



Araştırma Makalesi / Research Article

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI
ALGISI İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA***

Songül YILDIRIM DOĞAN^{1}
Yasemin DURMAZ²**

Öz

Bu çalışma, örgüt kültürünün firma performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi ve bu etkide örgütsel dayanıklılığın aracı bir rol oynayıp oynamadığını araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında toplanan 506 katılımcıya ait verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır. Verilerin dağılım özelliklerini belirlemek üzere normallik testleri uygulanmış, ölçüm araçlarının tutarlılığı ve geçerliliği güvenirlik ve geçerlilik analizleriyle incelenmiştir. Ayrıca faktör analizi ile değişkenlerin altında yatan yapılar ortaya konulmuş, korelasyon ve regresyon analizleriyle değişkenler arasındaki ilişkiler ve nedensel etkiler araştırılmıştır. Bu araştırma güçlü bir örgüt kültürünün hem örgütsel dayanıklılığı artırdığını hem de firma performansı algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca örgütsel dayanıklılığın, örgüt kültürü ile firma performansı algısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Örgütsel dayanıklılık, Firma performansı, Bankacılık sektörü, İstanbul, Türkiye
JEL Kodları: M14, M19, M21

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE,
ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND FIRM PERFORMANCE PERCEPTION: A
RESEARCH IN THE BANKING SECTOR**

Abstract

This study aims to determine the effect of organizational culture on firm performance and to investigate whether organizational resilience plays a mediating role in this effect. Data collected from 506 participants within the scope of the research were analyzed using the SPSS program. Normality tests were applied to determine the distribution characteristics of the data, and the consistency and validity of the measurement instruments were examined with reliability and validity analyses. In addition, the underlying structures of the variables were revealed with factor analysis, and the relationships and causal effects between the variables were investigated with correlation and regression analyses. This study shows that a strong organizational culture both increases organizational resilience and positively affects perceived firm performance. It was also concluded that organizational resilience has a partial mediating role in the relationship between organizational culture and perceived firm performance.

Keywords: Organizational culture, Organizational resilience, Firm performance, Banking sector, Istanbul, Türkiye
JEL Codes: M14, M19, M21

* Araştırmanın etik kurul izni Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 27.11.2024 tarihli ve 343404 sayılı karar nolu yazısı ile alınmıştır.

¹ Doktor Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, ORCID: 0000-0002-6544-5823

^{**} **Sorumlu Yazar** (Corresponding Author): songul.yildirimdogan@ogr.iu.edu.tr

² Öğr. Gör. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Domaniç Hayme Ana Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, ORCID: 0000-0002-9299-609X

Başvuru Tarihi (Received): 01.08.2025 **Kabul Tarihi** (Accepted): 25.10.2025

Giriş

Günümüzün küresel ve rekabetçi iş ortamında, örgütlerin kalıcı başarıya ulaşması giderek zorlaşmaktadır. Öngörülemeyen olaylar, ekonomik krizler, teknolojik gelişmeler, salgın hastalıklar, savaşlar, doğal afetler gibi durumlar örgütlerin varlıklarını sürdürmelerini ve performanslarını yükseltmelerini güçleştirmektedir. Finansal sistemin temel taşı olan bankacılık sektörü ekonomik istikrar açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Bu sektördeki örgütlerin karşılaştığı riskler ve belirsizlikler oldukça karmaşıktır. Bu bağlamda, bankaların sadece finansal göstergelerle değil, aynı zamanda içsel uyum ve dışsal şoklara karşı direnç gösterme yetenekleriyle de ayakta kalabilmesi hayati önem taşımaktadır. Bu noktada, örgüt kültürü ve örgütsel dayanıklılık, firmaların rekabet avantajı yaratma ve beklenmedik şoklara karşı direnç gösterme kapasitelerini belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu yükseltebilir, ekip çalışmasını destekleyebilir ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendirebilir. Bu pozitif sonuçlar, örgütün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırarak örgütsel dayanıklılığını artırabilir. Yüksek düzeyde örgütsel dayanıklılık ise, örgütün faaliyetlerini kesintiye uğramadan sürdürmesine ve uzun vadeli başarısını korumasına olanak tanımaktadır. Bu nedenle, bankacılık sektöründe örgüt kültürü ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkinin ve bu değişkenlerin firma performansı algısı üzerindeki etkilerinin araştırılması büyük bir önem arz etmektedir.

Bu çalışma, örgüt kültürünün firma performansı algısı üzerindeki doğrudan etkisini derinlemesine incelemenin yanı sıra, örgütsel dayanıklılığın bu etki mekanizmasında nasıl bir rol oynadığını ve ne ölçüde aracılık ettiğini anlamayı amaçlamaktadır. Buradan hareketle araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda orta ve üst düzey pozisyonlarda görev yapan 506 katılımcıdan toplanan veriler ışığında nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları, güçlü bir örgüt kültürünün hem örgütsel dayanıklılığı artırdığını hem de firma performansı algısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Daha da önemlisi, örgütsel dayanıklılığın, örgüt kültürü ile firma performansı algısı arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan literatür taraması, örgüt kültürü ile örgütsel dayanıklılık, örgüt kültürü ile firma performansı algısı ve örgütsel dayanıklılık ile firma performansı algısı arasındaki ilişkileri ele alan oldukça sınırlı sayıda çalışma olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber bankacılık gibi regülasyonların yoğun ve risklerin karmaşık olduğu bir alanda, bu üç değişkeni bütüncül bir yaklaşımla ele alan çalışmalar son derece sınırlıdır. Elde edilen bulgular, bankacılık sektörüne özgü bir bağlamda, örgüt kültürünün örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini ve bu aracılık rolünün firma performansına olan yansımalarını ampirik olarak ortaya koymaktadır. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları hem akademik alanı teorik olarak güçlendirmeye katkı sağlayacak hem de banka yöneticilerine daha güçlü bir kültürel yapı inşa etme ve krizlere karşı daha dayanıklı olma konusunda stratejik rehberlik sunacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar uzun bir geçmişe sahip olsa da, 1980’lerden itibaren konuya olan ilgi belirgin şekilde artmıştır. Birçok araştırmacıya göre bu artan ilginin temel sebebi, yönetim teorilerinde yaşanan gelişmelerdir. Örgüt kültürü yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinlerdeki bilim insanları ve araştırmacılar tarafından ele alındığı için, bu durum farklı bakış açılarının ve dolayısıyla farklı tanımların ortaya çıkmasına yol açmıştır (Vural, 2018, s. 40). Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Örgüt kültürü genellikle bir şirketin iş yapma şeklini tanımlayan karmaşık bir değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller bütünü (Barney, 1986, s. 657), örgüt üyelerinin örgütsel işleyişi

anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara örgütte davranış normları sağlayan paylaşılan değerler ve inanç kalıpları (Deshpande ve Webster, 1989, s. 4), örgüt çalışanları tarafından benimsenen temel varsayımların toplamı (Martins ve Terblanche, 2003, s. 65), bir topluluğun iç ve dış sorunlarına bulduğu pratik yanıtlar sonucu oluşan ve yeni üyelerin bu tür durumları anlamalarına ve tepki vermelerine yardımcı olan ortak, derinlemesine inanç sistemi (Schein, 2010, s. 18) olarak tanımlanır. Kültür bir firma üzerinde derin etkilere sahiptir çünkü bir firmanın kültürü sadece ilgili çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve rakiplerinin kimler olduğunu tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda bir firmanın bu kilit aktörlerle nasıl etkileşim kuracağını da belirler (Barney, 1986, s. 657). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sürekli olarak birbirleriyle paylaştığı ve bu sayede örgütün kendine has bir karakter kazanmasını sağlayan bir olgudur. Misyon ve vizyon gibi ifadeler, verilen ödüller ve cezalar, önemli görülen değerler, uyulması gereken kurallar, işlerin nasıl yapıldığı, özel kutlamalar ve giyim şekilleri bu kültürü oluşturan bazı unsurlardır (Akça, Özer ve Kırkan, 2018, s. 126).

Örgüt kültürü literatürü, kavramın karmaşık ve çok boyutlu yapısını ele alan çeşitli teorik modeller sunmaktadır. Bu çalışmada ise örgüt kültürü Cameron ve Quinn'in (2021) Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde ele alınmaktadır.

Örgüt kültürünü sınıflandırmak için kullanılan Rekabet Eden Değerler Çerçevesi, temelde esneklik-kontrol ve içsel-dışsal odak olmak üzere iki zıt eksen üzerinde şekillenir. Bu iki temel karşıtlık, örgüt kültürlerinin klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olmak üzere dört farklı kategoride incelenmesini sağlar (Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor, 2006, s. 17).

Hiyerarşi kültüründe, işler belirli kurallar, prosedürler ve bir organizasyon şeması çerçevesinde yürütülür. Çalışanların yaptıkları işler belirli yöntemlerle kontrol edilir. Neyin, nasıl ve ne zaman yapılması gerektiği bellidir ve bu süreçler takip edilir. Amaç, standartlara uygunluğu sağlamaktır. Liderlerin rolü, işlerin sorunsuz yürümesini sağlamak, farklı bölümleri koordine etmek ve örgütün genel düzenini sağlamaktır. Herhangi bir aksaklık istenmez ve tüm çabalar işlerin yolunda gitmesi üzerine odaklanır. Örgütler uzun vadede başarılı olmak ve varlıklarını sürdürmek için **istikrarlı**, öngörülebilir ve verimli bir şekilde çalışmayı hedefler. Bu hedeflere ulaşmak için temel araç olarak resmi kurallar ve politikaları kullanır. Kurallar ve politikalar, örgütün düzenini, tutarlılığını ve birliğini sağlayarak uzun vadeli başarının temelini oluşturur (Cameron ve Quinn, 2021, s. 34).

