Essential Guide to Measuring Business Performance*. Mandarin.
- Madden, B.J. (2006). For Better Corporate Governance: The Shareholder Value Review. *Journal of Applied Corporate Finance*, 19 (1), 102-114.
- Madura, J. (2006). *International Financial Management*. Cengage Learning.
- Mahr, A. (1929). *Untersuchungen zur Zinstheorie*. Verlag von Gustav Fischer.
- Majken, S. (1994). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis And Understanding*, Berlin: Walter De Grueter Inc.
- Mak, Y. T. & Kusnadi, Y. (2005). Size Really Matters: Further Evidence on the Negative Relationship Between Board Size and Firm Value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 13 (3), 301-318.
- Makelainen, E. (1998). Economic Value Added as a Management Tool. *Disponíble em*.
- Makori, D. M. & Jagongo, A. O. (2013). Working Capital Management and Firm Profitability: Empirical Evidence From Manufacturing and Construction Firms Listed on Nairobi Securities Exchange, Kenya. *International Journal of Accounting and Taxation*, 1 (1), 1-14.
- Mansoori, D. E. & Muhammad, D. J. (2012). The Effect of Working Capital Management on Firm's Profitability: Evidence From Singapore.

- Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4 (5), 472-486.
- Marshall, A. (2009). *Principles of Economics*, Unabridged Eighth Edition. New York: Cosimo Inc.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, London: Sage Publications Series.
- Maury, B. (2006). Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence From Western European Corporations. *Journal Of Corporate Finance*, 12 (2), 321-341.
- Mc Conaughy, D. L., Matthews, C. H. & Fialko, A. S. (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk and Value. *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 31-49.
- Mc Namara, R. & Duncan, K. (1995). Firm Performance and Macro-Economic Variables. School of Business. Bond University, Discussion Paper-59.
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9 (4), 453-473.
- Mejuyev, V. (1987). *Kültür ve Tarih* (Çeviren: Suat H. Yokova). Ankara: Başak Yayınları.
- Meyer, M.V. & Gupta, V. (1994). The Performance Paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16 (3), 309-369.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987), Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 623-647.
- Mills, R. & Weinstein, B. (1996). Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment. *Long Range Planning*, 29 (1), 76-83.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*, 2nd. Auflage, California: Thousand Oaks.
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The Case For Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 491-500.
- Moscu, R. G. (2013). The Relationship Between Firm Performance and Board Characteristics in Romania. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2 (1), 167.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürünü Algılamalarına

- İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1-20.
- Mutluay, A. H. ve Turaboğlu, T. T. (2013). Döviz Kuru Değişimlerinin Firma Performansına Etkileri: Türkiye Örneği. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 7 (1), 59-78.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Nar, M. Ş. (2014). Yapısalcılık Kavramına Antropolojik Bir Yaklaşım: Levi-Strauss ve Yapısalcılık. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 27, 29-46.
- Narasimhan, R. & Kim, S. W. (2002). Effect of Supply Chain Integration on the Relationship Between Diversification and Performance: Evidence From Japanese And Korean Firms. *Journal of Operations Management*, 20 (3), 303-323.
- Nargeleçekenler, M. (2011). Hisse Senedi Fiyatları ve Fiyat/Kazanç Oranı İlişkisi: Panel Verilerle Sektörel Bir Analiz. *Business and Economics Research Journal*, 2 (2).
- Nazir, N. A. & Lone, M. A. (2008). Validation of Denison's Model of Organisational Culture and Effectiveness in the Indian Context. *Vision*, 12 (1), 49-58.
- Nazir, M. S. & Afza, T. (2009). Impact of Aggressive Working Capital Management Policy on Firms' Profitability. *IUP Journal of Applied Finance*, 15 (8), 19-30.
- Nelly, A., Gregory, M.J. & Platts, K.W. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operation and Production Management*, 15 (4), 80-116.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (2), 205-228.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1119-1145.
- Ngo, L. V. & O'Cass, A. (2013). Innovation and Business Success: The Mediating

- Role of Customer Participation. *Journal of Business Research*, 66 (8), 1134–1142.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1279-1293.
- Notta, O. & Oustapassidis, K. (2001). Profitability and Media Advertising in Greek Food Manufacturing Industries. *Review of Industrial Organization*, 18 (1), 115-126.
- Obradovich, J. & Gill, A. (2013). The Impact of Corporate Governance and Financial Leverage on the Value of American Firms. *International Research Journal of Finance and Economics*, (91).
- Obradovich, J. D. (2009). *Influence of Leadership and Culture on Financial Performance: A Case Study in a Troubled Industry*. Capella University. (Doctoral Dissertation).
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28 (2).
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*, 5. Baskı, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Okka, O. (2009). *Analitik Finansal Yönetim, Teori ve Uygulamalar* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Okka, O. (2010). *Finans Serisi A-1, Finansal Yönetime Giriş*, 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Okoro, H. M. (2010). *The Relationship Between Organizational Culture and Performance: Merger in the Nigerian Banking Industry*. University of Phoenix. (Doctoral Dissertation).
- Oleka, C. D., Sabina, E. A. & Ebue, M. I. (2015). Relationship Between Inflation and Firms' Performance-Evidence From Nigeria. *International Digital Organization for Scientific Information Publications, World Applied Sciences Journal*, 33 (5).

- Ongore, V. O. & Kusa, G. B. (2013). Determinants of Financial Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 3 (1), 237-252.
- Oraman, Y. (2004). Gıda Sektöründe Başarılı Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sistemi Tasarımında Hangi Boyutlar Önceliğe Sahip Olmalı? *Verimlilik Dergisi*, 3, 121-142.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39 (6), 595-625.
- Oswald, S. L. & Jahera, J. S. (1991). The Influence of Ownership on Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 12 (4), 321-326.
- Otlu, F. ve Karaca, S.S. (2006). Faaliyet Temelli Maliyetleme Sistemine Göre Ekonomik Katma Değer Analizi. *Muhasebe-Finansman Dergisi*, 29, 140-151.
- Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*, Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Ouchi, W. (1981). The Z Organization. *Classics Of Organization Theory*, 451-460.
- Oxelheim, L. & Randøy, T. (2003). The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value. *Journal of Banking & Finance*, 27 (12), 2369-2392.
- Öcal, H. & Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 157-182.
- Önce, S. (1999). *Muhasebe Bakış Açısı İle Entellektüel Sermaye*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1100.
- Özalp, İ. (2000). *Yönetim ve Organizasyon-2*, Ünite 1-21. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özbek, N. (2011). Global İş Kültürü Oluşturmada Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin Attığı Adımlar. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balance-Scorecard-BSC. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31.
- Özen, Ş. (1996). Bürokratik Kültür-1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Ankara: Todaie Yayınları.
- Özlem, D. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*, İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Öztürk, A. (1997). İşletme Yönetimi – Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (1), 87-106.
- Özulucan, A. (2002). Enflasyonun Muhasebe Verileri Üzerindeki Etkileri, Türkiye Muhasebe Standardı-2 ve Sermaye Piyasası Kurulu Seri: XI-No: 20 Çerçevesinde Önerilen Enflasyon Muhasebesi Yöntemi ve Enflasyon Muhasebesine Geçişte Alınabilecek Önlemler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 25-42.
- Padachi, K. (2006). Trends in Working Capital Management and Its Impact on Firms' Performance: An Analysis of Mauritian Small Manufacturing Firms. *International Review of Business Research Papers*, 2 (2), 45-58.
- Palaniappan, G. & Palaniappan, G. (2017). Determinants of Corporate Financial Performance Relating to Board Characteristics of Corporate Governance in Indian Manufacturing Industry: An Empirical Study. *European Journal of Management and Business Economics*, 26 (1), 67-85.
- Park, K. & Jang, S.C. (2013). Capital Structure, Free Cash Flow, Diversification and Firm Performance: A Holistic Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 51-63.
- Park, H., Ribière, V. & Schulte Jr, W. D. (2004). Critical Attributes of Organizational Culture That Promote Knowledge Management Technology Implementation Success. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 106-117.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*, California: Sage Publications.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. *Work Study*, 2, 63-66.

- Partington, G. H. (1985). Dividend Policy and Its Relationship to Investment and Financing Policies: Empirical Evidence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 12 (4), 531-542.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1982). *Geheimnis und Kunst Des Japanischen Managements*, (Original: The Art of Japanese Management). Munchen: Heyne.
- Peng, M. W. & Luo, Y. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of A Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 486-501.
- Perçin, M. (2008), *İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Peters, T. J. (1978). Symbols, Patterns, And Settings: An Optimistic Case For Getting Things Done. *Organizational Dynamics*. 7 (2), 3-23.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. & Jones, I. (1982). In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies. Erişim: *Yönetim Dergisi*, 7 (24), Haziran 1996, S. 53-56, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-24-1996-7.pdf>. Erişim Tarihi: 16.08.2016).
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Pettit, J. (2000). *Applications in Real Options and Value Based Strategy*. London: Risk Books.
- Pinho, C., Rodrigues, J.P. & Dibb, S.A. (2014). The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organisational Commitment in Organisational Performance: The Case of Non-Profit Organisations. *Journal of Management Development*, 33 (4), 374-398.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pitelis, C. N. (1991). The Effects of Advertising (and) Investment on Aggregate Profits. *Scottish Journal of Political Economy*, 38 (1), 32-40.
- Polat, Ç. ve Peker, K.Ö. (2016). Makro Ekonomik Değişkenlerin Firma Performansına Etkileri: Türkiye Otomotiv Sektörü Kapsamında Analizi.

- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 21.
- Pool, S. W. (2000). Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives. *Journal of Management Development*, 19 (1), 32-49.
- Pors, N. O. (2008). Management Tools, Organizational Culture and Leadership: An Explorative Study. *Performance Measurement And Metrics*, 9 (2), 138-152.
- Prajogo, D. & McDermott, C. (2011). "The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance", *International Journal Operations of Operations & Production Management*, 31 (7), 712-735.
- Preston, L. E. & O'Bannon, D. P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis. *Business & Society*, 36 (4), 419-429.
- Puhani, P. A. (2012). The Treatment Effect, The Cross Difference and The Interaction Term in Nonlinear "Difference-in-Differences Models. *Economics Letters*, 115 (1), 85-87.
- Qi, D., Wu, W. & Zhang, H. (2000). Shareholding Structure and Corporate Performance of Partially Privatized Firms: Evidence From Listed Chinese Companies. *Pacific-Basin Finance Journal*, 8 (5), 587-610.
- Qin, Y., Li, B. & Yu, L. (2015). Corporate Culture and Company Performance: A Case Study of Home Inns in China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (9), 1021-1040.
- Quatro, S. A. (2002). *Organizational Spiritual Normativity as an Influence on Organizational Culture and Performance in Fortune 500 Firms*. Iowa State University (Doctoral Dissertation).
- Rajan, R. G. & Zingales, L. (1995). What Do We Know About Capital Structure? Some Evidence From International Data. *The Journal of Finance*, 50 (5), 1421-1460.
- Rashid, A., De Zoysa, A., Lodh, S. & Rudkin, K. (2010). Board Composition and Firm Performance: Evidence From Bangladesh. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 4 (1), 76.

- Rashid, A., Sambasivan, Z. & Johari, M. J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, 22 (8), 708-728.
- Raza, A. & Farooq, U. (2017). Determinants of Return on Equity: Evidence From The Cement Industry of Pakistan. *Kasbit Journal of Management & Social Science*, 10 (Special Issue), 106-119.
- Reitz, H. J. (1987). *Behavior In Organizations*. U.S.A.: Richard D. Irwin Publication.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational Behaviour Concepts: Gantioverrier and Applications*, New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Robbins, S.P. (1994). *Management*. New Jersey: Prentice Hall Publication.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th Edition, New Jersey: Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Roi, R. C. (2006). *Leadership, Corporate Culture and Financial Performance*. The Faculty of School of Education Organisation and Leadership Department (Doctoral Dissertation).
- Roslender, R. & Fincham, R. (2001). Thinking Critically About Intellectual Capital Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (4), 383-399.
- Runge, J. B., Hames, D. S. & Shearer, C. S. (2004). The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (5), 411-423.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011). *İşletme*. (5. Baskı). Bursa: Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), 140-161.
- Sackmann, S. A. (2011). *Culture and Performance: The Handbook of Organizational Culture and Climate*. California: Sage Publication.
- Safarova, Y. (2010). *Factors That Determine Firm Performance of New Zealand Listed Companies*. (Doctoral Dissertation). Auckland University of Technology, Auckland.

- Salama, A. & Easterby-Smith, M. (1994). Cultural Change and Managerial Careers. *Personnel Review*, 23 (3), 21-33.
- Saraç, M. (2015). *Finansal Yönetim*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Saravanan, P. (2012). Corporate Governance and Company Performance: A Study with Reference to Manufacturing Firms in India (March 31, 2012). <https://ssrn.com/abstract=2063677> or <http://sci-hub.cc/10.2139/ssrn.2063677>, Erişim Tarihi: 17.09.2017.
- Sargut, A.S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 3. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sanders, E. J. & Cooke, R. A. (2005). Financial Returns From Organizational Culture Improvement: Translating “Soft” Changes Into “Hard” Dollars. *Article Presented at The ASTD Expo In Orlando, FL, IL USA*.
- Santos, D. F. L., Basso, L. F. C., Kimura, H. & Kayo, E. K. (2014). Innovation Efforts and Performances of Brazilian Firms. *Journal of Business Research*, 67 (4), 527-535.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*. 40 (1), 30-33.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture: What It Is And How To Change It. In Human Resource Management In International Firms*. London: Palgrave MacMillan.
- Schein, E. H. (1990). Örgütsel Kültür. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119. Çeviri: Atilla Akbaba, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 2002.
- Schein, E. H. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: Wiley&Sons Inc. Jossey Bass Incorporated.
- Schein, E. H. (2002). The Anxiety of Learning. Interview by Diane L. Coutu. *Harvard Business Review*, 80 (3), 100-6.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, New Jersey: Wiley & Sons Inc. The Jossey-Bass Business & Management Series.

- Schlechter, A. & Maritz, F. (2013). *Adding to the Bottom Line by Using the Competence Process*. Talent Line, Passionate About People Performance Press.
- Schultz, M. & Hatch, M. J. (1996). Living With Multiple Paradigms The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21 (2), 529-557.
- Serrasqueiro, Z. S. & Nunes, P. M. (2008). Performance and Size: Empirical Evidence From Portuguese SME's. *Small Business Economics*, 31 (2), 195-217.
- Sertkaya, A., Güntürkün, F.A. ve Pulak, İ. (2006). *İstatistiksel Yaklaşımla Performans Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Kalkınmada Anahtar Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 18-19.
- Sevgener, A.S. ve Hacirüstemoğlu, R. (2000). *Yönetim Muhasebesi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Seymen, O.A., Barış, E. ve Gül, M. K. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seyrek, İ. ve Mızırak, Z. (2009). Faiz Teorileri Üzerine Bir İnceleme: Finansal İstikrarsızlık Hipotezinin Temel Dayanağı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 383-394.
- Shen, P. (2000). The P/E Ratio and Stock Market Performance. *Economic Review-Federal Reserve Bank of Kansas City*, 85 (4), 23-36.
- Shin, H. H. & Soenen, L. (1998). Efficiency of Working Capital Management and Corporate Profitability. *Financial Practice and Education*, 8, 37-45.
- Shubita, M. A. & Alsawalhah, J.M. (2012). The Relationship Between Capital Structure and Profitability. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (16).
- Sipahi, B. (2005). İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 6, (23).
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly, Organizational Culture*, 28 (3), 339-358.
- Sollenberger, H. & Lane, A. (1992). *Managerial Accounting*. Ohio: College Division South Western Publishing Co.

- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70-91.
- Soumadi, M. M. & Hayajneh, O. S. (2012). Capital Structure and Corporate Performance Empirical Study on the Public Jordanian Shareholdings Firms Listed in The Amman Stock Market. *European Scientific Journal, ESJ*, 8 (22), 123-141.
- Stewart, B. (1991). *Quest for Value*. New York: Harper Collins Press.
- Stewart, B. (1995). EVA Works But not if You Make These Common Mistakes. *Fortune*, 131 (8).
- Stewart, A. T. (1997). *The New Wealth of Organizations: Intellectual Capital*. London: Nicholas Brealey.
- Stickney, C. & Roman, W. (1994). *Financial Accounting*. USA: Harcourt Brace College Publishers, The Deryden Press.
- Strauss, L. C. (2008). *Structural Anthropology*. Hachette, UK: Basic Books.
- Swanepoel, S. (2009). *The Relationship Between Organisational Culture and Financial Performance: An Exploratory Study in a Selected Financial Institution in South Africa*. Rhodes Investec Business School, Rhodes University. (Master Degree Dissertation).
- Şahin, M. (2010). Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, O. (2011). İMKB'ye Kayıtlı İmalat Şirketlerinde Çalışma Sermayesi Politikaları ve Firma Performansı İlişkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2).
- Şamiloğlu, F. ve Demirgüneş, K. (2008). The Effect of Working Capital Management on Firm Profitability: Evidence From Turkey. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 2 (1), 44-50.
- Şamiloğlu, F. (2004). Performans Ölçümünde EVA ve MVA: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'ndaki Şirketlerde Ampirik Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 163-175.
- Şen, M. & Oruç, E. (2009). Relationship Between Efficiency Level of Working Capital Management and Return on Total Assets in ISE (Istanbul Stock

- Exchange). *International Journal of Business And Management*, 4 (10), 109-114.
- Şengün, A. E. & Önder, Ç. (2009). Endüstriyel Kümelerde Yenilikçilik: Firma Özellikleri Etkili Mi? *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 5-34.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*, 2. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Talat, D. A. & Nazir, M. S. (2008). Working Capital Approaches and Firm's Returns In Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 1 (1), 25-36.
- Talukhaba, A. (2009). *The Relationship Between Corporate Culture of South African Construction Firms and Performance*. School of Business and Government Leadership, North West University. (Doctoral Dissertation).
- Taşdelen, B. (2017). *Sürdürülebilirlik Raporları Kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Performans Üzerine Etkisi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacıbektaş Üniversitesi, Nevşehir.
- Tek, N. & Gümüş, Y. (2006). Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, (19). 1-27.
- Teruel, J.G.P. & Solano, P. M. (2007). Effects of Working Capital Management on SME Profitability. *International Journal of Managerial Finance*, 3 (2), 164-177.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, H. ve Oltulular, S. (2006). Enflasyon-Büyüme Sürecinde Sabit Sermaye Yatırımları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 1-18.
- Topaloğlu, M. & Kara, D. (2004). Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama). *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 121-141.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures Of Work Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Trompenaars, F. (1994). Nas Ondas Da Cultura: Como Entender A Diversidade Cultural Nos Negócios. *São Paulo: Educator*, 14 (2), 429-435.
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Center For Responsible Business*. UC Berkeley Working Paper Series. Permanent Link: <https://escholarship.org/uc/item/111799p2> Erişim Tarihi: 16.01.2018.
- Türk, M.S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Önemi*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Türko, R.M. (2002). *Finansal Yönetim*, 2.Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Uluyol, O. Lebe, F. ve Akbaş, Y. E. (2014). Firmaların Finansal Kaldıraç Oranları ile Öz Sermaye Kârlılığı Arasındaki İlişki: Hisseleri Borsa İstanbul (BİST)'da İşlem Gören Şirketler Üzerinde Sektörler Bazında Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 70-89.
- Unesco (1982) World Conference on Cultural Policies, Final Report. Mexico City, 26 July-6 August 1982.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uragun, G.A. (1995). *Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar*. Ankara: Yetkin Basımevi.
- Usta, Ö. (2011). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*. Ankara: DetayYayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Üreten, A. ve Ercan, M.K. (2000). *Firma Değerinin Tespiti ve Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Vafeas, N. & Theodorou, E. (1998). The Relationship Between Board Structure and Firm Performance in the UK. *The British Accounting Review*, 30 (4), 383-407.
- Van Der Post, W. Z. & De Coning, T. J. (1998). The Relationship Between Organisational Culture and Financial Performance: Some South African Evidence. *South African Journal Of Business Management*, 29 (1), 30-40.

