

İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi: Eleştirel Bir Literatür Taraması*

Adem BÖYÜKASLAN** & Hasan Rıza AŞIKOĞLU*** &
Belkis ÖZKARA****

Özet

1980'lerle beraber gelişim gösteren işletme kültürü ve finansal performans araştırmaları işletme kültürünün girift yapısı nedeniyle karmaşık bir hal sergilemektedir. Yerleşik literatür incelendiğinde; işletme kültürünün işletmelerin finansal performans üzerindeki direkt ya da dolaylı etkisi konusundaki araştırma alanının halen canlılığını koruduğu görülmektedir. Bunun yanında yerleşik literatürün düzenli bir şekilde sunulması gelecek çalışmalara ışık tutarak rehberlik etmesi bakımından önem arz ederken, yapılan çok sayıdaki araştırmayı özetleyen, kullanılan değişkenleri ve parametreleri eleştirel gözle değerlendiren çalışmaların yoksunluğu bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu suretle çalışmamız; öncelikle yerleşik literatürdeki çalışmaları ve ulaşılan sonuçları inceleyerek özetlemeyi ve tablolar yardımıyla sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla Dünya üzerindeki değişik bölgelerde yapılmış işletme kültürünün finansal performans üzerine etkisini inceleyen alan araştırmaları tablolar halinde gruplanarak özetlenmiştir. Çalışmada işletme kültürü tanımı, kavramı, ölçümü ve finansal performans kavramı, ölçümü ve göstergelerine dair geniş bir değerlendirme yapılmakta, gerek metodoloji gerekse sonuçlar itibarıyla öznel biçimde değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşletme kültürü, örgüt kültürü, finansal performans, literatür taraması.

The Effect of Organizational Culture on Firm's Financial Performance: a Subjective Literatur Review

Abstract

Corporate culture and financial performance studies which have developed along with the 1980s are still complicated due to the intricate structure of corporate culture. Extant literature shows that the field of corporate culture organizational performance research on the direct or indirect effect of business culture on the financial performance of businesses still maintains its vitality. As being lack off studies that

* Bu makale, 1.yazarın Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda hazırlamakta olduğu doktora tez çalışması dahilinde üretilmiştir.

** Arş. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi,Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, ademboyukaslan@aku.edu.tr

*** Prof.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, riza@aku.edu.tr

**** Prof.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, bozkara@aku.edu.tr

summarize a large number of studies which critically evaluate the variables and parameters used in C/P studies, we highlight the importance of the studies that focus on extant literature to be presented in a regular manner, guiding it by shedding light for future work. The aims of our study primarily are to present a review of the C/P studies, to analyze the results obtained from the established literature and to present them through tables. Concerning field researches of business culture on financial performance in different regions of the World, we focus on literature review. Besides, we are exhibiting a broad assessment of the definition, conceptualization, measurement of corporate culture and concept, measurement and indicators of the financial performance and we finally present our assessments in a subjective way containing both the methodology and the results.

Key words: Organization Culture, Corporate Performance, Literature Review.

1. GİRİŞ

Toplumun farklı katmanlarından gelen ve organizasyonların başarısı için çalışan insan gruplarını bünyelerinde barındıran işletmeler, içinde işlerin yürütücülüğünü üstlenen beşeri unsurların gerek kendi aralarında gerekse organizasyon içi fiziki varlıklar veya dış çevre unsurlarıyla etkileşimleri sonucunda, sosyal süreçler, normlar ve dokuları yaratan yeni bir sistem ortaya çıkarır ve bu sistem işletmeye has bir kültüre ev sahipliği yapar. Sistemin şekillendirdiği kültür; zamanla işletme için kendine özgü iş yapma tarzları, değerler, tutum ve davranışlar, dil, ilke ve normlarla farklı bir anlam kazanır.

İşletme içerisindeki insan ve insan grupları gibi beşeri unsurların, sahip olduğu değerler, davranışlar, tutumlar, birbirleriyle olan ilişkileri kültür vasıtasıyla sosyal sistemleri oluştururken, iş akışları, üretim süreçleri, yetkiler, makina-teçhizat parçaları, görev tanımları, sabit varlıklar gibi unsurlar ise teknik sistemleri ortaya çıkarır. Birbirleri ile karşılıklı etkileşime sahip sosyo-teknik sistemler ayrıca farklı büyüklükte ve özellikte alt sistemler oluşturarak, kendi aralarında fonksiyonel bağlılık gösterir. Bu bakımdan işletme kültürünün köklerinin ve derinlerde yatan bileşenlerinin bu fonksiyonel bağlılık ile beraber hareket ettiği kuvvetli bir varsayım sayılabilir.

İşletmelerin gerek beşerî gerek teknik varlıklarının etkin bir biçimde kullanılması, insan gruplarının davranışlarının ve değerlerinin anlaşılmasıyla ve beşerî varlıkların teknik süreçlerle uyumunun sağlanmasıyla mümkün olabilir. İşletme kültürü, sosyal sistem ve teknik sistemin birbirine uyumunu sağlayan kritik bir faktördür. Bu bakımdan işletme kültürü sosyo-teknik süreçlerin birbirlerine adapte edilmesinde ve verimli kullanılmasında düzenleyici etkiye sahipken, görünen ve görünmeyen boyutları itibarıyla işletme başarısı üzerindeki rolünün ortaya konulması önemlidir. Kusursuz bir yönetime sahip olduğunu düşünen işletmelerin, süreç içerisinde çimento görevi üstlenen işletme kültürünün sosyo-teknik süreçlerin etkin kullanımındaki rolünü ihmal etmesi durumunda fonksiyonel ve finansal başarısızlıklarla karşılaşması olasıdır.

Kültürün işletme başarısı üzerinde direk ve/veya dolaylı etkisi olabileceği varsayımından yola çıkan işletme kültürü araştırmacılarının 1980'li yılların başından itibaren araştırmalarını bu etki üzerinden yönlendirdiği görülmekle beraber, işletme kültürüne dair daha erken zamanlarda ortaya çıkan ilginin; işletme kültürünün tanımlanması, oluşum süreci, ölçümü ve kültür sınıflandırmaları üzerine geliştirilen kavramsal modeller ve tipolojiler şeklinde yoğunlaştığı söylenebilir. Bu bağlamda takip eden dönemde işletme kültürünün kurumsal performans ve işletme başarısı üzerinde etkili olabileceği sorusuyla başlayan araştırmaların ise; işletme kültürü konusunda geliştirilen tanımlar, ölçümler ve ölçüm yöntemleri, işletme kültürünü oluşturan bileşenler, modeller ve tipolojiler yardımıyla birikimli olarak yeni bir alan oluşturduğu ifade edilebilir.

İşletme kültürü ve işletme performansı (çalışmanın geri kalan kısmında K/P olarak anılacaktır) alanındaki yerleşik literatüre bakıldığında; söz konusu çalışmaların oldukça karmaşık bir yapı içerisinde olduğu görülmektedir. Bu süreçte yapılan çalışmaları; genel olarak işletme kültürünün ölçümü ile ilgili çalışmalar ve işletme kültürünün kurumsal performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak iki grupta toplamak mümkündür. Ayrıca K/P etkileşiminin araştırıldığı çalışmaları bir araya getiren ve özetleyen araştırmalara dair bütüncül bilgiler sunan ve literatürü eleştirel olarak değerlendiren çalışmaların eksikliği fazlasıyla göze çarpmaktadır. İlaveeten, özellikle yerli literatürde K/P alanında yapılan çalışmaların sayıca azlığı ayrıca dikkat çekmektedir. Çalışmamız; bu yönüyle alan araştırmacıları için işletme kültürünün finansal performans üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalara ilişkin yerleşik yerli ve yabancı literatürü incelemeyi, çalışmalarda kullanılan yöntemleri ve sonuçları bir araya getirerek sunmayı, uygulayıcılar için ise işletme performansı üzerinde kültürün rolünün anlaşılmasını amaçlamakta, ayrıca K/P etkileşimine dair yerli ölçekte yapılacak çalışmalar konusunda araştırmacıları teşvik etmeyi hedeflemektedir.

2. İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ, GELİŞİMİ VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

1930'lara kadar insanları üretim süreçlerindeki makineler olarak gören mekanik örgüt temelli Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Taylorizm)'nin yerini daha modern yaklaşımlara bırakmasıyla beraber işletmelerin insan ile ilgili yönlerini önemseyen teorilerin ağırlık kazandığı söylenebilir. Bu dönemde işletmeleri makineden çok kültürel bir yapı olarak ele alan modern yönetim yaklaşımlarının sosyal unsurları vurgulayan özelliği sayesinde işletme kültürünün değer kazanan bir olgu olarak belirlediği gözlenmektedir. Daha erken yıllarda tam olarak adı işletme kültürü olarak konulamamış olmasına rağmen, bir üretim tesisindeki üretim hızını inceleyen Lewin¹'in "birbirini iten veya çeken bir dizi gücün işletmelerde özel bir durum oluşturduğunu" gözlediği çalışmasının, asıl olarak kültür ve kültürün organizasyondaki gücü-

1 Lewin, K. (Ed.D.Cartright) Field Theory in Social Sciences, Tavistok Publications Ltd.1963.

ne dikkat çeken önemli bir çalışma olduğu söylenebilir². Bu kavramın genel olarak işletme iklimi ile karıştırılmasına rağmen çalışanların üretim konusunda sahip olduğu değer, kural ve tutumlarla örgütsel davranışı şekillendirdiğini kanıtlayan ilk çalışma olduğunu ifade eden Yahyagil, bu anlamda işletme kültürü çalışmalarının geliştiğine ve hızlandığına dikkat çekmektedir.

1970'lerin sonuna kadar kademeli olarak gelişen ve bu süreç içerisinde antropoloji biliminin çizdiği çerçeveler ile ele alınan işletme kültürü, 1980'lerin başında popülerlik kazanmış ve işletme alanının bütünüyle ilgisini çekmeye başlamıştır. Rakamlar ile ifade etmek gerekirse; 1975-1978 arası işletme kültürü çalışmalarının sayısı 10 civarında iken, zaman içerisinde artan ilgi sonucunda, sadece 1985 yılında yapılan işletme kültürü çalışmalarının sayısı 130'a, sadece 1990 yılında yapılan çalışmaların sayısı ise 2250'ye ulaşmıştır^{3;4;5}. Alanda yapılan öncül çalışmaların ses getirmesiyle hazırlık aşamasını geride bıraktığı gözlenen işletme kültürü olgusu bu dönemde tanımlar ve modellerle zenginleşmiştir. Başta sosyoloji, psikoloji ve antropoloji olmak üzere bir çok alanın dahil olarak büyüdüğü işletme kültürü alanında, yaşanan teorik anlaşmazlıklar tanım, model ve yaklaşımların sayısını artırırken diğer yandan birbirini tamamlayan olguların ortaya çıkmasını da sağlamıştır. Ayrıca, bu süreçte teorisyenlerce geliştirilen tipolojiler yardımıyla işletme kültürünün kategorize edilerek kimlik kazanmaya başladığı görülmektedir. Sonuç olarak; işletme kültürünün etkilerini fark eden araştırmacıların işletme kültürü ile verimlilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik, kurumsal performans başta olmak üzere etkileşimler aradığını ifade etmek mümkündür⁶.

Alan çalışmalarının sayısının artmasıyla işletme kültürünü tanımlamakta geliştirilen yaklaşımların her birinin işletme kültürünün farklı özelliklerini öne çıkarması bir kolaylık gibi görünse de, öte yandan bazı zorluklar getirdiği söylenebilir. İşletme kültürünü oluşturan ve yön veren, derinlerde gizlenmiş temel boyutların varlığı, kültürün tek bir tanıma sığamayacak kadar zengin ve geniş anlamlara sahip olması, bir yandan kültüre dair tanımlayıcı karakteristiklerin çeşitliliğini artırarak işletme kültürü tanımlarını zenginleştirirken, öte yandan herkesçe benimsenen bir tanımın oluşmasına engel olmuştur. Tablo-1'de işletme kültürüne yönelik geliştirilen ve kültürün farklı özelliklerine atıf yapan bazı tanımlara yer verilmiştir.

- 2 Yahyagil, M.Y. "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi* 47, 2004, 53-76.
- 3 Alvesson, M. and Berg, P.O. "Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview", Vol. 34. Walter de Gruyter, 1992.
- 4 Parker, M. *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. Sage, 2000.
- 5 Şahin, M. "Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2010.
- 6 Taşgıt, Y.E. "İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2013.

Tablo 1: İşletme Kültürü Yaklaşımlarında Öne Çıkan Tanımlar (Yazarlarca oluşturulmuştur)

Araştırmacı	İşletme Kültürü Tanımı	Vurgulanan Özellik
Pettigrew (1979)	Belirli bir grup için, belirli bir zamanda geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü, sembollerle gösterilme	Zaman içinde paylaşılan, üyelere benimsenen ve kabul gören, sembollerle ifade edilen
Ouchi (1981)	Örgütün değerleri ve inançlarının altında yatan ve çalışanlarca benimsenen semboller, törenler ve efsaneler bütünü	Görünmezlik ve çalışanları yönlendirme
Peters ve Waterman (1982)	Örgüt içinde paylaşılan değerler bütünü ve bu değerlerin kültürün gücünü ortaya çıkardığını ifade etmektedir	Paylaşılan ortak değerlerdir ve bu değerler ne kadar benimsenip paylaşırsa, gücü artar.
Martin ve Siehl (1983)	Paylaşılan değerler ve anlamlar konusunda örgütü bir arada tutan tutkal. Temel değerler, formlar (iletişim süreçleri vb) ve stratejilerden (ödülleri, eğitimler) oluşur.	Tutkal vazifesi görmesi, üyelerin gelişimine öncülük etmesi.
Desphande ve Webster (1989)	Örgütün işleyişini açıklamaya yardımcı olan, çalışanlar için örgütteki davranışlara ait normlar üreten ortak değer yargıları ve inançlar düzeni	Paylaşılan ortak değerler, inançlar ve normlar
Denison (1990)	Örgütün derinlerinde yer alan ve üyelere paylaşılan köklü değerler, temel inançlar ve varsayımlar	Paylaşılan ortak değerler, temel inançlar ve varsayımlardır.
Hofstede (1980,1984,1991;2000)	İnsan gruplarını bir diğerinden ayıran değerlerdir.	Kollektifliği, ayırt edici ve fark yaratıcı özelliği
Schein (1985, 1990, 1992, 2009)	Bir grubun dışsal adaptasyon sağlama ve içsel bütünleşme ile sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği, belli düzene sahip temel varsayımlar, yeni üyeler için sorun çözmeye algılama, düşünme ve hissederek öğrenme aracı	İç bütünlük ve dış uyumu sağlayan temel varsayımlardır. Sorun çözmeye yoludur. En derinde temel varsayımlar, sonra değerler ve en üstte arifaktlar yer alır. Görünür-lük-görünmezlik özelliği.
Trompenaars (1993)	İnsanlara problem çözmeye yolunu, paylaşılan anlamlar bütünü, nelere dikkat edileceği, nasıl davranılacağı, nelere değer verileceğini gösterir.	Üyelere yön verme, davranış ve tutumlarına öncülük etme, değerlere öncülük etme
Rue ve Beyers (1994)	Çalışanlar için nelerin önemli olup olmayacağını belirleyen değerlerdir. Ön yargılar, ast-üst ilişkilerinin ve müşteri ilişkilerinin dahil olduğu görünmez bir yapı	Görünmezdir, ayrıca paydaş ilişkileri belirleyicidir.
Cameron ve Quinn (1999)	Nelerin değerli olduğunu gösteren ve etkili liderlik tarzlarını geliştiren, bir örgütü eşsiz kılan paylaşılan değerler setidir.	Eşsizlik, yönlendirme, işlevi.