Pazar kültürü çıktıkı odaklı bir örgüt kültürüdür. Yani, en önemli şey belirlenen hedeflere ulaşmak ve başarılı olmaktır. Liderleri, çalışanları yüksek performans göstermeye teşvik eden ve sürekli olarak rakiplerle yarışmayı önemseyen kişilerdir. Kurumu bir arada tutan en güçlü şey, kazanma arzusudur. Herkes başarılı olmak, rakipleri geçmek ve zirveye ulaşmak ister. Uzun vadede en büyük amaç, sürekli rekabet ederek zor hedeflere ulaşmaktır. Sürekli olarak rakiplerle yarışmak ve onlardan daha iyi olmak temel amaçtır. Başarıyı ölçmek için genellikle pazar payına yani piyasada ne kadar söz sahibi olduklarına ve ne kadar büyüdüklerine bakarak anlarlar. Daha büyük pazar payı ve daha fazla büyüme, başarının göstergesidir. Rekabet ortamında herkesi geride bırakmak ve sektörde lider olmak bu tür örgütler için çok önemlidir. Amaç, piyasanın en iyisi olmaktır (Cameron ve Quinn, 2021, s. 37).

Klan kültürü olan bir iş yeri, sıcak ve samimi bir ortam sunar. Çalışanlar birbirleriyle çok şey paylaşır, sanki arkadaş gibidirler. Bu iş yeri, büyük bir aile gibi düşünülür. Herkes birbirine destek olur ve yakın ilişkiler kurar. Liderler yol gösteren, akıl veren ve hatta bir ebeveyn gibi algılanmaktadırlar. Örgütü bir arada tutan şey, sadakat ve yerleşmiş geleneklerdir. Çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi genellikle yüksektir. Kendilerini örgütün bir parçası hissederler ve uzun süre burada kalmak isterler. Örgüt, çalışanların kişisel gelişiminin uzun vadede faydalı olacağına inanır ve buna önem verir. Çalışanların motivasyonu ve morali yüksek tutulmaya çalışılır. Başarı, sadece maddi kazançla değil, aynı zamanda örgüt içindeki olumlu atmosfer ve çalışanlara gösterilen özenle tanımlanır. Mutlu ve bağlı çalışanlar, başarının temel göstergesidir.

Örgüt, işlerin takım çalışmasıyla, herkesin katılımıyla ve ortak kararlar alarak yürütülmesine büyük önem verir. Bireysel rekabetten ziyade, birlikte hareket etmek ve fikir birliğine varmak esastır (Cameron ve Quinn, 2021, s. 39).

Adhokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı bir örgüt olarak nitelenmektedir. Çalışanlar sorumluluk almaktan çekinmezler ve yeni şeyler denemek için risk alırlar. Girişimci bir ruh hâkimdir. Etkili liderler, geleceği görebilen, yenilikçi fikirler üreten ve risk almaktan korkmayan kişilerdir. Bu tür bir örgütü bir arada tutan en önemli şey, yeni şeyler denemeye ve yenilik yapmaya olan bağlılıktır. Sürekli öğrenme ve gelişme esastır. Önemli olan yeni bilgiler edinmek, özgün ürünler ve hizmetler geliştirmek ve bu alanda öncü olmaktır. Değişikliklere kolayca uyum sağlamak ve yeni sorunların üstesinden gelmek bu kültür için çok önemlidir. Uzun vadede bu örgütün temel hedefi, hızlı bir şekilde büyümek ve yeni kaynaklar elde etmektir. Başarı, piyasada benzeri olmayan, özgün ürünler ve hizmetler ortaya koymakla ölçülür. Farklılaşma ve orijinallik önemlidir (Cameron ve Quinn, 2021, s. 41).

1.2. Örgütsel Dayanıklılık

Örgütsel dayanıklılık kavramı son yıllarda hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasında giderek daha fazla ilgi görmesine rağmen, bu alandaki araştırmalar henüz olgunlaşmamış ve kavramın ne anlama geldiği konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır (Ma, Xiao ve Yin, 2018, s. 246).

Dayanıklılık kavramının kökeni, Latince “resiliens” kelimesine dayanmaktadır (Vidal, Carvalho ve Cruz-Machado, 2014, s. 1246). Dayanıklılık kelimesi, Latince “yukarı sıçramak” anlamına gelen “salire”, “geri sıçramak” anlamına gelen “resilire” ve “geri sekmek veya zıplamak yeteneği” anlamına gelen “resilio” kelimesinden gelmektedir (Fani, Fard ve Yakhkeshi, 2015, s. 65). “Resilience kavramı Türkçe’de farklı şekillerde kullanılması nedeniyle bu konuda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Kavram en çok “dayanıklılık” kelimesiyle ifade edilmekle birlikte dirençlilik, direniş, esneklik, kendini toparlama, sağlamlık ve yılmazlık kelimeleri de kavramın karşılığı olarak kullanılmaktadır” (Börekçi ve Gerçek, 2018, s. 45).

Dayanıklılık terimi, ekolojiden metalürjiye, bireysel ve örgütsel psikolojiden güvenlik mühendisliğine kadar çok çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Kavramın kullanım alanı farklılık gösterse de, tüm alanlarda dayanıklılık kavramı, bir unsurun bir bozulmadan sonra kararlı bir duruma geri dönme yeteneği ve kabiliyeti ile yakından ilişkilidir. Ruiz-Martin, López-Paredes, and Wainer (2018, s. 11) günümüzün hızla değişen dünyasında işletmelerin hayatta kalmasının giderek daha zorlaştığını ve bu zorlukların üstesinden gelebilmek için dayanıklı olmanın kritik önem taşıdığını belirtmektedir. Dayanıklılık, hem bireylerin hem de kurumların çalkantı ve kopukluklara verdiği tepkilerle ilişkilidir (Bhamra, Dani ve Burnard, 2011, s. 5376). Van Der Vegt, Essens, Wahlström ve George (2015, s. 972), örgütsel dayanıklılığı, organizasyonun beklenmedik ve olumsuz olaylara karşı direnç gösterme ve bu olayların etkilerini en aza indirme aynı zamanda değişen koşullara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Ruiz-Martin ve diğerleri (2018, s. 21) ise örgütsel düzeyde dayanıklılığı, bir kuruluşun bilinen ve bilinmeyen bozulmalara dayanmasına ve hala hayatta kalmasına izin veren özelliklerin, yeteneklerin, kapasitelerin veya becerilerin ölçülebilir bir kombinasyonu şeklinde ifade etmiştir. Boin ve Van Eeten (2013, s. 429) dayanıklılığın, krizlerin ve felaketlerin yarattığı zorluklara karşı potansiyel bir çözüm olarak geniş çapta kabul gördüğünü, dayanıklılığın, şokları emen ve bir aksaklıktan sonra geri sıçrayan bir organizasyon veya toplum yaratabileceğini ifade etmiştir.

Literatürde, örgütsel dayanıklılık iki farklı şekilde ele alınmaktadır. İlk görüş, dayanıklılığı kriz sonrası eski hale dönebilme ve işe devam edebilme yeteneği olarak görürken, ikinci görüş bunun ötesine geçerek yeni yetenekler geliştirme ve zorluklardan fırsat yaratma becerisini vurgulamaktadır. İlk yaklaşım, hızlı toparlanma ve uyumu hedeflerken, ikinci yaklaşım dönüşüm odaklıdır ve örgütün krizden güçlenerek çıkmasını ve geleceğe yönelik kapasitesini artırmasını savunmaktadır. (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011, s. 244).

Yeni bir kavram olması sebebiyle örgütsel dayanıklılık, farklı bilimsel çevrelerden araştırmacılar tarafından geliştirilen çeşitli ölçütler aracılığıyla incelenmektedir. Örgütsel dayanıklılığı ölçmek için kullanılan yöntemler genel olarak; sistem odaklı, strateji odaklı ve örgüt odaklı ölçümler olmak üzere üç ana kategoriye ayrılabilir (Ma ve diğerleri, 2018, 249). Kantur and Say (2015, s. 467) tarafından geliştirilen örgütsel dayanıklılık ölçeği; sağlamlık, çeviklik ve bütünlük olmak üzere üç boyutlu bir yapıya sahiptir. İlk boyut olan sağlamlık dört maddeden oluşmakta ve örgütlerin olumsuz koşullara karşı koyma ve bu koşullardan kurtulma kapasitesini ölçmektedir. İkinci boyut olan çeviklik üç maddeden oluşmakta ve örgütlerin hızlı bir şekilde harekete geçme kapasitesini ölçmektedir. Son boyut olan bütünlük boyutu ise üç maddeden oluşmakta ve örgütte olumsuz durumlarla karşılaşıldığında çalışanlar arasındaki uyumu ölçmektedir.

