

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE
YÖNETİM MUHASEBESİ SİSTEMİNİN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

**Canan DOĞRU
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2023**

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE
YÖNETİM MUHASEBESİ SİSTEMİNİN
FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ

Canan DOĞRU
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Gökhan ÖZER

GEBZE

2023



DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/07/2023 tarih ve 2023/26-03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 26/07/2023 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Canan DOĞRU'nun tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Prof.Dr. Gökhan ÖZER

ÜYE

: Prof.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof. Dr. Ayşe TANSEL ÇETİN

ÜYE

: Prof. Dr. Rahmi Yücel

ÜYE

: Doç. Dr. Murat ÖZCAN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/.....sayılı kararı.

ÖZET

Kurumlardaki bilgi ve kontrol sistemlerinin parçası olan yönetim muhasebesi sistemleri (YMS) ve kurumsal risk yönetimi (KRY) uygulamalarının benimsenmesi ve etkileri, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, çevresel ve örgüte özgü faktörlerin YMS ve KRY üzerindeki etkilerini; YMS ve KRY ilişkisini, YMS ve KRY'nin firma performansı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde aracı rolü olduğu düşünülen stratejik planlamanın etkisini ampirik olarak incelemektir. Bu amaçla, İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı 2019 yılı Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan 99 firmadan anket yolu ile elde edilen veriler PLS-SEM ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları (i) farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin, YMS üzerinde doğrudan pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü, rekabet yoğunluğu ve algılanan çevresel belirsizliğin, YMS üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, örgüt kültürü, maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla; rekabet yoğunluğu ise, sırasıyla örgüt kültürü ve maliyet liderliği stratejisi seri aracılığıyla dolaylı olarak YMS'yi pozitif yönde etkilemektedir. (ii) Örgüt kültürü ve farklılaştırma stratejisinin KRY üzerinde doğrudan pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, rekabet yoğunluğu ve algılanan çevresel belirsizliğin KRY üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, maliyet liderliği stratejisi, YMS aracılığıyla; rekabet yoğunluğu, örgüt kültürü aracılığıyla; algılanan çevresel belirsizlik, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla dolaylı olarak KRY'yi pozitif yönde etkilemektedir. (iii) KRY ve stratejik planlamanın firma performansı üzerinde doğrudan pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. YMS'nin firma performansı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, YMS, sırasıyla KRY ve stratejik planlama seri aracılığıyla firma performansını dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Risk Yönetimi, Yönetim Muhasebesi Sistemi, Firma Performansı, Stratejik Planlama, Çevresel Faktörler, Örgüte Özgü Faktörler

SUMMARY

The adoption and effects of management accounting systems (MAS) and enterprise risk management (ERM) practices, which are part of information and control systems in companies, are the subject of this study. The aim of this study is to examine the effects of environmental and organization-specific factors on MAS and ERM; the relationship between MAS and ERM; the effects of MAS and ERM on firm performance; and the impact of strategic planning, which is considered to play a mediating role in these relations. For this purpose, PLS-SEM was used to analyze the data obtained through the survey from 99 companies in the list of Turkey's 500 largest industrial firms in 2019 published by the Istanbul Chamber of Industry. The results of the research indicate that (i) differentiation and cost leadership strategies have a direct positive impact on MAS. The direct impact of organizational culture, intensity of competition, and perceived environmental uncertainty on MAS is not significant. However, the organizational culture positively affects MAS through cost leadership strategy, and the intensity of competition positively affects MAS sequentially through organizational culture and cost leadership strategy. (ii) Organizational culture and differentiation strategy have a direct positive impact on ERM. The direct impact of cost leadership strategy, intensity of competition, and perceived environmental uncertainty on ERM is not significant. However, the cost leadership strategy indirectly affects ERM positively through MAS. The intensity of competition indirectly affects ERM positively through the organizational culture. The perceived environmental uncertainty indirectly affects ERM positively through the differentiation strategy. (iii) ERM and strategic planning have a direct positive impact on firm performance. The direct impact of MAS on firm performance is not significant. However, MAS indirectly affects firm performance sequentially through ERM and strategic planning.

Keywords: Enterprise Risk Management, Management Accounting Systems, Firm Performance, Strategic Planning, Environmental Factors, Organization-Specific Factors

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen ve bu alıőmanın tamamlanmasında ok değerli katkılar sunan, danıőmanım Prof. Dr. Gökhan ÖZER'e ve tez izleme sürecindeki ilgileri için Prof Dr. Salih Zeki İMAMOğLU ve Prof. Dr. Ayşe Tansel etin'e teőekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa</u> |
|---|---------------------|
| ÖZET | iv |
| SUMMARY | v |
| TEŞEKKÜR | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ | xi |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | xii |
| TABLolar DİZİNİ | xiii |
| | |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI | 8 |
| 2.1. Yönetim Muhasebesi Sistemi (YMS) | 8 |
| 2.1.1. Yönetim Muhasebesi Sistemlerinin Gelişimi | 10 |
| 2.1.2. Yönetim Muhasebesi Sistemi (YMS) Bilgisi Özellikleri | 27 |
| 2.2. Kurumsal Risk Yönetimi | 29 |
| 2.2.1. Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi | 31 |
| 2.2.2. COSO (2017) Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi | 32 |
| 2.3. Firma Performansı | 47 |
| 2.3.1. Firma Performansı Kavramı | 47 |
| 2.3.2. Firma Performansının Ölçümü | 49 |
| 2.3.2.1. Finansal Performans | 51 |
| 2.3.2.2. Finansal Olmayan Performans | 51 |
| 2.4. Stratejik Planlama | 52 |
| 2.5. Çevresel Faktörler | 54 |
| 2.5.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik | 54 |
| 2.5.2. Rekabet Yoğunluğu | 55 |
| 2.6. Örgüte Özgü Faktörler | 56 |
| 2.6.1. Örgüt Kültürü | 56 |
| 2.6.2. Rekabet Stratejileri | 60 |

| | |
|---|----|
| 3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME | 63 |
| 3.1. Teorik Çerçeve | 63 |
| 3.1.1. Durumsallık Yaklaşımı | 63 |
| 3.1.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım | 65 |
| 3.2. Çevresel Faktörlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi ile İlişkisi | 66 |
| 3.2.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Arasındaki İlişki | 66 |
| 3.2.2. Rekabet Yoğunluğu ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Arasındaki İlişki | 68 |
| 3.3. Örgüte Özgü Faktörlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi ile İlişkisi | 69 |
| 3.3.1. Örgüt Kültürü ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Arasındaki İlişki | 69 |
| 3.3.2. Rekabet Stratejisi ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Arasındaki İlişki | 71 |
| 3.4. Çevresel Faktörlerin Kurumsal Risk Yönetimi ile İlişkisi | 73 |
| 3.4.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki | 73 |
| 3.4.2. Rekabet Yoğunluğu ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki | 74 |
| 3.5. Örgüte Özgü Faktörlerin Kurumsal Risk Yönetimi ile İlişkisi | 75 |
| 3.5.1. Örgüt Kültürü ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki | 75 |
| 3.5.2. Rekabet Stratejisi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki | 78 |
| 3.6. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki | 79 |
| 3.7. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetiminin Stratejik Planlama ile İlişkisi | 82 |
| 3.7.1. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki | 82 |
| 3.7.2. Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki | 83 |
| 3.8. Yönetim Muhasebesi Sistemi, Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik Planlamanın Firma Performansı ile İlişkisi | 85 |

| | |
|--|-----|
| 3.8.1. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki | 85 |
| 3.8.2. Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki | 89 |
| 3.8.3. Stratejik Planlama ve Firma Performansı Arasındaki İlişki | 94 |
| 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ | 96 |
| 4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler | 96 |
| 4.2. Veri Toplama Süreci ve Örneklem | 100 |
| 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler | 104 |
| 4.4. Analiz ve Sonuçlar | 107 |
| 4.4.1. Ölçüm Modeli Analizi | 107 |
| 4.4.1.1. Birinci Seviye Ölçüm Modeli Analizi | 109 |
| 4.4.1.2. İkinci Seviye Ölçüm Modeli Analizi | 116 |
| 4.4.2. Yapısal Model Analizi | 123 |
| 4.4.2.1. Çevresel Faktörlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları | 130 |
| 4.4.2.2. Örgüte Özgü Faktörlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları | 130 |
| 4.4.2.3. Çevresel Faktörlerin Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları | 131 |
| 4.4.2.4. Örgüte Özgü Faktörlerin Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları | 132 |
| 4.4.2.5. Yönetim Muhasebesi Sisteminin Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları | 134 |
| 4.4.2.6. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetiminin Stratejik Planlama Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları | 134 |
| 4.4.2.7. Yönetim Muhasebesi Sistemi, Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik Planlamanın Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları | 135 |
| 5. SONUÇ VE TARTIŞMA | 141 |
| 5.1. Değişkenlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi Üzerindeki Etkileri | 141 |
| 5.2. Değişkenlerin Kurumsal Risk Yönetimi Üzerindeki Etkileri | 146 |

| | |
|--|-----|
| 5.3. Değişkenlerin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri | 154 |
| 5.4. Araştırmanın Literatüre Yönelik Katkısı | 159 |
| 5.5. Araştırmanın Sektöre Yönelik Katkısı | 162 |
| 5.6. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler | 165 |
| KAYNAKLAR | 168 |
| ÖZGEÇMİŞ | 195 |
| EKLER | 196 |
| Ek A: Güç Analizi Sonuçları | 196 |
| Ek B: Kompozit Modellerin Ölçme Değişmezliği (Measurement Invariance of Composite Models- MICOM) Analizi ve Permütasyon Testine (Permutation Test) Dayalı Çoklu Grup Analizi Sonuçları | 197 |
| Ek C: Yapısal Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analiz Sonuçları | 203 |
| Ek D: Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analiz Sonuçları | 209 |
| Ek E: Araştırmada Kullanılan Ölçekler | 214 |
| Ek F: Anket Formu Örneği | 218 |
| Ek G: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar | 225 |

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve : Açıklamalar

Kisaltmalar

| | |
|-------|---|
| AAA | : Amerikan Muhasebe Birliği |
| AICPA | : Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü |
| bkz. | : Bakınız |
| CGMA | : Küresel Yönetim Muhasebesi |
| CIMA | : Yeminli Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü |
| COSO | : Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi |
| EFQM | : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli |
| FEI | : Finansal Yöneticiler Kurumu |
| FERMA | : Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu |
| GMAP | : Küresel Yönetim Muhasebesi İlkeleri |
| IFAC | : Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu |
| IIA | : Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü |
| IMA | : Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü |
| ISO | : Uluslararası Standartlar Örgütü |
| KPI | : Temel Performans Göstergeleri |
| KRY | : Kurumsal Risk Yönetimi |
| ör. | : Örnek |
| PEST | : Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Faktörler Analizi |
| RIMS | : Risk ve Sigorta Yönetimi Derneği |
| S&P | : Standard & Poor Derecelendirme Kuruluşu |
| SWOT | : Güçlü-Zayıf Yönler; Fırsatlar-Tehditler Analizi |
| YMS | : Yönetim Muhasebesi Sistemi |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| <u>Şekil No:</u> | <u>Sayfa</u> | |
|-------------------------|--|-----|
| 2.1: | Yönetim Muhasebesine İlişkin Gelişmeler | 10 |
| 2.2: | Yönetim Muhasebesi İlkeleri | 15 |
| 2.3: | COSO Sarmalı | 33 |
| 2.4: | Rekabetçi Değerler Modeli | 58 |
| 4.1: | Araştırma Modeli | 99 |
| 4.2: | Yapısal Model Analizi (PLS) | 124 |
| 4.3: | Yapısal Model Analizi (Bootstrapping) | 125 |
| 4.4: | Araştırma Sonuç Modeli | 140 |
| Ek C.1: | Yapısal Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analizi (PLS) | 203 |
| Ek C.2: | Yapısal Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analizi (Bootstrapping) | 204 |
| Ek D.1: | Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analizi (PLS) | 209 |
| Ek D.2: | Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analizi (Bootstrapping) | 210 |
| Ek D.3: | Alternatif Modelin Analizi Sonucunda Sadece Anlamlı Bulunan Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Gösterimi | 213 |

TABLolar DİZİNİ

| <u>Tablo No:</u> | | <u>Sayfa</u> |
|-------------------------|---|---------------------|
| 2.1: | Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının IFAC (1998) Çerçevesine Göre Sınıflandırılması | 13 |
| 2.2: | Yönetim Muhasebesi Temel Uygulama Alanları | 21 |
| 2.3: | Yönetim Muhasebesi Temel Araçları | 26 |
| 2.4: | Yönetim Muhasebesi Sistemi (YMS) Bilgisi Özellikleri | 27 |
| 2.5: | Kurumsal Risk Yönetimi Tanımları | 30 |
| 2.6: | COSO (2017) Çerçevesi Bileşenleri ve İlkeleri | 34 |
| 2.7: | Rekabetçi Değerler Modelinde Yer Alan Dört Örgüt Kültürü Tipi | 59 |
| 2.8: | Rekabet Stratejileri | 60 |
| 4.1: | Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Firmaya İlişkin Bilgiler | 101 |
| 4.2: | Kompozit Modellerin Ölçme Değişmezliği (MICOM) Prosedürü | 102 |
| 4.3: | Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler ve Niteliği | 108 |
| 4.4: | Birinci Seviye Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları | 110 |
| 4.5: | HTMT Kriteri (Birinci Seviye Yapılar) | 114 |
| 4.6: | Fornell ve Larcker Kriteri (Birinci Seviye Yapılar) | 115 |
| 4.7: | Yansıtıcı-Biçimlendirici İkinci Seviye Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları | 116 |
| 4.8: | Yansıtıcı-Yansıtıcı İkinci Seviye Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları | 118 |
| 4.9: | Çapraz Yükler Tablosu | 119 |
| 4.10: | Yansıtıcı-Yansıtıcı İkinci Seviye Ölçüm Modeli için HTMT Kriteri | 120 |
| 4.11: | Fornell ve Larcker Kriteri (İkinci Seviye Yapılar ve Modeldeki Diğer Birinci Seviye Yapılar Arasında) | 122 |
| 4.12: | Yapısal Model Analiz Sonuçları | 126 |
| 4.13: | Aracı Etkiler | 127 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 4.14: | PLSpredict Analiz Sonucu | 138 |
| 4.15: | Hipotez Testi Sonuçları | 138 |
| Ek A.1: | Güç Analizi Sonuçları | 196 |
| Ek B.1.1: | Anket Cevaplanma Zamanına Göre Oluşturulan Gruplar için MICOM Prosedürü Sonuçları | 197 |
| Ek B.1.2: | Anket Cevaplanma Zamanına Göre Oluşturulan Gruplar için Permütasyon Testine Dayalı Çoklu Grup Analizi Sonuçları | 198 |
| Ek B.2.1: | Firma Büyüklüğüne Göre Oluşturulan Gruplar için MICOM Prosedürü Sonuçları | 199 |
| Ek B.2.2: | Firma Büyüklüğüne Göre Oluşturulan Gruplar için Permütasyon Testine Dayalı Çoklu Grup Analizi Sonuçları | 200 |
| Ek B.3.1: | Teknoloji Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar için MICOM Prosedürü Sonuçları | 201 |
| Ek B.3.2: | Teknoloji Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar için Permütasyon Testine Dayalı Çoklu Grup Analizi Sonuçları | 202 |
| Ek C.1: | Yapısal Model Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları (Doğrudan Etkiler) | 205 |
| Ek C.2: | Yapısal Model Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları (Aracı Etkiler) | 206 |
| Ek D.1: | Araştırma Modeli ve Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları | 211 |

1. GİRİŞ

Artan küresel rekabet ve belirsizlik ortamı kurumların varlığını sürdürmesini ve dahası performanslarını artırmalarını güçleştirmektedir. Yöneticiler, giderek daha karmaşık ve belirsiz koşullarda planlama ve karar alma faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu koşullar altında etkin ve etkili bir yönetim için yöneticilerin gereken bilgileri ihtiyaç duyulduğu anda elde edebilmesi, kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, yönetsel faaliyetleri destekleyen bilgi ve kontrol sistemlerinin kullanılması ve sistemlerin yeterliliği önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, kurumlardaki bilgi ve kontrol sistemlerinin bir alt kümesi olarak yönetim muhasebesi sistemleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının benimsenmesi ve uygulama düzeyi ile kurumda yarattığı etkilerin araştırılması bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Yöneticilere, yönetsel faaliyetlerinde (karar alma, planlama, kontrol) ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamak amacıyla “yönetim muhasebesi” bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. “*Maliyetlerin belirlenmesi ve finansal kontrol ihtiyacı*” (IFAC, 1998) ile başlayan yönetim muhasebesi disiplini, teknolojik gelişmeler ve örgüt yapılarındaki değişim sonucunda günümüzde “*değer yaratma ve değeri koruma bağlamında yönetimi destekleyen bir fonksiyon*” (CIMA, 2017) olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak yönetim muhasebesi, yönetim muhasebesi uygulamalarını ifade eder. Yönetim muhasebesi uygulamaları, tüm kurumlarda (kar amacı güden ya da gütmeyen) faaliyetlerindeki karar alma süreçlerinde başvuru olan yönetim muhasebesi araç ve teknikleridir (Rufino, 2014). Kurumsal hedeflere ulaşmak için yönetim muhasebesi uygulamalarının sistematik bir biçimde kullanımı ise yönetim muhasebesi sistemlerini oluşturmaktadır (Chenhall, 2003). Yönetim muhasebesi sistemi, işletme içindeki karar alıcılara organizasyonun hedeflerine ulaşması için yönetim sürecindeki faaliyetlerinde (planlama, kontrol, karar alma, izleme) destek olmak amacıyla yürütülen; ihtiyaç duydukları finansal ve finansal olmayan bilgilerin toplanmasını, analizini, yorumlanmasını ve raporlanmasını içeren bir süreçtir (Horngren, et al., 2012). Dolayısıyla, kurum ihtiyaçlarına uygun olarak iyi tasarlanmış bir yönetim muhasebesi sistemi, yönetim sürecinin daha etkin ve etkili olmasına katkı sağlayacak, böylece pazarda rekabetçi kalmaya yardımcı olacak

ve bunun sonucunda kurumun performansında artış sağlanacaktır (Chenhall, 2003; Rasid et al., 2014).

Rekabet, yeni teknolojiler ve iş süreçleri, yasal düzenlemeler gibi pek çok faktörü barındıran kurum dış çevresi gittikçe daha karmaşık bir hal almıştır. Bu durum, risk yönetimini kurumlar için zorunlu bir fonksiyon haline getirmiştir (Rasid et al, 2014). Geleneksel risk yönetimi yaklaşımı, kurumların karşılaştığı riskleri ayrı ayrı ele alarak yönetmeye dayanır. Oysaki bugünün dünyası, bu yaklaşımın kurumların maruz kaldığı risklerin yönetilmesinde yetersiz kaldığını göstermektedir. Geleneksel yaklaşımın aksine, kurum içi ve kurum dışı tüm risklerin bir arada ele alınarak bütünlük bir bakış açısıyla yönetimine dayanan; böylece risk yönetimi alanına yeni bir paradigma sunan kurumsal risk yönetimi, artık kontrol sistemlerinin vazgeçilmez bir parçası olarak görülmektedir (Mikes, 2009). Kurumsal risk yönetimi, kuruma birçok açıdan fayda sağlar. Risklerin pozitif ve negatif yanlarını içeren tüm olasılıkların değerlendirilmesiyle mevcut ve gelecekte oluşabilecek fırsatları ortaya çıkarır. Risklerin tanımlaması ve risklere karşı uygun yanıtların geliştirilmesi yeteneğini iyileştirir. Kurum içindeki birçok bölüme aynı zamanda etki edebilecek çok sayıda riski, birbiri üzerindeki etkisini de kapsayan bütüncül bir yaklaşım ile yönetir. Performans değişkenliğini azaltmaya ve kaynak tahsisini optimize etmeye yardımcı olur. Böylece, kurumların performans ve karlılık hedeflerine ulaşmasını destekler (COSO, 2017).

Etkin organizasyon yapılarının, organizasyonun bağlamına ve yapısına bağlı olduğu görüşüne dayanan durumsallık teorisi (Ismail et al., 2010), yönetim muhasebesi ve kontrol alanındaki çalışmalarda da yaygın olarak kullanılan bir teori olmuştur. Şöyle ki alandaki araştırmacılar, her koşulda tüm kuruluşlara aynı şekilde uygulanan tek bir uygun muhasebe sisteminin olamayacağı (Otley, 1980) yaklaşımından hareketle, muhasebe sistemlerinin bir organizasyondan diğerine neden farklılık gösterdiğini açıklayabilecek durumsal faktörleri (ör., dış çevre, teknoloji, yapı, kültür, strateji) araştırmışlardır. Bu çalışmada da her organizasyonun kendi dış ve iç koşullarına duyarlı bir yapıya sahip olacağı görüşüne dayanılarak, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının benimsenmesinin ve uygulama düzeyinin kurumun dış çevresinden (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ve kurumun kendine özgü koşullarından (*örgüt kültürü ve rekabet stratejisi*) nasıl etkilendiği araştırılmaktadır. Yönetim muhasebesi sistemi

alanında durumsal faktörlerin etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda, araştırma modellerine sıklıkla bir veya birkaç durumsal faktörün dahil edildiği görülmektedir. Örneğin, yönetim muhasebesi sistemi (YMS) ve yönetsel/firma performansı ilişkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi (Agbejule, 2005; Abu Afifa and Saleh, 2022); strateji, YMS ve performans ilişkileri (Hariyati and Tjahjadi, 2018, Ngo, 2021b); algılanan çevresel belirsizlik, ademi merkezîyetçilik, YMS ve yönetsel performans ilişkileri (Hammad et al., 2013); rekabet, strateji, YMS ve firma performansı ilişkileri (Ghasemi et al., 2015); belirsizlik toleransı ve YMS ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi (Chiou, 2011) incelenmiştir. Bu çalışmada ise çevresel ve örgüte özgü faktörleri bir arada içeren, böylece faktörlerin doğrudan etkilerinin yanı sıra dolaylı etkilerinin de incelenmesine olanak tanıyan geniş bir model oluşturulmuştur. Öte yandan, görece daha yeni bir alan olan kurumsal risk yönetiminde de durumsallık teorisi tartışılmış ve bu doğrultuda kurumsal risk yönetimi olgunluğunun/uygulanma düzeyinin belirleyicilerini araştırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır (Mikes and Kaplan, 2014). Örneğin, Gordon ve arkadaşları (2009) beş bağlamsal faktörün (*çevresel belirsizlik, rekabet, firma büyüklüğü, yapı/karmaşıklık, yönetim kurulunun gözetimi*) kurumsal risk yönetimi (KRY) ve firma performansı ilişkisi üzerindeki etkisini (*düzenleyici etki*) incelemiştir. Chen ve arkadaşları (2019) örgüt kültürünün KRY olgunluğu üzerindeki etkisini; Syrová ve Špička (2023), KRY ile finansal performans arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünü araştırmıştır. Ben-Amar ve arkadaşları (2014) strateji ve KRY ilişkisini, Soltanizadeh ve arkadaşları (2016) ve Rehman ve Anwar (2019) ise strateji, KRY ve firma performansı ilişkilerini incelemiştir. Yine de söz konusu çalışmalar sınırlı olup daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, literatürdeki ihtiyaca yönelik olarak, hem dış hem de iç faktörlerin birlikte kurumsal risk yönetimi uygulaması üzerindeki etkilerinin araştırılması amacıyla geniş bir model oluşturulmuştur.

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, kaynaklar ancak değerli (*firmaya stratejik değer sağlaması*), nadir (*benzersiz olması*), taklit edilemez (*diğer firmalar elde edemez ya da kopyalayamaz*) ve ikame edilemez (*alternatif kaynaklarla ikame edilemez*) olduğunda rekabet avantajı sağlayabilecektir (Barney, 1991). Yönetim muhasebesi sistemleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları, firmaların özelliklerine, kapasitelerine ve ihtiyaçlarına göre oluşturulan firmaya özgü yapılardır.

Bu bakımdan benzersizdirler. Ayrıca her firmanın ihtiyaç ve koşulları farklı olacağından, oluşturulan yapılar aynı zamanda taklit edilemez niteliktedirler. Firmaların stratejilerini uygulamada ve hedeflerine ulaşmada bu uygulamaların sağladıkları/kendilerinden beklenen faydalar göz önünde bulundurulduğunda ise değerli ve başka bir araçla ikame edilemez olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sistemleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları, firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabileceği stratejik kaynaklar olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, yönetim muhasebesi sistemleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının firmalara rekabet avantajı sağlayarak firma performansının gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürde, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki tartışılmış ve yönetim muhasebesi sisteminin, kurumsal risk yönetimi uygulamasını desteklediği ve bu iki yapının birbirini tamamladığı öne sürülmüştür (Collier et al., 2004, Williamson, 2004; Soin, 2005; Rasid et al., 2014; Culasso et al., 2016; Uyar, 2018; Abu Afifa and Saleh, 2021). Şöyle ki, kurumsal risk yönetimi gelecekte gerçekleşebilecek olaylara ilişkin riskleri ve olasılıklarını belirlemek için yönetim muhasebesi sisteminden sağlanan bilgileri kullanır. Dolayısıyla sistemden sağlanan bilginin niteliği, kurumsal risk yönetiminin etkinliğinde belirleyici bir rol oynayacaktır. Bu doğrultuda yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetiminin olgunluğu üzerindeki etkisi aracılığıyla firma performansının gelişimine katkı sağlaması beklenmektedir. Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi, aynı zamanda stratejik planlamanın da *(yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi ile benzer şekilde belirtilen özellikleri taşıması bakımından stratejik bir kaynak olarak değerlendirilebilir)* ayrılmaz parçasıdır (Williamson, 2004; Rasid et al., 2014; Abu Afifa and Saleh, 2021). Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin firma performansında yarattığı değişimde stratejik planlamanın aracı rolü olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki firmanın kaynaklarına, stratejisine, amaç ve hedeflerine uygun şekilde iyi tasarlanmış bir yönetim muhasebesi sisteminin, zamanında sağladığı ilgili bilgi aracılığıyla stratejik planlamanın etkinliğini artıracığı ve böylece firma performansında artış sağlayacağı beklenmektedir. Öte yandan, kurumsal risk yönetiminin, hızla değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu günümüz iş ortamında riskleri ve fırsatları bütüncül bir çerçevede sürekli izleyerek, stratejik planlama sürecini geliştireceği ve böylece firma

performansına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatürde, yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı (ör., Chiou, 2005; Harrison, 2009; Ghasemi et al., 2015; Novas et al., 2017; Ismail et al., 2018b; Le et al., 2020; Pedroso et al., 2020; Hoai and Nguyen, 2021; Ngo, 2021a;b), kurumsal risk yönetimi ve firma performansı (ör., Lin et al., 2012; Baxter et al., 2013; Rasid et al., 2014; Soltanizadeh et al., 2016; Callahan and Soileau, 2017; Florio and Leoni, 2017; Yang et al., 2018; Naseem et al., 2020; Saeidi et al., 2021; Tjun et al., 2022) ve stratejik planlama ve firma performansı (ör., Falsaw et al., 2006; Glaister et al., 2008; Dibrell et al., 2014) ilişkilerini inceleyen ayrı ayrı çalışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılmakla birlikte genel olarak bu üç yapının da firma performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bununla birlikte, bu üç yapının aralarındaki bağlantıların firma performansını nasıl etkilediğini araştıran çalışmalar sınırlıdır. Rasid ve arkadaşları (2014) yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin birlikte organizasyonun finansal olmayan performansında artış sağladığını göstermiştir. Uyar (2018) ise, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin birlikte organizasyonun hem finansal performansını hem de finansal olmayan performansını artırdığını ortaya koymuştur. Sax ve Andersen (2019) kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama süreçlerine etkisi aracılığıyla karlılığı artırdığı ve finansal kaldıraç azalttığını bildirmiştir. Kanu (2020a) stratejik planlama sürecinde kurumsal risk yönetimi entegrasyonunun, finansal performansı (ROA) artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışmada, yönetim muhasebesi sisteminin, kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama ile entegrasyonun, firma performansındaki etkisinde belirleyici olacağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, üç yapının birbiri ile ilişkisi ve firma performansı ile ilişkilerini içeren geniş bir model oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, yukarıdaki değerlendirmeler doğrultusunda,

- örgüt yapılarının durumsal koşullardan etkilendiği görüşüne dayanan durumsallık yaklaşımından hareketle, çevresel faktörler (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ve örgüte özgü faktörlerin (*örgüt kültürü ve rekabet stratejisi*) yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkilerini,
- rekabet avantajı yaratmada firmanın benzersiz kaynaklarının kullanımı ve geliştirilmesine dayanan kaynak tabanlı yaklaşımdan hareketle, yönetim

muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi ilişkisini, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde aracı rolü olduğu düşünülen stratejik planlamanın etkisini ampirik olarak incelemektir. Böylece söz konusu ilişkilere yönelik literatüre ve sektöre yönelik katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Bu çalışma literatüre birkaç açıdan katkı sağlamaktadır. Birincisi, yönetim muhasebesi sistemi, sistemden sağlanan bilgi bakımından değerlendirilmiştir. Chenhall ve Morris (1986) tarafından geliştirilen bilginin özelliklerini temsil eden dört adet birinci seviye yapıyı (*kapsam, zamanlılık, toplanma düzeyi, bütünleşik olma*) içeren ikinci seviye yapı oluşturulmuştur. Benzer biçimde kurumsal risk yönetimi uygulamasının ölçümünde de alanda önde gelen COSO (2017) çerçevesi temel alınarak, çalışma kapsamında tarafımızdan, kavramı temsil eden beş adet birinci seviye yapıyı (*yönetişim ve kültür; strateji ve amaç belirleme; performans; gözden geçirme revizyon; bilgi, iletişim ve raporlama*) içeren ikinci seviye yapı kullanılmıştır. Böylece hem yönetim muhasebesi sistemi hem de kurumsal risk yönetimi kavramlarının tüm yönleriyle açıklanması ve kurumdaki uygulama düzeyine ilişkin bilgi edinme amaçlanmıştır. Çalışmada, söz konusu iki kavram için oluşturulan ikinci seviye yapı ölçüm modellerinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, yönetim muhasebesi sisteminin ölçümünde mevcut ölçeğin farklı bir yöntem ile kullanılması bakımından, kurumsal risk yönetiminin ölçümünde ise, yeni bir ölçek oluşturulması bakımından literatüre metodolojik açıdan katkı sağlayacaktır.

İkincisi, çevresel ve örgüte özgü faktörlerin birlikte yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkileri ve ayrıca oluşturulan *alternatif modelde* çevresel ve örgüte özgü faktörlerin etkileşimi de incelenmiştir. Böylece durumsal faktörlerin (*alternatif modelde ayrıca birbirlerini*) hem yönetim muhasebesi sistemini hem de kurumsal risk yönetimini nasıl etkilediği geniş bir modelde araştırılmıştır. Araştırma sonucunda önceki çalışmalardaki bulguları destekler sonuçlara ulaşılmasının yanı sıra literatüre yeni ve önemli bulgular sunulmuştur.

Üçüncüsü, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin firma performansına etkilerinin yanı sıra, bu etkilerde aracı rolü olduğu düşünülen stratejik planlamanın etkisi incelenmiştir. Literatürde, söz konusu ilişkilerin tek bir modelde

incelendiği başka bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışma sonucunda önceki çalışmalardaki bulguları destekler sonuçlara ulaşılmasının yanı sıra, “*yönetim muhasebesi sisteminin sırasıyla kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama seri aracılığıyla firma performansını dolaylı olarak etkilediği*” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı ilişkisini açıklamaya yönelik yeni ve önemli bir bulgudur.

Sonuç olarak, ulusal literatürde yönetim muhasebesi alanında ampirik çalışmaların azlığı göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın ulusal literatürün gelişimine katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen yeni ve önemli bulguların hem ulusal hem de uluslararası literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu alışma, yukarıda bahsedildiği üzere, araştırma yöntemi ve sonuçları bakımından literatüre sağladığı önemli ve özgün katkıların yanı sıra, sektöre yönelik önemli katkılar sunmaktadır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, (i) imalat sektöründeki firmaların, yönetim muhasebesi sistemlerini ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarını kurma ve geliştirme süreçlerinde göz önünde bulundurmaları gereken faktörleri açıklayarak ve (ii) firma performansının gelişiminde, yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama arasındaki entegrasyonun önemine dikkat çekerek, sektöre yönelik önemli katkılar sunmaktadır.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci (giriş) bölümünde, araştırmanın amacı, önemi ve katkısına ilişkin açıklamalar paylaşılmıştır. İkinci bölümde, çalışmanın temel kavramlarına (*yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi, firma performansı, stratejik planlama, çevresel ve örgüte özgü faktörler*) ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın teorik dayanağı ve araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, yapılan analizler ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci (son) bölümde, araştırma sonuçları tartışılmış, çalışmanın literatüre ve sektöre yönelik katkıları açıklanmış ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI

Bu bölümde çalışmanın ana kavramları olan “yönetim muhasebesi sistemi”, “kurumsal risk yönetimi” ve “firma performansı”na ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Ayrıca, çalışmada yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının gelişmişlik düzeyi üzerindeki etkileri araştırılan “çevresel faktörlere (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*)” ve “örgüte özgü faktörlere (*örgüt kültürü ve rekabet stratejisi*)” ilişkin kavramlar da incelenmiştir. Buna ek olarak, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının firma performansı ile olan ilişkilerinde aracı rolü olduğu düşünülen “stratejik planlama” kavramı açıklanmıştır.

2.1. Yönetim Muhasebesi Sistemi (YMS)

Çevresel belirsizlik, piyasalardaki oynaklık ve artan rekabet ortamında, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve dahası performansını artırması, yöneticilerin zamanında ve yeterli bilgiye erişimini gerektirmektedir. Yöneticilerin yönetsel faaliyetlerinde (karar alma, planlama, kontrol) ihtiyaç duyduğu bilgilerin sağlanması amacıyla “yönetim muhasebesi” bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır.

Literatürde yönetim muhasebesine yönelik kabul edilen genel bir tanım bulunmamaktadır. Atkinson ve arkadaşları (2012) yönetim muhasebesini “*kurumdaki yöneticilere ve çalışanlara, karar alma, kaynakları tahsis etme ve performansı izleme, değerlendirme ve ödüllendirme faaliyetlerinde hem finansal hem de finansal olmayan ilgili bilgileri sağlama süreci*” olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda, yönetim muhasebesi, “*hem müşteri değerini hem de hissedar değerini artırma görevlerinde yöneticileri desteklemek için kurumsal kaynakların etkili ve verimli kullanımına odaklanan süreç ve teknikler*” olarak belirtilmiştir (Langfield-Smith et al., 2015).

Literatürde araştırmacıların ortaya koyduğu birçok farklı tanım bulunmakla birlikte, ortak vurgu, yönetim muhasebesinin işletme içindeki karar alıcılara organizasyonun hedeflerine ulaşması için yönetim sürecindeki faaliyetlerinde (planlama, kontrol, karar alma, izleme) ihtiyaç duydukları ilgili bilgiyi toplayan,

işleyen, analiz eden ve raporlayan (Hornigren, et al., 2012) bir disiplin olduğu yönündedir.

Literatürde, **yönetim muhasebesi**, yönetim muhasebesi uygulamalarını ifade etmektedir. Yönetim muhasebesi uygulamaları, tüm kurumlarda (kar amacı güden ya da gütmeyen) faaliyetlerindeki karar alma süreçlerinde başvurulan yönetim muhasebesi araç ve teknikleridir (Rufino, 2014). Yönetim muhasebesi uygulamaları literatürde genel olarak “geleneksel teknikler” ve “çağdaş teknikler” olarak sınıflandırılır (Kalifa et al., 2020). Bütçeler, standart maliyetleme ve sapma analizi, maliyet hacim kar analizleri ve finansal performans ölçümü gibi “geleneksel teknikler”, kurum içine odaklanır ve finansal bilgi içerir. Faaliyet tabanlı yönetim, değere dayalı yönetim, toplam kalite yönetimi, dengeli puan kartı, faaliyet tabanlı maliyetleme, finansal olmayan performans ölçüm sistemleri, stratejik yönetim muhasebesi gibi “çağdaş teknikler” ise hem finansal hem de finansal olmayan bilgi içerir ve stratejik uyuma odaklanır (Scapens, 2006; Kalifa et al., 2020; Pedroso and Gomes, 2020).

Yönetim muhasebesi, belirli esaslara (*muhasebenin temel kavramları, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, muhasebe standartları, ilgili mevzuat*) göre yürütülen finansal muhasebeden farklı olarak, herhangi bir düzenlemeye tabi değildir. Kurumlar, hedeflerine ulaşmak için kendi yapıları ve ihtiyaçları doğrultusunda yönetim muhasebesi uygulamalarını kullanırlar. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi uygulamaları, kurumun faaliyet gösterdiği ülkeye (gelişmiş/gelişmekte olan), sektöre (imalat, konaklama, sağlık, finansal hizmetler vd.), kurumun büyüklüğüne (büyük/küçük-orta ölçekli) ve diğer başkaca etkenlere bağlı olarak farklılık gösterir.

Yönetim muhasebesi sistemleri ise kurumsal hedeflere ulaşmak için yönetim muhasebesi uygulamalarının sistematik bir biçimde kullanımını ifade etmektedir (Chenhall, 2003). Kurumlardaki yönetim muhasebesi sistemleri, kullanılan yönetim muhasebesi uygulamaları ve dolayısıyla sistemin gelişmişliği açısından farklılık göstermektedir.

2.1.1. Yönetim Muhasebesi Sistemlerinin Gelişimi

Yönetim muhasebesi sistemlerinin gelişimine katkı sunan yönetim muhasebecilerinin oluşturduğu önde gelen iki mesleki kuruluş bulunmaktadır:

(1) merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan "Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (*Institute of Management Accountants- IMA*)" ve

(2) merkezi Birleşik Krallık'ta bulunan Yeminli Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (*The Chartered Institute of Management Accountants- CIMA*).

Bu kuruluşların yanı sıra muhasebe alanındaki diğer önemli mesleki kuruluşların da (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu- *International Federation of Accountants – IFAC*; Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü- *The American Institute of Certified Public Accountants - AICPA*) yönetim muhasebesi alanına önemli katkıları bulunmaktadır. Söz konusu kuruluşların yönetim muhasebesinin gelişimine yönelik katkıları Şekil 2.1'de yer almaktadır.

| 1981 | 1989 | 1998 | 2008 | 2014 |
|--|--|---|--|--|
| "Yönetim Muhasebesinin Tanımı" başlıklı bildiri yayınlandı (IMA) | Yönetim muhasebesinin kapsamı, amaçları ve temelini oluşturan kavramlara ilişkin bildiri yayınlandı (IFAC) | 1989 yılındaki bildiri güncellenerek "Yönetim Muhasebesi Kavramları (Management Accounting Concepts)" başlığıyla yayınlandı | 1981 yılında yayınlanan "Yönetim Muhasebesinin Tanımı" başlıklı bildiri güncellenerek yayınlandı (IMA) | "Küresel Yönetim Muhasebesi (CGMA)" unvanını oluşturuldu ve "Küresel Yönetim Muhasebesi İlkeleri (GMAP)" yayınlandı (CIMA-AICPA) |

Şekil 2.1: Yönetim Muhasebesine İlişkin Gelişmeler

Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA), 1981 yılında (o zamanki adı Ulusal Muhasebeciler Birliği) ilk kez yayınladığı "Yönetim Muhasebesinin Tanımı" başlıklı "Yönetim Muhasebesi Bildirileri" kılavuzunda yönetim muhasebesini şu şekilde tanımlamıştır:

“...organizasyonu planlama, değerlendirme, kontrol etme ve kaynaklarının uygun kullanımını ve hesap verebilirliğini sağlamak için yönetim tarafından kullanılan finansal bilgilerin tanımlanması, ölçülmesi, toplanması, analizi, hazırlanması, yorumlanması ve iletilmesi süreci. Yönetim muhasebesi ayrıca hissedarlar, kredi verenler, düzenleyici kurumlar ve vergi makamları gibi yönetim dışı gruplar için mali raporların hazırlanmasını da içerir (IMA, 1981).”

Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA), sonraki gelişmeler ışığında mevcut tanımın yönetim muhasebesinin rolünü yansıtmada yetersiz kaldığı noktasından hareketle yeni bir tanım oluşturmak için çalışmalar yürütmüştür. Bu çalışmalar sonucunda 2008 yılında yayınlanan “Yönetim Muhasebesinin Tanımı” başlıklı “Yönetim Muhasebesi Bildirileri” kılavuzunda yönetim muhasebesine ilişkin yeni bir tanım ortaya konmuştur. Yönetim muhasebesi şu şekilde tanımlanmıştır:

“Yönetim muhasebesi, organizasyonun stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında yönetime yardımcı olmak için yönetimin karar alması, planlama ve performans yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve finansal raporlama ve kontrol konusunda uzmanlık sağlama konularına ortak olan bir meslektir. (IMA, 2008)”

İlk tanımda, finansal bilginin hazırlığı ve sunumuna vurgu yapılırken, güncellenen tanımda yönetim muhasebesinin yönetsel faaliyetlere katılımı ve strateji oluşturma ve uygulamadaki rolü öne çıkmaktadır. Bu güncelleme, yönetim muhasebesi alanındaki gelişimi yansıtmaktadır.

Muhasebe alanında önemli başka bir mesleki kuruluş olan Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (*International Federation of Accountants- IFAC*), 1989 yılında yönetim muhasebesinin kapsamı, amaçları ve temelini oluşturan kavramlara ilişkin bir bildiri yayınlamıştır. Gelişmeler ışığında bu bildiri 1998 yılında güncellenerek “Uluslararası Yönetim Muhasebesi Uygulama Bildirileri (*International Management Accounting Practice Statements*)” altında ilk yayın olarak “Yönetim Muhasebesi Kavramları (*Management Accounting Concepts*)” başlığıyla yayınlanmıştır. Bu bildiride uygulamalardan ziyade kavramlara odaklanılmış ve yönetim muhasebesinin gelişimini anlamak için ilk kez sistematik bir girişimde bulunularak yönetim muhasebesinin gelişimine ilişkin dört aşama tanımlanmıştır. Bu aşamaların birbirini dışlamadığına; birbirini izleyen her aşamanın,

bir önceki aşamanın kavramlarını kapsadığına ve yeni bir dizi koşuldan ortaya çıkan ek kavramları içerdiğine dikkat çekilmiştir (Abdel-Kader and Luther, 2006).

1. Aşama - maliyet belirleme ve finansal kontrol (1950 öncesi):

IFAC (1998), 1950 öncesindeki yönetim muhasebesini “*işletme amaçlarına ulaşılmasında teknik bir faaliyet*” olarak tanımlamıştır. Bu dönemin odak noktası ürün maliyetinin belirlenmesi olup, bütçeler ve üretim süreçlerinin finansal kontrolüne başvurulmuştur (Abdel-Kader and Luther, 2006).

2. Aşama - yönetim planlaması ve kontrolü için bilgi (1965’e kadar):

1950’den 1965’e kadar olan dönemde yönetim muhasebesinin odağı, planlama ve kontrol için bilgi edinme olarak değişmiştir. IFAC (1998), bu dönemi “*bir yönetim faaliyeti ancak bir personel rolünde*” olarak tanımlamıştır (Abdel-Kader and Luther, 2006).

3. Aşama - iş süreçlerinde kaynak israfının azaltılması (1985’e kadar):

Rekabetin arttığı ve hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı bu dönemde yeni yönetim ve üretim teknikleri ortaya çıkmıştır. Yönetim muhasebesi bu dönemde maliyetlerin kontrolünü iş süreçlerinde kaynak israfının azaltılması ile birlikte değerlendirmektedir (Abdel-Kader and Luther, 2006).

4. Aşama - etkin kaynak kullanımı yoluyla değer yaratma (1995’e kadar):

Üretim ve bilgi işleme teknolojilerindeki (ör., internet ile ortaya çıkan e-pazarlama) gelişmeler sonucunda yönetim muhasebesi yönünü kaynakların etkin kullanımı yoluyla değer yaratmaya çevirmiştir. IFAC (1998), bunun “*müşteri değeri, hissedar değeri ve organizasyonel yenilikçiliğin itici güçlerini inceleyen teknolojilerin kullanımı*” yoluyla gerçekleştirilebileceğini bildirmiştir (Abdel-Kader and Luther, 2006).

2. aşama ile 3. ve 4. aşamalar arasındaki önemli fark, yönetim muhasebesinin odağının bilgi sağlamadan kaynak yönetimine evrilmesidir. 3. aşamadaki kaynak israfını azaltma odağı, 4. aşamada kaynağın etkin kullanımı yoluyla değer yaratma olarak gelişmiştir. Bununla birlikte 2. aşamadaki bilgi sağlama da 3. ve 4 aşamalarda yeniden şekillenerek (bir kaynak olarak bilgi) yer almaktadır. Sonuç olarak, yönetim muhasebesi 3. ve 4. aşamalarda “*yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası*” olarak görülür (Abdel-Kader and Luther, 2006).

IFAC (1998) çerçevesi, izleyen dönemde akademik alanda da başvurulan bir kaynak olmuştur. Araştırmacılar IFAC’ın (1998) dört aşamalı yönetim muhasebesi

gelişimi çerçevesine başvurarak kurumlarda yönetim muhasebesinin gelişim düzeyini incelemeyi amaçlamışlardır. Çerçeve her ne kadar aşamaların özelliklerini tanımlasa da hangi yönetim muhasebesi uygulamasının hangi aşama da yer alacağına ilişkin bir açıklama sağlamamıştır. Abdel-Kader ve Luther (2006), çalışmaları sonucunda 38 yönetim muhasebesi uygulamasını dört aşamada sınıflandırmışlar (Bkz. Tablo 2.1) ve İngiltere’de faaliyet gösteren gıda ve içecek üreten işletmelerin yaklaşık % 40’ının IFAC’ın (1998) yönetim muhasebesi gelişimi çerçevesinde 3. veya 4. aşamalarda yer aldığı bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer biçimde başka araştırmacıların da (ör., Dung, 2018; Kalifa et al., 2020; Nguyen et al., 2021) yönetim muhasebesi uygulamalarını IFAC (1998) çerçevesindeki dört aşamaya göre sınıflandırarak işletmelerde yönetim muhasebesi gelişim düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları bulunmaktadır.

Tablo 2.1: Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının IFAC (1998) Çerçevesine Göre Sınıflandırılması

| Yönetim Muhasebesi Gelişim Aşamaları | Yönetim Muhasebesi Uygulamaları |
|---|--|
| 1. Aşama - maliyet belirleme ve finansal kontrol | <ul style="list-style-type: none"> • Tesis çapında bir maliyet oranı kullanma • Maliyetleri kontrol etmek için bütçeleme • Esnek bütçeleme • Finansal ölçütlere dayalı performans değerlendirmesi • Geri ödeme süresi ve/veya muhasebe getiri oranına dayalı olarak büyük sermaye yatırımlarının değerlendirilmesi |
| 2. Aşama - yönetim planlaması ve kontrolü için bilgi | <ul style="list-style-type: none"> • Değişken/artan maliyetler ile sabit/artmayan maliyetler arasında bir ayırım yapılır. • Departmanlara ilişkin maliyet oranları kullanma • Regresyon ve/veya öğrenme eğrisi tekniklerini kullanma • Planlama için bütçeleme • What-if (olursa ne olur) analizi ile bütçeleme • Uzun vadeli (stratejik) planlar için bütçeleme • Operasyonlarla ilgili finansal olmayan ölçümlere dayalı performans değerlendirmesi • Ana ürünler için maliyet-hacim-kar analizi • Ürün karlılık analizi • Stok kontrol modelleri • Büyük sermaye yatırımlarının indirgenmiş nakit akışı yöntemine/yöntemlerine dayalı olarak değerlendirilmesi • Uzun vadeli tahmin yöntemi |

Kaynak: Abdel-Kader ve Luther (2006)

Tablo 2.1: Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının IFAC (1998) Çerçevesine Göre Sınıflandırılması (Devam)

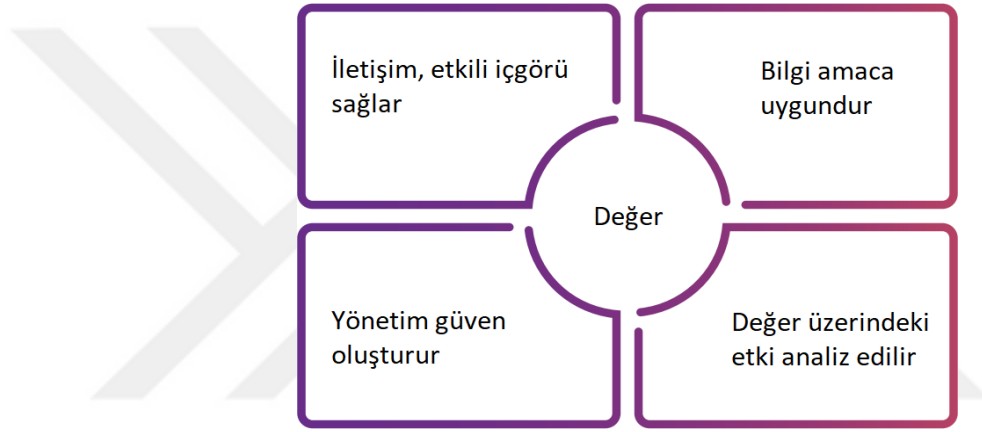
| Yönetim Muhasebesi Gelişim Aşamaları | Yönetim Muhasebesi Uygulamaları |
|--|--|
| 3. Aşama - iş süreçlerinde kaynak israfının azaltılması | <ul style="list-style-type: none"> • Faaliyet tabanlı maliyetleme • Faaliyet tabanlı bütçeleme • Kalite maliyeti • Sıfır tabanlı bütçeleme • Çalışanlarla ilgili finansal olmayan ölçüme/ölçümlere dayalı performans değerlendirmesi • Olasılık analizi veya bilgisayar simülasyonu kullanarak büyük sermaye yatırım projelerinin riskini değerlendirme • Büyük sermaye yatırım projelerini değerlendirirken "what-if" analizi yapmak |
| 4. Aşama - etkin kaynak kullanımı yoluyla değer yaratma | <ul style="list-style-type: none"> • Hedef maliyetleme • Müşterilerle ilgili finansal olmayan ölçümlere dayalı performans değerlendirmesi • Artık kar ve ekonomik katma değere dayalı performans değerlendirmesi • Kıyaslama • Müşteri karlılık analizi • Büyük sermaye yatırımlarının değerlendirilmesi için finansal olmayan hususların belgelenmesi ve raporlanması • Ana sermaye yatırımı değerlendirilmesi için nakit akışının iskonto edilmesinde sermaye maliyetinin hesaplanması ve kullanılması • Hisse senedi değeri analizi • Endüstri analizi • Rekabetçi konumun analizi • Değer zinciri analizi • Ürün yaşam döngüsü analizi • Tedarikçilerin ve/veya müşterilerin değer zincirleriyle entegrasyon olanakları • Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi |

Kaynak: Abdel-Kader ve Luther (2006)

Yönetim muhasebesi alanındaki diğer bir önemli kuruluş, Yeminli Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (CIMA); muhasebe alanında önemli başka bir kuruluş olan Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) ile 2012 yılında bir araya gelerek “Küresel Yönetim Muhasebecisi (*Chartered Global Management Accountant-CGMA*)” unvanını oluşturmuşlar ve 2014 yılında “Küresel Yönetim Muhasebesi İlkelerini (*The Global Management Accounting Principles-GMAP*)” yayınlamışlardır. Bu yayında yönetim muhasebesi şu şekilde tanımlanmıştır:

“Yönetim muhasebesi, organizasyonda değer yaratmak ve yaratılan değeri korumak için kararlarla ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin tedarik edilmesi, analizi, iletilmesi ve kullanılmasıdır (CIMA, 2014).”

Tanımda yer verildiği üzere yönetim muhasebesi artık, değer yaratma ve mevcut değeri koruma perspektifinden yönetimi destekleyen bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda en iyi uygulama durumunda yönetim muhasebesi fonksiyonunu temsil eden temel değerleri, nitelikleri, normları ve özellikleri ortaya koyan, 4 temel ilke (etki, uygunluk, analiz, güven) tanımlanmıştır (CIMA, 2017). Yönetim muhasebesi ilkeleri Şekil 2.2’de yer almaktadır.



Kaynak: CIMA, 2017

Şekil 2.2: Yönetim Muhasebesi İlkeleri

Bu ilkelerden üçü, yönetim muhasebesi disiplini için; 4. ilke- “yönetim güven oluşturur” ise yönetim muhasebesi uzmanlarının bireysel davranışları için geçerlidir.

1. İlke - İletişim, etkili içgörü sağlar (Amaç: Stratejiye ve stratejinin tüm seviyelerde yürütülmesine ilişkin daha iyi kararlar almak)

Yönetim muhasebesi, karar alma sürecinin tüm aşamalarına bilgi sağlar. Kritik bilgilerin doğru bir biçimde iletilmesi entegre düşünmeyi kolaylaştırır. Bu durum, bir alandaki eylemin sonuçlarının başka bir alandaki etkisinin daha iyi anlaşılmasını ve yönetilmesini sağlar. Bu ilke, söz konusu karara, kararı alıcılara, karar tarzlarına veya süreçlerine uygun bir şekilde iletişim kurmayı içermektedir. Doğru zamanda doğru bilgiye sahip olunması, uzun vadeli değer üretimini arttıracaktır (CIMA, 2017).

Bu ilkede üç hususa dikkat çekilmiştir:

- **Strateji geliştirme ve uygulama, karşılıklı konuşmadır:** Stratejinin uygulanması ile ilgili tartışmalar, organizasyonun tüm seviyelerinde tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşmelidir. Bu durum, üst düzey amaçlar ile bireysel hedefler arasındaki iletişimi sağlar. Yönetim muhasebesi, sağladığı kanıtlar ve geleceğe yönelik öngörüler ile tartışmalara kesinlik kazandırır (CIMA, 2017).

- **İletişim özelleştirilir:** Ayrıntı düzeyi ve iletişim yöntemi, bilgi kullanıcılarına, tartışılan karara ve farklı karar tarzlarına göre özelleştirilir. Bilgi kullanıcısının finansal bilgi düzeyi bilinir ve bilgi, kullanıcısının anlayacağı şekilde sunulur. Sağlam, güvenilir, zamanında ve uygun kanıta dayalı bilgiler etki yaratır (CIMA, 2017).

Etkili iletişimde, kuruluşun geçmiş performansının, mevcut durumunun, gelecek beklentilerinin ve planlanan yeniliklerin bütünlüklü, kapsamlı ve dengeli bir görünümünü sunulur. Raporlar her zaman şeffaflık, ihtiyat ve güvenilirlik temelinde hazırlanmalıdır. Önemsiz bilgi, karışıklık, jargon (başkalarının anlamayacağı biçimde mesleki konuşma), anlam belirsizliğinden kaynaklı anlaşılmazlık ve zayıf yönlendirmeden (*navigation*) kaçınılmalıdır (CIMA, 2017).

- **İletişim daha iyi kararlar sağlar:** Yönetim muhasebesinin amacı, kurumsal karar almayı geliştirmektir. Diğer üç prensibe dayalı tavsiyeler açık, öz ve uygun bir formatta sunulur. Böylece, nihai kararın sağlam gerekçelerle desteklenmesiyle, fikir birliği oluşturulmasına yardımcı olunur (CIMA, 2017).

2. İlke - Bilgi amaca uygundur (*Amaç: Stratejinin oluşturulması ve yürütülmesi için planlama ve ihtiyaç duyulan bilginin sağlanmasında kuruluşa yardımcı olur*)

Yönetim muhasebesinin temel görevi, karar alıcılara ilgili bilgiyi zamanında sağlamaktır. Bu ilke, bilgilerin tanımlanmasını, toplanmasını, onaylanmasını, hazırlanmasını ve saklanmasını içerir. Bu ilke ayrıca, geçmiş, şimdiki ve gelecekle ilgili bilgiler; dahili ve harici bilgiler; finansal ve finansal olmayan bilgiler (çevresel ve sosyal konular dahil) arasında uygun bir dengenin sağlanmasını gerektirir (CIMA, 2017).

Bu ilkede üç hususa dikkat çekilmiştir:

- **Bilgi mevcut olanın en iyisidir:** Yönetim muhasebesi, alınması gereken karara, karar alıcılara ve karar sürecine göre gereken bilgileri sağlamak için mevcut en iyi kaynakları tarar. Paydaşların ihtiyaçları gözetilerek karar almaya yönelik en ilgili bilgiler belirlenir, toplanır ve analiz için hazırlanır (CIMA, 2017).

- **Bilgi güvenilir ve erişilebilirdir:** Kararlara yönelik hazırlanan bilgi güvenilir olmalıdır. Veriler analize hazır hale getirilmeden önce temizlenir, sıralanır ve filtrelenir. Kalitesi, doğruluğu, tutarlılığı ve güncelliği bilginin değerini belirler (CIMA, 2017).

Veriler, bozulma ve kayıp risklerini önlemek için korunur. Eksik veya doğrulanmamış verilerin sunulması gerekiyorsa, karar alıcılara güven düzeyi hakkında bilgi verecek şekilde hazırlanır (CIMA, 2017).

- **Bilgi bağlamsaldır:** Yönetim muhasebesi, üç temel özelliğe sahip bilgileri kullanır:

- 1) Zamanla ilgili: Bilgi, geçmişten, şimdiden ve gelecekle ilgili tahmine dayalı içgörülerden toplanır.

- 2) Sınırlarla ilgili: Bilgi, kurumsal sınırlarla kısıtlanmaz; kurumun içinden ve dışından (finansal ve operasyonel sistemlerden, müşterilerden, iş ortaklıklarından, tedarikçilerden, pazarlardan, makro ekonomiden) toplanır.

- 3) Verilerle ilgili: Bilgi, nicel (hem finansal hem de finansal olmayan – çevresel ve sosyal konular dahil) ve niteldir (CIMA, 2017).

Yönetim muhasebesi, geçmiş ve şimdiki veriler ile tahmine dayalı içgörülere dayanarak karar alıcıları bilgilendirir. Örneğin performansa dayalı ücretlendirme için geriye dönük görüş sağlayabilir. Stratejiyi izlemek, yürütmeyi planlamak ve hedeflerle uyumlu hale getirmek için mevcut durum hakkında gerçek zamanlı bilgilerden içgörü sağlayabilir. Senaryo planlama, öngörüleme (*forecasting*) ve diğer tahmin araçlarını kullanarak, stratejinin oluşturulmasına rehberlik edecek öngörü sağlayabilir (CIMA, 2017).

3. İlke - Değer üzerindeki etki (senaryo analizi ve modeller aracılığıyla) analiz edilir (*Amaç: Girdiler ve çıktılar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini gösteren farklı senaryoları simüle etmek*)

Bu ilkede fırsatlar ve riskler modellenerek stratejik sonuçlar üzerindeki etkileri, değer yaratma, koruma ya da yok etme bağlamında değerlendirilir. Bu amaçla

geliştirilen senaryo modelleri kararın önemi ile orantılı olacak şekilde oluşturulur. Bazı senaryo çalışmaları daha basit ve daha az zaman gerektirirken, diğerlerinin daha karmaşık olması gerekebilir (CIMA, 2017).

Bu ilkede iki hususa dikkat çekilmiştir:

- **Simülasyonlar seçeneklere ışık tutar:** Senaryo analizi, kurumsal kararların değerlendirilmesinde önemlidir. Belirli fırsatların ve risklerin etkilerinin senaryo modelleriyle incelenmesiyle, kurumlar bunlardan yararlanma ya da kaçınma konusunda daha iyi kararlar alabilirler (CIMA, 2017).

- **Eylemler, sonuçlar üzerindeki etkilerine göre önceliklendirilir:** Yönetim muhasebesi, dikkate alınan senaryoların sonuçları üzerindeki etkisini analiz ederek bilgiyi içgörüyeye dönüştürür. Seçeneklerin, kurumun maliyetleri, riskleri ve değeri üzerinde farklı etkileri vardır. Bu etkiler ortaya konarak fırsat maliyetleri karar alma sürecine dahil edilir (CIMA, 2017).

Senaryo modelleri kullanılarak eylemler önceliklendirilir. Kurumun amaçlarının, paydaş ihtiyaçlarının ve kararlaştırılan hedeflerin tam olarak anlaşılması, eylemlerin maliyetten çok değere göre önceliklendirilmesi anlamına gelir (CIMA, 2017).

4. İlke - Yönetim güven oluşturur (*Amaç: Kurumun finansal ve finansal olmayan varlıklarının, itibarının ve değerinin korunması için ilişkileri ve kaynakları aktif olarak yönetmek*)

Yönetim muhasebesi fonksiyonunun etkililiği, yetkin kişilerin, ilkeleri, buldukları uygulama alanlarında gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu ilke, diğer ilkelerden farklı olarak, kişilerin (yönetim muhasebesi uzmanlarının) bireysel davranışlarına odaklanmaktadır. Yönetim muhasebesi uzmanlarının etik, hesap verebilir ve kurumun değerlerine, yönetim gerekliliklerine ve sosyal sorumluluklarına dikkat eden kişiler olması beklenir. Bu ilke, potansiyel çıkar çatışmalarının farkında olmayı ve kişisel veya kısa vadeli ticari hususları kurumun veya paydaşlarının uzun vadeli çıkarlarının önüne koymamayı içerir. Ayrıca bu ilke, yönetim muhasebesi uzmanlarının dürüst ve tarafsız davranmasını (ve meslektaşlarını bu şekilde davranmaya teşvik etmesini) ve kurumsal değerlerle bağdaşmayan herhangi bir karara karşı çıkmasını gerektirir (CIMA, 2017).

Bu ilkede üç hususa dikkat çekilmiştir:

- **Hesap verebilirlik ve güvenilirlik:** Yönetim muhasebesi uzmanları, alımına dahil oldukları kararlarla ilgili olarak doğrudan alıcılara ve diğer paydaşlara karşı sorumludur. Bu durum, pervasızca veya kötü kararlar alma riskini azaltır. Yönetim muhasebesi uzmanları, karar alma sürecine dahil olan farklı paydaşların ihtiyaçlarını dengeler ve kararı etkileyebilecek ya da karardan etkilenebilecek herhangi bir kişi veya gruptan gelen soruları ele alır. Çıkar çatışmalarına dikkat etmek, paydaş yönetimini geliştirir ve paydaş grupları önceliklendirilirken dikkate alınması gereken önemli bir husustur. Proaktif olarak geri bildirim almak ve sorulara veya şikayetlere yanıt vermek, kuruluşun performansı ile ilgilenenlerin incelemesini kolaylaştırır. Bu durum, kurumun güvenilirliğini artırır ve süreçlerin ve itibarın iyileştirilmesi üzerinde olumlu bir etki yaratır (CIMA, 2017).

- **Sürdürülebilirlik:** Sürdürülebilirlik, uzun vadeli ekonomik performans sağlarken, toplum için pozitif değer oluşturur ve çevresel etkileri en aza indirir. Yönetim muhasebesi, sürdürülebilirlik faaliyetlerini iş modeliyle birleştirerek stratejiyle uyumlu hale getirir. Karar alıcılara sürdürülebilirlik faktörleri hakkında bilgi sağlar. Böylece sürdürülebilirlik iş planlaması ve raporlamaya dahil edilir. Ekonomik, çevresel ve sosyal riskler sistematik bir şekilde belirlenir (CIMA, 2017).

Uzun vadeli dayanıklılık, kurumun, kıt kaynakların yaklaşan tükenişine uyum sağlamasını gerektirir. Kurum, fosil yakıtlara bağımlılığını azaltmalı, ilgili becerileri geliştirmeli, faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini fark etmeli ve en aza indirmeyi hedeflemelidir. Bir kurumun ekonomik faaliyeti, dış etkenlere ve mega trendlere (doğal sermaye kıtlığı, iklim değişikliği ve nüfus artışı gibi) dayanır ve bunları etkiler. Kurumların, seçimlerinin gerçek maliyetini anlaması ve bunları karar alma süreçlerine dahil etmesi önemlidir. Örneğin, kurumun bir emtia için ödediği fiyat, o ürünün "gerçek maliyetinin" yalnızca bir parçasıdır; bu emtia orman alanlarının azalmasına, bu da karbon emisyonlarının artmasına neden olabilir ve böylece iklim değişikliğine katkıda bulunabilir (CIMA, 2017).