Eren (2001)	Üyelerin beraberce iş görmesini ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan yapıdır, öğrenerek geliştirilir. İçsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmede faydalıdır.	Davranışları etkiler, koordinasyon ve takım çalışması için temeldir, işlerin yapılması konusunda yol göstericidir.
Silverthorne (2004)	Örgütlerin nasıl çalıştığını anlamaya yardımcı bir yapı, üyelerin örgüte adaptasyonunu kolaylaştırır.	Adaptasyon yoluyla üyelerin örgüte bağlılığını ve sadakatini sağlar.
Daft (2004)	Çalışanların ortak şekilde paylaştığı, örgüte yeni katılanlara doğruyu gösteren değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar	Paylaşılan ortak değerlerdir ve yol göstericidir.
Runge ve Hames (2004)	Üyelerce, gerek kendi öz değerlendirmelerinin gerekse diğer üyelerin davranışlarını analizde kullanılan ve referans alınan değerlerdir.	Paylaşılan değerlerdir, üyelerce referans kabul edilir, sosyal öğrenme ile gelişir ve yayılır.
Wilderom, Berg ve Peter (2004)	Örgütü bir arada tutan değerlerdir ve performansla beraber, örgüte bağlılığı da geliştirir.	Tutkal işlevi, örgütsel bağlılığı artırması

İşletme kültürü tanımlarına bakıldığında; üzerinde genel kabul gören tanımların varlığının sayıca az olmasının yanında, işletme kültürüne ait bazı ortak özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu özellikler; temel varsayımlar, paylaşılan değerler, inançlar ve normlardır 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15; 16; 17. İşletme kültürü bu bakımdan örgüt içi davranış tarzlarının çalışanlarca bilinmesini ve benimsenmesini sağlamak isteyen işletmeler tarafından yönetilebilir bir kavram haline gelmektedir. Öyle ki; aynı değerler etrafında birleşmiş, inanç ve davranışları işletmenin arzu ettiği şekilde hareket kazanan çalışanlara sahip işletmeler, belirledikleri vizyon ve misyon çerçevesinde çalışanlarını stratejik hedeflerini gerçekleştirmek üzere motive edebilir.

7 Pettigrew, A.M. "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24(4),1979,570-581.

8 Schein, E.H. "Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View." San Francisco,1985.

9 Schein, E. H. "Organizational Culture", *American Psychological Association*, Vol. 45. No.2. 1990.

10 Schein, E.H. "How Can Organizations Learn Faster?: The Problem of Entering the Green Room", Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1992.

11 Schein, E.H. *The Corporate Culture Survival Guide*. Vol. 158. John Wiley & Sons, 2009.

12 Martin, J. and Siehl, C. "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics*, 12(2), 1983, 52-64.

13 Peters, T.J. and Waterman, R.H. "In search of excellence: Lessons From America's Best- Run Companies", Harper Business Essentials, 1982.

14 Calori, R. and Sarnin, P. "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study." *Organization Studies* 12(1), 1991, 049-74.

15 Van den Berg, P.T. and Wilderom, C. "Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures", *Applied Psychology* 53(4), 2004, 570-582.

16 Runge, J.B., Hames, D.S. and Shearer, C.S. "The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension." *Leadership & Organization Development Journal* 25(5), 2004, 411-423.

17 Daft, R.L. "Organizzazione Aziendale", Apogeo Editore, 2004.

Geliştirilen yaklaşımlar arasında kültürü, işletmeler için kendilerine özgü, eşsiz ve taklit edilemez yönünü vurgulayarak ele alan Hofstede¹⁸ ve Barney¹⁹, bu özgünlüğün bir işletmeyi diğerlerinden ayırmaya yardım ettiğini belirtmiştir. Böylelikle bir işletme içerisinde hakim olan inanç, değer, gelenek ve deneyimler diğer işletmeler için aynı ölçüde geçerli olmayabilir. İşletmeler arası kültürel farklılıklar bu suretle aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler için -sektöre has birtakım değerler paylaşıyor olsa dahi- diğer işletmelerle benzerlik taşımayan bir kültürel normun ortaya çıkmasına neden olur. Kültürün eşsizlik ve kendine özgü olma özelliği bu yönüyle insan vücuduna benzetilebilir. Örneğin; hemen her insan aynı sabit organ ve uzuvlara sahip iken, kimisi sağlıklı bir hayat sürmekte kimisi hastalıklarla mücadele etmektedir. Organlar arasında yaşanan fonksiyonel sorunlar, haliyle vücudun sağlıklı durumunu etkilemekte, dışarıdan sağlıklı görünen birisi iç hastalıkları sebebiyle niteliksiz bir yaşam sürebilmektedir. İşletmelerin de insan uzuvlarına benzer şekilde makine teçhizat ve donanım gibi genelde benzer sabit varlıklara sahip olduğu düşünülürse, içsel fonksiyonel uyumsuzlukların ve rahatsızlıkların sağlıklı bir işletme faaliyetini engellediği söylenebilir. Aynı değerleri paylaşan, aynı inanç ve davranışları benimseyen, davranış ve tutumlarını buna göre tutarlı bir şekilde sürdüren işletmeleri diğerlerinden ayıran unsurun; işletmenin derinlerinde yer alan, çalışanları bir arada tutan ve işletmeye bağlayan, işletmeye kendine has bir değer katan, taklit edilemeyen ve eşsizlik sağlayan işletme kültürü olduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan işletmeler için istenen performansın alınması yolundaki fonksiyonel bozuklukları teşhis ve tamir etmede işletme kültürü bir araç olarak belirirken; arzu edilen işletme performansını iyileştirmenin bir diğer yolunun işletmelerin mevcut kültürlerini tanımalarından ve verim almalarından geçtiği ifade edilebilir.

Yönetim biliminde örgüt, üyelerin beraberce iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan bir yapı olarak tanımlanmaktadır²⁰. İşletme kültürü bu bakımdan çalışanlar için işlerin nasıl yapılacağı konusunda rehber olma vazifesi görür. İşletmeye yeni katılan çalışanlar işletmedeki mevcut değerler, standartlar, normlar, inançlar vasıtasıyla işletmenin kültürel özelliklerini ve değerlerini çabuk benimserler²¹. Bu aynı zamanda işletme için önemli olan değerlerin yeni katılanlarca sosyal öğrenme yoluyla fark edilmesi ve üyeler arasında paylaşılması anlamına gelmektedir²². İşletme kültürü bu yönüyle yeni çalışanların işletmeye adaptasyon sürecini kısaltan bir işlev görmektedir. İşletme ile uyumu tam anlamıyla gerçekleştirmiş bir çalışanın kendisini var olan kültür içerisinde rahat hissedeceği, verimliliğinin ve örgütsel bağlılığının artacağı öngörülebilir.

18 Hofstede, G. and Peterson, M.F. "Culture: National Values and Organizational Practices." Handbook of Organizational Culture and Climate, 2000, 401-416.

19 Barney, J. B. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review 11.3 (1986): 656-665.

20 Eren, E. "Management and Organization." İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001.

21 Daft, R.L. "Organizzazione Aziendale", Apogeo Editore, 2004.

22 Runge, J.B., Hames, D.S. and Shearer, C.S. "The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension." Leadership & Organization Development Journal 25(5), 2004, 411-423.

Kültürün temelini, bireylerin inanç, değer ve varsayımları ile aralarındaki etkileşimlerin oluşturduğu, kültürün tutum ve davranışların arka planı olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda işletme kültürü çalışmalarında etkili olan ve tanımlarda kendisine yer bulan bir diğer durum; süreç içerisinde sosyal bilimlerin farklı alt disiplinleri ile işletme kültürünün çalışma sahalarının kesişmesiyle ortaya çıkan farklı yaklaşımların varlığıdır. Antropologlar, sosyologlar, psikologlar ve nihayetinde ekonomistler işletme kültürüne farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. İşletme kültürünün farklı disiplinler ile kesişmesi, sınıflama ve tanımlamada kültür için sorunlu bir alanın oluşmasını hızlandırmıştır. Halihazırda derin kökleri ve görünmez tarafları olan kültür olgusu böylelikle farklı alanların ilgisiyle daha giriftir bir hal almıştır. Tablo-2 işletme kültürünün farklı disiplinler ile çatışması sonucunda geliştirilen bazı yaklaşımları göstermektedir.

Tablo 2: İşletme Kültürü Teorik Yaklaşımları (Kaynak: Terzi, 2000: 23).

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

Tablo-2'den görüldüğü üzere; rasyonalist yaklaşım işletme kültürünü kurumsal hedeflerin realize edilmesi ve kurumsal başarı sağlanmasında kullanılan bir araç olarak ele almaktadır. Buna göre; paylaşılan değerler, tutumlar, davranışlar, normlar gibi kültürel özellikler işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde birer araçtır. İşlevsel yaklaşım; işletme kültürünü oluşma, gelişme ve yaşaması boyutları ile değerlendirirken, önemli bir nokta olarak kültürü işletmelerin hayat döngüsüne katkısı yönüyle ele alır. Dışsal uyum ve içsel bütünleşmesini başarıyla yapan işletmeler daha uzun soluklu olacak ve rekabet gücü kazanmış olacaklardır. Sembolik yaklaşımda ise, işletme kültürünün semboller yardımıyla zihinlere yerleştiği ifade edilirken, semboller algılar ile eşleşmekte ve işletme kültürünün zihinde kalma süresi üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır.

İşletme kültürü literatürü, araştırmacıların en zorlandığı alanlar olarak kültürün ele alınışına göre ayrılan teorik yaklaşımlar ve buna bağlı olarak işletme kültürünün ölçümünde yaşanan zorluklar olarak açık bir görüntü sunmaktadır. Örneğin; geliştirilen teorik yaklaşımlardan biri; işletme kültürünü çalışanlarca benimsenme düzeyinin esas olduğu organik yapısıyla ele almış ve bütünleşme (*integration*), farklılaşma (*differentiation*) ve parçalarına ayrılma (*fragmentation*) aşamalarıyla kavramlaştırarak

incelemiştir. Tablo-3 Martin²³'in alanda yapılmış çalışmalardan derlediği ve parçaları birbirini tamamlayan modelini göstermektedir.

Tablo 3: 3 Ayır Teorik Yaklaşımın Birbirlerini Tamamlama Düzeyleri (Kaynak: Martin (2001: 95-101))

	Bütünleşme perspektifi	Farklılaşma perspektifi	Parçalarına ayrılma perspektifi
Çalışanlarca paylaşımı	Kültür öğeleri, tüm işletme çalışanınca benimsenir ve paylaşılır.	Farklı bölümlerde farklı kültürler oluşabilir ve sadece o bölümde çalışanlarca benimsenir.	Çalışanlarca ortak bir kültürel paylaşım yoktur.
Kültürel yönelim	Tutarlıdır.	Tutarsızdır	Tutarlı olup olmadığı açık değildir.
Belirsizlik durumu	Dışlar.	Alt kültürlere doğru kayar.	Kabul eder.

Bütünleşme perspektifi bağlamında ele alınan çalışmalar, tüm kültürel yönlerin tutarlı olup birbirini güçlendirmesine atıf yapmaktadır. Sapmalar olduğunda, bu sapmalar düzeltilmesi gereken sorunlar olarak görülür. Farklılaşma perspektifi ise tutarsız yorumlanmalara ve yanlış anlaşılmalara odaklanan çalışmaları temsil etmektedir. Örneğin bir işletme yöneticisi yeni bir uygulama ya da politika açıklarken, açıkladığı uygulama ile tutarlı şekilde hareket etmemektedir. Dolayısıyla ilan edilen uygulama sadece alt kültürlerde kabul görmüş durumdadır. Alt kültür; uyumlu, bağımsız ya da birbiriyle çatışır biçimlerde olabilir ve genel olarak tutarsızdır. Parçalarına ayrılma perspektifi ise; kültürel yönelimleri ne açık bir tutarlılıkta ne de açık bir tutarsızlıkla kavramlaştırır. Açıklık yerine belirsizlik ve kaos hakimdir, fikir birliği geçicidir ve duruma- konuya göre değişir.

3. İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜMÜ

Pozitif bilimlerdeki araştırma yöntemleri, bir olgunun ölçülmesi için öncelikle o olgunun tanımlanmasını şart koşmaktadır. İşletme kültürünün ölçümü de bu ön kabulden bağımsız değildir. İşletme kültürünün araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamasıyla beraber, tanımlamaya yönelik getirilen yaklaşımlar kültürün ölçümüne yönelik yaklaşımları da geliştirmeye ve farklılaştırmaya başlamıştır. Bu noktada geliştirilen tanımların ölçüm konusunda yönlendirici ve yol gösterici olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Öyle ki; işletme kültürünü tanımlamada sıkça yararlanılan olguların örgütsel davranış alanına önemli katkılar sağladığını söylemek mümkünken, söz konusu olguların nasıl ölçüleceği konusu halen daha tartışılan güncel bir konu olma özelliğini korumakta ve diğer bilim alanlarını da cezbederek gelişmektedir. Neticede işletme kültürüne sürekli olarak yeni tanımlar getirilmese bile, farklı

23 Martin, J.L. Organizational Culture: Mapping the Terrain, Sage Publications, 2001, 95.

kültürel boyutlara getirilen yeni yaklaşımlar ve kültürün görünmez yönlerinin tam olarak ortaya konulamamış olması işletme kültürü ve ölçümü alanının canlı kalmasına yardım etmektedir.

İşletme kültürünü diğer yönetsel olgularla ve kurumsal başarı üzerindeki etkisi ile ölçen çalışmalara bakıldığında, işletme kültürü ölçümünü; işletme kültürü ölçümünde yöntemsel yaklaşımlar ve kültürün güç düzeyine göre finansal performans ile yapılan çalışmalar şeklinde ayırarak iki bölümde incelemek mümkündür. İlk yaklaşımdan; aynı zamanda işletme kültürü ölçümünün kronolojik gelişimini esas alan nitel ve nicel yöntemler kastedilirken, bu kısım çalışmada "işletme kültürü ölçümü" başlığı altında incelenmektedir. Diğerinden; kültürü güç düzeylerine göre ele alan ve finansal performans ile ilişkilendiren hipotez testleri anlaşılabilir. Bu bölüm ise çalışmamızda "K/P çalışmalarında finansal performansın ölçümü" başlığı altında ele alınmıştır.

Alan çalışmaları; işletme kültürünü halihazırda farklı değişkenler, farklı modeller, alt boyutları ile beraber farklı boyutlar ile ele almaktayken, işletme kültürünün özgünlüğü ve işletmeden işletmeye farklılık gösteren eşsiz yönünün çalışmalara ilişkin sonuçların genelleştirilmesini fazlasıyla kısıtladığı söylenebilir. Bir başka ifadeyle; bir işletmenin kültürünü tanımlamada yararlanılan özellikler, o işletmenin kültürünü ölçme konusunda baskılayıcı olabilmekte, ulaşılan sonuçlar yararlanılan tanıma özgü değerlerin ve kullanılan ölçüm yönteminin değindiği özellikler dışında başka faktörleri işaret edebilmektedir. Bu sebeple işletme kültürünü oluşturan gizli ya da görünür boyutların etkisinin işletmeler için aynı düzeyde olmayacağı söylenebilir. Dahası; işletme performansını ölçmeyi amaçlayan çalışmalarda aynı nedenlerle kültür ile performans arasında organik bir bağ kurmanın zorluğunun artması olasılık kazanmaktadır.

İşletme kültürü araştırmalarında; kültürün ölçümünün nitel metodlar ile mi yoksa nicel metodlar ile mi yapılması gerektiği konusunda bir uzlaşının sağlanamadığı göze çarpmaktadır. Bununla beraber son yıllarda alandaki hakim yaklaşımın kültür bileşenlerinin sayısallaştırılması suretiyle nicel yöntemler kullanılarak ölçülmesi olduğu söylenebilir.