Bu çalışmada kullanılacak olan Wicker, Filo ve Cuskelly (2013, ss. 512-513) tarafından geliştirilen örgütsel dayanıklılık ölçeği ise sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik olmak üzere dört boyutlu bir yapıya sahiptir. İlk boyut olan sağlamlık örgütün beklenmedik olayların etkisine dayanma ve bunlarla başa çıkma kapasitesini ölçmektedir. İkinci boyut olan yedekleme örgütün kendi kaynakları kullanılamaz hale geldiğinde alternatif kaynakları (tesisler, ekipman, personel vb.) kullanabilme yeteneğini ölçmektedir. Üçüncü boyut olan beceri örgütün beklenmedik olaylar sırasında sorunları tanımlama, kaynakları harekete geçirme ve operasyonları sürdürmek için yaratıcı çözümler bulma kapasitesini ölçmektedir. Son olarak dördüncü boyut olan atiklik ise örgütün değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlama, önceliklere zamanında ulaşma ve hizmetleri çabuk bir şekilde yeniden başlatma yeteneğini ölçmektedir.

1.3. Firma Performansı Algısı

Başarılı işletmeler, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasi ilerlemesi için kritik öneme sahiptir. Rekabetçi piyasada varlığını sürdürmek isteyen her işletme performans odaklı olmalıdır. Günümüzde firma performansı, stratejik yönetim araştırmalarında merkezi bir kavram ve sıkça incelenen bir değişkendir (Taouab ve Issor, 2019, s. 94). Ancak, araştırmacılar, performansın tanımlanması, ölçülmesi ve tutarlı bir şekilde uygulanması konusunda uzun yıllardır süregelen zorluklara dikkat çekmektedirler (Miller, Washburn ve Glick, 2013, s. 948). Bu nedenle firma performansının tanımı ve ölçümü konusunda akademik alanda henüz tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu durum, araştırmacıların farklı yorumlar ve yaklaşımlar sunmasına neden olmaktadır (Taouab ve Issor, 2019, s. 98).

Sapienza, Smith, and Gannon (1988, s. 46) performansın hem nesnel hem de öznel açılardan değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Bazı araştırmalar nesnel ölçümleri daha uygun bulsa da, işletme sahiplerinin bilgi paylaşımına yanaşmaması ve yanlış değerlendirme olasılıkları nedeniyle nesnel veri toplamanın zorluğu vurgulanmaktadır. Abubakar, Elçi, Elrehail ve Alatailat (2019, s. 104) “örgütsel performans en basit tanımıyla, örgütün hedeflerine ulaşması” şeklinde ifade etmiştir.

Firma performansı algısı, bir şirketin finansal başarısını gösteren çeşitli ölçütlerle tanımlanır. Bunlar karlılık, pazar büyümesi, şirket değeri, müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyetidir. Yani firma performansı, şirketin sadece parasal sonuçlarını değil, aynı zamanda paydaşlarının memnuniyetini de içeren geniş bir başarı tanımını ifade etmektedir (Santos ve Ledur Brito, 2012, s. 96). Başarılı bir işletme, sürekli ve büyük kazançlar sağlayarak hem iş imkânları oluşturur hem de çalışanlarının refahını artırır. Ayrıca, mali açıdan güçlü olması, personeline daha iyi olanaklar sunmasına, üretimini geliştirmesine ve müşterilerine üstün kaliteli ürünler sunmasına olanak tanır. Bu gelişmelerin sağlanabilmesi için elde edilen sonuçların değerlendirilmesi şarttır. Bu nedenle, performansın ölçülmesi, bir firmanın etkili bir şekilde yönetilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Performans ölçümü, şirketin kendini tanımasına, geleceği görmesine, hedeflerine ulaşma yolunu izlemesine ve doğru zamanda doğru adımlar atmasına yardımcı olan çok önemli bir araçtır (Taouab ve Issor, 2019, s. 103).

1.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Dayanıklılık ve Firma Performansı Algısı Arasındaki İlişkiler Üzerine Yapılan Araştırmalar

Literatürde örgüt kültürü ile firma performansı algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında; Uzkurt, Kumar, Kimzan ve Eminoğlu (2013, s. 92) yaptıkları çalışmada, örgüt kültürünün firma performansını olumlu etkilediğini, ancak örgütsel yeniliklerin varlığında bu etkinin dolaylı hale gelerek yeniliklerin aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Acar ve Acar (2014) çalışmasına göre, Türkiye’de sağlık sektöründe en baskın ve firma performansını olumlu etkileyen kültür hiyerarşi kültürü olurken, pazar kültürü özel hastanelerde finansal performansı olumlu etkilerken, klan kültürü performansla anlamlı ilişki göstermemiş ve adhokrasi kültürünün etkisi ise net olarak belirlenememiştir. Akça ve diğerleri (2018, s. 133) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ergün (2018, s. 53) tarafından Türkiye’de yer alan 85 imalat firmasında 821 farklı seviyelerdeki çalışan ve yöneticilerle yapılan araştırmada, adhokrasi kültürünün yenilik performansını doğrudan ve anlamlı şekilde destekleyen tek kültürel özellik olduğu ve yenilik performansının en güçlü belirleyicisi olarak öne çıktığı vurgulanmıştır. Sever ve Paksoy (2021, s. 313) tarafından örgüt kültürünün firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerinin firma performansına olan etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rol oynadığı, pazar kültürünün firma performansı üzerindeki etkisinde bu aracılık rolü bulunmadığı tespit edilmiştir. Burak ve Deniz (2021, s. 49) tarafından Türkiye’de 260 ihracatçı işletme yöneticileri ile yaptıkları çalışmada adhokrasi, pazar kültürünün firma performansını pozitif etkilediği, hiyerarşi kültürünün ise firma performansını negatif etkilediği tespit edilmiştir.

Örgüt kültürüyle örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmalar literatürde henüz yeterli değildir. Ancak Okun (2022, s. 1) tarafından yapılan bir araştırma, inovasyon kültürünün örgüt kültürünün güçlü bir bileşeni olması durumunda örgütün dayanıklılığının artacağını ortaya koymaktadır. Çağlar Çelebioğlu (2024) tarafından yapılan çalışmada Türkiye’deki havayolu işletmelerinde çalışan yöneticiler ve personelden elde edilen verilerle, liderlik ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rol oynadığı ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyini ve yönünü belirleme gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel dayanıklılık ve firma performansı algısı arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Akgün ve Keskin (2014, s. 6918) örgütsel dayanıklılığın yenilikçiliği etkilediğini ve firma performansını artırdığını tespit etmiştir. Balak (2021, s. 102) tarafından yapılan araştırmada örgütsel dayanıklılık ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yılmaz Kozcu ve Özmen (2023, s. 498) tarafından yapılan çalışmada örgütsel dayanıklılığın örgütsel performans üzerinde önemli pozitif bir etki gösterdiği ifade edilmiştir. Keskin, H., Tatoğlu, E., Akgün, A. E. ve Balak, D. (2025) tarafından yapılan çalışmada, kurumsal dayanıklılık kapasitesi ile finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır.

2. Yöntem

Araştırmada etik ilkelere uyulmuş, katılımlara gönüllülük esası uygulanmış, kişisel verilerin gizliliği korunarak veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanması amaçlanmaktadır. Örgüt kültürünün firma performansı algısına etkisi ve bu etkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacı ile araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: Örgüt kültürü firma performansı algısını pozitif etkilemektedir.

Kültürün firma performansı üzerindeki potansiyel etkilerine duyulan yaygın ilgi göz önüne alındığında, bu bağlantı hakkında ne kadar az netlik olduğu dikkat çekicidir (O'Reilly, Caldwell, Chatman ve Doerr, 2014, s. 599). Örgüt kültürü ve firma performansı arasındaki ilişki karmaşıktır ve net bir kanıt yoktur. Bunun iki nedeni vardır. Bunlardan ilki kültürün birçok boyutunun olması ve hangisinin önemli olduğunun duruma göre değişmesidir. Diğer neden ise, performansın da farklı yönlerinin olması ve kültürün performansın bazı yönlerini olumlu etkilerken bazı yönlerini etkilemeyebilmesidir. Bu nedenle, bu ilişkiyi incelemek zordur. Tüm zorluklara rağmen, araştırmalar bazı kültürel özelliklerin şirketin stratejisine bakılmaksızın kısa vadeli finansal başarısı için önemli olabileceğini göstermektedir (O'Reilly ve diğerleri, 2014, ss. 614-615). Örgütlerin başarısı ve performansı, sahip oldukları kültürden etkilenir ve bu etkinin olumlu mu, olumsuz mu olacağı örgütün faaliyet gösterdiği çevreye bağlıdır. Örgüt kültürünün örgüt performansını olumlu yönde etkileyebilmesi için, örgütün hem dış çevredeki yeniliklere ayak uydurabilen hem de kendi iç yapısındaki unsurlarla uyumlu kültürel özellikler taşıması gerekmektedir (Kaya, 2008, s. 136). O'Reilly, Cao ve Sull (2024, s. 7) örgütün kültürel normlarının firma performansı üzerindeki etkisinin mutlak olmadığını, aksine örgütün içinde bulunduğu duruma ve izlediği stratejiye bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Yılmaz, Alpkan ve Ergün (2005, s. 1349) tarafından yapılan çalışmada, güçlü bir örgüt kültürünün, müşteri ve öğrenme odaklılığı geliştirerek firma performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Eren, Alpkan, and Ergün (2003, s. 66) tarafından Gebze bölgesindeki imalat firmaları üzerine yapılan bir araştırmaya göre, çalışanları güçlendirmek ve öz değerler oluşturmak gibi içsel bütünlüğü sağlayan faktörlerin, firma performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı ortaya konmuştur. Şanal ve Öztürk (2019, s. 269) tarafından Adana Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri üzerine yapılan çalışmada örgüt kültürünün genel olarak işletme performansını olumlu etkilediği, güçlü bir örgüt kültürünün, rekabet avantajı ve pazar payı artışı sağladığı ifade edilmiştir.