- **Dürüstlük ve etik:** Strateji uygulanırken, yönetim muhasebesi uzmanları eylemlerini kurumun değerleri ile uyumlu olacak şekilde gerçekleştirirler. Kurumun temel değerleri, kararlarda yol göstericidir ve karar felcinin (*decision paralysis*) aşılmasına yardımcı olur. İşler titizlikle yürütülür ve taahhütler yerine getirilir. Yanıltıcı veya yanlış yoruma açık bilgiler vermemek için her türlü çaba gösterilir. Kanun, kural ve yönetmeliklerin lafzına ve ruhuna uyulur. Yetersiz kalan davranışa

derhal itiraz edilir ve uygun şekilde ilgili makama iletilir; gerekirse ifşa edilir. Yönetim muhasebesinin içerdiği eleştirel düşünme ve veri sorgulamanın bir sonucu olarak köklü veya uzun süredir devam eden varsayımlara karşı konulur. Yeminli Küresel Yönetim Muhasebecileri, AICPA ve CIMA'nın mesleki davranış kurallarına tabidir. Bu kurumların mesleki kuralları benzerdir ve şunlar üzerine kuruludur: Dürüstlük ve tarafsızlık; Mesleki yeterlilik ve özen; Gizlilik; Mesleki davranış. Küresel Yönetim Muhasebesi İlkeleri, yalnızca CGMA unvanına sahip olanlar için değil, tüm yönetim muhasebecileri için geçerli olacaktır (CIMA, 2017).

Yukarıda açıklanan “Yönetim Muhasebesi İlkeleri”, kurumun hedefleri ile yönetim muhasebesi fonksiyonu arasındaki ilişkide yol göstericidir. İlkeler, insanlar tarafından kurumsal performansın yönetimine ve yönetim muhasebesi fonksiyonunun “uygulama alanlarına” uygulanır. İlkelerin uygulanması yönetim muhasebesi fonksiyonunun etkinliğini ve dolayısıyla kurumun performansını geliştirecektir (CIMA, 2017).

İlkelerin uygulanmasına yönelik olarak, yönetim muhasebesi fonksiyonunun 14 temel uygulama alanı belirlenmiştir: (1) Maliyet dönüşümü ve yönetimi; (2) Dış raporlama; (3) Finansal strateji; (4) İç Kontrol; (5) Yatırım değerlendirme; (6) Yönetim ve bütçe kontrolü; (7) Fiyat, indirim ve ürün kararları; (8) Proje Yönetimi; (9) Mevzuata bağlılık ve uyum; (10) Kaynak Yönetimi; (11) Risk yönetimi; (12) Stratejik vergi yönetimi; (13) Hazine ve nakit yönetimi; (14) İç denetim. Uygulama alanlarının tanımı, kurum için değeri ve yönetim muhasebecisinin alana katkısına ilişkin açıklamalar Tablo 2.2’de yer almaktadır.

Kurumun yönetim muhasebesi hedeflerine ulaşması için tanımlanan ilkelerin, yönetim muhasebesi fonksiyonunun belirlenen 14 temel uygulama alanında sürekli uygulanması gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda rehberde her bir uygulama alanı için dört temel prensibin nasıl uygulanacağına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Kapsamlı bir çalışmanın ürünü olarak yayınlanan “Küresel Yönetim Muhasebesi İlkeleri” tüm kurumlar için yönetim muhasebesi fonksiyonuna yönelik önemli bir rehber niteliğinde olup gelişmeler ışığında güncellenmeye devam etmektedir.

Tablo 2.2: Yönetim Muhasebesi Temel Uygulama Alanları

| | Uygulama Alanı | Tanım | Kuruluş İçin Değeri | Yönetim Muhasebecisinin Uygulama Alanına Katkısı |
|---|------------------------------|---|---|--|
| 1 | Maliyet dönüşümü ve yönetimi | Değerin korunması ve geliştirilmesinde israfın azaltılması çalışması. Paydaşlar için gelecekteki değeri artıracak yeniliğe yatırım yapmak için kaynak sağlarken kurum genelinde israfın sürekli tanımlanması ve azaltılmasını içerir. | Ödenen paranın karşılığını sunan ürün ve hizmetler sağlayarak geliştirilmiş müşteri memnuniyeti. Yalın bir kültürün oluşturulması ve yenilikçi ürün ve hizmetlere yatırım yoluyla elde edilen organizasyonel rekabet gücünde artış ve artan paydaş değeri. | Kurum genelinde maliyet etkenlerini anlar. Değer zinciri verimliliğinin iyileştirilmesine yardımcı olur. İşletmenin ilgili bölümleriyle birlikte maliyet hedefleri geliştirir. |
| 2 | Dış raporlama | Kurumun finansal ve finansal olmayan performansı, iş modeli, riskleri ve stratejisine ilişkin bütünlük ve kapsamlı bir bakışın sağlanması, gelecekte beklenen performansın etkili bir şekilde değerlendirilmesi için temel oluşturur. | Kurumun geniş bir paydaş tabanı ile ilişki kurmasına yardımcı olur ve kurumun stratejisini, iş modelini ve performansını açıklar. | Kurumu, raporlamayı, entegre düşünme ile yürütülen, değer yaratan bir faaliyet olarak düşünmeye teşvik eder. Stratejik hedefler kapsamında düzenli olarak yönetim kuruluna sunulan bilgileri raporlar. Raporların mevzuat ve yönetişime uygun olmasını sağlar. |
| 3 | Finansal strateji | Kurumun net bugünkü değerini en üst düzeye çıkarabilecek olası stratejilerin belirlenmesi, kıt sermaye kaynaklarının rekabet eden fırsatlar arasında tahsis edilmesi ve belirtilen hedeflere ulaşmak için seçilen stratejinin uygulanması ve izlenmesi. | Kurumun değeri, sahipler ve diğer paydaşlar için en iyi duruma getirilir. Kurumun sermaye gereksinimleri ile sahiplerin ve diğer paydaşların beklentileri arasında denge kurulur. Yatırım fırsatları kapsamlı bir şekilde değerlendirilir, sağlam bir biçimde uygulanır ve uygun şekilde yönetilir. | Kaynaklar verimli bir şekilde fon sağlar. Yatırımları değerlendirir. Temettü politikasını tasarlar ve uygular. İşletme sermayesini kontrol eder. Sermaye yapısını optimize eder. |

Kaynak: CIMA, 2017

Tablo 2.2: Yönetim Muhasebesi Temel Uygulama Alanları (Devamı)

| | Uygulama Alanı | Tanım | Kuruluş İçin Değeri | Yönetim Muhasebecisinin Uygulama Alanına Katkısı |
|---|---------------------------|--|--|--|
| 4 | İç Kontrol | Değer üretimi ve korunmasına ilişkin riskleri yönetmek için politikalar, sistemler, süreçler ve prosedürlerin oluşturduğu yapılandırılmış çerçeve. Çerçevenin verimli ve etkili bir şekilde uygulamaya konması ve yürütülmesi ve çerçevenin raporlanması ve denetlenmesi. | Maddi ve maddi olmayan varlıkların korunduğuna ve finansal ve finansal olmayan kaynakların doğru bir şekilde muhasebeleştirildiğine dair makul güvence sağlar. Hata ve dolandırıcılık riskini ve mali kayıp olasılığını azaltır, böylece kurumun mali yönetimine olan güveni artırır. Bu durum, güvenilir raporlamayı ve bunun sonucunda da daha sağlam kararlar almayı ve daha iyi finansal yönetimi sağlar. | Kaynakların korunması konusunda güvence sağlayan sistemler, süreçler ve prosedürler çerçevesinde yönetir, denetler ve raporlar. |
| 5 | Yatırım değerlendirme | Strateji ile uyum, seçeneklerin önceliklendirilmesi, karşılanabilirlik ve kabul edilebilir getirilere karşı kabul edilemez risklere dayalı olarak belirli bir yatırımı takip edip etmemenin değerlendirilmesi. | Paydaşlar için değer yaratan finansman fırsatlarına öncelik verir ve değeri aşındırması muhtemel olanlardan kaçınır. | Belirli bir yatırımı izlemenin kuruma ölçülebilir değerini belirlemek için ilgili hesaplamaları ve analizleri yapar. Değerlendirmede hesaba katılması gereken tüm riskleri anlar. Hangi fırsatlardan yararlanılması veya kaçınılması gerektiği konusunda karar vericilere gerçek seçenekler sunar. |
| 6 | Yönetim ve bütçe kontrolü | Kurumun tüm seviyelerinde önceden belirlenmiş hedeflere karşı performansı proaktif olarak kontrol etme sistemi. Projeleri, insanları, faaliyetleri, süreçleri, satış hacimlerini ve gelirleri, kaynak miktarlarını, işletme maliyetlerini ve giderlerini, varlıkları, yükümlülükleri, nakit akışlarını ve diğer finansal olmayan ölçümleri içerebilir. | Kurumun hedeflere göre performansı değerlendirmesine ve iyileştirme önlemleri almasına yardımcı olur. Hesap verabilirlik ve kontrolün dağıtılmasını (merkezileşmeden uzaklaşma) sağlar, böylece performans, planlanan faaliyetin yürütülmesine en yakın yöneticiler tarafından proaktif olarak yönetilebilir. | Planlanan hedeflere göre finansal ve operasyonel performansı izler ve raporlar. |

Kaynak: CIMA, 2017

Tablo 2.2: Yönetim Muhasebesi Temel Uygulama Alanları (Devamı)

| | Uygulama Alanı | Tanım | Kuruluş İçin Değeri | Yönetim Muhasebecisinin Uygulama Alanına Katkısı |
|---|----------------------------------|---|---|---|
| 7 | Fiyat, indirim ve ürün kararları | Ne üretileceğine veya hangi hizmeti vereceğine karar vermek ve ürün ve hizmetler için satış fiyatı ve indirim yapılarını belirlemek. | Ürün ve hizmetlerin karlılığını artırır ve kurumun ürün ve hizmetlerini hedef pazarında konumlandırmasına yardımcı olur. | <p>Hedef fiyatı ve marjı ve dolayısıyla hedef maliyeti belirlemek için hedef pazarı analiz eder. Bu, ürün, müşteri ve kanal karlılığını (<i>profitability/value for money</i>) optimize eder.</p> <p>Fiyatları belirlemek için yapılan hesaplamalara dahil edilmek üzere hangi nakit akışlarının ilgili olduğunu anlar.</p> <p>Pazar konumlandırmasına yardımcı olan iş modelini ve belirli bir ürün veya hizmetin onun içinde nereye uyduğunu bilir.</p> <p>Fonların belirli ürün ve hizmetlere tahsis edilmesiyle ilgili kararları kolaylaştırmak için karmaşık sayıları anlaşılır önerilere çevirir.</p> |
| 8 | Proje Yönetimi | Bir projenin tüm yönlerinin entegrasyonu, böylece uygun bilgi ve kaynakların ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda mevcut olması ve her şeyden önemlisi, beklenen çıktının zamanında, uygun maliyetli ve kalite kontrolü yapılmış bir şekilde üretilmesini sağlamak. | Gerçekleştirilen projelerden yararlanma şansını artırmak ve riskleri en aza indirmek için projeler üzerinde kontrol sağlar. | <p>Proje planlarına, bütçelerine ve harcamalarına finansal inceleme sağlar.</p> <p>Projelere yeterince kaynak sağlanmasını ve amaçlarının kurumun stratejik öncelikleriyle uyumlu olmasını sağlar.</p> <p>İlgili paydaşların etkin katılımını sağlamak için proje süreçlerini iletir.</p> |

Kaynak: CIMA, 2017

Tablo 2.2: Yönetim Muhasebesi Temel Uygulama Alanları (Devamı)

| | Uygulama Alanı | Tanım | Kuruluş İçin Değeri | Yönetim Muhasebecisinin Uygulama Alanına Katkısı |
|----|---------------------------|---|---|--|
| 9 | Mevzuata bağlılık ve uyum | Muhasebe, yasal raporlama, vergi ve diğer yasal düzenlemelere uyum ile ilgili yasal ve düzenleyici yükümlülüklerin yerine getirilmesi. Amaç, cezaları ve diğer yaptırım faaliyetlerini önlemek ve kurumun iyi kurumsal yurttaşlık konusundaki itibarını arttırmaktır. | Yaptırım faaliyetinin doğrudan ve dolaylı maliyetlerinden kaçınarak değeri korumaya ve kayıpları azaltmaya yardımcı olur. | Mevcut ve gelecekteki gelişmeleri ve bunların kurum üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak için düzenleyici ortamı izler. Uyum ve uyumsuzluk maliyetlerini hesaplar ve değerlendirir. Kurumun uyumluluğa yasanın hem lafzı hem de ruhu dahilinde yaklaşmasını sağlar. |
| 10 | Kaynak Yönetimi | Örgütsel karar alma bağlamında kaynak mevcudiyetinin önceliğinin değerlendirilmesi. Kurumların, ürünlere ve süreçlere yönelik dönüşümsel veya sürekli iyileştirmeleri verimli ve etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olur. Kaynakların, sistemlerin ve çalışanların stratejik amaçlara ve kurumun önceliklerine göre uyumlaştırılmasını içerir. | Kurumların ürünlere ve süreçlere yönelik dönüşümsel veya sürekli iyileştirmeleri verimli ve etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olur. | Kıt kaynak mevcudiyetinin önceliğine gereken önemi verir. Gereksinimleri, getirileri ve seçenekleri vurgulayan kaynak haritaları üretir. Farklı kaynak tahsislerinin fırsat maliyetlerini ve karşılaştırmalı avantaj etkilerini anlar. |
| 11 | Risk yönetimi | Stratejik hedeflere ulaşmayı destekleyen, kurumun faaliyetlerinden doğan belirsizliği tanımlama, değerlendirme ve bunlara yanıt verme süreci. | Risklerin farkındalığı ve yönetimi, kuruluşun stratejisini yürütmede ve paydaş beklentilerini karşılamada başarı olasılığını artırarak ve başarısızlık olasılığını azaltarak belirsizliği ele almasına yardımcı olabilir. | Riskleri tanımlar ve riskin boyutu, kurum ve çevresi ile ilgili ve orantılı uygun yanıtlar hakkında tavsiyelerde bulunur. Risk yönetimini düşüncelerine yerleştirir ve bunu planlama ve performans yanında ele alır. Tüm kurumsal risklerin olasılığını ve etkisini değerlendirmek ve uygun yanıtları belirlemek için finans dışı meslektaşları destekler. |

Kaynak: CIMA, 2017

Tablo 2.2: Yönetim Muhasebesi Temel Uygulama Alanları (Devamı)

| | Uygulama Alanı | Tanım | Kuruluş İçin Değeri | Yönetim Muhasebecisinin Uygulama Alanına Katkısı |
|----|--------------------------|--|--|---|
| 12 | Stratejik vergi yönetimi | Yasal gerekliliklerin karşılanması için kuruluşun vergi durumunun proaktif yönetiminin yanı sıra finansal analiz ve karar almada verginin rolü. | Kurum, faaliyet gösterdiği yetki alanlarındaki ilgili vergi mevzuatının sonuçlarının farkındadır ve bunları anlar. | Transfer fiyatlandırması politikası hakkında tavsiyelerde bulunur. Birleşme ve devralmalar üzerinde vergi konularının etki analizini sağlar. Sermaye yatırım kararları üzerindeki vergi etkilerini hesaplar. Kurumun etik vicdanı olarak hareket eder. |
| 13 | Hazine ve nakit yönetimi | Tüm finansal konuların kurumsal olarak ele alınması, iş için iç ve dış finansmanın yaratılması, kur ve faiz oranı riskinin yönetimi, banka kredileri, fonlama ve nakit yönetimi. | Kurum, yükümlülüklerini yerine getirmek ve öncelikli fırsatları finanse etmek için yeterli nakde sahip olur. Kur dalgalanmalarına karşı kurumun maruz kaldığı risklerin yönetimini sağlar. | Bilanço ve nakit akım tablolarından hazine meslektaşlarının ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlar. Doğru nakit akışı tahminleri üretir. Finansal riski yönetir. |
| 14 | İç denetim | Kurumun risk yönetimi, yönetim ve iç kontrol süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştığına dair bağımsız güvence sağlanması. Yönetimin kontrolleri gözden geçirmesi olarak da anılır. | İtibar, çevresel ve sosyal riskler dahil olmak üzere temel finansal ve finansal olmayan risklerin, kurum tarafından yeterince kontrol edildiğine ve uzun vadede değer korunduğuna dair güvence sağlar. İç denetçiler, dış denetçileri prosedürleriyle desteklerler. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek için sistematik bir yaklaşımdır. | İç denetim ve kontrol fonksiyonları için maliyet-fayda analizi sağlayarak güvencenin verimli bir şekilde sunulmasını kolaylaştırır. Muhasebe ve iç kontrol sistemlerinin sürekli olarak değerlendirilmesini ve yeniden onaylanmasını teşvik eder. |

Kaynak: CIMA, 2017

Yönetim muhasebesi uygulama alanlarında başvurulabilecek pek çok araç ve teknik bulunmaktadır. “Küresel Yönetim Muhasebesi İlkeleri” başlıklı rehber, kurumların karar alma yaklaşımları ve tarzlarına göre kendi ihtiyaçlarına en uygun araç ve teknikleri seçmeleri ve düzenli olarak gözden geçirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle rehberde araç ve teknikler belirtilmemiştir. Ancak CGMA, 2013 yılında “Yönetim Muhasebecileri İçin Temel Araçlar” başlıklı, önde gelen 20 araç (bkz. Tablo 2.3) hakkında bilgi içeren bir rehber yayınlamıştır ve web ortamında içerik interaktif olarak güncellenmeye devam etmektedir.

Tablo 2.3: Yönetim Muhasebesi Temel Araçları

| Uygulama Alanı | Yönetim Muhasebesi Temel Araçları |
|--------------------------------|---|
| Yönetişim ve risk yönetimi | <ul style="list-style-type: none"> • CIMA Stratejik Puan Kartı • Kurumsal Risk Yönetimi • CGMA Etik Yönetim Yansımaları Kontrol Listesi • Risk Isı Haritaları |
| Stratejik planlama ve uygulama | <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik Planlama Araçları (misyon/vizyon beyanları, amaçlar ve hedefler, SWOT, PEST) • Dengeli Puan Kartı • Strateji Haritalama • Rekabet Analizi İçin Porter’ın Beş Gücü Modeli |
| Performans yönetimi ve ölçümü | <ul style="list-style-type: none"> • Temel Performans Göstergeleri (KPI)- finansal ve finansal olmayan • Kıyaslama (<i>Benchmarking</i>) • Performans Prizması |
| Planlama ve tahmin | <ul style="list-style-type: none"> • Rolling planlar ve tahminler • Faaliyet Tabanlı Bütçeleme • Senaryo ve Beklenmedik Durum Planlaması • Nakit Akış Modellenmesi |
| Ürün ve hizmet teslimi | <ul style="list-style-type: none"> • Faaliyet tabanlı maliyetlendirme • Yalın • Kalite Yönetimi Araçları - Toplam Kalite Yönetimi, Altı Sigma, Kalite Maliyeti ve EFQM |
| Değer tanıma | <ul style="list-style-type: none"> • Değer zinciri analizi • Müşteri İlişkileri Yönetimi |

Kaynak: CGMA (2013)

Maliyetlerin belirlenmesi ve finansal kontrol ihtiyacı ile başlayan yönetim muhasebesi disiplininin, günümüzde değer yaratma ve değeri koruma bağlamında yönetimi destekleyen bir fonksiyon olarak değerlendirilmesi, yönetim muhasebesi alanındaki gelişimi yansıtmaktadır. “Küresel Yönetim Muhasebesi İlkeleri”nin yayınlanması ile de ilk kez kurumlara karar alma, performansı geliştirme ve sürdürülebilir başarı bağlamında yönetim muhasebesi fonksiyonu için kendi standartlarını oluştururken rehberlik edecek bir temel sağlanmıştır. Yanı sıra, meslek kuruluşları da yönetim muhasebesi alanında başvurulabilecek araç ve tekniklere ilişkin rehberler yayınlamaktadırlar.

2.1.2. Yönetim Muhasebesi Sistemi Bilgisinin Özellikleri

Bu çalışmada, yönetim muhasebesi sistemi, sistemden sağlanan bilginin özelliklerine dayanılarak değerlendirilmektedir. Chenhall ve Morris (1986), yönetim muhasebesi sisteminin gelişmişlik düzeyini ölçmek için, sistemden sağlanan bilgiye yönelik dört temel özellik tanımlamıştır: (1) kapsam (*dar-geniş*), (2) zamanlılık (*yavaş/standart-hızlı/özelleştirilmiş*), (3) toplanma düzeyi (*özetlenen-çok detaylı*) ve (4) bütünleşme düzeyi (*sadece bölüm için bilgi-diğer bölümlerden bilgi*) (Soobaroyen and Poorundersing, 2008). Yönetim muhasebesi sistemi bilgisi özellikleri Tablo 2.4’de yer almaktadır.

Tablo 2.4: Yönetim Muhasebesi Sistemi Bilgisi Özellikleri

| | |
|-----------------|--|
| Kapsam | <ul style="list-style-type: none"> • Dış bilgi • Finansal olmayan bilgi • Gelecek odaklı |
| Zamanlılık | <ul style="list-style-type: none"> • Raporlama sıklığı • Raporlama hızı |
| Toplanma Düzeyi | <ul style="list-style-type: none"> • Zaman dilimine göre toplanmış • Fonksiyonel alana göre toplanmış • Analitik veya karar modelleri (Örn. marjinal analiz, indirgenmiş nakit akımı analizi, envanter modelleri) |
| Bütünleşme | <ul style="list-style-type: none"> • Faaliyetler için kesin hedefler ve alt birimlerle karşılıklı ilişki • Firma içi alt birim etkileşimleri hakkında raporlama |

Kaynak: Soobaroyen ve Poorundersing (2008)

Kapsam, bilginin dardan geniş doğru içeriğini ifade eder. Sadece dar bilgi içeren yönetim muhasebesi sistemi, finansal nitelikli geçmiş veriler ve kurum içi olaylara odaklanır. Geleneksel muhasebe sistemlerinden sağlanan dar kapsamlı bilgiler, kurumun tahmin edilebilir çevresi ve rutin işler için alınacak kararlarda kullanılabilir. Geniş kapsamlı yönetim muhasebesi bilgisi ise geleceğe yönelik içsel ve dışsal, niceliksel ve niteliksel, finansal ve finansal olmayan verilerden oluşur. Yöneticiler, değişen çevreyi algılamada, hedef belirlemede, strateji geliştirmede, mevcut stratejinin değerlendirilmesinde, alternatif kararların maliyetlerini karşılaştırmada, diğer rutin olmayan yönetsel kararlarında, performansı değerlendirmede ve iyileştirme için gerekleri belirlemede yönetim muhasebesi sistemince sağlanan geniş kapsamlı bilgilere ihtiyaç duyarlar (Chenhall and Morris, 1986; Bouwens and Abernethy, 2000).

Zamanlılık, ihtiyaç duyulduğu anda bilgiye ulaşılabilirliği ve raporlamanın sıklığını ifade eder. Kurumda gerçekleşen olaylara/değişimlere ilişkin raporlamanın olaylar meydana geldikten sonra en kısa sürede yapılması, yöneticilerin harekete geçmesinde önemli bir rol oynar. Raporlamanın sıklığı, bir geri bildirim faaliyeti olarak düşünülebilir (Chenhall and Morris, 1986; Bouwens and Abernethy, 2000).

Toplanma düzeyi, belirli bir süre boyunca veya bir karar modeli aracılığıyla iş birimlerinin faaliyetlerinin özet bilgisini ifade eder. Yöneticilerin, kurum geneline ilişkin büyük miktarda bilgiyi hızlıca ve karşılaştırılabilir şekilde elde etmesi, kararlarının hem kendi bölümleri hem de diğer bölümler üzerindeki etkilerini görmesine, alternatif yaklaşımları değerlendirebilmesine ve kendi bölümlerindeki ve bölümler arasındaki girdi-çıkı ilişkisini daha iyi anlamasına olanak tanır. Böylece sorunların çözümüne yönelik bütüncül bir bakış açısının geliştirilebilmesi sağlanacaktır (Chenhall and Morris, 1986; Bouwens and Abernethy, 2000).

Bütünleşme düzeyi, alt birimler arasındaki etkileşimi ifade eder. Yöneticilerin nihai hedefi firma performansını geliştirmektir. Birimlerin bu ana hedefe hizmet etmesi ve uyum içinde çalışmasında bütünleşik bilgi önemli bir rol oynar. Şöyle ki, bütünleşik bilgi yöneticilere birimlerin kararlarındaki ve hedeflerindeki uyumun/farklılığın görülmesine olanak tanır. Bütünleşik bilgi aynı zamanda belirsizliği azaltabilir, öğrenmeyi geliştirebilir ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunabilir (Chenhall and Morris, 1986; Bouwens and Abernethy, 2000).

2.2. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)

Günümüz iş ortamında, hızla gelişen teknolojiler (yapay zeka, büyük veri vb.) ve gerçekleşen değişimler (müşteri tercihleri, hukuki ve politik uygulamalar vb.) nedeniyle kurumların karşı karşıya kaldıkları riskler artmış ve risklerin yönetimi hiç olmadığı kadar zorlaşmıştır. Bu nedenle, iş dünyasındaki profesyoneller ve akademisyenler, risk yönetimi konusuna artan bir şekilde önem vermektedirler. Tarihsel olarak bakıldığında, risk yönetiminde geleneksel yaklaşımın (*silo tabanlı yaklaşım*) departman bazında olduğu ve departman yöneticilerinden kendi alanlarındaki riskleri değerlendirmesi, analiz etmesi ve yönetmesinin beklendiği görülmektedir. Ancak bu yaklaşımda, risklerin belirlendiği departman dışındaki alanlardaki ve genel olarak kurum çapındaki etkisi göz ardı edilmektedir. Dolayısıyla bu boşluklar nedeniyle, geleneksel yaklaşım, karmaşık yapıları olan ve çok sayıda riskle karşı karşıya kalan kurumlarda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, kurumsal risk yönetimi anlayışı doğmuştur. Kurumsal risk yönetimi, firmaların tüm risklerini bireysel olarak yönetmesi yerine risklerin kapsamlı ve tutarlı bir şekilde ele alınmasını önerir (Bromiley et al., 2015). Risklerin kurumsal düzeyde tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetimini destekleyen kurumsal risk yönetimi, böylece risk yönetimi alanına yeni bir paradigma sunmuştur (Anton and Nucu, 2020). Bu doğrultuda, derecelendirme kuruluşları, meslek kuruluşları, düzenleyiciler, borsalar, uluslararası standartlar yayınlayan kuruluşlar ve danışmanlık şirketleri, firmaları kurumsal risk yönetimini uygulamaları konusunda teşvik etmişlerdir (Arena et al., 2010; Bromiley et al., 2015).

Literatürde kurumsal risk yönetimine ilişkin olarak araştırmacılar (ör., Dickinson, 2001; Liebenberg and Hoyt, 2003; Kleffner et al., 2003) tarafından ortaya konan farklı tanımlar bulunmaktadır. Aynı zamanda, standart/rehber yayınlayan kuruluşlar (ör., ISO 31000, 2009; 2018; COSO, 2004; 2017), mesleki kuruluşlar (ör., IIA, 2001), danışmanlık firmaları (ör., Tillinghast-Towers Perrin, 2001) ve derecelendirme kuruluşları da (ör., S&P, 2008) kurumsal risk yönetimine ilişkin tanımlamalar ve açıklamalar yapmışlardır. Tablo 2.5’de kurumsal risk yönetimi kavramına ilişkin yapılmış bazı tanımlar yer almaktadır.

Tablo 2.5: Kurumsal Risk Yönetimi Tanımları

| Kurumsal Risk Yönetiminin Tanımı | Kaynak |
|--|--|
| Kurumsal risk yönetimi, şirketin karşılaştığı toplam risklerin yönetimine sistematik ve entegre bir yaklaşımdır. | Dickinson (2001) |
| Kurumsal risk yönetimi, geleneksel "silo tabanlı" yaklaşımın aksine, şirketlerin risk yönetimi işlevinin odak noktasını; öncelikle savunmadan, giderek saldırgan ve stratejik hale getiren, entegre bir risk yönetimi yaklaşımından faydalanmalarını sağlar. Kurumsal risk yönetimi, firmaların çok çeşitli riskleri entegre ve bütünsel bir şekilde yönetmelerini sağlar. | Liebenberg ve Hoyt (2003) |
| Risk yönetimine yönelik geleneksel "silo" tabanlı yaklaşımın aksine, kurumsal risk yönetimi yaklaşımı riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesinde şirket çapında bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirir. | Kleffner ve arkadaşları (2003) |
| Kurumsal risk yönetimi, kuruluşun stratejik ve finansal hedeflerine ulaşmasını etkileyen tüm riskleri değerlendirmeye ve bunlara yanıt vermeye yönelik titiz ve koordineli bir yaklaşımdır. | Institute of Internal Auditors (IIA, 2001) |
| Risk yönetimi, kuruluşu risk açısından yönlendirmek ve kontrol etmek için koordine edilmiş faaliyetlerdir. | ISO 31000 (2009) |
| Risk yönetimi, kuruluşu risk açısından yönlendirmek ve kontrol etmek için koordine edilmiş faaliyetlerdir. <i>(Güncellenen standartta, tanımda değişiklik yapılmamıştır.)</i> | ISO 31000 (2018) (*) |
| Kurumsal risk yönetimi, kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personellerinden etkilenen; strateji belirlemede ve kurum genelinde uygulanan; kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risk iştahı dahilinde riskini yönetmek ve kurum hedeflerine ulaşılması konusunda makul güvence sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir, | COSO (2004) |
| Kurumsal risk yönetimi, kurumların değer yaratma, değeri koruma ve değeri gerçekleştirmede karşılaşacağı riskleri yönetmede güvenebileceği, strateji belirleme ve performansla bütünleşmiş kültür, yetenek ve uygulamalardır. | COSO (2017) (*) |
| Kurumsal risk yönetimi genel olarak, iş hedeflerine yönelik maddi tehditleri veya rekabet avantajı için yararlanılabilecek fırsatları temsil eden tüm kaynaklardan gelen risklerin değerlendirilmesi ve ele alınması olarak tanımlanır. | Tillinghast-Towers Perrin (2001) |
| Kurumsal risk yönetimine ilişkin görüşleri, kurumsal risk yönetiminin "firmanın tüm risklerle ilgilenmesine yönelik bir yaklaşım; yönetim, hissedarlar ve yönetim kurulu arasında firmanın hangi riskleri alıp almayacağına dair bir dizi beklenti; firmanın toleransı dışında olabilecek kayıplarla sonuçlanabilecek durumlardan kaçınmak için bir dizi yöntem; odağı "maliyet/fayda"dan "risk/ödül"e kaydırmak için bir yöntem; şirketin yönetim kurulu ve üst yönetiminin temel sorumluluğunu yerine getirmesine yardımcı olmanın bir yolu; fazla riskleri azaltmak için bir araç seti ve hangi risklerin düzeltilmesi gerektiğini akıllıca seçmek için bir sistem; firmanın yönetilebilir risk profilini sürdürme çabalarını iletme için bir dil" olduğu yönündedir. | S&P (2008) |

Kaynak: Bromiley ve arkadaşları (2015)

(*) *Güncellenen standartta/çerçeve de yer alan tanımlar tabloya eklenmiştir.*

Kurumsal risk yönetimi kavramına ilişkin olarak hem akademisyenlerce hem de profesyonel kuruluşlarca ortaya konan tanımlardaki (bkz. Tablo 2.5) genel vurgu, “kurumun karşılaştığı tüm risklerin bütüncül bir biçimde yönetilmesidir”. Daha ayrıntılı bir değerlendirmede ise tanımlar arasında bazı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Bromiley ve arkadaşları (2015) tanımlar üzerinde yaptığı incelemede kurumsal risk yönetimi kavramına ilişkin iki hususta farklı yaklaşımların olduğunu tespit etmiştir: (1) riskin, firma hedeflerinden bağımsız olarak tanımlanması (ör., S&P, 2008) ya da riskin, organizasyonel hedeflere ulaşılması açısından tanımlanması (ör., IIA, 2001; COSO, 2004; 2017); (2) risklerin azaltılması gereken problemler olarak görülmesi (S&P, 2008) ya da riskin potansiyel bir değer yaratma kaynağı olarak görülmesi (ör., Tillinghast-Towers Perrin, 2001; COSO, 2017). Bu değerlendirme doğrultusunda, bu çalışmada risklerin organizasyonel hedeflere ulaşma bağlamında tanımlandığı ve risklerin potansiyel bir değer yaratma kaynağı olarak görüldüğü COSO (2017) çerçevesinin ortaya koyduğu kurumsal risk yönetimi tanımı temel alınmıştır. Çerçeve kurumsal risk yönetimi şu şekilde tanımlanmıştır:

“Kurumsal risk yönetimi, kurumların değer yaratma, değeri koruma ve değeri gerçekleştirmede karşılaşıcağı riskleri yönetmede güvenebileceği, strateji belirleme ve performansla bütünleşmiş kültür, yetenek ve uygulamalardır.”

2.2.1. Kurumsal Risk Yönetimi Çerçeveleri

2000'li yılların başından itibaren kurumsal risk yönetimine olan ilginin artmasıyla birlikte çeşitli kuruluşlar, kurumsal risk yönetimi uygulamalarına rehberlik etmesi amacıyla birçok çerçeve ve standart ortaya koymuşlardır. Kurumsal risk yönetimi alanında başlıca bilinen çerçeve ve standartlar şunlardır: COSO (2004; 2017) çerçevesi, ISO 31000 (2009; 2018) standardı, AS/NZS 4360-2004 standardı (Avustralya/Yeni Zelanda risk yönetimi standardı), BS 31000 (İngiltere risk yönetimi standardı), Bütünleşik Risk Yönetimi (Kanada risk yönetimi rehberi), ONR 49000 (Avusturya risk yönetimi standardı) ve JISQ 2001 (Japonya risk yönetimi standardı). Bu çerçeveler ve standartlar kavramsal olarak benzerdir, ancak bileşenleri bakımından yapısal olarak farklıdır. Bahsedilen çerçeveler arasında COSO (2004; 2017) çerçevesi ve ISO 31000 (2009; 2018) standardı, kurumsal risk yönetimi

alanında başvuru alan iki temel kaynaktır. Özellikle, COSO (2004; 2017) çerçevesinin kurumsal risk yönetimi uygulamalarında en çok kullanılan kaynak olduğu (Beasley et al., 2010) ve akademik alandaki çalışmalarda da teorik kavramın oluşturulmasında ve kavramın ölçümünde kullanılan ölçeklerin geliştirilmesinde sıkça bu çerçeveden yararlanıldığı (Rasid et al., 2014; Ping and Muthueloo, 2015; Sax and Torp, 2015; Brustbauer, 2016; Mafrolla et al., 2016; Callahan and Soileau, 2017; Braumann, 2018; Saeidi et al., 2019; 2021; Brandt et al., 2021; Peljhan and Marc, 2021; Kwateng et al., 2022; Tjun et al., 2022; Syrová and Špička, 2023) görülmektedir. Bu çalışmada da kurumsal risk yönetiminin değerlendirilmesinde COSO (2017) çerçevesinden faydalanılmaktadır.

2.2.2. COSO (2017) Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi

Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO*), merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan beş büyük profesyonel kuruluş tarafından ortaklaşa desteklenmektedir. Bu kuruluşlar: Amerikan Muhasebe Birliği (*the American Accounting Association -AAA*), Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (*the American Institute of Certified Public Accountants- AICPA*), Finansal Yöneticiler Kurumu (*Financial Executives International - FEI*), Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (*The Institute of Internal Auditors - IIA*) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü'dür (*the Institute of Management Accountants - IMA*). COSO'nun amacı, birbiriyle ilişkili üç konuda (kurumsal risk yönetimi, iç kontrol ve hile caydırıcılığı) düşünce liderliği sağlamaktır.

COSO, kurumsal risk yönetimi ile ilgili olarak ilk kez 2004 yılında "COSO Kurumsal Risk Yönetimi - Entegre Çerçeve"yi yayınlamıştır. Bu çerçeve, sonraki dönemde iş ortamında yaşanan gelişmeler ışığında 2017 yılında "Kurumsal Risk Yönetimi – Strateji ve Performansla Bütünleşme" başlığıyla güncellenmiştir.

COSO (2017) kurumsal risk yönetimi çerçevesi, birbiriyle ilişkili beş bileşenden oluşur. Şekil 2.3'de, bu bileşenler ve bunların kurumun misyon, vizyon ve temel değerleri ile olan ilişkileri gösterilmektedir. Diyagramdaki üç şerit (Strateji ve Amaç Belirleme; Performans; Gözden Geçirme ve Revizyon), kurum boyunca akan süreçleri temsil eder. Diğer iki şerit (Yönetişim ve Kültür; Bilgi, İletişim ve Raporlama) ise kurumsal risk yönetiminin destekleyici yönlerini temsil eder.

Şekil ayrıca, kurumsal risk yönetiminin, “strateji geliştirme”, “iş hedefi oluşturma ve uygulama” ve “performans” genelinde entegre edildiğinde, değeri artırabileceğini göstermektedir. Kurumsal risk yönetimi statik değildir. Kurumsal risk yönetimi, stratejinin geliştirilmesine, iş hedeflerinin oluşturulmasına ve bu hedeflerin günlük karar verme süreçlerine uygulanmasına entegre edilmiştir (COSO, 2017).



Kaynak: COSO (2017)

Şekil 2.3: COSO Sarmalı

COSO (2017) kurumsal risk yönetimi çerçevesini oluşturan beş bileşenin (*1-Yönetişim ve kültür; 2-Strateji ve amaç belirleme; 3-Performans; 4-Gözden geçirme revizyon; 5-Bilgi, iletişim ve raporlama*) altında ilkeler yer almaktadır. İlkeler, her bir bileşenle ilişkili temel kavramları temsil eder. Bu ilkeler, organizasyonun risk yönetimi uygulamalarının bir parçası olarak yapacağı şeyleri ifade eder. Çerçevenin beş bileşeni ve bileşenler altında yer alan toplam 20 ilke Tablo 2.6’da yer almaktadır.

Tablo 2.6: COSO (2017) Çerçevesi Bileşenleri ve İlkeleri

| <i>Bileşenler</i> | <i>İlkeler</i> |
|---------------------------------------|--|
| 1 Yönetişim ve Kültür | 1 Yönetim Kurulu Risk Gözetimini Yürütür |
| | 2 Operasyonel Yapıları Kurar |
| | 3 Arzu Edilen Kültürü Tanımlar |
| | 4 Temel Değerlere Bağlılık Gösterir |
| | 5 Yetenekli Çalışanları Çeker, Geliştirir ve Elde Tutar |
| 2 Strateji ve Amaç Belirleme | 6 İş Ortamını Analiz Eder |
| | 7 Risk İştahını Tanımlar |
| | 8 Alternatif Stratejileri Değerlendirir |
| | 9 İş Hedeflerini Oluşturur |
| 3 Performans | 10 Riski Belirler |
| | 11 Risk Şiddetini Değerlendirir |
| | 12 Riskleri Önceliklendirir |
| | 13 Risk Yanıtlarını Uygular |
| | 14 Portföy Bakış Açısı Geliştirir |
| 4 Gözden Geçirme ve Revizyon | 15 Önemli Değişimleri Değerlendirir |
| | 16 Risk ve Performansı Gözden Geçirir |
| | 17 Kurumsal Risk Yönetimindeki İyileştirmeleri Takip Eder |
| 5 Bilgi, İletişim ve Raporlama | 18 Bilgi ve Teknolojiden Yararlanır |
| | 19 Risk Bilgisinin İletişimini Yapar |
| | 20 Risk, Kültür ve Performans Hakkında Raporlama Yapar |

Kaynak: COSO (2017)

COSO (2017) Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi'nin beş bileşenine ve bu bileşenlere ait ilkelere ilişkin açıklamalar sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

1. Bileşen - Yönetişim ve Kültür:

Yönetişim, kurumsal risk yönetiminin önemini güçlendiren ve gözetim sorumluluklarını belirleyen organizasyonun tonunu/tarzını belirler. Kültür, etik değerler, istenen davranışlar ve organizasyondaki risk anlayışı ile ilgilidir. Yönetişim ve kültür birlikte, kurumsal risk yönetiminin diğer tüm bileşenlerinin temelini oluşturur (COSO, 2017).

Bu bileşen altında beş ilke yer almaktadır:

1. İlke - Yönetim Kurulu Risk Gözetimini Yürütür: *Yönetim kurulu, stratejiyi ve iş hedeflerini başarmada yönetimi desteklemek için stratejinin gözetimini sağlar ve yönetim sorumluluklarını yürütür.*

Yönetim kurulunun desteği, kurumsal risk yönetiminin benimsenmesinde önemli bir faktördür. Kurulun temel sorumluluğu, kurumsal stratejiyi, kurumun risk iştahını ve bu doğrultuda risk yönetimi politikalarını oluşturmak ve performans hedeflerini belirlemektir. Bu sorumluluğun, kurumda risk gözetimini sağlayacak özel bir komite ile yürütülmesi tavsiye edilir. Bu amaçla oluşturulan risk komitesi kurumsal risk yönetiminin yönetim organıdır. Bu sorumluluk denetim komitesi gibi bağımsız bir komiteyle de yürütülebilir. Bu noktada sorumlukların açıkça beyan edilmesi önemlidir. Kurulda/komiteye risk gözetiminden sorumlu olanların uygun beceri, deneyim ve iş bilgisine sahip olması beklenmektedir (COSO, 2017).

2. İlke - Operasyonel Yapıları Kurar: *Organizasyon, strateji ve iş hedefleri doğrultusunda operasyonel yapıları kurar.*

Operasyonel yapı, organizasyonun günlük faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğünü ifade eder. Operasyonel yapının kurulmasında ve değerlendirmesinde göz önünde bulundurulması beklenen faktörler şunlardır: Organizasyonun stratejisi ve iş hedefleri; organizasyonun büyüklüğü ve coğrafi dağılımı; organizasyon stratejisi ve iş hedeflerine ilişkin riskler; organizasyonun tüm seviyelerinde belirlenmiş yetki ve sorumluluklar; raporlama tarzı ve iletişim kanalları; finansal, vergi, düzenleyici ve diğer raporlama gereksinimleri. Kurulan operasyonel yapı, organizasyonun risk profili ve dolayısıyla kurumsal risk yönetimi uygulamaları üzerinde etkili olacaktır. Örneğin, merkezi bir yapıda risk yönetiminden sorumlu bir yönetici (ör., CFO) ya da birim, organizasyon genelinde riskleri tarayarak sistemin etkinliğini artırabilir. Öte yandan merkezi olmayan bir yapıda üst düzey yöneticiler, riskleri, kurumsal ve stratejik düzeyde ele alırken; alt düzey yöneticiler, riskleri operasyonel düzeyde belirlerler. Dolayısıyla merkezi olmayan bir yapıda birkaç risk işaret edilirken, merkezi bir modelde risk konsantrasyonu (örn., belirli müşteri türleri, yabancı para veya vergi ile ilgili) işaret edilebilir. Kurumsal risk yönetiminin etkinliği için kurulan yapı dahilinde her seviyede yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve incelenmesi gerekir (COSO, 2017).

3. İlke - Arzu Edilen Kültürü Tanımlar: *Organizasyon, kurumun hedeflenen kültürünü karakterize eden, arzu edilen davranışları tanımlar.*

Organizasyonun kültürü, organizasyonun temel değerlerini, davranışlarını ve kararlarını yansıtır. Bu nedenle kültür, risklerin tanımlanmasında, hangi risklerin kabul edileceğinin belirlenmesinde ve riskin nasıl yönetileceği konusunda etkilidir. Kurumsal risk yönetiminin başarılı olabilmesi için risk farkındalığı kültürünün geliştirilmesi gerekir. Çalışanların günlük faaliyetlerini risk farkındalığı ile yürütmeleri ve risk yönetimi sürecine katılımı kurumsal risk yönetiminin etkinliğinde belirleyicidir. Bazı yöneticiler daha fazla risk alma eğiliminde iken diğerleri bundan kaçınabilir. Örneğin, satış birimi, arzu edilen risk iştahının dışına çıkarak yasal uyumu dikkate almaksızın sadece satışlara odaklanırken; sözleşme birimindeki çalışanlar, risk iştahı dahilinde yasal uyuma odaklanabilirler. Aynı ayrı çalışarak, bu iki birim organizasyonu olumsuz etkileyebilir. Ancak, kabul edilebilir risk kararları hakkında ortak bir anlayışa sahip olunması durumunda, strateji ve iş hedeflerine ulaşmak için tanımlanan risk iştahı dahilinde uygun şekilde yanıt verebilirler (COSO, 2017).

4. İlke - Temel Değerlere Bağlılık Gösterir: *Organizasyon, kurumun temel değerlerine bağlılık gösterir.*

Temel değerler, organizasyon genelinde uygulanan eylemlere ve kararlara yansıtılır. Kurumsal risk yönetimi bağlamında temel değerlerin, yönetimin ve tüm çalışanların eylemlerinde riski göz önünde bulundurmasını işaret etmesi beklenir. Risk yönetimini temel değerlerle bütünleştirmeden, kurumsal risk yönetiminden beklenen fayda sağlanamaz Dolayısıyla, risk farkındalığı kültürünün firmanın temel değerlerine entegre edilmesi gerekir (COSO, 2017).

5. İlke - Yetenekli Çalışanları Çeker, Geliştirir ve Elde Tutar: *Organizasyon, strateji ve iş hedefleri doğrultusunda insan sermayesini inşa etmeye büyük önem verir.*

Kurumsal risk yönetiminin etkinliği, sürece katılan insanlara bağlıdır. Dolayısıyla, insan sermayesi önemlidir. Organizasyonun strateji ve iş hedefleriyle uyumlu olacak biçimde, uygun eğitim ve deneyime sahip çalışanları istihdam etmesi, çalışanların gelişimine yönelik yatırım yapması ve sürekli gözden geçirme ile iyileştirmeye yönelik adımlar atması beklenir (COSO, 2017).

2. Bileşen - Strateji ve Amaç Belirleme:

“Kurumsal risk yönetimi” ve “strateji ve amaç belirleme”, stratejik planlama sürecinde birlikte çalışır. Risk iştahı belirlenir ve strateji ile uyumlu hale getirilir. İş hedefleri, riskin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yanıtlanması için bir temel oluşturur ve stratejiyi uygulamaya koyar (COSO, 2017).

Bu bileşen altında dört ilke yer almaktadır:

6. İlke - İş Ortamını Analiz Eder: *Organizasyon, iş ortamının, risk profili üzerine potansiyel etkilerini analiz eder.*

Organizasyon, strateji geliştirirken iş ortamını değerlendirmelidir. İş ortamı, organizasyonun mevcut ve gelecekteki strateji ve iş hedeflerini etkileyebilecek trendleri, ilişkileri ve diğer faktörleri ifade eder. Bu bağlamda iş ortamı iki bölümde değerlendirilebilir: Dış çevre (*politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, doğal çevre ile ilgili hususlar*) ve iç çevre (*sermaye, insan, süreç ve teknoloji*). İş ortamının organizasyonun risk profiline etkisi, geçmiş, şu an ve gelecek olmak üzere üç aşamada değerlendirilebilir. Geçmiş performans, organizasyonun risk profilini şekillendirmesinde faydalı bilgi sağlar. Şu anki performans, mevcut trend, ilişkiler ve diğer faktörlerin organizasyonun risk profilini nasıl etkilediğini gösterir. Organizasyon, bu faktörlerin gelecekteki durumlarını düşünerek, risk profilinin nereye gittiğini veya gitmek istediği yere bağlı olarak nasıl gelişebileceğini değerlendirebilir (COSO, 2017).

7. İlke - Risk İştahını Tanımlar: *Organizasyon, risk iştahını, değer yaratma, koruma ve gerçekleştirme bağlamında tanımlar.*

Risk iştahı, organizasyonun üstlenmeye istekli olduğu risk miktarını ifade eder. Risk iştahının belirlenmesinde bir çok yaklaşım (*tartışmalar, geçmiş ve mevcut performans hedefleri, modelleme vd.*) kullanılabilir. Risk iştahı belirlenirken, organizasyonun risk profili (*kurumun mevcut risk miktarı ve dağılımı*), risk kapasitesi (*kurumun absorbe edebileceği maksimum risk miktarı*) ve kurumsal risk yönetiminin yeterliliği ve olgunluğu göz önünde bulundurulmalıdır. Genel olarak risk iştahının, risk kapasitesinin altında olması beklenir. Ancak nadiren bazı durumlarda risk iştahı, risk kapasitesinin üzerinde tercih edilebilir. Risk iştahı nitel (*düşük/yüksek*) ya da nicel (*finansal*) terimlerle ifade edilebilir. Risk iştahı, yönetim tarafından iletilir, kurul tarafından onaylanır ve organizasyon genelinde bildirilir. Organizasyondaki

tüm karar alıcıların, tanımlanan risk iştahını anlamaları ve faaliyetlerini yürütürken bunu göz önünde bulundurmaları beklenir (COSO, 2017).

8. İlke - Alternatif Stratejileri Değerlendirir: *Organizasyon, alternatif stratejileri ve risk profiline olası etkilerini değerlendirir.*

Alternatif stratejilerin değerlendirilmesi, strateji belirleme sürecinin bir parçasıdır. Organizasyon, alternatif stratejileri değerlendirirken, düşünülen her strateji için potansiyel riskleri ve fırsatları tanımlamalıdır. Tanımlanan riskler toplu olarak her bir seçenek için bir risk profili oluşturur. Dolayısıyla, farklı stratejiler farklı risk profilleri oluşturur. Yönetim ve kurul, tanımlanan risk iştahı içinde en iyi stratejiyi seçmek için bu risk profillerini kullanır. Bazı durumlarda, bir stratejinin diğerine olası bağımlılığını anlamak için, bu değerlendirmenin, birden fazla stratejinin dikkate alınarak yapılması gerekebilir. Alternatif stratejileri değerlendirirken, iş ortamı, kaynaklar ve yetenekler de göz önünde bulundurulmalıdır (COSO, 2017).

9. İlke - İş Hedeflerini Oluşturur: *Organizasyon, çeşitli düzeylerdeki iş hedeflerini oluştururken stratejiyle uyumlu olacak ve destekleyecek biçimde, riski göz önünde bulundurur.*

İş hedefleri, stratejinin gerçekleştirilmesini desteklemek için, organizasyon içindeki uygulamalara yönelik oluşturulur. İş hedefleri, örneğin,

- finansal performans (*tüm işler için karlı operasyonlar sürdürmek*),
- müşteri istekleri (*müşterilerin erişebileceği uygun yerlerde müşteri hizmetleri merkezleri kurmak*),
- operasyonel mükemmellik (*çalışanları çekmek ve elde tutmak için rekabetçi iş sözleşmelerini müzakere etmek*),
- uyum yükümlülükleri (*tüm çalışma sahalarında geçerli sağlık ve güvenlik yasalarına uymak*),
- verimlilik kazançları (*enerji-verimli bir ortamda çalışmak*),
- inovasyon liderliği (*sık sık yeni ürün lansmanları ile pazarda inovasyona öncülük etmek*) ile ilgili olabilir.

Hedefler, spesifik, ölçülebilir veya gözlemlenebilir, ulaşılabilir ve ilgili olmalıdır. Hedefler aynı zamanda organizasyonun risk iştahı ile uyumlu olmalıdır. Aksi durumda, organizasyon çok fazla risk ya da çok az risk alıyor olabilir. Bu nedenle, önerilen bir iş hedefi değerlendirilirken, oluşabilecek potansiyel riskler göz

önünde bulundurulmalı ve risk profili üzerindeki etkisi belirlenmelidir. Organizasyonun risk iştahını aşan bir iş hedefi değiştirilebilir ya da vazgeçilebilir. Organizasyonun, stratejisini gerçekleştirmek için, risk iştahı veya yetenekleri ile uyumlu iş hedefleri oluşturamaması durumunda, stratejinin veya risk profilinin gözden geçirilmesi gerekir (COSO, 2017).

3. Bileşen - Performans:

Strateji ve iş hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Riskler, belirlenen risk iştahı bağlamında önceliklendirilir. Organizasyon daha sonra risk yanıtlarını seçer ve üstlendiği risk miktarına ilişkin bir portföy görünümü geliştirir. Bu sürecin sonuçları önemli risk paydaşlarına bildirilir (COSO, 2017).

Bu bileşen altında beş ilke yer almaktadır:

10. İlke - Riski Belirler: *Organizasyon, strateji ve iş hedeflerinin performansını etkileyen riskleri tanımlar.*

Organizasyon, strateji ve iş hedeflerini gerçekleştirme bağlamında yeni, gelişen ve değişen riskleri tanımlar. Tanımlanan riskler ile bir risk envanteri oluşturulur. Mevcut risklerde öngörülen değişim süresine ya da yeni risklerin ortaya çıkma olasılığına bağlı olarak risk envanteri periyodik olarak güncellenir (COSO, 2017).

11. İlke - Risk Şiddetini Değerlendirir: *Organizasyon, risklerin şiddetini değerlendirir.*

Yönetim, uygun bir risk yanıtı seçmek, kaynak tahsis etmek ve yönetimin karar alma sürecini ve performansını desteklemek için risklerin şiddetini belirler. Risk envanterine dahil edilen tüm risklerin, organizasyonun stratejisine ve iş hedeflerine ulaşmasındaki önemi değerlendirilir. Riskin değerlendirilmesinde, kalitatif yaklaşımlar (ör., görüşme, anket, kıyaslama), kantitatif yaklaşımlar (ör., modelleme, karar ağaçları, monte carlo simülasyonları) ya da bu iki yaklaşım birlikte kullanılabilir. Yönetim, riski değerlendirirken doğal/yapısal risk, hedef kalıntı riski ve gerçek kalıntı riski göz önünde bulundurur. (COSO, 2017).

12. İlke - Riskleri Önceliklendirir: *Organizasyon, risklere verilecek yanıtları seçmek için riskleri öncelik sırasına göre sıralar.*

Organizasyon, risk yanıtlarını seçmek ve kaynak tahsisini optimize etmek için riskleri öncelik sırasına göre sıralar. Risklerin öncelik sıralaması, üzerinde anlaşılan kriterlere göre belirlenir. Bu kriterler şunlar olabilir:

- *Adapte edilebilirlik*: Organizasyonun risklere uyum sağlama ve bunlara yanıt verme kapasitesi.
- *Karmaşıklık*: Riskin kapsamı ve niteliği. Risklerin karşılıklı bağımlılığı, risklerin karmaşıklıklarını artıracaktır.
- *Etki hızı*: Riskin, organizasyonu etkileme hızı.
- *Etki süresi*: Riskin, organizasyonu ne kadar süre etkilediği.
- *Toparlanma*: Organizasyonun, toleransa dönme kapasitesi.

Önceliklendirme yapılırken, risk iştahına kıyasla riskin şiddeti dikkate alınır (COSO, 2017).

13. İlke - Risk Yanıtlarını Uygular: *Organizasyon, risk yanıtlarını tanımlar ve seçer.*

Organizasyon, belirlenen risklere yönelik yanıtları tanımlar ve seçer. Risk yanıtları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

- *Riski kabul etme*: Riskin şiddetini değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmama. Bu yanıt, strateji ve iş hedefleri için risk zaten risk iştahı içinde olduğunda uygundur. Aksi durumda, yönetimin kabul etmeyi düşündüğü risk, yönetim kurulu veya diğer gözetim organlarının onayını gerektirir.
- *Riskten kaçınma*: Riski ortadan kaldırmaya dönük girişimde bulunma. Örneğin, bir ürün hattının durdurulması, yeni bir coğrafi pazara açılmaktan vazgeçilmesi veya bir bölümün satılması. Kaçınma seçimi, organizasyonun riski kabul edilebilir bir şiddet seviyesine indirecek yanıt belirleyemediğini göstermektedir.
- *Risk almak*: Performansı artırmak için artan riski kabul eden girişimlerde bulunmak. Örneğin, agresif büyüme stratejileri, operasyonları genişletme ya da yeni ürün ve hizmetler geliştirme. Risk almayı seçerken yönetim, kabul edilebilir tolerans sınırlarını aşmazken, arzu edilen performansı elde etmek için gereken değişikliklerin niteliğini ve kapsamını anlar.
- *Riski azaltma*: Riskin şiddetini azaltmaya dönük girişimde bulunma. Bu seçim, riskin şiddetinin miktarını, hedef kalıntı risk profili ve risk iştahı ile uyumlu olacak şekilde azaltan, sayısız günlük iş kararını içerir.

- *Riski paylaşma:* Riskin bir kısmını transfer ederek veya başka bir şekilde paylaşarak riskin şiddetini azaltmaya dönük girişimde bulunma. Örneğin, dış kaynak kullanımı, sigorta ürünleri satın alma veya riskten korunma işlemlerine (*hedging*) katılma gibi. Azaltma yanıtında olduğu gibi, riskin paylaşılması risk iştahına uygun olarak kalan riski azaltır.

Yönetim, risk yanıtlarını seçerken, iş ortamını, fayda ve maliyetleri, beklentileri ve yükümlülükleri, risklerin önceliğini, kurumun risk iştahını ve riskin şiddetini göz önünde bulundurmalıdır (COSO, 2017).

14. İlke - Portföy Bakış Açısı Geliştirir: *Organizasyon, risklere ilişkin portföy bakış açısı geliştirir ve değerlendirir.*

Kurumsal risk yönetimi, organizasyonların kapsamlı ve kurum çapında bir bakış açısı benimseyerek, risklerin potansiyel etkisini değerlendirmelerini sağlar. Portföy görünümü olarak bilinen bu yaklaşım, yönetimin ve kurulun, risklerin doğasını, şiddetini, birbirine bağımlılığını ve bunların performans üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmesini sağlar. Portföy görünümü kullanılarak, organizasyon düzeyinde önemli tehditler oluşturan riskler belirlenebilir. Bu geniş perspektifle yönetim, organizasyonun kalan risk profilinin genel risk iştahıyla uyumlu olup olmadığını belirleyebilir (COSO, 2017).

4. Bileşen - Gözden Geçirme ve Revizyon:

Organizasyon, performansı gözden geçirerek, kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin zaman içinde ve önemli değişiklikler ışığında ne kadar iyi çalıştığını değerlendirir ve gerekli revizyonları belirler (COSO, 2017).

Bu bileşen altında üç ilke yer almaktadır:

15. İlke - Önemli Değişimleri Değerlendirir: *Organizasyon, stratejiyi ve iş hedeflerini önemli ölçüde etkileyebilecek değişiklikleri tespit eder ve değerlendirir.*

Önemli değişimler, yeni veya değişen risklere yol açabilir. Aynı zamanda stratejiyi destekleyen temel varsayımları da etkileyebilir. Bu tür değişimleri belirlemeye yönelik uygulamalar, iş süreçlerine dahil edilmelidir. Değişimin, kurumsal risk yönetimini ve strateji ile iş hedeflerine ulaşılmasını nasıl etkileyebileceği dikkate alınmalıdır. Bu durum, iş ortamıyla ilgili iç çevredeki değişimlerin (örneğin, hızlı büyüme, inovasyon, önemli liderlik ve çalışan değişikliği) ve

dış çevredeki değişimlerin (ör., yasal ve ekonomik çevredeki değişimler) yanı sıra kültürdeki değişimlerin de tanımlanmasını gerektirir (COSO, 2017).

16. İlke - Risk ve Performansı Gözden Geçirir: *Organizasyon, kurumun performansını gözden geçirir ve riskleri göz önünde bulundurur.*

Kurumsal risk yönetiminin odak noktası, riskin türünü ve miktarını kabul edilebilir seviyelere düşürmek ve/veya ortaya çıkan yeni fırsatları yakalamaktır. Zaman içinde organizasyonda operasyonel verimsizlikler yaşanabilir ve bu durum performansı etkileyebilecek risklerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle, organizasyonun periyodik olarak kurumsal risk yönetimi yeteneklerini ve uygulamalarını değerlendirmesi önemlidir. Performans incelemeleri yoluyla organizasyonlar aşağıdaki gibi soruların cevaplarını bulmayı hedefler:

- Organizasyon, beklendiği gibi performans gösterdi mi? Hedefine ulaştı mı?
- Performansı etkileyebilecek hangi riskler ortaya çıkıyor?
- Organizasyon, hedefine ulaşmak için yeterince risk aldı mı?
- Risk miktarının tahmini doğru muydu?

Bu değerlendirme sonucunda organizasyon, performansın kabul edilebilir varyasyon kapsamına girmediğini veya hedef performansın beklenenden farklı bir risk profiliyle sonuçlandığını belirlerse, şunları yapması gerekebilir: İş hedeflerini, stratejiyi ve/veya kültürü gözden geçirmek, hedeflenen performans revize etmek, risk sonuçlarının şiddetini yeniden değerlendirmek, risklerin nasıl önceliklendirildiğini gözden geçirmek, risk yanıtlarını revize etmek ve risk iştahını revize etmek.

Performans inceleme sürecinin bir parçası olarak, organizasyonun yeteneklerinin, genel performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek gerekir. Performans hedeflerine ulaşamıyorsa, bunun yetersiz yeteneklerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemek önemlidir. Öte yandan, hedefler aşılıyorsa, bu performans seviyelerini sürdürmek için düzeltici faaliyetin (ör., kaynakları yeniden tahsis etmek, iş hedeflerini gözden geçirmek veya alternatif stratejileri araştırmak) gerekli olup olmadığı değerlendirilmelidir (COSO, 2017).

17. İlke - Kurumsal Risk Yönetimindeki İyileştirmeleri Takip Eder: *Organizasyon, kurumsal risk yönetimindeki iyileştirmeleri takip eder.*

Yönetim, kurumsal risk yönetiminin, her düzeyde etkinliğini ve değerini artırmak amacıyla, işlevler, operasyonel birimler ve bölümler dahil olmak üzere organizasyon genelinde sürekli iyileştirmeler için çabalar. Çeşitli alanlar, verimliliği ve faydayı yeniden değerlendirmek ve geliştirmek için fırsatlar sunar. Bu alanlar şunları kapsar: Yeni teknolojiler benimsemek, geçmiş eksiklikleri ele almak, organizasyonel değişikliklere uyum sağlamak, risk iştahını iyileştirmek, risk kategorilerini gözden geçirmek, iletişim uygulamalarını geliştirmek, emsallerle kıyaslama yapmak ve değişim hızına uyum sağlamak. Yönetim, bu yönlerde sürekli iyileştirme arayarak, organizasyon genelinde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkinliğini sağlayabilir (COSO, 2017).

5. Bileşen - Bilgi, İletişim ve Raporlama:

Kurumsal risk yönetimi, organizasyon içi ve organizasyon dışı kaynaklardan ilgili bilgilerin edinildiği ve bu bilgilerin organizasyon genelinde paylaşıldığı sürekli devam eden bir süreçtir. İletişim, bilgi toplamayı ve organizasyon genelinde yaymayı içerir. Yönetim, kurumsal risk yönetimi uygulamalarını desteklemek bilgileri kullanır. Organizasyon, veri ve bilgileri yakalamak, işlemek ve yönetmek için bilgi sistemlerinden faydalanır. Organizasyon, tüm bileşenlere ilişkin bilgileri kullanarak, risk, kültür ve performans hakkında raporlama yapar (COSO, 2017).

Bu bileşen altında üç ilke yer almaktadır:

18. İlke - Bilgi ve Teknolojiden Yararlanır: *Organizasyon, kurumsal risk yönetimini desteklemek için kurumun bilgi ve teknoloji sistemlerinden yararlanır.*

Organizasyon, yönetime sunulabilecek mevcut bilgilerin kapsamını, bilgileri elde etmek için kullanılan bilgi sistemleri ve teknolojileri ile bilgileri elde etmenin maliyetlerini değerlendirir. Sonrasında yönetim ve diğer çalışanlar, bilginin kurumsal risk yönetimi uygulamalarını nasıl desteklediğini belirleyebilir. Bu değerlendirme, yönetişim ve kültürle ilgili uygulamalar için, strateji ve hedef belirleme ile ilgili uygulamalar için, performansla ilgili uygulamalar için ve gözden geçirme ve revizyon ile ilgili uygulamalar için ayrı ayrı yapılabilir.

Günümüzde veriler hızlı bir şekilde üretilmektedir. Bu durum, yönetimin bunları işlemesi ve kullanılabilir bilgilere dönüştürmesi için önemli bir zorluk oluşturmaktadır. Organizasyonlar, bu zorluğun üstesinden gelmek için bilgi sistemlerinden faydalanırlar. Ancak, kurumsal risk yönetimi için yeni ve ayrı bir bilgi

sistemi, hatta ayrı akışlar oluşturmaya odaklanılmamalıdır. Bunun yerine, organizasyonların riskleri anlamak, risk bilgili kararlar almak ve raporlama gerekliliklerini yerine getirmek için ihtiyaç duyulan verileri mevcut bilgi sistemlerinden sağlaması daha verimlidir.

Bilginin yararlı olabilmesi için, ihtiyaç duyulduğunda karar alıcılar tarafından erişilebilir olması ve yüksek kaliteye sahip olması gerekir. Altta yatan veriler, yanlış veya eksikse, yönetim sağlıklı muhakeme yapamaz ve karar almada zorluklar yaşanabilir. Organizasyonlar, bilgi kalitesini yüksek tutmak için, veri yönetim sistemlerini uygular ve sorumluluk ve hesap verebilirlik hatlarını açıkça tanımlayan bilgi yönetimi politikaları oluşturur.