Nitel yöntemler, işletme kültürünü belirli bir işletmenin varlık alanı içinde inceleyen "idiographic" özgün (emic) yaklaşım ile beraber değerlendirilebilir. Bir diğer yaklaşım olan "nomothetic" ya da evrensel (etik) yaklaşıma göre; ölçülmek istenen kavram bir bütündür ve bu bağlamda işletme kültürü nesnel ölçütler ve ölçekler kullanılarak ölçülebilir.

İşletme kültürü ölçümlerinde birbirine karşıt konumlanmış gibi görünen nitel ve nicel yaklaşım ayrımının, aslında bir paradigma farkı olduğunu ileri süren Terzi (2000), önceden yapılandırılmış görüşmeler ve anket gibi ölçüm araçlarının kullanılmasını benimseyen pozitivist paradigmanın karşısında, önceden yapılandırılmamış görüşmeler, direk gözlemler, inceleme gibi ölçme unsurları ile yorumcu paradigmanın yer aldığını belirtmektedir.

İşletme kültürünün öncül çalışmaları ağırlıklı olarak nitel (*kalitatif*) yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir^{24; 25; 26}. Nitel yöntemlerin girift, maliyetli, zaman alıcı özellikleri ile nicel yöntemlere göre daha az tercih edildiği, bunun yanında nitel yöntemlerin genelleme yapmayı kısıtlayarak, sadece incelenen topluluk ya da grup bazında analizlere imkan tanıdığı söylenebilir. Ayrıca nitel yöntemler; analiz yöntemleri itibarıyla mülakat, odak grup çalışması, örnek olay gibi teknikler ile yorumlayıcı özellik kazanmakta, araştırmacının kendisi aynı zamanda bir ölçüm aracı haline gelmekte ve çalışmanın seyri genel olarak araştırmacının bakış açısına ve yorumlama tarzına göre şekillenmektedir. Buna karşın nicel yöntemler bir nedensellik içermekte, olgular sebep-sonuç ilişkisi taşımakta, ölçüm enstrümanı araştırmacı ile katılımcılar arasında bir araç niteliği göstermektedir²⁷.

İşletme kültürü çalışmalarında nitel yöntemleri kullananların, seçimlerini genel olarak 2 gerekçeye dayandırdıkları görülmektedir. Bunlardan ilki; kültürün derin, ulaşılamaz veya bilinçsiz olduğuna ilişkin ön kabul ile şekillenmektedir²⁸. Bu ön kabul, Schein²⁹'in kültürün en önemli düzeyinin örgütlerin bilinçaltında gizlenmiş temel varsayımlar olduğu yönündeki görüşü ile aynı doğrultudadır. Böylece nitel yöntemler haricinde, örneğin anket yardımıyla gerçekleştirilen bir nicel çalışmada kavramsal kategorilerin kullanılması Schein'a göre katılımcıların kendi görüşlerini yansıtmaktan uzak kalmasına yol açacak ve sunulan sınıflamalar içerisinde en yakınının ifade edilmesiyle geçirilecektir. İkinci gerekçe ise; kültürün eşsiz ve benzersiz doğasından hareket almakta, örgüt dışından geliştirilen herhangi bir gözlem türünün ya da gözlemcinin kültür ölçümünde ve analizinde kabul edilebilir sorular ve ölçümler sunmakta yetersiz kalacağına dayanmaktadır³⁰.

Siehl ve Martin³¹e göre; işletme kültürü ölçümünde nitel yöntemlerin kullanılması toplanan verilerin sistematik karşılaştırmalar yapmayı kısıtlaması gibi sorunlar üretebilmektedir. Fakat; işletme kültürüne getirilen kavramsal tanımlar, işletmeler veya birimler arasında testler yapmayı ve sonuçları karşılaştırmayı mümkün kılarken, işletme kültürünün derinlerde yatan anlamını kavramak ve doğasına inebilmek için işletme çalışanlarının bireysel yanıtlarının işletmenin genel durumuyla karşı-

24 Glick, W.H. "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research." *Academy of Management Review* 10.3 (1985): 601-616.

25 Davidson, G.M. "The Relationship Between Organisational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank, University of South Africa", Masters of Commerce Thesis, 2005.

26 Nazir, N.A. and Lone, M.A. "Validation of Denison's Model of Organisational Culture and Effectiveness in the Indian Context." *Vision* 12(1), 2008, 49-58.

27 Danışman, A. and Özgen, H. "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi», *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2003.

28;33 Xenikou, A. and Furnham, A. "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture", *Human Relations* 49(3), 1996, 349-371.

29 Schein, E.H. "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation". Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1995.

30;32 Davidson, G.M. "The Relationship Between Organisational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank, University of South Africa", Masters of Commerce Thesis, 2005.

31 Siehl, C. and Martin, J. "Organizational Culture: A Key to Financial Performance?", Graduate School of Business, Stanford University, 1988.

laştırılmasının gerekliliğine işaret edebilir. Böylelikle bir işletme için ayırt edilebilir ölçüde farklı değerler taşıyan alt kültürlerin varlığını ölçmekte nitel yöntemler daha sağlıklı analizlere imkân tanıyabilir ve bu suretle aynı işletmenin farklı birimlerinden alınan veriler nitel ölçüm araçları vasıtasıyla toplanarak analiz edilebilir. Bunun için işletme kültürünün aynı derecede sağlam, içsel tutarlılığı yüksek, güvenilir ve geçerli nitel ölçüm yöntemleri ile mümkünse aynı gözlemci tarafından elde edilen veriler ile ölçülmesi gerekir. Nitel yöntemlere getirilen bir diğer eleştiri de; verilerin genel olarak non-parametrik dağılması sebebiyle çok değişkenli analizlerde kullanılmaya elverişli olmamasıdır^{32,33}.

İşletme kültürü çalışmalarında kullanılan nicel yöntemler, genel olarak işletme kültürü öğelerinin sayısallaştırılması yoluyla ölçülmek istenen olgular arasında bir nedensellik ilişkisi olduğundan hareket etmektedir. Bu doğrultuda elde edilmesi beklenen anlamlı sonuçların tesadüfi olmadığı varsayılır. İnançlar, değerler, normlar gibi kültür bileşenlerinin farklı yaklaşımlar yardımıyla nicel yöntemler ile araştırılıp ölçülmesi sonucunda, kültür araştırmalarında kültürün bütününden çok, bazı öğelerinin öne çıktığı çalışmaların yoğunlaşmasına yol açtığı söylenebilir. Bu sebeple bir işletme kültürü çalışmasında kültürü bütün yönleriyle ele almak ve açıklamak mümkün değildir. İnanç, değer, norm, uygulama ve davranışlar üzerine yoğunlaşan nicel çalışmalar, kullanılan anket, envanter, kültür profili gibi ölçüm araçları ile istatistikî yaklaşımlar yardımı ile kültüre anlamlı çıkarımlar sunabilmekte, bu yaklaşım ve teknikler ile gruplar, alt gruplar ve işletmeler bazında karşılaştırma yapılmasına imkan tanımaktadır^{34,35,36}.

Nicel çalışmaların avantajlarından biri; önceden yapılandırılmış anket gibi yöntemler ile toplanan verilerin daha fazla katılımcının yanıtlamasına açık olması ve bunun sonucunda başka işletmeler ile karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamasıdır. Daha fazla katılımcının aynı olgu üzerine cevaplar sunması, incelenen olgunun algılanması yönünde tutarlı sonuçların alınmasını sağlamakta, ortaya konulan sonuçların genelleştirilmesine yardım etmektedir. Böylelikle çalışanlarca oluşturulan sosyal dokunun katılımcıların yanıtlarına göre somutlaştırılması sağlanır. Bu bağlamda nicel yaklaşımlarla karşılaştırmalı sonuçlar elde eden çalışmacıların kültürün daha derininde yer alan temel varsayımlar ve inançlar konusunda bir kısıtın varlığını kabul ettiklerini ve kültürün orta katmanlarında yer alan artifaktlar ve semboller gibi görünür değer ve özellikleri ölçümlerine dahil ettiklerini belirtmek yerinde olacaktır. Bir başka ifadeyle; kültürün görünür özellikleri daha derinde yer alan görünmez ve kökleri kuvvetli özelliklere göre daha durumsal anlamlar taşımaktadır^{37,38,39}.

34;39 Kılıç, K. "ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Başarısında Kurum Kültürünün Rolü: Orman Genel Müdürlüğü Örneği". Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2010.

35 O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. and Doerr, B. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* 34(3), 1991, 487-516.

36 Şişman, M. *Örgütler ve Kültürler*, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara, 2007.

37 Lau, C.M., and Ngo, H.Y. "The HR System, Organizational Culture and Product Innovation." *International Business Review* 13(6), 2004, 685-703.

38 Denison, D. R. and Mishra, A.K. "Does Organizational Culture Have an Impact on Quality? A Study of Culture and Quality in Ninety-Two Manufacturing Organizations". Unpublished manuscript submitted to the Organization and Management Theory Division of the Academy of Management, 1996.

Nicel yöntemler sayılan avantajlarına karşın, temel varsayım ve değerlerin analizini yeterince sağlayamaması, ele alınan olguları yüzeysel değerlendirmesi gibi eleştirilere maruz kalmakta fakat karşılaştırma imkanı vermesi nedeniyle tercih edilmektedir.

Bu bilgiler ışığında, kullanılan yaklaşım ve yöntemler beraber düşünüldüğünde; işletme kültürü ölçüm yaklaşımlarının sadece nitel yöntemler ile değil, modern teknikler kullanılarak ve sayısal hale getirilerek nicel yöntemler ile de ölçülebileceği ifade edilmektedir^{40;41;42;43}. Bu bakımdan işletme kültürü ölçümünde özgün (*emic*) yaklaşımın yerini evrensel (*etik*) yaklaşıma bıraktığı düşünülebilir^{44;45;46}. Fakat bu şekilde kat'i bir kanaatin oluşmaması adına, nicel yöntemlerinin giderek hız kazanmasına ve nicel alan çalışmalarının popüler olmasına rağmen, nitel yöntemlerin tamamen terk edilmediğini belirtmek, aynı zamanda nitel ve nicel yöntemlerin birbirlerini tamamlayıcı kullanımına dikkat çekmek, çoklu yöntem yaklaşımı olarak adlandırılan nicel ve nitel yöntemlerin beraber kullanılmasını önermek yerinde olacaktır^{47;48;49;50;51;52;53}. Bunun dışında işletme kültürü ve finansal performans arasında etkileşim arayan çalışmalarda anket yöntemi ile toplanan verilerin istatistikî olarak test edildiği ve nicel ölçüm yöntemlerinin sıklıkla tercih edildiği, anlamlılık düzeyi düşük çıkan veya seçilen nicel yöntemlerin yetersiz kaldığı araştırmalarda, araştırmacının sezisi ya da becerisi yardımıyla nitel yöntemleri kullanarak yorumlayıcı yaklaşımlar getirebileceği ve bu eksikliği tamamlayacağı söylenebilir.

- 40 Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases." *Administrative Science Quarterly* 35(2), 1990, 286-316.
- 41 Hofstede, G. and Peterson, M.F. "Culture: National Values and Organizational Practices." *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2000, 401-416
- 42 Zeitz, G., Johannesson, R. and Ritchie J.E. "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation", *Group & Organization Management* 22(4), 1997, 414-444.
- 43;44 Yahyagil, M.Y. "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi* 47, 2004, 53-76.
- 45 Martin, J.L. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage Publications, 2001, 95.
- 46 Ashkanasy, N.M. ve Jackson, C.R.A. "Organizational Culture and Climate. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*: Sage Publications, 2001, s. 398-414.
- 47;49 O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. and Doerr, B. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* 34(3), 1991, 487-516.
- 48;54;58 Gordon, G.G. and DiTomaso, N. "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture," *Journal of Management Studies* 29(6), 1992. 783-798.
- 50 Denison, D.R. and Spreitzer, G.M. "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach." *Research in Organizational Change and Development*, 1991, 1-21.
- 51 Kim J.L.S. and Yu, K. "Corporate Culture and Organizational Performance." *Journal of Managerial Psychology* 19(4), 2004, 340-359
- 52 Denison, D. R. and Mishra, A.K. "Does Organizational Culture Have an Impact on Quality? A Study of Culture and Quality in Ninety-Two Manufacturing Organizations". Unpublished manuscript submitted to the Organization and Management Theory Division of the Academy of Management, 1996.
- 53 Hofstede, G. "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts." *Organization Studies* 19 (3), 1998, 477-493.

Girişte yapılan ayrım ölçüsünde; güç düzeylerine göre kastedilen kültür tiplerinden; “güçlü kültür” ve “zayıf kültür” türleri anlaşılmalıdır. K/P çalışmalarında güçlü ve zayıf kültür hipotezlerinin finansal başarı ile sıklıkla test edildiği görülmektedir. Bu bağlamda güçlü kültürü; örgütçe açık bir şekilde düzenlenen, üyelerce benimsenmiş, kabul edilmiş ve yoğun olarak paylaşılan temel değerler seti olarak ifade etmek mümkündür. Kültürün gücü; üyelerce benimsenip paylaşılmasına göre belirlenebilir ve işletme çalışanlarının davranışlarını yönlendirmede rehberlik yapar^{54;55;56}. Örgütsel bağlılık da bu anlamda çalışanlarca paylaşılan değerler ile beraber ele alınabilir ve güçlü kültürün gelişmesine yardımcı olarak, işletme içerisinde olumlu bir hava yaratır, kültürün gücüne katkı yapar. Çalışanların davranış ve tutumları üzerinde yoğun biçimde etkili olmakla güçlü kültürün, işletme performansı üzerinde belirleyici olması beklenebilir.

Zayıf kültür ise; kendiliğinden gelişen, bilinçten uzak kültürdür ve işletmenin amaçlarına hizmet etmez^{57;58;59}. Zayıf kültüre ait modeller, öyküler, hikâyeler, törenler gibi kültürel özellikler işletme çalışanları için karmaşık nitelik taşıırken, zayıf kültürler çalışanların etrafında birleşecekleri değerleri üretmekten yoksundur şeklinde ifade edilebilir.

Kültürün gücü düşünüldüğünde; işletme kültürünün ölçümü farklı düzey ve güç seviyesindeki kültürlerle sahip işletmeler için zordur. Çünkü işletme kültürleri zaman zaman benzerlik gösterse dahi, esas olarak birbirlerinden ayrılmaktadır ve kültür her işletme için kendine has bir takım özellikler içermektedir. Benzerlik gösteren kültür tiplerinin bir araya toplanması ve hakim özelliklerine göre ayrılması, işletme kültürünün ölçülebilmesi amacıyla önemlidir. Aksi takdirde her işletmeye has bir işletme kültürü tipi ölçümü yapılması gerekecektir.

İşletme içerisindeki farklı grup ve alt birimlere ait farklı kültürler işletmelerin alt kültürlerini oluşturur^{60;61}. Kültürün güç düzeylerinin farklılık göstermesi yanında, alt kültürlerin varlığı da işletme kültürünün gücünü etkiler durumdadır. Kültürü oluşturan ve işletme içerisinde mikro boyutta yaşayan alt kültürler, işletme için işlevsel birimleri, hiyerarşik düzeyleri ve paylaşılan geçmişe sahip diğer alt grupları temsil eder^{62;63}. Bu yönüyle işletme kültürü homojen bir olgu olmaktan çıkmaktadır. Fakat işletme kültürünün homojenlikten uzak bir yapıya sahip olmasına karşın, işletme içindeki çoğulcu yapıyı yansıttığı, alt kültürleri de kapsar vaziyette bütüncül bir kavram olarak ele alınmasına sıklıkla rastlanmaktadır. Buna rağmen işletme kültürü araştırmacılarının zaman içinde kültüre somut bir kişilik yükleyerek simgelerle ilişki-

55 Vural, Z.B.A. “Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim”, İstanbul, İletişim Yayınları, 1999.

56;59 Sørensen, J.B. “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance”, *Administrative Science Quarterly* 47(1), 2002, 70-91.