- Van Horne, J. & Wachowicz, J. M. (1995). *Fundamentals of Financial Management*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Vural, Z.B.A. (2005). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wang, Y. & Clift, B. (2009). Is There A “Business Case” For Board Diversity? *Pacific Accounting Review*, 21 (2), 88-103.
- Weerawardena, J., O'Cass, A. & Julian, C. (2006). Does Industry Matter? Examining The Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance. *Journal of Business Research*, 59 (1), 37–45.
- Wei, Y. S., Samiee, S. & Lee, R. P. (2014). The Influence of Organic Organizational Cultures, Market Responsiveness and Product Strategy on Firm Performance in an Emerging Market. *Journal Of The Academy of Marketing Science*, 42 (1), 49-70.
- Weinraub, H. J. & Visscher, S. (1998). Industry Practice Relating to Aggressive Conservative Working Capital Policies. *Journal of Financial and Strategic Decision*, 11 (2), 11-18.
- Weissenreider, F. (1997). Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added? *Gothenburg University, Studies in Financial Economics*, Vol: 3.
- Williams, R. (1977). *Culture And Society: 1780-1950*. Middlesex: Penguin Books.
- Williams, R. (2005). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Söz Varlığı*. (Çeviri: Savaş Kılıç), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wintoki, M. B., Linck, J. S. & Netter, J. M. (2012). Endogeneity and the Dynamics of Internal Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*, 105 (3), 581-606.
- Wiwattanakitang, Y. (1999). An Empirical Study on the Determinants of the Capital Structure of Thai Firms. *Pacific-Basin Finance Journal*, 7 (3), 371-403.
- Wooldridge, J.M. (2013). *Ekonometriye Giriş 1 ve 2-Modern Yaklaşım*. 4. Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Ebru Çağlayan. South Western Cengage Learning, Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Wu, Y. & Zhang, J. (2001). The effects of Inflation on the Number of Firms and Firm Size. *Journal of Money, Credit and Banking, Part-I*, 33 (2), 251-271.
- Wu, C. H. (2013). Family Ties, Board Compensation and Firm Performance. *Journal of Multinational Financial Management*, 23 (4), 255–271.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yazdanfar, D. & Salman, A. K. (2012). The Life Cycle of Growth Path Among Micro Firms: Swedish Data. *International Business Research*, 5 (10), 107.
- Yazıcı, K. (1997). *Özelleştirmede Değerleme Yöntemleri ve Değerleme Kriterleri*. Ankara: DPT Yayını, YPKDGM.
- Yermack, D. (1996). Higher Market Valuation of Companies With A Small Board of Directors. *Journal of Financial Economics*, 40 (2), 185-211.
- Yeşil, S. & Kaya, A. (2013). The Effect Of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence From a Developing Country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 179-193.
- Yılğör, A.G. (2001). İşletmelerde Performans Ölçütlerinin Değişimi ve Değişimin Dinamikleri. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı 84 (Ek), 58-67.
- Yılmaz, K. (2009). Beşeri Sermaye ve Türkiye. *Tünav Bilim Dergisi*, 2 (1), 73-81.
- Yılmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43 (3), 290-306.
- Yılmaz, C., Alpkın, L. & Ergun, E. (2005). Cultural Determinants of Customer and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance. *Journal of Business Research*, 58 (10), 1340-1352.
- Yılmaz, C., Alpkın, L. & Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması. *Journal of Yasar University*, 4 (16), 2469-2500.

- Younas, Z. I., Mahmood, H. & Saeed, A. (2013). Effect of Firm Performance on Corporate Governance A Panel Data Analysis. *Asian Journal of Empirical Research*, 3 (1), 1-8.
- Young, S.D. & O'Byrne, S.F. (2001). *EVA and Value Based Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Yusoff, W. F. W. (2011). Organizational Culture and Its Impact on Firm Performance: Case Study of Malaysian Public Listed Companies. *International Conference On Management (ICM 2011) Proceeding*. Conference Master Resources.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.
- Zakari, M., Poku, K. & Owusu-Ansah, W. (2013). Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence From the Banking Industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3 (1), 95-107.
- Zariyawati, M. A., Annuar, M.N. & Abdul Rahim, A.S. (2009). Effect of Working Capital Management on Profitability of Firms in Malaysia. *International Symposium on Finance and Accounting*, July 6-8, 2009, Malaysia.
- Zeitun, R., Tian, G. & Keen, S. (2007). Macroeconomic Determinants of Corporate Performance and Failure: Evidence From An Emerging Market: The Case of Jordan. *Corporate Ownership & Control*, 5, 179-194.
- Zhang, B., Yuan, H. & Zhi, X. (2017). ROE As a Performance Measure in Performance-Vested Stock Option Contracts in China. *Frontiers of Business Research in China*, 11 (1), 4.
- Zhang, B., Yang, H. & Li, M. (2011). Linking Organizational Culture With Performance: The Mediator and the Moderator. *Economics of Crisis, Education And Labour, Chinese-Hungarian International Conference*, Budapest.

EKLER DİZİNİ

Ek Tablo 1: Çalışmada Yer Alan İşletmelere İlişkin Anket Dağılımları

Borsa Kodu ve İşletme İsmi	Sayı	Dağılım (%)	Geçerli (%)	Toplam (%)
ACSEL–Aciselsean Acıpayam Selüloz Sanayi Ticaret A.Ş.	12	3,7	3,7	3,7
AKSA - Akriklik Kimya Sanayi A.Ş.	17	5,3	5,3	9,0
ALKIM - Alkali Kimya A.Ş.	22	6,8	6,8	15,8
ATPET - Atlantik Petrol Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	7	2,2	2,2	18,0
AYGAZ - Aygaz A.Ş.	9	2,8	2,8	20,8
BAGFS – Bagfaş – Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.	10	3,1	3,1	23,9
BRKSN – Berkosan Yalıtım Tecrit Mad. Üret. ve Tic. A.Ş.	12	3,7	3,7	27,6
BRISA-Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	5	1,6	1,6	29,2
DEVA- Deva Holding A.Ş.	21	6,5	6,5	35,7
DYOBY - DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	8	2,5	2,5	38,2
EGGUB - Ege Gübre Sanayii A.Ş.	13	4,0	4,0	42,2
EGPRO - Ege Profil Ticaret ve Sanayi A.Ş.	10	3,1	3,1	45,3
EPLAS - Egeplast Ege Plastik Ticaret ve Sanayi A.Ş.	8	2,5	2,5	47,8
GEDZA - Gediz Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	4	1,2	1,2	49,1
GOODY - Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	6	1,9	1,9	50,9
GUBRF - Gübre Fabrikaları T.A.Ş.	15	4,7	4,7	55,6
HEKTS – Hektaş Ticaret A.Ş.	5	1,6	1,6	57,1
IZFAS - İzmir Fırça Sanayi ve Ticaret A.Ş.	5	1,6	1,6	58,7
MRSHL - Marshall Boya ve Vernik Sanayii A.Ş.	6	1,9	1,9	60,6
MEGAP - Mega Polietilen Köpük Sanayi A.Ş.	5	1,6	1,6	62,1
OZRDN - Özerden Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	3	,9	,9	63,0
PETKM - Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	5	1,6	1,6	64,6
POLTK - Politeknik Metal Sanayi ve Ticaret A.Ş.	5	1,6	1,6	66,1
RTALB - RTA Laboratuvarları Biyolojik Ürünler İlaç ve Makina San. ve Tic. A.Ş.	5	1,6	1,6	67,7
SANFM - Sanifoam Sünger Sanayi ve Ticaret A.Ş.	9	2,8	2,8	70,5
SASA - Sasa Polyester Sanayii A.Ş.	12	3,7	3,7	74,2
SEKUR - Sekuro Plastik Ambalaj Sanayii A.Ş.	4	1,2	1,2	75,5
SEYKM - Seyitler Kimya Sanayi A.Ş.	15	4,7	4,7	80,1
SODA - Soda Sanayi A.Ş.	4	1,2	1,2	81,4
SODSAN - Sodaş Sodyum Sanayii A.Ş.	19	5,9	5,9	87,3
TMPOL - Temapol Polimer Plastik İnşaat San. Tic. A.Ş.	12	3,7	3,7	91,0
TRCAS - Turcas Petrol A.Ş.	11	3,4	3,4	94,4
TUPRS – Tüpraş – Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	18	5,6	5,6	100,0
Toplam	322	100,0	100,0	-