Teknoloji genellikle bilgi sistemleri ile ilişkilendirilir. Ancak teknoloji, verilerin işlenmesinden ve raporlanmasından daha fazlasını içerir. Ayrıca organizasyon içindeki çeşitli faaliyetleri kolaylaştırabilir. Buna örnek olarak, üretimde kullanılan robotlar, konut ve ticari binalarda enerji tüketimini düzenleyen akıllı cihazlar ve giyilebilir teknoloji verilebilir. Bu örnekler, teknolojinin, organizasyonun belirli riskleri yönetmesine nasıl yardımcı olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte teknoloji, organizasyonun strateji ve iş hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde etkileyebilecek yeni riskler de getirebilir. Hangi teknolojilerin uygulanacağına ilişkin karar, organizasyonel hedefler, piyasa ihtiyaçları, rekabet gereklilikleri ve ilgili maliyetler ve faydalar gibi birçok faktöre bağlıdır. Organizasyonlar, bu faktörler bağlamında, bilgi edinmenin ve yönetmenin faydalarına karşı, destekleyici teknolojilerin seçilmesi veya geliştirilmesine ilişkin maliyetleri değerlendirirler (COSO, 2017).

19. İlke - Risk Bilgisinin İletişimini Yapar: *Organizasyon, kurumsal risk yönetimini desteklemek için iletişim kanallarını kullanır.*

Organizasyon, risk verilerini ve bilgilerini, iç ve dış paydaşlara iletmek için çeşitli kanallar kullanır. Bu kanallar aracılığıyla karar almaya yardımcı olan ilgili bilgiler sağlanır. Yönetim, organizasyonun stratejisinin ve iş hedeflerinin organizasyon geneline net bir şekilde iletilmesini ve tüm seviyelerdeki çalışanlarının kendi bireysel rollerini anlamasını sağlar. Yönetim, ayrıca organizasyonun stratejisi ve iş hedefleri ile ilgili bilgileri hissedarlara ve diğer dış taraflara da iletir. Bu iletişimde, kurumsal risk yönetimi çok önemli bir rol üstlenir. Böylece dış paydaşlar, sadece strateji karşısında performansı değil, aynı zamanda bunu başarmak için

bilinçli olarak alınan eylemleri de anlarlar. Öte yandan, yönetim kurulu ve yönetim arasındaki etkili iletişim, organizasyonların strateji ve iş hedeflerine ulaşmaları ve iş ortamındaki fırsatları yakalamaları için hayati önem taşır. Etkili bir iletişim için, yönetim kurulu ve yönetim ortak bir risk anlayışını paylaşmalıdır. Bu bağlamda etkili iletişimin sürdürülebilmesi için, organizasyonlar iletişim yöntemlerini periyodik olarak değerlendirmelidir (COSO, 2017).

20. İlke - Risk, Kültür ve Performans Hakkında Raporlama Yapar:
Organizasyon, risk, kültür ve performans hakkında çeşitli seviyelerde ve kurum genelinde raporlama yapar.

Raporlama, organizasyonun tüm seviyelerindeki çalışanların, risk, kültür ve performans ilişkilerini anlamalarını sağlar. Böylece strateji ve hedef belirlemenin, yönetişimin ve günlük operasyonlarda alınan kararların gelişimini destekler. Raporlama gereklilikleri, rapor kullanıcısının ihtiyaçlarına bağlıdır. Rapor kullanıcıları şunları içerebilir: Organizasyonun yönetişim ve gözetiminden sorumlu yönetim ve yönetim kurulu; tanımlanmış risklerin yönetiminden sorumlu olan risk sahipleri; dış paydaşlar (ör., düzenleyiciler, derecelendirme kuruluşları); risk yönetimindeki rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmek için risk raporlaması gerektiren diğer taraflar. Her rapor kullanıcısı, organizasyondaki sorumluluklarını yerine getirmek için farklı düzeylerde risk ayrıntısı ve performans bilgisine ihtiyaç duyacaktır. Örneğin, yönetim kuruluna sunulan raporlar, risk iştahı ve organizasyon stratejisi ile ilgili kararları destekler. Üst yönetime verilen raporlar daha ayrıntılı bir seviyededir. Strateji belirleme ve bütçeleme ile ilgili kararların yanı sıra bölümsel ve/veya işlevsel düzeydeki kararları destekler. Yüksek seviyelerde, risk raporlaması portföy görünümü sunar. Alt seviyedeki raporlama ise daha ayrıntılıdır. Planlama, bütçeleme ve günlük operasyonlarda bölüm yöneticilerini destekler. Bu raporlama seviyesi, üst yönetim raporlaması ve yönetim kurulu raporlaması ile uyumlu olmalıdır. Risk raporlaması, organizasyon yapısı içindeki önceden belirlenen herhangi bir ekip tarafından yapılabilir. Raporlama, nicel ve nitel risk bilgilerini içerir. Raporun sunumu, organizasyonun boyutuna, türüne ve karmaşıklığına bağlı olarak değişebilir. Risk raporlaması şu konuları içerebilir: Risk portföyü görünümü; risk profili görünümü; kök neden analizi; duyarlılık analizi; yeni, ortaya çıkan ve değişen risklerin analizi; anahtar performans göstergeleri; trend analizi; olayların, ihlallerin ve kayıpların açıklanması; kurumsal risk yönetimi planlarının ve

girişimlerinin izlenmesi. Ayrıca raporlamada kültüre de yer verilir. Soyut bir kavram olan kültüre ilişkin raporlama şu şekillerde somutlaştırılabilir: Kültürel eğilimlerin analitiği; diğer organizasyonlar veya standartlarla kıyaslama; “öğrenilen dersler” analizleri; risk tutumları ve risk farkındalığı araştırmaları. Yönetim, raporları kullanacak kişilerle işbirliği içinde, raporlardaki bilgi içeriğini, raporlama sıklığını ve raporların sunumunu (basitten karmaşığa doğru) belirler. Raporlamanın doğru, açık ve eksiksiz olmasından ve buna yönelik kontrollerin yapılmasından yönetim sorumludur.

COSO (2017) çerçevesi, yukarıda açıklanan ilkeler doğrultusunda, organizasyonun kurumsal risk yönetimi kültürünün, yeteneklerinin ve uygulamalarının, organizasyonun stratejisini uygulayamama ve iş hedeflerine ulaşamama riskini yönetip yönetemediğini değerlendirmek için kriterler sunar. Bu değerlendirme sırasında, organizasyon şu hususları araştırır:

- Kurumsal risk yönetimine ilişkin bileşenler ve ilkelerin mevcut ve işler durumda olması.
- Kurumsal risk yönetimine ilişkin bileşenlerin entegre bir şekilde birlikte çalışması.
- İlkelerin uygulanması için gerekli kontrollerin mevcut ve işler durumda olması.

Bu üç hususta, “mevcut olma”, strateji ve iş hedeflerine ulaşmak için kurumsal risk yönetiminin tasarımında ve uygulanmasında, bileşenler, ilkeler ve kontrollerin var olmasını ifade eder. "İşler durumda olma" ise strateji ve iş hedeflerine ulaşmak için faaliyet göstermeye devam ettiği anlamına gelir. "Birlikte çalışması", bileşenlerin birbirine bağımlılıklarını ve bunların nasıl uyumlu bir şekilde çalıştığını ifade eder. Organizasyonlar, kurumsal risk yönetimi yoluyla elde etmek istediği faydalara bağlı olarak, belirli ilkelere farklı seviyede önem verebilir ve bunları farklı şekilde uygulayabilir. Bu bileşenler, ilkeler ve destekleyici kontroller mevcut ve işler durumda olduğunda, kurumsal risk yönetiminin organizasyonun değer yaratmasına, korumasına ve gerçekleştirilmesine yardımcı olması beklenir.

2.3. Firma Performansı

2.3.1. Firma Performansı Kavramı

Firma performansı, bir firmanın genel başarısını ve verimliliğini gösteren; finansal performans, pazar payı, müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı gibi çeşitli başarı göstergelerini kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Firma performansını anlamak, yöneticiler, paydaşlar ve yatırımcılar için strateji, kaynak tahsisi ve yatırım hakkında bilinçli kararlar almak için çok önemlidir. Bu nedenle firma performansı, işletmeler ve bir bütün olarak ekonomi için büyük önem taşır. İşletmelerin günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında, uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak, istihdam fırsatları yaratmak ve ekonomik büyümeyi yönlendirmek için, firma performansının ölçülmesi ve iyileştirilmesine yönelik girişimlerde bulunulması kritik öneme sahiptir.

Firma performansı, ekonomi, finans ve yönetim dahil olmak üzere birçok alanda önemli bir araştırma konusu olup, literatürde araştırmacılar tarafından performansın kavramsallaştırılmasına yönelik farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu bağlamda altı ana yaklaşımdan bahsedilebilir (Demeke and Tao, 2020).

Hedef yaklaşımı (*goal approach*) firma performansını, firmanın hedeflerine ulaşma yeteneği bağlamında ele alır. Performansın tanımlanmasındaki temel kriterlerden biri hedef başarısıdır. Firmanın, amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşmadığına ilişkin sık sık değerlendirmeler yapılır (Etzioni, 1960). Performans, sadece sonucun bulunması değil, sonuç ile amaç arasındaki karşılaştırmanın sonucudur (Didier and Etienne, 2002). Bu yaklaşımda firma performansının nihai kriteri, büyüme ve uzun dönemde varlık gösterme olup; ortak vurgu hedeflerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesidir (Demeke and Tao, 2020).

Sistem kaynak yaklaşımı (*system resource approach*) firma performansını, firma ve çevre arasındaki ilişki bağlamında ele alır. Firmanın değerli ve nadir kaynakları elde etmesinde çevreden yararlanma yeteneği vurgulanır. Bu yaklaşıma katkı sunan Lorsch (1970) firma performansını “firmanın çevresiyle olan uyumu” ve “firmanın katkı sağlayanları ile uyumu” olmak üzere iki faktör üzerinden değerlendirmiştir. Çevresiyle ve çalışanlarıyla ilişkisinde etkin olan bir firmanın daha başarılı olacağı görüşünü ortaya koymuştur. Benzer biçimde Adam (1994)

çalışanların performansının kalitesinin firma performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yüksek seviyede performans gösteren firmaların müşterilerin taleplerini karşılayacağı görüşünden (Adam, 1994; Harrison, 1999) hareketle firma performansına yeni bir boyut olarak müşteri memnuniyeti eklenmiştir (Demeke and Tao, 2020).

Sosyal sistem yaklaşımı (*social system approach*) firma performansını, firmanın etkililiği (*effectiveness*) bağlamında ele alır. Georgopoulos ve Tannenbaum (1957) performansı, “sosyal bir sistem olan örgütün belirli araçlarını ve kaynaklarını, kapasiteyi zorlamadan ve üyelerine aşırı baskı uygulamadan hedeflerini gerçekleştirme derecesi” olarak tanımlamışlardır. Bu kavrama göre değerlendirme üç kritere dayanmaktadır: (1) örgütsel verimlilik; (2) örgüte esneklik ve (3) örgüt içi gerginlik veya gerilimin olmaması ve örgüt içi alt gruplar arasında çatışma olmaması. Lupton (1977) etkili bir organizasyonda işgücü devir oranı, maliyetler ve işçi huzursuzluğunun düşük olacağını belirtmiştir. Öte yandan Katz ve Kahn (1978) organizasyonun etkinliğinin (*efficiency*) ve etkililiğinin (*effectiveness*) paralel olduğunu ve her ikisinin de genel organizasyonel performansının hayati bileşenleri olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde Neely (2007) performansı, eylemlerin etkinliği ve etkililiği bağlamında tanımlar. Dolayısıyla performansın değerlendirilmesi etkinlik ve etkililiğin ölçülmesiyle gerçekleştirilir. Genel olarak bu yaklaşımda performans kavramı, hedeflere ulaşma (*effectiveness*) ve bu doğrultuda örgüt kaynaklarının kullanımına (*efficiency*) dayanmaktadır.

Rekabetçi değerler yaklaşımı (*competing values approach*) örgütsel hedeflerin, farklı çıkar gruplarının farklı beklentilerine göre oluşturulacağı (Cameron et al., 2014) ve bu nedenle performansın ölçümünde örgütlerin farklı standartları olacağını belirtir (Demeke and Tao, 2020).

Öznel yaklaşım (*subjective approach*) performansı, “ölçülebilir objektif bir gerçeklik olmanın ötesinde sosyal olarak inşa edilmiş bir gerçeklik” (Berger and Luckmann, 1966) olarak tanımlar. Performans, girdileri (*inputs*), çıktıları (*outputs*), ara sonuçları (*intermediate outcomes*), nihai sonuçları (end outcomes), net etkileri (*net impacts*) ya da istenmeyen sonuçları (*unintended outcomes*) kapsayabilir. Performans, ekonomi, etkinlik, etkililik, maliyet etkinliği ya da özkaynak ile ilgili olabilir (Wholey, 1996). Dolayısıyla performans kavramı öznel ve yoruma açık olarak değerlendirilir.

Topluluk yaklaşımı (*constituency approach*) organizasyonun etkinliğini, paydaşların organizasyonun etkinliğine ilişkin algıları bağlamında ele alır. Paydaşlar örgütsel hedeflere ulaşmada kısıt olarak değil kaynak olarak değerlendirilir ve hedeflerin gerçekleştirilmesi tüm paydaşların asgari çıkarlarının karşılanmasını içermektedir (Demeke and Tao, 2020).

Özetle, geniş bir araştırma alanı olan firma performansı kavramına ilişkin araştırmacıların farklı yaklaşımları benimsedikleri ve bu doğrultuda kavramı açıklamaya yönelik girişimleri olduğu görülmektedir.

2.3.2. Firma Performansının Ölçümü

Performans kavramının açıklanmasında olduğu gibi ölçümünde de araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Genel olarak bu yaklaşımlar beş başlık altında özetlenebilir (Demeke and Tao, 2020):

Muhasebe Literatürü Perspektifi (*accounting literature perspective*): Bu yaklaşımda firmaların mali tablolarındaki bilgiler kullanılır. Performansın ölçümü için pek çok oran ve teknik geliştirilmiştir. Düzenleyici kurumlar ve yatırımcılara bilgi sağlanır. Dezavantajı, muhasebe raporlarının gelecekteki organizasyonel fırsatlar hakkında bilgi sağlayamamasıdır (Demeke and Tao, 2020).

Dengeli Puan Kartı Perspektifi (*balanced scorecard perspective*): Bu perspektifte, genel organizasyonel performansını ölçmek için finansal ve operasyonel ölçümlerin kombinasyonunun gerekli olduğu öne sürülmüştür (Kaplan, 1984). Dengeli puan kartını oluşturan dört boyuttan biri olan finansal boyut, gerçekleşen olayların sonuçlarının ölçümünü yansıtırken; diğer üç boyut (müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu) gelecekteki finansal performansın öncülleri niteliğindedir (Kaplan and Norton, 2005). Dengeli puan kartı, organizasyonel performans kavramına multidisipliner bir bakış açısı sunmaktadır (Demeke and Tao, 2020).

Stratejik Yönetim Perspektifi (*strategic management perspective*): Firma performansı, yönetim alanında çokça çalışılan kavramlardan biri olmuştur. Araştırmacılar kendi yaklaşımları doğrultusunda firma performansının ölçümünde genellikle birden fazla boyut tanımlamışlardır. Örneğin Drucker (1954) “(1) yenilik, (2) verimlilik, (3) şimdi ve gelecekteki pazar potansiyeline göre pazar durumu, (4) fiziksel ve finansal kaynaklar, (5) çalışan performansı ve tutumu, (6) iş yapmanın

risk primini karşılayacak yeterlilikte karlılık, (7) kamu sorumluluğu ve (8) yönetici performansı ve gelişimi” olmak üzere sekiz farklı performans boyutunu ortaya koymuştur. Firmanın uzun vadede ayakta kalabilmesi için bu sekiz boyutun gerekliliğini savunmuştur. Richard ve arkadaşları (2009) organizasyon performansını kapsayan, “*finansal performans (kar, varlık getirisi, yatırım getirisi), ürün-pazar performansı (satışlar, pazar payı) ve hissedar getirisi (toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer)*” olmak üzere, üç boyut tanımlamıştır (Demeke and Tao, 2020). Literatürde araştırmacıların, firma performansının ölçümünde genellikle çok boyutlu yapılara başvurdukları görülmektedir.

Girişimcilik Perspektifi (*entrepreneurship perspective*): Kurucu girişimcinin hedeflerinin, organizasyonun hedefleri olduğu ve dolayısıyla firma performansının tek boyutlu olarak ele alındığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, araştırmacıların diğer paydaşların (risk sermayedarları, melek yatırımcılar, aile şirketi sahipleri gibi) performansa ilişkin bakış açısını da incelediklerinde; firma performansı yine çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Demeke and Tao, 2020).

Mikroekonomik Perspektif (*microeconomic perspective*): Bu bakış açısı esas olarak kuruluşun sahipleriyle ilişkilidir. Varlık sahiplerinin, aldıkları veya almayı bekledikleri getirinin, aldıkları riske göre tatmin edici olduğu sürece kuruluşa katkıda bulunacağı görüşüne dayanır. Dolayısıyla, varlık sahipleri için kuruluşun yarattığı değer, en azından beklenen değer kadar önemli olmalıdır. Bu bağlamda Barney (2002), varlıkların kullanımı için aranan gerekli değer ile bu varlıkların kullanımıyla yaratılan gerçek değer arasındaki bağlantının organizasyonel performans olduğunu savunmaktadır (Demeke and Tao, 2020).

Özetle, literatürde firma performansı kavramı ve dolayısıyla ölçümü üzerinde bir birlik olmadığı, araştırmacıların kendi yaklaşımları doğrultusunda ortaya koydukları farklı açıklama ve yöntemlerin olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada firma performansı, finansal performans ve finansal olmayan (operasyonel) performans olmak üzere iki boyutta, yöneticilerin hedeflere ulaşma bağlamında öznel algılarına göre (Venkatraman and Ramanujam, 1987) değerlendirilmektedir.

2.3.2.1. Finansal Performans

Finansal performans, belirli bir süre için firmanın karlılığını ve paydaşları için değer yaratma kabiliyetini gösterir. Finansal performans, firma başarısının önemli bir ölçüsü olup; düzenleyici kurumlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar tarafından firmanın mali durumunu değerlendirmek için kullanılır.

Finansal performans, firmanın kar elde etmek için varlıklarını ne derece etkin kullandığını gösteren **varlıkların getirisi** (*return on assets- ROA*), hissedarların firmaya yatırdığı sermayenin ne kadar iyi yönetildiğini gösteren **öz kaynak getirisi** (*return on equity- ROE*), yatırımın geri dönüşünü gösteren **yatırım getirisi** (*return on investment- ROI*) ve firmanın satışlarını ne kadar verimli bir biçimde kara dönüştürdüğünü gösteren **satışların getirisi** (*return on sales- ROS*) gibi bir dizi finansal gösterge kullanılarak ölçülebilir (Abu-Jarad et al. 2010). Bu göstergeler, firmanın karlılığı, verimliliği ve büyüme potansiyeli hakkında bilgi vermektedir. Dolayısıyla finansal performans, paydaşlar tarafından yakından izlenen ve firmaların finansal sağlığı ve gelecekteki büyüme potansiyeli hakkında değerli bilgiler sağlayabilen önemli bir ölçüttür.

2.3.2.2. Finansal Olmayan (Operasyonel) Performans

Firma performansının değerlendirilmesinde başvurulan finansal göstergelerin yanı sıra, örgütün iç süreçlerine ilişkin etkinlik ölçütleri de (maliyet, kalite, teslimat, personel gelişimi vb.) firmanın başarısını yansıtır (Abu-Jarad et al. 2010). Firmanın iç süreçlerinin etkinliği “finansal olmayan (operasyonel) performans” olarak ifade edilebilir. Operasyonel performansın ölçülmesi, firmanın faaliyet ve süreçlerinin yönetilmesi bakımından önemlidir. Dahası operasyonel performansın finansal performans üzerindeki pozitif etkisi de (Hoque and James, 2000; Hernaus et al. 2012) göz ardı edilmemelidir. Operasyonel performansın değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik girişimlerin gerçekleştirilmesi sonucunda, finansal performansta da artış meydana gelebilir.

Sonuç olarak, finansal olmayan (operasyonel) performans ölçütleri, bir firmanın genel başarısını (etkinliğini ve etkililiğini) değerlendirmek için önemli bir araçtır ve firma performansını değerlendirirken finansal ölçütlerle birlikte ele alınmalıdır.

2.4. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, organizasyonların, uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir yol haritası geliştirilmesinde yaygın olarak kullanılan, önemli yönetsel bir araçtır (Meissner, 2014; Wolf and Floyd, 2017). Literatürde stratejik planlama kavramının gelişimine birçok araştırmacı (Drucker, 1954; Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Mintzberg, 1994; Bryson, 1988; 1995) önemli katkılar sağlamıştır.

Kavramın temeli, Drucker'ın (1954) *The Practice of Management* adlı kitabında yer verdiği *amaçlarla yönetim* anlayışına dayanmaktadır. Yöneticilerin zamanını günlük işlere harcadığı ve kurumun ana amaçlarına yönelik hedeflerine yeterince zaman ayırmadığını belirten Drucker (1954), ayrıca hedeflerin sadece üst yöneticiler tarafından değil, tüm yöneticilerin katılımı ile belirlenmesi gerektiğini savunmuştur (Aktan, 2014).

Chandler (1962) *Strategy and Structure* adlı eseriyle ve Ansoff (1965) *Corporate Strategy* adlı eseriyle kavramın gelişimine önemli katkılar sunmuştur. Chandler (1962) dört büyük şirket (*Du Pont, General Motors, Standard Oil Company-New Jersey, Sears, Roebuck and Company*) üzerinden organizasyonun stratejisi ve yapısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, stratejiyi “*kurumun temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem planlarının benimsenmesi ve kaynakların tahsis edilmesi*” olarak tanımlamış ve yapının stratejiyi izlediğini savunmuştur.

Ansoff (1965) eserinde planlamaya analitik bir yaklaşım getirmiş ve bir stratejik planlama modeli (şirket için büyüme fırsatlarını belirlemek ve izlemek için kullanılan, *Ansoff Matrisi* olarak da bilinen *Ürün ve Pazar Matrisi*) ortaya koymuştur. Bu nedenle stratejik planlama alanında temel başvuru kaynağı olarak değerlendirilmiştir.

Mintzberg (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning* adlı çalışmasında geleneksel ve biçimsel stratejik planlamanın etkisiz olduğunu ve daha esnek, ortaya çıkan strateji (*emergent strategy*) yaklaşımıyla değiştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Stratejik planlamaya yönelik geleneksel yaklaşımı, analiz ve öngörüye odaklandığı için, strateji ve uygulama arasında bir kopukluğa yol açtığı gerekçesiyle eleştirmiştir. Stratejinin, çok çeşitli paydaşlardan gelen girdileri içeren daha işbirlikçi, deneysel bir süreçle geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur.

Resmileştirilmiş planlama süreçleri yerine, stratejinin yaparak öğrenme (*learning by doing*) sürecinden doğması gerektiğini öne sürmüştür. Bu yaklaşım, sonuçların tahmini için teorik analiz yerine fikirleri gerçek dünyada test etmeyi ve rotanın gerektiği şekilde ayarlanmasını içermektedir. Mintzberg'in stratejik planlama konusundaki görüşleri, yönetim alanında önemli bir etkiye sahip olmuştur ve günümüzde stratejik düşünme (*strategic thinking*) kavramını etkilemeye devam etmektedir.

Bryson'ın (1988; 1995) stratejik planlama çerçevesi, stratejik yönetim alanında yaygın olarak kullanılan başka bir modeldir. Bryson (1995) stratejik planlamayı, "*bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve neyi neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmeye yönelik disiplinli bir çaba*" olarak tanımlamış ve strateji oluşturma sürecine ilişkin sekiz adım ortaya koymuştur (Bryson, 1988). Bu adımlar şunlardır: (1) Stratejik planlama çabalarıyla ilgili ilk anlaşmanın geliştirilmesi, (2) Yetkilerin belirlenmesi ve açıklanması, (3) Misyon ve değerlerin geliştirilmesi ve açıklanması, (4) Dış çevre değerlendirmesi, (5) İç çevre değerlendirmesi, (6) Stratejik konu tanımlaması, (7) Strateji geliştirme ve (8) Gelecekteki organizasyonun tanımlanması. Strateji oluşturma sürecine ilişkin bu sekiz adımın tamamlanmasının ardından, stratejiyi uygulamaya yönelik kararlar ve eylemler ve son olarak da sonuçların değerlendirilmesi gelmektedir (Bryson, 1988). Bryson'ın bu çerçevesi, kurumun misyonunu, değerlerini ve kaynaklarını, dış fırsatlar ve zorluklarla uyumlu hale getirmeye odaklanan, stratejik planlamaya kapsamlı, yapılandırılmış ve adımsal bir yaklaşım sağlamıştır.

Literatürde başka birçok araştırmacı tarafından stratejik planlama kavramına yönelik farklı tanımlar ve modeller ortaya konmuş olmakla birlikte, genel olarak ortak vurgu "stratejik planlamanın strateji oluşturma, uygulama ve kontrolünü kapsayan sistematik bir süreç olduğu" yönündedir (Wolf and Floyd, 2017).

Örneğin, Hill ve arkadaşları (2017) beş temel adımdan oluşan bir stratejik planlama süreci önermiştir:

1. Kurumsal misyonu ve başlıca kurumsal hedefleri belirleyin: Bu adım, kurumun amacını, değerlerini ve hedeflerini tanımlamayı ve organizasyonun gelecekte neyi başarmayı umduğuna dair net bir vizyon belirlemeyi içerir.

2. Dış çevreyi analiz edin: Bu adım, fırsatları ve tehditleri belirlemek için endüstri eğilimleri, rekabetçi güçler ve pazar koşulları dahil olmak üzere dış ortamın incelenmesini içerir.

3. Kurumun iç ortamını analiz edin: Bu adım, kaynakları, yetenekleri ve temel yetkinlikleri dahil olmak üzere kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesini içerir.

4. Stratejik alternatifleri ortaya koyun: Dış ve iç analizin sonuçlarına dayalı olarak bu adım, kurumun misyonu ve ana hedeflerine yönelik izleyebileceği farklı stratejik seçeneklerin geliştirilmesini ve değerlendirilmesini içerir.

5. Seçilen stratejiyi uygulayın ve değerlendirin: Bu adım, seçilen stratejiyi eyleme geçirmeyi ve istenen sonuçlara ulaşılmasını sağlamak için ilerlemeyi izlemeyi içerir. Ayrıca, devam eden değerlendirme ve geri bildirim dayalı olarak stratejide gerektiği gibi ayarlamalar yapmayı da içerir.

Hill ve arkadaşlarının (2017) modelinde, stratejik planlama sürecinin sürekli ve yinelemeli bir süreç olması gerektiği, stratejinin zaman içinde etkililiğini sağlamak için düzenli incelemeler ve güncellemeler yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, stratejik planlama, kurumun misyonunun, uzun dönem amaç ve hedeflerinin belirlendiği, iç ve dış çevre analizinin yapıldığı, buna göre alternatif stratejilerin üretilip değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan stratejik planların uygulanması ve periyodik olarak kontrolünü kapsayan bir süreçtir (Hopkins and Hopkins, 1997).

2.5. Çevresel Faktörler

Dış çevre (*external environment*), durumsal temelli araştırmanın temelinde yer alan (Chenhall, 2003; 2007) ve araştırmalarda incelenen en eski durumsal faktördür (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967; Perrow, 1970; Galbraith, 1973). Dış çevrenin en çok araştırılan iki değişkeni, algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğudur (Ismail et al., 2010).

2.5.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Duncan (1972) çevresel belirsizliği, “belirli bir karar alma durumuyla ilişkili çevresel faktörlerle ilgili bilgi eksikliği, kararın yanlış olması durumunda kurumun

bu karar sonucunda ne kadar kaybedeceğinin bilinmemesi ve çevresel faktörlerin karar biriminin işlevini yerine getirmesindeki başarısını ya da başarısızlığını nasıl etkileyeceği konusunda herhangi bir güven derecesinde olasılıkları belirleyememesi” olarak tanımlamıştır. Çevresel belirsizlik, yöneticiler iş ortamlarını ya da bazı bileşenlerini öngörülemez olarak algıladıklarında ortaya çıkar. Örneğin yöneticiler, gelecekteki teknolojiler, değişen tüketici tercihleri, sosyal normlar ya da değişen düzenlemelerin operasyonel etkileri konusunda kararsız olabilirler (Sharma et al., 2007). Belirsizlik (kararsız olma durumu), bilgi eksikliği nedeniyle olabilecekleri tanımlayamama sonucunda sıkıntıya neden olur ve öngörülemeyen sonuçlar nedeniyle hayal kırıklığı yaratabilir (Kwok et al., 2019). Böyle bir durumda yöneticiler belirsizliği azaltmak ve beklenmedik durumlarla başa çıkmak için bilgi arayışına girerler (Sharma et al., 2007).

Otley (2016) çevresel belirsizliğin, yönetim muhasebesi alanındaki durumsallık temelli araştırmalarda yer alan en baskın değişken olduğunu belirtmiş ve başlıca nedenlerini şu şekilde sıralamıştır: (1) Alandaki ilk araştırmalardaki en güçlü sonuçlardan bazılarını üretmiş olması: Bir kuruluş veya birim, yüksek düzeyde belirsizlikle karşı karşıya kalırsa, beklenmedik olaylar meydana geldiğinde faaliyetlerini yönetmek için esnek ve uyarlanabilir sistemlere ihtiyaç duyar. (2) Küresel ekonominin yükselişi ve daha yoğun rekabet nedeniyle çevresel belirsizliğin yıllar içinde artması. (3) Değişkenin ölçümü konusu: Burada en sık kullanılan değişken, yöneticilere uygulanan görüşmelere veya anketlere kolayca dahil edilebilen, algılanan çevresel belirsizliktir. Bu çok sübjektif bir ölçüm olarak görülse de bireylerin davranışlarını doğrudan etkileyen algılanan belirsizliğin, belirsizliğin en ilgili yönü olduğu da düşünülebilir.

2.5.2. Rekabet Yoğunluğu

Pazar rekabeti (*market competition*), pazarlama karması unsurları (fiyat, ürün, dağıtım ve tutundurma) aracılığıyla kar, pazar payı ve satış hacmini artırma gibi hedeflere ulaşmaya çalışan satıcılar arasındaki rekabettir (Ghasemi, 2016). Khandwalla (1972) pazardaki rekabetin yoğunluğunu belirleyen beş kaynak tanımlamıştır: (1) hammadde, parça ve ekipmanlar, (2) teknik personel, (3) promosyon, reklam, satış, dağıtım, (4) ürünlerin kalitesi ve çeşitliliği ve (5) fiyat.

Dolayısıyla rekabet yoğunluğu, bu kaynaklar üzerindeki rekabetin derecesini ifade etmektedir.

Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda firmaların değişimlere hızlı ve etkili bir biçimde cevap verebilmesi önemlidir. Zamanında ve doğru alınan kararlar rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayacaktır. Dolayısıyla rekabet yoğunluğu arttıkça yönetim muhasebesi ve kontrol sistemlerinin karar alma sürecindeki rolü bakımından öneminin arttığı söylenebilir. Literatürdeki çalışmalarda da rekabetin yoğun olduğu pazarlarda firmaların daha gelişmiş kontrol sistemlerini benimseme eğiliminde olduğu ortaya konmuştur (Khandwalla, 1972; Libby and Waterhouse, 1996). Bu bağlamda rekabet yoğunluğu, literatürde durumsallık teorisine dayanan çalışmalarda etkisi incelenen önemli bir çevresel faktördür.

2.6. Örgüte Özgü Faktörler

Örgüte özgü faktörler, örgütün işleyişine ve etkinliğine katkıda bulunan çeşitli unsurları (ör., kültür, strateji, yapı, liderlik, teknoloji) ifade etmektedir. Bu faktörler, değişime uyum sağlamada, hedeflere ulaşmada, rekabet avantajı sağlamada ve sonuç olarak kurumun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

Örgüt içi girişimlerin (yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi vb.) başarısında örgüt kültürünün etkili olduğu, kültürün uygun olmaması durumunda girişimlerin başarısızlıkla sonuçlandığı gözlemlenmiştir. Bu durum girişimlerin başarılı olabilmesi için örgütün kültürü ve stratejisinin uyumlu olması gerektiği görüşünü doğurmuştur (Viscelli et al., 2016). Bu bağlamda yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi örgüt içinde önemli birer girişim olduğundan, örgütün kültürünün ve rekabet stratejisinin bu girişimlerin gelişmişliğini/olgunluğunu açıklamada önemli bir faktör olacağı düşünülmektedir.

2.6.1. Örgüt Kültürü

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin pek çok tanım yer almaktadır. Örneğin, Deshpande ve Webster (1989) “paylaşılan değerler ve inançlar kalıbı”; Schein (1985) “paylaşılan varsayımlar, değerler ve normlar”; Fisher (1995) “örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve eylemlerini etkileyen sosyal normlar, değerler ve inançlar” temelinde örgüt kültürünü tanımlamışlardır. Buradaki ortak vurgu, örgüt kültürünün

kurumsal davranışa yön veren ortak değerler, inançlar ve temel varsayımlar bütünü olduğudur. Paylaşılan değerler ve normlar, örgütü oluşturan üyeler arasındaki iletişimde ve üyelerin örgüt dışındakilerle olan iletişimde belirleyicidir. Bu bağlamda, örgütler, kültürel yapıları itibariyle birbirinden farklılık göstermektedir.

Örgüt kültürünün kurumların rekabet avantajı kazanmasında önemli bir kaynak olduğu (Barney, 1991) ve kurumların performansı ve uzun vadeli etkinliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğu (Denison, 1990; Deal and Kennedy, 1982; Peters and Waterman, 1982) ortaya konmuştur. Dolayısıyla, örgütün nasıl işletileceğini ve nasıl geliştirileceğini belirleyebilmek için mevcut kültürü anlamak önemlidir.

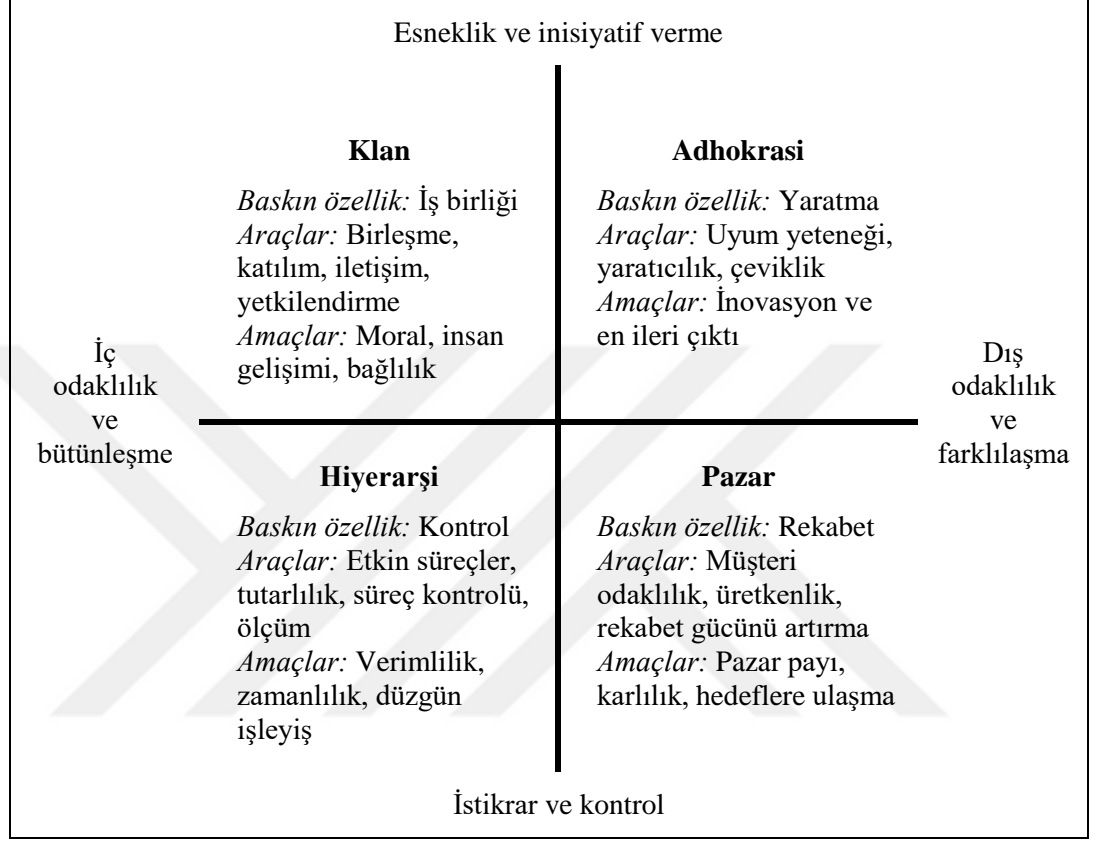
Örgüt kültürünün, birçok farklı etkeni barındıran geniş kapsamlı bir kavram olması nedeniyle; literatürde örgüt kültürünün değerlendirilebilmesi için, farklı özelliklerine odaklanılarak oluşturulan birçok model önerisi bulunmaktadır. Örneğin Hofstede (1980), örgüt kültürünün analizi için güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm, erillik-dişillik ve uzun dönem-kısa dönem yönelimi boyutlarını tanımlamıştır. Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünün oluşumunda dış çevrenin etkisine odaklanarak, (1) faaliyetlere ilişkin risk derecesi, (2) kararların veya stratejilerin başarılı olup olmadığına dair geri bildirim alma hızı olmak üzere iki özellik üzerinden dört kültür tipi (maço, iddialı, çok çalış/sert oyna, süreç) belirlemiştir. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünün ölçümü için (1) çevresel/dış koşullara uyum sağlama ve (2) bu doğrultuda örgüt içi değişimi sağlama kapasitesi olmak üzere iki ana boyut belirlemiş ve bu iki boyutun birleşiminden dışa uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık olmak üzere dört kavram tanımlamıştır. Literatürde, bahsedilen modellerin dışında da örgüt kültürünü, farklı açılardan yaklaşılarak değerlendirmeye çalışan başka birçok model bulunmaktadır (Miles et al., 1978; Ouchi, 1979; Kets De Vries and Miler, 1986; Schwartz, 1994; Schein, 2004).

Bu çalışmada kurumlardaki kültürel yapıyı açıklayabilmek için Cameron ve Quinn (1999) tarafından ortaya konan Rekabetçi Değerler Modeli (*Competing Values Framework*), bilimsel araştırmalarda sıkça başvurulması ve geniş çapta kabul görmesi nedeniyle tercih edilmiştir.

Rekabetçi Değerler Modeli, altı örgütsel kültür boyutuna (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel birlik, stratejik vurgu ve başarı kriteri) dayanmaktadır. Model, iki ana boyuttan oluşur. Birinci boyutta “esneklik, inisiyatif verme ve dinamizmin” karşısında “istikrar, kontrol ve düzen” yer alır. İkinci

boyutta ise “iç odaklılık, bütünleşme ve birlik” karşısında “dış odaklılık, farklılaşma ve rekabet” yer alır. Bu iki boyut bir arada dört farklı kültür tipini (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) oluşturur (bkz. Şekil 2.4).

Şekil 2.4: Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Cameron ve arkadaşları (2006)

Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde tanımlanan, dört örgüt kültürüne ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır (ayrıca bkz. Tablo 2.7).

Klan Kültürü: Klan kültürü iş birliğine dayanır. Örgütsel etkinliğin takım çalışması ve çalışanların katılımı ile sağlanacağı varsayılır. Bu amaçla, çalışanları yetkilendirmek; çalışanların katılımını, bağlılığını ve sadakatini sağlamak esastır. Çalışma ortamı arkadaş canlısıdır ve çalışanlar büyük bir ailenin parçası olduğunu hisseder. Liderler akıl hocası olarak görülür. Sadakat ve gelenekler birleştiricidir. Uzun vadede insan kaynakları gelişimine önem verilir. Başarı, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama ve insanları önemseme çerçevesinde tanımlanır. Takım çalışması, katılım ve fikir birliği teşvik edilir.

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi kültürü, girişimcilik ve yenilikçilik ile ilişkilidir. Yeni fırsatlar üretmek ve sorunlara yaratıcı çözümler bulmak önemlidir. Liderler, diğerlerine ilham verebilecek şekilde yenilikçi ve vizyonerdir. İnsanlar elini taşın altına koyar ve risk alırlar. Uzun vadede, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etmek esastır. Başarı, benzersiz ürünler ve hizmetler üretme temelinde tanımlanır.

Hiyerarşi Kültürü: İş ortamı resmi ve hiyerarşik yapıdadır. Çalışanlar prosedürlere göre hareket ederler. Öngörülebilirlik, işlerin zamanında tamamlanması ve verimlilik vurgulanır. Etkinlik, fazlalığı ve israfı ortadan kaldırmak için kontrol yoluyla sağlanır. Dolayısıyla, liderler sürecin izlenip izlenmediğini ve kuralların ihlal edilip edilmediğini izleyen iyi düzenleyiciler ve koordinatörlerdir. Örgütün sorunsuz bir şekilde işlenmesini sağlamak önemlidir.

Pazar Kültürü: Pazar kültürü, hedeflere ulaşmaya, rekabette kazanmaya ve pazar payı veya yatırım getirisi gibi ölçülebilir sonuçları arttırmaya odaklanır. İş ortamında son teslim tarihlerine ve işlerin tamamlanmasına önem verilir. Liderler rekabetçi ve sonuç odaklıdır. Yüksek beklentilerle sert olabilirler. Örgütü birleştiren unsur kazanma duygusudur. Rekabetçi fiyatlar ve pazar liderliği önemlidir.

Tablo 2.7: Rekabetçi Değerler Modelinde Yer Alan Dört Örgüt Kültürü Tipi

| Kültür Tipi | Varsayımlar | İnançlar | Değerler | Eserler (davranışlar) | Etkinlik kriteri |
|-------------|----------------|---|--|---|--|
| Klan | İnsan ilişkisi | İnsanlar, örgütün üyesi olduklarını hissettiklerinde ve örgüte güven ve bağlılık duyduklarında uygun şekilde davranırlar. | Bağlılık, mensubiyet, iş birliği, güven ve destek | Takım çalışması, katılım, çalışanların katılımı ve açık iletişim | Çalışan memnuniyeti ve bağlılık |
| Adhokrasi | Değişim | İnsanlar, görevin önemini ve etkisini anladıklarında uygun şekilde davranırlar. | Büyüme, teşvik, çeşitlilik, özerklik ve detaylara dikkat | Risk alma, yaratıcılık, adaptasyon | İnovasyon |
| Pazar | Başarı | İnsanlar, net hedefleri olduğunda ve başarılarına göre ödüllendirildiklerinde uygun şekilde davranırlar. | İletişim, rekabet, yetkinlik ve başarı | Müşteri ve rakip bilgilerinin toplanması, hedef belirleme, planlama, göreve odaklanma, rekabetçilik ve saldırganlık | Artan pazar payı, kar, ürün kalitesi ve üretkenlik |
| Hiyerarşi | İstikrar | İnsanlar, rolleri açıkça belirlenmiş olduğunda ve prosedürler, kural ve yönetmeliklerle resmi olarak tanımlandığında uygun şekilde davranırlar. | İletişim, rutinleşme, resmileştirme ve tutarlılık | Uyum ve öngörülebilirlik | Verimlilik, zamanlılık, sorunsuz işleyiş |

Kaynak: Hartnell ve arkadaşları (2011)

2.6.2. Rekabet Stratejileri

Firmalar, faaliyet gösterdikleri sektörlerde benzer ürün veya hizmetler sunan diğer firmalar ile rekabet ederler. Porter (1985) sektördeki rekabeti şekillendiren beş kuvveti, “(1) pazara girebilecek yeni firmalar, (2) tedarikçilerin pazarlık gücü, (3) müşterilerin pazarlık gücü, (4) ikame tehdidi ve (5) rakipler arasındaki rekabetin şiddeti” olarak tanımlamıştır. Firmaların, sektördeki rekabeti oluşturan bu kuvvetleri anlayarak kendisine rekabet avantajı sağlayabilecek stratejiyi geliştirmesi gerekir. Bu noktada Porter (1985) firmaların rekabet avantajı elde edebilmesinde üç temel stratejinin izlenebileceğini belirtmiştir: (1) Maliyet liderliği stratejisi, (2) Farklılaştırma stratejisi, (3) Odaklanmış Stratejiler (*Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi / Odaklanmış farklılaştırma stratejisi*). Firmalar, ana rekabet stratejileri (*maliyet liderliği, farklılaştırma*) ya da odaklanmış stratejilerden birini tercih edebilir ya da birkaçını aynı anda ya da yakın aralıklarla (*birleşik rekabet stratejileri*) uygulayabilirler (Ülgen ve Mirze, 2013).

Rekabet stratejilerine ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (ayrıca bkz. Tablo 2.8).

Tablo 2.8: Rekabet Stratejileri

| Stratejik Kapsam | Rekabet Avantajı | |
|------------------|---|--------------------------------------|
| | <i>Düşük Maliyet</i> | <i>Farklılaştırma</i> |
| Geniş Hedef | Maliyet Liderliği Stratejisi | Farklılaştırma Stratejisi |
| Dar Hedef | Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi | Odaklanmış farklılaştırma stratejisi |

Maliyet Liderliği Stratejisi: Maliyet liderliği stratejisi genel olarak operasyonel verimliliğe ulaşma temeline dayanır (Green et al., 1993; Banker et al., 2014). Maliyetlerin düşürülmesi esas alınır. Bunu sağlamak için firmaların izleyeceği iki yol bulunmaktadır. Kaliteden ödün vermeden, (1) tüm faaliyetlerini gözden geçirerek değer yaratmayan maliyet unsurlarını ortadan kaldırmak ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması ve (2) değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmalarısıyla maliyetlerin düşürülmesidir. Böylece, pazarda oluşan fiyatla maliyet

arasındaki fark açılacak ve bu yolla sağlanan getiri artışıyla firma rakiplerine üstünlük sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu stratejinin başarılı olabilmesi için firmaların rakiplerinden daha hızlı bir biçimde operasyonel verimliliği sürekli iyileştirmesi ve kaliteden ödün vermeden maliyet optimizasyonunu sağlaması gerekir. Ayrıca rakiplerin yönetim tekniklerini ve uygulamaları hızla taklit edebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Banker et al., 2014). Dolayısıyla maliyet liderliği stratejisi, durağan sektörlerde, standart mal veya hizmet üreten firmalar tarafından tercih edilmektedir (Baack and Boggs, 2008; Ülgen ve Mirze, 2013). Değişken çevre ve sektör koşullarında, farklı istek ve beklentileri olan müşterilere yönelik ürün veya hizmet sunan firmalar için bu stratejiyi uygulamak kolay değildir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Farklılaştırma Stratejisi: Farklılaştırma stratejisi, değişken çevre ve sektör koşullarında faaliyet gösteren, standart ürün veya hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılamadığı ortamlardaki firmalar tarafından tercih edilmektedir (Miller, 1988; Baack and Boggs, 2008; Ülgen ve Mirze, 2013). Farklılaştırma stratejisinde, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine odaklanılır. Sunulan mal veya hizmette farklılaştırmanın çok daha ötesinde, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetleri üzerinde farklılaştırma yapılması esas alınır (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu farklılaştırmalar, yenilikçi özellikler sunma, etkili promosyon politikaları oluşturma, üstün hizmet sunma, güçlü bir marka geliştirme gibi çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir (Li and Zhou, 2010). Gerçekleştirilen farklılaştırmalar sonucunda müşteriler, beklentilerinin karşılanması ölçüsünde ortalamadan daha yüksek bir fiyatı ödemeyi kabul ederler. Böylece firmalar ortalama üzerinde bir getiri elde ederek rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2013). Farklılaştırma stratejisi yoluyla elde edilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olma olasılığının, maliyet liderliği stratejisine göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Banker et al., 2014). Bunun nedeni, müşterilerin değer verdiği benzersiz mal veya hizmetlerin rakipler tarafından kolayca taklit edilememesidir. Dolayısıyla bu stratejiyi izleyen firmalar, firmaya ve/veya ürüne özgü, hızlı bir şekilde taklit edilmesi kolay olmayacak yenilikler yapmaya odaklanırlar (Banker et al., 2014). Bununla birlikte farklılaştırma stratejisini benimseyen firmaların, “farklılığın müşteri tarafından algılanabilir olmasına ve buna karşılık müşterinin kabul edeceği bedelin uygun olmasına, müşteri nezdinde farklılığın zaman içinde öneminin azalacağına ve farklılaştırma nedeniyle

oluşan maliyet artışının değer artışı ile karşılaştırılmasına dikkat etmesi gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Odaklanmış Stratejiler: Odaklanmış stratejiler, ana rekabet stratejilerinin (*maliyet liderliği ve farklılaştırma*) belirli bir gruba yönelik olarak uygulanmasını ifade eder. Odaklanmış strateji, çeşitli biçimlerde olabilir. Firmalar, coğrafi bölgeye, pazar segmentine veya ürün segmentine odaklanabilirler (Green et al., 1993). Aynı zamanda farklı mal veya hizmet sunumu vasıtasıyla yeni bir pazar da oluşturulabilir (Ülgen ve Mirze, 2013). Rekabetin yüksek olduğu ve çok sayıda rakibin olduğu pazarlarda küçük işletmeler, büyüyecekleri ve aynı zamanda rakipler tarafından kısıtlanmayacaklarını düşündükleri bir gruba odaklanırlar ve iki ana rekabet stratejisinden (maliyet liderliği stratejisini ya da farklılaştırma stratejisi) birini izlerler. Odaklanmış stratejinin, ana rekabet stratejilerinden farkı, sadece odaklanılan gruba yönelik olarak yürütülüyor olmasıdır.

3. TEORİK ÇEREVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Teorik Çerçeve

Bu araştırmanın modeli, durumsallık teorisi (*contingency theory*) (Burns and Stalker, 1961; Thompson, 1967; Lawrence and Lorsch, 1967; Perrow, 1970; Galbraith, 1973; Waterhouse and Tiessen, 1978; Tiessen and Waterhouse, 1983) ve kaynak tabanlı yaklaşıma (*resource-based view*) (Penrose, 1959; Barney, 1991) dayanılarak oluşturulmuştur.

3.1.1. Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorisinin temeli, Burns ve Stalker (1961), Thompson (1967), Lawrence ve Lorsch (1967), Perrow (1970), Galbraith (1973), Waterhouse ve Tiessen (1978) ve Tiessen ve Waterhouse (1983) gibi araştırmacıların çalışmalarına dayanmaktadır. Durumsallık teorisinde organizasyonel etkinliğin, organizasyonun karakteristiklerinin organizasyonun bağlamı ile olan uyumu doğrultusunda gerçekleşeceği öngörülmektedir (Donaldson, 2006). Diğer bir ifadeyle, etkin organizasyon yapılarının çevre ve teknoloji gibi organizasyonel bağlamsal faktörlere göre değiştiği ve belirli yönetim tekniklerinin etkinliğinin organizasyonun bağlamına ve yapısına bağlı olduğu öne sürülmektedir (Ismail et al., 2010).

Örgüt teorisi literatüründe 1960'ların başından itibaren gelişen bu teori, muhasebe araştırmalarında 1970'lerin ortasından itibaren önem kazanmıştır (Otley, 1980). O zamandan beri, yönetim muhasebesi ve kontrol alanındaki araştırmalarda durumsallık teorisi yaygın olarak kullanılmıştır. Yönetim muhasebesi bağlamında durumsallık teorisi, "her koşulda tüm kuruluşlara aynı şekilde uygulanan tek bir uygun muhasebe sisteminin olamayacağı önermesine" dayanmaktadır (Otley, 1980). Dolayısıyla, muhasebe sistemlerinin bir organizasyondan diğerine neden farklılık gösterdiğini açıklayabilecek bağlamsal faktörler (*dış çevre, teknoloji, yapı, kültür, strateji vd.*) araştırılmıştır.

Otley (1980) yönetim muhasebesi alanında durumsallık teorisine ilişkin ilk değerlendirmesinde "*Durumsallık yaklaşımı, her koşulda tüm kuruluşlara aynı şekilde uygulanacak evrensel bir muhasebe sistemi olmadığı varsayımına dayanır.*"

Bunun yerine, uygun muhasebe sisteminin belirli özelliklerinin, kuruluşun kendisine özgü belirli koşullara bağlı olacağı önerilir. Bu nedenle, durumsallık teorisinin, bir muhasebe sisteminin belirli **tanımlanmış koşullarla** (defined circumstances) ilişkili **belirli yönlerini** (specific aspects) tanımlaması ve **uygun bir eşleşme** (appropriate matching) sergilemesi gerektiğini" ifade etmiştir.

Otley (2016) yönetim muhasebesi ve kontrol alanında durumsallık teorisine ilişkin ikinci değerlendirmesinde, önceki ifadesinde (Otley, 1980) yer alan üç noktaya dikkat çekmiştir. Birincisi, yönetim muhasebesinin **belirli yönleri** ifadesi ile ilgili olarak "organizasyonda sadece belirli tekniklerin varlığıyla mı yoksa bunların kullanım kapsamı ve tarzıyla mı ilgileniyoruz?" sorusunu yöneltmiş ve çalışmalarda odaklanılan tekniklerin seçiminin keyfi olduğu ve muhasebe kontrol sistemiyle bağlantılı değişkenlerin hem seçiminde hem de ölçümünde çalışmalar arasında tutarlılığın düşük olduğunu belirtmiştir.

İkincisi, **tanımlanmış koşulların** seçimi konusunda, araştırmacılar tarafından kullanılan koşullu değişkenler kapsamlı bir şekilde kullanılmış olsa da çalışmalarda yalnızca bir kısmının kullanıldığını ve bu durumun karşılaştırılabilirliği zorlaştırdığını belirtmiştir.

Üçüncüsü, **uygun bir eşleşmeyi** neyin oluşturduğunun tanımının önemli zorluklara neden olduğunu; en basit şekliyle, var olmanın (existence) eşleşmenin en temel göstergesi olarak kullanıldığını, ancak bunun, uzun vadeli bir dengeye ulaşıldığını varsaydığını belirtmiştir. Ayrıca daha gelişmiş araştırmalarda, yönetim kontrol sistemlerinin performans üzerinde yalnızca küçük bir etkiye sahip olma olasılığına rağmen, uygun bir eşleşmenin bulunup bulunmadığını tespit etmek için firma performansının bazı değişkenlerinin kullanıldığını, ancak performansın, - organizasyondaki muhasebe sistemine ne ölçüde güvenildiğini açıklayabileceği düşünülen bağımsız bir değişken olabileceğinden ötürü- kullanımının sorunlu olduğunu belirtmiştir. Bu değerlendirmelerle birlikte, yine de bu yaklaşımların tamamının durumsallık teorisinin geniş kapsamı içinde olduğunu ve yönetim muhasebesindeki tüm araştırmaların, belirli tekniklerin belirli organizasyonlar için kendi özel koşullarında en uygun olabileceği zamanı araştırmaya çalışması nedeniyle, esasen koşula bağlı olduğunu öne sürmüştür.

Özetle, durumsallık teorisinin yönetim muhasebesi literatüründe geniş ve önemli bir yeri olduğu ve bu teoriye dayanılarak çok sayıda çalışmanın yapıldığı söylenebilir.

Bu çalışmada, yönetim muhasebesi ve kontrol sistemlerinin tasarımının, organizasyonların koşullarından etkileneceği (Chenhall, 2007) görüşünden hareketle, çevresel faktörlerin (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ve örgüte özgü faktörlerin (*örgüt kültürü ve rekabet stratejisi*) firmaların yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Böylece, dış çevre ve örgüt içi özellikler ile firmalardaki yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi uygulaması arasındaki ilişkilere yönelik literatüre ve sektöre yönelik katkı sağlamak amaçlanmıştır.

3.1.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Kaynak tabanlı yaklaşımın temeli, *firma büyüme teorisine* (Penrose, 1959) dayanmaktadır. Penrose (1959) firmanın büyümesinde firma kaynaklarının önemini ve kaynakların iyi kullanımının rekabet üstünlüğü sağlayacağını vurgulamıştır. Barney (1991) "*Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı*" başlıklı çalışmasıyla kaynak tabanlı yaklaşımın oluşumuna önemli bir katkı sağlamıştır. Penrose'nin (1959) "firma kaynaklarının etkin yönetimi ile büyümenin sağlanacağı" görüşüne karşın; Barney (1991) kaynakların rekabet avantajı sağlayabilmesi için taşınması gereken özellikler olduğunu öne sürmüştür. Kaynaklar ancak **değerli** (*firmaya stratejik değer sağlaması*), **nadir** (*benzersiz olması*), **taklit edilemez** (*diğer firmalar elde edemez ya da kopyalayamaz*) ve **ikame edilemez** (*alternatif kaynaklarla ikame edilemez*) olduğunda rekabet avantajı sağlayabilecektir (Barney, 1991).

Firmalardaki yönetim muhasebesi sistemleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları, firmaların özelliklerine, kapasitelerine ve ihtiyaçlarına göre oluşturulan firmaya özgü yapılardır. Dolayısıyla, benzersizdirler. Öte yandan her firmanın ihtiyaç ve koşulları farklı olacağından oluşturulan yapılar aynı zamanda taklit edilemez niteliktedirler. Firmaların stratejilerini uygulamada ve hedeflerine ulaşmada bu uygulamaların sağladıkları/kendilerinden beklenen faydalar göz önünde bulundurulduğunda ise değerli ve başka bir araçla ikame edilemez olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sistemleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabileceği stratejik kaynaklar olarak değerlendirilebilir.

Sistem tasarımıda örgüt koşullarının etkisine odaklanan durumsallık teorisinden farklı olarak; kaynak tabanlı yaklaşım, performansı artırmak için rekabet avantajı sağlayabilecek firma içi kaynakların taşınması gereken özelliklere vurgu yapar.

Bu bağlamda, stratejik kaynaklar olarak değerlendirilebilecek yönetim muhasebesi sistemleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının firmalara rekabet avantajı sağlayarak firma performansının gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla, bu çalışmada, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisi ve literatürün incelemesi sonucunda bu ilişkide aracı rolü olduğu düşünülen stratejik planlamanın (*yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi ile benzer şekilde belirtilen özellikleri taşınması bakımından stratejik bir kaynak olarak değerlendirilebilir*) etkisi incelenmektedir. Böylece, yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama ile firma performansı arasındaki ilişkilere yönelik literatüre ve sektöre yönelik katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Özetle, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi uygulamasını etkileyen bağlamsal faktörlerin ve bu uygulamaların firma performansına etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın teorik altyapısı *durumsallık teorisine ve kaynak tabanlı yaklaşıma* dayanmaktadır.

3.2. Çevresel Faktörlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi ile İlişkisi

3.2.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Arasındaki İlişki

Algılanan çevresel belirsizlik, yöneticilerin, ekonomik, teknolojik, sektörel, müşteri tercihleri ve diğer açılardan dış çevreyi nasıl algıladıklarını ifade etmektedir (Gul, 1991). Yöneticilerin çevresel belirsizliğe ilişkin algıları, planlama, kontrol ve karar alma faaliyetlerini etkilemektedir (Chenhall and Morris, 1986). Yöneticiler algıladıkları çevresel belirsizliği yönetmede kurumun bilgi sistemlerinden sağlanan bilgileri kullanırlar (Lal and Hassel, 1998). Bu bağlamda yöneticiler, yönetim

muhasebesi sistemi tarafından sağlanan bilgilerden faydalanabilirler. Geniş kapsamlı bir yönetim muhasebesi sistemi, dış çevre ile ilgili pazar payı gibi finansal ya da demografik faktörler gibi finansal olmayan bilgilerin yanı sıra gelecekteki olası olaylara ilişkin bilgiler de sağlar (Ismail et al., 2010). Departmanlar arası verilerin ya da finansal ve finansal olmayan verilerin birleştirilerek sunumu, yöneticinin seçenekleri değerlendirmesine ve en uygun çözümü belirlemesine yardımcı olur (Chiou, 2011). Belirsiz ortamlardaki yöneticilerin, öngörülemez durumlara hızlı yanıt vermesi gerekir. Bu nedenle, bilginin zamanında sağlanması oldukça önemlidir (Ismail et al., 2010). Dolayısıyla çevresel belirsizlik arttıkça yönetim muhasebesi sisteminden sağlanan bilgilerin de daha kapsamlı, bütünlük ve zamanında sağlanması önem arz etmektedir.

Gordon ve Narayanan (1984) örgütün çevresi, yapısı ve yönetim muhasebesi sisteminin tasarımı ve algılanan faydası üzerine yürüttüğü çalışmada, karar alıcılar tarafından algılanan çevresel belirsizlik arttığında, dışsal, finansal ve gelecekle ilgili bilginin algılanan öneminin de arttığını bildirmiştir. Benzer biçimde, Chenhall ve Morris (1986) algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi (YMS) bilgisi özellikleri üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, algılanan çevresel belirsizliğin, bilginin kapsamı ve zamanlılığı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim muhasebesi sistemini sadece sağlanan bilginin kapsamı açısından değerlendiren bir grup çalışmada, algılanan çevresel belirsizlik arttıkça yöneticilerin YMS bilgisini daha faydalı bulduğu veya kullanımını arttırdığı ortaya konmuştur (Mia, 1993; Chong and Chong, 1997; Agbejule and Burrowes, 2007). Buna karşın Harrison (2009), algılanan çevresel belirsizliğin YMS bilgisinin kapsamı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Muslichah (2004) ve Atmoko ve Hapsoro (2017) çalışmalarında, algılanan çevresel belirsizliğin YMS bilgisinin tüm özellikleri üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Chiou (2005) algılanan çevresel belirsizliğin YMS bilgisinin kapsamı ve toplanma düzeyi üzerinde etkili olduğunu; Chiou (2011) ise, sadece toplanma düzeyi üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ve kullanıcı katılımı aracılığıyla kapsam, zamanlılık ve toplanma düzeyi üzerinde dolaylı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ghorbel (2019) algılanan çevresel belirsizliğin YMS bilgisinin kapsamı ve zamanlılığı üzerinde etkili olduğunu ancak toplanma düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını tespit etmiştir. Hammad ve arkadaşları (2013) ise algılanan çevresel belirsizliğin, kapsam, zamanlılık, toplanma düzeyi üzerinde beklenenin

aksine negatif yönlü bir etkisi olduğunu, bütünleşik olma özelliği üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını bildirmiştir.

Literatürde farklı bulgular yer almakla birlikte çoğu çalışmada algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.2.2. Rekabet Yoğunluğu ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Arasındaki İlişki

Rekabet ortamı, kurumların faaliyetleri, süreçleri, ürünleri, hizmetleri ve müşterileri hakkında çok daha doğru maliyet ve performans bilgisine sahip olmasını gerektirmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, yöneticilerin süreçleri daha verimli ve daha müşteri odaklı hale getirmeye yardımcı olacak, zamanında ve doğru bilgilere sahip olmaları gerekir (Kaplan, 1995). Bu bağlamda yönetim muhasebesi sisteminin gelişmişliği, dolayısıyla sistemden sağlanan bilginin kalitesi önemlidir. Yönetim muhasebesi sisteminin, yöneticilerin rekabet ortamındaki tehdit ve fırsatlara uygun stratejiler geliştirmesine ve uygulamasına destek olacak şekilde, tasarlanması gerekir.