H₂: Örgüt kültürü örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilemektedir.

Parsons (2010, s. 19) bir organizasyonun zorlu durumlarla başa çıkabilmesi, yani dayanıklılık gösterebilmesi için kültür ve değerlerin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Madni ve Jackson (2009, s. 181) örgütsel dayanıklılığı, örgüt kültürünün değişen bir ortama uyum sağlama yeteneği şeklinde ifade etmektedir. Arfiansyah (2021, s. 101) bir organizasyonun kültürünün, o organizasyonun zorlu durumlara karşı ne kadar dirençli olacağını belirleyen temel bir faktör olduğunu, organizasyonun kimliği ve değerlerinin, zaman içinde yaşanan deneyimlerle şekillendiğini ve bu durumun da organizasyonun dayanıklılığını doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Stanisic, Boskovic ve Primorac (2017, s. 487) güçlü bir örgüt kültürünün, sadece çalışanları kontrol etmek ve bir arada tutmakla kalmadığını, aynı zamanda onlara şirkette olup bitenleri anlamaları için bir çerçeve sunduğunu ve bu durumun şirketin daha başarılı olmasına ve zorluklar karşısında daha dirençli olmasına katkıda bulunduğunu vurgulamıştır. Yavuz (2023, s. 450)'a göre örgütsel dayanıklılığın geliştirilebilmesi örgütlerin, öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri, çalışanları sorun çözme süreçlerine katmaları, yönetim kapasitesini artırmaları, öngörü yeteneklerini güçlendirmeleri ve geri bildirimleri yapıcı bir şekilde kullanmalarıyla mümkündür. Başarılı örgütler, sürekli gelişmeyi, iyileştirmeyi, uyumu ve yenilikçiliği temel prensip edinir, yeniliklere açık bir tutum sergiler ve bunu örgüt kültürlerine yansıtırlar. Örgütsel dayanıklılığın sürdürülebilirliği ancak bu şekilde sağlanabilir. Stanisic ve diğerleri (2017, s. 493) günümüzün hızlı değişen iş dünyasında başarılı olmak için şirketlerin esnek, yenilikçi ve uyarlanabilir, yani dayanıklı bir yapıya sahip olmaları gerektiğini, bu dayanıklılığın ise, tüm çalışanların değişimi olumlu karşıladığı ve uzun süreli istikrar beklentisinin olmadığı bir örgüt kültürüyle mümkün olabileceğini vurgulamıştır. Sawalha (2015, s. 346) Ürdün'deki sigorta şirketlerinin zor zamanlardaki dayanıklılıklarını ve bu dayanıklılığın örgüt kültürüyle ilişkisini araştırdığı çalışmada Amman Borsası'na kayıtlı 28 sigorta şirketinde yönetim kademesinde görev

yapan yöneticilerden anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün örgütsel dayanıklılık düzeyini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur.

H₃: Örgütsel dayanıklılık firma performansı algısını pozitif etkilemektedir.

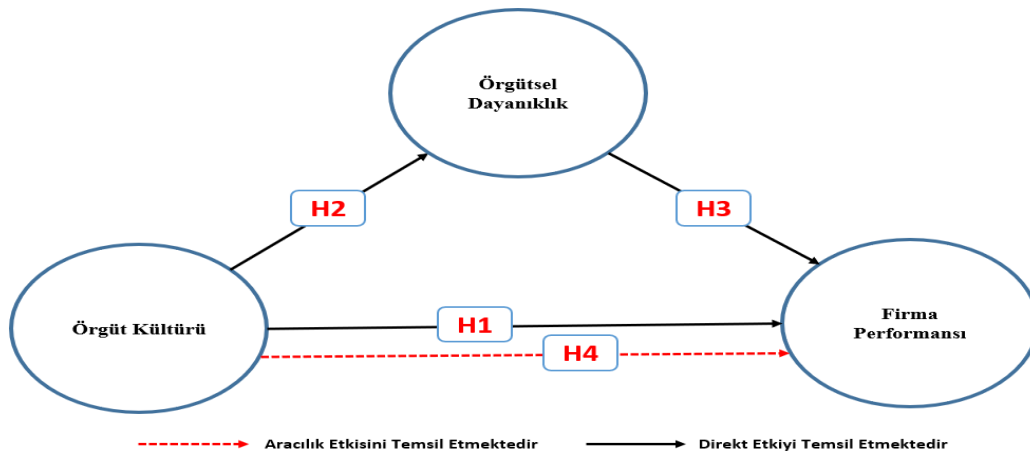
“Dayanıklı organizasyonlar, iş ortamındaki değişikliklere, bozulmalara ve krizlere dayanmak ve uyum sağlamak için daha donanımlıdır, bu da onların uzun vadeli rekabet avantajını ve sürdürülebilir karlılığı korumalarını sağlar” (Asare-Kyire, Bonsu, Appienti ve Ackah, 2023, s. 2037). Dayanıklı organizasyonlar, zorlu koşullar altında bile yüksek performanslarını sürdürür ve beklenmedik sorunlar karşısında kolayca toparlanırlar (Boin ve Van Eeten, 2013, s. 433). Asare-Kyire ve diğerleri (2023, s. 2047) konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel dayanıklılığının inovasyon ve firma performansı üzerindeki etkisini ve sosyal bağların düzenleyici rolünü araştırdıkları çalışmalarında; örgütsel dayanıklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

H₄: Örgütsel dayanıklılık, örgüt kültürünün firma performansı algısına olan etkisine aracılık eder.

Suryaningtyas, Sudiro, Troena ve Irawanto (2019, s. 1) tarafından yürütülen Endonezya’nın Doğu Java bölgesindeki 3 yıldızlı oteller, tatil köyleri ve lüks konukevlerinde gerçekleştirilen araştırmada, her şirketin Genel Müdürü veya İnsan Kaynakları Müdürü gibi yetkililerine ulaşarak veri toplanmıştır. Sonuçlar, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, örgütsel dayanıklılığın örgütsel kültür ve örgütsel performans arasında kısmen aracı bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Literatür ve yukarıdaki bilgiler ışığında araştırmanın modeli aşağıda yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



2.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklemi ise İstanbul ilinde faaliyet gösteren bankaların orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada yalnızca orta ve üst düzey yöneticilerin seçilmesinin gerekçesi, bankacılık sektöründe örgüt kültürü, örgütsel dayanıklılık ve firma performansı algısına ilişkin stratejik kararların bu yönetim kademesinde şekillenmesidir. Orta ve üst kademe yöneticiler, hem kurum kültürünü çalışanlara aktaran hem de krizlere karşı dayanıklılığı sağlayan stratejileri belirleyen konumdadır. Ayrıca firma performans göstergelerine dair geniş bir bakış açısına sahip olmaları, bu üç değişken arasındaki ilişkisinin daha kapsamlı biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri, dört bölümden oluşan bir anket formu yardımı ile toplanacaktır. İlk bölümde İstanbul’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren orta ve üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürünü ölçmek için Karakılıç Yörük (2019, s. 25) tarafından sadeleştirilmiş ve 4 boyut ile 16 madde içeren Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel dayanıklılık kavramını ölçmek üzere Wicker ve diğerleri (2013, s. 516) tarafından geliştirilen ve Çoban Kumbalı (2018, s. 146) tarafından kullanılan “sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik” olmak üzere 4 boyutu ve 21 ifadeyi içeren ölçekten yararlanılmıştır. Dördüncü bölümde, firma performansı algısını ölçmek için Balak (2021, ss. 94-95) tarafından kullanılan ve 15 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bütün değişkenlere ait ifadeler 5’li Likert ölçeği “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum” kullanılarak ölçülmüştür.

2.4. Veri Analiz Süreci

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılımlarını belirlemek için merkezi limit teoremi ve basıklık-çarpıklık değerleri incelenmiş ve veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırmadaki ölçekler için LISREL 8.7 programı ile doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. SPSS 25.0 ile güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Aracı etkiyi test etmek amacı ile Process Makro 2.6 kullanılmış ve model 4 ile aracılık analizi yapılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya dahil olan toplam 506 katılıcıya ait demografik özelliklere ait bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	246	48,62%
	Erkek	260	51,38%
Doğum Yılı	1965-1979	64	12,65%
	1980-1990	309	61,07%
	1991-1999	115	22,73%
	2000 ve üzeri	18	3,56%
	Lise/Ön Lisans	34	6,72%
Eğitim Durumu	Lisans	216	42,69%
	Yüksek Lisans veya üzeri	256	50,59%
	Uzman Yardımcısı	30	5,93%
İş Pozisyonu	Uzman	121	23,91%
	Yönetici	355	70,16%
	5 yıl ve altı	166	32,81%
Bu İş Yerindeki Çalışma Süreniz	6-11 yıl	108	21,34%
	12-17 yıl	123	24,31%
	18-23 yıl	60	11,86%
	23 yıl ve üzeri	49	9,68%
	Toplam	506	100,00%

Araştırmaya toplam 506 katılımcı dâhil olmuş olup katılımcıların %48.62’sinin (n:246) kadın, %51.38’inin (n:260) erkek olduğu belirlenmiş olup katılımcıların çoğunlukla 1980-1990 arasında doğdukları (%61.07; n:309), Yüksek lisans veya üzeri mezunu oldukları (%50.59; n:256), yönetici

pozisyonunda çalıştıkları (%70.16; n:355) ve 5 yıl veya altında ilgili kurumda çalıştıkları (%32.81, n:166) belirlenmiştir.