57 Kotter, J.P. and Heskett, J.L. “Corporate Culture and Performance.” *Business Review*. Vol 2, 1992.

60 Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.

61 Trice, H.M. and Beyer, J.M. *The Cultures of Work Organizations*. Prentice-Hall, Inc, 1993.

62 Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.

63;66 Bruyere, U. L. “Examining the Link Between Organizational Culture and Performance in a High-Hazard Environment: A Case Study.” (2013).

lendirmesi ve bu yolla sınıflandırıp, bir takım varsayımlar yardımı ile ölçmeye çalışmaları, kültürü oluşturan alt kültürlerin, işletme kültürünün bütüncül kapsamında içerisinde yer aldığı varsayılmasına rağmen, bu ölçümlere dahil olmasını zorlaştırmıştır.

Kültür, homojen bir yapı olarak ele alındığında ise işletmelerin sahip olduğu örgütsel uyum, işletme performansı ile olumlu ilişki içerisinde olan bir değişken olarak belirlenmiştir^{64,65}. Alt kültürlerin, işletme performansı üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlarını ortaya koyacak kadar çok çalışma yapılmadığını ileri süren Bruyere⁶⁶, bu şekilde yapılacak çalışmalarda yüksek risk barındıran işletme çevresinde faaliyet gösteren işletmelerin dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Fakat mevcut K/P çalışmaları ışığında işletme performansı söz konusu iken alt kültürlerin yüksek riskli işletme çevresi ile ilgisini kurabilen bir nedensellik durumundan bahsetmek hayli zordur.

4. FİNANSAL PERFORMANS KAVRAMI VE K/P ÇALIŞMALARINDA FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

Bir işletmenin performansı, belirli bir süre sonunda oluşan çıktı veya faaliyet sonuçlarına göre işletme amaçlarının yerine getirilme derecesi olarak ifade edilmektedir⁶⁷. İşletmeler için kaynakların bulunup korunması, bu kaynakların varlıklara tahsis edilmesi yolu ile varlıkların etkin ve verimli çalıştırılması gibi finansal aktivitelerin değerlendirilmesi bakımından büyük önem taşıyan performans ölçümü; bir çok kaynakta farklı şekillerde ayrıntı tabii tutulmaktadır. Bununla beraber yapılan sınıflandırmalar farklı bile olsa genel işletme performansı; finansal performans ölçümü (nesnel, nicel) ve finansal olmayan performans ölçümü (öznel, nitel) şeklinde iki grupta ele alınabilir⁶⁸. Bu ayırmadan kast edilen; geleneksel muhasebe temelli performans ölçümü ve algılanan finansal performans ölçümüdür.

Ölçülmesi nispeten daha kolay olan, somut kriterler ile değerlendirilen ve bu şekilde objektif sonuçlar üreten nesnel finansal performans ölçütleri, muhasebe verilerine dayanır ve genel işletme performansına dair bütünsel bir bakış sağlar⁶⁹. Bu bakımdan çıktılarını nesnel ve somut göstergeler ile ölçmek isteyen işletmeler belirli bir dönem itibarıyla, başta verimlilik ve kârlılık durumları, finansal varlıklarını ne ölçüde rantable kullandıkları, firma ve hisse değerleri, borçluluk durumu gibi bir çok faaliyet sonuçlarını finansal olarak ölçerek işletme performanslarını görebilir.

64 Hofstede, G. "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts." *Organization Studies*, 19 (3), 1998, 477-493.

65 Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.

67 Sayıştay. "Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön araştırma Raporu", 2003, Eylül.

68,71 Bayrakdaroğlu, A. "Hissedar Değeri İle Geleneksel ve Çağdaş Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki: IMKB Şirketleri Üzerine Bir Uygulama." *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi*, 2009.

69 Coşkun, A. *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006.

İşletme performansı ile ilgili birçok çıkar çevresinin olduğu ve bu çıkar çevrelerinin işletmeden beklentileri düşünüldüğünde; nesnel finansal performans sonuçları her paydaş için beklentilerden daha çok, kesinleşmiş işletme performansını gösteren objektif sonuçlar ortaya koymaktadır. Fakat; finansal performans ölçümü bu avantajlar yanında geçmişe yönelik olması, tahmin edilmesindeki zorluklar, değişikliklere geç uyum sağlaması ve hemen yansıtılmaması, işletmenin maddî olmayan varlıklarının değerini tam göstermemesi gibi konularda eleştiriler almaktadır^{70;71}. Bu sebeple nesnel finansal performans ölçütleri; Ar-Ge, eğitim, beşeri ve sosyal varlıklara yatırımlar gibi uzun vadede sonuç vermesi beklenen yatırımlar, müşteri ve paydaş memnuniyeti, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, çalışanların moral motivasyon düzeyi, veri hazırlama ve raporlama safhalarının uzun sürmesi sebebiyle hızlı karar alınması gereken zamanlarda işlevsel olmama, ayrıca sorunun var olduğunu göstermekle beraber sorunun kaynağını göstermeme gibi konulardaki eksikliği sebebiyle güncellikten uzak olarak nitelendirilmektedir^{72;73;74}. Bu doğrultuda güncel bir bilgi olarak; son yıllardaki yeni değerlendirme arayışlarının, yeni yaklaşımlar ile beraber değere dayalı yeni nesnel finansal ölçüm modellerinin gelişimini sağladığı söylenebilir.

İşletme performansının finansal değerlendirmesi ayrıca nitelik temelli göstergeler ile de yapılabilir. Kişilerin algısına dayanan nitelik temelli göstergeler kişilerin subjektif değerlendirmelerini içermektedir. Müşteri memnuniyeti ya da çalışanların tatmini bu bakımdan en genel algılanan finansal performans ölçütleri olarak sayılabilir⁷⁵. Algılanan finansal performans değerlemesi işletme yöneticileri ve ortakları tarafından işletmeye ya da yönetime dair memnuniyetsizliklerin ortaya konulacağı endişesiyle pek tercih edilmeyebilir. Ayrıca, ölçülmesi kişilerin algısıyla doğru orantılı olan algılanan finansal performans ölçütleri zaman içinde kişilerin algısında meydana gelecek değişimler dolayısıyla zamanla değişiklik gösterebilir. Buna karşın her ne kadar nesnel bir ölçüt ile ortaya koyulması zor olsa dahi müşteri tatmini ya da çalışan tatmininin finansal sonuçlar ile direk bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Finansal performansın ölçümü ve işletme performansını göstermek üzere kullanılacak ölçütlerin seçimi K/P çalışmalarında üzerinde sıklıkla durulan konulardan biridir. İşletme kültürünü oluşturan sosyal katmanların kültür dokusu üzerindeki fazlalığı ve çeşitliliği K/P araştırmacılarını bir çok farklı finansal performans ölçütünün kullanıldığı çalışmalara yönlendirmiştir. Özellikle algılanan finansal performans ölçütlerinin, çalışan tatmini ve müşteri memnuniyeti başta olmak üzere K/P çalışmalarında sıkça kullanıldığı, bununla beraber iş tatmini, işe bağlılık, ürün ve

70;74 Otlu, F. and Karaca, S.S. "Faaliyet Temelli Maliyetleme Sistemine Göre Ekonomik Katma Değer Analizi", Muhasebe ve Finansman Dergisi 29, 2006, ss.140-151.

72 Akgül, B.A. "İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri", Muhasebe Finansman Dergisi, Sayı 24, Ekim 2004, ss73-82.

73 Coşkun, A. Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006

75 Wade, D. and Recardo, R.J. "Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment. Routledge, 2001.

süreç kalitesi, kalite geliştirme ve yeni ürün geliştirme, yenilik gibi diğer ölçütlere yer verildiği göze çarpmaktadır^{76;77;78;79;80;81;82;83;84}.

Nesnel finansal ölçütler ve algılanan finansal performans ölçütleri değerlendirildiğinde; malî tablo kalemlerinden seçilerek kullanılan nesnel ölçütler karşısında algılar ile şekillenen subjektif finansal ölçütlerin yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda mali tablolar yardımıyla finansal ölçütler geliştirerek K/P çalışmalarına dahil etmek mümkündür. Fakat işletme kültürünün sosyal dokusunun çalışanların ya da müşterilerin algısındaki değişimler ile daha eşleştirilebilir olduğu unutulmamalıdır. İşletme kültürünü ölçmek üzere geliştirilen yaklaşımlarda; kullanılan verilerin birincil kaynaklardan genel olarak çalışanlar ve yöneticilerden, bir başka ifadeyle algılar yolu ile tutum ve davranışları şekillenen insan gruplarından elde edildiği görülmektedir. Mali tablolar çalışanlar ya da müşterilerin algısını dikkate alan ya da yansıtan sonuç tabloları değildir. Bu kapsamda işletme kültürü ve finansal performans çalışmalarında nesnel finansal göstergeleri işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesi bakımından somut sonuçlar üretse dahi, kültür katmanlarının oluşmasında ve sürdürülmesindeki sosyal etkiler algılanan finansal performans ölçütlerinin kullanılmasını gerektirebilir.

K/P çalışmalarında sıkça kullanılan çalışan tatmini ve müşteri memnuniyeti ölçütlerinin, ayrıca işletme kültürü çalışmalarında yine sıkça kullanılan içsel bütünleşme ve dışsal uyum boyutları ile organik bir bağlantı içerisinde olduğunu ifade etmek mümkündür. Organizasyon içi bütünleşme; örgütsel bağlılık, koordinasyon, takım çalışması, çatışma yönetimi, problem çözme gibi bir çok alt boyutta çalışanların aktif bir şekilde yer aldığı sosyal özelliklerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu yönüyle önemli bir fonksiyon üstlenen çalışanların işletme performansına dair

- 76 Fey, K. F. and Denison, D.D. "Organizational Culture and Performance: the Case Study of Foreign Companies in Russia." (2001).
- 77 Ogbonna, E. and Harris, L.C. "The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity." *Journal of Management Studies* 40(2), 2003, 483-512.
- 78 Nazir, N.A. and Lone, M.A. "Validation of Denison's Model of Organisational Culture and Effectiveness in the Indian Context." *Vision* 12(1), 2008, 49-58.
- 79 Yilmaz, C. and Ergun, E. "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), 2008, 290-306.
- 80 Çcal, H. and Ağca, V. "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış* 10(1), 2010, 157-182.
- 81 Prajogo, D.I. and McDermott, C.M. "The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance." *International Journal of Operations & Production Management* 31(7), 2011, 712-735.
- 82 Hartnell, C.A., Ou, A.Y. and Kinicki, A. "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: a Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions", 2011, 677.
- 83 Sanders, E.J. and Cooke, R.A. "Financial Returns From Organizational Culture Improvement: Translating "Soft" Changes Into "Hard" Dollars", *Human Synergistics International*, 2012, 1-10.
- 84 Poku, K. Owusu-Ansah, W. and Zakari, M. "Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(1), 2013, 95-107.

algılarını “çalışan tatmini” ölçütünü kullanarak K/P çalışmalarına dahil etmek faydalı olacaktır. Aynı şekilde yoğun rekabet ortamında istek ve talepleri ile işletmelerin piyasadaki davranışlarını belirleyen müşteriler, işletmelerin dışsal uyumunun gerçekleşmesinde ve rekabet şartlarına adapte olmasında kritik bir fonksiyonu yerine getirmektedirler. İşletmelerin stratejik yönelimleri, belirlenen misyon ve vizyon çerçevesinde hareket kabiliyetleri, örgütsel öğrenme ve değişim yoluyla üstünlük sağlamaları dışsal uyumda sağlanacak başarı ile ilgilidir. Bu yönüyle “müşteri memnuniyeti” ölçütü K/P çalışmaları için uygun bir gösterge kabul edilebilir.

5. İşletme Kültürünün Finansal Performans Üzerine Etkisi ve Alan Çalışmalarına İlişkin Genel Değerlendirme

K/P üzerine yapılan çalışmaların geniş bir spektrum üzerinde dağılması, bu çalışmaların tamamının ayrı ayrı ele alınmasını zorlaştırmakta ve gerek kullanılan değişkenleri ve yöntemleri bir araya getirmeye gerekse ulaşılan sonuçları genellemeye engel olmaktadır. Bu sebeple çalışmamızda; incelenen tüm alan araştırmalar Tablo-4, Tablo-5 ve Tablo-6 yardımıyla bir araya getirilmeye çalışılmış ve yapılan çalışmalar itibarıyla ulaşılan sonuçların anlamlılık düzeylerini dikkate alan tabloların hazırlanması yoluyla ele alınmıştır. Bu anlamda oluşturulan tablolar; sadece K/P çalışmalarında olumlu etki (+), olumsuz etki (-) ile sonuç veren çalışmalar ve finansal performans tahmininde işletme kültürünün öncül olarak kullanıldığı çalışmalar halinde ayrı olarak sınıflandırılmıştır.

İşletme kültürü çeşitli tanımlardan ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere geniş bir kavramdır. İşletme kültürü ve finansal performans üzerine yapılan alan çalışmaları incelendiğinde; bir çok farklı modelin ve yaklaşımın iki olgu arasındaki bağlantıyı ortaya koymak üzere kullanıldığı görülmektedir. Yaklaşımlardaki farklılığın esas sebebi olarak; işletme kültürünün çok boyutlu yapısı ve çok boyutlu bu yapı ile işletme performansı bağlantısının kurulmasındaki zorluklar gösterilebilir. Bu bağlamda seçilen işletme kültürü boyutlarının tamamı ya da herhangi biri işletme performansı üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahip olmayabilir veya sadece bir kaç boyut anlamlı açıklayıcılık düzeyinde kalabilir. Hatta seçilen aynı kültürel özellikler dahi araştırma sonuçlarını işletme kültürünün kavramsallaştırılması ve ölçümünde farklı sonuçlara götürebilir ve bu sonuçlar aynı yöndeki çalışmaların sonuçları ile kıyaslandığında farklı sonuçlar ortaya çıkabilir⁸⁵.

İşletmecilik ve yönetim literatüründe; kültürün işletme üst yönetimi ve liderlerin değer ve tutumlarını yansıtmak suretiyle şekillendiği kabul edilmektedir. Dolayısıyla işletme içinde paylaşılan değer ve kolektif tutumları belirleyen normların

85 Bruyere, U. L. “Examining the Link Between Organizational Culture and Performance in a High-Hazard Environment: A Case Study.” (2013).

işletme yönetimince belirlendiğini ifade etmek mümkündür^{86,87,88,89,90}. Bu durum K/P çalışmalarına liderliğin uyumlaştırıcı etkisinin dahil edilmesiyle konu olmuşken, bu görüşleri destekleyici çalışmaların az sayıda olduğunu belirtmenin yanında, bu çalışmalarda elde edilen ampirik bulguların yetersizliğini öne süren görüşler de bulunmaktadır⁹¹.