Literatürdeki çalışmaların çoğu, rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sisteminin (YMS) tasarımında önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Ghasemi ve arkadaşları (2015) rekabet yoğunluğu arttıkça kapsamlı YMS bilgisi kullanımının arttığını tespit etmiştir. Ern ve arkadaşları (2016), Ghasemi ve arkadaşları (2016) ve Ngo (2020), rekabet yoğunluğunun, YMS bilgisinin tüm özellikleri üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan, rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı bulunmadığı, ancak dolaylı bir etkinin olduğunu tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır. Ismail ve arkadaşları (2018a) rekabet yoğunluğunun, yalın üretimin benimsenmesi aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemini pozitif yönde etkilediğini; Pedroso ve arkadaşları (2020) ise rekabet yoğunluğunun, ademi

merkeziyetçilik aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Literatürdeki bulgular, rekabet yoğunluğu arttıkça yöneticilerin faaliyetlerini yürütürken zamanında sağlanan, kapsamlı, detaylı ve bütünleşik bilgiye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu değerlendirmeler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.3. Örgüte Özgü Faktörlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi ile İlişkisi

3.3.1. Örgüt Kültürü ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Arasındaki İlişki

Yönetim muhasebesi alanındaki durumsallık temelli çalışmalarda incelenen diğer faktörler ile karşılaştırıldığında, kültürün etkisine yönelik yapılan çalışmaların daha az sayıda olduğu görülmektedir. İlk çalışmalarda kültür, yönetim kontrol sistemleri tasarımında ulusal kültürün etkisi bağlamında incelenmiştir. Firmaların uluslararasılaşması sonucunda, sistemlerinin diğer ülkelerdeki birimlerinde de uygulanması ya da yerel kültüre uyumlu olacak şekilde yeniden tasarlanması konusu gündeme gelmiştir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar sonucunda, ulusal kültürün sistem tasarımında önemli bir faktör olduğu görülmüştür (Chenhall, 2007). Brewer (1997) Hofstede'nin ulusal kültürel özelliklerinin yönetim muhasebesi uygulamaları ile ilişkisini araştırmış ve ulusal kültürün yönetim muhasebesi uygulamalarının seçiminde önemli bir belirteç olduğunu vurgulamıştır. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerdeki çalışanların güçlendirilmiş karar vermede rahat olamayabileceğini, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde biçimsel yönetim politika ve prosedürlerine isteksiz olunacağını, takım tabanlı çalışma biçimlerinin kolektivist kültürlerde daha kolay benimseneceğini örneklendirmiştir. Dolayısıyla tek bir doğru tarz olmadığını, kültürel özelliklerin dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür. Tsui (2001) yönetim muhasebesi sistemi (YMS), bütçe katılımı ve yönetsel performans

etkileşimlerinin, yöneticilerin kültürel geçmişine bağlı olarak farklı olduğunu ortaya koymuştur. YMS bilgisi ile Çinli yöneticilerin yönetsel performansı arasındaki ilişkinin, yüksek katılım düzeyleri için negatif, ancak Kafkasyalı yöneticiler için pozitif olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, etkili kontrol sistemlerinin tasarımı için farklı etkilerin dikkate alınması gerektiğini ve genellemelerin doğru olmayabileceğini göstermektedir. Etemadi ve arkadaşları (2009) İran'da kültür, bütçe katılımı ve yönetim muhasebesi sistemlerinin yönetsel performans üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, Hofstede'nin dört kültürel boyutunu ele almıştır. Çalışma sonucunda, Batı ülkelerinde etkin yönetim performansı için geliştirilen yönetim araç ve tekniklerinin, İran bağlamında bu derece kullanışlı olmadığı ortaya konmuştur.

Kültür çalışmalarındaki diğer önemli bir değişken, örgüt kültürüdür. Chenhall (2007), iş ortamında güçlü bir örgüt kültürünün ulusal kültürü domine edebileceğini ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürü alanındaki araştırmacılar, örgüt kültürü ve performans ilişkisine önem vermişlerdir. Etkili değerler, inançlar ve davranışlardan oluşan güçlü bir kültüre sahip kurumların, iyi bir performans sergileyeceğini savunmuşlardır. Ayrıca, kültür ve performans arasındaki ilişkinin, kurumların bilgi (örneğin YMS bilgisi) arama ve kullanma biçiminden etkilendiği öne sürülmüştür (Lim, 1995; Ogbonna and Harris, 2000; Sorensen, 2002; Stoica et al., 2004; Agbejule, 2011). Bu bağlamda literatürde, örgüt kültürü ve yönetim muhasebesi sistemi ilişkisine ve bunların performansı nasıl etkilediğine yönelik olarak sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Agbejule (2011) örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkide yönetim muhasebesi sisteminin önemine dair bulgular sunmuştur. Çalışmada, kontrole değer veren firmalar için hem belirleyici (*diagnostic*) hem de etkileşimli (*interactive*) yönetim muhasebesi sistemini (YMS) yüksek oranda kullandıklarında, esnekliğe değer veren firmalar için ise etkileşimli YMS'yi yüksek oranda ve belirleyici YMS'yi düşük oranda kullandıklarında, performansın daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada, Heryanto ve Augustine (2017) örgüt kültürünün yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu ve yönetim muhasebesi sisteminin örgüt kültürü ve firma performansı arasındaki ilişkide tam aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Örgüt kültürünün, yönetim muhasebesi üzerindeki doğrudan etkisine odaklanan çalışmalarda da kültürün önemli bir belirleyici olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, Erserim (2012) örgüt kültürünün, yönetim muhasebesi uygulamaları üzerindeki

etkisini incelediği çalışma sonucunda; destekleyici, kuralcı ve amaç odaklı örgüt kültürünün, yönetim muhasebesi uygulamalarını arttırdığı; ancak yenilikçi örgüt kültürünün yönetim muhasebesi uygulamaları üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada, Napitulupu (2018) örgüt kültürünün, yönetim muhasebesi bilgi sisteminin kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Bu değerlendirmeler ışığında, örgüt kültürünün yönetim muhasebesi sistemi üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: *Örgüt kültürünün yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

3.3.2. Rekabet Stratejisi ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Arasındaki İlişki

Strateji, diğer durumsal değişkenlerden farklı olarak, bağlamın bir unsuru olmayıp; daha çok yöneticilerin dış çevreyi, organizasyonun teknolojilerini, yapısal düzenlemelerini ve kontrol sistemlerini etkileyebilecekleri bir araçtır (Chenhall, 2007). Dolayısıyla farklı stratejik önceliklerin, farklı yapı ve bilgi sistemi tasarımları gerektireceği, belirli stratejilerin belirli yapı ve yönetim muhasebesi uygulamalarıyla daha uyumlu olacağı ve bu uyumun da performansı geliştireceği düşünülmektedir (Otley, 2016). Bu noktadan hareketle, stratejinin yönetim muhasebesi sisteminin tasarımı ve gelişimi üzerindeki etkisini incelemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda, stratejinin belirlenmesi amacıyla farklı strateji sınıflandırmalarına (Miles and Snow, 1978; Miller and Friesen, 1982; Gupta and Govindarayan, 1984; Porter, 1985) başvurulmuştur. Miles ve Snow (1978) strateji tiplerini *savunmacılar*, *atılğanlar*, *analizciler* ve *tepkiciler* olmak üzere dört grupta sınıflandırmıştır. Savunmacılar (*defenders*), dar bir alanda faaliyet gösterip, bu alanda verimliliğe öncelik verirler. Atılğanlar (*prospectors*) ise sürekli yeni pazar fırsatları ve yeni ürün arayışındadırlar. Analizciler (*analyzers*), iki ayrı uçta bulunan savunmacı ve atılğanların güçlü yönlerini barındırırlar. Tepkiciler (*reactors*) ise en başarısız tip olarak tanımlanır (Otley, 2016). Miller ve Friesen (1982), ürün yeniliğine dayanarak firmaları girişimci (*entrepreneurial*) ve muhafazakar (*conservative*) olarak

sınıflandırmıştır. Muhafazakar firmalar yeniliğe isteksiz olup, mecbur kaldıklarında başvurmakta iken, girişimciler sürekli yenilik peşindedirler (Langfield-Smith, 2007). Gupta ve Govindarayan (1984) stratejiyi, stratejik misyona (*strategic mission*) dayanarak, oluşturma (*build*), bekletme (*hold*), hasat etme (*harvest*) ve elden çıkarma (*divest*) olarak dört bölümde sınıflandırmıştır (Langfield-Smith, 2007). Porter (1985) rekabet üstünlüğü sağlamak için üç ana strateji tanımlamıştır. Bunlar, kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürmeyi temel alan *maliyet liderliği stratejisi*, müşteri için değer yaratan farklılık sağlayan *farklılaştırma stratejisi* ve bu iki temel stratejinin daraltılmış bir alanda uygulandığı *odaklanmış strateji*dir. Literatürde stratejinin etkisine yönelik yürütülen çalışmalarda, farklı tipolojilere başvurulmakla birlikte genel değerlendirme, *muhafazakar*, *savunmacı* ve *maliyet liderliği stratejisini* benimseyen kurumların, *girişimci*, *oluşturma* ve *ürün farklılaştırma stratejilerini* benimseyen kurumlara göre; maliyet kontrolü, belirli işletme hedefleri, bütçeler ve bütçe kontrolü üzerinde daha fazla durduğu, buna karşın *ürün farklılaştırma stratejisini* benimseyenlerin ise planlamaya yönelik geniş kapsamlı sistemlere daha fazla önem verdiği yönündedir (Chenhall, 2007).

Yönetim muhasebesi sistemi literatüründeki çalışmalarda, Miles ve Snow (1978) ve Porter'ın (1985) strateji sınıflandırmalarının öne çıktığı görülmektedir

Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisine dayanan, strateji ve yönetim muhasebesi sistemi çalışmalarında, stratejinin yönetim muhasebesi sistemi (YMS) üzerinde önemli bir etkisi olduğu (Ramli and Iskandar, 2014) ve iş birim stratejisi ile birim performansı arasındaki ilişkide kapsamlı YMS bilgisi kullanımının aracılık etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Chong and Chong, 1997). Benzer biçimde, Liem ve Hien (2020) *atılğan stratejinin* geniş kapsamlı YMS bilgisi kullanımını arttırdığını ve Ngo (2021b) geniş kapsamlı yönetim muhasebesi sisteminin *atılğan strateji* ile küçük işletmelerin performansı arasındaki ilişkide tam aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik önceliğin, yönetim muhasebesi sistemi ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin incelendiği başka bir çalışmada; işletme birimlerinin etkinliğinin, bilgi sisteminin tasarımı ile firmanın stratejik önceliği arasındaki uyuma bağlı olduğu; kapsamlı bilgi sistemlerinin, sürekli ürün/pazar geliştirme ve yenilik stratejisi kullanan firmalarda (*atılğan strateji*), nispeten dar ve istikrarlı bir ürün pazarını koruyan (*savunmacı strateji*) firmalara göre daha etkili olduğu gözlemlenmiştir (Abernethy and Guthrie, 1994).

Porter'in (1985) rekabet stratejilerine dayanan, strateji ve yönetim muhasebesi sistemi çalışmalarında, imalatçı firmalarda *maliyet liderliği stratejisinin* kapsamlı ve bütünleşik yönetim muhasebesi sistemi (YMS) üzerinde etkili olduğu (Kingazi et al., 2020), *farklılaştırma stratejisinin* kapsamlı YMS bilgisi kullanımını artırdığı ortaya konmuştur (Ghasemi et al., 2015). Başka bir çalışmada, Chiou (2005) *farklılaştırma stratejisinin*, YMS bilgisinin *kapsamı* üzerinde doğrudan ve algılanan çevresel belirsizlik ve ademi merkezîyetçilik aracılığıyla dolaylı bir etkisinin olduğunu; *farklılaştırma stratejisinin*, YMS bilgisinin *toplanma düzeyi* üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığını, ancak algılanan çevresel belirsizlik ve ademi merkezîyetçilik aracılığıyla dolaylı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Farklılaştırma stratejisini benimseyen kurumlarda algılanan çevresel belirsizlik daha yüksek olacağından, yöneticilerin belirsizlikle baş edebilmek için YMS bilgisini daha önemli bulacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmada, Porter'in (1985) firmaların rekabet avantajı sağlamak için izledikleri iki ana rekabet stratejisi olan *maliyet liderliği stratejisi* ve *farklılaştırma stratejisinin* yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, yukarıdaki değerlendirmeler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: *Farklılaştırma stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

H5: *Maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

3.4. Çevresel Faktörlerin Kurumsal Risk Yönetimi ile İlişkisi

3.4.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki

Algılanan çevresel belirsizlik, firmanın, dış çevresini ne ölçüde öngörülemez bulduğunu ifade eder. Bu algı, firmanın dış çevresi hakkında sahip olduğu bilgileri değerlendirmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla, geleceğe yönelik değerlendirmede

çevreye ilişkin bilgilerin yetersiz kalması durumunda çevresel belirsizlik algısı daha yüksek olacak ve belirsizliği azaltmaya yönelik bilgi gereksinimi artacaktır. Bu nedenle, firmanın performansını olumsuz yönde etkileyebilecek gelecekte gerçekleşebilecek olası olayları belirlemeyi ve yönetmeyi amaçlayan kurumsal risk yönetiminin benimsenmesinin ve uygulama düzeyinin algılanan çevresel belirsizlikten etkileneceği düşünülmektedir.

Literatürde yönetim kontrol sistemleri tasarımında algılanan çevresel belirsizliğin önemli bir faktör olduğuna ilişkin bulgular ortaya konmuştur (Gordon and Narayanan, 1984; Chenhall and Morris, 1986; Mia, 1993; Chenhall, 2003; Chong and Chong, 1997; Muslichah, 2004; Chiou, 2005; Agbejule and Burrowes, 2007; Chiou, 2011; Atmoko and Hapsoro, 2017). Kurumsal risk yönetiminin de yönetim kontrol sistemlerinin bir parçası olması nedeniyle firmaların çevresel belirsizlik algısına bağlı olarak şekilleneceği beklenmektedir. Bu bağlamda literatürde ulaşılan tek ampirik çalışmada (Gordon et al., 2009) algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetimi uygulaması üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu ve kurumsal risk yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin, firmanın çevresel belirsizlik algısı ile kurumsal risk yönetimi uygulaması arasındaki uygun eşleşmeye bağlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu değerlendirmeler ışığında algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve uygulanma düzeyinde önemli bir belirleyici olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

***H6:** Algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

3.4.2. Rekabet Yoğunluğu ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki

Rekabet yoğunluğu, pazardaki firmaların pazardan pay alabilmek ve karlarını artırmak için birbirleriyle rekabet etme derecesini ifade eder. Pazardaki rekabet yoğunluğu arttıkça firmalar, rekabet üstünlüğü sağlamak için risklerini belirleme ve yönetme konusunda daha büyük bir baskıyla karşı karşıya kalabilirler. Artan rekabet aynı zamanda yatırımcıların ve diğer paydaşların firmaları daha fazla incelemesine ve firmaları, risk yönetimi yaklaşımlarına göre değerlendirmelerine yol açabilir.

Kurumsal risk yönetimi, firmanın maruz kaldığı tüm risklerin bütüncül bir çerçevede yönetimini önererek, firmanın olası risklerinin ve bunların firma üzerindeki potansiyel etkilerinin farkındalığını artırabilir. Böylece, rekabetçi bir pazarda risklerin etkin bir biçimde yönetimi, firmalara rekabet avantajı sağlayacaktır. Dolayısıyla firmaların, rekabetin yarattığı baskı, zorluk ve risklerle başa çıkabilmek için kurumsal risk yönetimi uygulamasından faydalanacağı düşünülmektedir.

Literatürdeki birçok çalışma, rekabet yoğunluğunun yönetim kontrol sistemleri tasarımında önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Ghasemi et al., 2015; Ern et al., 2016; Ghasemi et al., 2016; Ngo, 2020). Yönetim kontrol sistemleri içinde yer alan kurumsal risk yönetimi uygulamasının benimsenmesi ve uygulama düzeyinde pazardaki rekabet yoğunluğunun etkili olacağı beklenmektedir. Bu doğrultuda, ulaşılan tek ampirik çalışmada Gordon ve arkadaşları (2009) rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi uygulaması üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu ve kurumsal risk yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin, pazardaki rekabet yoğunluğu ile kurumsal risk yönetimi uygulaması arasındaki uygun eşleşmeye bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu değerlendirmeler ışığında rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve uygulanma düzeyinde önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H7: Rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.5. Örgüte Özgü Faktörlerin Kurumsal Risk Yönetimi ile İlişkisi

3.5.1. Örgüt Kültürü ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki

Kurumsal risk yönetimi (KRY) alanında kültürün önemi, hem akademik alandaki araştırmacılarca (Kleffner et al., 2003; Kimbrough and Componation, 2009) hem de uygulama alanında yayınlanan çerçevelerde (COSO, 2017; ISO, 2018) vurgulanmıştır. Kültürün, KRY'yi uygulama kararı ve bu uygulamanın etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Ancak bu bağlamda, kültürün rolüne

yönelik ampirik çalışmalar sınırlıdır (Viscelli et al., 2016). Kültür ve KRY ilişkisinde öne çıkan ilk çalışmada, Kimbrough ve Compton (2009) örgüt kültürünü, Burns ve Stalker'ın (1961) *organik-mekanik* modeline dayanarak Reigle (2003) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme” (*Organizational Culture Assessment - OCA*) aracı ile değerlendirmiş ve kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, organik kültürlerin KRY uygulamalarında daha fazla ilerleme kaydetme eğiliminde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak bu çalışmada kullanılan modelin, örgüt kültüründen ziyade örgüt yapısını yansıttığı ve örgüt kültürü kavramının geniş kapsamını karşılamadığı (Chen et al., 2019) eleştirisi yöneltilmiştir.

Literatürde kültüre yönelik çalışmalarda “risk kültürü (*risk culture*)” kavramı (Sheedy and Griffin, 2014; Ring et al., 2016) öne çıkmaktadır. Risk kültürü, “*risk yönetimine verilen önceliğe ilişkin çalışanlar arasında paylaşılan algı*” olarak tanımlanmıştır (Sheedy and Griffin, 2014). Levy ve arkadaşları (2010) risk kültürünü, “*örgüt içindeki üyeler ve gruplar için, kolektif yeteneği belirleme ve kurumun mevcut ve gelecekteki risklerini anlama, açıkça tartışma ve bunlara göre hareket etmeye yönelik davranış normları*” olarak ifade etmiştir. Kültür kavramı, COSO (2017) çerçevesinde de ilk bileşen (*Governance and Culture*) olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürün risklerin belirlenmesinde, kabul edilecek risklerin seçiminde ve risklerin yönetiminde etkili olduğu belirtilerek, *risk kültürünün* önemi ve çerçevede tanımlanan, KRY'nin diğer bileşenleri üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Beasley ve arkadaşları (2015), KRY olgunluğunu etkileyen faktörler üzerinde yürüttüğü çalışmada, risk kültürünü, kontrol değişkeni olarak kullanmış ve risk kültürü ve KRY olgunluğu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan, Kanu (2020b) risk kültürünün kurumsal risk yönetimini pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada, Selamat ve Ibrahim (2018) üst yönetimin bağlılığı ve KRY yöneticisi varlığı ile KRY uygulaması arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve risk kültürünün bu ilişkide düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur.

Araştırmacılar, risk kültürünün, çok daha kapsamlı bir kavram olan örgüt kültürünün sadece bir yönünü yansıttığını (Sheedy and Griffin, 2014) ve risk kültürünün, örgütün kültürü tarafından şekilleneceğini vurgulamıştır (Ring et al., 2016). Örgüt kültürünün KRY üzerindeki etkisine yönelik olarak ulaşılan tek çalışmada, Chen ve arkadaşları (2019) örgüt kültürünü, O'Reilly ve arkadaşları

(1991) tarafından ortaya konan Örgüt Kültür Profili (*Organizational Culture Profile*) çerçevesinde ele alarak, örgüt kültürünün üç faktörünün Avustralya’da kar amacı gütmeyen kuruluşlarda KRY olgunluğu üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışma sonucunda, kültür faktörlerinden sonuç odaklılık (*outcome orientation*) ve yenilikçiliğin (*innovation*) kurumların KRY olgunluğu üzerinde etkisi olduğu, ancak detaylara dikkat (*attention to detail*) faktörünün etkisinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Bu çalışmada kurumsal risk yönetimi üzerinde örgüt kültürünün rolünü incelemek amacıyla Cameron ve Quinn (1999) tarafından ortaya konan Rekabetçi Değerler Modeli (*Competing Values Framework*) bilimsel alanda sıkça başvurulması ve geniş çapta kabul görmesi nedeniyle tercih edilmiştir. Rekabetçi Değerler Modeli’nde örgüt kültürünü oluşturan dört kültür tipi (*klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar*) tanımlanmıştır. İşbirliğine dayanan **klan kültüründe** takım çalışması, çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi teşvik edilir. Böyle bir ortamda örgüt üyelerinin risklerin tanımlanması ve yönetimine ilişkin süreçlere katılımının, üyelerin günlük faaliyetlerinde kurum çapında belirlenen risk kültürü çerçevesince hareket etmelerinin kurumsal risk yönetiminin gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Girişimcilik ve yenilikçiliği temsil eden **adhokrasi kültüründe** örgüt üyelerinin yeni sistemleri kabul etmeye ve uygulamaya istekli olma eğiliminin kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve gelişimine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Rekabeti ve hedeflere ulaşmayı temel alan **pazar kültürünün**, bu amaca yönelik olarak hedef ve amaçların önündeki engelleri bilmek ve yönetmek ve aynı zamanda çevreyi izleme faaliyetiyle pazarda rekabetçi kalmak için kurumsal risk yönetimine önem vereceği düşünülmektedir. Kontrolü esas alan **hiyerarşi kültüründe**, verimlilik ve düzgün işleyiş önem taşır. Bu bağlamda, süreçlerin etkin bir biçimde yürütülmesi için kurum içi risk ve tehditlere karşı daha hassas olunmasının ve böylece iç kontrolün sıkılaştırılmasının KRY uygulamalarının gelişmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu dört örgüt tipinin oluşturduğu, güçlü bir kültürün kurumsal risk yönetiminin gelişiminde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H8: Örgüt kültürünün kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.5.2. Rekabet Stratejisi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki

COSO (2017) çerçevesinde kurumsal risk yönetiminin strateji üzerindeki etkisi şu şekilde vurgulanmıştır:

“Kurumsal risk yönetimi stratejiyi oluşturmaz, ancak stratejinin gelişiminde etkilidir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarını strateji belirlemeye entegre eden bir kuruluş, yönetime alternatif stratejileri dikkate alması ve nihayetinde seçilen bir stratejiyi benimsemesi için ihtiyaç duyduğu risk bilgilerini sağlar.”

Ayrıca çerçevenin ikinci bileşeni “*Strateji ve Amaç Belirleme*” bölümünde,

Kuruluş, kurumsal risk yönetimini strateji belirleme ile entegre ederek strateji ve iş hedefleriyle ilişkili risk profili hakkında içgörü kazanır. Bu şekilde, organizasyona rehberlik eder ve stratejiyi ve bunu gerçekleştirmek için gereken görevleri netleştirmeye yardımcı olur.” denilmektedir.

Literatürde, kurumların, stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için, etkin bir kurumsal risk yönetimi (KRY) uygulamasına sahip olmalarının önemi vurgulanmaktadır (Viscelli et al., 2016). KRY'nin etkinliği, kurumsal stratejiye doğrudan bağlı olmasını gerektirmektedir. Böylece KRY, stratejik hedefleri bakımından kurumsal performans üzerinde etkisi olabilecek olayların tanınması için tasarlanır. Sonuçta KRY'nin hedefi, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasına dair güvence sağlamaktır (Frigo and Anderson, 2012).

KRY tasarımı ve uygulaması firmalara özgüdür ve bir firmadan diğerine farklılık gösterir (Harner, 2010). Bu bağlamda, kurumun KRY uygulaması üzerinde kurumsal stratejinin etkisine yönelik literatürde sınırlı sayıda akademik araştırma bulunmaktadır.

Ben-Amar ve arkadaşları (2014), 110 finans dışı Kanada firmasının 2007 yılına ilişkin faaliyet raporları üzerinde içerik analiziyle risk yönetimini incelediği çalışmada, iki seviyeli bir stratejik analiz gerçekleştirmiştir. Birincisi, sektörün (*kaynaklar, imalat, hizmet*) tercihi, ikincisi, kurumsal stratejilerin (*uzmanlaşma, çeşitlendirme veya dikey entegrasyon*) seçimi. Çalışmada, firmaların kurumsal stratejisinin, riske maruz kalma seviyesini, risk sonuçlarının algılanmasını ve risk yönetimi stratejisini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Çalışma sonucunda,

firmaların riske maruz kalma seviyesinin, risk sonuçlarının algılanmasının ve risk yönetimi stratejisinin, firmanın bulunduğu sektöre göre değiştiği ve kurumsal stratejinin, risk yönetimi yaklaşımının önemli bir belirleyicisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Soltanizadeh ve arkadaşları (2016) farklı iş stratejilerinin, kurumsal risk yönetiminin (KRY) benimsenmesi üzerindeki etkisini ve KRY'nin iş stratejisi ve kurumsal performans arasındaki aracı rolünü araştırmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, maliyet liderliği iş stratejisine sahip firmaların KRY'yi uygulamaya istekli olduğu ve KRY'nin, maliyet liderliği stratejisi ile performans arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, farklılaştırma stratejisinin KRY'nin benimsenmesi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer biçimde, Rehman ve Anwar (2019) küçük ve orta ölçekli işletmelerde iş stratejisi ve firma performansı ilişkisini ve KRY uygulamalarının bu ilişkideki aracı etkisini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, strateji ve KRY'nin performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve aynı zamanda stratejinin performans üzerindeki etkisinin kısmen KRY aracılığıyla gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, Porter'ın (1985), kurumların rekabet avantajı sağlamak için başvurdukları iki ana rekabet stratejisi olan, *maliyet liderliği stratejisi* ve *farklılaştırma stratejisinin* kurumsal risk yönetimi uygulaması üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H9: Farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H10: Maliyet liderliği stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.6. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki

Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi, kurumlarda karar alma sürecini destekleyen iki önemli bileşendir. Kurum koşullarına uygun olarak iyi tasarlanmış bir **yönetim muhasebesi sistemi**, geleceğe yönelik geniş kapsamlı bilgileri, birleştirilmiş ve iyi özetlenmiş şekilde ihtiyaç duyulduğu zamanda karar

alıcılara sağlayarak yönetim sürecine katkıda bulunur. **Kurumsal risk yönetimi** ise geleneksel risk yönetiminden farklı olarak, kurum çapında tüm risklerin bir arada yönetildiği bütüncül bir çerçeveye sunar. Bilgi sistemleri, kurumsal risk yönetimi uygulamasında kritik öneme sahiptir (Rasid et al., 2014). Bu bakımdan yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi uygulamasında önemli bir rol oynar (Rasid et al., 2014; Abu Afifa and Saleh, 2021). Şöyle ki, kurumsal risk yönetimi gelecekte gerçekleşebilecek olaylara ilişkin riskleri ve olasılıklarını belirlemek için yönetim muhasebesi sisteminden sağlanan geniş kapsamlı bilgileri kullanır. Bu bilgiler, geleceğe dönük ve hem kurum içini hem de kurum çevresini kapsayacak niteliktedir. Bilginin zamanında sağlanması kurumsal risk yönetiminde büyük önem taşır. Tehditlere karşı hazırlıklı olmayı sağlaması yanında yeni fırsatların da yakalanmasına olanak tanır. Kurumsal risk yönetimi, risklerin kurum çapında bir bütün olarak değerlendirilmesi uygulaması olduğundan, tüm bölümlere ilişkin risk bilgilerinin, bölümlerin birbirlerine olan etkileri de göz önünde bulundurularak birleştirilip yeterli derecede detaylandırılarak sunulması önemlidir. Böylece, belirli bir kararın ya da olayın, gerçekleştiği alandaki etkisi, diğer alanlardaki etkisi ve kurum çapındaki genel etkisi bir arada gözlenebilir. Bu durum, karar alma sürecini geliştirir ve hızlandırır. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sisteminin, kurumsal risk yönetimi uygulamasını desteklediği ve birbirini tamamladığı söylenebilir (Collier et al., 2004, Williamson, 2004; Soin, 2005; Rasid et al., 2014; Culasso et al., 2016; Uyar, 2018; Abu Afifa and Saleh, 2021). Dahası, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi, stratejik planlama ve performans değerlendirmesi gibi diğer fonksiyonların da ayrılmaz parçasıdır (Williamson, 2004; Rasid et al., 2014; Abu Afifa and Saleh, 2021).

Literatürde yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların bulguları *“gelişmiş bir yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetiminin etkinliğini artırdığı”* yönündeki görüşü desteklemektedir. Rasid ve arkadaşları (2014) yönetim muhasebesi sistemi (YMS), kurumsal risk yönetimi (KRY) ve organizasyonel performans arasındaki ilişkileri, YMS bilgisinin KRY uygulama düzeyi üzerindeki etkisi ve YMS ve KRY'nin organizasyonel performans üzerindeki birleşik etkisi (*joint effect*) bakımından incelemiştir. Çalışma sonucunda, YMS bilgisinin tüm özelliklerinin (*kapsam, zamanlılık, toplanma düzeyi, bütünlük olma*) kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Böylece, kurumsal risk yönetimi uygulamasının

gelişmiş YMS bilgisi gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin birbirini tamamladığı ve birlikte organizasyonun finansal olmayan performansında artış sağladığı ortaya konmuştur. Benzer bir çalışmada Uyar (2018), yönetim muhasebesi sistemi, risk yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. İmalatçı firmalar üzerinde yürütülen bu çalışmanın sonucunda, (i) daha kapsamlı bilgiler sağlayan ve bütünleşme (alt birimlerin etkileşimi) düzeyi yüksek yönetim muhasebesi sistemlerine sahip firmaların, hem finansal performanslarının hem de finansal olmayan performanslarının daha yüksek olduğu ve (ii) yönetim muhasebesi sistemi ve risk yönetiminin birlikte kullanımının performansı geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca risk yönetiminin, yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmiş ve yönetim muhasebesi sisteminin risk yönetimi aracılığıyla dolaylı olarak firma performansını etkilediği görülmüştür. Başka bir çalışmada, Abu Afifa ve Saleh (2021) YMS bilgisi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, YMS bilgisinin kapsam, toplanma düzeyi ve bütünleşik olma özelliklerinin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu; zamanlılık özelliğinin ise, negatif ancak anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, yönetim muhasebesi sisteminden sağlanan bilginin kapsamı, birleştirilme ve detaylandırılma düzeyi arttıkça kurumsal risk yönetimi uygulamasının da geliştiğini göstermektedir. Ayrıca, üç boyutta ele alınan çevresel belirsizliğin (*müşteri belirsizliği, rakip belirsizliği, teknoloji belirsizliği*) sadece algılanan rakip belirsizliği boyutunun, YMS bilgisi özelliklerinden zamanlılık ve toplanma düzeyi ile kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, rakip belirsizliğinin yüksek olduğu durumda, detaylı ve zamanında sağlanan bilginin, kurumsal risk yönetimini geliştirdiği söylenebilir.

Bu değerlendirmeler ışığında, organizasyonun koşullarına uygun olarak tasarlanmış, gelişmiş bir yönetim muhasebesi sisteminin, zamanında sağladığı geniş kapsamlı, bütünleşik ve detaylı bilgi ile kurumsal risk yönetimi uygulamasını destekleyeceği ve gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H11: *Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

3.7. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetiminin Stratejik Planlama ile İlişkisi

3.7.1. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

Yönetim muhasebesi sistemi, yöneticilerin karar alma sürecine destek olmak amacıyla yürütülen; finansal ve finansal olmayan verilerin toplanmasını, analizini, yorumlanmasını ve raporlanmasını içeren bir süreçtir. Stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarında (*strateji oluşturma, uygulama ve kontrolü*) yönetim muhasebesi sistemi, sağladığı bilgi bakımından önemli bir rol oynar (Frezatti et al., 2011).

Yöneticilerin, kurumun geleceği hakkında doğru kararlar alabilmesi için ilgili bilgileri sağlayan yönetim muhasebesi sistemi, kurumun amaç ve hedefleriyle uyumlu, etkili stratejik planlar geliştirilmesinde kritik öneme sahiptir (Davila et al., 2015; Saukkonen et al., 2018). Yönetim muhasebesi sistemi, karar alıcıların farklı seçeneklerin maliyetlerini ve faydalarını değerlendirmelerini ve hedeflerine ulaşmak için en iyi stratejiyi seçmelerini sağlayan veriler sağlar. Kurumun iyi performans göstermeyen alanlarını ve iyileştirmelerin yapılabileceği alanları belirlemeye yardımcı olur (Kaplan and Norton, 1992). Böylece, kurumun genel performansını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir. Yönetimin, stratejik hedeflere ulaşma yönündeki ilerlemeyi izlemesini sağlayan düzenli raporlar üretir. Böylece, yönetime stratejik planların etkinliği hakkında fikir verir ve gerektiğinde ayarlamalar yapmalarını sağlar (Hasniza Haron et al., 2013). Kaynakların nasıl kullanıldığına ve kurumun stratejik hedeflerine nasıl katkıda bulduklarına dair net bir görüş sağlar (Drury et al., 1993). Böylece, hesap verilebilirliği teşvik eder.

Özetle, iyi tasarlanmış bir yönetim muhasebesi sistemi, stratejik planlamanın etkinliğinde kritik öneme sahiptir. Yönetime ihtiyaç duydukları ilgili bilgileri sağlar, karar alma sürecini destekler, iyileştirmeye yönelik alanları belirler, performansı izler ve hesap verilebilirliği teşvik eder. Dolayısıyla kurumlar, yönetim muhasebesi sistemi tarafından sağlanan içgörülerden yararlanarak, başarıyı ve büyümeyi sağlayan etkili stratejik planlar geliştirebilir ve uygulayabilirler.

Literatürde, yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlamanın etkinliğinde önemli bir rol oynadığı genel görüşü olmakla birlikte, doğrudan bu ilişkinin

incelendiği ampirik çalışmalar kısıtlıdır. Frezatti ve arkadaşları (2011) yönetim muhasebesinin planlamadaki rolünü incelediği çalışmada, yönetim muhasebesinin planlama için gerekli bilgileri sağladığını, doğru ve ilgili bilgiler olmadan gelecekteki stratejiler, amaç ve hedefler hakkında doğru kararlar almanın mümkün olmadığını, bütçeleme ve tahmin gibi yönetim muhasebesi araçlarının etkin planlama için gerekli olduğunu ortaya koymuştur.

Bu değerlendirmeler ışığında, firmanın kaynaklarına, stratejisine, amaç ve hedeflerine uygun şekilde iyi tasarlanmış bir yönetim muhasebesi sisteminin zamanında sağladığı ilgili bilgi aracılığıyla stratejik planlamanın etkinliğini artıracığı; sistemin yetersiz olması (*sağlanan bilginin dar kapsamlı olması ve/veya planlamanın ihtiyacına uygun nitelikte olmaması*) durumunda ise stratejik planlamanın etkinliğinin azalacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H12: Yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.7.2. Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

Kurumsal risk yönetimi, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için kullanılabilir önemli bir stratejik araç olup, kurumsal risk yönetiminden beklenen faydanın sağlanmasında stratejik planlama ile entegrasyonu önemlidir (Beasley et al., 2015; Viscelli et al., 2016).

Kurumsal risk yönetimini stratejik planlama sürecine entegre etmek organizasyonun, strateji ve iş hedefleriyle ilişkili risk profili hakkında içgörü kazanmasını sağlar (COSO, 2017). Kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama sürecinin riskleri tespit etmek ve yönetmek için birbirini destekleyebileceği üç farklı nokta vardır: (1) Stratejik planın geliştirilmesini etkileyen riskler (*çevreyi anlamak*), (2) Stratejik planın uygulanmasına yönelik riskler (*planı oluşturma*) ve (3) Stratejik planın uygulanmasından kaynaklanan riskler (*planı uygulama*). İlk adımda hangi amaç ve hedeflerin seçileceğini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen durum analizinde iç ve dış çevreden kaynaklanan risklere ilişkin bilgiler (niteliği, miktarı vb.) önemlidir. İkinci adımda, oluşturulan stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere

ulaşmayı engelleyebilecek risklere ilişkin bilgi sağlanır. Üçüncü adımda ise stratejinin uygulanmasıyla ortaya çıkan yeni riskler veya başarının istenmeyen sonuçlarına ilişkin bilgi sağlanır (Deloitte, 2017). Dolayısıyla, kurumsal risk yönetimi stratejik planlamanın tüm aşamalarına katkı sunar. Böylece, stratejinin uygunluğu, amaç ve hedeflerin stratejiyle uyumlu olup olmadığı, maruz kalınan riskler, bu risklerin kurumun risk iştahı ile uyumu izlenir ve değerlendirilir. Bunun sonucunda stratejik planlama sürecinde sürekli iyileştirmeye olanak tanır. Dolayısıyla, kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama ile entegrasyonunun sağlanması önemlidir.

COSO (2017) çerçevesinde de kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama ile bütünleştirilmesi gereği ve ancak böylece arzu edilen değerin yaratılabileceği vurgulanmıştır. Çerçevenin ikinci bileşeni olan “**strateji ve amaç belirleme**” bölümünde, “*Kurumsal risk yönetimi, strateji ve iş hedefleri belirleme süreci yoluyla kurumun **stratejik planına** entegre edilir. İş bağlamını anlayarak, kurum, iç ve dış faktörler ve bunların risk üzerindeki etkileri hakkında görüş kazanabilir. Kurum, **risk iştahını** strateji belirleme ile bağlantılı olarak belirler. İş hedefleri, stratejinin uygulamaya konmasını ve kurumun günlük operasyonlarını ve önceliklerini şekillendirmesini sağlar.*” denilmektedir. Beasley ve arkadaşları (2015) çeşitli endüstrilerde farklı büyüklükteki firmalarda görev alan 645 yönetici ile yürüttüğü çalışmada, kurumsal risk yönetimi olgunluğu arttıkça stratejik planlama bağlamında risk iştahının dile getirilmesinin daha olası olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, stratejik planlama bağlamında risk iştahını dile getiren kurumların, kurumsal risk yönetimini önemli bir stratejik araç olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Bu bulgu, COSO (2017) çerçevesinde öne sürülen görüşü desteklemektedir.

Sax ve Andersen (2019) kurumsal risk yönetiminin performansa etkisini ve stratejik planlama süreciyle olan ilişkisini incelediği çalışmada, kurumsal risk yönetiminin karlılığı artırdığını ve finansal kaldıracı azalttığını tespit etmiştir. Dolayısıyla kurumsal risk yönetiminin performans üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu, bununla birlikte bu etkinin firmaların stratejik planlama süreçleri aracılığıyla (*tam aracı etki*) gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Benzer bir çalışmada, Kanu (2020a) stratejik planlama sürecinde kurumsal risk yönetimi entegrasyonunun, firmanın varlık getirisi (ROA) bakımından finansal performansını geliştirip geliştirmediğini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, kurumsal risk yönetiminin tek başına finansal performansı iyileştirmediği, ancak kurumsal risk yönetiminin

stratejik planlama sürecine entegrasyonu aracılığıyla finansal performansı artırabileceğini ortaya koymuştur.

Bu değerlendirmeler ışığında kurumsal risk yönetiminin, değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu günümüz iş ortamında riskleri ve fırsatları sürekli izleyerek stratejik planlama sürecinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H13: Kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.8. Yönetim Muhasebesi Sistemi, Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik Planlamanın Firma Performansı ile İlişkisi

3.8.1. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Kurumlar, faaliyetlerini ölçmek, izlemek ve kontrol etmek için birçok yöntem ve araçtan oluşan yönetim muhasebesi sistemlerini kullanırlar. Bu sistemler, kurumlarda karar alma süreçlerini desteklemek için hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin toplanmasını, değerlendirilmesini ve iletişimini kapsar. Literatürde, yönetim muhasebesi sistemlerinin çeşitli yollarla firma performansını artırabileceğine yönelik görüşler öne sürülmüştür:

- Yönetim muhasebesi sistemi (YMS), yöneticilere belirli bir operasyonun performansı, maliyetleri ve faydaları hakkında ilgili bilgi ve analiz sağlayarak kurumda **karar almayı destekler** (Tappura et al., 2015). Böylece karar alma sürecinin etkinliği artar ve bu da firmanın performansını artırır (Mia and Chenhall, 1994; Libby and Waterhouse, 1996; Mia and Patiar, 2001; Baines and Langfield-Smith, 2003; Abernethy and Bouwens, 2005; Hoque, 2011; McManus, 2013; Casas-Arce et al., 2022).
- YMS, kurumun amaç ve hedeflerinin belirlenmesine ve hedeflere karşı gerçek performansın izlenmesine destek olur. Süreçlerdeki sapmaların belirlenmesi ve buna yönelik düzeltici önlemler alınmasına olanak tanır. Böylece,

daha iyi planlama ve kontrol yapılabilmesine ve bunun sonucunda hedeflere ulaşmaya yardımcı olur (Libby and Waterhouse, 1996; Casas-Arce et al., 2022).

- YMS, firmanın sermayesinin veya kaynaklarının kendi ekonomik koşullarına veya gelecek tahminlerine dayalı olarak en uygun şekilde tahsis edilmesine yardımcı olur (Yoon, 2020). Yöneticilerin kaynak tahsisi kararlarında sistemden sağlanan bilgiler (maliyetler, gelirler, karlar) kritik öneme sahiptir. Yöneticiler bu bilgiler doğrultusunda kaynakların karlı ve verimli alanlara tahsis edilmesini sağlarlar. **Firma kaynaklarının tahsisindeki iyileştirme**, verimliliği ve karlılığı artırabilir (Baines and Langfield-Smith, 2003; Abernethy and Bouwens, 2005)

- YMS, organizasyon içindeki verimsizliklerin ve iyileştirme alanlarının belirlenmesine yardımcı olur. Yöneticiler, operasyonel verileri izleyerek ve analiz ederek üretim sürecindeki kısıtları belirleyebilir, israfı azaltabilir ve ürün veya hizmetlerin kalitesini iyileştirebilir. Böylece, **operasyonel verimliliğin geliştirilmesi**, üretkenliği ve karlılığı artırabilir (Tu et al., 2019; Ali and AlSondos, 2020; Wiroonratch, and Mungsakul, 2022).

- YMS, yöneticilere faaliyetlerin maliyetlerine ilişkin bilgi sağlayarak kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur. Yöneticiler, kalite veya performanstan ödün vermeden maliyetlerin azaltılabileceği alanları belirleyebilirler. Böylece, **maliyet yönetiminin geliştirilmesi** ile önemli tasarruflar yapılabilir ve karlılığın artması sağlanabilir (Kennedy and Affleck-Graves, 2001; Huang et al., 2012; Hardan and Shatnawi, 2013; Vetchagool et al., 2020).

- YMS, yöneticilerin, organizasyonun ve departmanların performansını izlemesini sağlar. Performansın arzu edilen düzeyde olmadığı alanları belirlemeye ve düzeltici önlemler almaya yardımcı olur. Ayrıca, yöneticilere çalışanların performansını değerlendirmek ve buna göre ödüllendirmek için veri sağlar; çalışanları en iyi performanslarını göstermeye teşvik eder. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sistemi **performans değerlendirmesini kolaylaştırması** bakımından önemlidir. Geniş tabanlı performans ölçüm bilgilerinin, yöneticilerin ortaya çıkan gelişmeleri, eğilimleri ve olayları geniş bir perspektiften anlamalarına yardımcı olması ve bu tür bir anlayışın yöneticilerin uygun şekilde yanıt vermelerini sağlaması, firma performansının gelişimini olumlu yönde etkiler (Länsiluoto et

al., 2019). Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sisteminin performans değerlendirmeye sağladığı katkı sonucunda firma performansını pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir (Chenhall and Langfield-Smith, 1998; Hoque, 2004; Chenhall, 2005; Van der Stede et al., 2006; Hyvönen, 2007; Lämsiluoto et al., 2019).

- YMS, yöneticilerin operasyonlarına ilişkin riskleri belirlemesine ve yönetmesine yardımcı olur. Yöneticiler, sistemden sağlanan bilgi ile potansiyel riskleri belirleyebilir ve bunları azaltmak için stratejiler geliştirebilir. Böylece, beklenmedik durumların kurumun performansı üzerinde olumsuz etki yaratma olasılığını en aza indirmeye yardımcı olur. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sistemi **risk yönetiminin geliştirilmesine** katkı sağlayarak firma performansını olumlu yönde etkileyebilir (Collier et al., 2004, Williamson, 2004; Soin, 2005; Rasid et al., 2014; Culasso et al., 2016; Uyar, 2018; Abu Afifa and Saleh, 2021).

- YMS, yöneticilere stratejik planları oluşturmak, uygulamak ve kontrol etmek (*stratejik planlama süreci*) için kullanılacak ilgili bilgileri sağlar. Yöneticiler, kurum içi ve kurum dışı çevreye ilişkin olarak sistemden sağlanan bilgileri kullanarak fırsatları ve tehditleri belirleyebilir ve fırsatlardan yararlanmak ve riskleri azaltmak için stratejiler geliştirebilirler. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sisteminin **stratejik planlamayı desteklemesi**, planlamanın başarısını artırır (Frezatti et al., 2011). Böylece, yönetim muhasebesi sistemi, planlamanın başarısındaki rolü aracılığıyla kurumun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Davila et al., 2015; Saukkonen et al., 2018).

- YMS, inovasyon sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Sistemden sağlanan pazar eğilimleri ve müşteri davranışları hakkındaki bilgiler, yeni fırsatların yaratılmasına yardımcı olabilir. Pazardaki boşluklar belirlenebilir ve buna yönelik yeni ürünler veya hizmetler geliştirilebilir. Ayrıca kurum içi süreçlere ilişkin sağlanan bilgiler ile süreçlerde yeni yollar aranmasını teşvik edebilir. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sistemi, **inovasyonu teşvik ederek** organizasyonun rekabet gücünü artırabilir (Bisbe and Otley, 2004; Bedford, 2015; Wijethilake et al., 2016; Gonçalves and Gaio, 2021).

- YMS, yöneticilerin müşteri memnuniyetini artırılacağı alanları belirlemesine yardımcı olabilir. Müşteri geri bildirimleri ve diğer ilgili bilgiler değerlendirilerek ürün ya da hizmetlerde iyileştirme yapılabilecek alanlar

belirlenebilir. Böylece, yönetim muhasebesi sistemi, **müşteri memnuniyetinin artmasını** ve bunun sonucunda gelirlere artışı sağlayabilir (Damonte et al., 1997; Bouwens and Abernethy, 2000; Chung and Chen, 2016; Ghasemi et al., 2019).

- YMS, farklı yönetim seviyeleri arasındaki iletişimi geliştirebilir ve koordinasyonu kolaylaştırabilir. Kurum içi tartışmaları kolaylaştırmak ve tüm ilgililerin aktif katılımını sağlayabilmek için kişiye özelleştirilmiş ilgili bilgiyi sağlayabilir. Böylece, kurum içindeki **iletişimi ve iş birliğini geliştirir** ve bunun sonucunda performansta artış sağlanabilir (Bai and Krishnan, 2012; Dekker, 2016; Bisogno and Vaia, 2017; Leotta et al., 2017).

Literatürde ortaya konan bu görüşler özetle, yönetim muhasebesi sisteminin, *“karar almayı desteklediği, daha iyi planlama ve kontrol yapılmasına olanak tanıdığı, firma kaynaklarının tahsisinde iyileşme sağladığı, operasyonel verimliliği artırdığı, maliyet yönetimini geliştirdiği, performans değerlendirmesini kolaylaştırdığı, risk yönetimini geliştirdiği, stratejik planlamayı desteklediği, inovasyonu teşvik ettiği, müşteri memnuniyetinin artmasına yardımcı olduğu ve kurum içi iletişimi ve iş birliğini geliştirdiği”* ve böylece firmanın genel performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu yönündedir.

Literatürde, yönetim muhasebesi sistemlerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisini araştıran ve sistemin firma performansını artırdığı bulgusuna ulaşan çalışmalar bulunmaktadır. Ancak, yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı ilişkisine yönelik öne sürülen görüşlere (*yukarıda belirtilen*) ilişkin literatürde yapılan bazı ampirik çalışmalar ve destekleyici kanıtlar bulunmakla birlikte yönetim muhasebesi sistemi ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada yönetim muhasebesi sistemi (YMS), sistemden sağlanan bilginin özelliklerine dayanılarak değerlendirilmektedir. Literatürde özellikle YMS bilgisi ve performans arasındaki çalışmaların büyük bir bölümünde bilginin yönetsel performans üzerindeki etkisinin incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalarda YMS bilgisi kullanımı arttıkça yöneticilerin performansında da bir artış olduğu ortaya konmuştur (Agbejule, 2005; Soobaroyen and Poorundersing, 2008; Etemadi et al., 2009; Cheng, 2012; Hammad et al., 2013; Nguyen et al., 2017; Ghasemi et al., 2016; Ghasemi et al., 2019). Başka bir grup çalışmada ise YMS bilgisinin iş birim performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve YMS bilgisi kullanımının artmasıyla birim performansının geliştiği bulgusuna ulaşılmıştır (Abernethy and Guthrie, 1994;

Chong and Chong, 1997; Mia and Clarke, 1999; Patiar and Mia, 2008; Ismail et al, 2018a). YMS bilgisinin genel firma performansı üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Mia (2000) tam zamanında üretimin (JIT) benimsendiği kurumlarda, YMS bilgisi kullanımındaki artışın yüksek karlılıkla sonuçlandığı bulgusuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada, Mia ve Winata (2014) yüksek rekabet ortamında JIT uygulamaları ve YMS bilgisinin kullanımında artışın finansal performansı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ghasemi ve arkadaşları (2015) YMS bilgisinin kullanımının performansı artırdığı ve ayrıca YMS'nin algılanan rekabet yoğunluğu ile performans arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur. Novas ve arkadaşları (2017) YMS'nin insan sermayesi ve yapısal sermayeyi geliştirdiğini ve yapısal sermayenin, performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ismail ve arkadaşları (2018b) entegre üretim uygulamalarının benimsenmesinin, YMS bilgisinin kullanımı aracılığıyla firma performansını artırdığını ortaya koymuştur. Nguyen (2018) YMS bilgisinin kullanımının, pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Hutahayan (2020) inovasyon stratejisinin, YMS aracılığıyla firma performansını artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Pedroso ve arkadaşları (2020) ise YMS'nin yönetsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ve yönetsel performansın YMS ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur. Bu değerlendirmeler ışığında, YMS bilgisinin kullanımının firmaya sağladığı faydalar ile firma performansını artıracığı düşünülmektedir. Dolayısıyla, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H14: Yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.8.2. Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Kurumların başarısında, karşılaşılan değişimleri tanımlama ve buna uygun pozisyon alma kabiliyeti önemlidir. Kurumsal karar alma süreçlerinin etkinliğinde değer yaratacak fırsatların ve değer yaratmada karşılaşılabilecek risklerin farkında olunması belirleyicidir (COSO, 2017). Kurumsal risk yönetimi, geleneksel yaklaşım olan risklerin bireysel olarak yönetiminden farklı olarak kurumun tüm risklerinin

bütüncül bir yaklaşımla tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetimini öneren yeni bir paradigma getirmiştir (Anton and Nucu, 2020). COSO (2017) çerçevesinde, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının strateji oluşturma ve performans yönetim uygulamaları ile entegre edilmesiyle kurumlara değer artırıcı faydalar sağlayacağı işaret edilmiştir.

Şöyle ki, kurumsal risk yönetimi, risklerin pozitif ve negatif yanlarını içeren tüm olasılıkların göz önünde bulundurulmasıyla mevcut ve gelecekte oluşabilecek fırsatları tanımlayarak *fırsat çeşitliliğini artırabilir*. Risklerin tanımlanması ve risklere karşı uygun yanıtların geliştirilmesi yeteneğini iyileştirerek *olumsuz sürprizleri, ilgili maliyet ve kayıpları azaltırken, olumlu sonuçları ve avantajı artırabilir*. Kurumlar, kurum içindeki birçok bölüme aynı zamanda etki edebilecek çok sayıda riskle karşılaşır. Bazen bir bölümde oluşan bir risk başka bölümleri de etkileyebilir. Bu bağlamda, kurumsal risk yönetimi, *risklerin kurum çapında tanımlanması ve yönetimi sağlar*. Bazı kurumlar için sürprizler ve kayıplardan ziyade performans değişkenliği daha büyük bir sorun olabilir. Programın ilerisinde veya beklentilerin üzerinde performans göstermek, beklentilerin altında performans göstermek kadar endişeye neden olabilir. Kurumsal risk yönetimi, *performans değişkenliğini azaltmaya yardımcı olur*. Doğru risk bilgisine sahip olmak, yönetimin kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmesine olanak tanır ve *kaynak tahsisini optimize etmeye yardımcı olur*. Böylece, kurumsal risk yönetiminin, genel olarak kurumların performans ve karlılık hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması beklenmektedir. Ancak, kurumsal risk yönetiminden beklenen faydaların sağlanabilmesi için kurumun stratejisi ve hedefleri ile uyumlu olacak şekilde kurumun kendi özellik ve gereksinimlerine uygun olarak geliştirilmesi ve diğer yönetsel bileşenlerle (*stratejik planlama, performans yönetimi, karar alma süreçleri vb.*) entegrasyonu önem arz etmektedir. Dolayısıyla, tüm kurumlarda etkin olacak tek bir kurumsal risk yönetimi uygulaması olamayacağı söylenebilir. Bu bakımdan, kurumun kendi özellik ve ihtiyaçlarına uygun olarak kurulan bir kurumsal risk yönetimi sistemi, *stratejik bir kaynak* olarak kurumlara rekabet avantajı sağlayabilir ve performansı geliştirebilir (Beasley et al., 2005; Hoyt and Liebenberg, 2011; COSO, 2017).

Kurumsal risk yönetimi ve firma performansı ilişkisi, muhasebe ve finans alanının yanı sıra yönetim alanında da incelenen önemli bir konudur. Çalışmalarda hem kurumsal risk yönetiminin hem de performansın değerlendirilmesinde araştırmacılar farklı yöntemler uygulamışlardır. Bazı araştırmacılar (özellikle ilk

dönem çalışmalar) kurumsal risk yönetiminin varlığının tespiti için **kurumsal risk yöneticisi (CFO) atama duyurularını** belirleyici olarak kabul etmiştir (Liebenberg and Hoyt, 2003; Pagach and Warr, 2007; Beasley et al., 2008; Pagach and Warr, 2010; 2011; Khan et al., 2016). Benzer başka bir yaklaşım ise kurumların yayınladığı raporlarda ve veri tabanlarında **kurumsal risk yönetiminin varlığını işaret edeceği varsayılan anahtar kelimelerin** ("*enterprise risk management*", "*Chief Risk Officer*", "*COSO II Integrated Framework*", "*risk committee*", "*holistic risk management*", "*centralized risk manager*", "*strategic risk management*", "*risk management department*", "*risk management system*", "*ERM framework*", "*risk management committee*", "*consolidate risk management*", "*holistic risk management*", "*integrated risk management*") taranması yolu ile kurumsal risk yönetiminin uygulamada olduğunun varsayılmasıdır (Hoyt and Liebenberg, 2008; 2011; Lin et al., 2012; Bertinetti et al., 2013; Eckles et al., 2014; Kommunuri et al., 2016; Anton, 2018; Chen et al., 2019; Khan et al., 2020). Ancak bu iki yöntem, kurumsal risk yönetiminin varlığının tespitinde yetersiz kalmakta, dahası ne derece uygulandığı konusunda bilgi sağlamamaktadır. Bu noktadan hareketle bir grup araştırmacı kurumsal risk yönetiminin uygulama düzeyini belirleyebilmek için kurumların yayınladığı raporlardan elde ettikleri **nitel** (Desender, 2011; Quon et al., 2012; Florio and Leoni, 2017; Lundqvist and Vilhelmsson, 2018; Pérez-Cornejo et al., 2019; Shaheen et al., 2020; Oyewo, 2021) ve **nicel** (Gordon, 2009; Chang et al., 2015; Wang et al., 2018; Zou et al., 2019; Malik et al., 2020; Naseem et al., 2020; Kuo et al., 2021) **verilerle kurumsal risk yönetimi indeksleri** oluşturmuşlardır. Bazı çalışmalarda ise ABD merkezli uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu **Standard & Poor's tarafından belirlenen kurumsal risk yönetimi dereceleri** kullanılmıştır (McShane et al., 2011; Pooser and McCullough, 2012; Baxter et al., 2013; Nair et al., 2014; Ai et al., 2018; Bailey et al., 2018; Bohnert et al., 2019).

Özetle, bu yöntemlerde kurumsal risk yönetimi, ikincil verilere dayanılarak ölçülmüştür. Bu grupta yer alan çalışmalarda, kurumsal risk yönetimi ve firma performansı/değeri ilişkisine yönelik farklı ampirik bulgular ortaya konmuştur. Örneğin, Lechner ve Gatzert (2018), Chen ve arkadaşları (2019), Silva ve arkadaşları (2019), Khan ve arkadaşları (2020) ve Jurdi ve AlGhnaimat (2021) kurumsal risk yönetimini benimseyen firmaların diğerlerine göre firma değerinin (Tobin Q) daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Buna karşın, Lin ve arkadaşları (2012) ve Abdullah ve arkadaşları (2017) kurumsal risk yönetiminin firma değeri ile negatif

ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ali ve arkadaşları (2019), Danışman ve Demirel (2019) ve González ve arkadaşları (2020) ise kurumsal risk yönetiminin firma değeri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca diğer muhasebe performans ölçütlerine de (*ROA, ROE, gelir ve maliyet verimliliği vd.*) başvurulmuş ve benzer biçimde farklı bulgulara ulaşılmıştır (Lin et al., 2012; Li et al., 2014; Florio and Leoni, 2017; Ai et al., 2018; Chen et al., 2019; González et al., 2020). Bulgulardaki bu farklılığın, çalışmalardaki metodolojik (*yukarıda anılan*) ve sektörel (*sigorta, finans, finans dışı çeşitli sektörler*) farklılıklardan kaynaklandığı düşünülebilir.

Diğer bir grup çalışmada ise kurumsal risk yönetimi uygulamasının değerlendirilmesinde anket yöntemi uygulanmıştır. Böylece araştırmacılar, firmalarda kurumsal risk yönetiminin ne düzeyde uygulandığını belirlemeye ve kurumsal risk yönetimi seviyesinin firma performansı üzerindeki etkisini incelemeye çalışmışlardır. Kurumsal risk yönetiminin ölçümünde genel kabul gören bir ölçeğin olmayışı, araştırmacıları kendi yöntemlerini geliştirmeye (Rasid et al., 2017; Sakrabani and Teoh, 2021; Hamzah et al., 2022; Kwateng et al., 2022; Tarjo et al., 2022; Tjun et al., 2022; Syrová and Špička, 2023) ya da bazı kuruluşların (örn., Federation of European Risk Management Associations - FERMA, Risk and Insurance Management Society - RIMS, Towers Perrin) oluşturduğu yöntemleri (*olgunluk modelleri*) kullanmaya (Barrese et al., 2015; Grace et al., 2015; Farrell and Gallagher, 2015; 2019; Tan and Lee, 2022; Villanueva et al., 2022) yöneltmiştir. Anket yönteminin uygulandığı çalışmalarda, COSO'nun (2004; 2017) yayınladığı kurumsal risk yönetimi çerçeveleri araştırmacılar tarafından kurumsal risk yönetiminin ölçümünde en sık başvurulan kaynak olmuştur (Gates et al., 2012; Ping and Muthuveloo, 2015; Brandt et al., 2021; Saeidi et al., 2021; Kwateng et al., 2022; Tarjo et al., 2022; Tjun et al., 2022; Syrová and Špička, 2023). Bu çalışmada da geniş bir kavram olan kurumsal risk yönetiminin tüm bileşenlerini kapsayacak şekilde COSO (2017) çerçevesinden faydalanılmış ve firmalardaki kurumsal risk yönetim seviyesi bu çerçeveye dayanarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Benzer şekilde (*anket yöntemiyle*) organizasyonlardaki kurumsal risk yönetimi düzeyini ölçen ve firma performansı ile ilişkisini inceleyen önceki çalışmalardaki bulguların büyük bir bölümü, kurumsal risk yönetimi (KRY) düzeyi arttıkça firma performansında da gelişme olduğu yönündedir (Farrell and Gallagher, 2015; Ping and Muthuveloo, 2015; Soltanizadeh et al., 2016; Rehman and Anwar, 2019;

Callahan and Soileau, 2017; Rasid et al., 2017; Yang et al., 2018; Sax and Andersen, 2019; Kulathunga et al. 2020; Saeidi et al., 2021; Ali et al., 2022; Hamzah et al., 2022; Tjun et al., 2022). Buna karşın, literatürde farklı bulgulara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Sekerci (2015) KRY'nin firma değeri üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını tespit etmiştir. Glowka ve arkadaşları (2021) KRY ve küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri performansı ilişkisini incelediği çalışmada, KRY'nin performans üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. KRY ölçümünde başvurulan önceki yöntemlerin kullanıldığı çalışmalara ilişkin değerlendirmede bahsedildiği gibi, çalışmalardaki metodolojik (*farklı ölçüm araçları kullanımı*), sektörel ve büyüklük (*banka, finans, finans dışı çeşitli sektörler, KOBİ, aile işletmesi*) farkları, bulgulardaki farklılığın nedeni olabilir.

Literatürdeki diğer bir önemli nokta, çalışmaların özellikle finansal kurumlar ve sigorta şirketleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır (Hoyt and Liebenberg, 2008; McShane et al., 2011; Lin et al., 2012; Baxter et al., 2013; Eckles et al., 2014; Li et al., 2014; Nair et al., 2014; Ai et al., 2018; Bohnert et al., 2019; Saeidi et al., 2019; Nguyen and Vo, 2020; Jurdi and AlGhnamat, 2021). Sektörel gereklilikler ve düzenleyici baskılar nedeniyle kurumsal risk yönetimini ilk benimseyen kurumlar, bu sektörlerde yer aldığından bu durum anlaşılabilir. Ancak kurumsal risk yönetimi sadece bu sektörler için değil, aynı zamanda finans dışı sektörlerde de teşvik edilmektedir (COSO, 2017). Finans dışı sektörlerde kurumsal risk yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışmalar (Quon et al., 2012; Florio and Leoni, 2017; Ali et al., 2019; Danışman ve Demirel, 2019; González et al., 2020; Johnston and Soileau, 2020; Khan et al., 2020) bulunmakla birlikte, bu çalışmada olduğu gibi sadece imalatçı firmalar üzerinde yapılan çalışmalar (Zou et al., 2018; 2019) görece daha azdır. Zou ve arkadaşları (2019) imalatçı firmalarda, KRY'nin firma maliyeti ve verimliliği üzerindeki etkisini incelediği çalışma sonucunda KRY'nin kazanç değişkenliğini azaltarak ve daha yüksek özkaynak getirisi sağlayarak, daha büyük firmalara fayda sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, etkili bir KRY programının, firma maliyetlerini azaltarak ve firma verimliliğini artırarak imalat firmalarına değer kattığı söylenebilir.

İmalatçı firmalar, tedarik zinciri kesintileri, ekipman arızaları, güvenlik olayları ve siber saldırılar gibi çok çeşitli risklerle karşı karşıya kalabilirler. Bu riskler, firmaların itibarına, karlılığına ve rekabet avantajına önemli ölçüde zarar verebilir. Bu nedenle, kurumsal risk yönetiminin imalatçı firmalar için kritik öneme sahip

olduğu ve sağladığı faydalarla firma performansını geliştireceği düşünülmektedir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H15: Kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.8.3. Stratejik Planlama ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Stratejik planlama, kurumlara sağladığı faydalar bakımından önemli bir süreçtir. Stratejik planlama, kurumun misyonunu, değerlerini, hedeflerini oluşturur ve böylece kurumun yönünü belirler. Kurumun tüm üyelerinin hedeflerinin, kurumun ortak amacıyla uyumlu olmasını ve tüm faaliyetlerin kurumun stratejisiyle uyumlu olmasını sağlar (Bryson, 1988; Das, 1991; McHatton et al. 2011). Kurumda ortak bir amacın yaratılması ve tüm üyelerin bu amacı benimsemesi sonucunda kurum içi iletişim, katılım ve iş birliği gelişir (Bryson, 1988; Greenley, 1989; McCarthy and Minichiello, 1996; McHatton et al. 2011). Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatları ve tehditlerinin kapsamlı bir biçimde değerlendirilmesi (*durum analizi*) planlama için önemli bir temel oluşturur ve karar alma sürecini destekler (Bryson, 1988; Grant, 2003; George et al., 2019). Kurumun hedeflerine ulaşmada en büyük etkiye sahip olacak alanları belirleyerek, kaynakların daha verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlar. Böylece, yatırımların en kritik girişimlere yönlendirilmesini ve ihtiyatlı bir şekilde yapılmasına olanak tanır (Greenley, 1989; Chin et al., 2013; Arend et al. 2017). Kurumları, yeni yaklaşımları, teknolojileri ve iş modellerini düşünmeye teşvik eder. Böylece, yeniliğe ve performansa katkıda bulunur (Sinha, 1990; Simon, 1993; Andersen, 2004; Dibrell et al., 2014; Batra et al., 2018). Kurumun, hedeflerine yönelik ilerlemesi izlenir ve gerektiğinde ayarlamalar yapılmasına olanak tanır. Böylece, kurumun hedeflerine doğru ilerlemesini ve istenen sonuçlara ulaşmasını sağlar (Plant, 2009; McHatton et al. 2011).