3.2. Betimsel Bulgular ve Normallik Analizleri

Araştırmanın bu kısmında, elde edilen örneklem grubunun demografik özellikleri ve kullanılan ölçme araçlarından elde edilen temel istatistiksel sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 2: Verilerin Dağılımı ve Betimsel Bulgular

Ölçümler	Ort.	Medyan	S.s	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt Kültürü	2,75	2,81	1,01	0,10	-1,52
Örgütsel Dayanıklılık	2,98	3,14	0,95	-0,12	-1,64
Firma Performansı Algısı	2,94	3,20	0,94	-0,03	-1,66

Dağılımın normalliği incelenirken, öncelikle Merkezi Limit Teoremi'nden yararlanılmıştır. Bu önemli istatistiksel ilkeye göre, örneklemdeki gözlem sayısı 30'a eşit veya daha fazla olduğunda ($n \geq 30$), dağılımın normal bir yapı sergilediği düşünülmektedir. Aynı zamanda merkezi eğilim ölçülerinden ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakınsamasıdır (Ghasemi ve Zahediasl, 2012, s. 486). Normallik tespiti için kullanılan alternatif yöntemlerden biri de çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesidir (Kline, 2023, s. 38). George ve Mallery (2003, ss. 98-99) -2 ve +2 aralığında olmasının yeterli olduğunu savunmuşlardır. Bu bilgiler ışığında verilerin normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir.

Likert tipi ölçeklerden elde edilen puanlar sonucu katılımcıların yanıt düzeylerini belirlemek amacıyla 0,8 puan aralığı ($4/5=0,80$) esas alınmıştır. Bu yöntemde, Likert ölçeğindeki 1 başlangıç noktası alınarak, üzerine 0,8'lik puan dilimleri eklenmek suretiyle her bir ölçüm düzeyinin hangi puan aralığına denk geldiği saptanmaktadır. Bu durumda 1-1,80 aralığı “çok düşük”, 1,81-2,6 aralığı “düşük”, 2,61-3,4 aralığı “orta”, 3,41-4,2 aralığı “yüksek” ve 4,21-5,0 aralığı “çok yüksek” düzeyi göstermektedir ve şayet değerlendirme ölçeğin toplam puanı üzerinden yapılıyorsa, belirtilen bu aralıkların her birinin ölçekteki madde adediyle çarpılması gerekmektedir (Durmaz, 2020, s. 70).

Katılımcıların örgüt kültürü düzeylerinin 2.75 ± 1.01 ile “orta” düzeyde, örgütsel dayanıklılık düzeylerinin 2.98 ± 0.95 ile “orta” düzeyde ve firma performansı algılarının 2.94 ± 0.94 ile “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

3.3. Faktör Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçme araçlarına faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi için örneklem büyüklüğünün genelde 100-200 kişi olması yeterli görülmektedir (Akgül ve Çevik, 2005, s. 419). Bu çalışmada da 506 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin bu araştırma kapsamında da faktör yapılarının geçerli olup olmadığını saptamak amacıyla LISREL 8.7 programı aracılığıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Yapılan DFA analizi sonuçlarında uyum indeksleri ve standardize edilmiş faktör yükleri, güvenilirlik düzeylerinin saptanması için cronbach's alpha analizi ve ölçeklerin benzeşme geçerliği ve kompozit güvenilirliği için ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Örgüt Kültürü DFA Sonuçları ve Güvenirlik Düzeyleri

Ölçek	Faktör	Madde No	Faktör Yüğü	t	CR	AVE	Cronbach's Alpha	
							Faktör	Ölçek Geneli
Örgüt Kültürü	Klan Kültürü	Madde 1	0,98	29,94**	0,907	0,712	0,914	0,943
		Madde 2	0,80	21,35**				
		Madde 3	0,79	21,19**				
		Madde 4	0,79	21,21**				
	Adhokrasi Kültürü	Madde 5	0,93	26,7**	0,878	0,646	0,875	
		Madde 6	0,76	19,5**				
		Madde 7	0,76	19,65**				
		Madde 8	0,75	19,13**				
	Piyasa Kültürü	Madde 9	0,91	26,17**	0,926	0,757	0,926	
		Madde 10	0,85	23,83**				
		Madde 11	0,86	23,33**				
		Madde 12	0,86	24,04**				
	Hiyerarşi Kültürü	Madde 13	0,94	27,61**	0,916	0,734	0,913	
		Madde 14	0,82	22,21**				
		Madde 15	0,84	22,78**				
		Madde 16	0,82	21,93**				

X²:205,55; sd:98; x²/sd:2,097; RMSEA: 0,047; RMR; 0,51; CFI:0,99, GFI:0,95, NFI: 0,99

**p<0,01

Örgüt kültürü ölçeğinin 4 faktörlü yapısının bu araştırma bağlamında geçerliliğini sınamak amacıyla yapılan DFA neticesinde; ölçeğin uyum indekslerinin. X²= 205.55, sd=98, X²/sd= 2907, RMSEA: 0.047, CFI:0,99, GFI:0,95, NFI: 0,99 olarak bulunmuş ve bu değerlerin iyi uyum iyiliği sınırları içerisinde olduğu belirlenmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Bununla birlikte ölçeğin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.75 ile 0.98 arasında olduğu ve tüm faktör yüklerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğu (t>2.58; p<0.01) belirlenmiştir. Ayrıca AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR ve Cronbach's alpha değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanmış ölçek yapısının yapı güvenirliliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir (Gliem ve Gliem, 2003, s. 87).

Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin 4 faktörlü yapısının bu araştırma bağlamında doğrulanıp doğrulanmadığının incelenmesi için yapılan DFA sonucunda; ölçeğin uyum indekslerinin. X²:198,29; sd:183; x²/sd:1,084; RMSEA: 0,013; RMR; 0,38, CFI:0,99, GFI:0,96, NFI: 0,99 olarak bulunmuş ve bu değerlerin iyi uyum iyiliği sınırları içerisinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.69 ile 0.96 arasında olduğu ve tüm faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (t>2.58; p<0.01) belirlenmiştir. Ayrıca AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR ve Cronbach's alpha değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanmış ölçek yapısının yapı güvenirliliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4: *Örgütsel Dayanıklılık DFA Sonuçları ve Güvenirlik Düzeyleri*

Ölçek	Faktör	Madde No	Faktör Yüklü	t	CR	AVE	Cronbach's Alpha	
							Faktör	Ölçek Geneli
Örgütsel Dayanıklılık	Sağlamlık,	Madde 1	0,96	29,15**	0,907	0,662	0,950	0,956
		Madde 2	0,76	19,84**				
		Madde 3	0,77	20,15**				
		Madde 4	0,76	20,11**				
		Madde 5	0,80	21,66**				
	Yedekleme	Madde 1	0,93	26,79**	0,882	0,602	0,878	
		Madde 2	0,75	19,25**				
		Madde 3	0,74	18,88**				
		Madde 4	0,72	18,36**				
		Madde 5	0,72	18,19**				
	Beceri	Madde 1	0,91	26,31**	0,892	0,580	0,89	
		Madde 2	0,71	17,95**				
		Madde 3	0,75	19,39**				
		Madde 4	0,74	18,9**				
		Madde 5	0,75	19,24**				
		Madde 6	0,69	17,31**				
	Atıklık	Madde 1	0,91	25,77**	0,882	0,601	0,878	
		Madde 2	0,74	18,73**				
		Madde 3	0,74	18,94**				
		Madde 4	0,73	18,53**				
		Madde 5	0,74	18,78**				
X ² :198,29; sd:183; x2/sd:1,084; RMSEA: 0,013; RMR; 0,38, CFI:0,99, GFI:0,96, NFI: 0,99								

**p<0,01

Firma performansı algısı ölçeğinin tek faktörlü yapısının bu araştırma bağlamında doğrulanıp doğrulanmadığının incelenmesi için yapılan DFA sonucunda; ölçeğin uyum indekslerinin. X²:96,13; sd:90; x²/sd:1,068; RMSEA: 0,012; RMR; 0,32, CFI:0,99, GFI:0,98, NFI: 0,99 olarak bulunmuş ve bu değerlerin iyi uyum iyiliği sınırları içerisinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0.69 ile 0.92 arasında olduğu ve tüm faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (t>2.58; p<0.01) belirlenmiştir. Ayrıca AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR ve Cronbach's alpha değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Tablo 5: *Firma Performansı Algısı DFA Sonuçları ve Güvenirlik Düzeyleri*

Ölçek	Faktör	Madde No	Faktör Yüğü	t	CR	AVE	Cronbach's Alpha	
							Faktör	Ölçek Geneli
Firma Performansı Algısı		Madde 1	0,92	26,7**				
		Madde 2	0,70	17,63**				
		Madde 3	0,69	17,3**				
		Madde 4	0,70	17,93**				
		Madde 5	0,71	17,98**				
		Madde 6	0,72	18,33**				
		Madde 7	0,70	17,85**				
		Madde 8	0,69	17,02**	0,946	0,541	0,941	
		Madde 9	0,77	17,47**				
		Madde 10	0,78	18,04**				
		Madde 11	0,70	18,74**				
		Madde 12	0,77	17,77**				
		Madde 13	0,71	18,07**				
		Madde 14	0,70	17,77**				
		Madde 15	0,74	19,13**				
			X ² :96,13; sd:90; x2/sd:1,068; RMSEA: 0,012; RMR: 0,32, CFI:0,99, GFI:0,98, NFI: 0,99					

**p<0,01

3.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçümler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ölçümler pearson korelasyon analiziyle bakılmıştır.