Ek Tablo 2: Çalışmada Yer Alan İşletmelere İlişkin Kurum Kültürü Skorları

İşletme	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon
ACSEL	3,759259259	3,787037037	3,703703704	3,787037037
AKSA	3,85620915	3,666666667	3,725490196	3,888888889
ALKIM	3,712121212	3,590909091	3,464646465	3,676767677
ATPET	3,650793651	3,587301587	3,523809524	3,793650794
AYGAZ	3,580246914	3,938271605	3,604938272	3,456790123
BAGFS	3,744444444	3,844444444	3,788888889	3,955555556
BRKSN	3,972222222	3,731481481	3,722222222	3,851851852
BRISA	3,866666667	3,8	3,511111111	3,977777778
DEVA	3,603174603	3,603174603	3,703703704	3,825396825
DYOBY	3,583333333	3,875	3,597222222	3,930555556
EGGUB	3,623931624	3,641025641	3,615384615	3,846153846
EGPRO	3,355555556	3,488888889	3,322222222	3,622222222
EPLAS	3,75	3,513888889	3,638888889	3,833333333
GEDZA	3,666666667	3,805555556	3,611111111	4,222222222
GOODY	3,944444444	3,740740741	3,944444444	3,962962963
GUBRF	3,592592593	3,540740741	3,592592593	3,940740741
HEKTS	3,733333333	3,644444444	3,622222222	3,955555556
IZFAS	3,044444444	3,355555556	2,844444444	3,066666667
MRSHL	3,833333333	3,555555556	3,740740741	3,777777778
MEGAP	3,488888889	3,555555556	3,511111111	3,755555556
OZRDN	3,62962963	3,259259259	3,037037037	3,851851852
PETKM	3,488888889	3,355555556	3,533333333	3,622222222
POLTK	3,6	3,466666667	3,622222222	3,8
RTALB	3,822222222	3,444444444	3,533333333	4,022222222
SANFM	3,407407407	3,382716049	3,50617284	3,75308642
SASA	3,537037037	3,722222222	3,685185185	3,768518519
SEKUR	3,944444444	3,916666667	3,694444444	3,833333333
SEYKM	3,592592593	3,740740741	3,651851852	3,837037037
SODA	3,5	3,25	3,694444444	3,916666667
SODSAN	3,608187135	3,707602339	3,678362573	4,081871345
TMPOL	3,787037037	3,601851852	3,768518519	3,87962963
TRCAS	3,575757576	3,424242424	3,747474747	3,808080808
TUPRS	3,555555556	3,641975309	3,598765432	3,654320988

Ek Tablo 3: Anket Vasıtasıyla Elde Edilen Kültürel Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		KATILIM	TUTARLILIK	UYUM	MISYON
N	Geçerli	322	322	322	322
	Geçersiz	0	0	0	0
Ortalama		3,6511	3,6315	3,6187	3,8164
Medyan		3,6667	3,6667	3,6667	3,8889
Mod		3,33 ^a	3,67	3,67	3,67
Std. Sapma		,43476	,41424	,38555	,46611
Varyans		,189	,172	,149	,217
Skewness		-,621	-,304	-,772	-1,219
Std. Error of Skewness		,136	,136	,136	,136
Kurtosis		3,568	1,513	3,193	5,755
Std. Error of Kurtosis		,271	,271	,271	,271
Toplam		1175,67	1169,33	1165,22	1228,89

Ek Tablo 4: Denison Kurum Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

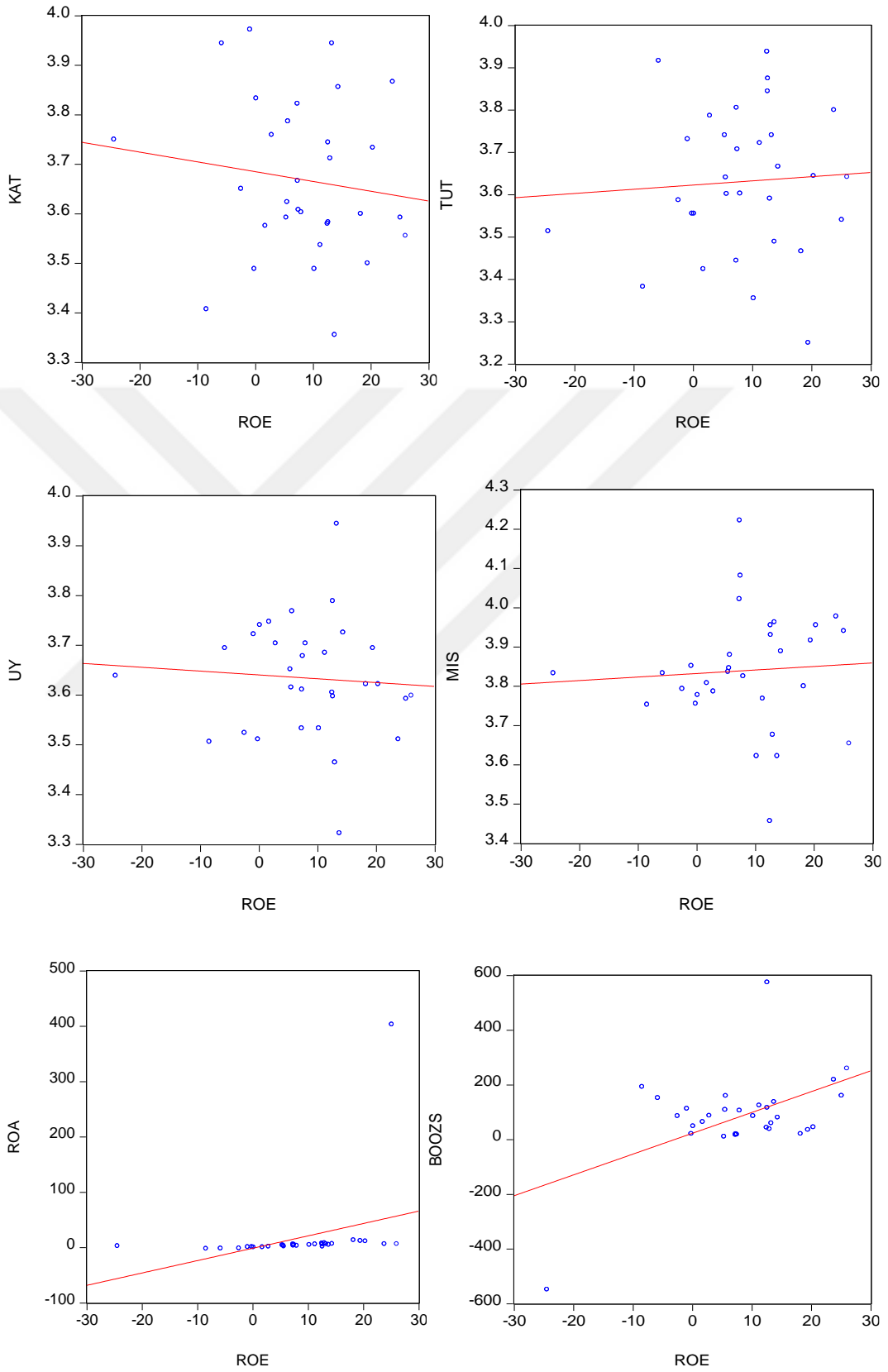
Boyut	Alt Özellik	Cronbach-Alpha Katsayısı	Alt Özellik	Cronbach-Alpha Katsayısı	Boyut
KATILIM (,628)	Güçlendirme (Madde 1)	,788	Temel Değerler (Madde 10)	,788	TUTARLILIK (,506)
	Güçlendirme (Madde 2)	,789	Temel Değerler (Madde 11)	,791	
	Güçlendirme (Madde 3)	,788	Temel Değerler (Madde 12)	,787	
	Takım Çalışması (Madde 4)	,786	Uzlaşma (Madde 13)	,787	
	Takım Çalışması (Madde 5)	,788	Uzlaşma (Madde 14)	,787	
	Takım Çalışması (Madde 6)	,788	Uzlaşma (Madde 15)	,793	
	Yetenek Geliştirme (Madde 7)	,787	Koordinasyon (Madde 16)	,790	
	Yetenek Geliştirme (Madde 8)	,787	Koordinasyon (Madde 17)	,789	
	Yetenek Geliştirme (Madde 9)	,788	Koordinasyon (Madde 18)	,806	
UYUM (,459)	Değişim Yaratma (Madde 19)	,790	Stratejik Yön. (Madde 28)	,788	MİSYON (,631)
	Değişim Yaratma (Madde 20)	,788	Stratejik Yön. (Madde 29)	,790	
	Değişim Yaratma (Madde 21)	,803	Stratejik Yön. (Madde 30)	,792	
	Müşteri Odaklılık (Madde 22)	,789	Amaçlar (Madde 31)	,790	
	Müşteri Odaklılık (Madde 23)	,788	Amaçlar (Madde 32)	,786	
	Müşteri Odaklılık (Madde 24)	,786	Amaçlar (Madde 33)	,785	
	Örgütsel Öğrenme (Madde 25)	,790	Vizyon (Madde 34)	,784	
	Örgütsel Öğrenme (Madde 26)	,789	Vizyon (Madde 35)	,786	
	Örgütsel Öğrenme (Madde 27)	,786	Vizyon (Madde 36)	,787	
ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİK KATSAYISI (CRONBACH-ALPHA)= (,794)					
MADDE SAYISI= 36					

Ek Tablo 5: Denison Kurum Kültürü Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

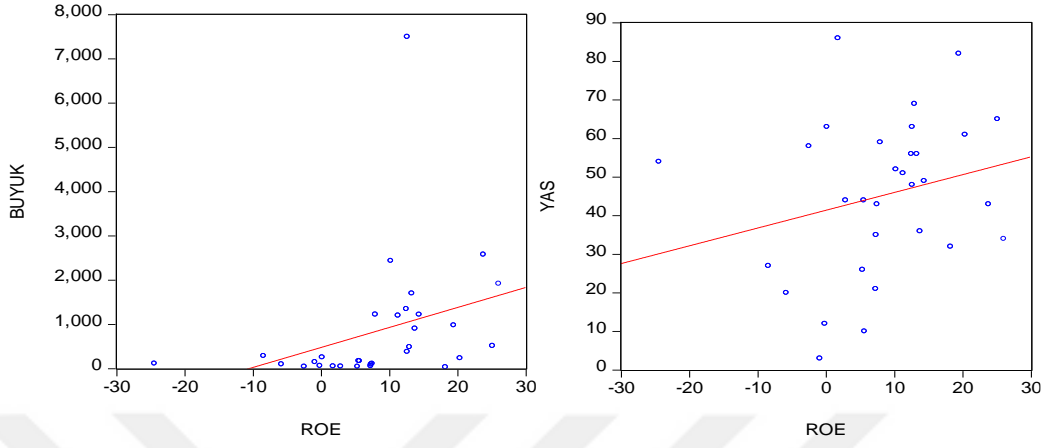
Kültürel Boyut	KMO Değeri	Bartlett Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi	Serbestlik Derecesi	Açıklanan Toplam Varyansın Yüzdesi
KATILIM	,737	224,725	,000	36	49,146
TUTARLILIK	,675	241,901	,000	36	49,982
UYUM	,640	171,519	,000	36	58,550
MİSYON	,700	262,498	,000	36	50,907
GENEL	,756	1715,214	,000	630	55,280

Açıklanan toplam varyans değerleri boyutların tekil değerleridir. Ölçeğe dair genel değer en altta verilmiştir.