Özetle, stratejik planlama, kurumun yönünü belirlemeye, iş birliği ve karar almayı geliştirmeye, kaynakları etkin bir şekilde tahsis etmeye, yeniliği teşvik etmeye, ilerleme ve başarıyı ölçmeye olanak sağlaması bakımından kurumlar için önemlidir. Dolayısıyla, literatürdeki genel görüş, stratejik planlamanın, belirtilen faydaları sonucunda kurumların performanslarını geliştirmelerini ve hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlayacağı yönündedir. Bu bağlamda, literatürde

stratejik planlamanın firma performansı üzerindeki etkisini araştıran çok sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Stratejik planlamanın, firmanın özellikle finansal performansı üzerindeki etkisi en çok araştırılan konu olmuştur (Wolf and Floyd, 2017). Stratejik planlama ve firma performansı ilişkisine yönelik literatürdeki değerlendirmelerde (Armstrong, 1982; Pearce et al., 1987; Greenley, 1994; Miller and Cardinal, 1994), alışma bulgularının çoğunun, “stratejik planlamanın performansı geliştirdiği yönünde olduğu”, belirtilmiştir. Bununla birlikte farklı bulgulara (*etkinin anlamlı olmadığı ya da beklenin aksine negatif olduğu*) ulaşılan çalışmalar da olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, araştırmacılar, bulgulardaki farklılığın sebebini anlamaya çalışmışlardır (Wolf and Floyd, 2017). Falsaw ve arkadaşları (2006) bu durumun, stratejik planlama kavramına ilişkin genel kabul gören bir tanımın olmayışı, sektörel farklılıkların göz ardı edilmesi, performans lt seçimindeki farklar gibi önemli metodolojik farklardan ve/veya zayıflıklardan kaynaklanabileceğini belirtmiştir. İzleyen çalışmalarda da farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Glaister ve arkadaşları (2008) Türkiye’de yerleşik firmalarla yürüttüğü çalışmada, stratejik planlamanın firma performansını artırdığını; çevresel türbülans, firma büyüklüğü ve yapısının bu ilişkide düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir çalışmada, Dibrell ve arkadaşları (2014) stratejik planlamanın esnekliği pozitif yönde etkilediği ve hem planlama hem de esnekliğin yenilikçilik aracılığıyla firma performansını artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Buna karşın, Falsaw ve arkadaşları (2006) İngiltere’deki firmalarla yürüttüğü çalışmada formal planlama sürecinin firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki farklı bulguların metodolojik farklardan ileri geldiği noktasından hareketle, literatürdeki genel görüş doğrultusunda, stratejik planlamanın kuruma sağladığı faydalar sonucunda performans üzerinde pozitif yönlü bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H16: Stratejik planlamanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen literatür araştırmaları sonucunda araştırmanın modeli, durumsallık teorisi ve kaynak tabanlı teoriye dayanılarak oluşturulmuştur. Örgüt yapılarının koşullardan etkilendiği görüşüne dayanan durumsallık yaklaşımından (Lawrence and Lorsch, 1967; Waterhouse and Tiessen, 1978) hareketle, çevresel faktörler (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ve örgüte özgü faktörlerin (*örgüt kültürü ve rekabet stratejisi*) yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi üzerine etkisi, rekabet avantajı yaratmada firmanın benzersiz kaynaklarının kullanımı ve geliştirilmesine dayanan kaynak tabanlı yaklaşımdan (Barney, 1991) hareketle, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi ilişkisi, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerindeki etkileri ve literatürün incelemesi sonucunda bu ilişkilerde aracı rolü olduğu düşünülen stratejik planlamanın etkisi incelenmektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir. Geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Çevresel faktörlerin yönetim muhasebesi sistemi ile ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezler:

H1: Algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Örgüte özgü faktörlerin yönetim muhasebesi sistemi ile ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezler:

H3: Örgüt kültürünün yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: Farklılaştırma stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H5: Maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çevresel faktörlerin kurumsal risk yönetimi ile ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezler:

H6: Algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H7: Rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Örgüte özgü faktörlerin kurumsal risk yönetimi ile ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezler:

H8: Örgüt kültürünün kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H9: Farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H10: Maliyet liderliği stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez:

H11: Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama ile ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezler:

***H12:** Yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

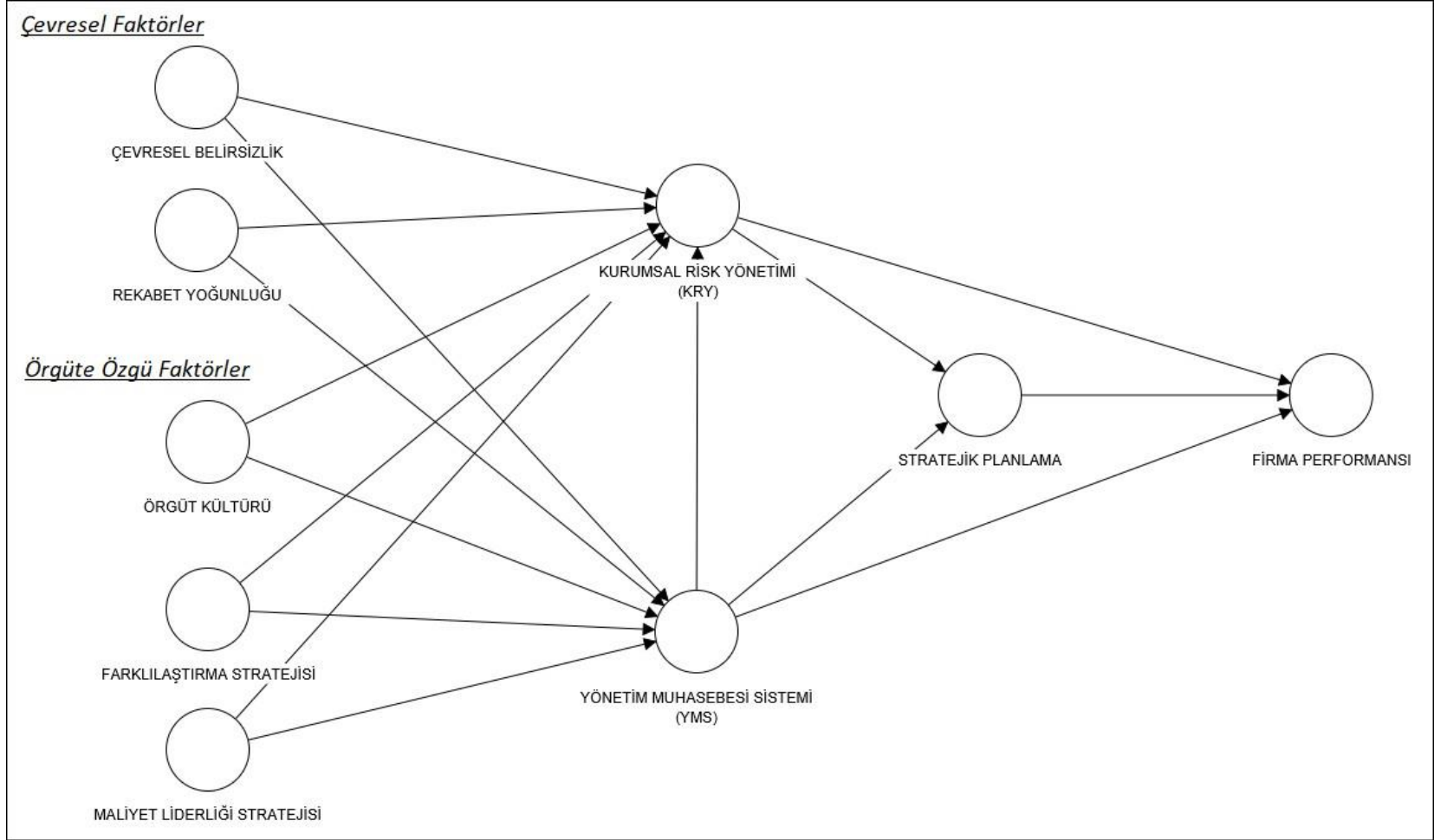
***H13:** Kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

Yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlamanın firma performansı ile ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezler:

***H14:** Yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

***H15:** Kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

***H16:** Stratejik planlamanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.*



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

4.2. Veri Toplama Süreci ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı 2019 yılı Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan, kamu kurumları ve ismi açıklanmayan firmalar çıkartıldıktan sonra kalan 465 firma oluşturmaktadır. Araştırma öncesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 18.02.2021 tarih 2021/07-02 sayılı etik onay kararı alınmıştır. Araştırma verileri Şubat-Haziran 2021 döneminde toplanmıştır. Çalışma konusu, firmalarda üst düzey yöneticilerin sahip olabileceği bilgiyi gerektirdiğinden, özellikle genel müdür ve diğer üst düzey yöneticilere doğrudan LinkedIn profesyonel iş ağı platformu ve telefon aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu süreç sonucunda 103 firmadan geri dönüş sağlanmış olup, geri dönüş oranı %22'dir. Bu oran, üst düzey yöneticilere ulaşmada yaşanan zorluk ve kendilerinin zaman kısıtı nedeniyle anlaşılabilir. Alanda anket yöntemiyle yapılan çalışmalardaki geri dönüş oranları dikkate alındığında bu oran kabul edilebilir seviyededir (Ör., Gonçaves and Gaio, 2021; Nowotny et al., 2022). Geri dönen anket formlarının incelenmesi sonucunda eksik ya da özensiz cevaplandığı tespit edilen 4 adet anket formu veri setinden çıkartılmış ve kalan 99 adet anket formu ile oluşturulan veri seti ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Araştırmaya katılan firmalara ilişkin bilgiler ve katılımcıların demografik özellikleri Tablo 4.1'de yer almaktadır. Katılımcı firmaların %47'sinin çalışan sayısı 250-999 aralığındadır. Firmaların %41'i 40 yıl ve daha uzun süredir faaliyetini sürdürmektedir. Firmaların %8'i yüksek teknolojili, %21'i orta yüksek teknolojili, %36'sı orta düşük teknolojili ve %34'ü düşük teknolojili sektörlerde faaliyet göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%90) erkek olup, %58'i 36-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların %5'i genel müdür, %61'i mali işler yöneticisi ve %34'ü diğer üst düzey yönetici pozisyonlarında görev almaktadır.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Firmaya İlişkin Bilgiler

| Özellik | Grup | Frekans | Yüzde (%) |
|---|-----------------------------|---------|-----------|
| <i>Katılımcıların Demografik Özellikleri</i> | | | |
| Cinsiyeti | Kadın | 10 | 10 |
| | Erkek | 89 | 90 |
| Yaşı | 35 ve altı | 29 | 29 |
| | 36-50 | 57 | 58 |
| | 50 ve üstü | 13 | 13 |
| Eğitim Durumu | Lisans | 69 | 70 |
| | Lisansüstü | 30 | 30 |
| Toplam Çalışma Süresi (yıl) | 10 ve altı | 20 | 20 |
| | 11-20 | 45 | 45 |
| | 21 ve üstü | 34 | 34 |
| Bu Firmadaki Çalışma Süresi (yıl) | 10 ve altı | 63 | 64 |
| | 11-20 | 26 | 26 |
| | 21 ve üstü | 10 | 10 |
| Çalışılan Pozisyon | Genel Müdür | 5 | 5 |
| | Mali İşler Yöneticisi | 60 | 61 |
| | Diğer Üst Düzey Yöneticiler | 34 | 34 |
| <i>Firmaya İlişkin Bilgiler</i> | | | |
| Çalışan Sayısı | 0-249 | 18 | 18 |
| | 250-999 | 47 | 47 |
| | 1000 ve üzeri | 34 | 34 |
| Firma Yaşı (yıl) | 20 ve altı | 23 | 23 |
| | 21-40 | 35 | 35 |
| | 40 ve üstü | 41 | 41 |
| Teknoloji Düzeyi (OECD) | Yüksek | 8 | 8 |
| | Orta Yüksek | 21 | 21 |
| | Orta Düşük | 36 | 36 |
| | Düşük | 34 | 34 |

Örneklemin yeterliliğini test etmek için G*Power 3.1.9.7 yazılımından faydalanılarak istatistiksel güç analizi yapılmıştır. Ek A'da güç analizi sonuçları yer almaktadır. Modelde bir endojen değişkeni (KRY) açıklayan maksimum değişken sayısı altıdır. Orta derecede etki büyüklüğü (0,15), %80 güç (sosyal bilimlerde kabul edilen minimum değer) ve 0,05 anlamlılık düzeyinde gerekli örneklem büyüklüğü 98 olarak hesaplanmıştır. 99 firmadan oluşan örneklemin gücü, açıklanan varyans (KRY için $R^2:0,574$) ve 0,05 anlamlılık düzeyinde test edildiğinde, %99'dur. Dolayısıyla bu çalışma için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir.

Cevap vermeme yanılığının (*non-response bias*) ve örneklem heterojenliğinin (*observed heterogeneity*) test edilmesinde kompozit modellerin ölçme değişmezliği (*measurement invariance of composite models -MICOM*) yaklaşımı (Henseler et al., 2016) izlenmiştir. Bu yaklaşım birbirini izleyen üç adımdan oluşmaktadır:

1. adım: Yapısal değişmezlik (*configural invariance*),

2. adım: Bileşim değişmezliği (*compositional invariance*),

3. adım: (a) Bileşik ortalama değerlerin eşitliği (*equality of composite mean values*) ve (b) varyansların eşitliği (*equality of variances*).

Tablo 4.2: Kompozit Modellerin Ölçme Değişmezliği (MICOM) Prosedürü

| 1. adım | 2. adım | 3. adım |
|--|--|---|
| Yapısal değişmezlik (<i>configural invariance</i>) | Bileşim değişmezliği (<i>compositional invariance</i>) | (a) Bileşik ortalama değerlerin eşitliği (<i>equality of composite mean values</i>) (b) varyansların eşitliği (<i>equality of variances</i>). |
| Gruplarda, - ölçüm modellerinde aynı maddelerin bulunması, - aynı veri işleme uygulamalarının yapılması (kodlama vb.) ve - aynı algoritma ayarları ve kriterlerinin olması sağlanmalıdır. (SmartPLS yazılımında bu adım otomatik olarak doğrulanmaktadır.) | Grupların kompozit skorları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilir. Grupların kompozit skorları arasındaki korelasyon, %5'lik dilimden büyük ya da eşit olmalıdır. | Gruplar arası (a) bileşik ortalama değerleri farkı ve (b) varyans değerleri farkının, %2,5-%97,5 sınırları arasında olması durumunda, tam değişmezlik ; Gruplar arası (a) bileşik ortalama değerleri farkı ve (b) varyans değerleri farkının birinin ya da ikisinin de %2,5-%97,5 sınırları arasında olmaması durumunda, kısmi değişmezlik sağlanmış olur. |

Yapısal değişmezlik (1. adım) ve bileşim değişmezliği (2. adım) sağlandığında kısmi ölçme değişmezliği (*partial measurement invariance*); bileşik ortalama değerlerin ve varyansların eşitliğinin de (3. adım) sağlandığı durumda tam ölçme değişmezliği (*full measurement invariance*) onaylanmış olur. Kısmi ya da tam ölçme değişmezliğinin sağlandığı durumda gruplar arası yol katsayılarındaki farklar

karşılaştırılabilir. Tam ölçme değişmezliği sağlandığında gruplar bir araya getirilebilir (Hair et al., 2017).

Bu bağlamda örneklem, anket cevaplanma zamanına, firma büyüklüğüne ve teknoloji düzeyine göre ikiye gruba ayrılmış ve gruplar arası fark olup olmadığı MICOM yaklaşımı izlenerek test edilmiştir.

Anket cevaplanma zamanına göre örneklem, (1. grup) erken cevaplanma (N:50) ve (2. grup) geç cevaplanma (N:49) olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Oluşturulan grupların MICOM analizi sonucunda, 3 adımın da sağlandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu sonuca göre tam ölçme değişmezliği onaylanmıştır. Gruplar arası yol katsayıları incelenmiştir. (1) erken cevaplanma ve (2) geç cevaplanma grupları arasında hiçbir ilişki de farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları Ek B.1’de yer almaktadır.

Firma büyüklüğü, çalışan sayısına göre değerlendirilmiştir. Örneklem, (1. grup) küçük (N:50) ve (2. grup) büyük (N:49) olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Oluşturulan grupların MICOM analizi sonucunda, 3 adımın da sağlandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu sonuca göre tam ölçme değişmezliği onaylanmıştır. Gruplar arası yol katsayıları incelenmiştir. (1) küçük firmalar ve (2) büyük firmalar grupları arasında hiçbir ilişki de farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları Ek B.2’de yer almaktadır.

Teknoloji düzeyi, OECD’nin sektörleri, teknoloji düzeyine göre sınıflandırmasına dayanılarak belirlenmiştir. Bu sınıflandırma, (1) düşük teknoloji sektörler, (2) orta düşük teknoloji sektörler, (3) orta yüksek teknoloji sektörler ve (4) yüksek teknoloji sektörlerden oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan 70 firma, düşük teknoloji ve orta düşük teknoloji sektörlerde; 29 firma ise orta yüksek teknoloji ve yüksek teknoloji sektörlerde faaliyet göstermektedir. Gruplar arasındaki fark yüksek olduğundan, düşük-orta düşük teknoloji firmaların oluşturduğu grup içinden sistematik bir biçimde 31 firma seçilmiştir. Sonuç olarak, (1. grup) düşük-orta düşük (N:31) ve (2. grup) orta yüksek-yüksek (N:29) olmak üzere iki grup oluşturulmuştur. Oluşturulan grupların MICOM analizi sonucunda, 3 adımın da sağlandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu sonuca göre tam ölçme değişmezliği onaylanmıştır. Gruplar arası yol katsayıları incelenmiştir. (1) düşük-orta düşük teknoloji firmalar ve (2) orta yüksek-yüksek teknoloji firmalar grupları

arasında hiçbir ilişki de farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları Ek B.3’de yer almaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında örneklemin cevap vermeme yanılığısından etkilenmediği ve örnekleme heterojenlik problemi olmadığı söylenebilir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Algılanan çevresel belirsizliğin ölçümünde, Miller ve Friesen (1983) tarafından geliştirilen ve birçok araştırmacı (ör., Russell and Russell, 1992; Agbejule, 2005; Fam and Yang, 2006; Agbejule and Burrowes, 2007; Peng et al., 2015) tarafından kullanılan beş maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Katılımcılardan buldukları firmanın son üç yılda karşılaştığı “(1) ürün ve hizmetlerin demode olma hızının, (2) pazarlama politikalarının değişim hızının, (3) sektördeki müşterilerin beğenileri ve tercihlerinin değişim hızının, (4) rakiplerin eylemlerindeki/stratejilerindeki değişim hızının ve (5) ürün/hizmet teknolojisinin değişim hızının”, “(1) çok yavaş- (5) çok hızlı” olarak sıralanmış 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. Ölçüm modeli değerlendirmesi sonucunda, AVE eşik değerinin (>0,50) sağlanması için gösterge değeri en düşük olan BEL4 maddesi ölçekten çıkartılmıştır.

Rekabet yoğunluğunun ölçümünde, Khandwalla (1972) tarafından geliştirilen ve birçok araştırmacı (ör., Mia and Chenhall, 1994; Libby and Waterhouse, 1996; Hoque et al., 2001; Williams and Seaman, 2001; Hoque, 2011; Ghasemi et al., 2015; Rankin, 2020) tarafından kullanılan beş maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Katılımcılardan buldukları firmanın son üç yılda karşılaştığı “(1) hammadde, parça ve ekipman için rekabet, (2) mühendisler, muhasebeciler, programcılar gibi teknik personel için rekabet, (3) ana iş kolunda promosyon, reklam, satış, dağıtım vb. için rekabet, (4) ürünlerin kalitesi ve çeşitliliğinde rekabet ve (5) ana iş kollarında fiyat rekabeti” yoğunluğunun “(1) çok düşük- (5) çok yüksek” olarak sıralanmış 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. Ölçüm modeli değerlendirmesi sonucunda, AVE eşik değerinin (>0,50) sağlanması için gösterge değeri en düşük olan REK5 maddesi ölçekten çıkartılmıştır.

Örgüt kültürünün ölçümünde, Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen ve birçok araştırmacı (ör., Gupta, 2011; Yazici, 2011; Wiewiora et al., 2013; Teravainen et al., 2018; Singh, 2020) tarafından kullanılan, “Rekabetçi Değerler Modeli”ne dayanan ve dört örgüt kültürü tipini (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi), altı örgütsel boyut (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgüt birliği, stratejik vurgu ve başarı kriteri) ile değerlendiren “Örgüt Kültürü Değerleme Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadeler açısından buldukları firmanın durumunun “(1) kesinlikle katılmıyorum- (5) kesinlikle katılıyorum” olarak sıralanmış 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. Ölçüm modeli değerlendirmesi sonucunda, KLAN1 maddesinin gösterge değeri <0,400 olduğundan “klan kültürü” ölçeğinden çıkartılmıştır.

Rekabet stratejisinin ölçümünde, Acquaah (2013) tarafından Porter’ın (1985) jenerik rekabet stratejilerine dayanılarak geliştirilen, rekabet yöntemlerinden oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Rekabet yöntemlerinden “(1) yeni ürün geliştirme, (2) ürünlerin tanıtımı, (3) özel ürünler sunma ve (4) dağıtım kanallarının etkin kontrolü” **farklılaştırma stratejisini**; “(1) yüksek kalite standartlarına ulaşma, (2) ürünler için rekabetçi fiyat sunma, (3) işletim ve sabit maliyetlerin kontrolü, (4) geniş bir ürün yelpazesi sunma, (5) çalışma verimliliği ve (6) üretim süreçlerinde yenilik” **maliyet liderliği stratejisini** oluşturmaktadır. Katılımcılardan firmalarında son üç yılda belirtilen rekabet yöntemlerine ne derece önem verildiğinin “(1) çok az derecede- (5) çok yüksek derecede” olacak şekilde sıralanmış 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. Ölçme değişmezliği (MICOM prosedürü) değerlendirmesi sonucunda, tam ölçme değişmezliğinin sağlanabilmesi için FARK3 maddesi “farklılaştırma stratejisi” ölçeğinden; MAL1, MAL2, MAL3 maddeleri “maliyet liderliği stratejisi” ölçeğinden çıkartılmıştır.

Yönetim muhasebesi sisteminin ölçümünde, Chenhall ve Morris (1986) tarafından geliştirilen ve alandaki birçok araştırmacı (ör., Bouwens and Abernethy, 2000; Agbejule, 2005; Soobaroyen and Poorundersing, 2008; Nguyen et al., 2017) tarafından başvuru, sistemden sağlanan bilginin özelliklerini dört boyutta (kapsam, toplanma düzeyi, bütünleşme düzeyi, zamanlılık) değerlendiren 20 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan özellikleri belirtilen bilginin firmalarındaki sistemden ne ölçüde sağlandığının “(1) hiç mevcut değil- (5) her zaman mevcut” olacak şekilde sıralanmış 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi

istenmiştir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesi sonucunda, çapraz yükler tablosunda kendisinden farklı bir yapıda daha yüksek değer aldığı tespit edilen KAP5 maddesi ölçekten çıkartılmıştır. Yönetim muhasebesi sistemi alt boyutlarından toplanma düzeyi ve zamanlılık yapıları arasında ayrışma geçerliliğinin (HTMT<0,900) sağlanması için, çapraz yükler tablosu incelenerek YMS_TOP1 maddesi “toplanma düzeyi” ölçeğinden ve YMS_ZAM1 maddesi “zamanlılık” ölçeğinden çıkartılmıştır.

Kurumsal risk yönetiminin ölçümünde, COSO (2017) çerçevesinin beş bileşen (1- yönetim ve kültür; 2- strateji ve amaç belirleme; 3- performans; 4- gözden geçirme revizyon; 5- bilgi, iletişim ve raporlama) altında yer alan 20 prensibini kapsayacak şekilde, çalışma kapsamında tarafımızdan oluşturulan 28 maddeden ibaret bir ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadeler açısından firmalarının durumunun “(1) kesinlikle katılmıyorum- (5) kesinlikle katılıyorum” olarak sıralanmış 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesi sonucunda, kurumsal risk yönetimi alt boyutları arasında ayrışma geçerliliğinin (HTMT<0,900) sağlanması için, çapraz yükler tablosu incelenerek KRY_YON8 maddesi “yönetişim ve kültür” ölçeğinden çıkartılmıştır. Ölçme değişmezliğinin (MICOM prosedürü) değerlendirilmesi sonucunda, tam ölçme değişmezliğinin sağlanabilmesi için KRY_YON4 maddesi “yönetişim ve kültür” ölçeğinden; KRY_STRA1 maddesi “strateji ve amaç belirleme” ölçeğinden ve KRY_PER2 maddesi “performans” ölçeğinden çıkartılmıştır.

Stratejik planlamanın ölçümünde, Boyd ve Reuning-Elliott (1998) tarafından geliştirilen ve alanda başvurulan (ör., Sax and Andersen, 2019) 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların firmalarında son üç yılda “(1) şirket misyonunun oluşturulması, (2) uzun vadeli planların hazırlanması (3-5 yıllık), (3) yıllık hedeflerin (satış hedefleri, verimlilik, pazar payları vb.) yapılması, (4) kısa vadeli planlama (kampanyalar, iş projeleri vb.) yapılması ve (5) şirketin stratejik hedeflerinin ve yerine getirilme derecesinin değerlendirilmesi” faaliyetlerine ne derece önem verildiğinin “(1) çok az derecede- (5) çok yüksek derecede” olarak sıralanmış 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir.

Firma performansının ölçümünde, Govindarajan (1984), Mia ve Clarke (1999) ve Calantone ve arkadaşlarının (2002) çalışmalarından faydalanılmıştır. Performans, finansal performans ve finansal olmayan performans olarak iki boyutta

ölçülmüştür. **Finansal olmayan performansın** ölçümünde, katılımcılardan firmalarının son üç yılda planlanan “(1) verimlilik, (2) maliyet, (3) kalite, (4) teslimat, (5) servis ve (6) personel gelişimi ile ilgili hedeflere ulaşma konusundaki performansının; **finansal performansın** ölçümünde “(1) toplam aktifler, (2) satış hacmi, (3) pazar payı, (4) karlılık, (5) satış getirisi ve (7) aktif getiri ile ilgili hedeflere ulaşma” konusundaki performansının, “(1-2) ortalama altı, (3) orta, (4-5) ortalama üstü” olarak sıralanmış 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. Ölçme değişmezliğinin (MICOM prosedürü) değerlendirilmesi sonucunda tam ölçme değişmezliğinin sağlanabilmesi için PER_NONFIN4 maddesi “finansal olmayan performans” ölçeğinden çıkartılmıştır.

4.4. Analiz ve Sonuçlar

Araştırma hipotezleri, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak test edilmiştir. Karmaşık modellerde, normal dağılım göstermeyen veri ve küçük örneklem büyüklüklerinde çalışabilen PLS-SEM yöntemi (Hair et al., 2017), araştırma modelinde bulunan ikinci seviye yapıların analizi için de uygun olduğundan tercih edilmiştir.

PLS-SEM analizinde SmartPLS (v.4.0.6.9) yazılımından faydalanılmıştır (Ringle et al., 2015). PLS-SEM analizi, ölçüm modeli analizi ve yapısal model analizi olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir.

4.4.1. Ölçüm Modeli Analizi

Araştırma modeli, birinci seviye yapılardan (çevresel belirsizlik, rekabet yoğunluğu, farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi, stratejik planlama) ve ikinci seviye yapılardan (örgüt kültürü, yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi, firma performansı) oluşmaktadır. İkinci seviye yapılar, kavramların bütün boyutlarıyla ele alınması ve araştırma modelinin sadeleştirilmesi için oluşturulmuştur.

Örgüt kültürü, dört adet birinci seviye yansıtıcı yapıdan (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) oluşturulan yansıtıcı-biçimlendirici (*reflective-formative*) nitelikte ikinci seviye yapıdadır. **Yönetim muhasebesi sistemi**, dört adet birinci seviye yansıtıcı yapıdan (kapsam, zamanlılık, toplanma düzeyi, bütünleşme düzeyi)

oluşturulan yansıtıcı-yansıtıcı (*reflective-reflective*) nitelikte ikinci seviye yapıdadır. **Kurumsal risk yönetimi**, beş adet birinci seviye yansıtıcı yapıdan (yönetişim ve kültür; strateji ve amaç belirleme; performans; gözden geçirme ve revizyon; bilgi, iletişim ve raporlama) oluşturulan yansıtıcı-yansıtıcı nitelikte ikinci seviye yapıdadır. **Firma performansı**, “finansal performans” ve “finansal olmayan performans” olmak üzere iki adet birinci seviye yansıtıcı yapıdan oluşturulan yansıtıcı-yansıtıcı nitelikte ikinci seviye yapıdadır.

Tablo 4.3: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler ve Niteliği

| Değişken (<i>nitelik</i>) |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Çevresel belirsizlik (<i>yansıtıcı</i>) • Rekabet yoğunluğu (<i>yansıtıcı</i>) • Örgüt kültürü (<i>İkinci seviye yapı: yansıtıcı- biçimlendirici</i>) <ul style="list-style-type: none"> ○ Klan kültürü (<i>yansıtıcı</i>) ○ Adhokrasi kültürü (<i>yansıtıcı</i>) ○ Hiyerarşi kültürü (<i>yansıtıcı</i>) ○ Pazar kültürü (<i>yansıtıcı</i>) • Farklılaştırma stratejisi (<i>yansıtıcı</i>) • Maliyet liderliği stratejisi (<i>yansıtıcı</i>) • Yönetim muhasebesi sistemi (<i>İkinci seviye yapı: yansıtıcı- yansıtıcı</i>) <ul style="list-style-type: none"> ○ Kapsam (<i>yansıtıcı</i>) ○ Toplanma düzeyi (<i>yansıtıcı</i>) ○ Bütünleşik olma (<i>yansıtıcı</i>) ○ Zamanlılık (<i>yansıtıcı</i>) • Kurumsal risk yönetimi (<i>İkinci seviye yapı: yansıtıcı- yansıtıcı</i>) <ul style="list-style-type: none"> ○ Yönetişim ve kültür (<i>yansıtıcı</i>) ○ Strateji ve amaç belirleme (<i>yansıtıcı</i>) ○ Performans (<i>yansıtıcı</i>) ○ Gözden geçirme ve revizyon (<i>yansıtıcı</i>) ○ Bilgi, iletişim ve raporlama (<i>yansıtıcı</i>) • Stratejik planlama (<i>yansıtıcı</i>) • Firma performansı (<i>İkinci seviye yapı: yansıtıcı- yansıtıcı</i>) <ul style="list-style-type: none"> ○ Finansal olmayan performans (<i>yansıtıcı</i>) ○ Finansal performans (<i>yansıtıcı</i>) |

Yüksek seviye ölçüm modellerinin test edilmesinde birkaç farklı yöntem izlenmektedir. Bunlar arasında sıklıkla başvurulan iki yöntem tekrarlayan gözlenen değişkenler (*repeated indicators*) yaklaşımı ve iki aşamalı (*two-stage*) yaklaşımdır (Ringle et al, 2012; Sarstedt et al., 2019). Tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımında ikinci seviye yapıyı oluşturacak birinci seviye yapılardaki tüm göstergeler aynı zamanda ikinci seviye yapıya bağlanır (Hair et al., 2017). İki

aşamalı yaklaşımda ise tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımıyla elde edilen ikinci seviye yapıyı oluşturan birinci seviye yapıların değerleri (*latent variable scores*) alınarak ikinci aşamada yüksek seviye yapının göstergeleri olarak kullanılır. Sarstedt ve arkadaşları (2019) anılan iki yaklaşımla benzer sonuçlara ulaşıldığını bildirmiştir. Öte yandan, Becker ve arkadaşları (2012) tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımının, iki aşamalı yaklaşım yerine tercih edilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada, tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımı izlenmiştir. Ayrıca, iki aşamalı yaklaşım da uygulanmış ve karşılaştırmalı sonuçlara Ek C’de yer verilmiştir. Her iki yaklaşım sonucunda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Ölçüm modelinin analizi, araştırma modelinde birinci seviye ve ikinci seviye yapılar bulunduğu için iki adımda gerçekleştirilmiştir. İlk adımda tüm birinci seviye ölçüm modelleri (ikinci seviye yapıları oluşturanlar dahil), ikinci adım da ise ikinci seviye ölçüm modelleri (ikinci seviye yapı ve kendine bağlı olmayan birinci seviye yapılar arasında) değerlendirilmiştir (Sarstedt et al., 2019).

4.4.1.1. Birinci Seviye Ölçüm Modeli Analizi

Araştırma modelinde yer alan tüm birinci seviye yapılar yansıtıcı niteliktedir. Bu nedenle ölçüm modeli, içsel tutarlılık (*internal consistency reliability*), yakınsak geçerlilik (*convergent validity*) ve ayrışma geçerliliği (*discriminant validity*) açısından test edilmiştir (Hair et al., 2017). Tablo 4.4’de birinci seviye ölçüm modeli analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere tüm birinci seviye yapıların Cronbach alfa ve CR (bileşik güvenilirlik) değerleri, eşik değeri olan 0,70’in üzerinde olduğundan içsel tutarlılık sağlanmıştır.

Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde, gösterge güvenilirliği (*indicator reliability*) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri incelenmiştir. Gösterge güvenilirliği için gösterge yükünün 0,70 ve üzerinde olması ve gösterge yüklerinin anlamlı olması ($p < 0,05$) istenmektedir. Bununla birlikte, bileşik güvenilirlik ve AVE eşik değerinin sağlanması amacıyla 0,40-0,70 arası değer alan göstergelerin çıkartılabileceği belirtilmiştir (Hair et al., 2017). Tablo 4.4’de görüldüğü üzere tüm gösterge yükleri 0,50’nin üzerinde ve anlamlıdır ($p < 0,05$). Ayrıca Tablo 4.4’de görüldüğü üzere tüm yapıların AVE değerleri de eşik değerin (0,50) üzerindedir. Bu değerlendirmeler sonucunda yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 4.4: Birinci Seviye Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

| Birinci Seviye Yapı | Madde | Yakınsak Geçerlilik | | İçsel Tutarlılık | |
|--------------------------------|----------|---------------------|-------|------------------|-------|
| | | Gösterge Yüğü | AVE | Cronbach alfa | CR |
| Çevresel Faktörler | | | | | |
| Çevresel Belirsizlik | BEL1 | 0,642* | 0,619 | 0,857 | 0,864 |
| | BEL2 | 0,954*** | | | |
| | BEL3 | 0,783*** | | | |
| | BEL5 | 0,736** | | | |
| Rekabet Yoğunluğu | REK1 | 0,665*** | 0,550 | 0,730 | 0,829 |
| | REK2 | 0,835*** | | | |
| | REK3 | 0,777*** | | | |
| | REK4 | 0,675*** | | | |
| Örgüt Kültürü Boyutları | | | | | |
| Klan Kültürü | KLAN2 | 0,875*** | 0,776 | 0,928 | 0,945 |
| | KLAN3 | 0,892*** | | | |
| | KLAN4 | 0,858*** | | | |
| | KLAN5 | 0,882*** | | | |
| | KLAN6 | 0,898*** | | | |
| | ADHOK1 | 0,817*** | | | |
| ADHOK2 | 0,846*** | | | | |
| ADHOK3 | 0,831*** | | | | |
| ADHOK4 | 0,887*** | | | | |
| ADHOK5 | 0,803*** | | | | |
| ADHOK6 | 0,750*** | | | | |
| Hiyerarşi Kültürü | HIYER1 | 0,815*** | 0,608 | 0,867 | 0,901 |
| | HIYER2 | 0,822*** | | | |
| | HIYER3 | 0,882*** | | | |
| | HIYER4 | 0,810*** | | | |
| | HIYER5 | 0,760*** | | | |
| | HIYER6 | 0,542*** | | | |
| Pazar Kültürü | PAZAR1 | 0,724*** | 0,574 | 0,850 | 0,889 |
| | PAZAR2 | 0,628*** | | | |
| | PAZAR3 | 0,842*** | | | |
| | PAZAR4 | 0,775*** | | | |
| | PAZAR5 | 0,832*** | | | |
| | PAZAR6 | 0,724*** | | | |
| Rekabet Stratejisi | | | | | |
| Farklılaştırma Stratejisi | FARK1 | 0,647*** | 0,612 | 0,698 | 0,823 |
| | FARK2 | 0,844*** | | | |
| | FARK4 | 0,839*** | | | |
| Maliyet Liderliği Stratejisi | MAL4 | 0,784*** | 0,666 | 0,750 | 0,856 |
| | MAL5 | 0,885*** | | | |
| | MAL6 | 0,774*** | | | |

(* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$)

Tablo 4.4: Birinci Seviye Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları (Devam)

| Birinci Seviye Yapı | Madde | Yakınsak Geçerlilik | | İçsel Tutarlılık | |
|---|----------------------------|---------------------|-------|------------------|-------|
| | | Gösterge Yüğü | AVE | Cronbach alfa | CR |
| Yönetim Muhasebesi Sistemi (YMS) Boyutları | | | | | |
| Kapsam | YMS_KAP1 | 0,789*** | 0,628 | 0,850 | 0,894 |
| | YMS_KAP2 | 0,826*** | | | |
| | YMS_KAP3 | 0,787*** | | | |
| | YMS_KAP4 | 0,865*** | | | |
| | YMS_KAP6 | 0,685*** | | | |
| Toplanma Düzeyi | YMS_TOP2 | 0,801*** | 0,663 | 0,897 | 0,922 |
| | YMS_TOP3 | 0,794*** | | | |
| | YMS_TOP4 | 0,859*** | | | |
| | YMS_TOP5 | 0,746*** | | | |
| | YMS_TOP6 | 0,905*** | | | |
| | YMS_TOP7 | 0,768*** | | | |
| Bütünleşik Olma | YMS_BUT1 | 0,869*** | 0,800 | 0,874 | 0,923 |
| | YMS_BUT2 | 0,892*** | | | |
| | YMS_BUT3 | 0,921*** | | | |
| Zamanlılık | YMS_ZAM2 | 0,906*** | 0,729 | 0,812 | 0,889 |
| | YMS_ZAM3 | 0,882*** | | | |
| | YMS_ZAM4 | 0,768*** | | | |
| Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Boyutları | | | | | |
| Yönetişim ve Kültür | KRY_YON1 | 0,798*** | 0,607 | 0,870 | 0,902 |
| | KRY_YON2 | 0,828*** | | | |
| | KRY_YON3 | 0,811*** | | | |
| | KRY_YON5 | 0,733*** | | | |
| | KRY_YON6 | 0,774*** | | | |
| | KRY_YON7 | 0,726*** | | | |
| | Strateji ve Amaç Belirleme | KRY_STRA2 | | | |
| KRY_STRA3 | | 0,893*** | | | |
| KRY_STRA4 | | 0,873*** | | | |
| KRY_STRA5 | | 0,860*** | | | |
| KRY_STRA6 | | 0,852*** | | | |
| Performans | KRY_PER1 | 0,837*** | 0,749 | 0,888 | 0,923 |
| | KRY_PER3 | 0,915*** | | | |
| | KRY_PER4 | 0,893*** | | | |
| | KRY_PER5 | 0,814*** | | | |
| Gözden Geçirme ve Revizyon | KRY_GOZ1 | 0,816*** | 0,722 | 0,871 | 0,912 |
| | KRY_GOZ2 | 0,894*** | | | |
| | KRY_GOZ3 | 0,861*** | | | |
| | KRY_GOZ4 | 0,825*** | | | |
| Bilgi, İletişim ve Rporlama | KRY_BIL1 | 0,772*** | 0,643 | 0,861 | 0,90 |
| | KRY_BIL2 | 0,800*** | | | |
| | KRY_BIL3 | 0,778*** | | | |
| | KRY_BIL4 | 0,840*** | | | |
| | KRY_BIL5 | 0,816*** | | | |

(* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$)

Tablo 4.4: Birinci Seviye Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları (Devam)

| Birinci Seviye Yapı | Madde | Yakınsak Geçerlilik | | İçsel Tutarlılık | |
|------------------------------------|-------------|---------------------|-------|------------------|-------|
| | | Gösterge Yüğü | AVE | Cronbach alfa | CR |
| <i>Stratejik Planlama</i> | | | | | |
| Stratejik Planlama | STRPLN1 | 0,778*** | 0,710 | 0,897 | 0,924 |
| | STRPLN2 | 0,893*** | | | |
| | STRPLN3 | 0,859*** | | | |
| | STRPLN4 | 0,812*** | | | |
| | STRPLN5 | 0,866*** | | | |
| <i>Firma Performansı Boyutları</i> | | | | | |
| Finansal Olmayan Performans | PER_NONFIN1 | 0,877*** | 0,654 | 0,867 | 0,904 |
| | PER_NONFIN2 | 0,855*** | | | |
| | PER_NONFIN3 | 0,796*** | | | |
| | PER_NONFIN5 | 0,801*** | | | |
| | PER_NONFIN6 | 0,705*** | | | |
| Finansal Performans | PER_FIN1 | 0,829*** | 0,734 | 0,939 | 0,951 |
| | PER_FIN2 | 0,796*** | | | |
| | PER_FIN3 | 0,875*** | | | |
| | PER_FIN4 | 0,866*** | | | |
| | PER_FIN5 | 0,835*** | | | |
| | PER_FIN6 | 0,904*** | | | |
| | PER_FIN7 | 0,885*** | | | |

(* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$)

Ayrışma geçerliliğinin test edilmesinde son dönemde öne çıkan görüş, Fornell ve Larcker (1981) kriterinin ve çapraz gösterge yüklerinin incelenmesinin yeterli olmadığı yönündedir. Bu yöntemler yerine Henseler ve arkadaşları (2015) tarafından ortaya konan Heterotrait-monotrait (HTMT) yaklaşımı önerilmektedir (Sarstedt et al., 2019; Benitez et al., 2020).

Çalışma kapsamında araştırma modeli üç yöntem açısından da incelenmiştir.

HTMT (Henseler et al., 2015), “bir yapıyı (*construct*) oluşturan göstergeler (*indicators*) ile başka bir yapıdaki göstergelerin korelasyonunun ortalamasının (*heterotrait-heteromethod correlations*), yapıların kendine bağlı göstergelerinin ortalama korelasyonlarının (*monotrait-heteromethod correlations*) geometrik ortalamasına oranı” olarak hesaplanır. HTMT değerinin 0,850'nin altında olması (kavramsal olarak birbirine yakın yapılar arasında 0,900) durumunda iki yapı arasında ayrışma geçerliliğinden söz edilebilir (Henseler et al., 2015). Tablo 4.5'de görüldüğü üzere yönetim muhasebesi sistemi alt boyutları, kurumsal risk yönetimi alt boyutları ve firma performansı alt boyutları arasında HTMT (<900) kriteri, araştırma

modelindeki diğer tüm birinci seviye yapılar arasında ise HTMT ($<0,850$) kriteri sağlanmıştır.

Ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesinde başvurulan diğer yaklaşım, Fornell ve Larcker (1981) kriteridir. Bu yaklaşımda, yapının AVE değerinin karekökü hesaplanır ve bu değer, yapının modeldeki diğer yapılarla olan korelasyon değerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Tablo 4.6'da görüldüğü üzere tüm yapıların karekökü alınmış AVE değeri, yapının diğer yapılarla olan korelasyon değerinden daha büyüktür. Dolayısıyla Fornell ve Larcker kriteri sağlanmıştır.

Ayrışma geçerliliğinin test edilmesinde ayrıca çapraz yükler tablosuna başvurulmaktadır. Çapraz yükler tablosunun incelenmesi sonucunda tüm göstergelerin bağlı olduğu yapıdaki yükünün, diğer yapılardaki tüm çapraz yüklerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu değerlendirmeler sonucunda birinci seviye ölçüm modeli için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 4.5: HTMT Kriteri (Birinci Seviye Yapılar)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
|----|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0,856 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 0,475 | 0,453 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 0,659 | 0,488 | 0,562 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 0,477 | 0,362 | 0,380 | 0,354 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 0,697 | 0,485 | 0,324 | 0,800 | 0,538 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 0,422 | 0,295 | 0,370 | 0,590 | 0,575 | 0,413 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 0,684 | 0,509 | 0,630 | 0,513 | 0,530 | 0,522 | 0,422 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 0,655 | 0,466 | 0,590 | 0,542 | 0,616 | 0,609 | 0,471 | 0,892 | | | | | | | | | | | |
| 10 | 0,551 | 0,397 | 0,497 | 0,429 | 0,328 | 0,404 | 0,279 | 0,814 | 0,805 | | | | | | | | | | |
| 11 | 0,582 | 0,425 | 0,489 | 0,516 | 0,564 | 0,612 | 0,351 | 0,740 | 0,821 | 0,654 | | | | | | | | | |
| 12 | 0,641 | 0,502 | 0,627 | 0,567 | 0,525 | 0,588 | 0,484 | 0,832 | 0,838 | 0,793 | 0,823 | | | | | | | | |
| 13 | 0,590 | 0,500 | 0,795 | 0,627 | 0,512 | 0,619 | 0,431 | 0,594 | 0,642 | 0,476 | 0,514 | 0,588 | | | | | | | |
| 14 | 0,272 | 0,235 | 0,442 | 0,474 | 0,214 | 0,353 | 0,305 | 0,383 | 0,483 | 0,277 | 0,332 | 0,377 | 0,465 | | | | | | |
| 15 | 0,637 | 0,527 | 0,605 | 0,453 | 0,401 | 0,532 | 0,300 | 0,583 | 0,630 | 0,378 | 0,484 | 0,586 | 0,775 | 0,396 | | | | | |
| 16 | 0,617 | 0,457 | 0,425 | 0,456 | 0,283 | 0,470 | 0,231 | 0,636 | 0,540 | 0,508 | 0,417 | 0,503 | 0,628 | 0,253 | 0,607 | | | | |
| 17 | 0,545 | 0,418 | 0,474 | 0,470 | 0,249 | 0,453 | 0,184 | 0,632 | 0,628 | 0,507 | 0,488 | 0,592 | 0,471 | 0,381 | 0,502 | 0,735 | | | |
| 18 | 0,574 | 0,417 | 0,452 | 0,383 | 0,276 | 0,376 | 0,231 | 0,583 | 0,536 | 0,508 | 0,436 | 0,482 | 0,719 | 0,242 | 0,634 | 0,873 | 0,706 | | |
| 19 | 0,541 | 0,430 | 0,421 | 0,333 | 0,237 | 0,353 | 0,127 | 0,484 | 0,437 | 0,361 | 0,394 | 0,393 | 0,718 | 0,310 | 0,654 | 0,762 | 0,580 | 0,888 | |
| 20 | 0,137 | 0,094 | 0,434 | 0,119 | 0,207 | 0,065 | 0,141 | 0,081 | 0,136 | 0,058 | 0,068 | 0,114 | 0,265 | 0,545 | 0,121 | 0,063 | 0,133 | 0,113 | 0,085 |

(1) FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS; (2) FİNANSAL PERFORMANS; (3) FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ; (4) ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ; (5) HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ; (6) KLAN KÜLTÜRÜ; (7) PAZAR KÜLTÜRÜ; (8) KRY-BİLGİ, İLETİŞİM VE RAPORLAMA; (9) KRY-GÖZDEN GEÇİRME VE REVİZYON; (10) KRY-PERFORMANS; (11) KRY-STRATEJİ VE AMAÇ BELİRLEME; (12) KRY-YÖNETİŞİM VE KÜLTÜR; (13) MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ; (14) REKABET YOĞUNLUĞU; (15) STRATEJİK PLANLAMA; (16) YMS-BÜTÜNLEŞİK OLMA; (17) YMS-KAPSAM; (18) YMS-TOPLANMA DÜZEYİ; (19) YMS-ZAMANLILIK; (20) ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Koyulaştırılmış değerler, YMS alt boyutları (18-16; 19-18), KRY alt boyutları (9-8) ve firma performansı alt boyutları (2-1) arasındaki HTMT değerleri olup, HTMT (<0,900) kriteri sağlanmıştır.

Araştırma modelindeki diğer tüm birinci seviye yapıları arasındaki HTMT değerleri için HTMT (<0,850) kriteri sağlanmıştır.

Tablo 4.6: Fornell ve Larcker Kriteri (Birinci Seviye Yapılar)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | 0,809 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0,780 | 0,856 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 0,406 | 0,401 | 0,782 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 0,577 | 0,453 | 0,422 | 0,823 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 0,409 | 0,327 | 0,332 | 0,346 | 0,780 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 0,615 | 0,455 | 0,252 | 0,741 | 0,515 | 0,881 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 0,367 | 0,265 | 0,305 | 0,520 | 0,509 | 0,374 | 0,758 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 0,590 | 0,455 | 0,503 | 0,453 | 0,457 | 0,466 | 0,367 | 0,802 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 0,565 | 0,421 | 0,473 | 0,488 | 0,535 | 0,549 | 0,422 | 0,776 | 0,850 | | | | | | | | | | | |
| 10 | 0,483 | 0,363 | 0,398 | 0,383 | 0,287 | 0,371 | 0,245 | 0,715 | 0,711 | 0,866 | | | | | | | | | | |
| 11 | 0,515 | 0,395 | 0,403 | 0,471 | 0,500 | 0,561 | 0,304 | 0,659 | 0,730 | 0,589 | 0,852 | | | | | | | | | |
| 12 | 0,554 | 0,456 | 0,500 | 0,503 | 0,460 | 0,528 | 0,418 | 0,726 | 0,732 | 0,699 | 0,733 | 0,779 | | | | | | | | |
| 13 | 0,490 | 0,432 | 0,579 | 0,511 | 0,427 | 0,528 | 0,326 | 0,484 | 0,522 | 0,391 | 0,433 | 0,480 | 0,816 | | | | | | | |
| 14 | 0,223 | 0,202 | 0,297 | 0,395 | 0,160 | 0,291 | 0,214 | 0,313 | 0,395 | 0,224 | 0,274 | 0,295 | 0,334 | 0,742 | | | | | | |
| 15 | 0,569 | 0,492 | 0,516 | 0,412 | 0,354 | 0,488 | 0,273 | 0,509 | 0,557 | 0,338 | 0,437 | 0,519 | 0,645 | 0,316 | 0,843 | | | | | |
| 16 | 0,543 | 0,413 | 0,385 | 0,403 | 0,250 | 0,424 | 0,200 | 0,555 | 0,474 | 0,447 | 0,372 | 0,441 | 0,522 | 0,192 | 0,546 | 0,894 | | | | |
| 17 | 0,470 | 0,375 | 0,389 | 0,415 | 0,192 | 0,407 | 0,099 | 0,546 | 0,543 | 0,445 | 0,434 | 0,511 | 0,388 | 0,323 | 0,438 | 0,635 | 0,792 | | | |
| 18 | 0,511 | 0,381 | 0,414 | 0,344 | 0,234 | 0,347 | 0,202 | 0,519 | 0,476 | 0,453 | 0,396 | 0,427 | 0,599 | 0,202 | 0,571 | 0,776 | 0,622 | 0,814 | | |
| 19 | 0,456 | 0,373 | 0,364 | 0,288 | 0,183 | 0,312 | 0,066 | 0,407 | 0,367 | 0,310 | 0,340 | 0,337 | 0,572 | 0,212 | 0,566 | 0,649 | 0,485 | 0,757 | 0,854 | |
| 20 | -0,046 | -0,001 | 0,347 | 0,128 | -0,110 | -0,024 | 0,043 | 0,060 | 0,120 | 0,020 | 0,044 | 0,118 | 0,254 | 0,377 | 0,078 | 0,011 | 0,117 | 0,102 | 0,016 | 0,787 |

(1) FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS; (2) FİNANSAL PERFORMANS; (3) FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ; (4) ADHOKRASI KÜLTÜRÜ; (5) HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ; (6) KLAN KÜLTÜRÜ; (7) PAZAR KÜLTÜRÜ; (8) KRY-BİLGİ, İLETİŞİM VE RAPORLAMA; (9) KRY-GÖZDEN GEÇİRME VE REVİZYON; (10) KRY-PERFORMANS; (11) KRY-STRATEJİ VE AMAÇ BELİRLEME; (12) KRY-YÖNETİŞİM VE KÜLTÜR; (13) MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ; (14) REKABET YOĞUNLUĞU; (15) STRATEJİK PLANLAMA; (16) YMS-BÜTÜNLEŞİK OLMA; (17) YMS-KAPSAM; (18) YMS-TOPLANMA DÜZEYİ; (19) YMS-ZAMANLILIK; (20) ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Köşe değerler (koyulaştırılmış), birinci seviye yapıların AVE değerinin karekök değerini göstermektedir.

Diğer değerler, birinci seviye yapılar arasındaki korelasyon değerleridir.

4.4.1.2. İkinci Seviye Ölçüm Modeli Analizi

Araştırma modeli ikinci seviye yapılar içerdiğinden ölçüm modelinin incelenmesindeki ikinci adım, ikinci seviye yapılar ve diğer (ikinci seviye yapıya bağlı olmayan) birinci seviye yapılar arasındaki değerlendirmedir (Sarstedt et al., 2019).

Örgüt kültürü, dört örgüt tipinin (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) birleşiminden oluşturulan yansıtıcı-biçimlendirici nitelikte ikinci seviye yapı olarak, doğrusallık bakımından ve birinci seviye yapıların, oluşturduğu ikinci seviye yapıdaki önemi ve anlamlılığı açısından değerlendirilmiştir (Sarstedt et al., 2019). Tablo 4.7’de görüldüğü üzere VIF (*Variance Inflation Factor*) değerleri, eşik değeri 3’ün altında olduğundan doğrusallık sorunu olmadığı söylenebilir (Hair et al., 2019). Yine Tablo 4.7’de görüldüğü üzere örgüt kültürünü oluşturan birinci seviye yapıların yol katsayıları anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Kültür tiplerinin örgüt kültürü içindeki önemi değerlendirildiğinde, klan kültürü (0,363) ve adhokrasi kültürünün (0,373) etkisinin, hiyerarşi kültürü (0,275) ve pazar (0,237) kültürünün etkisinden daha büyük olduğu söylenebilir (Bkz. Tablo 4.7).

Tablo 4.7: Yansıtıcı-Biçimlendirici İkinci Seviye Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

| İkinci Seviye Yapı | Birinci Seviye Yapı | Yol Katsayısı | VIF |
|--------------------|---------------------|---------------|-------|
| Örgüt Kültürü | Klan | 0,363* | 2,810 |
| | Adhokrasi | 0,373* | 2,799 |
| | Hiyerarşi | 0,275* | 1,734 |
| | Pazar | 0,237* | 1,739 |

(* $p < 0,001$)

Yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi ve firma performansı ikinci seviye yansıtıcı-yansıtıcı nitelikte yapılar olduğundan yapıların içsel tutarlılık, yakınsak geçerlilik ve ayrışma geçerliliği değerlendirilmiştir (Sarstedt et al., 2019).

İçsel tutarlılığın değerlendirilmesinde başvurulan Cronbach alfa ve CR değerleri ile ayrışma geçerliliğinin test edilmesinde kullanılan HTMT kriteri ikinci seviye yapılar için SmartPLS yazılımında doğrudan hesaplanamamaktadır. Bu nedenle Sarstedt ve arkadaşları (2019) tarafından ortaya konan yöntem uygulanarak manuel hesaplama yapılmıştır.

Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde, yansıtıcı nitelikteki birinci seviye yapıda olduğu gibi gösterge güvenilirliği (*indicator reliability*) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri incelenmiştir. İkinci seviye yapının göstergeleri, kendine bağlı birinci seviye yapılardır (Sarstedt et al., 2019). Tablo 4.8’de görüldüğü üzere ikinci seviye yapıların göstergelerinin (kendine bağlı birinci seviye yapıların) korelasyon yükü 0,70 değerinin üzerinde ve anlamlıdır ($p < 0,001$). Dolayısıyla ikinci seviye yapılar için gösterge güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. İkinci seviye yapının AVE değeri, göstergelerinin (birinci seviye yapıların, bağlı olduğu ikinci seviye yapı ile arasındaki) korelasyon yükünün karelerinin ortalaması alınarak hesaplanır. Örneğin, yönetim muhasebesi sisteminin AVE değeri $(0,796^2 + 0,938^2 + 0,881^2 + 0,818^2)/4 = 0,740$ ’dır. Tablo 4.8’de görüldüğü üzere ikinci seviye yapıların AVE değeri, 0,50 eşik değeri üzerindedir. Dolayısıyla ikinci seviye yapılar için yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

İçsel tutarlılığın test edilmesinde, Cronbach alfa ve CR değerleri aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

- **Cronbach alfa:**

$$Cronbach \alpha = \frac{M \cdot \bar{r}}{(1 + (M - 1) \cdot \bar{r})} \quad (1)$$

\bar{r} : Birinci seviye yapılar arasındaki ortalama korelasyon

M : Yüksek seviye yapıyı oluşturan birinci seviye yapı sayısı

Örneğin, yönetim muhasebesi sistemi, dört adet birinci seviye yapıdan (kapsam, toplanma düzeyi, bütünleşme düzeyi, zamanlılık) oluştuğundan $M=4$ ’dür. Yönetim muhasebesi sistemini oluşturan birinci seviye yapıların korelasyon ortalaması 0,654’dür. Yönetim muhasebesi sistemi için Cronbach alfa değeri $(4 \times 0,654) / [1 + (3 \times 0,654)] = 0,883$ olarak hesaplanmıştır.

- **Bileşik güvenilirlik (CR):**

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^M l_i)^2}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M var(e_i)} \quad (2)$$

e_i : Birinci seviye yapının (i) ölçüm hatası

$var(e_i)$: $1 - I_i^2$ olarak tanımlanan ölçüm hatasının varyansı

Örneğin, yönetim muhasebesi sisteminin CR değeri, aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

$$CR = \frac{(0,796+0,938+0,881+0,818)^2}{(0,796+0,938+0,881+0,818)^2 + [(1-0,796^2)+(1-0,938^2)+(1-0,881^2)+(1-0,818^2)]} = 0,919 \quad (3)$$

Yukarıda açıklandığı şekilde yapılan hesaplamalar sonucunda ikinci seviye yapılar (yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi ve firma performansı) için Cronbach alfa ve CR değerlerinin 0,70 eşik değeri üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 4.8). Dolayısıyla, yansıtıcı-yansıtıcı nitelikteki ikinci seviye yapılar için içsel tutarlılığın sağlandığı söylenebilir.

Tablo 4.8: Yansıtıcı-Yansıtıcı İkinci Seviye Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

| İkinci Seviye Yapı | Birinci Seviye Yapı | Yakınsak Geçerlilik | | İçsel Tutarlılık | |
|----------------------------|------------------------------|---------------------|-------|------------------|-------|
| | | Korelasyon Yüğü | AVE | Cronbach alfa | CR |
| Yönetim Muhasebesi Sistemi | Kapsam | 0,796* | 0,740 | 0,883 | 0,919 |
| | Toplanma Düzeyi | 0,938* | | | |
| | Bütünleşik Olma | 0,881* | | | |
| | Zamanlılık | 0,818* | | | |
| Kurumsal Risk Yönetimi | Yönetişim ve Kültür | 0,898* | 0,765 | 0,923 | 0,942 |
| | Strateji ve Amaç Belirleme | 0,856* | | | |
| | Performans | 0,836* | | | |
| | Gözden Geçirme ve Revizyon | 0,898* | | | |
| Firma Performansı | Bilgi, İletişim ve Raporlama | 0,884* | 0,885 | 0,876 | 0,939 |
| | Finansal Olmayan Performans | 0,917* | | | |
| | Finansal Performans | 0,964* | | | |

(* $p < 0,001$)

Ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesi için ikinci seviye yapının HTMT kriteri hesaplanırken, başvuru olan monotrait-heteromethod korelasyonları, ikinci seviye yapıyı oluşturan birinci seviye yapılar arasındaki korelasyon değerleri;

heterotrait-heteromethod korelasyonları ise bir yapının göstergelerinin, ikinci seviye yapıya bağlı birinci seviye yapılarda aldığı çapraz yük değerleridir (Sarstedt et al., 2019).

Örneğin ikinci seviye yapıda olan firma performansı ve stratejik planlama için HTMT değeri aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

Heterotrait-heteromethod korelasyonlar, stratejik yapıyı oluşturan göstergelerin ikinci seviye yapıyı (firma performansı) oluşturan finansal performans ve finansal olmayan performans birinci seviye yapılarında aldığı çapraz yük değerleridir (Bkz. Tablo 4.9). Dolayısıyla, stratejik planlama ve firma performansı heterotrait-heteromethod korelasyonları ortalaması $(0,447+0,455+0,324+0,309+0,504+0,559+0,503+0,380+0,371+0,555)/10=0,441$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.9: Çapraz Yükler Tablosu

| Yapı | Gösterge | Firma Performansı (ikinci seviye yapı) | |
|--------------------|----------|---|-----------------------------|
| | | Finansal Performans | Finansal Olmayan Performans |
| Stratejik Planlama | STRPLN1 | 0,447 | 0,559 |
| | STRPLN2 | 0,455 | 0,503 |
| | STRPLN3 | 0,324 | 0,380 |
| | STRPLN4 | 0,309 | 0,371 |
| | STRPLN5 | 0,504 | 0,555 |

Monotrait-heteromethod korelasyonları için stratejik planlamanın gösterge korelasyonlarının ortalaması (0,636) hesaplanmıştır. İkinci seviye yapıda olan firma performansında ise kendine bağlı birinci seviye yapılar olan finansal performans ve finansal olmayan performans arasındaki korelasyon (0,780) tespit edilmiştir. Sonuç olarak, HTMT(firma performansı-stratejik planlama) değeri heterotrait-heteromethod korelasyonları ortalamasının, monotrait-heteromethod korelasyonlarının geometrik ortalamasına oranı alınmak suretiyle aşağıdaki şekilde **0,626** olarak hesaplanmıştır.

$$\text{HTMT (Firma Performansı, Stratejik Planlama)} = 0,441 / \sqrt{0,636 \times 0,780} = 0,626 \quad (5)$$

İkinci seviye yapılara ilişkin hesaplanan HTMT değerleri Tablo 4.10'da yer almaktadır. Tüm HTMT değerleri, eşik değerin (0,850) altında olduğundan ikinci seviye yapılar için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir (Henseler et al., 2015).

Tablo 4.10: Yansıtıcı-Yansıtıcı İkinci Seviye Ölçüm Modeli için HTMT Kriteri

| HTMT (1, 2) | Heterotrait-heteromethod korelasyonları ortalaması | (1) Monotrait-heteromethod korelasyonları ortalaması | (2) Monotrait-heteromethod korelasyonları ortalaması | HTMT (<0,850) |
|-------------------------------------|--|--|--|---------------|
| | (a) | (b) | (c) | (a/√bxc) |
| (YMS, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK) | 0,024 | 0,654 | 0,600 | 0,038 |
| (YMS, REKABET YOĞUNLUĞU) | 0,165 | 0,654 | 0,403 | 0,321 |
| (YMS, FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ) | 0,271 | 0,654 | 0,435 | 0,508 |
| (YMS, MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ) | 0,417 | 0,654 | 0,500 | 0,729 |
| (YMS, STRATEJİK PLANLAMA) | 0,445 | 0,654 | 0,636 | 0,690 |
| (KRY, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK) | 0,036 | 0,707 | 0,600 | 0,055 |
| (KRY, REKABET YOĞUNLUĞU) | 0,216 | 0,707 | 0,403 | 0,405 |
| (KRY, FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ) | 0,350 | 0,707 | 0,435 | 0,631 |
| (KRY, MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ) | 0,372 | 0,707 | 0,500 | 0,626 |
| (KRY, STRATEJİK PLANLAMA) | 0,397 | 0,707 | 0,636 | 0,592 |
| (FP, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK) | -0,046 | 0,780 | 0,600 | 0,067 |
| (FP, REKABET YOĞUNLUĞU) | 0,151 | 0,780 | 0,403 | 0,269 |
| (FP, FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ) | 0,293 | 0,780 | 0,435 | 0,503 |

(YMS: Yönetim Muhasebesi Sistemi; KRY: Kurumsal Risk Yönetimi; FP: Firma Performansı)

Tablo 4.10: Yansıtıcı-Yansıtıcı İkinci Seviye Ölçüm Modeli için HTMT Kriteri (Devamı)

| HTMT (1, 2) | Heterotrait-heteromethod korelasyonları ortalaması | (1) Monotrait-heteromethod korelasyonları ortalaması | (2) Monotrait-heteromethod korelasyonları ortalaması | HTMT (<0,850) |
|------------------------------------|--|---|---|-------------------|
| | (a) | (b) | (c) | (a/ \sqrt{bc}) |
| (FP, MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ) | 0,366 | 0,780 | 0,500 | 0,586 |
| (FP, STRATEJİK PLANLAMA) | 0,441 | 0,780 | 0,636 | 0,626 |
| (YMS, KRY) | 0,440* | 0,654 | 0,707 | 0,647 |
| (YMS, FP) | 0,440* | 0,654 | 0,780 | 0,616 |
| (KRY, FP) | 0,480* | 0,707 | 0,780 | 0,646 |

(YMS: Yönetim Muhasebesi Sistemi; KRY: Kurumsal Risk Yönetimi; FP: Firma Performansı)

(*) İkinci seviye yapıyı oluşturan birinci seviye yapıların, diğer ikinci seviye yapıyı oluşturan birinci seviye yapılarla olan korelasyonunun ortalaması.

İkinci seviye yapılar, ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesinde başvurulan bir diğer yaklaşım olan Fornell ve Larcker kriteri açısından da incelenmiş ve Tablo 4.11’de görüldüğü üzere, ikinci seviye yapıların karekökü alınmış AVE değerinin diğer yapılarla olan korelasyon değerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Fornell ve Larcker kriterine göre de ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. (Biçimlendirici -yansıtıcı nitelikte ikinci seviye yapıda olan örgüt kültürü, biçimlendirici yapılarda AVE değeri hesaplanmadığından (Hair et al., 2017), bu değerlendirmede hariç tutulmuştur.