Tablo 6: Ölçümler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Bulguları

Değişkenler	Örgüt Kültürü	Örgütsel Dayanıklılık	Firma Performansı
Örgüt Kültürü	r 1	0,581	0,473
	p	0,001**	0,001**
Örgütsel Dayanıklılık	r	1	0,565
	p		0,001**
Firma Performansı Algısı	r		1
	p		

**p<0,01; r:pearson korelasyon analizi

Korelasyon katsayısı 1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişki güçlenir ve mükemmel bir doğrusal ilişkiyi işaret eder. Katsayının işareti, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü tayin eder; pozitif değerler aynı yönlü değişimi, negatif değerler ise ters yönlü değişimi ifade eder. 0 ilişkinin olmadığını gösterir. Ayrıca, korelasyon katsayısının 0,80 ile 1,00 arasında olması çok güçlü, 0,60 ile 0,79 arasında güçlü, 0,40 ile 0,59 arasında orta, 0,20 ile 0,39 arasında zayıf bir ilişkiye işaret ederken, 0,020'den küçük veya sıfıra yakın değerler ilişkinin yokluğu veya çok zayıf olduğunu gösterir (Lawshe, 1975).

Bu bilgiler ışığında katılımcıların örgüt kültürleri ile örgütsel dayanıklılık algıları arasında 0.581 birimlik orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu (r:0.581; p<0.01), firma performansı algıları arasında 0.473 birimlik orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu (r:0.473; p<0.01) ve katılımcıların firma performansı algıları ile örgütsel dayanıklılık algıları arasında 0.565 birimlik orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu (r:0.565; p<0.01) belirlenmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Araştırmanın hipotezlerinin incelenmesi için regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Regresyon analizlerinin geçerliliği için gerekli olan veri dağılımının normalliği, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorunlarının yokluğu gibi temel varsayımlar bu araştırmada incelenmiştir. Tablo 2, incelenen verilerin normal bir dağılıma sahip olduğunu

gösterirken, Tablo 6 modele ilave edilen değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Otokorelasyon probleminin varlığı, modeldeki her bir yol katsayısı için oluşturulan regresyon modelinde Durbin Watson değeri kontrol edilerek araştırılmıştır. Elde edilen Durbin Watson değerlerinin 1 ile 3 arasında olması, her bir regresyon katsayısı için otokorelasyonun olmadığını göstermiştir (Field, 2005).

3.5.1. Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Sonuçlar

Araştırmanın birinci hipotezi, örgüt kültürü bağımsız değişkeni ile firma performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemektedir ve söz konusu ilişkinin regresyon analizi sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmektedir.

Tablo 7: Örgüt Kültürünün Firma Performansı Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	s.h	t	p	Güven Aralığı %95	
					LLCI	ULCI
Sabit	1,734	0,107	16,224	0,001**	1,524	1,944
Örgüt Kültürü	0,439	0,037	12,037	0,001**	0,368	0,511

Durbin Watson:1,829; R²: 0,223; F:144,884; F(p):0,001<0,01

Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

Bağımlı Değişken: Firma Performansı Algısı

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün firma performansı algısı ($\beta = 0.439$, $p = 0.001 < 0.01$) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın firma performansı algısında 0.439 birimlik bir artışa neden olacağı saptanmıştır. Elde edilen R² değeri firma performansı algısındaki %22.3’lük değişimin örgüt kültürü ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu sonuç araştırmanın “H1” hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

3.5.2. Araştırmanın İkinci Hipotezine Ait Sonuçlar

Araştırmanın ikinci hipotezi, örgüt kültürü bağımsız değişkeni ile örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemektedir ve regresyon sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Örgüt Kültürünün Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	s.h	t	p	Güven Aralığı %95	
					LLCI	ULCI
Sabit	1,478	0,100	14,782	0	1,282	1,674
Örgüt Kültürü	0,547	0,034	16,016	0	0,48	0,614

Durbin Watson:2,002; R²: 0,337; F:256,521; F(p):0,001<0,01

Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

Bağımlı Değişken: Örgütsel Dayanıklılık

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün örgütsel dayanıklılık ($\beta = 0.547$, $p = 0.001 < 0.01$) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın örgütsel dayanıklılıkta 0.547 birimlik bir artışa neden olacağı ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen R² değeri örgütsel dayanıklılıktaki %33.7’lik değişimin örgüt kültürü ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu sonuç araştırmanın “H2” hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

3.5.3. Araştırmanın Üçüncü Hipotezine Ait Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü hipotezinde bağımsız değişken olarak örgütsel dayanıklılık ve bağımlı değişken olarak firma performansı değişkenleri ele alınmış ve regresyon sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Dayanıklılığın Firma Performansı Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

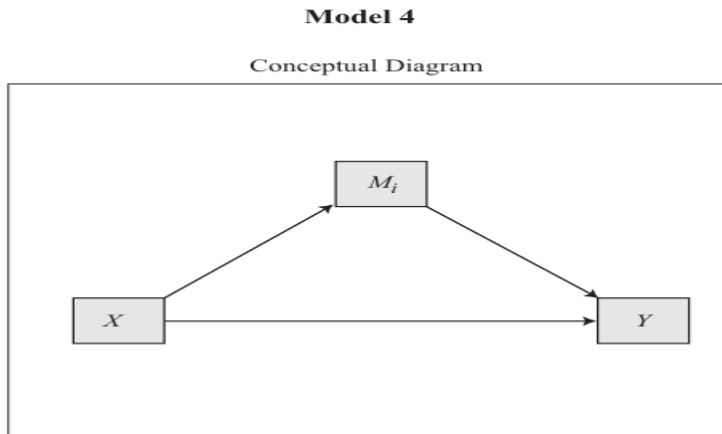
	Beta	s.h	t	p	Güven Aralığı %95	
					LLCI	ULCI
Sabit	1,279	0,114	11,261	0	1,055	1,944
Örgütsel Dayanıklılık	0,558	0,036	15,368	0	0,486	0,511

Durbin Watson:1,897; R²: 0,319; F:236,176; F(p):0,001<0,01
Bağımsız Değişken: Örgütsel Dayanıklılık
Bağımlı Değişken: Firma Performansı Algısı

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel dayanıklılığın firma performansı ($\beta = 0.558$, $p = 0.001 < 0.01$) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın firma performansı algısında 0.558 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Elde edilen R² değeri firma performansı algısındaki %31.9'luk değişimin örgütsel dayanıklılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu sonuç araştırmanın “H3” hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

3.5.4. Araştırmanın Dördüncü Hipotezine Ait Sonuçlar

Bir değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisinin üçüncü bir değişken (aracı değişken) yoluyla olup olmadığını anlamak için SPSS programının Process eklentisinin 2.16.3 versiyonu kullanılmıştır. Bu, aracılık analizleri için yaygın bir araçtır. Araştırmanın kuramsal çerçevesinde sadece bir tane aracı değişken olduğu için, Process eklentisindeki model 4 seçeneği kullanılmıştır. Otokorelasyonun tespiti için, modeldeki her bir yol katsayısının regresyon analizinde Durbin Watson değeri incelenmiştir. Bu istatistiksel değerin 1 ile 3 sınırları içinde yer alması, modeldeki regresyon katsayıları için kurulan regresyon modellerinde otokorelasyon sorununun olmadığı sonucunu doğurmuştur (Field, 2005). Ayrıca değişkenler arasındaki anlamlı ilişki ve verilerin normal dağılım göstermesi, uygulanan regresyon analizlerinin temel varsayımlarının sağlandığını ortaya koymaktadır.

Şekil 2: Tek Aracının Bulunduğu Process Model (Model 4)

Literatür, Baron ve Kenny tarafından geliştirilen geleneksel aracılık analizi ve Sobel testine kıyasla bootstrap yönteminin sonuçlarının daha güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Gülbüz ve Bayık, 2021, s. 1). Araştırmanın analizleri için Hayes’in (2022) geliştirdiği Process Macro aracı kullanılmıştır. Bu yöntemde bootstrap tekniğiyle 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır. Bootstrap tekniği kullanılarak gerçekleştirilen aracılık etkisi analizlerinde, %95’lik güven

aralığının sıfır değerini dışında kalması, araştırma hipotezlerinin kabul edilmesi için kritik bir koşuldur (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). Aracılık olup olmadığı bootstrap yöntemi sonucu oluşan güven aralıklarına bakılarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı değişkenler üzerinden tamamen yok olması tam aracılık anlamına gelirken, etkinin devam etmesi ancak şiddetinin azalması kısmi aracılık olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın 4. hipotezine ilişkin bulgular, aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 10: Örgütsel Dayanıklılığın, Örgüt Kültürünün Firma Performansı Algısına Olan Etkisindeki Aracılık Rolüne Ait Bootstrap Sonucu

Etkiler	Yollar	β	S.E	t	p	LLCI	ULLC	R ²
Aracısız (Direkt) Etki	ÖK=>FP	0,439	0,037	12,037	0,001**	0,368	0,511	0,223
	ÖD=> FP	0,432	0,044	9,929	0,001**	0,347	0,518	0,351
Aracılı Etki	ÖK => FP	0,203	0,041	4,939	0,001**	0,122	0,283	
Dolaylı Etki	ÖK => ÖD => FP	0,237	0,0277			0,184	0,293	
Sobel Test Effect:0,237; S.H:0,0281; Z:8,4273; p=0.001<0.01								
**p<0.01; ÖK: Örgüt Kültürü, FP: Firma Performansı Algısı, ÖD: Örgütsel Dayanıklılık								

Aracısız direkt model incelendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması aracılık modeline bakılmasında bir engel olmadığını göstermektedir.