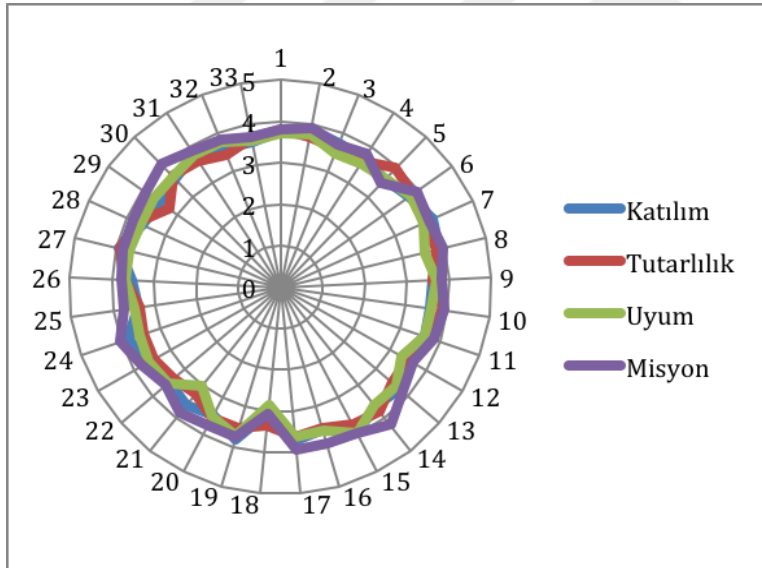
Ek Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Dağılım Diyagramları ve Regresyon Çizgileri



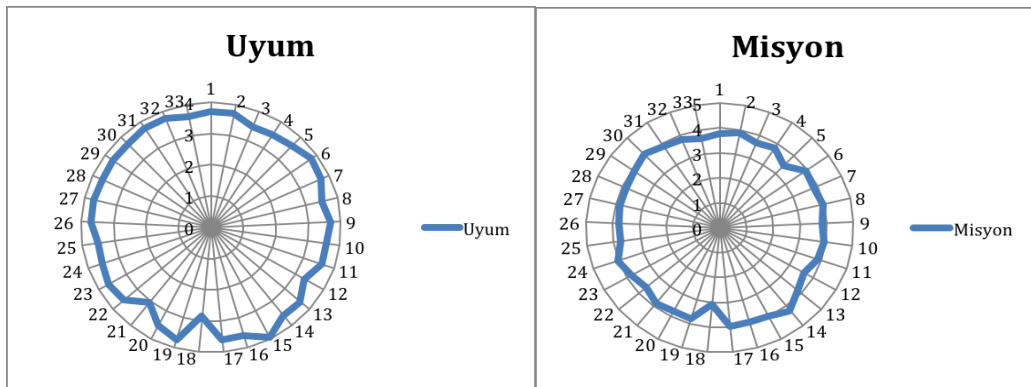
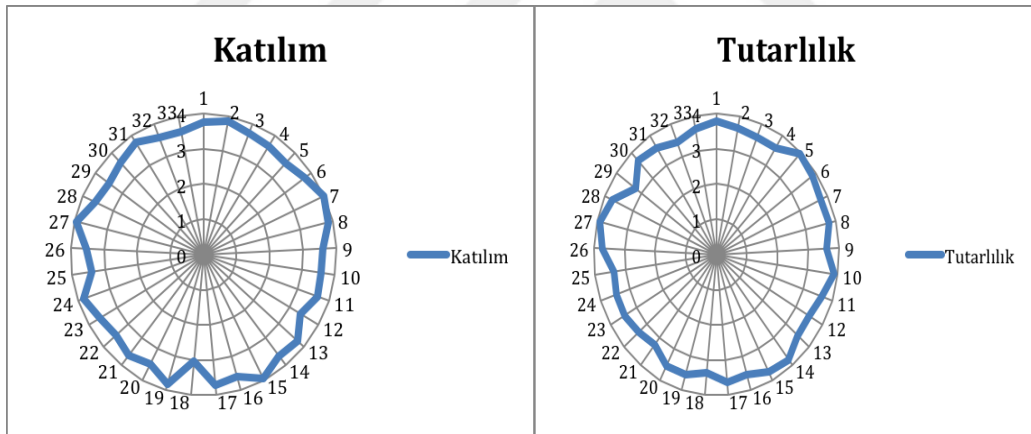
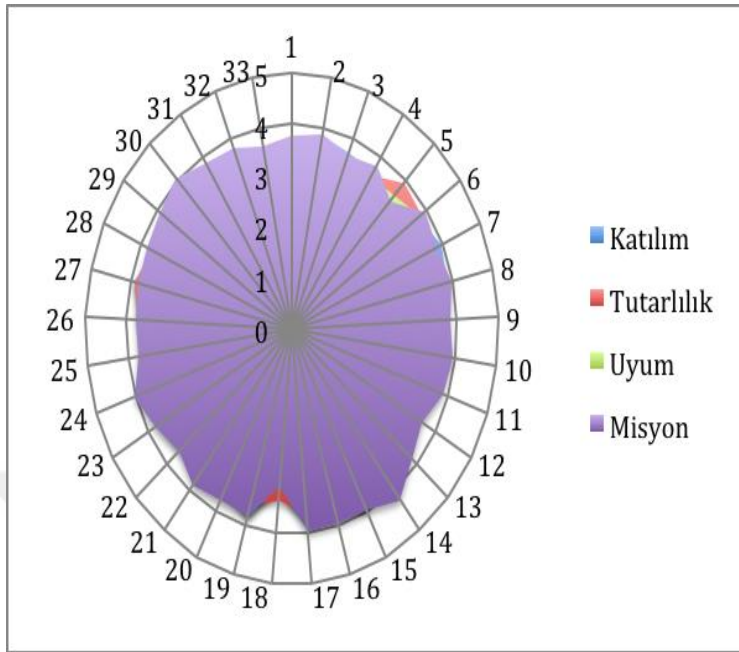
Ek Tablo 6 (devam): Değişkenlere İlişkin Dağılım Diyagramları ve Regresyon Çizgileri



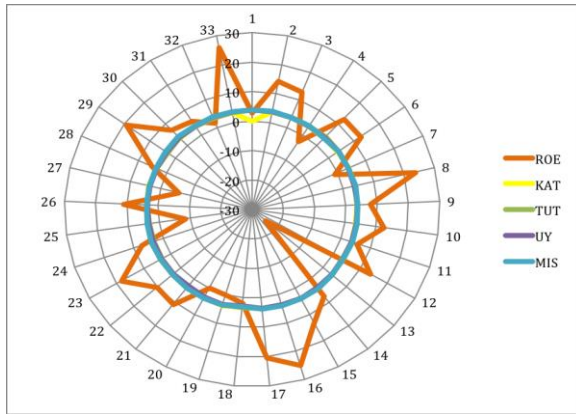
Ek Tablo 7: Değişkenlere İlişkin Radar Grafikleri



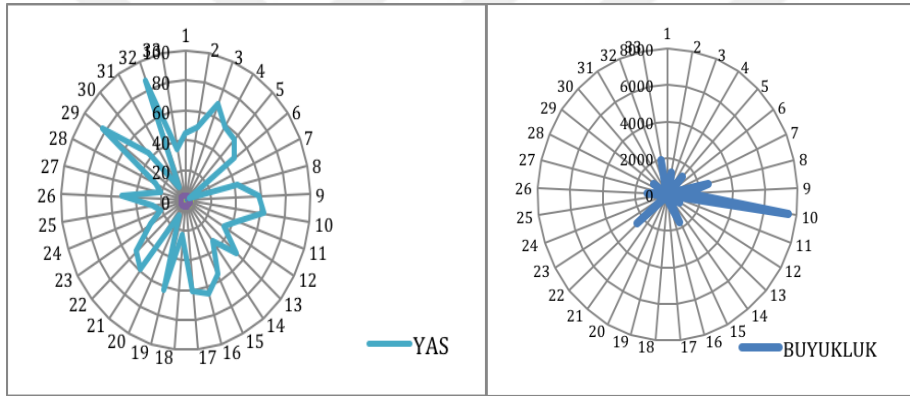
Ek Tablo 7 (devam): Değişkenlere İlişkin Radar Grafikleri



Ek Tablo 7 (devam): Değişkenlere İlişkin Radar Grafikleri



Ek Tablo 8: İşletmeye Özgü Değişkenlere İlişkin Radar Grafikleri



Ek Tablo 9: Tahmin Modellerinde Yer Alan Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	ROE	ROA	BOOZS	BUYUK	YAS	KAT	TUT	UY	MIS
Ortalama	8.213784	17.37968	86.10351	852.9032	45.22581	3.668914	3.631141	3.634147	3.839929
Medyan	7.906048	5.037386	86.13316	255.0000	48.00000	3.623932	3.641026	3.622222	3.833333
Maximum	25.97179	403.1782	575.3238	7500.000	86.00000	3.972222	3.938272	3.944444	4.222222
Minimum	-24.46239	-2.064692	-548.2559	35.00000	3.000000	3.355556	3.250000	3.322222	3.456790
Std. Sapma	10.60400	71.69963	159.3637	1436.258	20.14234	0.158089	0.169347	0.117186	0.148476
Skewness	-0.758068	5.271439	-1.090833	3.405854	-0.175892	0.196745	-0.156784	-0.067157	-0.038880
Kurtosis	4.303401	28.87472	11.79246	15.98330	2.599882	2.338699	2.478106	4.028988	3.909037
Jarque-Bera	5.163467	1008.344	106.0033	277.6638	0.366634	0.764865	0.478818	1.390940	1.075178
Probability	0.075643	0.000000	0.000000	0.000000	0.832504	0.682200	0.787093	0.498840	0.584155
Sum	254.6273	538.7701	2669.209	26440.00	1402.000	113.7363	112.5654	112.6586	119.0378
Sum Sq. Dev.	3373.346	154225.1	761903.3	61885141	12171.42	0.749765	0.860354	0.411979	0.661350
Gözlem Sayısı	31	31	31	31	31	31	31	31	31