Tablo 4.11: Fornell ve Larcker Kriteri (İkinci Seviye Yapılar ve Modeldeki Diğer Birinci Seviye Yapılar Arasında)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|--------------|--------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 ÇEVRESEL BELİRSİZLİK | 0,787 | | | | | | | | |
| 2 REKABET YOĞUNLUĞU | 0,377** | 0,742 | | | | | | | |
| 3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (İkinci Seviye Yapı: Yansıtıcı-Biçimlendirici) | 0,021 | 0,351*** | (*) | | | | | | |
| 4 FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ | 0,347* | 0,297** | 0,417*** | 0,782 | | | | | |
| 5 MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ | 0,254 | 0,334 ** | 0,580*** | 0,579*** | 0,816 | | | | |
| 6 YÖNETİM MUHASEBESİ SİSTEMİ (İkinci Seviye Yapı: Yansıtıcı-Yansıtıcı) | 0,081 | 0,267* | 0,426*** | 0,452*** | 0,606*** | 0,860 | | | |
| 7 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ (İkinci Seviye Yapı: Yansıtıcı-Yansıtıcı) | 0,085 | 0,344*** | 0,647*** | 0,523*** | 0,529*** | 0,588*** | 0,875 | | |
| 8 STRATEJİK PLANLAMA | 0,078 | 0,316** | 0,496*** | 0,516*** | 0,645*** | 0,613*** | 0,544*** | 0,843 | |
| 9 FİRMA PERFORMANSI (İkinci Seviye yapı: Yansıtıcı-Yansıtıcı) | -0,020 | 0,223* | 0,582*** | 0,426*** | 0,482*** | 0,524*** | 0,568*** | 0,553*** | 0,941 |

(* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$)

Köşe değerler (koyulaştırılmış), yapıların AVE değerinin karekök değerini göstermektedir.

Diğer değerler, yapılar arasındaki korelasyon değerleridir.

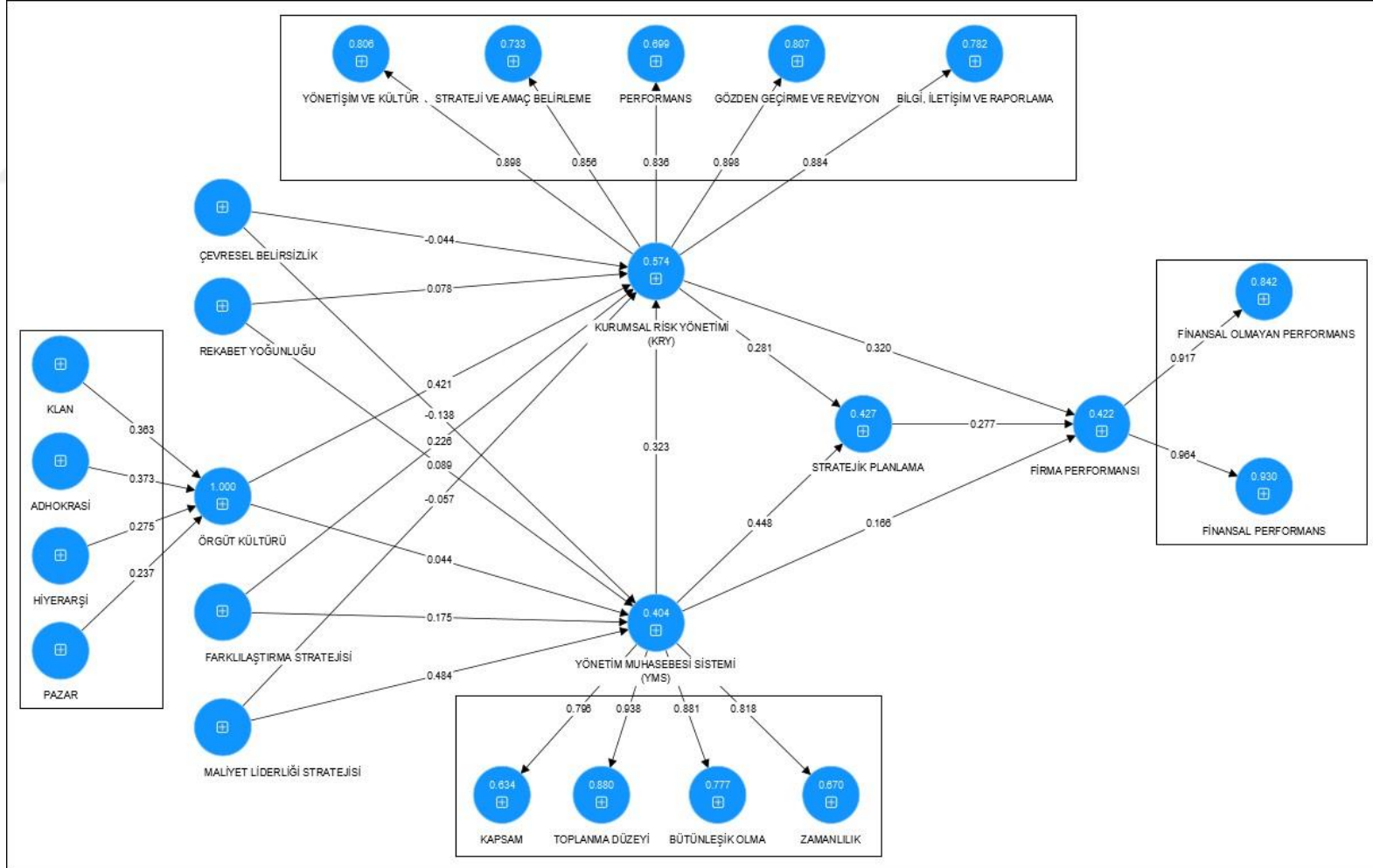
(*) Biçimlendirici yapılarda AVE değeri hesaplanmamaktadır (Hair et al., 2017).

Birinci seviye ve ikinci seviye ölçüm modellerine ilişkin yapılan değerlendirmeler sonucunda modelin geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmıştır.

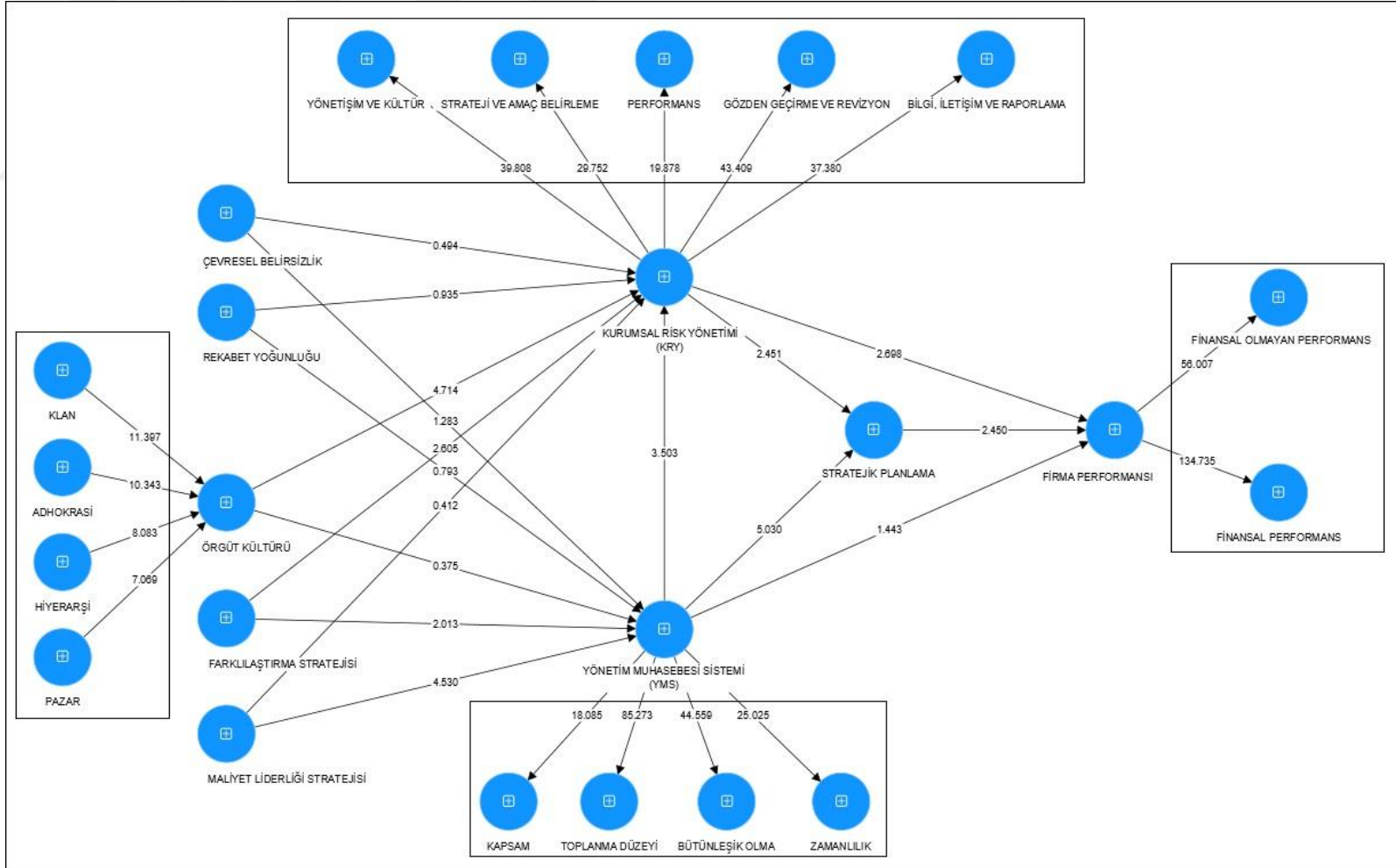
4.4.2. Yapısal Model Analizi

Yapısal modelin analizinde PLS algoritması ile doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve f^2 (etki büyüklüğü) değerleri hesaplanmıştır. Yeniden örnekleme metodu (*bootstrapping*) ile yol katsayılarının anlamlılığı 5000 alt örnekleme test edilmiştir. Yapısal modelin analizi Şekil 4.2 ve Şekil 4.3’de; analiz sonuçları Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Modelde doğrusallık sorununun değerlendirilmesi için VIF (*Variance Inflation Factor*) değerleri incelenmiştir. Tablo 4.12’de görüldüğü üzere VIF değerleri, eşik değeri olan 3’ün altındadır. Dolayısıyla doğrusallık sorunu olmadığı söylenebilir (Hair et al., 2019).



Şekil 4.2: Yapısal Model Analizi (PLS)



Şekil 4.3: Yapısal Model Analizi (Bootstrapping)

Tablo 4.12: Yapısal Model Analiz Sonuçları

| Doğrudan Etki | β katsayısı | (95% Bca CI) | (f^2) etki büyüklüğü | VIF | R^2 | $Q^2_{predict}$ |
|---|-------------------|----------------|--------------------------|-------|-------|-----------------|
| H1: ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> YMS | -0,138 | (-0,372 0,041) | 0,023 | 1,356 | | |
| H2: REKABET YOĞUNLUĞU-> YMS | 0,089 | (-0,151 0,296) | 0,010 | 1,356 | | |
| H3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-> YMS | 0,044 | (-0,207 0,250) | 0,002 | 1,718 | 0,404 | 0,306 |
| H4: FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ-> YMS | 0,175* | (0,011 0,352) | 0,031 | 1,656 | | |
| H5: MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ-> YMS | 0,484*** | (0,293 0,703) | 0,202 | 1,953 | | |
| H6: ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> KRY | -0,044 | (-0,243 0,109) | 0,003 | 1,388 | | |
| H7: REKABET YOĞUNLUĞU-> KRY | 0,078 | (-0,086 0,237) | 0,011 | 1,369 | | |
| H8: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-> KRY | 0,421*** | (0,251 0,601) | 0,242 | 1,721 | 0,574 | 0,416 |
| H9: FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ-> KRY | 0,226** | (0,051 0,398) | 0,071 | 1,707 | | |
| H10: MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ-> KRY | -0,057 | (-0,298 0,232) | 0,003 | 2,346 | | |
| H11: YMS-> KRY | 0,323*** | (0,145 0,499) | 0,146 | 1,677 | | |
| H12: YMS-> STRATEJİK PLANLAMA | 0,448*** | (0,266 0,615) | 0,229 | 1,528 | 0,427 | 0,391 |
| H13: KRY-> STRATEJİK PLANLAMA | 0,281* | (0,036 0,483) | 0,090 | 1,528 | | |
| H14: YMS-> FİRMA PERFORMANSI | 0,166 | (-0,064 0,388) | 0,025 | 1,879 | | |
| H15: KRY-> FİRMA PERFORMANSI | 0,320** | (0,068 0,535) | 0,106 | 1,666 | 0,422 | 0,301 |
| H16: STRATEJİK PLANLAMA-> FİRMA PERFORMANSI | 0,277* | (0,058 0,505) | 0,076 | 1,746 | | |

(* p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001)

(95% Bca CI) 5000 alt örnekleme çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (*bootstrapping*) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Tablo 4.13: Aracı Etkiler

| <i>➤ Yönetim Muhasebesi Sisteminin Farklılaştırma Stratejisi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişkide (Kısmi) Aracı Etkisi :</i> | | | | | | |
|--|-----------------|--|-----------------|---|---------|----------------|
| Farklılaştırma stratejisinin KRY üzerindeki toplam etkisi | | Farklılaştırma stratejisinin KRY üzerindeki doğrudan etkisi | | Farklılaştırma stratejisinin KRY üzerindeki dolaylı etkisi | | |
| β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | | β | (95% BCa CI) |
| 0,283 | (0,106; 0,474) | H9: 0,226 | (0,051; 0,398) | YMS aracılığıyla: | 0,056 | (0,009; 0,142) |
| <i>➤ Yönetim Muhasebesi Sisteminin Maliyet Liderliği Stratejisi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişkide (Tam) Aracı Etkisi :</i> | | | | | | |
| Maliyet liderliği stratejisinin KRY üzerindeki toplam etkisi | | Maliyet liderliği stratejisinin KRY üzerindeki doğrudan etkisi | | Maliyet liderliği stratejisinin KRY üzerindeki dolaylı etkisi | | |
| β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | | β | (95% BCa CI) |
| 0,100 | (-0,138; 0,359) | H10: -0,057 | (-0,298; 0,232) | YMS aracılığıyla: | 0,156 | (0,073; 0,307) |

(YMS = yönetim muhasebesi sistemi; KRY = kurumsal risk yönetimi)

(95% Bca CI) 5000 alt örnekleme çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (bootstrapping) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013).

Tablo 4.13: Aracı Etkiler (Devam)

| ➤ Kurumsal Risk Yönetiminin Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişkide (Kısmi) Aracı Etkisi : | | | | | |
|--|---------------------|---|---------------------|--|----------------------|
| YMS'nin stratejik planlama üzerindeki toplam etkisi | | YMS'nin stratejik planlama üzerindeki doğrudan etkisi | | YMS'nin stratejik planlama üzerindeki dolaylı etkisi | |
| β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) |
| 0,539 | (0,382; 0,680) | H12: 0,448 | (0,266; 0,615) | KRY aracılığıyla: | 0,091 (0,040; 0,179) |
| ➤ Stratejik Planlamanın Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide (Kısmi) Aracı Etkisi : | | | | | |
| KRY'nin firma performansı üzerindeki toplam etkisi | | KRY'nin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi | | KRY'nin firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi | |
| β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) |
| 0,398 | (0,180; 0,596) | H15: 0,320 | (0,068; 0,535) | SP aracılığıyla: | 0,078 (0,008; 0,204) |

(YMS = yönetim muhasebesi sistemi; KRY = kurumsal risk yönetimi; SP = stratejik planlama)

(95% Bca CI) 5000 alt örneklemele çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (bootstrapping) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013).

Tablo 4.13: Aracı Etkiler (Devam)

| <i>➤ Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik Planlamanın Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Seri Aracılık Etkisi :</i> | | | | | |
|---|----------------|--|-----------------|---|----------------------|
| YMS'nin firma performansı üzerindeki toplam etkisi | | YMS'nin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi | | YMS'nin firma performansı üzerindeki dolaylı etkileri | |
| β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) |
| 0,419 | (0,264; 0,561) | H14: 0,166 | (-0,064; 0,388) | Toplam: | 0,253 (0,122; 0,452) |
| | | | | KRY aracılığıyla: | 0,103 (0,022; 0,238) |
| | | | | SP aracılığıyla: | 0,124 (0,031; 0,264) |
| | | | | KRY+SP aracılığıyla: | 0,025 (0,006; 0,068) |

(YMS = yönetim muhasebesi sistemi; KRY = kurumsal risk yönetimi; SP = stratejik planlama)

(95% Bca CI) 5000 alt örnekleme çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (bootstrapping) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013).

4.4.2.1. Çevresel Faktörlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Çevresel faktörlerin (algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu) yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3’de; analiz sonuçları, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Algılanan çevresel belirsizliğin ($p>0,05$) yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. H1 hipotezi desteklenmemiştir.

Rekabet yoğunluğunun ($p>0,05$) yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. H2 hipotezi desteklenmemiştir. Ancak, rekabet yoğunluğu ve yönetim muhasebesi sistemi arasındaki korelasyon değerinin anlamlı ($r=0,267$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 4.11). Bu bulgu, yönetim muhasebesi sistemi üzerine etkisi incelenen diğer değişkenlerin, rekabet yoğunluğu ve yönetim muhasebesi sistemi arasındaki ilişkide aracı rolü olabileceğini düşündürmektedir. Bu noktadan hareketle, çevresel faktörlerin örgüte özgü faktörler üzerindeki etkisi de eklenerek oluşturulan alternatif model analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına Ek D’de yer verilmiştir. Analiz sonucunda rekabet yoğunluğunun sırasıyla örgüt kültürü ve maliyet liderliği aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki dolaylı (seri aracılık) etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,125$; $CI=[0,051; 0,232]$) (*Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013)*).

4.4.2.2. Örgüte Özgü Faktörlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Örgüte özgü faktörlerin (örgüt kültürü ve rekabet stratejisi) yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3’de; analiz sonuçları, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Örgüt kültürünün ($p>0,05$) yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. H3 hipotezi desteklenmemiştir. Ancak, örgüt

kültürü ve yönetim muhasebesi sistemi arasındaki korelasyon değerinin anlamlı ($r=0,426$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 4.11). Bu bulgu, yönetim muhasebesi sistemi üzerine etkisi incelenen diğer değişkenlerin, örgüt kültürü ve yönetim muhasebesi sistemi arasındaki ilişkide aracı rolü olabileceğini düşündürmektedir. Bu noktadan hareketle, örgüte özgü faktörler arasındaki ilişki de eklenerek oluşturulan alternatif modelin (Bkz. Ek D) analizi sonucunda, örgüt kültürünün maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,278$; $CI=[0,152; 0,439]$). Dolayısıyla maliyet liderliği stratejisinin örgüt kültürü ve yönetim muhasebesi sistemi arasındaki ilişkide tam aracı rolü (*full mediation*) olduğu ortaya konmuştur.

Farklılaştırma stratejisinin, yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,175$; $CI=[0,011; 0,352]$; $p<0,05$). Bu bulgu, farklılaştırma stratejisi değişkeninde meydana gelen artış ve azalışların, yönetim muhasebesi sistemine aynı şekilde yansıdığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle H4 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, örgüte özgü faktörler arasındaki ilişki de eklenerek oluşturulan alternatif modelin (Bkz. Ek D) analizi sonucunda, (örgüt kültürünün -maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla- dolaylı etkisi ($\beta=0,278$) nedeniyle söz konusu etkinin azaldığı gözlemlenmiştir.

Maliyet liderliği stratejisinin, yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,484$; $CI=[0,293; 0,703]$; $p<0,001$). Bu bulgu, maliyet liderliği stratejisi değişkeninde meydana gelen artış ve azalışların, yönetim muhasebesi sistemine aynı şekilde yansıdığını göstermektedir. Bu nedenle H5 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

4.4.2.3. Çevresel Faktörlerin Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Çevresel faktörlerin (algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu) kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3'de; analiz sonuçları, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13'de yer almaktadır.

Algılanan çevresel belirsizliğin ($p>0,05$) kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. H6 hipotezi desteklenmemiştir. Ancak,

çevresel faktörlerin örgüte özgü faktörler üzerindeki etkisi de eklenerek oluşturulan alternatif modelin (Bkz. Ek D) analizi sonucunda, çevresel belirsizliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,076$; $CI=[0,017; 0,193]$). Dolayısıyla farklılaştırma stratejisinin çevresel belirsizlik ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkide tam aracı rolü (*full mediation*) olduğu ortaya konmuştur.

Rekabet yoğunluğunun ($p>0,05$) kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. H7 hipotezi desteklenmemiştir. Ancak, rekabet yoğunluğu ve kurumsal risk yönetimi arasındaki korelasyon değerinin anlamlı ($r=0,344$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 4.11). Bu bulgu, kurumsal risk yönetimi üzerine etkisi incelenen diğer değişkenlerin, rekabet yoğunluğu ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkide aracı rolü olabileceğini düşündürmektedir. Bu noktadan hareketle, çevresel faktörlerin örgüte özgü faktörler üzerindeki etkisi de eklenerek oluşturulan alternatif modelin (Bkz. Ek D) analizi sonucunda, rekabet yoğunluğunun örgüt kültürü aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,174$; $CI=[0,066; 0,318]$). Dolayısıyla örgüt kültürünün rekabet yoğunluğu ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkide tam aracı rolü (*full mediation*) olduğu ortaya konmuştur.

4.4.2.4. Örgüte Özgü Faktörlerin Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Örgüte özgü faktörlerin (örgüt kültürü ve rekabet stratejisi) kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3’de; analiz sonuçları, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Örgüt kültürünün, kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,421$; $CI=[0,251; 0,601]$; $p<0,001$). Bu bulgu, örgüt kültürü değişkeninde meydana gelen artış ve azalışların, kurumsal risk yönetimine aynı şekilde yansıdığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle H8 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür. Ayrıca, örgüte özgü faktörler arasındaki ilişki de eklenerek oluşturulan alternatif modelin analizi sonucunda (Bkz. Ek D), örgüt kültürünün hem farklılaştırma stratejisi ($\beta=0,099$; $CI=[0,021; 0,224]$) aracılığıyla, hem de maliyet liderliği stratejisi ve yönetim muhasebesi stratejisinin seri aracılığıyla ($\beta=0,090$;

CI=[0,039; 0,178]) kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkilerinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri aynı yönlü (pozitif) ve anlamlı olduğundan, örgüt kültürü ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin kısmi aracılık etkisi (*complementary-partial mediation*), maliyet liderliği stratejisi ve yönetim muhasebesi sisteminin sırasıyla birlikte kısmi seri aracılık etkisi (*complementary-partial serial mediation*) olduğu söylenebilir (Hair et al., 2017).

Farklılaştırma stratejisinin, kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,226$; CI=[0,051; 0,398]; $p<0,01$). Bu bulgu, farklılaştırma stratejisi değişkeninde meydana gelen artış ve azalışların, kurumsal risk yönetimi sistemine aynı şekilde yansıdığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle H9 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür. Farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin (H9) yanı sıra, yönetim muhasebesi aracılığıyla dolaylı etkisi de pozitif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=0,056$ (0,175 x 0,323); CI=[0,009; 0,142]) (Bkz. Tablo 4.13).

Farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi aynı yönlü (pozitif) ve anlamlı olduğundan yönetim muhasebesi sisteminin, farklılaştırma stratejisi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi (*complementary-partial mediation*) olduğu söylenebilir (Hair et al., 2017). Doğrudan etkiler açısından değerlendirildiğinde yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisinin ($\beta=0,323$) farklılaştırma stratejisinin etkisinden ($\beta=0,226$) daha yüksek olduğu görülmüştü. Dolaylı etkiler de dikkate alındığında toplam etki bakımından yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisinin ($\beta=0,323$) farklılaştırma stratejisinin toplam etkisinden ($\beta=0,226+0,056=0,282$) daha büyük olduğu ortaya konmuştur.

Maliyet liderliği stratejisinin ($p>0,05$) kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. H10 hipotezi desteklenmemiştir. Ancak, maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,156$; CI=[0,073; 0,307]) (Bkz. Tablo 4.13). Bu bulgu, maliyet liderliği ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkide yönetim muhasebesi sisteminin tam aracı (*full mediation*) rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

4.4.2.5. Yönetim Muhasebesi Sisteminin Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3’de; analiz sonuçları, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Yönetim muhasebesinin, kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,323$; $CI=[0,145; 0,499]$, $p<0,001$). Yönetim muhasebesi sistemindeki artış ya da azalışlar kurumsal risk yönetimi üzerinde de aynı yönlü bir etki doğurmaktadır. Bu bulguya göre, H11 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

4.4.2.6. Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetiminin Stratejik Planlama Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3’de; analiz sonuçları, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’de yer almaktadır.

Yönetim muhasebesinin, stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,448$; $CI=[0,266; 0,615]$, $p<0,001$). Yönetim muhasebesi sistemindeki artış ya da azalışlar stratejik planlama üzerinde de aynı yönlü bir etki doğurmaktadır. Bu bulguya göre, H12 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Kurumsal risk yönetiminin, stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,281$; $CI=[0,036; 0,483]$, $p<0,05$). Kurumsal risk yönetimindeki artış ya da azalışlar stratejik planlama üzerinde de aynı yönlü bir etki doğurmaktadır. Bu bulguya göre, H13 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama üzerindeki doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin (H12) yanı sıra, kurumsal risk yönetimi aracılığıyla dolaylı etkisi de pozitif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=0,091$ ($0,323 \times 0,281$); $CI=[0,040; 0,179]$, $p<0,01$) (Bkz. Tablo 4.13). Yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi aynı yönlü (pozitif) ve anlamlı

olduğundan kurumsal risk yönetiminin, yönetim muhasebesi sistemi ve stratejik planlama arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi (*complementary-partial mediation*) bulunmaktadır (Hair et al., 2017). Ayrıca doğrudan etkilerde stratejik planlama üzerinde yönetim muhasebesi sisteminin etkisinin ($\beta=0,448$) kurumsal risk yönetiminin etkisinden ($\beta=0,281$) daha yüksek olduğu tespit edilmişti. Dolaylı etkiler de dikkate alındığında yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama üzerindeki toplam etkisi $\beta=(\beta=0,448+\beta=0,091)=0,539$, kurumsal risk yönetiminin etkisi $\beta=0,281$ 'dir. Toplam etkiler bakımından da stratejik planlama üzerinde en yüksek etkiye sahip değişkenin yönetim muhasebesi sistemi olduğu ortaya konmuştur.

4.4.2.7. Yönetim Muhasebesi Sistemi, Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik Planlamanın Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlamanın firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3'de; analiz sonuçları, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13'de yer almaktadır.

Yönetim muhasebesi sisteminin ($p>0,05$) firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. H14 hipotezi desteklenmemiştir.

Kurumsal risk yönetiminin, firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,320$; $CI=[0,068; 0,535]$, $p<0,01$). Kurumsal risk yönetimi değişkenindeki artış ya da azalışlar firma performansı üzerinde de aynı yönlü bir etki doğurmaktadır. Bu bulguya göre, H15 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Stratejik planlamanın, firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,277$; $CI=[0,058; 0,505]$, $p<0,05$). Stratejik planlama değişkenindeki artış ya da azalışlar firma performansı üzerinde de aynı yönlü bir etki doğurmaktadır. Bu bulguya göre, H16 hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerindeki doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin (H15) yanı sıra, stratejik planlama aracılığıyla dolaylı etkisi de pozitif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=0,078$ ($0,281 \times 0,277$); $CI=[0,008; 0,204]$) (Bkz. Tablo 4.13). Kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi aynı yönlü (pozitif) ve anlamlı olduğundan stratejik

planlamanın, kurumsal risk yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi (*complementary-partial mediation*) olduğu (Hair et al., 2017) ve ayrıca doğrudan etkilerde firma performansı üzerinde kurumsal risk yönetiminin ($\beta=0,320$) stratejik planlamadan ($\beta=0,277$) daha yüksek etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolaylı etkiler de dikkate alındığında ise kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerindeki toplam etkisi $\beta=(\beta=0,320+\beta=0,078)=0,398$ olup, bu değer stratejik planlamanın etkisinden ($\beta=0,277$) daha yüksektir.

Yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı olmamakla birlikte, toplam etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=0,419$; $CI=[0,264; 0,561]$) (Bkz. Tablo 4.13). Bu bağlamda, yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı arasındaki ilişkide kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlamanın aracı rolü olup olmadığı incelenmiştir. Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=0,103$ ($0,323 \times 0,320$); $CI=[0,022; 0,238]$). Yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi de pozitif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=0,124$ ($0,448 \times 0,277$); $CI=[0,031; 0,264]$). Ayrıca, yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı arasındaki ilişkide sırasıyla kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlamanın seri aracılık etkisi de pozitif yönlü ve anlamlıdır ($\beta=0,025$ ($0,323 \times 0,281 \times 0,277$); $CI=[0,006; 0,068]$). Bu sonuç, kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlamanın, yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki etkisine sırasıyla birlikte aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.

Doğrudan etkiler değerlendirildiğinde firma performansı üzerinde en yüksek etkiye sahip değişkenin kurumsal risk yönetimi ($\beta=0,320$) olduğu ortaya çıkmıştı. Dolaylı etkiler dikkate alındığında ise yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki toplam etkisi $\beta=(\beta=0,166+\beta=0,103+\beta=0,124+\beta=0,025)=0,419$ 'dur. Sonuçlar, toplam etkiler bakımından firma performansı üzerinde en yüksek etkiye sahip değişkenin yönetim muhasebesi sistemi (yönetim muhasebesi sistemi ($\beta=0,419$)> kurumsal risk yönetimi ($\beta=0,398$)> stratejik planlama ($\beta=0,277$)) olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisinin ($\beta=0,124$), kurumsal risk yönetimi aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisinden ($\beta=0,103$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç yönetim muhasebesi sistemi ve

firma performansı ilişkisinde stratejik planlamanın aracılık rolünün kurumsal risk yönetimine göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin önem düzeyini gösteren etki büyüklüğü (f^2) değerlendirme sonuçları Tablo 4.12’de yer almaktadır. Etki büyüklüğü (f^2), düşük (0,02), orta (0,15) ve yüksek (0,35) olarak derecelendirilmiştir (Cohen, 1988). Bu bağlamda, model etki büyüklüğü açısından değerlendirildiğinde, yönetim muhasebesi sistemi üzerinde farklılaştırma stratejisinin (0,031) düşük seviyede, maliyet liderliği stratejisinin (0,202) orta seviyede etki büyüklüğü olduğu; kurumsal risk yönetimi üzerinde örgüt kültürünün (0,242) orta seviyede, yönetim muhasebesi sisteminin (0,146) ve farklılaştırma stratejisinin (0,071) düşük seviyede etki büyüklüğü olduğu; stratejik planlama üzerinde yönetim muhasebesi sisteminin (0,229) orta seviyede, kurumsal risk yönetiminin (0,090) düşük seviyede etki büyüklüğü olduğu; firma performansı üzerinde yönetim muhasebesi sisteminin (0,025), kurumsal risk yönetiminin (0,106) ve stratejik planlamanın (0,076) düşük seviyede etki büyüklüğü olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem içi uyumun (*in-sample fit*) değerlendirilmesinde R^2 değerleri incelenmiştir. Yönetim muhasebesi sisteminin %40, kurumsal risk yönetiminin %57, stratejik planlamanın %43, firma performansının %42 oranında açıklandığı tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 4.12). Örneklem dışı tahmin gücünün (*out of sample predictive power*) değerlendirilmesinde ise araştırmacılar PLSpredict yönteminin izlenmesini tavsiye etmektedir (Sarstedt et al., 2019). Bu nedenle, PLSpredict yöntemi (*4 folds 10 repetitions*) izlenmiştir (Shmueli et al., 2016; 2019). Analiz sonucunda modeldeki tüm göstergeler için PLS-SEM Q^2 tahmin değerlerinin sıfırın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla modelin tahminsel uygunluğa sahip olduğu söylenebilir (Shmueli et al., 2019). Modeldeki hedef yapı “firma performansı” olduğundan, firma performansı göstergelerinin RMSE ve MAE değerleri incelenmiştir. Tablo 4.14’de görüldüğü üzere tüm göstergelerin hem RMSE hem de MAE değerlerinin PLS-SEM’de Lineer modele (LM) göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla modelin tahmin gücünün yüksek olduğu söylenebilir (Shmueli et al., 2019).

Tablo 4.14: PLSpredict Analiz Sonucu

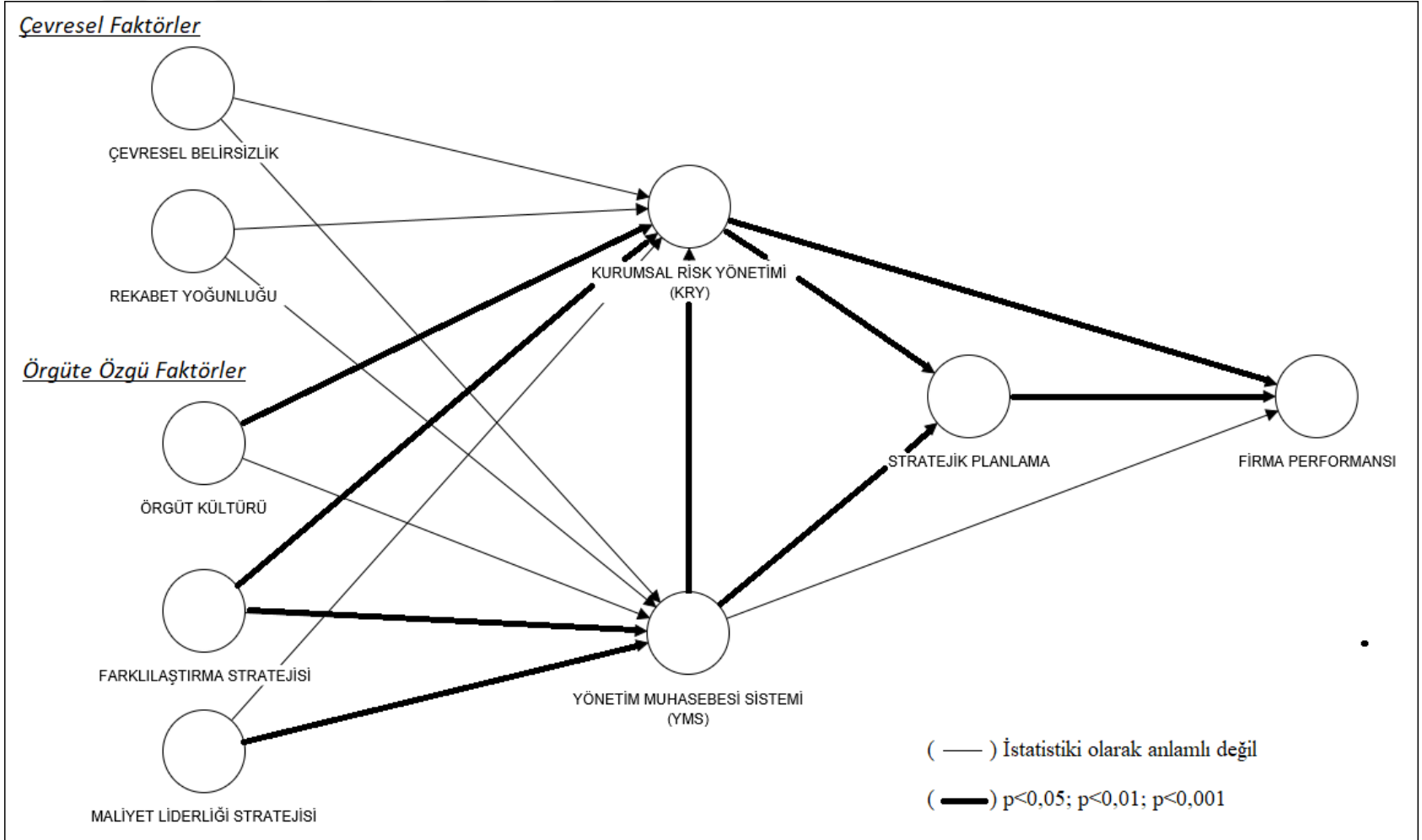
| Madde | PLS-SEM | | | LM | | (PLS-SEM – LM) | |
|-------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|----------------|--------|
| | $Q^2_{predict}$ | RMSE | MAE | RMSE | MAE | RMSE | MAE |
| PER_NONFIN1 | 0,188 | 0,690 | 0,543 | 0,986 | 0,762 | -0,296 | -0,219 |
| PER_NONFIN2 | 0,219 | 0,853 | 0,717 | 1,419 | 1,122 | -0,566 | -0,404 |
| PER_NONFIN3 | 0,184 | 0,620 | 0,462 | 0,827 | 0,635 | -0,207 | -0,172 |
| PER_NONFIN5 | 0,263 | 0,596 | 0,446 | 0,796 | 0,645 | -0,199 | -0,199 |
| PER_NONFIN6 | 0,163 | 0,777 | 0,597 | 0,959 | 0,751 | -0,182 | -0,154 |
| PER_FIN1 | 0,168 | 0,669 | 0,489 | 1,020 | 0,801 | -0,350 | -0,312 |
| PER_FIN2 | 0,115 | 0,888 | 0,666 | 1,448 | 1,116 | -0,561 | -0,450 |
| PER_FIN3 | 0,185 | 0,853 | 0,665 | 1,373 | 1,041 | -0,520 | -0,376 |
| PER_FIN4 | 0,169 | 0,916 | 0,760 | 1,402 | 1,140 | -0,486 | -0,380 |
| PER_FIN5 | 0,195 | 0,784 | 0,627 | 1,052 | 0,835 | -0,268 | -0,208 |
| PER_FIN6 | 0,167 | 0,810 | 0,620 | 1,288 | 1,010 | -0,478 | -0,390 |
| PER_FIN7 | 0,210 | 0,751 | 0,596 | 1,104 | 0,878 | -0,352 | -0,283 |

Tablo 4.15: Hipotez Testi Sonuçları

| | |
|--|---------------|
| H1: Algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklenmedi |
| H2: Rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklenmedi |
| H3: Örgüt kültürünün yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklenmedi |
| H4: Farklılaştırma stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |
| H5: Maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |
| H6: Algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklenmedi |
| H7: Rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklenmedi |
| H8: Örgüt kültürünün kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |
| H9: Farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |
| H10: Maliyet liderliği stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklenmedi |

Tablo 4.15: Hipotez Testi Sonuçları (Devam)

| | |
|--|---------------|
| H11: Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |
| H12: Yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |
| H13: Kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |
| H14: Yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklenmedi |
| H15: Kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |
| H16: Stratejik planlamanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. | Desteklendi |



Şekil 4.4: Araştırma Sonuç Modeli

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde firmalar, yüksek belirsizlik ve rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir ortamda firmaların ayakta kalabilmesi, çevresel şartlara uyum sağlayabilmeyi ve firma kaynaklarının etkin bir biçimde yönetimini gerektirmektedir. Bu bağlamda yönetim sürecinin tüm aşamalarını sağladığı bilgiyle destekleyen “yönetim muhasebesi sistemi” ve kurumun maruz kaldığı tüm risklerin bütüncül bir bakış açısıyla yönetimini öneren “kurumsal risk yönetimi” firmaların eşsiz kaynakları olarak önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada, çevresel (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ve örgüte özgü (*örgüt kültürü ve rekabet stratejisi*) faktörlerin (i) yönetim muhasebesi sisteminin gelişmişliği üzerindeki ve (ii) kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyi üzerindeki etkileri, (iii) yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisi, (iv,v) bu iki yapının firma performansı üzerindeki etkileri ve (vi) bu ilişkilerde aracı rolü olduğu düşünülen stratejik planlamanın etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan 99 firmadan elde edilen veriler ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara yönelik tartışmalar sırasıyla izleyen bölümlerde yer almaktadır.

5.1. Değişkenlerin Yönetim Muhasebesi Sistemi Üzerindeki Etkileri

Çevresel (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ve örgüte özgü (*örgüt kültürü ve rekabet stratejisi*) faktörlerin yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Söz konusu etkilere ilişkin sonuç ve tartışmalar aşağıdaki sırayla yer almaktadır:

- Rekabet stratejilerinin yönetim muhasebesi sistemi üzerine etkisi
- Örgüt kültürünün yönetim muhasebesi sistemi üzerine etkisi
- *Örgüt kültürünün maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etki)*
- Rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemi üzerine etkisi

- *Rekabet yoğunluğunun, örgüt kültürü ve maliyet liderliği stratejisi seri aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki dolaylı etkisi (tam seri aracı etki)*
- Algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi üzerine etkisi

Analiz sonuçları, **rekabet stratejilerinin** (*maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi*) yönetim muhasebesi sistemini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu önceki çalışmaları desteklemektedir (Chiou, 2005; Ghasemi et al., 2015; Kingazi et al., 2020). Hem farklılaştırma stratejisinin hem de maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki pozitif yönlü etkisi; bu stratejilerden herhangi birine odaklanan firmaların, gelişmiş yönetim muhasebesi sistemleri kullanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Maliyet liderliği stratejisi, ürünlerin kalitesinden ödün vermeden mümkün olan her yerde maliyetleri düşürmeyi içerir. Bunun sonucunda, ürünleri, rakiplere kıyasla daha düşük fiyatlarla sunarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar. Bunu başarmak için firmaların, iyi tasarlanmış bir yönetim muhasebesi sistemi ile maliyetleri kontrol edebilmesi ve giderleri izlemesi gerekir. Dolayısıyla, bu stratejinin başarısında, maliyet odaklı gelişmiş yönetim muhasebesi sistemlerinin kullanılması önemli bir rol oynar. Öte yandan, farklılaştırma stratejisi ise müşteri ihtiyaç ve tercihlerini anlamayı gerektirir. Bu doğrultuda, farklılaştırma stratejisini izleyen firmaların, daha müşteri odaklı, yenilik ve ürün geliştirme ile ilgili maliyetleri ve performansı izlemeye yönelik gelişmiş yönetim muhasebesi sistemlerini kullanmaları gerekir. Stratejik önceliklerin yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında ise maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisinin, farklılaştırma stratejisinin etkisinden daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, maliyet liderliğine odaklanan firmaların, farklılaştırmaya odaklanana kıyasla daha gelişmiş yönetim muhasebesi sistemlerinden faydalandıklarını göstermektedir. Sonuç olarak, firmaların stratejik tercihlerinin, yönetim muhasebesi sistemlerinin tasarımında önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir. Firmaların stratejik tercihleri ile uyumlu olacak şekilde yönetim muhasebesi sistemlerini tasarlamaları ve geliştirmeleri önemlidir. Böylece, sistemden sağlanan yerinde ve doğru bilgilerle pazarda rekabet avantajı elde edilebilir.

Örgüt kültürünün yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif, ancak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Önceki bazı çalışmalarda, örgüt

kültürünün yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu bildirilmiştir (Agbejule, 2011; Heryanto and Augustine, 2017; Napitulupu, 2018). Erserim (2012) ise destekleyici, kuralcı ve amaç odaklı örgüt kültürü boyutlarının yönetim muhasebesi uygulamalarını arttırdığını, ancak yenilikçi örgüt kültürünün yönetim muhasebesi uygulamaları üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Bu çalışma ise örgüt kültürünün, yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki doğrudan etkisini desteklememektedir. Ancak, *alternatif modelin* (çevresel faktörlerin örgüte özgü faktörler üzerindeki etkisi eklenerek oluşturulmuş model) analizi sonucunda, örgüt kültürünün, maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemini pozitif yönde dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürünün maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etki): Literatürde, firma stratejisinin, örgüt kültürü gibi kendi iç bağlamıyla uyumlu olduğunda performansı geliştirebileceği ortaya konmuştur (Aldrich, 1979; Anderson and Zeithaml, 1984; Porter, 1980; Venkatraman and Prescott, 1990; Dadzie et al., 2012). Bu çalışmada da (i) örgüt kültürünün, firmanın stratejik önceliğini (maliyet liderliği stratejisi) etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç, literatürü desteklemektedir. Çalışmada ayrıca (ii) maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi tasarımında etkili olduğu ortaya konmuştu (Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı.). Örgüt kültürü ve yönetim muhasebesi sistemi ilişkisi incelendiğinde ise (iii) örgüt kültürünün, firmanın yönetim muhasebesi sistemi üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmişti. Ancak, (iv) örgüt kültürünün maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla yönetim muhasebesi sisteminin tasarımını dolaylı olarak etkilediği görülmüştür.

Örgütün kültürü, maliyet bilincini ve verimliliği desteklediğinde, maliyet liderliği stratejisinin başarılı bir biçimde uygulanmasına elverişli bir ortam oluşturur. Böyle bir ortamda çalışanların kararlarında ve davranışlarında, maliyet liderliği yaklaşımının temel yönleri olan maliyet kontrolü, kaynak optimizasyonu ve performans ölçümüne öncelik vermesi teşvik edilir. Dolayısıyla, örgütün kültürü ve stratejik tercihi arasındaki uyum sonucunda örgütte gelişen anlayış, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasına katkı sağlar. Maliyet liderliğine odaklanan firmaların gelişmiş yönetim muhasebesi sistemlerinden faydalandığı ortaya konmuştu. Dolayısıyla, böyle bir ortamda maliyet odaklı yönetim muhasebesi sistemlerinin gelişimi de desteklenir. Böylece sistemden beklenen fayda sağlanabilir.

Sonuç olarak, örgütün kültürü, maliyet liderliği stratejisini uygulama yeteneğini ve bu da, yönetim muhasebesi sisteminin tasarımını ve işleyişini etkiler. Bu bulgu, örgüt kültürü ve yönetim muhasebesi sistemi ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmayı açıklaması bakımından önemlidir. Bu doğrultuda, maliyet liderliği stratejisini izleyen firmaların, stratejinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için, stratejiyle uyumlu olacak şekilde maliyet odaklı gelişmiş yönetim muhasebesi sistemleri kurmaları ve maliyet bilincini, verimliliği ve optimizasyonu destekleyen bir kültürü geliştirmeye odaklanmaları gerekmektedir.

Rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif, ancak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki doğrudan etkisine yönelik bulgular ortaya konmuştur (Ghasemi et al., 2015; Ern et al., 2016; Ghasemi et al., 2016; Ngo, 2020). Bu çalışma ise rekabet yoğunluğunun, yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki doğrudan etkisini desteklememektedir. Öte yandan, literatürde rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemini dolaylı olarak etkilediğini bildiren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Ismail ve arkadaşları (2018a) rekabet yoğunluğunun yalın üretimin benimsenmesi aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemini dolaylı olarak pozitif yönde etkilediğini bildirmiştir. Pedroso ve arkadaşları (2020) ise rekabet yoğunluğunun yönetim muhasebesi sistemini ademi merkezîyetçilik aracılığıyla dolaylı olarak pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ise *alternatif modelin* (çevresel faktörlerin örgüte özgü faktörler üzerindeki etkisi eklenerek oluşturulmuş model) analizi sonucunda, rekabetin iki değişken aracılığıyla (sırasıyla örgüt kültürü ve maliyet liderliği stratejisi) yönetim muhasebesi sistemini pozitif yönde dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Rekabet yoğunluğunun, örgüt kültürü ve maliyet liderliği stratejisi seri aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki dolaylı etkisi (tam seri aracı etki): Literatürde, çevrenin, organizasyonun gelişimindeki etkisi tartışılmıştır (Lawrence and Lorsch, 1967; Thompson, 1967). Bu bağlamda örgüt kültürünün dış çevreden (rekabet yoğunluğu, çevresel belirsizlik) etkilenebileceği ortaya konmuştur (Chandler et al., 2000). Bu çalışmada da (i) pazardaki rekabet yoğunluğunun, örgütün kültürü üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç, literatürü desteklemektedir. Çalışmada, (ii) örgüt kültürünün, firmanın stratejik önceliğini (maliyet liderliği stratejisi) etkilediği tespit edilmişti (Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı.). Ayrıca, (iii) maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi

sistemi tasarımı etkilili olduğu ortaya konmuştur (*Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştır.*). Rekabet yoğunluğu ve yönetim muhasebesi sistemi ilişkisi incelendiğinde ise (iv) pazardaki rekabet yoğunluğunun, firmanın yönetim muhasebesi sistemi üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, (v) rekabet yoğunluğunun “örgüt kültürü ve maliyet liderliği stratejisi seri aracılığıyla” yönetim muhasebesi sistemini dolaylı olarak pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu bulgu, rekabet yoğunluğu ve yönetim muhasebesi sistemi ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmayı, önceki çalışmalardaki (Ismail et al., 2018a; Pedroso et al., 2020) aracı değişkenlerden (*yalın üretim; ademi merkezîyetçilik*) farklı değişkenler (*sırasıyla örgüt kültürü ve maliyet liderliği stratejisi*) aracılığıyla açıklaması bakımından önemlidir.

Pazardaki rekabetin yoğunluğu arttığında firmalar rekabet gücünü korumak için; uyum sağlama, yenilik yapma ve sürekli gelişme ihtiyacı duyar. Bu durum, örgüt kültürünün gelişiminde önemli bir rol oynar. Aynı zamanda, rekabetin yoğun olduğu bir pazarda, firmaların rekabetçi kalabilmeleri, maliyetlerini ve performanslarını yakından izlemelerini gerektirir. Çalışma sonuçları da rekabet yoğunluğu arttıkça firmaların maliyet liderliği stratejisini izleme eğiliminin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu durum, maliyet odaklı gelişmiş yönetim muhasebesi sistemlerinin benimsenmesini gerektirir. Dolayısıyla, pazardaki rekabet yoğunluğu arttığında, firmalar artan baskıyla başa çıkmak için yeni ve gelişmiş yönetim muhasebesi sistemleri tercih edebilirler. Ancak bu sistemlerin, ne ölçüde başarılı bir şekilde uygulandığı ve örgütün operasyonlarına entegre edildiği, örgütün kültürü ve stratejisiyle olan uyumuna bağlıdır. Firmanın stratejik tercihi (*maliyet liderliği stratejisi*), maliyetlerin kontrolüne, verimliliğe ve performansa odaklanmayı gerektirirken; örgütün kültürü bu odağı desteklemiyorsa, diğer bir ifadeyle çalışanlar kararlarında maliyet, verimlilik ve performansa öncelik vermiyor ve sistemlerin gelişimine yönelik değişimlere direnç gösteriyorsa, bu sistemlerin etkinliği sınırlı olabilir. Sonuç olarak, çalışma sonuçları, rekabet yoğunluğu gibi dış faktörlerin, organizasyonun iç ortamı ve uygulamaları üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca, dış baskıları iç tepkilere çeviren bir ara mekanizma olarak örgüt kültürünün ve stratejik tercihin rolünü vurgular. Rekabet yoğunluğu gibi dış çevre faktörlerinin, kültür ve strateji seçimleri gibi iç dinamikleri nasıl etkilediğini ve bu faktörlerin bilgi sistemlerinin tasarımı üzerindeki etkisini anlamak, firmaların stratejik konumlandırma, örgütün kültürü, bilgi sistemlerinin gelişimine yönelik

yatırım ve kaynak tahsisi hakkında daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olacaktır.

Algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi (YMS) üzerindeki doğrudan etkisinin beklenenin aksine negatif ve anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca **alternatif modelin** (*çevresel faktörlerin örgüte özgü faktörler üzerindeki etkisi eklenerek oluştural model*) analizi sonucunda anlamlı dolaylı bir etkinin de bulunmadığı görülmüştür. Literatürdeki çalışmaların bir bölümü, çevresel belirsizliğin artmasıyla yöneticilerin gelişmiş YMS bilgisi kullanımının arttığını ortaya koymuştur (Gordon and Narayanan, 1984; Chenhall and Morris, 1986; Mia, 1993; Chong and Chong, 1997; Muslichah, 2004; Chiou, 2005; Agbejule and Burrowes, 2007; Chiou, 2011; Atmoko and Hapsoro, 2017). Buna karşın, çevresel belirsizliğin etkisinin, bazı YMS bilgisi özellikleri (*kapsam, zamanlılık, toplanma düzeyi, bütünlük olma*) için anlamlı olmadığını (Harrison, 2009; Hammad et al., 2013; Ghorbel, 2019) ya da negatif olduğunu (Hammad et al., 2013) bildiren çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmada, YMS bilgisi özellikleri tek tek incelenmeyip; dört bilgi özelliğini kapsayan ikinci seviye yapı oluşturulmuştur. Böylece, yönetim muhasebesi sisteminden sağlanan bilginin özellikleri üzerinden sistemin gelişmişlik seviyesi değerlendirilmiştir. Bu nedenle, çalışmada ulaşılan “algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı” sonucunun bir nedeni olarak, literatürdeki önceki bulgulara dayanarak, “bilgi özelliklerinin algılanan çevresel belirsizlikten farklı biçimlerde (*pozitif etki, negatif etki, etkinin anlamlı olmaması*) etkilenebileceği” düşünülebilir. Yine de algılanan çevresel belirsizliğin yönetim muhasebesi sistemi bilgisi özellikleri üzerindeki etkilerinin ayrıca incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

5.2. Değişkenlerin Kurumsal Risk Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Çevresel (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ve örgüte özgü (*örgüt kültürü ve rekabet stratejisi*) faktörlerin kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Söz konusu etkilere ilişkin sonuç ve tartışmalar aşağıdaki sırayla yer almaktadır:

- Rekabet stratejilerinin kurumsal risk yönetimi üzerine etkisi

- *Farklılaştırma stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi aracı etki)*
- *Maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etki)*
- *Örgüt kültürünün kurumsal risk yönetimi üzerine etkisi*
- *Örgüt kültürünün farklılaştırma stratejisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi aracı etki)*
- *Örgüt kültürünün maliyet liderliği ve yönetim muhasebesi sistemi seri aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi seri aracı etki)*
- *Rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi üzerine etkisi*
- *Rekabet yoğunluğunun örgüt kültürü aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etki)*
- *Algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetimi üzerine etkisi*
- *Algılanan çevresel belirsizliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etki)*

Analiz sonuçları, **rekabet stratejilerinin** (*maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi*) kurumsal risk yönetimi üzerinde doğrudan ve/veya dolaylı pozitif yönlü etkileri olduğunu göstermektedir. Benzer bir çalışmada, Soltanzadeh ve arkadaşları (2016) Malezya’da borsada işlem gören çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde rekabet stratejileri ve kurumsal risk yönetimi ilişkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda, maliyet liderliği stratejisini izleyen firmaların kurumsal risk yönetimini uygulamaya istekli olduğu; buna karşın, farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi uygulamasının benimsenmesi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise aksine, farklılaştırma stratejisini izleyen firmaların kurumsal risk yönetimini benimseme eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisinin ise kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Ancak, maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla kurumsal risk yönetimini dolaylı olarak etkilediği de anlaşılmaktadır. Stratejik öncelikler açısından bulgularda farklılık olmakla birlikte; genel olarak rekabet stratejisinin, kurumsal risk yönetiminin benimsenmesinde etkili olduğu

görülmektedir. Bulgulardaki bu farklılığın, bölgesel ve sektörel etkilerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Farklılaştırma stratejisi izlemek, pazar dinamiklerine, müşteri tercihlerine ve sektörel trendlere uyum sağlamayı gerektirir. Pazardaki değişimler veya müşteri talebindeki değişikliklerle ilişkili riskleri tahmin etmek ve yönetmek önemlidir. Farklılaştırma stratejileri aynı zamanda güçlü bir marka ve itibar oluşturmaya dayanır. İtibar risklerinin müşteri algısı ve marka değeri üzerinde önemli bir etkisi olabileceğinden, etkin risk yönetimi uygulamaları firmanın itibarını korumak ve sürdürmek için gereklidir. Etkili bir kurumsal risk yönetimi, firmanın farklılaştırma stratejisini engelleyecek ya da rekabet avantajını etkileyebilecek riskleri belirlemesine ve yönetmesine olanak tanır. Böylece firmalar, pazar konumlarını koruyabilir ve farklılaşma avantajlarını sürdürebilir. Çalışmanın sonucu da farklılaştırma stratejisi izleyen firmaların, rekabet avantajlarını korumak ve uzun vadeli başarı sağlamak için etkin risk yönetimine öncelik vermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Firmalar, risk yönetimini farklılaştırma stratejisine entegre ederek riskleri proaktif olarak tanımlayabilir ve yönetebilir. Böylece, pazar değişikliklerine etkin bir şekilde yanıt verebilir.

Farklılaştırma stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi aracı etki): (i) Farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmişti. Ayrıca, (ii) yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür (*Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi ilişkisine ilişkin tartışma izleyen bölümde yer almaktadır*). (iii) Farklılaştırma stratejisinin, kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerinde dolaylı bir etkisinin de olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimine olan etkisinin kısmen yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla gerçekleştiği söylenebilir. Bu bulgu, farklılaştırma stratejisi ile yönetim muhasebesi sisteminin entegrasyonun kurumsal risk yönetiminin gelişimini desteklediğini göstermektedir. Farklılaştırma stratejisi ile uyumlu olacak şekilde tasarlanmış bir yönetim muhasebesi sisteminden sağlanan bilgiler, kurumsal risk yönetiminin etkinliğini arttıracaktır. Dolayısıyla, farklılaştırma stratejisi izleyen firmaların stratejik hedefleri doğrultusunda yönetim muhasebesi sistemlerini tasarlamaları ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile entegre

etmeleri sonucunda sistemlerden beklenen faydalar sağlanacak ve stratejinin uygulanması desteklenecektir.

Maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etki): (i) Maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmişti (*Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı.*). Ayrıca, (ii) yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür (*Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi ilişkisine ilişkin tartışma izleyen bölümde yer almaktadır*). Ancak, (iii) maliyet liderliği stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunamamıştır. Bununla birlikte, (iv) maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla kurumsal risk yönetimini pozitif yönde dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Bu bulgu, maliyet liderliği stratejisi ve kurumsal risk yönetimi ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmayı açıklaması bakımından önemlidir. Maliyet liderliği stratejisini izleyen firmalar, stratejilerine uygun maliyet odaklı gelişmiş yönetim muhasebesi sistemleri kurarak kurumsal risk yönetiminin gelişimini desteklemelidirler. Böylece, kurumsal risk yönetimi stratejinin gözetimini sağlayarak firmanın hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Örgüt kültürünün, kurumsal risk yönetimi uygulama kararı ve bu uygulamanın etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu savunulmakla birlikte, bu bağlamda ampirik çalışmalar sınırlıdır (Viscelli et al., 2016). Literatürde kültüre yönelik çalışmalarda “risk kültürü (*risk culture*)” kavramı (Sheedy and Griffin, 2014; Ring et al., 2016) öne çıkmaktadır. Ancak risk kültürü, çok daha kapsamlı bir kavram olan örgüt kültürünün sadece bir yönünü yansıtır (Sheedy and Griffin, 2014) ve risk kültürü, örgütün kültürü çerçevesince şekillenir (Ring et al., 2016). Örgüt kültürünün kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisine yönelik olarak ulaşılan tek çalışmada, Chen ve arkadaşları (2019) örgüt kültürünün (O’Reilly et al., 1991) üç faktörünün Avustralya’da kar amacı gütmeyen kuruluşlarda kurumsal risk yönetimi olgunluğu üzerindeki etkisini incelemiş ve sonuç odaklılık (*outcome orientation*) ve yenilikçiliğin (*innovation*) kurumsal risk yönetimi olgunluğu üzerinde etkisi olduğunu, ancak detaylara dikkat (*attention to detail*) faktörünün etkisinin anlamlı olmadığını bildirmiştir. Bu çalışmada kurumsal risk yönetimi üzerinde örgüt kültürünün rolünü incelemek amacıyla Cameron ve Quinn (1999) tarafından ortaya konan Rekabetçi Değerler Modeli (*Competing Values Framework*) kullanılmıştır.

Araştırma modelinde karmaşıklığın önlenmesi amacıyla örgüt kültürü, dört örgüt kültürü tipini (*klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi*) kapsayan biçimlendirici (*formative*) ikinci seviye yapı olarak oluşturulmuştur. Analiz sonucunda örgüt kültürünü oluşturan tüm örgüt tiplerinin pozitif ve anlamlı olduğu ve klan kültürünün örgüt kültürü içinde en büyük etkiye sahip olan örgüt tipi olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün kurumsal risk yönetimi uygulaması üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, kültürün kurumsal risk yönetimi uygulamasındaki rolüne ilişkin ampirik kanıt sağlaması bakımından önemlidir. Bu bulgu ışığında, güçlü bir kültürün, kurumsal risk yönetiminin gelişiminde etkili olduğu söylenebilir. İşbirliğinin ve çalışanların katılımının teşvik edilmesi; örgüt üyelerinin riskleri tanımlanması ve yönetimine ilişkin süreçlere katılımını, üyelerin günlük faaliyetlerinde kurum çapında belirlenen risk kültürü çerçevesince hareket etmelerini sağlayacaktır. Kurum içi risk ve tehditlere karşı daha duyarlı olunması, hedef ve amaçların önündeki engelleri bilme ve yönetme motivasyonu, kurumsal risk yönetiminin gelişimini destekleyecektir. Örgüt üyelerinin yeni sistemleri kabul etmeye ve uygulamaya istekli olması kurumsal risk yönetiminin benimsenmesini kolaylaştırıcaktır. Dolayısıyla, genel olarak güçlü bir kültür, kurumsal risk yönetiminin benimsenmesini ve gelişimini destekleyecek uygun ortamı oluşturacaktır. Bu doğrultuda, firmalar kurumsal risk yönetiminden beklenen faydanın sağlanabilmesi için; kurumsal risk yönetiminin hedefleriyle uyumlu, risk farkındalığını ve risk yönetimine proaktif bir yaklaşımı destekleyen, güçlü bir kültürü geliştirmeye öncelik vermelidirler.

Örgüt kültürünün farklılaştırma stratejisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi aracı etki): (i) Örgüt kültürünün, firmanın stratejik önceliğini (*farklılaştırma stratejisi*) etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürü desteklemektedir (*Örgüt kültürü-stratejik tercih ilişkisi önceki bölümde tartışılmıştı.*). Çalışmada, (ii) farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştu (*Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı.*). Bunun yanında (iii) örgüt kültürünün, kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra; firmanın stratejik önceliği (*farklılaştırma stratejisi*) üzerindeki etkisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerinde dolaylı bir etkisinin de olduğu görülmüştür. Bu bulgu, örgüt kültürü ile kurumsal risk yönetimi arasında, firmanın izlediği farklılaştırma stratejisinin aracılık ettiği dolaylı bir ilişkinin de olduğunu göstermektedir.

Örgütün kültürü, firmanın stratejik önceliğini (*farklılaştırma stratejisi*) ve bu da risk yönetimi yaklaşımını etkilemektedir. COSO (2017) çerçevesi de örgütün kültürü ve stratejisi arasındaki uyumun, kurumsal risk yönetiminin etkinliğinde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın sonucu, literatüre ampirik kanıt sunması bakımından önemlidir. Firmalar, stratejik hedefleri ve izledikleri farklılaştırma stratejisi ile ilgili risklerle uyumlu olacak şekilde bir risk yönetimi anlayışı geliştirmelidirler. Aynı zamanda, stratejiyi gerçekleştirmek ve kurumsal risk yönetiminin benimsenmesini ve gelişimini sağlamak için; risk almayı, yenilikçiliği, işbirliği ve katılımı, müşteri odaklı yaklaşımı destekleyen güçlü bir kültür geliştirmelidirler.

Örgüt kültürünün maliyet liderliği ve yönetim muhasebesi sistemi seri aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi seri aracı etki):

Çalışmada, (i) örgüt kültürünün, firmanın stratejik önceliğini (*maliyet liderliği stratejisi*) etkilediği tespit edilmişti (*Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı.*). (ii) Maliyet liderliği stratejisinin yönetim muhasebesi sistemi tasarımında etkili olduğu ortaya konmuştu (*Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı.*). Bunun yanında, (iii) yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimini etkilediği tespit edilmiştir (*Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi ilişkisine ilişkin tartışma izleyen bölümde yer almaktadır.*). Ayrıca, (iv) örgüt kültürünün, kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, *sırasıyla maliyet liderliği stratejisi ve yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkisi aracılığıyla* kurumsal risk yönetimi üzerinde dolaylı bir etkisinin de olduğu görülmüştür. Bu bulgu, örgüt kültürü ile kurumsal risk yönetimi arasında, firmanın izlediği farklılaştırma stratejisinin ve yönetim muhasebesi sisteminin aracılık ettiği dolaylı bir ilişkinin de olduğunu göstermektedir.