Aracılık etkisine karar vermek için dolaylı etkiler incelendiğinde; Örgüt kültürü ve firma performansı algısı arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracılık rolü incelendiğinde, örgütsel dayanıklılığın standardize edilmiş dolaylı etki katsayısının ($\beta=0.237$: SE:0.0277, LLCI:0.184, ULLC:0.293) güven aralıklarının sıfırı kapsamadığı için, örgütsel dayanıklılığın dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç örgüt kültürünün firma performansı algısı üzerindeki etkisinde örgütsel dayanıklılığın aracı rol oynadığının göstergesidir. Aracılık etkinin bir diğer göstergesi sobel testi olup bu testin anlamlı olması (Sobel Z: 8.4273; p=0,001<0.01) aracılık etkisinin farklı bir göstergesidir.

Aracılık düzeyini belirlemek amacıyla yapılan analizde, aracı değişken (örgütsel dayanıklılık) modele dahil edildiğinde örgüt kültürünün firma performansı algısı üzerindeki etkisinde bir azalma gözlemlenmiştir. Aracısız durumda 0.439 olan anlamlı direkt etki, aracı değişkenle birlikte anlamlılığını korumuş ancak 0.203'e düşmüştür ($\beta=0.203$; t=4.949; LLCI: 0.122, ULLC:0.283, p<0,01). Bu durum, örgütsel dayanıklılığın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu sonuçlar araştırmanın 4. Hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, günümüzün zorlu iş ortamında örgütlerin kalıcı başarısı için kritik öneme sahip olan örgüt kültürü ve örgütsel dayanıklılık kavramlarını, Türkiye'de faaliyet gösteren bankacılık sektöründe firma performansı bağlamında incelemiştir. Elde edilen bulgular, teorik çerçeveyi ve ilgili literatürü destekler niteliktedir.

İlk olarak, “örgüt kültürü firma performansı algısını pozitif etkilemektedir” hipotezi (H₁) ampirik olarak kanıtlanmıştır ($\beta=0.439$, p<0.01). Bu çalışmada örgüt kültürü, Cameron ve Quinn'in (2021) Rekabetçi Değerler Çerçevesi kapsamında dört boyutta ele alınmıştır: Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi. Klan kültürü işbirliği ve bağlılığı, Adhokrasi yenilikçilik ve girişimciliği, Pazar kültürü sonuç ve rekabet odaklılığı, Hiyerarşi ise düzen ve kontrolü ön plana çıkarır. Ölçüm için kullanılan Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı, örgütün mevcut kültürel profilini belirlemeye ve baskın kültür tiplerini ortaya çıkarmaya imkân tanımaktadır. Bulgular, özellikle klan ve adhokrasi kültürlerinin, çalışan katılımını, motivasyonunu ve yenilikçiliği artırarak firma performansına olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2005, s. 1340). Klan kültürü, güçlü işbirliği ve aidiyet duygusuyla ekiplerin etkin çalışmasını sağlarken, adhokrasi kültürü

yenilikçi çözümler ve girişimcilik ruhuyla rekabet avantajını desteklemektedir (Şanal ve Öztürk, 2019, s. 269). Pazar ve hiyerarşi kültürleri, sırasıyla sonuç odaklılık ve düzeni öne çıkarırken, banka ortamında performans üzerindeki etkileri klan ve adhokrazi kadar güçlü bulunmamıştır (Şanal ve Öztürk, 2019; Yılmaz ve diğerleri, 2005).

İkinci olarak, “örgüt kültürü örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilemektedir” hipotezi (H₂) de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0.547, p<0.01$). Özellikle adhokrazi kültürü, değişime hızla uyum sağlama ve kriz durumlarına yaratıcı çözümler geliştirme kapasitesini artırmaktadır. Benzer şekilde Klan kültürü, çalışan bağlılığını ve işbirliğini güçlendirerek örgütün dayanıklılığını yükseltir. Bu bulgu, pozitif bir örgüt kültürünün örgütlerin belirsizliklere karşı direnme ve esneklik kazanma yeteneklerini artırdığını gösterir (Sawalha, 2015, s. 361).

Üçüncü olarak “örgütsel dayanıklılık firma performansı algısını pozitif etkilemektedir” hipotezi (H₃) de literatürle (Asare-Kyire ve diğerleri, 2023, s. 2047) tutarlılık göstermektedir ($\beta=0.558, p<0.01$). Bu sonuç, zorluklar karşısında ayakta kalabilen ve yeniden toparlanabilen örgütlerin, uzun vadede daha iyi performans sergilediği yönündeki beklentileri doğrulamaktadır.

Son olarak, “örgütsel dayanıklılık, örgüt kültürünün firma performansı algısına olan etkisine aracılık eder” hipotezi (H₄) de desteklenmiştir. Örgütsel dayanıklılığın, örgüt kültürünün firma performansı algısı üzerindeki etkisinde kısmi aracı rol oynadığı bilgisine ulaşılmıştır. Bootstrap analizi sonuçları ($\beta_{\text{dolaylı}}=0.237, p<0.01$) ve Sobel testi ($Z = 8.4273, p < 0.01$), örgüt kültürünün firma performansını doğrudan etkilemesinin yanı sıra, örgütsel dayanıklılığı artırarak da dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç (Suryaningtyas ve diğerleri, 2019, s. 1) tarafından da desteklenmektedir. Bu bulgu, güçlü bir örgüt kültürünün, örgütün zorluklara karşı dirençli olmasını sağlayarak daha iyi bir performans sergilemesine katkıda bulunduğu mekanizmayı aydınlatmaktadır. Ancak doğrudan etkinin hala anlamlı olması, örgüt kültürünün firma performansı üzerinde başka dolaylı veya doğrudan etkilerinin de olabileceğini düşündürmektedir.

Araştırma sonuçları, olumlu bir örgüt kültürünün firma performansı algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, örgütlerinin değerlerini, normlarını ve inançlarını destekleyen, işbirliğini ve adaptasyonu teşvik eden bir kültür oluşturmaya ve sürdürmeye odaklanmalıdır. Örgütlerin değişen pazar koşullarına ve beklenmedik olaylara karşı dirençli olması kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, örgütsel dayanıklılığı artırmak için sağlamlık, yedekleme kapasitesi, çalışanların becerilerini geliştirme ve atikliği teşvik eden stratejiler geliştirmelidir. Örgüt kültürünün örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediği ve bunun da firma performansına nasıl yansıdığına dair farkındalık, yöneticilerin daha etkili kararlar almasına yardımcı olabilir. Eğitim ve gelişim programları aracılığıyla bu konudaki bilinci artırmak faydalı olacaktır.

Farklı sektörlerdeki örgütlerin kültürleri, dayanıklılık mekanizmaları ve performans çıktıları farklılık gösterebilir. Gelecekteki araştırmalar, bu ilişkilerin sektörel bağlamda nasıl değiştiğini inceleyebilir. Örgüt kültürü ve firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme, inovasyon kapasitesi veya liderlik gibi farklı aracı veya düzenleyici değişkenlerin rolleri araştırılabilir.

Araştırmada zaman kısıtı ve finansal kaynaklardaki kısıtlılıklar nedeniyle araştırmanın sadece İstanbul ili bankacılık sektörü çalışanlarıyla sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bu durum, elde edilen bulguların coğrafi ve sektörel genellenebilirliğini potansiyel olarak sınırlandırmaktadır. Zira, farklı sosyo-ekonomik ve kültürel dinamiklere sahip diğer illerdeki veya finans sektörünün diğer kollarındaki örgütlerin kendine özgü yapıları ve tepkileri söz konusu olabilecektir. Bu nedenle, mevcut çalışmanın sonuçları, İstanbul ili bankacılık sektörünün özgün koşulları bağlamında değerlendirilmelidir.