Ek Tablo 10: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu*

	ROE	ROA	BOOZS	BUYUK	YAS	KAT	TUT	UY	MIS
ROE	1.000000								
ROA	0.330694	1.000000							
BOOZS	0.506555	0.079498	1.000000						
BUYUK	0.333628	-0.041714	0.622204	1.000000					
YAS	0.242797	0.196496	-0.040256	0.252874	1.000000				
KAT	-0.132541	-0.094085	-0.126267	-0.121577	-0.190853	1.000000			
TUT	0.062150	-0.106543	0.274424	0.245027	-0.197539	0.444173	1.000000		
UY	-0.069612	-0.065878	-0.085057	-0.081246	0.118225	0.543177	0.272360	1.000000	
MIS	0.063996	0.127840	-0.008364	-0.039531	-0.054086	0.385697	0.145283	0.330231	1.000000

*Büyük² değişkeni ve Etkileşim Terimleri ile oluşturulan türev değişkenler korelasyon tablosuna dahil edilmemiştir.

Ek Tablo 11: Tahminlerde Kullanılan Bütün Finansal Değişkenlere İlişkin Kategorik Sınıflandırma Tablosu

Değişken Tanımları	Değişken Kodu	Hesaplama Yöntemi	Kategorik Türü	İstatistiksel Kategori
Özsermaye Kârlılığı	ROE	Net Kâr / Toplam Özsermaye	Kârlılık	Bağımlı Değişken
Varlık Kârlılığı	ROA	Net Kâr / Toplam Varlıklar	Kârlılık	Açıklayıcı Finansal Değişken
Satışların Kârlılığı	ROS	Net Kâr / Satışlar	Kârlılık	Açıklayıcı Finansal Değişken
Hisse Başına Kâr	HBK	Dönem Net Kârı / Toplam Hisse Sayısı	Kârlılık	Açıklayıcı Finansal Değişken
Varlıklardaki Büyüme	VB	Toplam Varlıklardaki Artış (Önceki yıla oranla)	Büyüme	Açıklayıcı Finansal Değişken
Satışlardaki Büyüme	SB	Toplam Satışlardaki Artış (Önceki yıla oranla)	Büyüme	Açıklayıcı Finansal Değişken
Nakit Dönüşüm Süresi*	NDS	Yıllık Nakit Dönüşüm Zamanı (AOTS + STS - BÖS)	Çalışma Sermayesi Oranları	Açıklayıcı Finansal Değişken
Agresif Finansman Yaklaşımı	AFY	Toplam K.V.B. / Toplam Varlıklar	Çalışma Sermayesi Oranları	Açıklayıcı Finansal Değişken
Agresif Yatırım Yaklaşımı	AYY	Toplam Dönen Varlıklar / Toplam Varlıklar	Çalışma Sermayesi Oranları	Açıklayıcı Finansal Değişken
Borç / Öz sermaye Oranı	BOOZS	Toplam Borç / Öz sermaye	Finansal Yapı Oranları	Açıklayıcı Finansal Değişken
Finansal Kaldıraç	FINKA	Toplam Borç / Toplam Varlıklar	Finansal Yapı Oranları	Açıklayıcı Finansal Değişken
Tobin-Q Oranı	TOBIN	(Borcun Yıl Sonu Defter Değeri + Firma Yıl Sonu Piyasa Değeri) / Varlıkların Yıl Sonu Defter Değeri	Piyasa Değeri Temelli Oranlar	Açıklayıcı Finansal Değişken
Piyasa Değeri – Defter Değeri Oranı	PDDD	Piyasa Değeri / Defter Değeri	Piyasa Değeri Temelli Oranlar	Açıklayıcı Finansal Değişken
Fiyat Kazanç Oranı	FK	Hisse Senedi Yıl Sonu Fiyatı / Hisse Getirisi	Piyasa Değeri Temelli Oranlar	Açıklayıcı Finansal Değişken

*Nakit Dönüşüm Süresi= [(AOTS+STS)-BÖS]

AOTS = Alacakların Ortalama Tahsil Süresi (Ticari Alacaklar/Satışlar) x 365

STS = Stok Tutma Süresi (Stoklar / STMM) x 365

BÖS = Kısa Vadeli Borç Ödeme Süresi (KVB / STMM) x 365

Ek Tablo 12: OLS Yöntemi İle Yapılan Değişken Sınamalarına İlişkin Başarısız Tahmin Sonuçları (1a)

Model No	Bağımlı Değişken ROE (Öz sermaye Kârlılığı)						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Açıklayıcı Değişkenler	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerleri						
<i>Sabit Terim (a_{it})</i>	7.363 (3,85)***	7,542 (3,84)***	10,504 (1,13)	4,683 (0,50)	-8,544 (-0,71)	-,18,295 (-1,28)	-22,958 (-1,59)
<i>ROA</i>	0,048 (6,72)***	0,047 (6,47)***	0,045 (4,79)***	0,038 (4,19)***	0,048 (4,51)***	0,051 (4,61)***	0,050 (4,05)***
<i>ROS</i>		0,018 (2,70)**	0,020 (2,37)**	0,303 (1,88)*	0,273 (1,81)*	0,236 (1,61)	0,222 (1,59)
<i>VB</i>			-0,026 (-0,33)	-0,029 (-0,37)	0,071 (0,72)	0,129 (1,15)	0,153 (1,38)
<i>NDS</i>				0,000 (1,75)*	0,000 (1,76)*	0,000 (1,65)	9,38E-05 (1,58)
<i>BÜYÜKLÜK</i>					0,002 (1,55)	0,011 (3,48)***	0,010 (2,93)***
<i>BÜYÜKLÜK²</i>						-1,24E-06 (-3,44)***	-1,20E-06 (-2,93)***
<i>YAŞ</i>							0,060 (0,75)
Gözlem Sayısı	31	31	31	31	31	31	31
R^2 değeri	0,109	0,128	0,130	0,190	0,304	0,485	0,492
Düzeltilmiş R^2 değeri	0,078	0,066	0,033	0,066	0,165	0,356	0,338
<i>f</i> -testi değeri	3,56*	2,06	1,34	1,53	2,18*	3,76***	3,19***
D-W istatistik değeri	2,35	2,25	2,26	2,20	2,19	2,32	2,35
Dışlanan Değişken Test Değeri (<i>t</i> -değeri)		0,43	0,82	1,39	2,02*	2,90***	0,59
Ramsey Reset Testi <i>t</i> -değeri	5,36***	4,94***	4,75***	0,54	3,04***	0,55	0,24

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t-istatistiği değerlerini göstermektedir. * %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir

Ek Tablo 12: OLS Yöntemi İle Yapılan Değişken Sınamalarına İlişkin Başarısız Tahmin Sonuçları (1b)

Bağımlı Değişken - ROE (Öz sermaye Kârlılığı)										
Model No	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
Açıklayıcı Değişkenler	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerleri									
<i>Sabit Terim (a_{ii})</i>	0,433 (0,01)	16,338 (0,26)	-48,408 (-1,19)	-12,616 (-0,12)	-8,716 (-0,29)	12,237 (0,14)	-55,224 (-1,98)*	-0,956 (-0,00)	-31,577 (-0,65)	52,230 (0,40)
<i>ROA</i>	0,048 (3,99)***	0,050 (4,00)***	0,050 (3,99)***	0,051 (3,94)***	0,049 (3,96)***	0,050 (3,78)***	0,048 (3,90)***	0,047 (3,60)***	0,050 (3,98)***	0,051 (4,01)***
<i>ROS</i>	0,239 (1,67)	0,240 (1,65)	0,242 (1,54)	0,235 (1,48)	0,219 (1,55)	0,221 (1,51)	0,174 (1,16)	0,167 (1,12)	0,220 (1,53)	0,217 (1,52)
<i>VB</i>	0,159 (1,46)	0,167 (1,41)	0,151 (1,28)	0,170 (1,29)	0,159 (1,36)	0,162 (1,34)	0,153 (1,47)	0,160 (1,48)	0,152 (1,31)	0,178 (1,39)
<i>NDS</i>	0,000 (1,66)	0,000 (1,64)	0,000 (1,53)	0,000 (1,49)	9,26E-05 (1,56)	9,32E-05 (1,52)	7,38E-05 (1,17)	7,14E-05 (1,13)	9,28E-05 (1,53)	9,32E-05 (1,53)
<i>BÜYÜKLÜK</i>	0,010 (2,86)***	0,010 (2,87)***	0,010 (2,98)***	0,010 (2,94)***	0,010 (2,85)***	0,010 (2,78)***	0,011 (3,19)***	0,011 (3,16)***	0,010 (2,93)***	0,010 (2,96)***
<i>BÜYÜKLÜK²</i>	-1,19E-06 (-2,86)***	-1,19E-06 (-2,82)***	-1,23E-06 (-3,00)***	-1,25E-06 (-3,01)***	-1,20E-06 (-2,86)***	-1,19E-06 (-2,76)***	-1,31E-06 (-3,22)***	-1,32E-06 (-3,23)***	-1,21E-06 (-2,96)***	-1,23E-06 (-3,02)***
<i>YAŞ</i>	0,054 (0,63)	-0,407 (-0,34)	0,068 (0,84)	-0,736 (-0,41)	0,064 (0,80)	-0,419 (-0,23)	0,062 (0,76)	-1,172 (-0,45)	0,060 (0,73)	-2,102 (-0,78)
<i>KAT</i>	-6,552 (-0,72)	-11,102 (-0,65)								
<i>KAT*YAŞ</i>		0,125 (0,38)								
<i>TUT</i>			6,851 (0,67)	-3,740 (-0,13)						
<i>TUT*YAŞ</i>				0,226 (0,46)						
<i>UY</i>					-4,138 (-0,52)	-9,965 (-0,43)				
<i>UY*YAŞ</i>						0,132 (0,27)				
<i>MİS</i>							8,553 (1,05)	-5,757 (-0,18)		
<i>MİS*YAŞ</i>								0,322 (0,48)		