Firmada, güçlü bir örgüt kültürünün olması, maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasını desteklemektedir. Örgütün kültürü ve stratejik önceliği arasında uyumun olması da yönetim muhasebesi sistemlerinin gelişimini desteklemektedir. Stratejinin gereği olarak maliyet odaklı, gelişmiş yönetim muhasebesi sistemleri de sağladığı bilgilerle kurumsal risk yönetimini geliştirmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü sırasıyla (i) maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasındaki desteği ve (ii) yönetim muhasebesi sisteminin gelişimindeki rolü aracılığıyla kurumsal risk yönetiminin gelişimine dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalar, maliyet odaklı gelişmiş yönetim muhasebesi

sistemlerinden faydalanmalıdırlar. Aynı zamanda, stratejinin gözetimini sağlayacak kurumsal risk yönetimi yapısını kurmalı ve yönetim muhasebesi sistemini bu yapıya entegre etmelidirler. Bunun yanında, stratejinin uygulanmasını, yönetim muhasebesi sisteminin ve kurumsal risk yönetiminin benimsenmesini ve gelişimini destekleyecek; maliyet kontrolü, verimlilik, optimizasyon ve risk farkındalığını öne çıkaran güçlü bir kültür geliştirmelidirler.

Rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ancak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde ulaşılan tek çalışmanın (Gordon et al., 2009) aksine, rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisini desteklememektedir. Ancak, *alternatif modelin* (çevresel faktörlerin örgüte özgü faktörler üzerindeki etkisi eklenerek oluşturulan model) analizi sonucunda, rekabet yoğunluğunun örgüt kültürü aracılığıyla kurumsal risk yönetimini pozitif yönde dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Rekabet yoğunluğunun örgüt kültürü aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etki): Çalışmada, (i) pazardaki rekabet yoğunluğunun örgütün kültürü üzerinde etkili olduğu tespit edilmişti (Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı). Ayrıca, (ii) örgüt kültürünün kurumsal risk yönetimi üzerinde etkisi olduğu ortaya konmuştu (Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı). Ancak, (iii) rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunamamıştır. Bununla birlikte, (iv) rekabet yoğunluğunun örgütün kültürü üzerindeki etkisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimini pozitif yönde dolaylı olarak etkilediği görülmüştür.

Çalışmanın sonucu, pazardaki rekabet arttıkça, bu dış baskının örgüt içinde güçlü bir kültür yarattığını göstermektedir. Aynı zamanda güçlü bir kültürün kurumsal risk yönetiminin uygulama düzeyini geliştirdiği görülmektedir. Dolayısıyla, rekabet yoğunluğundaki artış, örgüt kültürünü etkileyerek kurumsal risk yönetiminin uygulama düzeyini dolaylı olarak etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, rekabet yoğunluğunun kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisine, bu yaklaşımın benimsenmesine ve uygulanmasına zemin oluşturan örgütün kültürünün aracılık ettiği söylenebilir. Bu bulgu, rekabet yoğunluğu ve kurumsal risk yönetimi ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmayı açıklaması bakımından önemlidir. Bu bulguya dayanarak, firmalar, artan rekabet karşısında kurumsal risk yönetimi uygulamalarının

gelişimini firma genelinde destekleyecek güçlü bir kültürün yerleşmesine önem vermelidirler.

Algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisinin negatif ve anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde ulaşılan tek çalışmanın (Gordon et al., 2009) aksine, algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisini desteklememektedir. Ancak, **alternatif modelin** (*çevresel faktörlerin örgüte özgü faktörler üzerindeki etkisi eklenerek oluştural model*) analizi sonucunda, algılanan çevresel belirsizliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimini pozitif yönde dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan çevresel belirsizliğin farklılaştırma stratejisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etki): Literatürde, dış çevrenin örgütlerin stratejik davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş ve çevresel belirsizliğin strateji seçimi ve uygulaması üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda değişken bir ortamda farklılaştırma stratejisinin izlenmesinin daha olası olduğu, istikrarlı ve öngörülebilir bir ortamda ise maliyet liderliği stratejisinin tercih edildiği gözlemlenmiştir (Hitt et al., 1982; Miller, 1988; Ward and Duray, 2000). Bu çalışmada da (i) algılanan çevresel belirsizliğin firmanın stratejik önceliği (*farklılaştırma stratejisi*) üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu sonuç literatürü desteklemektedir. Çalışmada, (ii) farklılaştırma stratejisinin kurumsal risk yönetimi üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştu (*Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı*). Ancak, (iii) algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunamamıştır. Bununla birlikte, (iv) algılanan çevresel belirsizliğin firmanın stratejik önceliği (*farklılaştırma stratejisi*) üzerindeki etkisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimini pozitif yönde dolaylı olarak etkilediği görülmüştür.

Çalışmanın sonucu, algılanan çevresel belirsizlik arttıkça farklılaştırma stratejisini izleme eğiliminin arttığını göstermektedir. Aynı zamanda, farklılaştırma stratejisini izleyen firmaların kurumsal risk yönetimi uygulamalarının da gelişmiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, algılanan çevresel belirsizlikteki artış, firmaların stratejik tercihini (*farklılaştırma stratejisi*) şekillendirerek kurumsal risk yönetiminin uygulama düzeyini dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bulgu, çevresel belirsizlik gibi dış faktörlerin, organizasyonun stratejisi ve uygulamaları üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir. Firmalar, stratejik tercihlerini çevreyle uyumlu

olacak şekilde belirlemeli ve stratejinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için kurumsal risk yönetimi uygulamalarını, stratejiye entegre etmeli ve gelişimini desteklemelidir.

5.3. Değişkenlerin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri

Yönetim muhasebesi sisteminin, kurumsal risk yönetimi, stratejik planlama ve firma performansı üzerindeki etkileri; *kurumsal risk yönetiminin*, stratejik planlama ve firma performansı üzerindeki etkileri ve *stratejik planlamanın* firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Söz konusu etkilere ilişkin sonuç ve tartışmalar aşağıdaki sırayla yer almaktadır:

- Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki
- Kurumsal risk yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişki
- *Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi*
- Yönetim muhasebesi sistemi ve stratejik planlama arasındaki ilişki
- *Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi aracılığıyla stratejik planlama üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi aracı etki)*
- Stratejik planlama ve firma performansı arasındaki ilişki
- *Yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi*
- Kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama arasındaki ilişki
- *Kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi aracı etki)*
- Yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı arasındaki ilişki
- *Yönetim muhasebesi sisteminin sırasıyla kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama seri aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı etkisi)*

Yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde; yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu önceki çalışmaları (Rasid et al., 2014; Uyar, 2018; Abu Afifa and Saleh, 2021) desteklemektedir. Bu bulguya göre, yönetim

muhasabesi sisteminin kurumsal risk yönetimi uygulamasının gelişiminde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Kurumsal risk yönetimi, kendi başına bir bilgi sistemi değildir. Kurumsal risk yönetimi uygulamasında firmanın bilgi sistemlerinden faydalanılır. Önemli bir bilgi sistemi olan yönetim muhasabesi sistemi, sağladığı bilgilerle kurumsal risk yönetimini destekler. Dolayısıyla, gelişmiş bir yönetim muhasabesi sisteminden elde edilen nitelikli bilgiler, kurumsal risk yönetimi uygulamasını geliştirecektir. Bu doğrultuda, firmalar, yönetim muhasabesi sistemlerinin kurumsal risk yönetimi uygulamasını ne derecede desteklediğini kontrol etmeli; sistemlerini, kurumsal risk yönetiminin bilgi ihtiyacı doğrultusunda gözden geçirmeli ve varsa yetersizlikleri gidermeye yönelik iyileştirmeler yapmalıdırlar. Bu iki yapı arasındaki uyum sağlandığında, kurumsal risk yönetiminden beklenen faydalar sağlanabilir.

Kurumsal risk yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, önceki çalışmaları (Zou et al., 2018; 2019) destekler niteliktedir. Kurumsal risk yönetimi, firmanın tüm risklerinin birbiri üzerindeki ve firma genelindeki etkisinin bütüncül bir açıdan yönetimidir. Etkin bir kurumsal risk yönetimi, performansta olumsuz etki yaratabilecek tehditlere karşı hazırlıklı olmanın yanı sıra, performansın gelişimini sağlayacak yeni fırsatlar da ortaya çıkarabilir. Böylece, kurumsal risk yönetimi firma performansının gelişimine katkı sağlayacaktır. Firmalar, kurumsal risk yönetiminin önemini anlayarak kapsamlı risk yönetimi çerçeveleri oluşturmalı, risk yönetimi faaliyetleri için uygun kaynakları tahsis etmeli ve firma genelinde risk farkındalığını örgütün kültürüne yerleştirmelidirler. Sonrasında, sistemi sürekli izleyerek iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmalıdırlar. Böylece, kurumsal risk yönetiminin uygulama düzeyindeki yükseliş, firma performansında da artış sağlayacaktır.

Yönetim muhasabesi sisteminin kurumsal risk yönetimi aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi: Yönetim muhasabesi sisteminin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, yönetim muhasabesi sisteminin kurumsal risk yönetimi aracılığıyla firma performansı üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Uyar'ın (2018) çalışmasını desteklemektedir. Bu bulgu, kurumsal risk yönetiminin, yönetim muhasabesi sistemi ile firma performansı arasındaki ilişkide tam aracı rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, yönetim muhasabesi sistemi ve firma

performansı ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmayı açıklaması bakımından önemlidir. Bu sonuca dayanarak, iyi tasarlanmış ve gelişmiş bir yönetim muhasebesi sistemine sahip bir firmanın, risklerini daha etkin bir şekilde tanımlamasına ve yönetmesine yardımcı olacak kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyinin daha yüksek olacağı ve bunun sonucunda firma performansının gelişeceği söylenebilir. Dolayısıyla, firmaların performansı geliştirebilmek için; yönetim muhasebesi sistemlerini, kurumsal risk yönetimi uygulamalarını destekleyecek biçimde geliştirmeleri gerekmektedir.

Yönetim muhasebesi sistemi ve stratejik planlama arasındaki ilişki incelendiğinde, yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlamayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Literatürde, yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlamanın etkinliğindeki rolü işaret edilmekle birlikte, bu ilişkinin incelendiği ampirik çalışmalar sınırlıdır. Frezatti ve arkadaşları (2011) yönetim muhasebesinin planlamanın etkinliğinde önemli bir rolü olduğunu ve planlamadaki başarısızlığın yönetim muhasebesi sisteminin yetersizliğinden kaynaklanabileceğini ortaya koymuştur. Çalışmanın sonucu da bu bulguyu desteklemektedir. Stratejik planlamanın başarılı olması; firmada, planlama sürecinin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayan bir yönetim muhasebesi sisteminin olmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, firmalar, yönetim muhasebesi sistemlerini tasarlarken stratejik planlama sürecinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalarıdır. Stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için; yönetim muhasebesi sisteminin planlama sürecine entegrasyonu sağlanmalıdır.

Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi aracılığıyla stratejik planlama üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi aracı etki): (i) Yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmişti (*Bu ilişki önceki bölümde tartışılmıştı.*). Ayrıca, (ii) kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür. (*Kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama ilişkisine ilişkin tartışma izleyen bölümde yer almaktadır.*). (iii) Yönetim muhasebesi sisteminin, stratejik planlama üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisi aracılığıyla stratejik planlama üzerinde dolaylı bir etkisinin de olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yönetim muhasebesi sistemi ile stratejik planlama arasında, kurumsal risk yönetiminin aracılık ettiği dolaylı bir ilişkinin de olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu bulgu, yönetim muhasebesi sistemi ve stratejik planlama ilişkisinin

nasıl gerekleŖtiđini kısmen açıklaması bakımından önemlidir. Bu bulguya dayanarak, yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal risk yönetimini ne ölçüde desteklediğinin, stratejik planlamanın etkinliğinde önemli bir rol oynadığı söylenbilir. Bu doğrultuda firmalar, stratejik planlamanın baŖarısı için, yönetim muhasebesi sistemlerini kurumsal risk yönetiminin geliŖimini destekleyecek biçimde geliŖtirmelidirler.

Stratejik planlama ve firma performansı arasındaki iliŖki incelenmiŖ ve stratejik planlamanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaŖılmıŖtır. Bu sonuç, önceki alıŖmaları (Glaister et al., 2008; Dibrell et al., 2014) desteklemektedir. Bu bulgu, gelecekteki eylemlerini planlayan, kaynaklarını bu doğrultuda tahsis eden, hem dıŖ hem i çevresini izleyerek bilgiye dayalı stratejik kararlar alan, yapılandırılmıŖ ve sistematik bir planlama yaklaŖımına sahip olan firmaların, performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, firmalar, performanslarını iyileŖtirmek ve arzu ettikleri hedeflere ulaŖmak için stratejik planlama faaliyetlerine zaman ve kaynak yatırımı yapmalıdırlar.

Yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi: Yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiŖti. Ancak, yönetim muhasebesi sisteminin stratejik planlama aracılığıyla firma performansı üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etkisi olduğu grlmŖtr. Bu sonuç, stratejik planlamanın, yönetim muhasebesi sistemi ile firma performansı arasındaki iliŖkide aracı rolü olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bu sonuca dayanarak, geliŖmiŖ bir yönetim muhasebesi sistemi kullanımının stratejik planlama sürecindeki entegrasyonuna bağlı olarak firma performansının geliŖimine katkı sağlayacağı söylenbilir. Dolayısıyla, firmaların performansı geliŖtirebilmek için; yönetim muhasebesi sistemlerini stratejik planlama süreci ile entegre olacak Ŗekilde tasarlamaları ve geliŖtirmeleri gereklidir.

Kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama arasındaki iliŖki incelendiğinde, kurumsal risk yönetiminin stratejik planlamayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiŖtir. Bu sonuç, önceki alıŖmaları (Sax and Andersen, 2019; Kanu, 2020a) desteklemektedir. Bu sonuca dayanarak, kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama sürecinin etkinliğinde önemli bir rol oynadığı söylenbilir. Kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama sürecine entegre edilmesiyle firmalar,

stratejik hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyebilecek riskler ve fırsatlar hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu durum, firmanın daha etkili stratejiler geliştirmesini sağlar. Bu doğrultuda, stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için; firmaların, kurumsal risk yönetimi uygulamalarını stratejik planlama sürecine dahil etmesi gerekmektedir.

Kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi (kısmi aracı): (i) Kurumsal risk yönetiminin ve (ii) stratejik planlamanın firma performansı üzerindeki doğrudan pozitif yönlü etkilerinden (önceki bölümlerde) bahsedilmişti. Ayrıca çalışmada, kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama üzerindeki etkisi aracılığıyla firma performansını dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, stratejik planlamanın kurumsal risk yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü bulunmaktadır. Bu sonuç önceki çalışmaları (Sax and Andersen, 2019; Kanu, 2020a) desteklemektedir. Bu bulguya dayanarak, kurumsal risk yönetimi uygulamasının stratejik planlama süreciyle ne ölçüde bütünleştiğinin, firma performansının gelişiminde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu doğrultuda firmalar, performansını geliştirebilmek için kurumsal risk yönetimi uygulamalarını stratejik planlama süreci ile uyumlu olacak şekilde geliştirmelidirler.

Yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki etkisinin pozitif, ancak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştı. Literatürde, yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisine yönelik bulgular ortaya konmuştur (Mia, 2000; Mia and Winata, 2014; Ghasemi et al., 2015; Novas et al., 2017; Ismail et al., 2018b; Nguyen, 2018). Bu çalışma ise yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisini desteklememektedir. Öte yandan, literatürde yönetim muhasebesi sisteminin firma performansını dolaylı olarak etkilediğini gösteren bir çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmada, Pedroso ve arkadaşları (2020), yönetim muhasebesi sisteminin yönetsel performans üzerindeki etkisi aracılığıyla dolaylı olarak firma performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışma ise yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki dolaylı etkisinin *kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama seri aracılığıyla* gerçekleştiğini göstermektedir.

Yönetim muhasebesi sisteminin sırasıyla kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama seri aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi (tam aracı): Çalışmada, (i) yönetim muhasebesi sisteminin, kurumsal risk yönetimini etkilediği

tespit edilmişti. (ii) Kurumsal risk yönetiminin stratejik planlamanın başarısında etkili olduğu ortaya konmuştu. (iii) Stratejik planlamanın firma performansını etkilediği tespit edilmişti [Bu ilişkiler (i, ii, iii), önceki bölümlerde tartışılmıştı.]. Yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı ilişkisi incelendiğinde ise (iv) yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmişti. Ancak, (v) yönetim muhasebesi sisteminin “kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama seri aracılığıyla” firma performansını dolaylı olarak pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu bulgu, yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmayı, önceki çalışmalardaki (Uyar, 2018; Pedroso et al., 2020) aracı değişkenlerden (*risk yönetimi; yönetsel performans*) farklı değişkenler (*sırasıyla kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama*) aracılığıyla açıklaması bakımından önemlidir.

Firmada, yönetim muhasebesi sisteminin gelişmişliği arttıkça kurumsal risk yönetiminin uygulanma düzeyi yükselmektedir. Firmanın yönetim muhasebesi sistemi ile kurumsal risk yönetimi arasındaki uyum, stratejik planlamanın etkinliğini artırmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi de firma performansını geliştirmektedir. Dolayısıyla, yönetim muhasebesi sistemi sırasıyla (i) kurumsal risk yönetiminin gelişimindeki ve (ii) stratejik planlamanın etkinliğindeki rolü aracılığıyla firma performansının gelişimine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bu üç yapının (*yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama*) firma performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri birlikte değerlendirildiğinde, yönetim muhasebesi sisteminin firma performansı üzerinde en yüksek etkiye sahip olan değişken olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, firmadaki diğer yapıları (*kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama*) destekleyen ve etkinliğinde rol oynayan yönetim muhasebesi sisteminin, firma performansının gelişimindeki önemini göstermesi bakımından önemlidir. Bu doğrultuda firmalar, birbirini destekleyen ve tamamlayan bu yapılar arasındaki iletişimi sağlamalı ve hem kurumsal risk yönetiminin hem de stratejik planlamanın bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde yönetim muhasebesi sistemlerini geliştirmelidirler.

5.4. Araştırmanın Literatüre Yönelik Katkısı

Bu çalışma literatüre birkaç açıdan katkı sağlamaktadır. *Birincisi*, yönetim muhasebesi sistemi, sistemden sağlanan bilgi bakımından değerlendirilmiştir.

Chenhall ve Morris (1986) tarafından geliştirilen, bilginin özelliklerini temsil eden, dört birinci seviye yapı (*kapsam, zamanlılık, toplanma düzeyi, bütünleşik olma*) içeren ikinci seviye yapı oluşturulmuştur. Böylece kavramın tüm yönleriyle açıklanması amaçlanmıştır. Literatürde, yönetim muhasebesi sisteminin gelişmişliği değerlendirilirken, bazı çalışmalarda bilginin sadece kapsam boyutunun ele alındığı görülmektedir (ör., Harrison, 2009; Cheng, 2012; Mia and Winata, 2014; Nguyen et al., 2017; Ngo, 2021a; b). Bazı çalışmalarda ise sistemin gelişmişliği, sağladığı bilginin iki ya da üç özelliği üzerinden değerlendirilmiştir (ör., Chiou, 2011; Novas et al., 2017; Ghorbel, 2019; Kingazi et al., 2020). Dolayısıyla bu durum, bulguların karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Son zamanlardaki bazı çalışmalarda ise yönetim muhasebesi sistemi bilgisinin, bilginin dört özelliğini içeren ikinci seviye yapı olarak ölçüldüğü gözlemlenmiştir (Hariyati and Tjahjadi, 2018; Ismail et al., 2018a; b; Nguyen, 2018; Hutahayan, 2020; Le et al., 2020; Liem and Hien, 2020; Pedroso and Gomes, 2020; Pedroso et al., 2020; Hoai and Nguyen, 2021). Bu yeni yaklaşımın uygulanmasının hem kavramın tüm yönleriyle açıklanması hem de bulguların karşılaştırılabilirliği açısından daha faydalı olduğu düşünülmektedir. Çalışmada oluşturulan ikinci seviye yapı ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, yönetim muhasebesi sisteminin ölçümünde mevcut ölçeğin farklı bir yöntem ile kullanılması bakımından literatüre metodolojik açıdan katkı sağlayacaktır.

İkincisi, kurumsal risk yönetimi uygulamasının değerlendirilmesinde literatürde farklı yaklaşımlar (*risk yöneticisi atama duyurusu, KRY varlığına işaret edeceği varsayılan anahtar kelimelerin taraması, nicel ve/veya nitel ikinci verilerden oluşturulan indeksler, S&P KRY dereceleri, anket yöntemi*) uygulandığı gözlemlenmiştir. Ancak çalışmaların büyük bir bölümü, kurumsal risk yönetiminin varlığının tespitine dayanılarak yapılmış olup, uygulama düzeyi açısından bilgi sağlayamamaktadır. Bu çalışmada kurumsal risk yönetiminin ölçümü için alanda önde gelen COSO (2017) çerçevesi temel alınarak, çalışma kapsamında tarafımızdan, kavramı temsil eden beş birinci seviye yapı (*yönetişim ve kültür; strateji ve amaç belirleme; performans; gözden geçirme revizyon; bilgi, iletişim ve raporlama*) içeren ikinci seviye yapı oluşturulmuştur. Böylece kavramın tüm yönleriyle açıklanması ve firmalardaki uygulama düzeyine ilişkin bilgi edinme amaçlanmıştır. Çalışmada, oluşturulan ikinci seviye yapı ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit

edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, kurumsal risk yönetiminin ölçümünde yeni bir ölçek oluşturulması bakımından literatüre metodolojik açıdan katkı sağlayacaktır.

Üçüncüsü, literatürde yönetim muhasebesi sistemine etki eden durumsal faktörleri inceleyen çalışmalarda, bir veya birkaç faktörün sistem üzerindeki etkisinin incelendiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ise çevresel ve örgüte özgü faktörlerin birlikte yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca oluşturulan **alternatif modelde** çevresel ve örgüte özgü faktörlerin etkileşimi de incelenmiştir. Çalışma sonucunda, söz konusu ilişkilere yönelik literatürü destekleyen bulguların yanı sıra yeni ve önemli bulgular da elde edilmiştir. Yeni bulgular şunlardır: **(i) Örgüt kültürünün**, maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki dolaylı etkisi (*tam ara değişken*) ve **(ii) rekabet yoğunluğunun** örgüt kültürü ve maliyet liderliği stratejisi seri aracılığıyla yönetim muhasebesi sistemi üzerindeki dolaylı etkisi (*tam ara değişken*). Bu bulguların (i, ii), çevresel ve örgüte özgü faktörler ile yönetim muhasebesi ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmalara ışık tutması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Dördüncüsü, kurumsal risk yönetimi literatüründe, çalışmaların büyük bir bölümü ikincil veriye dayanan ekonometrik analizler ile kurumsal risk yönetiminin varlığının belirleyicilerinin araştırılmasına dayanmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin uygulama düzeyine etki eden faktörlerin incelendiği çalışmalar görece daha azdır. Bu çalışmada, çevresel ve örgüte özgü faktörlerin birlikte kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca oluşturulan **alternatif modelde** çevresel ve örgüte özgü faktörlerin etkileşimi de incelenmiştir. Çalışma sonucunda, söz konusu ilişkilere yönelik literatürü destekleyen bulguların yanı sıra yeni ve önemli bulgular da elde edilmiştir. Yeni bulgular şunlardır: **(i) örgüt kültürünün** kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan pozitif yönlü etkisi, farklılaştırma stratejisi aracılığıyla dolaylı etkisi (*kısmi ara değişken*), maliyet liderliği ve yönetim muhasebesi sistemi seri aracılığıyla dolaylı etkisi (*kısmi ara değişken*), **(ii) farklılaştırma stratejisinin**, kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan pozitif yönlü etkisi, yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla dolaylı etkisi (*kısmi ara değişken*), **(iii) maliyet liderliği stratejisinin**, yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (*tam ara değişken*), **(iv) rekabet yoğunluğunun**, örgüt kültürü aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (*tam ara değişken*), **(v) algılanan çevresel belirsizliğin**, farklılaştırma

stratejisi aracılığıyla kurumsal risk yönetimi üzerindeki dolaylı etkisi (*tam ara değişken*). Bu bulguların (i, ii, iii, iv, v), örgüte özgü faktörlerin kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan ve/veya dolaylı etkilerine ilişkin ampirik kanıt sunması ve çevresel faktörlerin kurumsal risk yönetimi ile ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmalara ışık tutması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Beşincisi, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisine yönelik literatürde ayrı ayrı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak, bu iki yönetsel aracın etkileşimi ve firma performansı üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmada, yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetiminin firma performansına etkisinin yanı sıra literatüre dayanılarak bu etkilerde aracı rolü olduğu düşünülen stratejik planlamanın da etkisi incelenmiştir. Literatürde bu ilişkilerin tek bir modelde incelendiği başka bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışma sonucunda, söz konusu ilişkilere yönelik literatürü destekleyen bulguların yanı sıra yeni ve önemli bir bulgu elde edilmiştir (***Yönetim muhasebesi sisteminin sırasıyla kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama seri aracılığıyla firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi***). Bu bulgunun, yönetim muhasebesi sistemi ve firma performansı ilişkisinin gerçekleştiği mekanizmayı, farklı değişkenler (*sırasıyla kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama*) aracılığıyla açıklaması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, ulusal literatürde yönetim muhasebesi alanında ampirik çalışmaların azlığı göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın ulusal literatürün gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen yeni ve önemli bulguların da hem ulusal hem de uluslararası literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.5. Araştırmanın Sektöre Yönelik Katkısı

Belirsizliğin ve rekabetin yüksek olduğu günümüz iş ortamında, firmaların çevresel koşullara uyum sağlayarak kaynaklarını etkin bir biçimde kullanması hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, imalatçı firmalar üzerinde yürütülen bu çalışmada, (i) firmaların stratejik kaynakları olarak nitelendirilebilecek, yönetim muhasebesi sistemlerinin ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkinliğinde belirleyici olabilecek bazı çevresel ve örgüte özgü faktörler ile (ii) firmaların performansını

artırmak için bu yapılardan (*yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi*) nasıl faydalanılabileceği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, (i) imalat sektöründeki firmaların, yönetim muhasebesi sistemlerini ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarını kurma ve geliştirme süreçlerinde göz önünde bulundurmaları gereken faktörleri açıklayarak ve (ii) firma performansının gelişiminde, söz konusu yapılar (*yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi*) arasındaki entegrasyonun önemine dikkat çekerek, sektöre yönelik önemli katkılar sunmaktadır.

(i) Genel olarak bakıldığında, örgüte özgü faktörler (*rekabet stratejisi ve örgüt kültürü*) yönetim muhasebesi sistemlerinin tasarımını ve kurumsal risk yönetiminin uygulanma düzeyini etkilemektedir. Çevresel faktörler (*algılanan çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ise örgüte özgü faktörleri (*firmanın örgüt kültürünün gelişimini ve stratejik tercihini*) etkileyerek söz konusu yapıları etkilemektedir. Dış çevre faktörlerinin, kültür ve strateji seçimi gibi iç dinamikleri nasıl etkilediğini ve bu faktörlerin, söz konusu yapıların tasarımı ve gelişimi üzerindeki etkilerini anlamak, firmaların stratejik konumlandırma, örgütün kültürü, sistemlerin gelişimine yönelik yatırım ve kaynak tahsisi hakkında daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olacaktır.

Yönetim muhasebesi sistemleri özelinde bakıldığında; imalatçı firmalarda yönetim muhasebesi sistemlerinin tasarımındaki en önemli faktör, firmanın izlediği rekabet stratejisidir (*maliyet liderliği stratejisi / farklılaştırma stratejisi*). Rekabet yoğunluğu arttıkça imalatçı firmaların maliyet liderliği stratejisini izleme eğilimi artmaktadır. Örgütün kültürü, izlenen stratejinin temel yönleri olan maliyet kontrolü, kaynak optimizasyonu ve performansı desteklediğinde stratejinin başarılı bir biçimde uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Örgütün kültürü ve stratejik tercihi arasındaki uyum sonucunda örgütte gelişen anlayış, maliyet odaklı yönetim muhasebesi sistemlerinin de gelişimini desteklemektedir. Dolayısıyla, pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için maliyet liderliği stratejisini izleyen imalatçı firmaların, stratejinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için, stratejiyle uyumlu olacak şekilde maliyet odaklı gelişmiş yönetim muhasebesi sistemleri kurmaları ve maliyet bilincini, verimliliği ve optimizasyonu destekleyen bir kültürü geliştirmeye odaklanmaları gerekmektedir. Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için farklılaştırma stratejisine odaklanan imalatçı firmaların ise stratejinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için, daha müşteri odaklı, yenilik ve ürün geliştirme ile ilgili maliyetleri ve

performansı izlemeye yönelik gelişmiş yönetim muhasebesi sistemlerini kullanmaları gerekmektedir. Özetle firmalar, stratejik tercihleri ile uyumlu olacak şekilde yönetim muhasebesi sistemlerini tasarlamalı ve geliştirmelidirler. Böylece, sistemden sağlanan yerinde ve doğru bilgilerle pazarda rekabet avantajı elde edeceklerdir.

Kurumsal risk yönetimi özelinde bakıldığında; çevresel faktörler, örgüte özgü faktörleri etkileyerek kurumsal risk yönetimini dolaylı olarak etkilemektedir. Pazardaki rekabet arttıkça; bu dış baskının, örgüt içinde güçlü bir kültür yarattığı görülmektedir. Kurumsal risk yönetiminin uygulanma düzeyini etkileyen en önemli faktör de örgütün kültürüdür. Örgütün kültürü, kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi kararını ve gelişimini etkilemektedir. Bu nedenle, firmalar, artan rekabet karşısında kurumsal risk yönetiminden beklenen faydanın sağlanabilmesi için; kurumsal risk yönetiminin hedefleriyle uyumlu, risk farkındalığını ve risk yönetimine proaktif bir yaklaşımı destekleyen, güçlü bir kültürü geliştirmeye öncelik vermelidirler. Öte yandan, algılanan çevresel belirsizlik arttıkça firmalar, farklılaştırma stratejisini izleme eğilimi göstermektedirler. Farklılaştırma stratejisini izleyen firmaların, kurumsal risk yönetimini uygulama düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir. Farklılaştırma stratejisini izlemek, pazar dinamiklerine, müşteri tercihlerine ve sektörel trendlere uyum sağlamayı, pazardaki değişimlerle veya müşteri talebindeki değişikliklerle ilişkili riskleri tahmin etmeyi ve yönetmeyi gerektirir. Bu nedenle, artan belirsizlik karşısında farklılaştırma stratejisini izleyen firmaların, rekabet avantajlarını korumak ve uzun vadeli başarı sağlamak için etkin risk yönetimine öncelik vermesi gerekmektedir. Ayrıca, örgütün kültürü ve stratejisi arasındaki uyum da kurumsal risk yönetiminin uygulanma düzeyinde önemli bir rol oynamaktadır. Farklılaştırma stratejisini izleyen firmalar, stratejiyi gerçekleştirmek ve kurumsal risk yönetiminin benimsenmesini ve gelişimini sağlamak için; risk almayı, yenilikçiliği, işbirliği ve katılımı, müşteri odaklı yaklaşımı destekleyen güçlü bir kültür geliştirmelidirler. Öte yandan, maliyet liderliği stratejisini izleyen firmalar ise öncelikle maliyet odaklı gelişmiş yönetim muhasebesi sistemlerini kurmalı ve bu yapıyı, stratejinin gözetimini sağlayacak kurumsal risk yönetimi uygulamasına entegre etmelidirler. Aynı zamanda, stratejinin uygulanmasını, yönetim muhasebesi sisteminin ve kurumsal risk yönetiminin benimsenmesini ve gelişimini destekleyecek; maliyet kontrolü, verimlilik, optimizasyon ve risk farkındalığını öne çıkaran güçlü bir kültür geliştirmelidirler.

(ii) Gelişmiş yönetim muhasebesi sistemleri kullanan firmaların, kurumsal risk yönetimini uygulama düzeyleri de yüksektir. Aynı zamanda, gelişmiş yönetim muhasebesi sistemlerinin kullanımı, stratejik planlamanın etkinliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, stratejik planlamanın etkinliğinde belirleyici olan diğer faktör ise kurumsal risk yönetiminin stratejik planlama sürecine dahil edilmiş olmasıdır. Dolayısıyla, firmalar, kurumsal risk yönetimi uygulamalarını stratejik planlama sürecine entegre etmeli ve yönetim muhasebesi sistemlerini de hem kurumsal risk yönetiminin hem de stratejik planlamanın bilgi ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmelidirler. Böylece, yönetim muhasebesi sisteminden zamanında sağlanan geniş kapsamlı bilgiler, kurumsal risk yönetimi uygulamasını destekleyerek risklerin ve fırsatların doğru bir şekilde belirlenmesini sağlayacaktır. Stratejik planlama sürecinde kullanılan bu bilgiler de stratejik planların kalitesini arttıracaktır. Bunun sonucunda da *(bu üç yapı arasındaki koordinasyon sağlandığında)* oluşturulan doğru stratejik planların uygulanması firmanın performansında artış sağlayacaktır. Bu doğrultuda firmaların, mevcut yapılarının *(yönetim muhasebesi sistemi, kurumsal risk yönetimi ve stratejik planlama)* birbirini ne derecede desteklediğini, bilgi akışının ve kalitesinin yeterli olup olmadığını değerlendirmeleri ve yapılar arasındaki uyumu geliştirmeye yönelik girişimlerde bulunmaları gerekmektedir.

5.6. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. İlki, çalışmada kesitsel verilerin kullanılmasıdır. Araştırmada kesitsel verilerin kullanımı, nedenselliğin ispatlanmasında bir kısıt yaratmaktadır. Bu doğrultuda gelecek çalışmalarda boylamsal veriler ile araştırmaların yapılması, araştırılan ilişkilerin nedenselliğinin kanıtlanmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın diğer kısıtı ise, örneklemin niteliği nedeniyle genellenebilirliğidir. Çalışmanın ana konuları olan yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının, firmalarda kullanılması zaman ve kaynak yatırımları gerektirmektedir. Öte yandan, firmalar büyüdükçe, coğrafi ve faaliyet çeşitlilikleri genişledikçe, örgüt yapıları daha karmaşık bir hal almakta ve bunun sonucunda da

daha gelişmiş bilgi ve kontrol sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda araştırmada, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün istatistiksel olarak yeterliliği ortaya konmuştur. Ancak, araştırmanın bulguları yorumlanırken çalışmanın büyük ölçekli sanayi kuruluşları üzerinde yapıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla farklı sektörler ve ülkeler üzerinde ya da küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılacak çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılabilir. Bununla birlikte çalışmanın, gelecekte yapılacak çalışmalara temel oluşturacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, bazı çevresel (*çevresel belirsizlik ve rekabet yoğunluğu*) ve örgüte özgü (*rekabet stratejisi ve örgüt kültürü*) faktörlerin yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda, başka faktörler eklenerek (*ör., örgüt yapısı, üst yönetimin desteği, liderlik tarzı*) araştırma modeli genişletilebilir.

Çalışmada, durumsal faktörlerin (*çevresel ve örgüte özgü*) yönetim muhasebesi sistemi ve kurumsal risk yönetimi üzerindeki doğrudan etkileri incelenmiştir. Bu faktörlerin, araştırma modelindeki diğer ilişkiler üzerindeki etkisini (*düzenleyici etki*) incelemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Çalışmada, örgüt kültürü kavramı “Rekabetçi Değerler Modeli”ne dayanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde karmaşıklığın önlenmesi amacıyla örgüt kültürü, dört örgüt kültürü tipini (*klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi*) kapsayan ikinci seviye yapı olarak oluşturulmuştur. Çalışmada ikinci seviye yapıların analizinde *tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımı* esas alınmıştır. Analiz sonucunda, örgüt kültürünü oluşturan dört örgüt tipinin de pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, bu doğrultuda tartışılmıştır. Bununla birlikte çalışmada ayrıca, *iki aşamalı yaklaşım* da uygulanmıştır. Bu yaklaşımın analizi sonucunda, diğer yaklaşımın sonuçlarından farklı olarak hiyerarşi kültürünün örgüt kültürü içindeki etkisi anlamlı bulunamamıştır. Yine de her iki yaklaşımda da yapısal model analizi sonucunda benzer bulgulara ulaşılmıştır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda, dört örgüt tipi için ayrı modeller oluşturularak örgüt tipine göre sonuçların değerlendirilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Literatürde, yönetim muhasebesi ve firma performansı ile kurumsal risk yönetimi ve firma performansı ilişkilerine yönelik ayrı ayrı çokça çalışma olmakla birlikte bu ilişkileri açıklamaya yönelik çalışma sayısı azdır. Bu çalışmada literatüre dayanarak stratejik planlamanın bu ilişkilerdeki aracı rolü incelenmiştir. Gelecek

Çalışmalarda bu ilişkileri (*yönetim muhasebesi sistemi-firma performansı / kurumsal risk yönetimi-firma performansı*) açıklamaya yönelik başka değişkenler kullanılarak araştırmalar yapılabilir.

Yukarda belirtilen konularda yapılacak çalışmaların literatürün gelişimine ve sektöre yönelik katkı sağlayacağı düşünölmektedir.



KAYNAKLAR

- Abdel-Kader, M., Luther, R., (2006), "IFAC's conception of the evolution of management accounting: a research note", In *Advances in management accounting*, 15, 229-247.
- Abdullah, B., Syah, M. H., Janor, H., Hamid, M. A., Yatim, P., (2017), "The Effect of Enterprise Risk Management on Firm Value: Evidence from Malaysian Technology Firms", *Jurnal Pengurusan*, 49.
- Abernethy, M.A., Guthrie, C.H., (1994), "An Empirical Assessment of the "Fit" Between Strategy and Management Information System Design", *Accounting & Finance*, 34, 49-66.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., (2005), "Determinants of accounting innovation implementation", *Abacus*, 41(3), 217–240.
- Abu Afifa, M. M., Saleh, I., (2021), "Management accounting systems effectiveness, perceived environmental uncertainty and enterprise risk management: Evidence from Jordan", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(5), 704-727.
- Abu Afifa, M.M., Saleh, I., (2022), "Management accounting systems effectiveness, perceived environmental uncertainty and companies' performance: the case of Jordanian companies", *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 259-288.
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., Nikbin, D., (2010), "A review paper on organizational culture and organizational performance", *International journal of business and social science*, 1(3), 26-46.
- Acquaah, M., (2013), "Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa", *Journal of Family Business Strategy*, 4 (2), 131-146.
- Adam Jr, E. E., (1994), "Alternative quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operations Management*, 12(1), 27-44.
- Agbejule, A., (2005), "The relationship between management accounting systems and perceived environmental uncertainty on managerial performance: A research note", *Accounting and Business Research*, 35(4), 295-305.
- Agbejule, A., (2011), "Organizational culture and performance: The role of management accounting system", *Journal of Applied Accounting Research*, 12 (1), 74-89.
- Agbejule, A., Burrowes, A., (2007), "Perceived environmental uncertainty, supply chain purchasing strategy, and use of MAS information: An empirical study of Finnish firms", *Managerial Auditing Journal*, 22(9), 913-927.

Ai, J., Bajtelsmit, V., Wang, T., (2018), "The combined effect of enterprise risk management and diversification on property and casualty insurer performance", *Journal of Risk and Insurance*, 85(2), 513-543.

Aktan, O., (2014), "Stratejik Planlama Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi", *AJELI-Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 2(1), 12-31.

Aldrich, H, (1979), "Organizations and environments", Prentice-Hall.

Ali, B. J. A., AlSondos, I. A. A., (2020), "Operational efficiency and the adoption of accounting information system (AIS): a comprehensive review of the banking sectors", *International Journal of Management*, 11(6).

Ali, M. M., Hamid, N. S. A., Ghani, E. K., (2019), "Examining the relationship between enterprise risk management and firm performance in Malaysia", *International Journal of Financial Research*, 10(3), 239-251.

Ali, W., Ibrahim Alasan, I., Hussain Khan, M., Ali, S., Cheah, J. H., Ramayah, T., (2022), "Competitive strategies-performance nexus and the mediating role of enterprise risk management practices: a multi-group analysis for fully fledged Islamic banks and conventional banks with Islamic window in Pakistan", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 15(1), 125-145.

Andersen, T. J., (2004), "Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments", *Journal of management studies*, 41(8), 1271-1299.

Anderson, C., Zeithaml, C. P., (1984), "Stage of product life cycle, business strategy, and business performance", *Academy of Management Journal*, 27, 5–24.

Ansoff, H. I., (1965), "Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion", McGraw-Hill.

Anton, S. G., (2018), "The impact of enterprise risk management on firm value: Empirical evidence from Romanian non-financial firms", *Engineering Economics*, 29(2), 151-157.

Anton, S. G., Nucu, A. E. A., (2020), "Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research", *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 281.

Arena, M., Arnaboldi, M., Azzone, G., (2010), "The organizational dynamics of Enterprise Risk Management", *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.

Arend, R.J., Zhao, Y.L., Song, M., Im, S., (2017), "Strategic planning as a complex and enabling managerial tool", *Strategic Management Journal*, 38, 1741-1752.

Armstrong, J. S., (1982), "The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research", *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.

Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M., Young, S.M., (2012), "Management accounting – Information for decision-making and strategy execution", 6th Edition, Pearson Prentice Hall.

Atmoko, A. D., Hapsoro, D., (2017), "The Effect of Decentralization, Task Uncertainty, and Environment Uncertainty on the Managerial Performance: Management Accounting System Dimensions as a Mediation Variables", Proceedings of the International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2017), 12-26.

Baack, D. W., Boggs, D. J., (2008), "The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets", International Journal of Emerging Markets, 3(2), 125-139.

Bai, G., Krishnan, R., (2012), "Role of Management Accounting Systems in the Development and Efficacy of Transactive Memory Systems", Journal of Management Accounting Research, 24(1), 201–220.

Bailey, C., Collins, D. L., Abbott, L. J., (2018), "The impact of enterprise risk management on the audit process: Evidence from audit fees and audit delay", Auditing: A Journal of Practice & Theory, 37(3), 25-46.

Baines, A., Langfield-Smith, K., (2003), "Antecedents to management accounting change: a structural equation approach", Accounting, Organizations and Society, 28 (1), 675-698.

Banker, R. D., Mashruwala, R., Tripathy, A., (2014), "Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?", Management Decision, 52(5), 872-896.

Barney, J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of management, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., (2002), "Gaining & Sustaining Competitive Advantage", 2nd Edition, Pearson Education.

Barrese, J., Fier, S. G., Pooser, D. M., Walker, P. L., (2015), "Enterprise Risk Management Sophistication and Firm Risk", In World Risk and Insurance Economics Congress.

Batra, S., Sharma, S., Dixit, M. R., Vohra, N., (2018), "Does strategic planning determine innovation in organizations? A study of Indian SME sector", Australian Journal of Management, 43(3), 493-513.

Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R., Yezegel, A., (2013), "Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis", Contemporary Accounting Research, 30(4), 1264-1295.

Beasley, M. S., Clune, R., Hermanson, D. R., (2005), "Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation", Journal of accounting and public policy, 24(6), 521-531.

- Beasley, M. S., Pagach, D., Warr, R., (2008), "Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 311-332.
- Beasley, M. S., Branson, B. C., Hancock, B. V., (2010), "COSO's 2010 Report on ERM. Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework", Research commissioned by COSO.
- Beasley, M. S., Branson, B., Pagach, D., (2015), "An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM", *Journal of Accounting and Public Policy*, 34, 219–243.
- Becker, J. M., Klein, K., Wetzels, M., (2012), "Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models", *Long range planning*, 45(5-6), 359-394.
- Bedford, D. S., (2015), "Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance", *Management Accounting Research*, 28, 12–30.
- Ben-Amar, W., Boujenoui, A., Zéghal, D., (2014), "The relationship between corporate strategy and enterprise risk management: Evidence from Canada", *Journal of Management and Strategy*, 5 (1), 1-17.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., Schuberth, F., (2020), "How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research", *Information and Management*, 57(2), 103168.
- Berger, P., Luckmann, T., (1966), "The social construction of reality", Doubleday & Company.
- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E., Gardenal, G., (2013), "The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies", Department of Management, Università Ca'Foscari Venezia Working Paper, (10).
- Bisbe, J., Otley, D., (2004), "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
- Bisogno, M., Vaia, G., (2017), "The role of management accounting in family business succession", *African Journal of Business Management*, 11(21), 619-629.
- Bohnert, A., Gatzert, N., Hoyt, R. E., Lechner, P., (2019), "The drivers and value of enterprise risk management: evidence from ERM ratings", *The European Journal of Finance*, 25(3), 234-255.
- Bouwens, J., Abernethy, M. A., (2000), "The consequences of customization on management accounting system design", *Accounting, Organizations and Society*, 25(3), 221–241.
- Boyd, B.K., Reuning-Elliott E., (1998), "A measurement model of strategic planning", *Strategic Management Journal*, 19, 181-192.

Brandt, E., Silva, M. Z. D., Beck, F., (2021), "Influence of Family Culture on Enterprise Risk Management in Brazilian Companies", *Revista de Administração Contemporânea*, 25.

Braumann, E. C., (2018), "Analyzing the role of risk awareness in enterprise risk management", *Journal of management accounting research*, 30(2), 241-268.

Brewer, P.C., (1997), "International Cultural Diversity and the Design of Management Accounting Systems", *American Journal of Business*, 12 (1), 69-77.

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E., (2015), "Enterprise risk management: Review, critique, and research directions", *Long range planning*, 48(4), 265-276.

Brustbauer, J., (2016), "Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model", *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.

Bryson, J. M., (1988), "A strategic planning process for public and non-profit organizations", *Long range planning*, 21(1), 73-81.

Bryson, J. M., (1995), "Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement", Jossey-Bass Publishers.

Burns, T., Stalker, G. M., (1961), "The management of innovation", Tavistock.

Calantone R.J, Cavusgil S.T, Zhao Y., (2002), "Learning orientation, firm innovation, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-524.

Callahan, C., Soileau, J., (2017), "Does enterprise risk management enhance operating performance?", *Advances in accounting*, 37, 122-139.

Cameron, K. S., Quinn, R.S., (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", Jossey-Bass.

Cameron K. S., Quinn R., (2011), "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", 3rd edition, John Wiley & Sons.

Cameron, K.S., Quinn, R., DeGraff, J., Thakor, A.V., (2006), "Competing Values Leadership", Edward Elgar Publishing.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., Thakor, A. V., (2014), "Competing values leadership", Edward Elgar Publishing.

Casas-Arce, P., Cheng, M. M., Grabner, I., Modell, S., (2022), "Managerial Accounting for Decision-Making and Planning", *Journal of Management Accounting Research*, 34(1), 1-7.

Chandler, A. D., (1962), "Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", M.I.T. Press.

Chandler, G. N., Keller, C., Lyon, D. W., (2000), “Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59–76.

Chang, S. H., Wang, T. S., Chiu, A. A., (2015), “Corporate governance and the value of cash holdings: Evidence from enterprise risk management and internal control weakness”, *International Research Journal of Applied Finance*, 6(4), 336-365.

CIMA, (2013), “Essential Tools For Management Accountants - The tools and techniques to support sustainable business success”, Chartered Institute of Management Accountants.

CIMA, (2014), “Global management accounting principles”, Chartered Institute of Management Accountants.

CIMA, (2017), “Global management accounting principles”, 2nd Edition, Chartered Institute of Management Accountants.

Chen, J., Jiao, L., Harrison, G., (2019), “Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not-for-profit context”, *Australian Journal of Public Administration*, 78 (3), 432-448.

Cheng, M., (2012), “The joint effect of budgetary participation and broad-scope management accounting systems on management performance”, *Asian Review of Accounting*, 20(3), 184-197.

Chenhall, R. H., (2003), “Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future”, *Accounting Organizations and Society*, 28, 127–168.

Chenhall, R.H., (2005), “Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study”, *Accounting Organizations and Society* 30 (5), 395–422.

Chenhall, R. H., (2007), “Theorizing contingencies in management control systems research”, *Handbook of Management Accounting Research*, 1, 163-205.

Chenhall, R. H., Langfield-Smith, K., (1998), “The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach”, *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.

Chenhall, R. H., Morris, D., (1986), “The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems” *The Accounting Review*, 61(1), 16-35.

Chin, J. B., Wu, M. C., Hsieh, L. F., (2013), “Strategic planning of optimal resource allocation in response to global financial crisis—a study of international tourist hotels”, *Applied Economics*, 45(23), 3316-3328.

Chiou, B. C., (2005), “The Impacts of Competitive Strategy on the Demand for Management Accounting System Information Characteristics: The Intervening

Effects of Decentralization and Environmental Uncertainty”, *Sun Yat-Sen Management Review*, 13(4S), 159-179.

Chiou, B. C., (2011), “Which types of management accounting system information can be used to respond adequately to environmental uncertainty? The effects of user participation and tolerance of ambiguity”, *African Journal of Business Management*, 5, 13293-13301.

Chong, V. K., Chong, K. M., (1997), “Strategic Choices, Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems”, *Accounting and Business Research*, 27(4), 268-276.

Chung, S. H., Chen, K. C., (2016), “The relationships among personality, management accounting information systems, and customer relationship quality”, In 5th IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI), 59-763.

Cohen, J., (1988), “Statistical power analysis for the behavioral sciences”, Lawrence Erlbaum.

Collier, P. M., Berry, A. J., Burke, G., (2004), “Risk and control: drivers, practices and consequences”, Chartered Institute of Management Accountant.

COSO, (2004), "Enterprise Risk Management - Integrated Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO, (2017), "Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Culasso, F., Broccardo, L., Manzi, L. M., Truant, E., (2016), “Management accounting and enterprise risk management. A potential integration as a new change in managerial systems”, *Global Business and Economics Review*, 18(3-4), 344-370.

Dadzie, C. A., Winston, E. M., Dadzie, K. Q., (2012), “Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance in Ghana”, *Journal of African Business*, 13(3), 172–182.

Damonte, L. T., Rompf, P. D., Bahl, R., Domke, D. J., (1996), “Brand affiliation and property size effects on measures of performance in lodging properties”, *Hospitality Research Journal*, 20(3), 1-16.

Danisman, G. O., Demirel, P., (2019), “Corporate risk management practices and firm value in an emerging market: A mixed methods approach”, *Risk Management*, 21, 19-47.

Das, T. K., (1991), “Time: The hidden dimension in strategic planning”, *Long Range Planning*, 24(3), 49-57.

Davila, A., Foster, G., Jia, N., (2015), “The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence”, *European Accounting Review*, 24(2), 207-239.

Deal, T. E., Kennedy, A. A., (1982), "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life", Addison- Wesley.

Dekker, H. C., (2016), "On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research", *Management Accounting Research*, 31, 86–99.

Deloitte, 2017, "Integrating Enterprise Risk Management (ERM) with strategic planning".

Demeke, B., Tao, C., (2020), "Concept & Perspectives of Organizational Performance Measurement: Literature Review", *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(8), 89-96.

Denison, D. R., (1990), "Corporate culture and organizational effectiveness", Wiley.

Denison, D. R., Mishra, A. K., (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organizational Science*, 6 (2), 204–223.

Desender, K., (2011), "On the determinants of enterprise risk management implementation", In *Enterprise IT governance, business value and performance measurement*, IGI Global, 87-100.

Deshpande, R., Webster, Jr F. E., (1989), "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.

Dibrell, C., Craig, J. B., Neubaum, D. O., (2014), "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance", *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.

Dickinson, G., (2001), "Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation", *The Geneva Papers on Risk and Insurance, Issues and Practice*, 26(3), 360-366.

Didier, N., Etienne, A., (2002), "Manager les performances (Managing Performance)", Insep Consulting Editions.

Donaldson, L., (2006), "The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities", *Organization design*, Springer, 19-40.

Drucker, P., (1954), "The Practice of Management", Harper and Row.

Drury, C., Braund, S., Osborne, P., Tayles, M., (1993), "A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies", *Certified Research Report-Chartered Association Of Certified Accountants*.

Duncan, R. B., (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 313-327.

Dung, N. T. P., (2018), "The evolutionary stages of management accounting practices in Vietnamese manufacturing and commercial enterprises", *International Journal of Business, Economics and Law*, 16(5), 216-224.

Eckles, D. L., Hoyt, R. E., Miller, S. M., (2014), "The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: Evidence from the insurance industry", *Journal of Banking & Finance*, 43, 247–261.

Ern, S. Y., Abdullah, A., Yau, F., (2016), "Contingency Factors Influencing MAS Design of Manufacturing Firms in Malaysia", *Asian Journal of Accounting and Governance*, 7, 1-9.

Erserim, A., (2012), "Yönetim muhasebesi ve örgüt kültürü etkileşimi: Sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma", *Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*.

Etemadi, H., Dilami, Z. D., Bazaz, M. S., Parameswaran, R., (2009), "Culture, management accounting and managerial performance: Focus Iran", *Advances in Accounting*, 25(2), 216-225.

Etzioni, A., (1960), "Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion", *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257–278.

Falshaw, J. R., Glaister, K. W., Tatoglu, E., (2006), "Evidence on formal strategic planning and company performance", *Management Decision*, 44(1), 9-30.

Fam, K.-S., Yang, Z., (2006), "Primary influences of environmental uncertainty on promotions budget allocation and performance: A cross-country study of retail advertisers", *Journal of Business Research*, 59(2), 259–267.

Farrell, M., Gallagher, R., (2015), "The valuation implications of enterprise risk management maturity", *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625-657.

Farrell, M., Gallagher, R., (2019), "Moderating influences on the ERM maturity-performance relationship", *Research in International Business and Finance*, 47, 616-628.

Fisher, J. G. (1995), "Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity", *Journal of accounting literature*, 14, 24-53.

Florio, C., Leoni, G., (2017), "Enterprise risk management and firm performance: The Italian case", *The British Accounting Review*, 49(1), 56-74.

Fornell, C. Larcker, D. F., (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.

Frezatti, F., Aguiar, A. B., Guerreiro, R., Gouvea, M. A., (2011), "Does management accounting play role in planning process?", *Journal of Business Research*, 64(3), 242-249.

Frijo, M. L., Anderson, R. J., (2012), "Strategic risk management: The new core competency", *John Wiley & Sons*.

Galbraith, J., (1973), "Designing complex organizations", *Addison Wesley*.

- Gates, S., Nicolas, J. L., Walker, P. L., (2012), "Enterprise risk management: A process for enhanced management and improved performance", *Management accounting quarterly*, 13(3), 28-38.
- George, B., Walker, R. M., Monster, J., (2019), "Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis", *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Georgopoulos, B. S., Tannenbaum, A. S., (1957), "A study of organizational effectiveness", *American sociological review*, 22(5), 534-540.
- Ghasemi, R., (2016), "The Mediating Effect Of Management Accounting System On The Relationship Between Contingent Variables and Managerial Performance in Iran", Doctoral Dissertation, Universiti Teknologi Malaysia.
- Ghasemi, R., Mohamad, N. A. bin, Karami, M., Bajuri, N. H., Asgharizade, E., (2015), "The Relationship among Strategy, Competition and Management Accounting Systems on Organizational Performance", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4, 565-581.
- Ghasemi, Reza, Azmi Mohamad, N., Karami, M., Hafiz Bajuri, N., Asgharizade, E., (2016), "The mediating effect of management accounting system on the relationship between competition and managerial performance", *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(3), 272-295.
- Ghasemi, R., Habibi, H. R., Ghasemlo, M., Karami, M., (2019), "The effectiveness of management accounting systems: evidence from financial organizations in Iran", *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(2), 182-207.
- Ghorbel, J., (2019), "A Study of Contingency Factors of Accounting Information System Design in Tunisian SMIs", *Journal of the Knowledge Economy*, 10(1), 74-103.
- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., Zaim, S., (2008), "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", *Management Decision*, 46(3), 365-391.
- Glowka, G., Kallmünzer, A., Zehrer, A., (2021), "Enterprise risk management in small and medium family enterprises: the role of family involvement and CEO tenure", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 1213-1231.
- Gonçalves, T., Gaio, C., (2021), "The role of management accounting systems in global value strategies", *Journal of Business Research*, 124, 603-609.
- González, L. O., Santomil, P. D., Herrera, A. T., (2020), "The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies", *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111-120.
- Gordon, L. A., Narayanan, V. K., (1984), "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation", *Accounting, organizations and society*, 9(1), 33-47.

- Gordon, L. A., Loeb, M. P., Tseng, C. Y., (2009), "Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective", *Journal of accounting and public policy*, 28(4), 301-327.
- Govindarajan V., (1984), "Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable", *Accounting, Organizations and Society*, 9, 125-135
- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., Shimpi, P., (2015), "The value of investing in enterprise risk management", *Journal of Risk and Insurance*, 82(2), 289-316.
- Grant, R. M., (2003), "Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.
- Green, R. F., Lisboa, J., Yasin, M. M., (1993), "Porter' s (1980) generic strategies in Portugal", *European Business Review*, 93(2).
- Greenley, G. E., (1989), "Does strategic planning improve company performance?", *Readings in Strategic Management*, 86-101.
- Greenley, G. E., (1994), "Strategic planning and company performance: An appraisal of the empirical evidence", *Scandinavian Journal of Management*, 10(4), 383-396.
- Gul, F. A., (1991), "The Effects of Management Accounting Systems and Environmental Uncertainty on Small Business Managers' Performance", *Accounting and Business Research*, 22(85), 57-61.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V., (1984), "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.
- Gupta, B., (2011), "A comparative study of organizational strategy and culture across industry", *Benchmarking: An International Journal*, 18 (4), 510-528.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., (2017), "Advanced issues in partial least squares structural equation modeling", SAGE publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hammad, S. A., Jusoh, R., Ghazali, I., (2013), "Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals", *International Journal of Accounting and Information Management*, 21(4), 314-330.
- Hamzah, N., Maelah, R., Saleh, O. M., (2022), "The moderating effect of human capital on the relationship between enterprise risk management and organization performance", *International Journal of Business and Society*, 23(1), 614-632.

Hardan, A. S., Shatnawi, T. M., (2013), "Impact of applying the ABC on improving the financial performance in telecom companies", *International Journal of Business and Management*, 8(12), 48.

Hariyati, H., Tjahjadi, B., (2018), "Contingent Factors Affecting the Financial Performance of Manufacturing Companies: The Case of East Java, Indonesia", *Asian Journal of Business and Accounting*, 11, 121-150.

Harner, M. M., (2010), "Barriers to Effective Risk Management", Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1621793>.

Harrison, J. L., (2009), "Untangling the value of information scope: An investigation in retail pharmacies", *Journal of Management & Organization*, 15(4), 470-485.

Harrison, J. S., Freeman, R. E., (1999), "Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485.

Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A., (2011), "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions", *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694.

Hasniza Haron, N., Kamal Abdul Rahman, I., Smith, M., (2013), "Management accounting practices and the turnaround process", *Asian Review of Accounting*, 21(2), 100-112.

Hayes, A. F., (2013), "Mediation, moderation, and conditional process analysis. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach EDN", Guilford Publications, 1, 20.

Hayes, A. F., Scharkow, M., (2013), "The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter?", *Psychological science*, 24(10), 1918-1927.

Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., (2016), "Testing measurement invariance of composites using partial least squares", *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.

Hernaus, T., Pejić Bach, M., Bosilj Vukšić, V., (2012), "Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance", *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376–396.

Heryanto, G., Sudibyo, Y., (2017), "The Influence of Organizational Culture on Corporate Performance: Using Management Accounting System as the Mediating Variable", *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 10 (1), 35-48.

Hill, C.W.L., Jones, G. R., Schilling, M. A., (2017), "Strategic Management: An Integrated Approach", 12th ed., Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Palia, K. A., (1982), "Industrial firms' grand strategy and functional importance: moderating effects of technology and uncertainty", *Academy of Management Journal*, 25(2), 265–298.

Hoai, T. T., Nguyen, N. P., (2021), "How does cross-functional cooperation influence organizational performance? The mediating role of management accounting systems", *Cogent Business & Management*, 8(1), 1907011.

Hofstede, G., (1980), "Culture's Consequences", Sage.

Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., (1997), "Strategic planning-financial performance relationships in banks: A causal examination", *Strategic Management Journal*, 18(8), 635-652.

Hoque, Z., (2004), "A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance", *International business review*, 13(4), 485-502.

Hoque, Z., (2011), "The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model", *Advances in Accounting*, 27(2), 266-277.

Hoque, Z., James, W., (2000), "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance", *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17.

Hoque, Z., Mia, L., Alam, M., (2001), "Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: An empirical study", *The British Accounting Review*, 33, 23–45.

Horngren, C.T., Datar, S.M., Rajan, M.V., (2012), "Cost accounting – A managerial emphasis", 14th Edition, Pearson Prentice Hall.

Hoyt, R. E., Liebenberg, A. P., (2008), "The value of enterprise risk management: Evidence from the US insurance industry", In unpublished paper, accessed at: <https://www.soa.org/globalassets/assets/files/resources/essays-monographs/2008-erm-symposium/mono-2008-m-as08-1-hoyt.pdf>.

Hoyt, R. E., Liebenberg, A. P., (2011), "The value of enterprise risk management", *Journal of risk and insurance*, 78(4), 795-822.

Huang, H. C., Lai, M. C., Kao, M. C., Chen, Y. C., (2012), "Target costing, business model innovation, and firm performance: An empirical analysis of Chinese firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(4), 322-335.

Hutahayan, B., (2020), "The mediating role of human capital and management accounting information system in the relationship between innovation strategy and

internal process performance and the impact on corporate financial performance”, *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1289-1318.

Hyvönen, J., (2007), “Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance”, *Management accounting research*, 18(3), 343-366.

IIA, (2001), “Risk or Opportunity - the Choice Is Yours Retrieved”, Institute of Internal Auditors.

IMA, (1981), "Definition of Management Accounting", *Statements of Management Accounting*, Institute of Management Accountants.

IMA, (2008), "Definition of Management Accounting", *Statements of Management Accounting*, Institute of Management Accountants.

IFAC, (1998), "International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts", International Federation of Accountants.

ISO, (2009), “Risk Management—Principles and Guidelines”, International Standards Organisation.

ISO, (2018), “Risk Management—Guidelines”, International Standards Organisation.

Ismail, K., Isa, C. R., Mia, L., (2018a), “Market Competition, Lean Manufacturing Practices and The Role of Management Accounting Systems (MAS) Information”, *Jurnal Pengurusan*, 52, 47-61.

Ismail, K., Isa, C. R., Mia, L., (2018b), “Evidence on the usefulness of management accounting systems in integrated manufacturing environment”, *Pacific Accounting Review*, 30(1), 2-19.

Ismail, K., Zainuddin, S., Sapiei, N. S., (2010), “The use of contingency theory in management and accounting research”, *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 3(1), 22-37.

Johnston, J., Soileau, J., (2020), “Enterprise risk management and accruals estimation error”, *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(3), 100209.

Jurdi, D. J., AlGhnamat, S. M., (2021), “The effects of ERM adoption on European insurance firms performance and risks”, *Journal of Risk and Financial Management*, 14(11), 554.

Kalifa, A. M., Triyuwono, I., Irianto, G., Prihatiningtias, Y. W., (2020), "The use and benefit of management accounting practices in Libyan oil companies", *Asian Journal of Accounting Research*, 5(1), 91-102.

Kanu, M. S., (2020a), “Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning for Improved Firm Performance”, *European Journal of Business and Management Research*, 5(5).

- Kanu, M. S., (2020b), "The Role of Risk Culture in Enterprise Risk Management Implementation", *International Journal of Business and Management*, 15 (11), 13-31.
- Kaplan, R., (1984), "Yesterday's accounting undermines production", *Harvard Business Review*, 7/8, 95–101.
- Kaplan, R. S., (1995), "New roles for management accountants", *Journal of Cost Management*, Fall, 6–13.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1992), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S., Norton, D. P., (2005), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 83(7/8), 172–180.
- Katz, D., Kahn, R. L., (1978), "The social psychology of organizations", Wiley.
- Kennedy, T., Affleck-Graves, J., (2001), "The impact of activity-based costing techniques on firm performance", *Journal of management accounting research*, 13(1), 19-45.
- Kets de Vries, M. F., Miller, D., (1986), "Personality, Culture, and Organization", *Academy of Management Review*, 11, 266-279.
- Khan, M. J., Hussain, D., Mehmood, W., (2016), "Why do firms adopt enterprise risk management (ERM)? Empirical evidence from France", *Management Decision*, 54 (8), 1886-1907.
- Khan, W., Asif, M., Shah, S. Q., (2020), "An Empirical Analysis of Enterprise Risk Management and Firm's Value: Evidence from Pakistan", *JISR management and social sciences & economics*, 18(1), 107-124.
- Khandwalla P. N., (1972), "The effects of different types of competition on the use of management controls", *Journal of Accounting Research*, 10, 275–285.
- Kimbrough, R. L., Compton, P. J., (2009), "The relationship between organizational culture and enterprise risk management", *Engineering Management Journal*, 21 (2), 18–26.
- Kingazi, G. P., (2020), "The relationship between organizational characteristics variables and management accounting system attributes in manufacturing firms", *Business Management Review*, 24(1), 50-70.
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., McGannon, B., (2003), "The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada", *Risk Management Insurance Review*, 6 (1), 53–73.
- Kommunuri, J., Narayan, A., Wheaton, M., Jandug, L., Gonuguntla, S., (2016), "Firm performance and value effects of enterprise risk management", *New Zealand journal of applied business research*, 14(2), 17-28.