Yazar Katkı Oranı (Authorship Contributions): Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Abubakar, A. M., Elçi, A., Elrehail, H. ve Alatailat, M. A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104-114. doi: 10.1016/j.jik.2017.07.003
- Acar, A. Z. ve Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 17-31. doi: 10.5195/emaj.2014.47
- Akça, Y., Özer, G. ve Kırkan, H. (2018, 04). *Örgüt kültürü ve liderliğin firma performansı üzerine etkileri*. 6. Uluslararası Bilim, Kültür ve Spor Kongresi, Lviv-Ukrayna. Erişim adresi: <http://hdl.handle.net/11772/2744>.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *İstatistiksel analiz teknikleri "SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları"* (2. Baskı). Ankara: Emek Ofset.
- Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918–6937. doi:10.1080/00207543.2014.910624
- Arfiansyah, Z. (2021). The effect of enterprise risk management, knowledge management, and organizational culture on organizational resilience. *International Journal of Contemporary Accounting*, 3(2), 93-114.
- Asare-Kyire, L., Bonsu, C. A., Appienti, W. A. ve Ackah, O. (2023). Organizational resilience, innovation and firm performance: moderating role of social ties. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2034-2050.
- Balak, D. (2021). *Örgütsel zekâ, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve firma performansı ilişkisi* [Doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. doi: 10.2307/258317
- Bhamra, R., Dani, S. ve Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. doi: 10.1080/00207543.2011.563826
- Boin, A. ve Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445. doi: 10.1080/14719037.2013.769856
- Börekçi, D. Y. ve Gerçek, M. (2018). "Resilience" kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 41-51.
- Burak, M. F. ve Deniz, R. B. (2021). Kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisi: Türk ihracatçı firmaları. *International Journal of Arts And Social Studies Dergisi*, 4(6), 49-83.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. ve Thakor, A. V. (2006). Competing values leadership: Creating value in organizations. *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2021). *Örgüt kültürü: Örgütsel tanı ve değişim: Rekabetçi değerler modeli* (M. G. Gülcan ve N. Cemaloğlu, Çev.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. (Orijinal eserin yayın tarihi 2011).

- Çağlar Çelebioğlu, H. (2024). *Liderlik örgütsel dayanıklılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Havayolu işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırma*. [Doktora tezi, Altınbaş Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Çoban Kumbalı, H. (2018). *Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi*. [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Deshpande, R. ve Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. doi: 10.2307/1251521
- Durmaz, Y. (2020). *Vakıf üniversitelerinde okuyan öğrencilerin kişilik özelliklerinin içgüdüsel satın alma davranışları üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Üsküdar Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003). Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansa etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 4(1), 55-70. doi: 10.31671/dogus.2019.328
- Ergün, E. (2018). The mediating role of empowerment on the relationship between organizational culture and innovation performance. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(1), 53-74.
- Fani, A. A., Fard, H. D. ve Yakhkeshi, H. (2015). Organizational learning and organizational resilience. Knowledge management as a mediator in public organizations of Iran. *Journal of Developing Country Studies*, 5(13), 64-76.
- Field, A. (2005). Exploring data. *Discovering statistics using SPSS* içinde (ss. 63-106). London: Sage Publications.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. doi: org/10.2307/3150980
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, (4. Baskı). Boston: Allyn & Bacon.
- Ghasemi, A. ve Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486-489.
- Gliem, J. A. ve Gliem, R. R. (2003, Ekim). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus, Ohio. Erişim adresi: <https://hdl.handle.net/1805/344>
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi?. *Turkish Journal of Psychology/Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88). 1-19. doi: 10.31828/tpd1300443320191125m000031
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regressionbased approach*. (3. baskı). New York: The Guilford Publications.
- Kantur, D. ve Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3). 456-472. doi: 10.17261/Pressacademia.2015313066
- Karakılıç Yörük, N. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 19-30.

- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155(2), 119-143. Erişim adresi: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=a65cd045-2b41-3d09-b859-6dbdcb5b0d14>
- Keskin, H., Tatoğlu, E., Akgün, A. E. ve Balak, D. (2025). Unveiling the nexus of organizational intelligence, resilience capacity and financial performance. *Management Decision*. doi: 10.1108/MD-12-2023-2284
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. (5. Baskı). New York: Guilford Publications.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. doi: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Ma, Z., Xiao, L. ve Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. doi: 10.1108/NBRI-07-2017-0041
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Madni, A. M. ve Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191. doi: 10.1109/JSYST.2009.2017397
- Martins, E. C. ve Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1), 64-74. doi: 10.1108/14601060310456337
- Miller, C. C., Washburn, N. T. ve Glick, W. H. (2013). Perspective—The myth of firm performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964. doi: 10.1287/orsc.1120.0762
- Okun, O. (2022). Örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi süreci ile inovasyona ilişkin değişkenlerin ilişkilendirilmesi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 1-13.
- O'Reilly, C., Cao, X. ve Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 182. 1-9. doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114780
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve Doerr, B. (2014). The Promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group and Organization Management*, 39(6), 595-625. doi: 10.1177/1059601114550713
- Parsons, D. (2010). Organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 18-20.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. ve Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- Santos, J. B. ve Ledur Brito, L. A. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR: Brazilian Administration Review*, 9(2), 95-117. doi: 10.1590/S1807-76922012000500007.

- Sapienza, H. J., Smith, K. G. ve Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 12(3), 45-53. doi: 10.1177/104225878801200304
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: Understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366. doi: 10.1108/MRR-01-2014-0010
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Baskı). United States of America: Jossey-Bass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. Erişim adresi: doi: 10.23668/psycharchives.12784
- Sever, E. ve Paksoy, M. (2021). Örgütsel çeviklik açısından örgüt kültürü ve firma performansı üzerine bir alan araştırması. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 7(13), 313-353. doi:10.52096/jsrbs.6.1.7.13.16
- Stanisic, V., Boskovic, A. ve Primorac, D. (2017, May 18-19). Corporate culture as a prerequisite in building a resilient organization. *Economic and Social Development, 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Belgrade, Serbia. Erişim adresi: <http://www.esd-conference.com>.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E. A. ve Irawanto, D. W. (2019, December 6-7). Organizational resilience: As mediating organizational effect of organizational performance. *SU-AFBE 2018: Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference*, Jakarta, Indonesia. doi: 10.4108/eai.6-12-2018.2286329
- Şanal, M. ve Öztürk, M. (2019). Örgüt kültürünün işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 257-271.
- Taouab, O. ve Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S. ve Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117. doi: 10.1108/14601061311292878
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M. ve George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980. doi: 10.5465/amj.2015.4004
- Vidal, R., Carvalho, H. ve Cruz-Machado, V. A. (2014, July 25-27). Strategic resilience development: A study using delphi. 8th International Conference on Management Science and Engineering Management, (ICMSEM 2014). Lisbon, Portugal. doi: 10.1007/978-3-642-55122-2_107
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü* (6. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wicker, P., Filo, K. ve Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525. doi: 10.1123/jsm.27.6.510
- Yavuz, A. (2023). Örgütsel dayanıklılık. F. Korkmaz (Ed.), *Dijitalleşen dünyada yönetsel yaklaşımlar* içinde (ss. 431-456). Ankara: Gazi Kitabevi. Erişim adresi: <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=105255>

Yılmaz, C., Alpan, L. ve Ergün, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58(10), 1340-1352. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.06.002

Yılmaz Kozcu, G. ve Özmen, Ö. (2023). Organizational learning capability, organizational resilience, organizational performance, and market turbulence: a moderated mediation model. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(49), 482-503. doi:10.35408/comuybd.1252398

Ek

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürünü ölçmek için Karakılıç Yörük (2019, s. 25) tarafından sadeleştirilmiş ve 4 boyut ile 16 madde içeren Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı kullanılmıştır.

Örgütsel Dayanıklılık: Örgütsel dayanıklılık kavramını ölçmek üzere Wicker ve diğerleri (2013, s. 516) tarafından geliştirilen ve Çoban Kumbalı (2018, s. 146) tarafından kullanılan “sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik” olmak üzere 4 boyutu ve 21 ifadeyi içeren ölçekten yararlanılmıştır.

Firma Performansı Algısı: Firma performansı algısını ölçmek için Balak (2021, ss. 94-95) tarafından kullanılan ve 15 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etmeyi, kolaylaştırmayı veya yetiştirmeyi ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	1	2	3	4	5
14	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	1	2	3	4	5

B. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirketimiz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir	1	2	3	4	5
2	Şirketimiz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	1	2	3	4	5
3	Şirketimiz, zorluklarla baş edebilir.	1	2	3	4	5
4	Şirketimiz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.	1	2	3	4	5
5	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.	1	2	3	4	5
6	Şirketimiz, kendi imkanlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.	1	2	3	4	5
7	Şirketimiz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.	1	2	3	4	5
8	Şirketimiz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.	1	2	3	4	5
9	Şirketimiz, kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder.	1	2	3	4	5
10	Şirketimiz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.	1	2	3	4	5
11	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.	1	2	3	4	5
12	Şirketimiz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir.	1	2	3	4	5
13	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir. (finansal-fiziksel kaynaklar vb.)	1	2	3	4	5
14	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.	1	2	3	4	5
15	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.	1	2	3	4	5
16	Şirketimiz, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.	1	2	3	4	5
17	Şirketimiz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.	1	2	3	4	5
18	Şirketimiz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.	1	2	3	4	5
19	Şirketimiz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.	1	2	3	4	5
20	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.	1	2	3	4	5
21	Şirketimiz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.	1	2	3	4	5

C. FİRMA PERFORMANSI ALGISI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
2	Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
3	Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden daha hızlıdır	1	2	3	4	5
4	Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden daha hızlıdır	1	2	3	4	5
5	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
6	Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
7	Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
8	Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür	1	2	3	4	5
9	Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
10	Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
11	Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
12	Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
13	Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir	1	2	3	4	5
14	Müşteri memnuniyeti rakiplerimizinkinden yüksektir	1	2	3	4	5
15	Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir	1	2	3	4	5