Ek Tablo 12 (devam): OLS Yöntemi İle Yapılan Değişken Sınamalarına İlişkin Başarısız Tahmin Sonuçları (1b)

<i>KKÜLTÜR</i>									0,594 (0,18)	-5,294 (-0,57)
<i>KKÜLTÜR*YAŞ</i>										0,147 (0,81)
Gözlem Sayısı	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
R^2 değeri	0,501	0,502	0,502	0,506	0,494	0,495	0,503	0,506	0,493	0,502
Düzeltilmiş R^2 değeri	0,320	0,289	0,321	0,295	0,311	0,279	0,323	0,295	0,309	0,289
f -testi değeri	2,76**	2,36**	2,78**	2,40**	2,69**	2,29*	2,79**	2,39**	2,67**	2,35**
D-W istatistik değeri	2,26	2,23	2,23	2,19	2,30	2,28	2,27	2,28	2,35	2,25
Dışlanan Değişken Test Değeri (t -değeri)	0,62	0,23	0,65	0,42	0,28	0,15	0,69	0,36	0,15	0,61
Ramsey Reset Testi t -değeri	0,43	0,25	0,26	0,23	0,13	0,13	0,71	0,75	0,27	0,14

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t-istatistiği değerlerini göstermektedir. * %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir

Ek Tablo 13: OLS Yöntemi İle Yapılan Değişken Sınamalarına İlişkin Başarısız Tahmin Sonuçları (2a)

Model No	Bağımlı Değişken ROE (Öz sermaye Kârlılığı)								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Açıklayıcı Değişkenler	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerler								
<i>Sabit Terim (a_{it})</i>	8,392 (4,31) ^{***}	27,864 (1,57)	42,741 (2,40) ^{**}	39,595 (2,23) ^{**}	35,556 (1,92) [*]	27,693 (1,54)	27,422 (1,55)	10,840 (0,59)	-3,443 (-0,17)
<i>ROS</i>	0,021 (2,87) ^{***}	0,013 (1,31)	0,025 (2,19) ^{**}	0,006 (0,46)	0,013 (0,83)	0,019 (1,14)	0,014 (0,94)	0,011 (0,74)	0,029 (1,99) [*]
<i>SB</i>		-0,166 (-1,09)	-0,220 (-1,53)	-0,285 (-1,82) [*]	-0,272 (-1,71) [*]	-0,210 (-1,26)	-0,188 (-1,11)	-0,061 (-0,34)	0,010 (0,05)
<i>AFY</i>			-0,002 (-1,57)	-0,002 (-1,91) [*]	-0,005 (-1,60)	-0,004 (-1,52)	-0,002 (-0,90)	-0,001 (-0,58)	-0,002 (-0,74)
<i>AYY</i>				0,002 (1,65)	0,002 (1,85) [*]	0,001 (1,28)	0,001 (0,98)	0,000 (0,74)	0,000 (0,70)
<i>FINKA</i>					0,192 (0,87)	0,266 (1,50)	0,109 (0,52)	0,040 (0,18)	0,090 (0,43)
<i>TOBIN</i>						-1,17E-08 (-3,60) ^{***}	-1,01E-08 (-2,45) ^{**}	-8,15E-09 (-1,88) [*]	-9,86E-09 (-2,22) ^{**}
<i>BÜYÜKLÜK</i>							0,001 (0,96)	0,008 (2,15) ^{**}	0,007 (1,88) [*]
<i>BÜYÜKLÜK²</i>								-9,96E-07 (-2,27) ^{**}	-9,48E-07 (-2,10) [*]
<i>YAŞ</i>									0,135 (1,47)
Gözlem Sayısı	31	31	31	31	31	31	31	31	31
R ² değeri	0,024	0,083	0,242	0,310	0,325	0,478	0,495	0,582	0,623
Düzeltilmiş R ² değeri	-0,008	0,018	0,158	0,204	0,191	0,348	0,342	0,431	0,462
f-testi değeri	0,74	1,27	2,88 [*]	2,93 ^{**}	2,41 [*]	3,67 ^{***}	3,23 ^{**}	3,84 ^{***}	3,87 ^{***}
D-W istatistik değeri	2,03	2,05	1,87	1,70	1,74	1,87	1,84	1,86	1,91
Dışlanan Değişken Test Değeri (t-değeri)		1,33	2,38 ^{**}	1,60	0,74	2,65 ^{**}	0,88	2,14 ^{**}	1,51
Ramsey Reset Testi t-değeri	4,48 ^{***}	2,64 ^{**}	3,46 ^{***}	3,39 ^{***}	2,88 ^{***}	2,01 [*]	0,21	1,10	1,08

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t-istatistiği değerlerini göstermektedir. * %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir

Ek Tablo 13: OLS Yöntemi İle Yapılan Değişken Sınamalarına İlişkin Başarısız Tahmin Sonuçları (2b)

Model No	Bağımlı Değişken ROE (Öz sermaye Kârlılığı)									
	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
Açıklayıcı Değişkenler	Değişkenlere İlişkin Katsayı değerleri / t-istatistik değerleri									
<i>Sabit Terim (a_{it})</i>	1,848 (0,04)	-26,481 (-0,37)	-3,627 (-0,05)	6,872 (0,05)	14,975 (0,32)	-80,789 (-0,59)	-53,553 (-1,33)	85,823 (0,64)	-19,271 (-0,28)	-18,356 (-0,12)
<i>ROS</i>	0,029 (1,94)*	0,029 (1,84)*	0,029 (2,00)*	0,029 (1,96)*	0,028 (1,80)*	0,022 (1,30)	0,025 (1,62)	0,024 (1,47)	0,029 (1,93)*	0,029 (1,88)*
<i>SB</i>	0,005 (0,03)	-0,014 (-0,07)	0,010 (0,05)	0,007 (0,03)	-0,003 (-0,01)	0,007 (0,04)	0,036 (0,21)	0,033 (0,19)	0,024 (0,13)	0,024 (0,12)
<i>AFY</i>	-0,002 (-0,76)	-0,002 (-0,73)	-0,002 (-0,76)	-0,002 (-0,76)	-0,002 (-0,79)	-0,002 (-0,81)	-0,000 (-0,29)	-0,000 (-0,16)	-0,001 (-0,64)	-0,001 (-0,62)
<i>AYY</i>	0,000 (0,73)	0,001 (0,84)	0,000 (0,67)	0,000 (0,63)	0,000 (0,70)	0,000 (0,84)	0,000 (0,43)	2,12E-05 (0,01)	0,000 (0,68)	0,000 (0,60)
<i>FINKA</i>	0,095 (0,44)	0,091 (0,39)	0,090 (0,42)	0,095 (0,43)	0,101 (0,46)	0,097 (0,41)	0,024 (0,10)	-0,032 (-0,14)	0,076 (0,34)	0,076 (0,33)
<i>TOBIN</i>	-9,84E-09 (-2,19)**	-9,27E-09 (-2,02)*	-9,86E-09 (-2,06)*	-9,90E-09 (-1,98)*	-9,89E-09 (-2,15)**	-9,10E-09 (-1,83)*	-1,01E-08 (-2,35)**	-9,36E-09 (-2,19)**	-9,83E-09 (-2,17)**	-9,83E-09 (2,07)*
<i>BÜYÜKLÜK</i>	0,007 (1,84)*	0,007 (1,73)*	0,007 (1,83)*	0,007 (1,73)*	0,007 (1,75)*	0,008 (1,73)*	0,009 (2,47)**	0,009 (2,49)**	0,008 (1,94)*	0,008 (1,89)*
<i>BÜYÜKLÜK²</i>	-9,40E-07 (-2,08)**	-9,33E-07 (-1,96)*	-9,49E-07 (-2,02)*	-9,46E-07 (-1,94)	-9,26E-07 (-2,00)*	-1,02E-06 (-1,98)*	-1,15E-06 (-2,77)**	-1,16E-06 (-2,75)**	-9,90E-07 (-2,20)**	-9,91E-07 (-2,13)**
<i>YAŞ</i>	0,133 (1,37)	1,002 (0,58)	0,135 (1,29)	-0,061 (-0,04)	0,135 (1,42)	2,246 (0,82)	0,136 (1,52)	-2,864 (-0,98)	0,140 (1,41)	0,117 (0,04)
<i>KAT</i>	-1,294 (-0,14)	6,839 (0,34)								
<i>KAT*YAŞ</i>		-0,237 (-0,51)								
<i>TUT</i>			0,039 (0,00)	-2,727 (-0,09)						
<i>TUT*YAŞ</i>				0,055 (0,13)						
<i>UY</i>					-4,610 (-0,47)	21,191 (0,61)				
<i>UY*YAŞ</i>						-0,579 (-0,78)				

Ek Tablo 13: OLS Yöntemi İle Yapılan Değişken Sınamalarına İlişkin Başarısız Tahmin Sonuçları (2b)