Kültür işletmeler için eşsizdir, taklit ve ikame edilemeyen kaynakların bir bileşimidir ve özgündür. Bu yönüyle işletmeye ait örtük bilgi, sosyal bağlar ve iş yapma şekilleri gibi bileşenlerin bir araya gelmesiyle işletme kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada önem taşıyan işletme içi kaynaklardan biri sayılabilir^{92,93,94,95}. İç kaynakların etkin kullanılabilmesi, organizasyondaki çalışanlar ve birimler arasında ortak bir anlayışa ve bilinçle sahip olunması, paylaşılan değerlerin organizasyon içinde tüm çalışanlarca benimsenmesi gibi özelliklerin birleştirilerek, işletmeye özgü bir kimliğin oluşturulması ve bu kimliğin diğer işletmelerden ayırt edilen, taklit edilmesi zor bir özgün üstünlük elde edilmesiyle içsel bir bütünlüğün sağlanması yoluyla kurumsal performans üzerinde etkili olması beklenebilir. Bu ön kabulden yola çıkan K/P çalışmalarında genel olarak Denison Örgüt Kültürü Modeli'nin tercih edildiği görülmektedir. Aynı ayrı değişken seçimleri yerine işletme kültürü bileşenlerini toplu olarak bir araya getiren modelde; içsel bütünlüğün sağlanması "katılım" ve "tutarlılık" boyutlarında gösterilecek başarıya bağlıdır. Bununla beraber model, işletme performansı için sadece içsel bütünlüşmeyi değil, aynı zamanda pazar ve paydaşlardan gelen talep ve isteklere göre işletmelerin adaptasyon ve değişim yeteneğinin örgütsel öğrenme yoluyla başarıyla sağlanmasını gerektiren "uyum" boyutunu ve belirlenen amaç ve hedefleri somutlaştırarak stratejik olarak kullanılabilmesini sağlayan "misyon" boyutunu kapsamaktadır.

Alan araştırmalarında Denison Modeli'nin en çok tercih edilen model olmasının işletme kültürünü içsel bütünlüşme ve dışsal uyum şeklinde iki ana eksenle ele al-

- 86 Schein, E.H. "Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View." San Francisco, 1985.
- 87 Schein, E.H. "How Can Organizations Learn Faster?: The Problem of Entering the Green Room", Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1992.
- 88 Kotter, J.P. and Heskett, J.L. "Corporate Culture and Performance." Business Review. Vol 2, 1992.
- 89 Ogbonna, E. and Harris, L.C. "The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity." Journal of Management Studies 40(2), 2003, 483-512.
- 90 Baron, J. N., and Hannan, M.T. "Organizational Blueprints For Success in High-Tech Start-Ups: Lessons From the Stanford Project on Emerging Companies." California Management Review 44.3 (2002): 8-36.
- 91 Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W.H. "Organizational Climate and Culture." Annual Review of Psychology, 64, 2013, 361-388.
- 92 Barney, J. B. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review 11.3 (1986): 656-665.
- 93 Wilderom, C. P. M., Glunk, U. and Maslowski, R. "The Climate for Service." Handbook of Organizational Culture and Climate Thousand Oaks, CA, 2000, 193-209.
- 94 Zheng, W., Yang, B. and McLean, G.N. "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", Journal of Business Research 63(7), 2010, 763-771.
- 95 Olughor, R.J. "Corporate Entrepreneurship and Employee Retention Strategies in Nigerian Telecommunication Industry." European Journal of Business and Social Sciences 3(2), 2014, 09-23.

ması ile işletme kültürünün gerek paylaşılan değerler, temel inançlar gibi örgüt içi değerlere ve iş yapma tarzı gibi örgütsel davranış özelliklerine, gerekse işletme içi yeteneklerin pazar ve paydaş çevresine göre uyum gücünü ölçme yeteneğine duyulan güven ile açıklamak mümkündür.

İşletmelerin içsel ve dışsal çevre şartları karşısında değişim ve gelişim yeteneklerini ifade eden Dinamik Yetenekler Teorisi, işletme kaynaklarının değişen şartlar karşısında yenilikçi formlar ile güncellenmesini vurgulamaktadır. Böylelikle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan fakat dinamik yeteneklerden mahrum kalan işletmeler için, gerekli kaynak ve yeteneklere sahip olmalarına rağmen, kazanılacak rekabet üstünlüğünün belirli bir zaman dahilinde kısa süreli olacağı sonucu çıkarılabilir. Bu şartlar altında yoğun rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmeler kazandıkları rekabet üstünlüğünü uzun süre devam ettiremez^{96,97}. Uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin rekabet koşullarında paydaş ilişkileri kuvvetli olan, pazarın ve müşterilerin isteklerine göre esnek ve hızlı davranan, dışsal uyumu güçlü nitelikler edinmesi gereklidir. Değişen çevresel şartlar karşısında eşzamanlı hareket imkanı bulan işletmeler dış çevreden değerli bilgiler toplayabilir ve işletmelerinin mevcut kültürel değerlerini, temel inanç ve varsayımlarını çevreden gelen istek ve talepler ölçüsünde gözden geçirebilir. Bu yönüyle işletmeler için çevreye uyum sağlamak ve uzun vadede sürdürülebilir avantajlar kazanmak dışsal uyumun başarısından geçerken, dışsal uyumdaki sağlanacak başarının işletme performansı üzerinde kuvvetle muhtemel etkili olacağına işaret etmektedir.

Alan çalışmalarında en fazla kullanılan toplayıcı ve tamamlayıcı bütünsel model olduğu görülen ve içsel/dışsal özelliklere yoğunlaşan Denison Ölçeği'nin farklı çalışmalarda seçilen farklı finansal performans göstergelerle dahi ağırlıkla olumlu bağlantılı (+) sonuçlar verdiği aşağıda sunulan tablolar yardımıyla anlaşılabilir. Dahası bu varsayım araştırmacıları; seçilecek finansal performans değişkenlerinden daha çok, kullanılacak işletme kültürü modeli veya değişkenlerinin K/P çalışmalarında daha önemli olabileceği seçeneğini dikkate almaya zorlayabilir. Bir başka ifadeyle; Denison Örgüt Kültürü Modeli farklı finansal değişkenler kullanıldığında dahi sayısal olarak pozitif ilişkili sonuçları verebilirken bu sonuç K/P etkileşimi yönünde ikna edici olmaktan uzak kabul edilebilir.

96 Teece, D.J. "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal* 28(13), 2007, 1319-1350.

97 Zhang, M., Yang, B. and Li, H. "Linking Organizational Culture With Performance: The Mediator and The Moderator", *Chinese-Hungarian International Conference*, 30th June-1st July 2011, Budapest.

Tablo 4: İşletme Kültürü – Finansal Performans Etkisini Pozitif (+) Olarak Ölçen Çalışmalar

Araştırmacı	İşletme Kültürü Değişkenleri	Finansal Ölçütler	Veri Toplama Yöntemi	Yöntem	(Varsa) Yardımcı Değişken	K/P Etkisi vardır (+)
Denison (1984)	Survey of Organizations (En önemli bileşeni: katılımcı yönetim)	ROI, ROS	Anket	Özel bir program	-	(+)
Denison ve Mishra (1989)	Denison Örgüt Kültürü Modeli: Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon	Yeni ürün geliştirme, satışların büyüklüğü, pazar payı, nakit akışı, ROA ve genel işletme performansı	Anket	Faktör Analizi, Anova,	-	(+)
Calori ve Sarnin (1991)	İşle ilgili değerler ve yönetim uygulamalarına dair geliştirdikleri çoklu alt boyutları olan ölçek	ROI, ROS	Anket	Faktör Analizi, Küme Analizi, F Testi, Korelasyon Testi,	-	(+)
Kotter ve Heskett (1992)	Güçlü kültür, stratejik olarak uygun kültür, adaptif kültür tipolojileri	Net gelir artışı, ROI, Hisse senedi değerlerindeki yıllık ortalama artışı,	Anket	Spesifik bir model yoktur. Kültür indeksleri aracılığıyla çapraz işletme analizleri ve örnek işletme incelemeleri yapılmıştır.	-	(+)
Gordon ve Di Tomaso (1992)	Güçlü kültür, uyumluluk ve istikrarlılık	Varlıklardaki artış	Anket	Korelasyon Analizi	-	(+)
Van Der Post, De Coning ve Smit (1998)	Çatışma çözme, kültür yönetme, müşteri odaklılık, değişim eğilimi, çalışanların katılımı, hedeflerin açık olması, İK uygulamaları, örgüte bütünleşme, sorumluluk dağılımı, yönetim tarzı, örgüt odaklılık, örgütsel bütünleşme, performans odaklılık, ödül odaklılık ve görev yapısı.	ROI, ROA, toplam varlıkların artış oranı, hisse senedi getirileri	Anket	Faktör Analizi, Spearman Sıra Korelasyon Analizi,	-	(+)
Christensen ve Gordon (1999)	Agresiflik, inovasyon, sorunlarla yüzleşme, planlı ve sistematik çalışma, sonuç odaklılık ve sorumluluk, çalışan memnuniyeti, takım çalışması ve iletişim	Gelirdeki büyüme	Mülakat	Faktör Analizi, F Testi, Manova, hipotez testleri	Sektörel farklılık	(+)
Homburg ve Pflesser (2000)	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	Mülakat ve Anket	T Testi, Faktör Analizi, İçerik Analizi, Korelasyon ve Diskriminant	-	(+)

Fey ve Denison (2000)	Denison Örgüt Kültürü Modeli: Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon	Genel işletme performansı, pazar payı, satışlar, kârlılık, çalışan memnuniyeti, ürün-hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme.	Anket, mülakat ve örnek olaylar	Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Çoklu Regresyon Analizi,	İşletme büyüklüğü (çalışan sayısı olarak), üretim motivasyonu, sektör, işletme yaşı, orjin ülke, çalışanların uyruğu.	(+)
Ogbonna ve Harris (2000)	Kültür tipolojileri: 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	(+)
Flamholtz (2001)	Bir kültür yönetim süreci programı dahilinde kültüre yönelik önermeler (Vizyon, takım çalışması, iletişim ve kurumsal örgütsel vatandaşlığında değerlendirilmesi)	FVÖK	Anket	Regresyon Analizi	-	(+)
Chung ve Haddad (2001)	Planlama, inovasyon, agresiflik, çalışan yönetimi, takım çalışması, iletişim, sonuç odaklılık, sorunlarla yüzleşme.	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	(+)
Sorensen (2002)	Güçlü kültür hipotezi	ROI ve nakit akışları	Anket	Çarpımsal Heteroskedasyon ya da Varyans Fonksiyon Modelleri, Lineer Regresyon,	Çevresel değişim karşısında örgütsel öğrenme.	(+)
Rashid, Sambasivan ve Johari (2003)	Desphande ve Farley Modeli: Rekabetçi, girişimci, bürokratik ve uzlaşmacı kültür tipleri	ROA, ROI ve cari oran	Anket	Manova, Anova ve Regresyon Analizi	Örgütsel bağlılık	(+)
Eren, Alpkan ve Ergün (2003)	İçsel Bütünleşme Değişkenleri: Çalışanların güçlendirilmesi, içsel değerlerin mevcudiyeti Dışsal Odaklanma Değişkenleri: Değişim oluşturma kabiliyeti, Paylaşılan vizyonun mevcudiyeti	ROS, ROA, ROI, satışlardaki artış, pazar payı	Anket	Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi	-	(+)
Rashid, Sambasivan ve Johari (2003)	Kurum kültürü tipolojileri (rekabetçi, girişimci, bürokratik ve anlaşmacı)	ROA, ROI ve Cari Oran.	Anket	MANOVA, ANOVA ve Regresyon Analizi	Örgütsel Bağlılık	(+)
Chow, Haddad ve Wu (2003)	Planlama, inovasyon, agresiflik, çalışan yönetimi, takım çalışması, iletişim, sonuç odaklılık, sorunlarla yüzleşme.	Uzun vadeli kâr, satış veya gelirdeki büyüme, finansal yapı,	Anket	Korelasyon Analizi	İşletme büyüklüğü, performans, rekabetçi çevre	Amerikan işletmeleri için (-), Tayvan işletmeleri için (+)
Aluko (2003)	Kültür (farklı etno-kültürel özellikler)	Ekonomi, politik teknoloji, örgütsel yapı ve örgütsel şartlar ölçüsünde paydaş beklentileri	Gözlem, mülakat, anket ve dokümanlar	Spesifik nicel bir yöntem belirtilmemiştir.	-	(+)

Yılmaz, Alpkan ve Ergun (2005)	Toplulukçuluk, güç mesafesi, güçlü kültür	(finansal göstergeler açıkça belirtilmemiştir)	Mülakat ve anket	Faktör Analizi, Ki-Kare Analizi,	Müşteri odaklı ve öğrenme odaklı değerler sistemi	(+)
Nazir ve Lone (2008)	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon.	Satışlar, pazar payı, kârlılık, ürün kalitesi, yeni ürün geliştirme, çalışan memnuniyeti, genel işletme performansı	Anket	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi	-	(+)
Yılmaz ve Ergun (2008)	Denison Örgüt Kültürü Modeli: Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon	Satışların büyüklüğü, pazar payı büyüklüğü, ROA, kalite iyileştirme, yeni ürün geliştirme yeteneği, çalışan memnuniyeti ve genel işletme performansı	Anket	Faktör Analizi, Gizli Faktör İnter-korelasyon Testi, Firma Seviyesi Ölçek İnter-korelasyon Testi, Regresyon Analizi, Post Hoc Analizler	-	(+)
Karim (2010)	Denison Örgüt Kültürü Modeli: Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon	Etkililik İndeksi (Ürün geliştirme, pazar payı, kârlılık oranları (Net kâr, ROA, ROE), likidite oranları (cari oran, asit test oranı), yatırım oranları (HBK)	Örnek olay incelemesi ve anket	Hangi yöntem kullanıldığına yer verilmemiştir. Gözlemler sonucu analizler yapılmıştır.	-	(+)
Öcal ve Ağca (2010)	Cameron-Quinn Kültür Tipolojileri (Klan, girişimci, pazar merkezli ve hiyerarşik kültür)	Balans Skor Kart - (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	(+)
Talukhaba, Sidumendi ve Miruka (2011)	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	Kruskal-Wallis Testi, K/P ilişkisi için Spearman Sıra Korelasyon Analizi	İşletme büyüklüğü	(+)
Prajago ve Mc Dermott (2011)	Rekabetçi Değerler Çerçevesi (Grup kültürü, hiyerarşik kültür, gelişimci kültür ve rasyonel kültür tipleri)	Ürün kalitesi, süreç kalitesi, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu	Anket	Hipotez testleri, Yapısal Eşitlik Modeli	-	(+)
Zhang, Yang ve Li (2011)	İç bütünleşme ve dışsal adaptasyon	Algılanan finansal performans	Anket	Doğrulayıcı Faktör Analizi (Hipotez testleri)	İKY uygulamaları, algılanan çevresel belirsizlik	İçsel bütünleşme (+), dışsal adaptasyon (+)

Hartnell, Ou ve Kinicki (2011)	Cameron-Quinn Rekabete Değerler Çerçevesi (klan, adokrası ve pazar kültürü tipleri),	ROS, ROA, ROI, Satışlardaki, pazar payındaki ya da varlıklardaki değişime), kârlılık, satışlardaki büyüme, pazar payı ve müşteri tatmini	Alan çalışmaları taranan makalelerden üretilen veriler ile meta analizi	T ve F Testleri, Korelasyon Analizi ile hipotez testleri,	-	(+)
Fekete ve Böcksei (2011)	Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Ölçeği: Hiyerarşik, Pazar, Klan, Adhokrasi Kültürleri	Kaplan-Norton'un Balans Skor Kartı	Anket	Regresyon Analizi, Doğrusal Regresyon, Tek-Yön Anova, Post-hoc Test (LSD Test)	-	(+)
Wan Yusoff (2011)	Hofstede Modeli: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erilik	ROA ve EPS	Anket	Frekans Analizi ve Korelasyon Analizi	-	(+)
Han (2012)	Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Ölçeği: Hiyerarşik, Pazar, Klan, Adhokrasi Kültürleri	Kâr ve büyüme odaklı subjektif finansal ölçütler kullanılmıştır.	Anket	Faktör Analizi, Doğrusal Regresyon, Hiyerarşik Regresyon	Stratejik Yönlendirme	Büyüme ile (+), Kârlılık ile (-)
Sanders ve Cooke (2012)	Örgüt Kültürü Envanteri: Yapıcı kültür, pasif/defansif kültür ve agresif/defansif kültür	Ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, kârlılık	-	Nitel ve nicel ölçümler	-	(+)
Cheung, Wong ve Lam (2012)	Hedeflerin netliği, koordinasyon ve bütünleşme, çatışma yönetimi, çalışan katılımı, inovasyon odaklılık, performans standartları, ödüllendirme ve takım çalışması	Kârlılık, Gelir büyüklüğü, pazarındaki rekabet üstünlüğü, ortakların kazancındaki artış	Anket	Yapısal Eşitlik Modeli, Korelasyon Analizi	Operasyonel iş süreçleri ölçütleri, müşteri hizmetleri ölçütleri, yenilik ve öğrenme ölçütleri	(+)
Zakari, Poku ve Owosu-Ansah (2013)	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon.	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 Modeli	-	(+)
Schlechter ve Maritz (2013)	Örgütsel Yetkinlik Modeli: İşbirliği, Bağlılık, Yaratıcılık ve Problem çözme	Kâr, çalışan devir hızı ve hisse senedi kayıpları	Anket	Korelasyon Analizi	-	Kârlılık ile (+), Hisse senedi ve çalışan devir hızı ile (-)
O'Reilly, Caldwell, Chatman ve Doerr (2014-1)	Adaptasyon, bütünleşme, işbirliği, sonuç odaklılık, müşteri odaklılık ve detay odaklılık ve CEO kişiliği	2 yıl sonraki gelirler, firma piyasa değeri (Tobin-Q), Firma reputasyonu, analistlerin al-sat tavsiyeleri ve çalışanların firma derecelendirmesi	Anket	Kültürün ana boyutlarını belirlemek üzere Faktör Analizi ve Hiyerarşik Regresyon	-	(+)

Chatman, Caldwell, O'Reilly ve Doerr (2014-2)	Kültür konsensüsü ve uyumlanabilirlik	Toplam net gelir, nakit akışları	Anket (Kurum Kültürü Profili (OCP) ölçeği)	Faktör Analizi ve özel bir yazılım	Sektör türü (yazılım, donanım ya da her ikisi), önceki yıl performansı, işletme büyüklüğü	(+)
Wei, Samiee ve Lee (2014)	Pazara göre uyarlanabilir ve esnek kültür tipi olarak adhokrasi ve klan kültürleri. Pazar ihtiyaçlarına duyarlılık (tepki hızı)	Toplam kârlılık, ROA, ROI	Anket ve mülakat	Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, YEM	Firma yaşı ve büyüklüğü	(+)
Qin, Li ve Yu (2014)	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	Birincil datalar mülakat yoluyla, ikincil datalar haberler, kitaplar, finansal veriler ve arşiv dataları	Nitel analiz (örnek olay)	-	(+)
Pinho, Rodrigues ve Dibb (2014)	Kurum kültürü (adhokrasi klan, pazar kültürü ve hiyerarşik kültür), pazar odaklılık, örgütsel bağlılık	Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar	Anket	YEM, Korelasyon, Faktör Analizi, T-testi	-	(+)
*Fisher (1997)	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon. Ayrıca kültürün gücü.	Nesnel: ROA, satışlar, pazar payı. Öznel: ürün ve hizmet kalitesi, ürün geliştirme ve inovasyon, çalışan memnuniyeti	Anket	F Testi, Varyans Analizi	İşletme büyüklüğü ve sektör boyutu.	(+)
**Quatro (2002)	Örgütsel Spiritüelizm Skoru	Yıllık toplam gelirdeki ortalama artış ve net gelir (10 yıllık), ve ortalama ROA (3 yıllık)	Anket	Korelasyon Analizi, One-way Anova	-	(+)
**Pratt (2004)	İşlemsel (transaksiyonel) ve dönüşümsel (transformasyonel) boyuttan oluşan Örgütsel Tanımlama Anketi (Bass ve Avelio)	Çalışanlarca algılanan finansal performans	Liderlik, kurum kültürü ve yönetim performansı için karmaanket	Frekans Analizi, Korelasyon Analizi, T-Testi,	-	(+)
**Davidson (2005)	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon)	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,	-	(+)
**Roi (2006)	Liderlik tipleri ve kurum kültürü değişkenleri	Net gelirdeki artış (10 yıllık)	Anket	Çoklu Regresyon, Lineer Regresyon	Çalışan sayısındaki artış	(+)

**Swanepoel (2009)	İşbirliği, bağlılık, yaratıcılık	Maliyet/Gelir oranı, bileşik kaldıraç oranı, çalışanların performansına katkısı	Anket	Korelasyon Analizi	-	(+)
**Obradovich (2009)	Liderlik tipleri ve kültürel özellikler	3 yıllık süreçteki gelirdeki değişimler, yıllık kârdaki değişime (net satışlar-satılan malların maliyeti), satışlar, ROA, ROE, FVÖK alınmış, ayrıca oran analizleri	Açık uçlu sorular ve yarı yapılandırılmış mülakat	Verilerin nitel yöntemlerle değerlendirilmesi (N°Vivo ve MS Office programları yardımıyla)	-	(+)
**Okoro (2010)	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon.	Çalışanların bağlılığı, iş tatmini ve çalışan devir hızı	Anket ve açık uçlu sorular	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi	Birleşme ve satın almalar özelinde	(+)
* - **Bruyere (2013)	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: katılım, tutarlılık, uyum ve misyon.	Klasik finansal göstergeler yerine, sektör ile ilgili sonuç odaklı güvenlik ve etkililik olarak seçilmiştir	Örnek olay incelemesi, mülakatlar	Kritik Olay Tekniği	-	(+)
**Glaser (2014)	Bağımsız değişkenler: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon.	ROA	Anket	Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) Testleri	Düzenleyici değişken: örgüt yaşı	(+)

(*Aynı çalışmada çoklu sonuçlar söz konusudur.** Tez çalışmalarıdır.)

K/P çalışmalarına kronolojik olarak bakıldığında; işletme kültürünün öneminin anlaşılmasına başlamasıyla ilk dönemde yapılan çalışmalarda hakim inancın; güçlü işletme kültürüne sahip işletmelerin zayıf işletme kültürüne sahip işletmelere göre daha iyi finansal performans gösterdiği yönünde olduğu görülmektedir^{98,99}. Bu çalışmalarda güçlü kültür hipotezi ile vurgulanan; çalışan davranışları yoluyla elde edilen organizasyon içi tutarlılık ve başarıdır. Bu dönemde içsel bütünleşmeye aşırı odaklanılmasının işletmeler için dışsal adaptasyon fonksiyonunun ihmal edilmesine neden olduğu göze çarpmaktadır.

İşletme kültürü çalışmalarında ve K/P araştırmalarında Kotter ve Heskett¹⁰⁰'in çalışmasının bir kilometre taşı olduğu söylenebilir. Zayıf kültüre sahip işletmelerinde başarılı finansal performans gösterebileceğini ileri süren Kotter ve Heskett, 3 ayrı kültür tipolojisini incelediği çalışmasında; değişim ve rekabet çevresini öne çıkararak müşteri isteklerinin işletme kültürü üzerinde etkili olduğunu, üstün ve sürdürülebilir finansal performans elde etmek isteyen işletmelerin, çevredeki değişimleri tahmin edebilen ve bu değişimlere uyum gösterebilen bir kültüre (adaptif

98 Ouchi, W. and Wilkins, A.W. "Organizational Culture", Annual Review of Sociology 11(1),1985, 457-483.

99;100 Kotter, J.P. and Heskett, J.L. "Corporate Culture and Performance." Business Review. Vol 2, 1992.

kültür) sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, kültürün güç düzeyi ve uzun dönem işletme performansı arasında pozitif bir etkileşim olduğunu ifade eden Kotter ve Heskett'e göre bu etkileşim ılımlı bir etkileşimdir. Çalışma bunun yanında; güçlü kültüre sahip işletmelerin zayıf kültüre sahip işletmelere göre daha iyi finansal performans elde edeceği hipotezinin geçersiz olduğuna dair sonuçlar üretmiştir.

Kotter ve Heskett'in çalışmasını takip eden dönemde yapılan çalışmalar; göreceli olarak daha kompleks modeller içerse bile^{101;102;103}, K/P çalışmalarında genel olarak içsel bütünleşme ve dışsal uyumun en temel değişkenler olduğunu kabul eder şekilde gerçekleştirilmiştir^{104;105;106}.

Tablo 5: İşletme Kültürü – Finansal Performans Etkisini Negatif (-) Olarak Ölçen Çalışmalar

Araştırmacı	İşletme Kültürü Değişkenleri	Finansal Ölçütler	Veri Toplama Yöntemi	Yöntem	(Varsa) Yardımcı Değişken	K/P Etkisi yoktur (-)
Doran, Haddad ve Chow (2003)	Kurum kültürü boyutları: Örgütsel açıklık, karar verme yapısı, yönetim tarzı, performans odaklılık, ticaret yönetimi, örgütsel dirilik (canlılık), İK uygulamaları.	Uzun vadeli kâr, satış veya gelirdeki büyüme, finansal yapı, çalışan morali, iş tatmini ve bağlılık, kamuoyu imajı ve iyi niyet	Anket	Mann Whitney U-Testi, T-Testi	-	(-)
Kim, Lee ve Yu (2004)	Chatman ve Jehn (1994)'in Örgüt Kültürü Profili Modeli	İncelenen 3 farklı sektör için o sektöre hasseçilen performans göstergeleri alınmıştır.	Anket	Faktör Analizi, Anova, Q-Faktör Analizi, Korelasyon Analizi,	Sektörel rekabet şartları	<i>kısmen(+)</i>
Garmendia (2004)	Kültürün gücü: güçlü kültür ve zayıf kültür	<i>Değerler Seti</i> olarak adlandırılan kompleks bir ölçüm yaklaşımı	Anket	Korelasyon Analizi, Faktör Analizi,	Çevresel oryantasyon (müşterilere bağlılık)	(-)
Davidson, Coetzee ve Visser (2007)	Denison'un Örgüt Kültürü Modeli: Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon	Efektif vergi oranı, net faiz geliri/ operasyonel gelir, faiz haric 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	-	(-)

101 Denison, D. R. and Mishra, A.K. "Does Organizational Culture Have an Impact on Quality? A Study of Culture and Quality in Ninety-Two Manufacturing Organizations". Unpublished manuscript submitted to the Organization and Management Theory Division of the Academy of Management, 1996.

102 Fey, C. F. and Denison, D.R. "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?" *Organization Science*, 14.6 (2003): 686-706.

103 Cameron, K.S. and Quinn, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, 2005.

104 Tsui, A.S., Wang, H. and Xin, K.R. "Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types", *Management and Organization Review* 2(3), 2006, 345-376.

105 Zhang, M., Yang, B. and Li, H. "Linking Organizational Culture With Performance: The Mediator and The Moderator", *Chinese-Hungarian International Conference*, 30th June-1st July 2011, Budapest.

106 Yilmaz, C. and Ergun, E. "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), 2008, 290-306.

Yeşil ve Kaya (2013)	Cameron ve Quinn Modeli:Klan, adhokrasi, hiyerarşik kültür ve piyasa kültürü	Satışlardaki artış ve ROA	Anket	Faktör Analizi, Regresyon Analizi ve Korelasyon Analizi	-	(-)
Ghanavati (2014)	Wallach'ın Kurum Kültürü İndeksi: Bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür tipleri.	Satışlar, kâr, pazar payı, ROI	Anket	Yapısal Eşitlik Modeli, Çoklu Göstergeler ve Çoklu Nedenler Modeli, Anova	Pazar odaklılık	(-)
**Cooper (2000)	Örgüt Kültürü Envanteri	Pazar Katma Değeri (MVA), Ekonomik Katma Değer (EVA), Ortalama Sermaye Maliyeti (CoC), Sermaye getirisi (RoC)	Anket	Anova, T-Testi, Faktör Analizi	-	(-)
**Banton (2002)	Örgüt iklimi, liderlik ve işyeri ilişkileri	ROS (departman düzeyi ve genel işletme düzeyinde)	Anket	Korelasyon Analizi	-	(-)

(** Tez çalışmalarıdır)

K/P çalışmalarında göze çarpan bir diğer husus; işletme kültürü ve işletme başarısının dönemsel olarak farklı zamanlara ait olması sebebiyle, kurulacak bağıntının zaman yönünden uyumsuz olacağı şüphesidir. Öyle ki; işletme kültürünün ölçüldüğü zaman dilimi kültürün performans üzerindeki etkisini açıklamakta yetersiz kalabilir. İşletme kültürünün zaman içerisinde değişebilme özelliği fakat bu değişimin kısa vadede kolay olmadığı ve uzun yıllar gerektirdiği düşünüldüğünde, K/P çalışmalarında esas olarak belirli zaman zarfı için incelenen finansal performansta etkili olan değişkenlerin ve bu etkileri ortaya koyan göstergelerin seçimine daha çok odaklanıldığı gözlemlenmektedir. Şöyle ki; işletme kültürünün ölçüldüğü zaman diliminde finansal performans üzerinde başka faktörler etki göstermiş olabilir ve bu sebeple K/P sonuçları aldatıcı olabilir. Böylelikle ortaya çıkacak sonuçlar tesadüfi olmaktan öteye gidemeyecektir. Sadece işletme kültürü ve kültürün finansal performansa etkisini incelemek bu bakımdan rasyonel olmayabilir. Bu noktadan hareketle K/P çalışmalarında öncelik; finansal performans üzerinde etkili olabilecek diğer faktörlerin işletme kültürü ile beraber ortaya konulması ve işletme kültürünün diğer faktörlere göre işletme performansı üzerindeki yerinin ve açıklayıcılık düzeyinin belirlenmesine verilmelidir. Bu doğrultuda daha “sert ve statik” kabul edilen nesnel finansal göstergelerin yanında, daha “yumuşak ve esnek” kabul edilen müşteri tatmini, paydaş memnuniyeti gibi diğer öznel finansal ölçütlerin K/P çalışmalarında beraber kullanılması faydalı olabilir.

K/P etkileşiminde göze çarpan zamansal uyumsuzluk, bununla beraber işletme performansını tahmin etmede işletme kültürünün öncül etkisinin kullanıldığı çalışmaların yapılmasını sağlamıştır^{107,108,109,110}. Bu çalışmalar dahilinde; çalışanlarca subjektif olarak değerlendirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, ürün geliştirme ve yenilik, çalışan tatmini gibi ölçütlerin kârlılık/ROA, satış ve gelirlerdeki büyüme ve pazar payı gibi ölçütler kullanıldığında algılanan finansal performansın tahmininde güçlü sonuçlar verdiği ifade edilebilir.

Bruyere, kısa dönemli işletme performansını değerlendirme ve tahmin etmede kültürün ve algısal değerlendirmelerin önemini vurguladığı çalışmasında; algılanan finansal performans ölçütlerinin ölçümünün nispeten daha kolay olduğunu belirtmiş, aynı zamanda nesnel finansal ölçütlerden daha kısa sürede yapılabileceğini ifade etmiştir. Denison ve Mishra'nın yaklaşımı ile örtüşen bu sonuca göre; algılarla ortaya çıkan nitel göstergeler işletmelerin uzun dönemli performansını değerlendirmek üzere kısa vadede bir ara dönem performans ölçütü olarak kullanılabilir. K/P çalışmaları için oldukça önemli olan bu çıkarıma göre; işletmelerin kısa dönemli finansal performans değerlendirme aracı olarak kültürel özellikleri dikkate alarak algılanan finansal performans ölçebileceği ve uzun dönemli hedefler ve başarılı bir işletme performansı elde etmek amacıyla işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda eksikleri tamamlayabileceği çıkarımı yapılabilir. Bu durumda işletme kültürü ve algılanan finansal performans ölçümü ayrıca örgütsel sorunları belirlemede ve çözmede "sorun bulucu" olmakta ve aracılık işlevi görmektedir.