<i>MİS</i>							12,275 (1,46)	-22,916 (-0,67)		
<i>MİS*YAŞ</i>								0,779 (1,03)		
<i>KKÜLTÜR</i>								0,943 (0,25)	0,880 (0,09)	
<i>KKÜLTÜR*YAŞ</i>									0,001 (0,00)	
Gözlem Sayısı	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
R^2 değeri	0,624	0,628	0,623	0,624	0,626	0,635	0,646	0,661	0,624	0,624
Düzeltilmiş R^2 değeri	0,436	0,413	0,435	0,406	0,439	0,424	0,470	0,466	0,437	0,407
f -testi değeri	3,32***	2,91**	3,31***	2,86**	3,34***	3,01**	3,66***	3,38***	3,33***	2,87**
D-W istatistik değeri	1,90	1,91	1,91	1,91	1,86	1,82	2,02	2,10	1,94	1,94
Dışlanan Değişken Test Değeri (t -değeri)	0,13	0,45	0,00	0,11	0,34	0,70	1,14	0,91	0,23	0,00
Ramsey Reset Testi t -değeri	1,05	1,57	1,07	1,39	0,70	1,59	1,42	1,31	1,25	1,34

Parantez içindeki değerler heteroskedasite olmayan t -istatistiği değerlerini göstermektedir. * %10, ** %5, *** %1 düzeyine istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir

Ek 14: Çalışmada Kullanılan Denison'un Kurum Kültürü Ölçeği Örneği

Bu çalışma; iş dünyasında yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin genel iş görme prensipleri, ortak paylaşılan değerler, yönetim felsefesi ve uygulamaları doğrultusunda oluşan mevcut kurum kültürlerinin işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan akademik amaçlı bir doktora tezinin uygulama aşaması olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları tarafımızdan teorik ve pratik etkileri itibarıyla istatistiki olarak titizlikle ele alınacak ve gizlilik anlayışıyla değerlendirilecektir. Katılımınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Rıza AŞIKOĞLU
Afyon Kocatepe Üniversitesi
riza@aku.edu.tr

Arş. Gör Adem BÖYÜKASLAN
Afyon Kocatepe Üniversitesi
ademboyukaslan@aku.edu.tr

Aşağıda **6 genel bilgi sorusu** dışında, ankette iş dünyasındaki uygulamalara ilişkin *farklı görüşler* içeren **36 madde** yer almaktadır. Lütfen, **sadece çalıştığınız bu iş yerinin koşullarını düşünerek**, aşağıda belirtilen her bir ifadeye **ne ölçüde katıldığınızı** işaretleyiniz.

A. Yaşınız:

20-30 31-40 41-50 51-60 61 +

B. Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

C. Bu iş yerindeki çalışma süreniz:

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 + yıl

D. Eğitim durumunuz:

İlk-Ortaokul Lise Meslek Y.O Lisans Lisansüstü

E. İşletmenizde toplam çalışan sayısı:

10'dan az 10-49 50-249 250 ve üzeri

F. Göreviniz: (Bölüm belirtmeksizin yönetici, uzman, şef, idari-teknik personel v.b. şeklinde yazınız)

.....

• **Çalışmakta olduğum bu iş yerinde;**

1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işe yüksek katılım göstererek, işle bütünleşmişlerdir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

4. Farklı bölümler (departmanlar) arasındaki işbirliği sürekli bir şekilde teşvik edilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

5. İşlerin yapılmasında hiyerarşiden daha çok takım çalışması esas alınır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

6. Yapılacak işler, çalışanların kendi görevleri ile işletmenin hedefleri arasındaki ilişkiyi görecekları şekilde düzenlenir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

7. Çalışanlara kendi inisiyatiflerini kullanmaları için gerekli yetki verilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

8. Çalışanların yetenekleri, işletmenin rekabet avantajı kazanmasında önemli bir faktör kabul edilir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

9. İşletme, çalışanların kendi becerilerini artırmalarını önemser ve bu konuda sürekli yatırım yapar.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

10. Liderler ve / veya yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (*etik*) değerler vardır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

13. Faaliyetlerle ilgili bir anlaşmazlık olduğunda, çalışanlar herkesin yararına çözümler üretmek için fazlasıyla gayret gösterir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinden olsalar dahi, iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir. (R-29)

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

19. İş-görme tarzımız esnek ve değişime açıktır.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş çevresindeki değişimlere bağlı olarak, işletme uygun stratejiler geliştirebilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

21. Değişim yaratma yönündeki girişimler genellikle dirençle karşılaşılır. (R-34)

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

23. Tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

24. Müşteri istemleri (talepleri) kararlarımız üzerinde doğrudan etkilidir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

25. Herhangi bir başarısızlık hali, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.

Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

26. Yenilikçilik ve risk almak, arzu edilen ve ödüllendirilen bir davranıştır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
27. Çalışanların işleriyle ilgili öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) işletme amaçları arasındadır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
28. Uzun-dönemli bir hedefimiz ve stratejik yön planımız mevcuttur.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verecek şekilde net ve açık bir işletme misyonumuz vardır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
30. İşletme stratejimiz diğer işletmelerin sektörde rekabet ettikleri tarzı değiştirmelerine neden olmaktadır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
31. İşletmenin faaliyet amaçları ve hedefleri ile ilgili olarak çalışanlar arasında tam ve yaygın bir uzlaşma vardır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
32. Yöneticiler, işletmenin temel amaçları doğrultusunda "iddialı fakat gerçekçi" hedefler koymaktadır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
33. Çalışanlar, işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için neler yapılması gerektiğini bilmektedir.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktadır ve ortak bir bakış açısına sahiptir.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
35. Liderlerimiz ve / veya yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()
36. İşletmenin vizyonu, çalışanlar arasında heyecan ve motivasyon yaratmaktadır.
Hiç Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Çok katılıyorum ()

Ek 15: Denison Kurum Kültürü Modeli Anket Örneği Kullanım İzni

Gönderen: **Mehmet Yahyagil** <yahyagil@yeditepe.edu.tr>

Alıcı: "ademboyukaslan@aku.edu.tr" <ademboyukaslan@aku.edu.tr>

Tarih: 22 Şubat 2015 19:27

Konu: FW: D. Denison Türkçe ölçek 36 soru

Merhabalar,

Size ekte D. Denison'un 36 maddelik tarafımdan kısaltılmış soru formunu iletiyorum. Ayrıca özgün soru formunu da ekliyorum. Sosyo-demografik maddeleri istediğiniz gibi değiştirebilirsiniz elbette; 36 maddeden bir (R) harfiyle gösterilenler, ters (revize) maddelerdir, buna dikkat ediniz.. Sorular (maddeler) özgün soru formundaki sırayla dizilmiştir. Örneğin ilk madde "involvement" kavramsal boyutunun "yetkilendirme/empowerment" alt kavramsal boyutunun ilk maddesidir. Kısacası her alt boyut 5 değil 3 madde içerdiğinden, 12 adet kavramsal boyut (12 x3 =36) 60 maddeden 36'ya düşmüştür.

Kolay gelsin, Selamlarımla,

M: Yahyagil

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil

Yeditepe Üniversitesi, İİBF

İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Tel: +90 216 578 0664

Fax: +90 216 578 0797

Yeditepe University, Faculty of Economics & Admin. Sciences

Business Administration Department

26 August Campus, 34755 Atasehir, Istanbul

Phone: +90 216 578 0664

Fax: +90 216 578 0797

Personal URL: www.yahyamet.net

Ek 16: Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Kararı







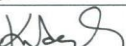
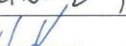

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURUL KARARLARI**

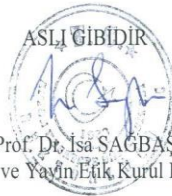
TOPLANTI SAYISI : 09

KARAR TARİHİ : 24.12.2015

KARAR 2015/46

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Doktora programı öğrencisi Adem BÖYÜKASLAN'ın "Kurum Kültürünün İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi" başlıklı doktora tezi için hazırlanan Etik Değerlendirme Başvuru Formu ve Ölçeklerin etik açısından sakıncalı olmadığına oy birliği ile karar verildi.

ÜYENİN ADI SOYADI	İMZA
Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ (Başkan V.) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	
Prof. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI Hukuk Fakültesi	
Prof. Dr. Abdullah ERYAVUZ Veteriner Fakültesi	
Prof. Dr. Mevlüt DOĞAN Fen Edebiyat Fakültesi	
Prof. Dr. Kağan ÜÇÖK Tıp Fakültesi	
Doç. Dr. Uğur TÜRKMEN Devlet Konservatuvarı	
Doç. Dr. Ahmet KARAARSLAN Mühendislik Fakültesi	
Doç. Dr. Nusret KOCA Eğitim Fakültesi	
Doç. Dr. İhsan Cemil DEMİR Meslek Yüksekokulları Tem.	



Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ
Bil. Araş. ve Yayın Etik Kurul Başkanı V.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Adem Büyükaslan
Ana Bilim Dalı : İşletme Ana Bilim Dalı (Doktora)

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı : Karabük, 1979

Eğitim

Yüksek Lisans : Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı,
Muhasebe-Finansman Bilim Dalı (2012)
Lisans : Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme
Bölümü (2005)
Lise : Karabük Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi, Elektrik
Bölümü (1995)

İş / İstihdam

2010 – (halen) : Araştırma Görevlisi
Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü
2009 – 2007 : Türkiye İş Bankası A.Ş.
2006 – 2004 : Taha Holding A.Ş. – Yavuz Tekstil A.Ş. (Ürün Sorumlusu,
Müşteri Temsilcisi, Planlama Birimi)

Yabancı Dil ve Puanı

İngilizce : 95 (YÖKDİL, Mart 2018)
: 70 (YDS, Eylül 2013)
: 72,5 (ÜDS, Aralık 2010)
: 81 (KPDS, Kasım 2009)
: 74 (KPDS, Kasım 2006)