Yönetim literatüründeki araştırmalar işletme kültürüne birçok çalışmada moderator ya da mediator olarak yer vermiştir. Fakat bu çalışmalar; genel olarak işletme performansı ile örneğin liderlik tarzları gibi bir başka yönetsel olguyu ölçerken bazen de davranış ya da strateji gibi diğer yönetsel olguların kurumsal başarı etkisinin ölçümünde işletme kültürünü aracı olarak seçmiştir^{111;112;113;114;115}. Dolayısıyla işletme ve finans literatüründe, finansal performans özelinde işletme kültürünün finansal performansı açıklamakta düzenleyici (moderator) ya da arabulucu (mediator) etkisinin ele alındığı çalışmalardan yoksunluk göze çarpmaktadır. Bir başka ifadeyle; işletme performansını açıklamak üzere K/P üzerinde direkt etkili olduğu düşünülen makro ve mikro finansal değişkenleri kullanan çalışmaların henüz litera-

- 107 Denison, D. R. and Mishra, A.K. "Does Organizational Culture Have an Impact on Quality? A Study of Culture and Quality in Ninety-Two Manufacturing Organizations". Unpublished manuscript submitted to the Organization and Management Theory Division of the Academy of Management, 1996.
- 108 Booth, S.A. and Hamer, K. Corporate Culture and Financial Performance: An Empirical Test of a UK Retailer", International Journal of Retail & Distribution Management, 37(8), 2009, pp. 711 - 727
- 109 Fisher, J.C. "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. Diss. ProQuest Information & Learning, 1997.
- 110 Bruyere, U. L. "Examining the Link Between Organizational Culture and Performance in a High-Hazard Environment: A Case Study." (2013).
- 111 Bagozzi, R.P., Verbeke, W. and Gavino J.C.Jr. "Culture Moderates the Self-Regulation of Shame and Its Effectson Performance: the Case of Salespersons in the Netherlands and the Philippines." Journal of Applied Psychology, 88.2 (2003): 219.
- 112 Li, J., Lam, K. and Qian, G. "Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China." Journal of International Business Studies, 2001, 115-131.
- 113 Ogbonna, E. and Harris, L.C. "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies." International Journal of Human Resource Management 11(4), 2000, 766-788.
- 114 Ogbonna, E. and Harris, L.C. "The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity." Journal of Management Studies 40(2), 2003, 483-512.
- 115 Xiaoming, C. and Junchen. H. "A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance", International Journal of Business Administration 3(2), 2012, 28-37.

türe dahil olmadığı gözlenmekteyken, bu yönde gerçekleştirilecek araştırmalarda işletme kültürünün performansı açıklayan diğer değişkenler ile beraber kullanılması uygun olabilir. Bu amaçla finansal performans etkisini inceleyen çalışmalara işletme kültürünün aracı olarak dahil edilmesi ve bu çalışmaların finans alanındaki araştırmacılarca yapılması kanaatimizce önem kazanmaktadır.

Tablo 6: İşletme Kültürünü Finansal Performansın Tahmininde Kullanan Çalışmalar

Araştırmacı	İşletme Kültürü Değişkenleri	Finansal Ölçütler	Veri Toplama Yöntemi	Yöntem	(Varsa) Yardımcı Değişken	“K/P Tahmin Etmede Kullanılabilir”
Denison ve Mishra (1995)	Denison Örgüt Kültürü Modeli: Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon	Nesnel Ölçütler: Kârlılık, satışlar - Öznel Ölçütler: Kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performans	Örnek olay incelemeleri ve nicel veri toplama yöntemleri.	Nitelyöntem (5 işletmeyle Örnek Olay) ve Nicel yöntem (Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Çoklu Regresyon Analizi .	-	(+)
Booth ve Hamer (2009)	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	Çoklu Regresyon Analizi, Nedenselliği ölçmek üzere Kademeli Çapraz Gecikmeli Regresyon Analizi, Anova	Mağazaların karakteristik verileri (Bölge bilgileri, mağaza formatı, açılış saatleri, iş çevresi bilgileri)	(+)
*Fisher (1997)	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon. Ayrıca kültürün gücü.	Nesnel: ROA, satışlar, pazar payı. Öznel: ürün ve hizmet kalitesi, ürün geliştirme ve inovasyon, çalışan memnuniyeti	Anket	F Testi, Varyans Analizi	İşletme büyüklüğü ve sektör boyutu.	(+)
* - **Bruyere (2013)	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği: katılım, tutarlılık, uyum ve misyon.	Klasik finansal göstergeler yerine, sektör ile ilgili sonuç odaklı güvenlik ve etkililik olarak seçilmiştir	Örnek olay incelemesi, mülakatlar	Kritik Olay Tekniği	-	(+)

(* Aynı çalışmada çoklu sonuçlar söz konusudur)

1990-2007 yılları arasında gerçekleştirilen, 26 farklı ülkeden 7619 büyük ve küçük ölçekli işletmeyi kapsayan, 60'dan fazla çalışmanın pazar odaklı kültür tipi ile işletme performansı arasında güçlü sonuçlar ürettiğini belirten Abu Jarad, Yusof ve Nikbin¹¹⁶, söz konusu K/P etkileşiminde ROI, gelirdeki artış, müşteri tutumu, pazar

116 Abu-Jarad, I.Y.; Yusof,N. and Nikbin,D. “A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance.” International Journal of Business and Social Science 1(3), 2010.

payı, yeni ürün satışı ve çalışan performansı gibi 35'i aşkın finansal ölçüt kullanıldığını ifade etmiştir. Bu bulgular rekabet avantajı kazanmak isteyen yöneticilere güçlü bir pazar kültürünün benimsenmesini işaret ederken, aynı zamanda üstün bir iş performansı için ipuçları sunmaktadır.

Gregory, Harris, Armenakis ve Shook¹¹⁷'e göre; az sayıda K/P çalışmasındaki ampirik bulgular K/P etkileşimine dair anlamlı ve açıklanabilir sonuçlar üretmekteyken, bu sonuçlar bazen işletme kültürü ile çalışanların iş tatminine yönelik ilişkiyi açıklamakta, bazen de organizasyonel süreçler ve performans arasında anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır^{118;119}.

Literatürdeki çalışmalar K/P ilişkisine dair farklı değişkenler ile halihazırda çok sayıda sonuç üretmişken, K/P çalışmalarının açık sonuçlar üretmekten uzak olduğunu iki gerekçe ile açıklayan O'Reilly, Caldwell, Chatman ve Doerr¹²⁰'e göre; işletme kültürünün çok boyutlu yapısı belirli şartlarda etkili sonuçlar üretirken bazı boyutlar itibarıyla etkisiz kalmaktadır. Belirli şartlar ile kast edilen sektör yapısıdır. Öyle ki; maliyetlerin düşük olduğu durağan ve istikrarlı bir sektörde, örneğin hiyerarşik kültür tipi kurumsal başarı ile ilişkili olabilirken, yoğun ve rekabetçi bir çevrede aynı kültür tipi olumlu sonuçlar vermeyebilir. Bu durum farklı sektörden seçilecek işletmelerden oluşan bir örneklemede K/P çalışmalarının etkin ve karşılaştırılabilir sonuçlar vermesini engeller niteliktedir. O'Reilly vd.¹²¹'ün K/P çalışmaları üzerine diğer gerekçesi ise; seçilecek değişkenlere göre sonuçların değişeceği yönündedir. Örneğin; analistler ve yatırımcılarca gelecekteki işletme değerini ölçmekte sıklıkla kullanılan Tobin-Q gibi göstergelerin, işletmelerin yenilik ve yatırım gibi kültürel eğilimlerini değerlerken, büyüme gibi uzun dönemli hedeflerin kısa dönemli kâra göre öncelikli olabileceği konusunun gözden kaçırıldığı ifade edilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; K/P literatürünü oluşturan ve çalışmamızda incelenen araştırmaların; alandaki öncül çalışmalardan birini yapan Martin ve Siehl¹²²'in belirttiği üzere, sezgisel olarak anlamlı olmasına rağmen, söz konusu ilişkinin hiç olmamış ve muhtemelen ampirik olarak ispatının hiç gerçekleşemeyeceğini ileri sürdüğü yönde ilerlediğini belirtmek mümkündür. Bu noktada ampirik olarak ispat edilme vurgusundan, bu çalışma itibarıyla kültürün derin köklerini ve organizasyonların temel değerlerini ortaya koyacak kültürel modellerin eksikliğini vurgulamak yerinde olacaktır. Zira K/P literatürü halihazırda işletme kültürü ve finansal performans çalışmalarına istatistikî olarak anlamlı sonuçlar veren ampirik çalışmalar sunmaktadır. Bir başka ifadeyle; yaklaşık 40 yılı aşkın bir süredir gerçek-

117 Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A. and Shook, C.L. "Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes." *Journal of Business Research* 62(7), 2009, 673-679.

118;120;121; O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. "The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture and Firm Performance." *Group & Organization Management* 39(6), 2014, 595-625.

119 Hartnell, C.A., Ou, A.Y. and Kinicki, A. "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: a Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions", 2011, 677.

122 Martin, J. and Siehl, C. "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics*, 12(2), 1983, 52-64.

leştirilen alan çalışmalarında ulaşılan ampirik bulguların, işletme kültürünün işletme performansı üzerindeki pozitif etkisini gösterdiğini fakat iki olgu arasındaki etkileşimi tam olarak açıklamakta yetersiz kaldığını, incelenen çalışmalar kapsamında K/P etkileşimi üzerinde geniş bir konsensüs oluşmadığını söylemek mümkündür.

6. GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün hızla gelişen rekabet ortamı ve güçleşen çevresel şartları işletmelerin performanslarını değerlendirmenin önemini her geçen gün artırmaktadır. Kurumsal finansal performans; işletmeler için hedeflenen kurumsal başarının elde edilmesi ve sürdürülmesi noktasında, başta işletme sahipleri ve ortakları olmak üzere rakipler, çıkar grupları gibi diğer işletme paydaşlarıncı yakından izlenmektedir. Bu bağlamda işletme başarısı üzerinde bir çok faktörün etkili olduğu düşünüldüğünde, işletme ve ekonomi literatürünün kurumsal performansı araştıran bir çok çalışmaya ev sahipliği yaptığı görülmektedir. İşletme performansını tanımlamak ve ölçmek bu amaçla güncelliğini kaybetmeyen bir alan olarak kalmaktayken, söz konusu faktörlerin işletme performansı üzerindeki etkisinin açığa çıkarılması büyük önem taşımaktadır.

1980'lerin başında önemi fark edilerek akademik araştırmalara dahil olmaya başlayan ve bu bağlamda kurumsal başarı üzerine etkisi bir çok çalışmaya konu olan işletme kültürü, yapısı itibarıyla yaşayan ve canlı bir olgu olarak kabul edilmektedir. Söz konusu olgu; zaman zaman diğer sosyal bilim dallarının etkisinde kalmış, paylaşılan değerler, temel varsayımlar, artifaktlar, inançlar ve davranış normları gibi bir çok kategorik tanımlamayla farklı bilim dallarında incelemeye konu olmuş sosyal bir doku olarak ifade edilebilir.

İnterdisipliner bir alan olan işletme kültürünün kurumsal başarı ve işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik çalışmalara bakıldığında; bu çalışmaların genel olarak yabancı literatürde yapıldığı görülmektedir. Yerli literatürün söz konusu etkileşime yönelik henüz yeterli sayıda ve derinlikte çalışmaya sahip olmadığı gözlenmekle beraber, ülkemizde K/P etkileşimini ortaya koyacak çalışmalar için bir akademik ilginin oluşması, K/P etkileşiminin Türkiye'deki işletmeler açısından sunacağı boyutları görmek üzere yapılacak çalışmaların ortaya konulması elzemdir. Bu amaçla çalışmamız; yabancı literatürdeki çok sayıda K/P çalışması ile yerli literatürdeki sınırlı çalışmaları birleştirerek, mevcut literatürü bir araya getirmeyi ve sunmayı hedeflemektedir. Yapılan çalışmalar detaylıca oluşturulan tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Bu kapsamda incelenen K/P çalışmalarına ilişkin tespitler geniş bir biçimde önceki bölümde sunulmaktayken, ulaşılan sonuçları ve bu sonuçlar doğrultusunda yaptığımız değerlendirmeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

K/P alanı araştırmacılar için halen sorunlu bir alandır ve kültür ve finansal performans arasında direkt ve tutarlı bir ilişki kurmak; işletme kültürünün tanımındaki farklılıklar, kültürle ilgili boyutların çokluğu ve karmaşıklığı gibi konularda oluşamayan fikir birliği ve bir dizi zorluk nedeniyle mümkün olamamaktadır. Bu zorluklar arasında; K/P ilişkisini test etmek üzere gerçekleştirilen çalışmaların başta

A.B.D. olmak üzere sadece belirli ülkelerde yapılması, küçük örneklemelere yer verilmesi ve özellikle nitel çalışmalarda ve örnek olay çalışmalarında sonuçları speküle etmenin kolaylığı, kullanılan ölçüm yöntemlerinin farklılık göstermesi ve yetersizliği, kültür olgusu üzerindeki farklı yaklaşımlar, işletmelerin başarı tanımı üzerindeki ekonomik önyargılar, seçilen finansal göstergelerin bu yargıların etkisinde kalması, sonuçların farklı rekabet koşullarında sektör çeşitliliği etkisinde kalarak değişkenlik göstermesi gibi diğer faktörler işletme kültürü ve finansal performans arasında direkt bir bağ kurulmasına engel olmakta, bu alanda gerçekleştirilen ve sezgisel anlam aşıl原因an çalışmaların ampirik sonuçlarının istatistikî olarak pozitif olmasına rağmen, anlamsal olarak müphem kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla yapılan alan çalışmalarından; işletme kültürünün finansal performansın asıl belirleyicisi ve asıl etkileyici gücü olmadığı anlaşılabilir. Bu bağlamda işletme kültürünün işletme performansı üzerine direkt etkisini ortaya koyacak çalışmaların geliştirilmesi zarurî gözükmektedir. Örneğin öncelikle finansal performansa odaklanacak ve işletme performansını etkileyen asıl unsurları ortaya koyacak çalışmalar içerisinde işletme kültürünün de ele alınması ve diğer unsurlarla beraber değerlendirilmesi bu aşamada bir öneri olarak sunulabilir. Bu aşamada K/P çalışmalarında işletme kültürünün finansal performansı açıklamak üzere tek değişken olarak seçilerek performans üzerinde direkt etkisini araştırmak yerine, *moderator* ya da *mediator* değişken olarak dahil olmasının faydalı olabileceğini söylemek mümkündür.

İnsan topluluklarının organizasyonlarda bir araya gelmesiyle, örgütlerin derinlerinde oluşan sosyal bilinç altı olarak tanımlayabileceğimiz kültür, işletmeler için de aynı işlevi üstlenmektedir. Derinlerde gizlenmiş ve kök salmış çekirdek değerler işletme kültürünün *katı(rigid)* özelliğini göstermektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar doğrultusunda; kültür çalışmalarında kültürü ölçmek üzere geliştirilen modeller ve seçilen değişkenlerin işletmelerin bilinçaltında yer alan ve derinlerde gizlenmiş bu değerleri ortaya koymakta yeterince etkili olamadığını söylemek mümkündür. Geniş bir düzlemde yayılan K/P çalışmalarında henüz bir konsensüsün oluşmamış olması, bu suretle üretilen sonuçların işletmelerin gizli kalmış, bilinçaltı değerlerinin henüz tam olarak ortaya konulamadığı yargısının hakim olmasıyla açıklanabilir. Aynı şekilde henüz ortaya konulamamış, tanımlanamamış ve bilinçaltında gizlenmiş değerlerin ölçümü de haliyle mümkün değildir.

Kökleri daha derinlerde yer alan ve ölçümlenemeyen temel değerlerin, metrik finansal başarı ölçütleri ile eşleşme özelliği göstermediği ifade edilebilir. Fakat işletme ortakları, sahipleri ya da liderlerinin işletme kültürü üzerindeki yön verici etkisinin işletmenin kültürel sosyal yapısı üzerinde belirleyici olabileceği, temel değerler ve bilinç altında saklı değerleri kendilerinin ve işletmenin ekonomik beklentileri ile etkileyebileceği ve bu yöndeki beklentiler neticesinde K/P çalışmalarının anlam taşıyabileceği mütemadiyen göz önünde tutulmalıdır. Dolayısıyla K/P çalışmalarında işletme kültürünü derinlerde bilinçaltında gizlenmiş temel değerlerin önemini kavrayan ve bu şekilde ele alan teori ve modeller yardımıyla gerçekleştirmek bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Köklerde yer alan içsel (*endojen*) bileşenlere yoğunlaşmak K/P çalışmalarında eksikliği ifade edilen “şey”in bulunmasına öncülük edebilir ve tatmin edici sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Bu bağlamda

Yapısal Eşitlik Modeli (Y.E.M.) gibi araştırma yöntemlerinin kullanılması, finansal performans üzerindeki hakim kültür değişkenlerinin alt boyutlarını dikkate alması ve çoklu ilişkisel özellikleri ortaya çıkarabilme gücü nedeniyle önemlidir. Bu şekilde kurulacak anlamlı bir varsayım, hakim olduğu belirlenen kültürel özelliğin derinlerine inilmesi suretiyle K/P çalışmalarında eksik olan önemli bir aşamanın geçilmesini sağlayabilir.

İşletme kültürünün kısa sürede oluşmayan ve kısa sürede değişmeyen yapısının kültür çalışmalarını etkilediği ayrıca gözlemlenen bir gerçektir. Derinlerde yer alan değerlerin ve güçlü köklerin bu kolay değişmez yapı ile birbirlerini doğrular bir özellik gösterdiği söylenebilir. İşletme kültürü ölçümlerinin çalışanlar ya da yöneticilerden anlık kesitler alınmak suretiyle yapıldığı düşünülürse; ölçüm anındaki algılara dayanarak belirlenen işletme kültürü zaman içinde katılımcıların algılarında meydana gelecek değişimlere göre ölçümler üzerinde farklı bir karakter gösterebilir. Örgüt iklimi ile yakın bağları olan söz konusu algısal ortam ölçülürken, aynı araştırma grubu üzerinde uzun süreye yayılacak boylamsal çalışmaların yapılması ve zaman serilerinin K/P çalışmalarına dahil edilmesinin daha tutarlı ve anlamlı sonuçların ortaya konulmasına yardım edeceği söylenebilir.

Sonuç itibarıyla kısaca özetlemek gerekirse; K/P araştırmaları bir çok çalışmada elde edilen olumlu sonuçlara rağmen halen sorunlu bir alandır. Geniş bir inceleme sonucunda yaptığımız sübjektif değerlendirmeler ışığında tespit ettiğimiz sorunlar ve bu doğrultuda sunduğumuz önerileri aşağıdaki başlıklar halinde kısaca özetlemek mümkündür:

- K/P çalışmaları kapsamında yerli literatürün henüz gelişmediği görülmektedir. Türkiye’de yapılacak K/P çalışmaları yerleşik literatüre mutlak katkı sağlamakla beraber Türk işletmelerinin kültürel yapısı literatüre çeşitlilik kazandıracaktır.

- K/P alanında 1980’lerin başından beri bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar genel olarak olumlu sonuçlar üretmesine rağmen alan araştırmalarında K/P etkileşiminin anlamsal bütünlüğüne yönelik tatmin edici bir fikir birliği oluşmadığı görülmektedir.

- K/P çalışmalarında eksik olan taraf, kanaatimizce; işletmelerin bilinçaltı olan kültürün sert ve çekirdek yapısının henüz çözülememiş olmasından kaynaklanmaktadır. Derinlerde yer alan, katılaşmış, gizli ve kökleri bilinmeyen kültürel katmanları ortaya koyacak, temel değerlere ve sosyo-teknik uyuma yoğunlaşacak çalışmaların artması önem taşımaktadır.

- Varsayıldığı gibi kültürün finansal performans üzerinde direk bir etkisi olmayabilir. Bu suretle yapılacak çalışmalarda esas olarak finansal performansını etkileyen unsurların ilk aşamada belirlenmesi, bunun yanında kültürün aracı olarak kullanılması ve işletme performansı üzerindeki açıklayıcı yerinin belirlenmesi kanaatimizce daha önceliklidir.

- Kültürün ölçümü katılımcıların algıları üzerinden yapılmaktadır. Bu suretle K/P ölçümlerinde finansal performansını ortaya koymak üzere nispeten *daha yumuşak*

olan ve algılarla şekillenen öznel ölçütlerin kullanılması yerinde olacaktır. Alan araştırmaları müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, ürün ve hizmetlerin kalitesi vb. gibi algısal finansal ölçütlerin, algılardaki değişimi göstermesi bakımından işletmeler tarafından kısa süreli performansın tahmin edilmesinde kullanılabileceğini göstermektedir. Bu suretle işletmeler uzun süreli finansal hedeflerini realize etme konusunda K/P ölçümlerini ara dönem itibarıyla bir öncül ölçüm aracı olarak kullanabilir.

- K/P çalışmalarında anlık ölçülen kesitsel çalışmalar yerine uzun süreye yayılmış boylamsal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı grup üzerinde örneğin zaman serisi yöntemiyle gerçekleştirilecek çalışmalar K/P çalışmalarına daha somut sonuçlar üretebilir.

- K/P çalışmalarında işletme kültürünün alt boyutları daha etkin bir güce sahip olabilir. Bu yüzden yapılacak çalışmalarda Y.E.M. gibi söz konusu olgunun tüm alt boyutlarıyla etkisinin incelendiği araştırma yöntemlerine yer verilmesi önem arz etmektedir. Böylelikle finansal performans üzerinde etkisi olduğu belirlenen alt boyutlar belirlenip, derinlemesine analiz edilebilir.

- K/P çalışmalarında seçilecek örnekleme yer alan işletmelerin aynı sektörden olmaları önemlidir. Farklı sektörden oluşturulacak örnekleme işletmelerin faaliyetlerde buldukları rekabet çevresi değişiklik gösterecektir. Özellikle aynı pazar koşullarında, aynı rekabet ortamında yer alan işletmelerin kültürlerinin değişen pazar koşullarında nasıl değişim göstereceği, dışsal uyumlarının nasıl sonuç vereceği, kurumsal başarıyı nasıl etkileyeceğiböylelikle görülebilir.

KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I.Y.; Yusof, N. and Nikbin, D. "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance." *International Journal of Business and Social Science* 1(3), 2010.
- Akgül, B.A. "İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri", *Muhasebe Finansman Dergisi*, Sayı 24, Ekim 2004, ss73-82.
- Alvesson, M. and Berg, P.O. "Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview", Vol. 34. Walter de Gruyter, 1992.
- Ashkanasy, N.M. ve Jackson, C.R.A. "Organizational culture and climate. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran (Eds.), s. 398-414. (Volume 2:Organizational Psychology), 2001, Sage Publications.
- Bagozzi, R.P., Verbeke, W. and Gavino J.C.Jr. "Culture Moderates the Self-Regulation of Shame and Its Effects on Performance: the Case of Salespersons in the Netherlands and the Philippines." *Journal of Applied Psychology*, 88.2 (2003): 219.
- Barney, J. B. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review* 11.3 (1986): 656-665.
- Baron, J. N., and Hannan, M.T. "Organizational Blueprints For Success in High-Tech Start-Ups: Lessons From the Stanford Project on Emerging Companies." *California Management Review* 44.3 (2002): 8-36.
- Bayrakdaroğlu, A. "Hissedar Değeri İle Geleneksel ve Çağdaş Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki: IMKB Şirketleri Üzerine Bir Uygulama." *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi*, 2009.
- Booth, S.A. and Hamer, K. "Corporate culture and financial performance: an empirical test of a UK retailer", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(8), 2009, pp. 711 - 727
- Bruyere, U. L. "Examining the Link Between Organizational Culture and Performance in a High-Hazard Environment: A Case Study." (2013).
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, 2005.
- Calori, R. and Sarnin, P. "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study." *Organization studies* 12(1), 1991, 049-74.
- Coşkun, A. *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, Yayın No:430, İstanbul, 2006.
- Daft, R.L. "Organizzazione Aziendale", Apogeo Editore, 2004.
- Danışman, A. and Özgen, H. "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2003.
- Davidson, G.M. "The Relationship Between Organisational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank, University of South Africa", *Masters of Commerce Thesis*, 2005.
- Denison, D. R. and Mishra, A.K. "Does Organizational Culture Have an Impact on Quality? A Study of Culture and Quality in Ninety-Two Manufacturing Organizations". Unpublished manuscript submitted to the Organization and Management Theory Division of the Academy of Management, 1996.
- Denison, D.R. and Spreitzer, G.M. "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach." *Research in Organizational Change and Development*, 1991, 1-21.
- Eren, E. "Management and Organization." *İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım*, 2001.
- Fey, K. F. and Denison, D.D. "Organizational Culture and Performance: the Case Study of Foreign Companies in Russia." (2001).

- Fey, C. F. and Denison, D.R. "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?" *Organization Science*, 14.6 (2003): 686-706.
- Fisher, J.C. "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. Diss. ProQuest Information & Learning, 1997.
- Glick, W.H. "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research." *Academy of Management Review* 10.3 (1985): 601-616.
- Gordon, G.G. and DiTomaso, N. "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture." *Journal of Management Studies* 29(6), 1992. 783-798.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A. and Shook, C.L. "Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes." *Journal of Business Research* 62(7), 2009, 673-679.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y. and Kinicki, A. "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: a Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions", 2011, 677.
- Hofstede, G. and Peterson, M.F. "Culture: National Values and Organizational Practices." *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2000, 401-416.
- Hofstede, G. "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts." *Organization studies* 19 (3), 1998, 477-493.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. "Corporate Culture and Performance." *Business Review*. Vol 2, 1992.
- Kılıç, K. "ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Başarısında Kurum Kültürünün Rolü: Orman Genel Müdürlüğü Örneği". Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2010.
- Kim J.L.S., and Yu, K. "Corporate Culture and Organizational Performance." *Journal of Managerial Psychology* 19(4), 2004, 340-359.
- Lau, C.M., and Ngo, H.Y. "The HR System, Organizational Culture and Product Innovation." *International Business Review* 13(6), 2004, 685-703.
- Lewin, K. (Ed.D.Cartright) *Field Theory in Social Sciences*, Tavistok Publications Ltd. 1963.
- Li, J., Lam, K. and Qian, G. "Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China." *Journal of International Business Studies*, 2001, 115-131.
- Martin, J.L. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage Publications, 2001, 95.
- Martin, J. and Siehl, C. "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics*, 12(2), 1983, 52-64.
- Nazir, N.A. and Lone, M.A. "Validation of Denison's Model of Organisational Culture and Effectiveness in the Indian Context." *Vision* 12(1), 2008, 49-58.
- Ogbonna, E. and Harris, L.C. "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies." *International Journal of Human Resource Management* 11(4), 2000, 766-788.
- Ogbonna, E. and Harris, L.C. "The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity." *Journal of Management Studies* 40(2), 2003, 483-512.
- Oluhghor, R.J. "Corporate Entrepreneurship and Employee Retention Strategies in Nigerian Telecommunication Industry." *European Journal of Business and Social Sciences* 3(2), 2014, 09-23.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. and Doerr, B. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* 34(3), 1991, 487-516.

- O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. "The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture and Firm Performance." *Group & Organization Management* 39(6), 2014, 595-625.
- Otlu, F. and Karaca, S.S. "Faaliyet Temelli Maliyetleme Sistemine Göre Ekonomik Katma Deger Analizi." *Muhasebe ve Finansman Dergisi* 29, 2006, ss.140-151.
- Öcal, H. and Ağca, V. "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış* 10(1), 2010, 157-182.
- Parker, M. *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. Sage, 2000.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. "In search of excellence: Lessons From America's Best-Run Companies", *Harper Business Essentials*, 1982.
- Pettigrew, A.M. "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 1979, 570-581.
- Prajogo, D.I. and McDermott, C.M. "The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance." *International Journal of Operations & Production Management* 31(7), 2011, 712-735.
- Poku, K. Owusu-Ansah, W. and Zakari, M. "Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(1), 2013, 95-107.
- Runge, J.B., Hames, D.S. and Shearer, C.S. "The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension." *Leadership & Organization Development Journal* 25(5), 2004, 411-423.
- Sanders, E.J. and Cooke, R.A. "Financial Returns From Organizational Culture Improvement: Translating "Soft" Changes Into "Hard" Dollars", *Human Synergistics International*, 2012, 1-10.
- Sayıştay. "Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön araştırma Raporu", 2003, Eylül.
- Schein, E.H. "Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View." San Francisco, 1985.
- Schein, E. H. "Organizational Culture", *American Psychological Association*, Vol. 45. No. 2. 1990.
- Schein, E.H. "How Can Organizations Learn Faster?: The Problem of Entering the Green Room", *Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*, 1992.
- Schein, E.H. "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation". *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*, 1995.
- Schein, E.H. *The Corporate Culture Survival Guide*. Vol. 158. John Wiley & Sons, 2009.
- Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W.H. "Organizational Climate and Culture." *Annual Review of Psychology* 64, 2013, 361-388.
- Siehl, C. and Martin, J. "Organizational Culture: A Key to Financial Performance?", *Graduate School of Business, Stanford University*, 1988.
- Sørensen, J.B. "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative science quarterly* 47(1), 2002, 70-91.
- Şahin, M. "Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma", *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı*, 2010.
- Şişman, M. *Örgütler ve Kültürler*, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara, 2007.
- Taşgüt, Y.E. "İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, 2013.

- Teece, D.J. "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal* 28(13), 2007, 1319-1350.
- Terzi, A.R. "Örgüt Kültürü." Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Trice, H.M. and Beyer, J.M. *The Cultures of Work Organizations*. Prentice-Hall, Inc, 1993.
- Tsui, A.S., Wang, H. and Xin, K.R. "Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types", *Management and Organization Review* 2(3), 2006, 345-376.
- Van den Berg, P.T. and Wilderom, C. "Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures", *Applied Psychology* 53(4), 2004, 570-582.
- Wade, D. and Recardo, R.J. "Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment. Routledge, 2001.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U. and Maslowski, R. "The Climate for Service." *Handbook of Organizational Culture and Climate* Thousand Oaks, CA, 2000, 193-209.
- Xenikou, A. and Furnham, A. "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture", *Human Relations* 49(3), 1996, 349-371.
- Xiaoming, C. and Junchen. H. "A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance", *International Journal of Business Administration* 3(2), 2012, 28-37.
- Vural, Z.B.A. "Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim", *İstanbul, İletişim Yayınları*, 1999.
- Yahyagil, M.Y. "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", *İÜ İşletme İktisatı Enstitüsü, Yönetim Dergisi* 47, 2004, 53-76.
- Yilmaz, C. and Ergun, E. "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), 2008, 290-306.
- Zeitz, G., Johannesson, R. and Ritchie J.E. "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation", *Group & Organization Management* 22(4), 1997, 414-444.
- Zhang, M., Yang, B. and Li, H. "Linking Organizational Culture With Performance: The Mediator and The Moderator", *Chinese-Hungarian International Conference*, 30th June-1st July 2011, Budapest.
- Zheng, W., Yang, B. and McLean, G.N. "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *Journal of Business Research* 63(7), 2010, 763-771.