Kulathunga, K. M. M. C. B., Ye, J., Sharma, S., Weerathunga, P. R., (2020), "How does technological and financial literacy influence SME performance: Mediating role of ERM practices", *Information*, 11(6), 297.

Kuo, Y. F., Lin, Y. M., Chien, H. F., (2021), "Corporate social responsibility, enterprise risk management, and real earnings management: Evidence from managerial confidence", *Finance Research Letters*, 41, 101805.

Kwateng, K. O., Amanor, C., Tetteh, F. K., (2022), "Enterprise risk management and information technology security in the financial sector", *Information & Computer Security*, 30 (3), 422-451.

Kwok, F., Sharma, P., Gaur, S. Ueno, A., (2019), "Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: an emerging markets perspective", *International Business Review*, 28 (5), 1-44.

Lal, M., Hassel, L., (1998), "The joint impact of environmental uncertainty and tolerance of ambiguity on top managers' perceptions of the usefulness of non-conventional management accounting information", *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 259-271.

Langfield-Smith, K., (2007), "A review of quantitative research in management control systems and strategy", *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 753-783.

Langfield-Smith, K., Thorne, H., Hilton, R. W., (2015), "Management accounting: Information for creating and managing value", McGraw-Hill.

Lämsiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., Viljamaa, A., Sorama, K., (2019), "Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs", *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1027-1043.

Lawrence, P., Lorsch, J., (1967), "Organization and environment", Harvard University Press.

Le, H. M., Nguyen, T. T., Hoang, T. C., (2020), "Organizational culture, management accounting information, innovation capability and firm performance", *Cogent Business & Management*, 7(1), 1857594.

Lechner, P., Gatzert, N., (2018), "Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany", *The European Journal of Finance*, 24(10), 867-887.

Leotta, A., Rizza, C., Ruggeri, D., (2017), "Management accounting and leadership construction in family firms", *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 189-207.

Levy, C., Lamarre, E., Twining, J., (2010), "Taking control of organizational risk culture", McKinsey & Company.

- Li, Q., Wu, Y., Marshall, A., Chipulu, M., Ojiako, U., (2014), "Enterprise risk management and firm value within China's insurance industry", *Acta Commercii*, 14(1), 1-10.
- Li, J. J., Zhou, K. Z., (2010), "How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation", *Journal of Business research*, 63(8), 856-862.
- Libby, T., Waterhouse, J. H., (1996), "Predicting change in management accounting systems", *Journal of Management Accounting Research*, 8, 137–150.
- Liebenberg, A. P., Hoyt, R. E., (2003), "The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers", *Risk management and insurance review*, 6(1), 37-52.
- Liem, V. T., Hien, N. N., (2020), "The impact of manager's demographic characteristics on prospector strategy, use of management accounting systems and financial performance", *Journal of International Studies*, 13(4), 54-69.
- Lim, B., (1995), "Examining the links between organizational culture and organizational performance", *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (5), 16-21.
- Lin, Y., Wen, M.-M., Yu, J., (2012), "Enterprise Risk Management", *North American Actuarial Journal*, 16(1), 1–28.
- Lorsch, J. W., (1970), "Introduction to the structural design of organizations", *Organizational Structure and Design*, Irwin, 1-16.
- Lundqvist, S. A., Vilhelmsson, A., (2018), "Enterprise risk management and default risk: Evidence from the banking industry", *Journal of Risk and Insurance*, 85(1), 127-157.
- Lupton, T., (1977), "Organizational Behavior and Performance", The Macmillan Press.
- Mafrolla, E., Matozza, F., D'Amico, E., (2016), "Enterprise risk management in private firms: Does ownership structure matter?", *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(2), 671-686.
- Malik, M. F., Zaman, M., Buckby, S., (2020), "Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), 100178.
- McCarthy, D. J., Minichiello, R. J., (1996), "Business policy and strategy, concepts and readings", 4th ed., Richard D. Irwin.
- McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A., Reeves, R., (2011), "Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization", *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 233-249.

McManus, L., (2013), "Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia", *International Journal of Hospitality Management*, 33, 140–152.

McShane, M. K., Nair, A., Rustambekov, E., (2011), "Does enterprise risk management increase firm value?", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641-658.

Meissner, P., (2014), "A process-based perspective on strategic planning: The role of alternative generation and information integration", *Business Research*, 7(1), 105-124.

Mia, L., (1993), "The Role Of Mas Information In Organisations: An Empirical Study", *The British Accounting Review*, 25(3), 269-85.

Mia, L., (2000), "Just-in-time manufacturing, management accounting systems and profitability", *Accounting and Business Research*, 30(2), 137-151.

Mia, L., Chenhall, R., (1994), "The usefulness of MAS functional differentiation and management effectiveness", *Accounting, Organisation and Society* 19 (1), 1–13.

Mia, L., Clarke, B., (1999), "Market competition, management accounting systems and business unit performance", *Management Accounting Research*, 22, 137-58.

Mia, L., Patiar, A., (2001), "The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study", *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111–128.

Mia, L., Winata, L., (2014), "Manufacturing strategy and organisational performance", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(1), 83-115.

Mikes, A., (2009), "Risk management and calculative cultures", *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.

Mikes, A., Kaplan, R. S., (2014), "Towards a contingency theory of enterprise risk management", AAA.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, Jr., H. J., (1978), "Organizational strategy, structure, and process", *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546–562.

Miles, R.E., Snow, C.C., (1978), "Organization Strategy, Structure and Process", McGraw-Hill.

Miller, D., (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308.

Miller, D., Friesen, P. H., (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1–25.

Miller D., Friesen P.H., (1983), "Strategy-making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.

Miller, C. C., Cardinal, L. B., (1994), "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.

Mintzberg, H., (1994), "The Rise and Fall of Strategic Planning", Free Press.

Muslichah, M., (2004), "The Effect Of Contingency Variables On Management Accounting System Characteristics And Managerial Performance", *The International Journal of Accounting and Business Society*, 12, 47-70.

Nair, A., Rustambekov, E., McShane, M., Fainshmidt, S., (2014), "Enterprise risk management as a dynamic capability: A test of its effectiveness during a crisis", *Managerial and Decision Economics*, 35(8), 555-566.

Napitupulu, I. H., (2018), "Organizational culture in management accounting information system: Survey on state-owned enterprises (SOEs) Indonesia", *Global Business Review*, 19 (3), 556-571.

Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G. A., Rehman, I. U., Nawaz, F., (2020), "Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 501-513.

Neely, A. D., (2007), "Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice", Cambridge.

Ngo, Q-H., (2020), "Management Accounting System in Public Healthcare Entities: Evidence from Vietnam", *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23 (3), 383-404.

Ngo, Q-H., (2021a), "The impact of market orientation on small businesses' performance in Vietnam: The mediating effects of the management accounting system", *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9 (3), 59-72.

Ngo, Q-H., (2021b), "The impact of prospecting strategy on small business performance in Vietnam: the role of broad-scope management accounting system", *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 26(2), 054-063.

Nguyen, D. K., Vo, D. T., (2020), "Enterprise risk management and solvency: The case of the listed EU insurers", *Journal of Business Research*, 113, 360-369.

Nguyen, N. P., (2018), "Performance implication of market orientation and use of management accounting systems", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 25(1), 33-49.

Nguyen, T. P. D., Nguyen, T. H. T., Nguyen, T. H. L., Nguyen, T. H. H., (2021), "Management Accounting Practices in Vietnamese Enterprises", In *Management*

Accounting in China and Southeast Asia: Empirical Studies on Current Practices, Springer International Publishing, 161-189.

Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., Chong, V. K., (2017), “Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance”, *Journal of Business Research*, 70, 202-213.

Novas, J. C., Alves, M. do C. G., Sousa, A., (2017), “The role of management accounting systems in the development of intellectual capital”, *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286-315.

Nowotny, S., Hirsch, B., Nitzl, C., (2022), “The influence of organizational structure on value-based management sophistication”, *Management Accounting Research*, 56, 100797.

Ogbonna, E., Harris, L.C., (2000), “Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence of UK companies”, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-88.

O'Reilly, C., III, Chatman, J., Caldwell, D., (1991), “People and organisational culture: A profile comparison approach to assessing person-organisation fit”, *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.

Otley, D.T., (1980), “The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis”, *Accounting, Organizations and Society*, 5, 413-428.

Otley, D., (2016), “The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014”, *Management accounting research*, 31, 45-62.

Ouchi, W. G., (1979), “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Management Science*, 25 (9), 833-847.

Oyewo, B., Vo, X. V., Akinsanmi, T., (2021), “Strategy-related factors moderating the fit between management accounting practice sophistication and organisational effectiveness: the Global Management Accounting Principles (GMAP) perspective”, *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 50(2), 187-223.

Pagach, D., Warr, R., (2007), “An empirical investigation of the characteristics of firms adopting enterprise risk management”, North Carolina State University working paper.

Pagach, D. P., Warr, R. S., (2010), “The effects of enterprise risk management on firm performance”, Available at SSRN 1155218.

Pagach, D., Warr, R., (2011), “The characteristics of firms that hire chief risk officers”, *Journal of risk and insurance*, 78(1), 185-211.

Patiar, A., Mia, L., (2008), “The Interactive Effect of Market Competition and Use of MAS Information on Performance: Evidence From the Upscale Hotels”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(2), 209-234.

- Pearce, J. A., Freeman, E. B., Robinson, R. B., (1987), "The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance", *The Academy of Management Review*, 12(4), 658.
- Pedroso, E., Gomes, C. F., (2020), "The effectiveness of management accounting systems in SMEs: A multidimensional measurement approach", *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 497-515.
- Pedroso, E., Gomes, C. F., Yasin, M. M., (2020), "Management accounting systems: An organizational competitive performance perspective", *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1843-1874.
- Peljhan, D., Marc, M., (2021), "Risk management and strategy alignment: influence on new product development performance", *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-13.
- Peng, X., Liu, Y., Lin, Y., (2015), "The impact of environment uncertainty and effectual flexibility on entrepreneurial resource combination: The moderating effect of entrepreneurial self-efficacy", *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 559.
- Penrose, E. G., (1959), "The theory of the growth of the firm", John Wiley.
- Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., Delgado-García, J. B., (2019), "How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation", *European Management Journal*, 37(4), 505-515.
- Perrow, C., (1970), "Organizational analysis: a sociological view", Wadsworth.
- Peters, T, Waterman, R., (1982), "In search of excellence", Harper and Row.
- Ping, T. A., Muthuveloo, R., (2015), "The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidence from Malaysia", *Asian Social Science*, 11(22), 149.
- Plant, T., (2009), "Strategic planning for municipalities: Ensuring progress and relevance", *Performance Improvement*, 48(5), 26-35.
- Pooser, D. M., McCullough, K. A., (2012), "ERM Determinants, Use, and Effects on the Firm", American Risk and Insurance Association.
- Porter, M. E., (1980), "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", Free Press.
- Porter, M. E., (1985), "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press.
- Quon, T. K., Zeghal, D., Maingot, M., (2012), "Enterprise risk management and firm performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 263-267.
- Ramli, I., Iskandar, D., (2014), "Control Authority, Business Strategy, and the Characteristics of Management Accounting Information Systems", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 384-390.

- Rankin, R., (2020)., “The predictive impact of contextual factors on activity-based costing adoption”, *Journal of Accounting and Finance*, 20(1), 66-81.
- Rasid, S. Z. A., Golshan, N., Mokhber, M., Tan, G. G., Mohd-Zamil, N. A., (2017), “Enterprise risk management, performance measurement systems and organizational performance in Malaysian Public Listed Firms”, *International Journal of Business and Society*, 18(2).
- Rasid, S. Z. A., Isa, C. R., Ismail, W. K. W., (2014), “Management accounting systems, enterprise risk management and organizational performance in financial institutions”, *Asian Review of Accounting*, 22(2), 128-144.
- Rehman, A. U., Anwar, M., (2019), “Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance”, *Small Enterprise Research*, 26 (2), 207-227.
- Reigle, Ronda F., (2003), “Organizational Culture Assessment: Development of a Descriptive Test Instrument,” Ph.D. dissertation, University of Alabama.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G., (2009), “Measuring organizational performance: Towards methodological best practice”, *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Ring, P. J., Bryce, C., McKinney, R., Webb, R., (2016), “Taking notice of risk culture—the regulator's approach”, *Journal of Risk Research*, 19 (3), 364–387.
- Ringle, C. M., Wende, S. ve Becker, J.-M., (2015), “SmartPLS 3”, SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Ringle, C. M. , Sarstedt, M. , Straub, D. W., (2012), “Editor’s comments: a critical look at the use of PLS-SEM in *MIS Quarterly*”, *MIS Q.* 36, iii–xiv .
- Rufino, H., (2014), “Management accounting practices (MAPs) of small and medium-sized manufacturing enterprises in the city of Tarlac”, *Rev. Integr. Bus. Econ. Res.* 4(1).
- Russell, R. D., Russell, C. J., (1992), “An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy”, *Journal of Management*, 18(4), 639–656.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., Mardani, A., (2021), “The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions”, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 122-151.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., Mardani, A., (2019), “The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology”, *Computer standards & interfaces*, 63, 67-82.
- Sakrabani, P., Teoh, A. P., (2021), “Retail 4.0 adoption and firm performance among Malaysian retailers: the role of enterprise risk management as moderator”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(3), 359-376.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., Ringle, C. M., (2019), "How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM", *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211.

Saukkonen, N., Laine, T., Suomala, P., (2018), "Utilizing management accounting information for decision-making: Limitations stemming from the process structure and the actors involved", *Qualitative Research in Accounting and Management*, 15, 181-205.

Sax, J., Torp, S. S., (2015), "Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice", *Management Decision*, 53 (7), 1452-1468.

Sax, J., Andersen, T. J., (2019), "Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning", *European Management Review*, 16(3), 719-740.

Scapens, R. W., (2006), "Understanding management accounting practices: A personal journey", *The British Accounting Review*, 38(1), 1-30.

Schein, E. H., (1985), "Organizational culture and leadership: a dynamic view", Jossey-Bass.

Schein, E. H., (2004), "Organizational Culture and Leadership", 3th Edition, Jossey-Bass.

Schwartz, S. H., (1994), "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimension of values", Sage.

Sekerci, N., (2015), "Does enterprise risk management create value for firms?", In *The Routledge companion to strategic risk management*, Routledge, 409-440.

Selamat, M. H., Ibrahim, O., (2018), "The moderating effect of risk culture in relationship between leadership and enterprise risk management implementation in Malaysia", *Business Management and Strategy*, 9 (1), 244-271.

Shaheen, R., Ağa, M., Rjoub, H., Abualrub, A., (2020), "Investigation of the pillars of sustainability risk management as an extension of enterprise risk management on palestinian insurance firms' profitability", *Sustainability*, 12(11), 4709.

Sharma, S., Aragón-Correa, J.A., Rueda-Manzanares, A., (2007), "The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: an analysis of North American and European ski resorts", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de L'administration*, 24 (4), 268 -283.

Sheedy, E., Griffin, B., (2014), "Empirical analysis of risk culture in financial institutions: Interim report", Macquarie University.

Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., Chatla, S. B., (2016), "The elephant in the room: Predictive performance of PLS models", *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564.

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., Ringle, C. M., (2019), "Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict", *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347.

Silva, M. Z., Fernandes, F. C., (2019), "The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital", *Gestão & Produção*, 26.

Simon, H. A., (1993), "Strategy and organizational evolution", *Strategic Management Journal*, 14, 131-142.

Singh, A., (2020), "Organizational culture analysis: a study of Indian IT industry using OCAI instrument", *International Journal of Management*, 11(6).

Sinha, D. K., (1990), "The contribution of formal planning to decisions", *Strategic Management Journal*, 11(6), 479-492.

Soin, K., (2005), "Risk, regulation and the role of management accounting and control in UK financial services", paper presented at Critical Perspectives in Accounting Conference.

Soltanizadeh, S., Rasid, S. Z. A., Golshan, N. M., Ismail, W. K. W., (2016), "Business strategy, enterprise risk management and organizational performance", *Management Research Review*, 39 (9), 1016-1033.

Soobaroyen, T., Poorundersing, B., (2008), "The effectiveness of management accounting systems", *Managerial Auditing Journal*, 23(2), 187-219.

Sorensen, J.B., (2002), "The strength of corporate culture and reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, 47 (March), 70-91.

S&P, (2008), "Standard & Poor's to Apply Enterprise Risk Analysis to Corporate Ratings", *Standard & Poor*.

Stoica, M., Jianwen, L., Welsch, H., (2004), "Organizational culture and patterns of information processing: the case of small and medium sized enterprises", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (3), 251-66.

Syrová, L., Špička, J., (2023), "Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs", *Risk Management*, 25(1), 1.

Tan, C., Lee, S. Z., (2022), "Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: Evidence from Malaysia", *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 100-131.

Tappura, S., Sievänen, M., Heikkilä, J., Jussila, A., Nenonen, N., (2015), "A management accounting perspective on safety", *Safety science*, 71, 151-159.

Tarjo, T., Vidyantha, H. V., Anggono, A., Yuliana, R., Musyarofah, S., (2022), "The effect of enterprise risk management on prevention and detection fraud in Indonesia's local government", *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2101222.

Teravainen, V., Junnonen, J. M., Ali-Loytty, S., (2018), "Organizational culture: Case of the Finnish construction industry", *Construction economics and building*, 18(1), 48-69.

Thompson, J. D., (1967), "Organizations in action", McGraw-Hill.

Tiessen, P., Waterhouse, J. H., (1983), "Towards a descriptive theory of management accounting", *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 251-267.

Tillinghast-Towers Perrin, (2001), "Creating value through Enterprise Risk Management-A practical approach for the insurance industry", Tillinghast-Towers Perrin.

Tjun, L. T., Basri, Y. Z., Augustine, Y., (2022), "Enterprise Risk Management and Bank Performance: A Study of the Indonesian Banking Industry", *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(2).

Tsui, J. S. L., (2001), "The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: An analysis of Chinese and Western managers", *The International Journal of Accounting*, 36(2), 125-146.

Tu, C. A., Hai, P. T., Hanh, H. T., Minh, N. B., (2019), "Strengthening the Application of Management Accounting to Improve Operational Efficiency at Vietnamese Enterprises", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(3), 1-15.

Uyar, M., (2018), "Yönetim Muhasebesi Sistemi, Risk Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki Bağlılıkların Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Değerlendirilmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 144-172.

Ülgen, H., Mirze, S. K., (2013), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", 6. Baskı, Beta.

Van der Stede, W.A., Chow, C.W., Lin, T.W., (2006), "Strategy, choice of performance measures, and performance", *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 185-205.

Venkatraman, N., Prescott, J., (1990), "Environment-strategy co alignment: An empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.

Venkatraman, N., Ramanujam, V., (1987), "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, 13(1), 109-122.

Vetchagool, W., Augustyn, M. M., Tayles, M., (2020), "Impacts of activity-based costing on organizational performance: evidence from Thailand", *Asian Review of Accounting*, 28(3), 329-349.

Villanueva, E., Nuñez, M. A., Martins, I., (2022), "Impact of risk governance and associated practices and tools on enterprise risk management: Some evidence from Colombia", *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(1), 187-206.

- Viscelli, T. R., Beasley, M. S., Hermanson, D. R., (2016), "Research insights about risk governance: Implications from a review of ERM research", *Sage Open*, 6 (4), 2158244016680230.
- Wang, T. S., Lin, Y. M., Werner, E. M., Chang, H., (2018), "The relationship between external financing activities and earnings management: Evidence from enterprise risk management", *International Review of Economics & Finance*, 58, 312-329.
- Ward, P. T., Duray, R., (2000), "Manufacturing strategy in context: Environment, competitive strategy and manufacturing strategy", *Journal of Operations Management*, 18(2), 123–138.
- Waterhouse, J. H., Tiessen, P., (1978), "A contingency framework for management accounting systems research", *Accounting, Organizations and Society*, 3 (1), 65-76.
- Wholey, J. S., (1996), "Formative and summative evaluation: Related issues in performance measurement", *Evaluation practice*, 17(2), 145-149.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., Coffey, V., (2013), "Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context", *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163-1174.
- Wijethilake, C., Munir, R., Appuhami, R., (2016), "Environmental innovation strategy and organizational performance: Enabling and controlling uses of management control systems", *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1139–1160.
- Williams, J., Seaman, A. E., (2001), "Predicting change in management accounting systems: National culture and industry effects", *Accounting, Organizations and Society*, 26(4/5), 443–460.
- Williamson, D., (2004), "A call for management accounting control research into risk management", In *MARG Conference*, Aston Business School, 10(1), 9-10.
- Wiroonratch, B., Mungsakul, O., (2022), "SMEs Operational Efficiency and Adoption of Management Accounting Information: Evidence from Thailand", *Social Space*, 22(1), 229-250.
- Wolf, C., Floyd, S. W., (2017), "Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda", *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788.
- Yang, S., Ishtiaq, M., Anwar, M., (2018), "Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy", *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 35.
- Yazici, H. J., (2011), "Significance of Organizational Culture in Perceived Project and Business Performance", *Engineering Management Journal*, 23(2), 20–29.
- Yoon, S., (2020), "A Study on the Transformation of Accounting Based on New Technologies: Evidence from Korea", *Sustainability*, 12(20), 8669.

Zou, X., Isa, C. R., Rahman, M., (2018), “Managing risk inside China: Insights from in-depth empirical analyses in manufacturing industry”, *International Journal of China Studies*, 9(1), 97-1118.

Zou, X., Isa, C. R., Rahman, M., (2019), “Valuation of enterprise risk management in the manufacturing industry”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1389-1410.



ÖZGEÇMİŞ

Canan DOĞRU, 2008 yılında Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Gıda Mühendisliği Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı ve 2011 yılında mezun oldu. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (*Yeni adı: Gebze Teknik Üniversitesi*), İşletme Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı ve halen devam etmektedir. 2016 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Lisans programını tamamladı. Serbest Muhasebeci Mali Müşavir unvanına sahip olup, Genova Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş.'de bağımsız denetçi yardımcısı olarak çalışmaktadır.

EKLER

Ek A: Güç Analizi Sonuçları

Tablo Ek A.1: Güç Analizi Sonuçları

| Endojen Değişken | Gerekli örneklem büyüklüğünün testi $f^2 : 0.15$ $\alpha : 0.05$ Güç (1- β) 0.80 | | Örneklemin gücünün testi (N:99) ($\alpha : 0.05$) | | Açıklanan varyansa (R^2) göre gerekli örneklem büyüklüğü $\alpha : 0.05$ Güç (1- β) 0.80 |
|----------------------------------|--|----------------------------|---|-----------------|--|
| | Endojen değişkeni açıklayan değişken sayısı | Gerekli örneklem büyüklüğü | Açıklanan varyans (R^2) | Örneklemin gücü | |
| YÖNETİM MUHASEBESİ SİSTEMİ (YMS) | 5 | 92 | 0,404 | 0,99 | 26 |
| KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ (KRY) | 6 | 98 | 0,574 | 0,99 | 18 |
| STRATEJİK PLANLAMA | 2 | 68 | 0,427 | 0,99 | 17 |
| FİRMA PERFORMANSI | 3 | 77 | 0.422 | 0,99 | 20 |

Ek B: Kompozit Modellerin Ölçme Değişmezliği (Measurement Invariance of Composite Models- MICOM) Analizi ve Permütasyon Testine (Permutation Test) Dayalı Çoklu Grup Analizi Sonuçları

Ek B.1: Anket Cevaplanma Zamanına Göre Oluşturulan Gruplar: 1. Grup- “erken cevaplanma” (N:50); 2. Grup- “geç cevaplanma” (N:49)

Tablo Ek B.1.1: Anket Cevaplanma Zamanına Göre Oluşturulan Gruplar için MICOM Prosedürü Sonuçları

| 1.Adım | | 2.Adım | | Kısmi Ölçme Değişmezliği | 3.Adım (a) | | | | 3.Adım (b) | | | | Tam Ölçme Değişmezliği |
|---|---|---|-------|--------------------------|--|---------|-------|------|---|---------|-------|------|------------------------|
| Yapısal değişmezlik (configural invariance) | | Bileşim değişmezliği (compositional invariance) | | | Ortalama değerlerinin eşitliği (equality of mean values) | | | | Varyansların eşitliği (equality of variances) | | | | |
| Değişken | Yapısal değişmezlik (configural invariance) | Orjinal Korelasyon | %5 | | Ortalama-Orjinal Fark (erken-geç) | %2.5 | %97.5 | Eşit | Varyans-Orjinal Fark (erken-geç) | %2.5 | %97.5 | Eşit | |
| (1) | evet | 0,176 | 0,053 | evet | - 0,248 | - 0,415 | 0,409 | evet | 0,245 | -0,534 | 0,546 | evet | evet |
| (2) | evet | 0,913 | 0,853 | evet | - 0,057 | - 0,419 | 0,418 | evet | - 0,003 | - 0,532 | 0,530 | evet | evet |
| (3) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | - 0,279 | - 0,404 | 0,401 | evet | 0,025 | - 0,521 | 0,480 | evet | evet |
| (4) | evet | 0,999 | 0,998 | evet | - 0,088 | - 0,380 | 0,406 | evet | - 0,041 | - 0,533 | 0,547 | evet | evet |
| (5) | evet | 0,992 | 0,983 | evet | 0,018 | - 0,391 | 0,405 | evet | - 0,023 | - 0,678 | 0,695 | evet | evet |
| (6) | evet | 0,998 | 0,986 | evet | - 0,110 | - 0,365 | 0,403 | evet | 0,028 | - 0,555 | 0,493 | evet | evet |
| (7) | evet | 0,986 | 0,940 | evet | 0,346 | - 0,386 | 0,362 | evet | - 0,542 | - 0,622 | 0,549 | evet | evet |
| (8) | evet | 0,994 | 0,989 | evet | 0,092 | - 0,386 | 0,392 | evet | - 0,280 | - 0,535 | 0,557 | evet | evet |
| (9) | evet | 0,997 | 0,994 | evet | - 0,302 | - 0,390 | 0,399 | evet | - 0,034 | - 0,627 | 0,610 | evet | evet |
| (10) | evet | 0,999 | 0,999 | evet | 0,200 | - 0,380 | 0,430 | evet | - 0,233 | - 0,533 | 0,485 | evet | evet |
| (11) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | 0,272 | - 0,381 | 0,432 | evet | - 0,209 | - 0,520 | 0,537 | evet | evet |
| (12) | evet | 1,000 | 0,992 | evet | 0,401 | - 0,384 | 0,422 | evet | - 0,289 | - 0,494 | 0,485 | evet | evet |
| (13) | evet | 0,997 | 0,997 | evet | - 0,195 | - 0,410 | 0,419 | evet | - 0,034 | - 0,600 | 0,587 | evet | evet |
| (14) | evet | 0,998 | 0,998 | evet | - 0,190 | - 0,405 | 0,404 | evet | 0,027 | - 0,668 | 0,632 | evet | evet |

| | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|-------|-------|------|---------|---------|-------|------|---------|---------|-------|------|------|
| (15) | evet | 0,999 | 0,998 | evet | - 0,082 | - 0,380 | 0,425 | evet | 0,244 | - 0,478 | 0,521 | evet | evet |
| (16) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | - 0,407 | - 0,411 | 0,421 | evet | 0,011 | - 0,486 | 0,493 | evet | evet |
| (17) | evet | 0,999 | 0,997 | evet | - 0,006 | - 0,387 | 0,405 | evet | - 0,439 | - 0,652 | 0,601 | evet | evet |
| (18) | evet | 0,999 | 0,996 | evet | 0,199 | - 0,403 | 0,401 | evet | - 0,346 | - 0,616 | 0,615 | evet | evet |
| (19) | evet | 0,999 | 0,997 | evet | - 0,048 | - 0,388 | 0,408 | evet | - 0,305 | - 0,469 | 0,506 | evet | evet |
| (20) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | - 0,027 | - 0,401 | 0,386 | evet | - 0,093 | - 0,532 | 0,555 | evet | evet |

(1) ÇEVRESEL BELİRSİZLİK; (2) REKABET YOĞUNLUĞU; (3) KLAN KÜLTÜRÜ; (4) ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ; (5) HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ; (6) PAZAR KÜLTÜRÜ; (7) FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ; (8) MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ; (9) KAPSAM (YMS); (10) TOPLANMA DÜZEYİ (YMS); (11) BÜTÜNLEŞİK OLMA (YMS); (12) ZAMANLILIK (YMS); (13) YÖNETİŞİM VE KÜLTÜR (KRY); (14) STRATEJİ VE AMAÇ BELİRLEME (KRY); (15) PERFORMANS (KRY); (16) GÖZDEN GEÇİRME VE REVİZYON (KRY); (17) BİLGİ, İLETİŞİM VE RAPORLAMA (KRY); (18) STRATEJİK PLANLAMA; (19) FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS; (20) FİNANSAL PERFORMANS

Tablo Ek B.1.2: Anket Cevaplanma Zamanına Göre Oluşturulan Gruplar için Permütasyon Testine Dayalı Çoklu Grup Analizi Sonuçları

| | Orjinal (erken) | Orjinal (geç) | Orjinal Fark (erken-geç) | 2.5% | 97.5% |
|---|-----------------|---------------|--------------------------|---------|-------|
| ÇEVRESEL BELİRSİZLİK -> YMS | 0,066 | 0,035 | 0,031 | - 0,426 | 0,414 |
| ÇEVRESEL BELİRSİZLİK -> KRY | 0,046 | 0,068 | - 0,022 | - 0,353 | 0,326 |
| REKABET YOĞUNLUĞU -> YMS | 0,124 | 0,028 | 0,096 | - 0,445 | 0,452 |
| REKABET YOĞUNLUĞU -> KRY | 0,008 | 0,116 | - 0,108 | - 0,324 | 0,310 |
| KÜLTÜR -> YMS | 0,051 | 0,102 | - 0,051 | - 0,496 | 0,470 |
| KÜLTÜR -> KRY | 0,443 | 0,388 | 0,056 | - 0,362 | 0,340 |
| FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ -> YMS | 0,210 | 0,004 | 0,206 | - 0,343 | 0,361 |
| FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ -> KRY | 0,241 | 0,163 | 0,078 | - 0,334 | 0,345 |
| MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ -> YMS | 0,274 | 0,667 | - 0,393 | - 0,425 | 0,417 |
| MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ -> KRY | - 0,062 | - 0,017 | - 0,045 | - 0,560 | 0,525 |
| YMS -> KRY | 0,308 | 0,332 | - 0,024 | - 0,387 | 0,373 |
| YMS -> STRATEJİK PLANLAMA | 0,394 | 0,453 | - 0,059 | - 0,373 | 0,349 |
| KRY -> STRATEJİK PLANLAMA | 0,245 | 0,365 | - 0,120 | - 0,469 | 0,453 |
| YMS -> FİRMA PERFORMANSI | 0,146 | 0,198 | - 0,052 | - 0,483 | 0,445 |
| KRY -> FİRMA PERFORMANSI | 0,349 | 0,281 | 0,068 | - 0,473 | 0,476 |
| STRATEJİK PLANLAMA -> FİRMA PERFORMANSI | 0,311 | 0,256 | 0,055 | - 0,433 | 0,456 |

Ek B.2: Firma Büyüklüğüne Göre Oluşturulan Gruplar: 1. Grup- “küçük firmalar” (N:50); 2. Grup- “büyük firmalar” (49)

Tablo Ek B.2.1: Firma Büyüklüğüne Göre Oluşturulan Gruplar için MICOM Prosedürü Sonuçları

| 1.Adım | | 2.Adım | | Kısmi Ölçme Değişmezliği | 3.Adım (a) | | | | 3.Adım (b) | | | | Tam Ölçme Değişmezliği |
|---|---|---|-------|--------------------------|--|---------|-------|------|---|---------|-------|------|------------------------|
| Yapısal değişmezlik (configural invariance) | | Bileşim değişmezliği (compositiona linvariance) | | | Ortalama değerlerinin eşitliği (equality of mean values) | | | | Varyansların eşitliği (equality of variances) | | | | |
| Değişken | Yapısal değişmezlik (configural invariance) | Orjinal Korelasyon | %5 | | Ortalama-Orjinal Fark (küçük-büyük) | %2.5 | %97.5 | Eşit | Varyans-Orjinal Fark (küçük-büyük) | %2.5 | %97.5 | Eşit | |
| (1) | evet | 0,873 | 0,032 | evet | 0,253 | - 0,427 | 0,407 | evet | 0,011 | - 0,531 | 0,466 | evet | evet |
| (2) | evet | 0,965 | 0,861 | evet | 0,024 | - 0,386 | 0,393 | evet | - 0,358 | - 0,498 | 0,486 | evet | evet |
| (3) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | - 0,062 | - 0,401 | 0,393 | evet | - 0,090 | - 0,497 | 0,487 | evet | evet |
| (4) | evet | 0,998 | 0,998 | evet | - 0,081 | - 0,367 | 0,402 | evet | 0,094 | - 0,578 | 0,529 | evet | evet |
| (5) | evet | 0,988 | 0,984 | evet | - 0,257 | - 0,396 | 0,387 | evet | 0,068 | - 0,676 | 0,650 | evet | evet |
| (6) | evet | 0,997 | 0,986 | evet | - 0,341 | - 0,404 | 0,429 | evet | 0,474 | - 0,522 | 0,531 | evet | evet |
| (7) | evet | 0,961 | 0,936 | evet | 0,139 | - 0,385 | 0,402 | evet | 0,284 | - 0,568 | 0,589 | evet | evet |
| (8) | evet | 1,000 | 0,989 | evet | 0,128 | - 0,359 | 0,397 | evet | - 0,055 | - 0,557 | 0,535 | evet | evet |
| (9) | evet | 1,000 | 0,993 | evet | 0,157 | - 0,385 | 0,385 | evet | 0,029 | - 0,576 | 0,619 | evet | evet |
| (10) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | 0,161 | - 0,398 | 0,407 | evet | - 0,181 | - 0,529 | 0,545 | evet | evet |
| (11) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | - 0,062 | - 0,406 | 0,392 | evet | - 0,259 | - 0,512 | 0,515 | evet | evet |
| (12) | evet | 0,999 | 0,992 | evet | 0,107 | - 0,369 | 0,396 | evet | - 0,316 | - 0,495 | 0,479 | evet | evet |
| (13) | evet | 1,000 | 0,997 | evet | 0,084 | - 0,400 | 0,406 | evet | 0,432 | - 0,562 | 0,601 | evet | evet |
| (14) | evet | 0,999 | 0,998 | evet | 0,039 | - 0,394 | 0,391 | evet | 0,094 | - 0,683 | 0,644 | evet | evet |
| (15) | evet | 0,999 | 0,998 | evet | 0,062 | - 0,409 | 0,408 | evet | 0,505 | - 0,482 | 0,533 | evet | evet |
| (16) | evet | 0,999 | 0,998 | evet | 0,184 | - 0,409 | 0,397 | evet | 0,256 | - 0,506 | 0,502 | evet | evet |
| (17) | evet | 0,999 | 0,997 | evet | - 0,019 | - 0,408 | 0,403 | evet | 0,517 | - 0,583 | 0,598 | evet | evet |
| (18) | evet | 0,999 | 0,996 | evet | 0,275 | - 0,364 | 0,389 | evet | - 0,100 | - 0,635 | 0,586 | evet | evet |

| | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|-------|-------|------|---------|---------|-------|------|-------|---------|-------|------|------|
| (19) | evet | 1,000 | 0,997 | evet | - 0,118 | - 0,374 | 0,407 | evet | 0,479 | - 0,539 | 0,499 | evet | evet |
| (20) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | - 0,072 | - 0,363 | 0,372 | evet | 0,471 | - 0,530 | 0,580 | evet | evet |

(1) ÇEVRESEL BELİRSİZLİK; (2) REKABET YOĞUNLUĞU; (3) KLAN KÜLTÜRÜ; (4) ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ; (5) HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ; (6) PAZAR KÜLTÜRÜ; (7) FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ; (8) MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ; (9) KAPSAM (YMS); (10) TOPLANMA DÜZEYİ (YMS); (11) BÜTÜNLEŞİK OLMA (YMS); (12) ZAMANLILIK (YMS); (13) YÖNETİŞİM VE KÜLTÜR (KRY); (14) STRATEJİ VE AMAÇ BELİRLEME (KRY); (15) PERFORMANS (KRY); (16) GÖZDEN GEÇİRME VE REVİZYON (KRY); (17) BİLGİ, İLETİŞİM VE RAPORLAMA (KRY); (18) STRATEJİK PLANLAMA; (19) FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS; (20) FİNANSAL PERFORMANS

Tablo Ek B.2.2: Firma Büyüklüğüne Göre Oluşturulan Gruplar için Permütasyon Testine Dayalı Çoklu Grup Analizi Sonuçları

| | Orjinal (küçük) | Orjinal (büyük) | Orjinal Fark (küçük-büyük) | 2.5% | 97.5% |
|---|-----------------|-----------------|----------------------------|---------|-------|
| ÇEVRESEL BELİRSİZLİK -> YMS | - 0,167 | 0,011 | 0,178 | - 0,382 | 0,373 |
| ÇEVRESEL BELİRSİZLİK -> KRY | - 0,111 | 0,005 | 0,117 | - 0,346 | 0,361 |
| REKABET YOĞUNLUĞU -> YMS | 0,234 | - 0,147 | - 0,380 | - 0,455 | 0,453 |
| REKABET YOĞUNLUĞU -> KRY | 0,075 | 0,120 | 0,045 | - 0,341 | 0,317 |
| KÜLTÜR -> YMS | 0,047 | 0,096 | 0,050 | - 0,448 | 0,453 |
| KÜLTÜR -> KRY | 0,322 | 0,487 | 0,165 | - 0,352 | 0,363 |
| FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ -> YMS | 0,288 | 0,168 | - 0,120 | - 0,345 | 0,340 |
| FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ -> KRY | 0,156 | 0,254 | 0,098 | - 0,359 | 0,321 |
| MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ -> YMS | 0,316 | 0,445 | 0,128 | - 0,416 | 0,426 |
| MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ -> KRY | 0,018 | - 0,103 | - 0,121 | - 0,558 | 0,572 |
| YMS -> KRY | 0,403 | 0,272 | - 0,130 | - 0,403 | 0,372 |
| YMS -> STRATEJİK PLANLAMA | 0,518 | 0,325 | - 0,194 | - 0,355 | 0,359 |
| KRY -> STRATEJİK PLANLAMA | 0,325 | 0,270 | - 0,056 | - 0,442 | 0,476 |
| YMS -> FİRMA PERFORMANSI | 0,027 | 0,272 | 0,245 | - 0,466 | 0,473 |
| KRY -> FİRMA PERFORMANSI | 0,154 | 0,371 | 0,218 | - 0,460 | 0,496 |
| STRATEJİK PLANLAMA -> FİRMA PERFORMANSI | 0,499 | 0,242 | - 0,257 | - 0,478 | 0,449 |

Ek B.3: Teknoloji Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar: 1. Grup- “düşük-orta düşük” (N:31); 2. Grup- “orta yüksek-yüksek” (29)

Tablo Ek B.3.1: Teknoloji Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar için MICOM Prosedürü Sonuçları

| 1.Adım | | 2.Adım | | Kısmi Ölçme Değişmezliği | 3.Adım (a) | | | | 3.Adım (b) | | | | Tam Ölçme Değişmezliği |
|---|---|---|---------|--------------------------|--|---------|-------|------|---|---------|-------|------|------------------------|
| Yapısal değişmezlik (configural invariance) | | Bileşim değişmezliği (compositional invariance) | | | Ortalama değerlerinin eşitliği (equality of mean values) | | | | Varyansların eşitliği (equality of variances) | | | | |
| Değişken | Yapısal değişmezlik (configural invariance) | Orjinal Korelasyon | %5 | | Ortalama-Orjinal Fark (1.grup-2.grup) | %2.5 | %97.5 | Eşit | Varyans - Orjinal Fark (1.grup-2.grup) | %2.5 | %97.5 | Eşit | |
| (1) | evet | 0,992 | - 0,036 | evet | - 0,222 | - 0,509 | 0,515 | evet | 0,010 | - 0,703 | 0,647 | evet | evet |
| (2) | evet | 0,721 | 0,206 | evet | 0,155 | - 0,501 | 0,552 | evet | 0,108 | - 0,629 | 0,665 | evet | evet |
| (3) | evet | 0,999 | 0,999 | evet | 0,092 | - 0,506 | 0,487 | evet | 0,254 | - 0,638 | 0,639 | evet | evet |
| (4) | evet | 0,997 | 0,993 | evet | 0,059 | - 0,496 | 0,514 | evet | 0,296 | - 0,663 | 0,735 | evet | evet |
| (5) | evet | 0,998 | 0,951 | evet | - 0,171 | - 0,524 | 0,526 | evet | 0,022 | - 0,972 | 0,975 | evet | evet |
| (6) | evet | 0,987 | 0,963 | evet | - 0,043 | - 0,480 | 0,499 | evet | - 0,083 | - 0,691 | 0,660 | evet | evet |
| (7) | evet | 0,994 | 0,911 | evet | - 0,420 | - 0,469 | 0,486 | evet | 0,345 | - 0,784 | 0,702 | evet | evet |
| (8) | evet | 1,000 | 0,918 | evet | 0,143 | - 0,497 | 0,517 | evet | - 0,098 | - 0,695 | 0,654 | evet | evet |
| (9) | evet | 0,999 | 0,991 | evet | 0,109 | - 0,513 | 0,487 | evet | 0,389 | - 0,708 | 0,668 | evet | evet |
| (10) | evet | 0,999 | 0,996 | evet | 0,049 | - 0,530 | 0,486 | evet | 0,101 | - 0,707 | 0,684 | evet | evet |
| (11) | evet | 0,999 | 0,998 | evet | - 0,101 | - 0,503 | 0,503 | evet | 0,323 | - 0,667 | 0,662 | evet | evet |
| (12) | evet | 1,000 | 0,993 | evet | 0,100 | - 0,551 | 0,497 | evet | 0,193 | - 0,657 | 0,639 | evet | evet |
| (13) | evet | 0,999 | 0,993 | evet | - 0,306 | - 0,512 | 0,481 | evet | 0,662 | - 0,737 | 0,727 | evet | evet |
| (14) | evet | 1,000 | 0,997 | evet | - 0,075 | - 0,529 | 0,540 | evet | 0,505 | - 0,867 | 0,856 | evet | evet |
| (15) | evet | 0,997 | 0,996 | evet | - 0,013 | - 0,513 | 0,530 | evet | 0,182 | - 0,629 | 0,641 | evet | evet |
| (16) | evet | 0,999 | 0,997 | evet | - 0,188 | - 0,469 | 0,535 | evet | 0,125 | - 0,664 | 0,621 | evet | evet |
| (17) | evet | 0,995 | 0,992 | evet | - 0,005 | - 0,493 | 0,520 | evet | 0,649 | - 0,852 | 0,819 | evet | evet |
| (18) | evet | 0,998 | 0,990 | evet | - 0,156 | - 0,494 | 0,506 | evet | 0,028 | - 0,616 | 0,687 | evet | evet |

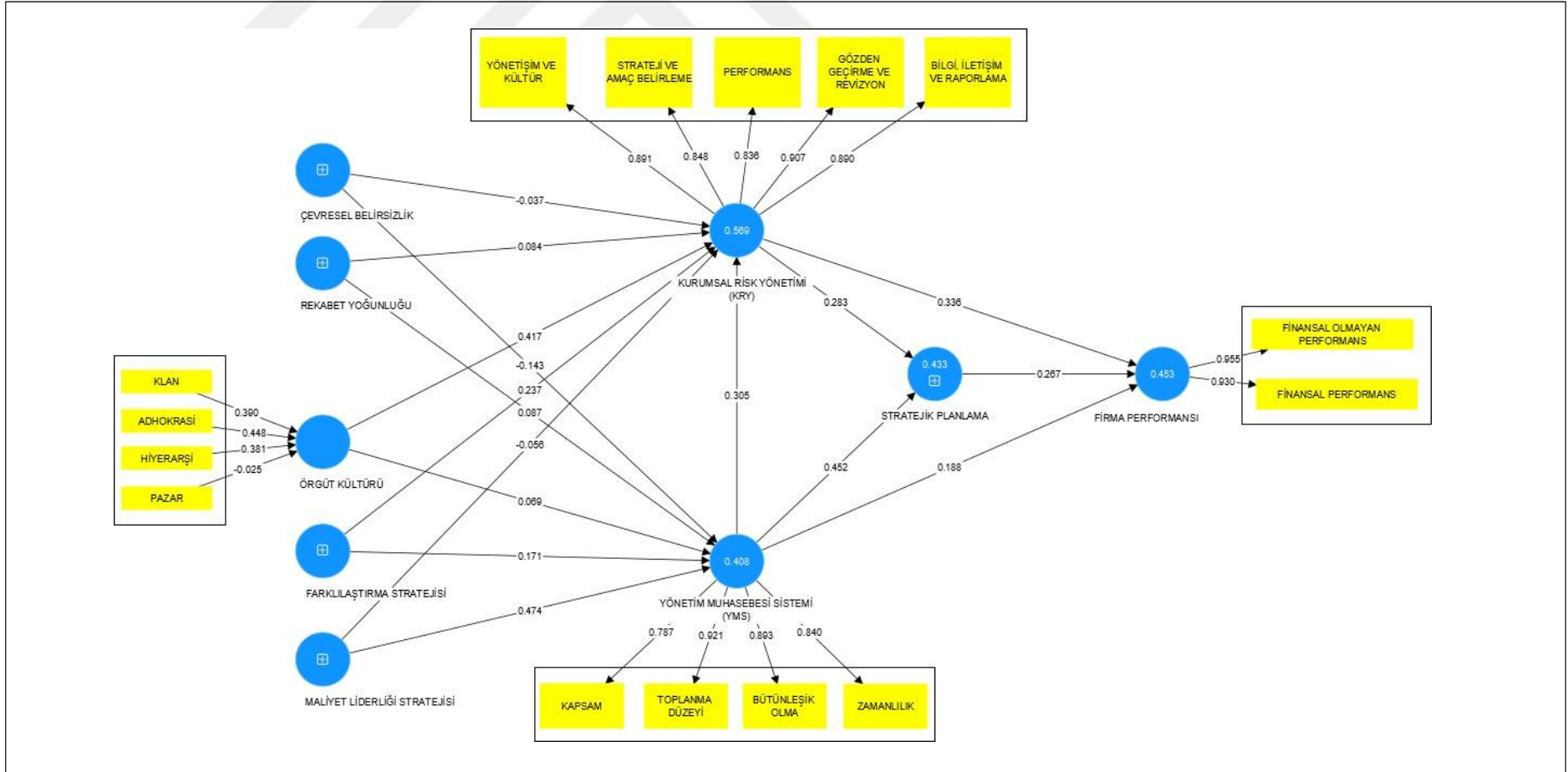
| | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|-------|-------|------|---------|---------|-------|------|---------|---------|-------|------|------|
| (19) | evet | 0,997 | 0,994 | evet | - 0,091 | - 0,516 | 0,508 | evet | 0,045 | - 0,587 | 0,584 | evet | evet |
| (20) | evet | 1,000 | 0,999 | evet | - 0,024 | - 0,533 | 0,485 | evet | - 0,054 | - 0,649 | 0,663 | evet | evet |

(1) ÇEVRESEL BELİRSİZLİK; (2) REKABET YOĞUNLUĞU; (3) KLAN KÜLTÜRÜ; (4) ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ; (5) HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ; (6) PAZAR KÜLTÜRÜ; (7) FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ; (8) MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ; (9) KAPSAM (YMS); (10) TOPLANMA DÜZEYİ (YMS); (11) BÜTÜNLEŞİK OLMA (YMS); (12) ZAMANLILIK (YMS); (13) YÖNETİŞİM VE KÜLTÜR (KRY); (14) STRATEJİ VE AMAÇ BELİRLEME (KRY); (15) PERFORMANS (KRY); (16) GÖZDEN GEÇİRME VE REVİZYON (KRY); (17) BİLGİ, İLETİŞİM VE RAPORLAMA (KRY); (18) STRATEJİK PLANLAMA; (19) FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS; (20) FİNANSAL PERFORMANS

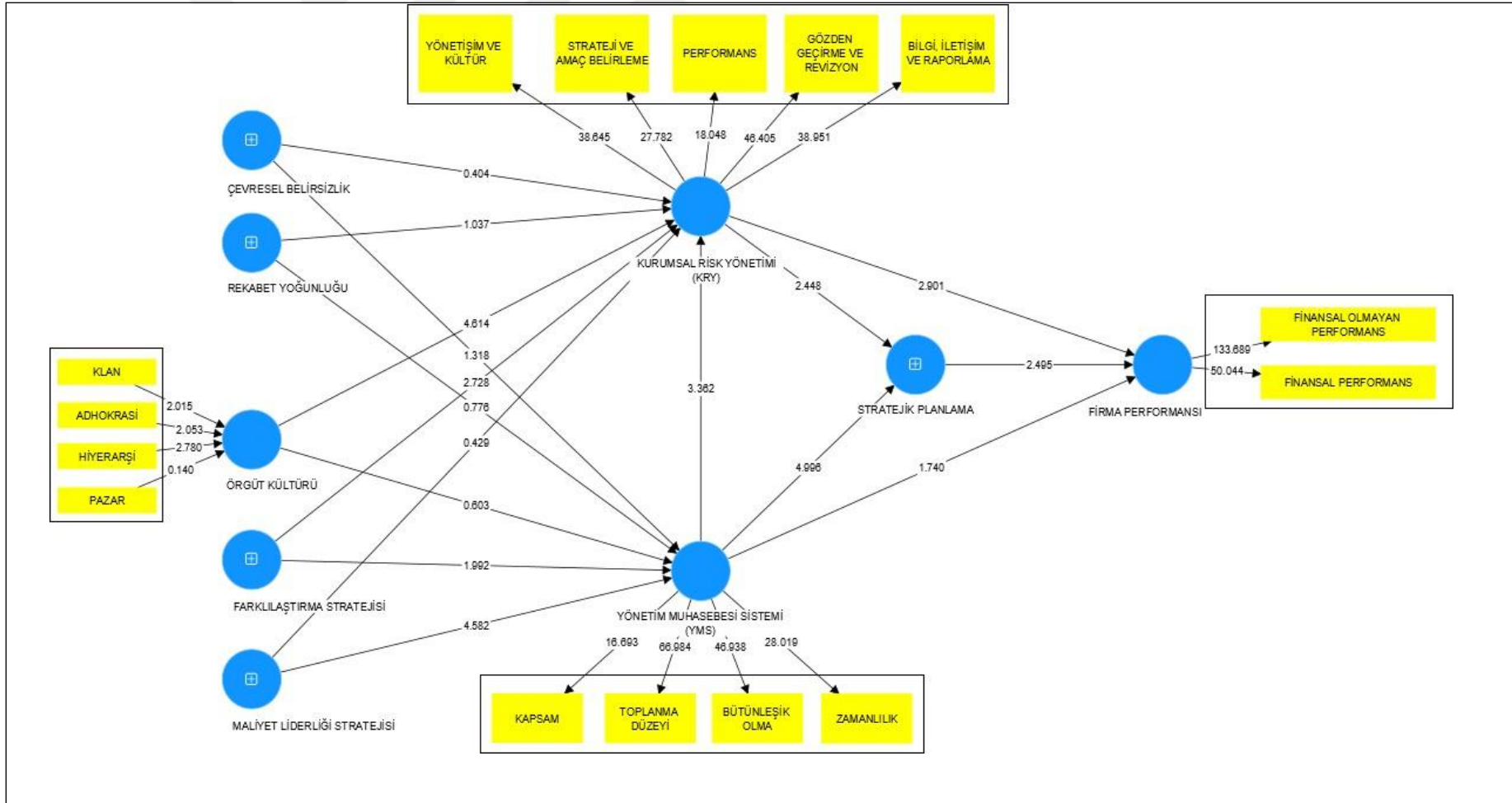
Tablo Ek B.3.2: Teknoloji Düzeyine Göre Oluşturulan Gruplar için Permütasyon Testine Dayalı Çoklu Grup Analizi Sonuçları

| | Orjinal (düşük-orta düşük) | Orjinal (orta yüksek-yüksek) | Orjinal Fark (“düşük-orta düşük” - “orta yüksek-yüksek”) | 2.5% | 97.5% |
|---|----------------------------|------------------------------|--|---------|-------|
| ÇEVRESEL BELİRSİZLİK -> YMS | 0,013 | - 0,204 | 0,217 | - 0,551 | 0,524 |
| ÇEVRESEL BELİRSİZLİK -> KRY | 0,149 | - 0,259 | 0,408 | - 0,527 | 0,543 |
| REKABET YOĞUNLUĞU -> YMS | 0,135 | - 0,366 | 0,501 | - 0,704 | 0,654 |
| REKABET YOĞUNLUĞU -> KRY | - 0,197 | 0,284 | - 0,480 | - 0,482 | 0,511 |
| KÜLTÜR -> YMS | 0,250 | - 0,267 | 0,516 | - 0,609 | 0,634 |
| KÜLTÜR -> KRY | 0,267 | 0,569 | - 0,302 | - 0,518 | 0,504 |
| FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ -> YMS | 0,126 | - 0,008 | 0,134 | - 0,468 | 0,433 |
| FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ -> KRY | 0,329 | 0,488 | - 0,159 | - 0,461 | 0,440 |
| MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ -> YMS | 0,241 | 0,832 | - 0,591 | - 0,598 | 0,574 |
| MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ -> KRY | 0,001 | - 0,405 | 0,406 | - 0,664 | 0,702 |
| YMS -> KRY | 0,380 | 0,249 | 0,131 | - 0,516 | 0,483 |
| YMS -> STRATEJİK PLANLAMA | 0,502 | 0,440 | 0,063 | - 0,481 | 0,457 |
| KRY -> STRATEJİK PLANLAMA | 0,050 | 0,466 | - 0,416 | - 0,612 | 0,618 |
| YMS -> FİRMA PERFORMANSI | 0,279 | 0,078 | 0,200 | - 0,580 | 0,626 |
| KRY -> FİRMA PERFORMANSI | 0,220 | 0,399 | - 0,179 | - 0,628 | 0,576 |
| STRATEJİK PLANLAMA -> FİRMA PERFORMANSI | 0,183 | 0,391 | - 0,208 | - 0,625 | 0,625 |

Ek C: Yapısal Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analiz Sonuçları



Şekil Ek C.1: Yapısal Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analizi (PLS)



Şekil Ek C.2: Yapısal Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analizi (Bootstrapping)

Tablo Ek C.1: Yapısal Model Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları (Doğrudan Etkiler)

(Tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımı (*repeated indicators approach-RIA*) – İki aşamalı yaklaşım (*two stage approach-TSA*))

| Doğrudan Etki | β katsayısı | | R ² | |
|---|-------------|----------|----------------|-------|
| | RIA | TSA | RIA | TSA |
| H1: ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> YMS | -0,138 | -0,143 | | |
| H2: REKABET YOĞUNLUĞU-> YMS | 0,089 | 0,087 | | |
| H3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-> YMS | 0,044 | 0,069 | 0,404 | 0,408 |
| H4: FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ-> YMS | 0,175* | 0,171* | | |
| H5: MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ-> YMS | 0,484*** | 0,474*** | | |
| H6: ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> KRY | -0,044 | -0,037 | | |
| H7: REKABET YOĞUNLUĞU-> KRY | 0,078 | 0,087 | | |
| H8: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-> KRY | 0,421*** | 0,417*** | 0,574 | 0,569 |
| H9: FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ-> KRY | 0,226** | 0,237** | | |
| H10: MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ-> KRY | -0,057 | -0,056 | | |
| H11: YMS-> KRY | 0,323*** | 0,305*** | | |
| H12: YMS-> STRATEJİK PLANLAMA | 0,448*** | 0,452*** | 0,427 | 0,433 |
| H13: KRY-> STRATEJİK PLANLAMA | 0,281* | 0,283* | | |
| H14: YMS-> FİRMA PERFORMANSI | 0,166 | 0,188 | | |
| H15: KRY-> FİRMA PERFORMANSI | 0,320** | 0,336** | 0,422 | 0,453 |
| H16: STRATEJİK PLANLAMA-> FİRMA PERFORMANSI | 0,277* | 0,267* | | |

(* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001)

Tablo Ek C.2: Yapısal Model Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları (Aracı Etkiler)

(Tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımı (*repeated indicators approach-RIA*) – İki aşamalı yaklaşım (*two stage approach-TSA*))

➤ ***Yönetim Muhasebesi Sisteminin Farklılaştırma Stratejisi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişkide (Kısmi) Aracı Etkisi :***

| Farklılaştırma stratejisinin | | Farklılaştırma stratejisinin KRY | | Farklılaştırma stratejisinin KRY | |
|------------------------------|----------------------|----------------------------------|--------------|--|--------------|
| KRY üzerindeki toplam etkisi | | üzerindeki doğrudan etkisi | | üzerindeki dolaylı etkisi | |
| β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) |
| RIA | 0,283 (0,106; 0,474) | H9: 0,226 (0,051; 0,398) | | YMS aracılığıyla: 0,056 (0,009; 0,142) | |
| TSA | 0,289 (0,122; 0,475) | H9: 0,237 (0,067; 0,412) | | YMS aracılığıyla: 0,052 (0,010; 0,133) | |

➤ ***Yönetim Muhasebesi Sisteminin Maliyet Liderliği Stratejisi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişkide (Tam) Aracı Etkisi :***

| Maliyet liderliği stratejisinin | | Maliyet liderliği stratejisinin KRY | | Maliyet liderliği stratejisinin KRY | |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------|--|--------------|
| KRY üzerindeki toplam etkisi | | üzerindeki doğrudan etkisi | | üzerindeki dolaylı etkisi | |
| β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) |
| RIA | 0,100 (-0,138; 0,359) | H10: -0,057 (-0,298; 0,232) | | YMS aracılığıyla: 0,156 (0,073; 0,307) | |
| TSA | 0,089 (-0,130; 0,342) | H10: -0,056 (-0,282; 0,216) | | YMS aracılığıyla: 0,145 (0,070; 0,304) | |

(YMS = yönetim muhasebesi sistemi; KRY = kurumsal risk yönetimi)

(95% Bca CI) 5000 alt örnekleme çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (bootstrapping) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013).

Tablo Ek C.2: Yapısal Model Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları (Aracı Etkiler) (Devam)

(Tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımı (*repeated indicators approach-RIA*) – İki aşamalı yaklaşım (*two stage approach-TSA*))

➤ **Kurumsal Risk Yönetiminin Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişkide (Kısmi) Aracı Etkisi :**

| | YMS'nin stratejik planlama üzerindeki toplam etkisi | | YMS'nin stratejik planlama üzerindeki doğrudan etkisi | | YMS'nin stratejik planlama üzerindeki dolaylı etkisi | |
|------------|---|----------------|---|----------------|--|----------------------|
| | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) |
| RIA | 0,539 | (0,382; 0,680) | H12: 0,448 | (0,266; 0,615) | KRY aracılığıyla: | 0,091 (0,040; 0,179) |
| TSA | 0,538 | (0,379; 0,682) | H12: 0,452 | (0,266; 0,620) | KRY aracılığıyla: | 0,086 (0,040; 0,173) |

➤ **Stratejik Planlamanın Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide (Kısmi) Aracı Etkisi :**

| | KRY'nin firma performansı üzerindeki toplam etkisi | | KRY'nin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi | | KRY'nin firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi | |
|------------|--|----------------|--|----------------|---|----------------------|
| | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) |
| RIA | 0,398 | (0,180; 0,596) | H15: 0,320 | (0,068; 0,535) | SP aracılığıyla: | 0,078 (0,008; 0,204) |
| TSA | 0,411 | (0,201; 0,605) | H15: 0,336 | (0,090; 0,545) | SP aracılığıyla: | 0,076 (0,008; 0,199) |

(YMS = yönetim muhasebesi sistemi; KRY = kurumsal risk yönetimi; SP = stratejik planlama)

(95% Bca CI) 5000 alt örnekleme çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (bootstrapping) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013).

Tablo Ek C.2: Yapısal Model Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları (Aracı Etkiler) (Devam)

(Tekrarlayan gözlenen değişkenler yaklaşımı (*repeated indicators approach-RIA*) – İki aşamalı yaklaşım (*two stage approach-TSA*))

➤ **Kurumsal Risk Yönetimi ve Stratejik Planlamanın Yönetim Muhasebesi Sistemi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Seri Aracılık Etkisi :**

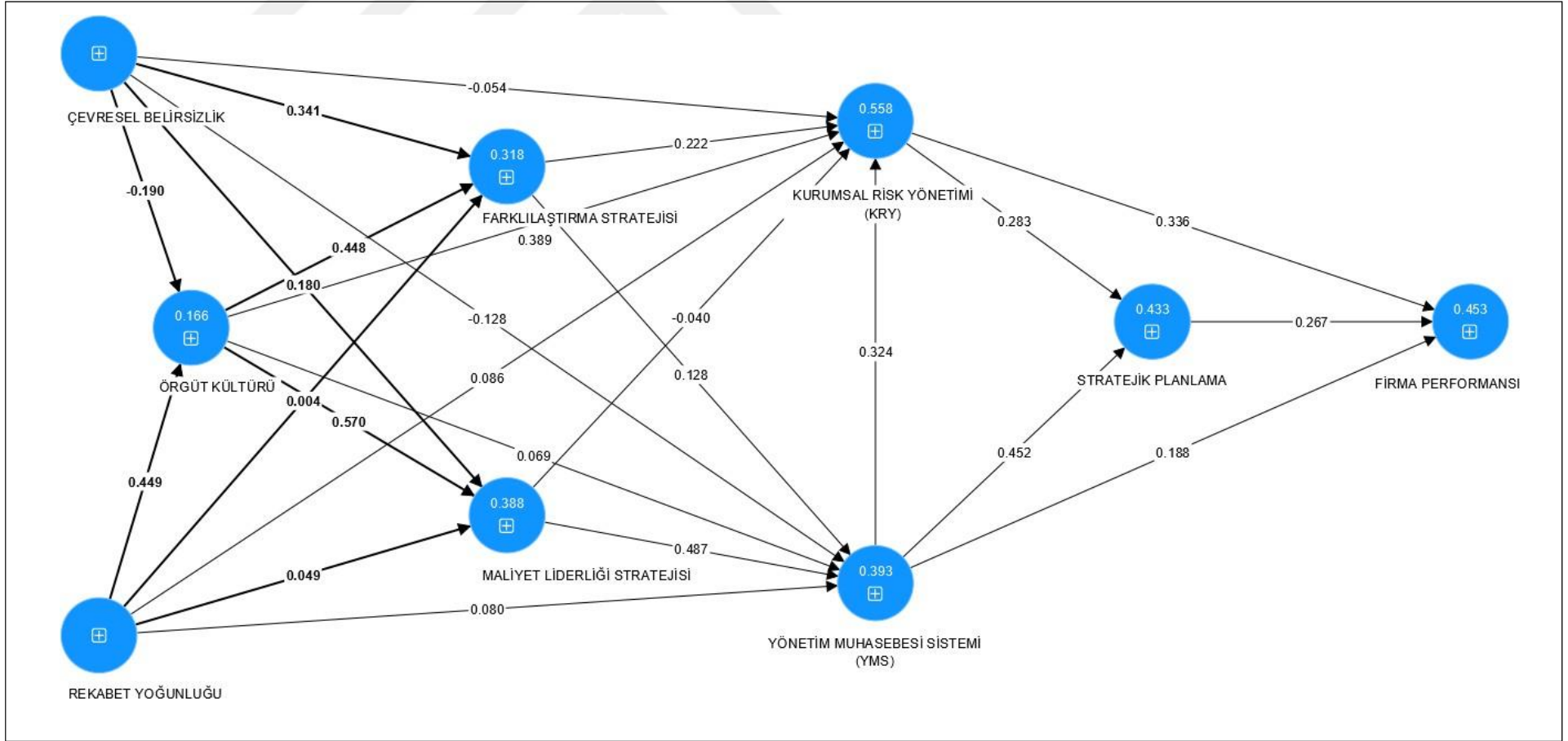
| | YMS'nin firma performansı üzerindeki toplam etkisi | | YMS'nin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi | | YMS'nin firma performansı üzerindeki dolaylı etkileri | |
|------------|--|----------------|--|-----------------|---|----------------------|
| | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) | β | (95% BCa CI) |
| RIA | 0,419 | (0,264; 0,561) | H14: 0,166 | (-0,064; 0,388) | Toplam: | 0,253 (0,122; 0,452) |
| | | | | | KRY aracılığıyla: | 0,103 (0,022; 0,238) |
| | | | | | SP aracılığıyla: | 0,124 (0,031; 0,264) |
| | | | | | KRY+SP aracılığıyla: | 0,025 (0,006; 0,068) |
| TSA | 0,434 | (0,282; 0,576) | H14: 0,188 | (-0,030; 0,396) | Toplam: | 0,246 (0,126; 0,420) |
| | | | | | KRY aracılığıyla: | 0,102 (0,025; 0,234) |
| | | | | | SP aracılığıyla: | 0,121 (0,032; 0,254) |
| | | | | | KRY+SP aracılığıyla: | 0,023 (0,006; 0,063) |

(YMS = yönetim muhasebesi sistemi; KRY = kurumsal risk yönetimi; SP = stratejik planlama)

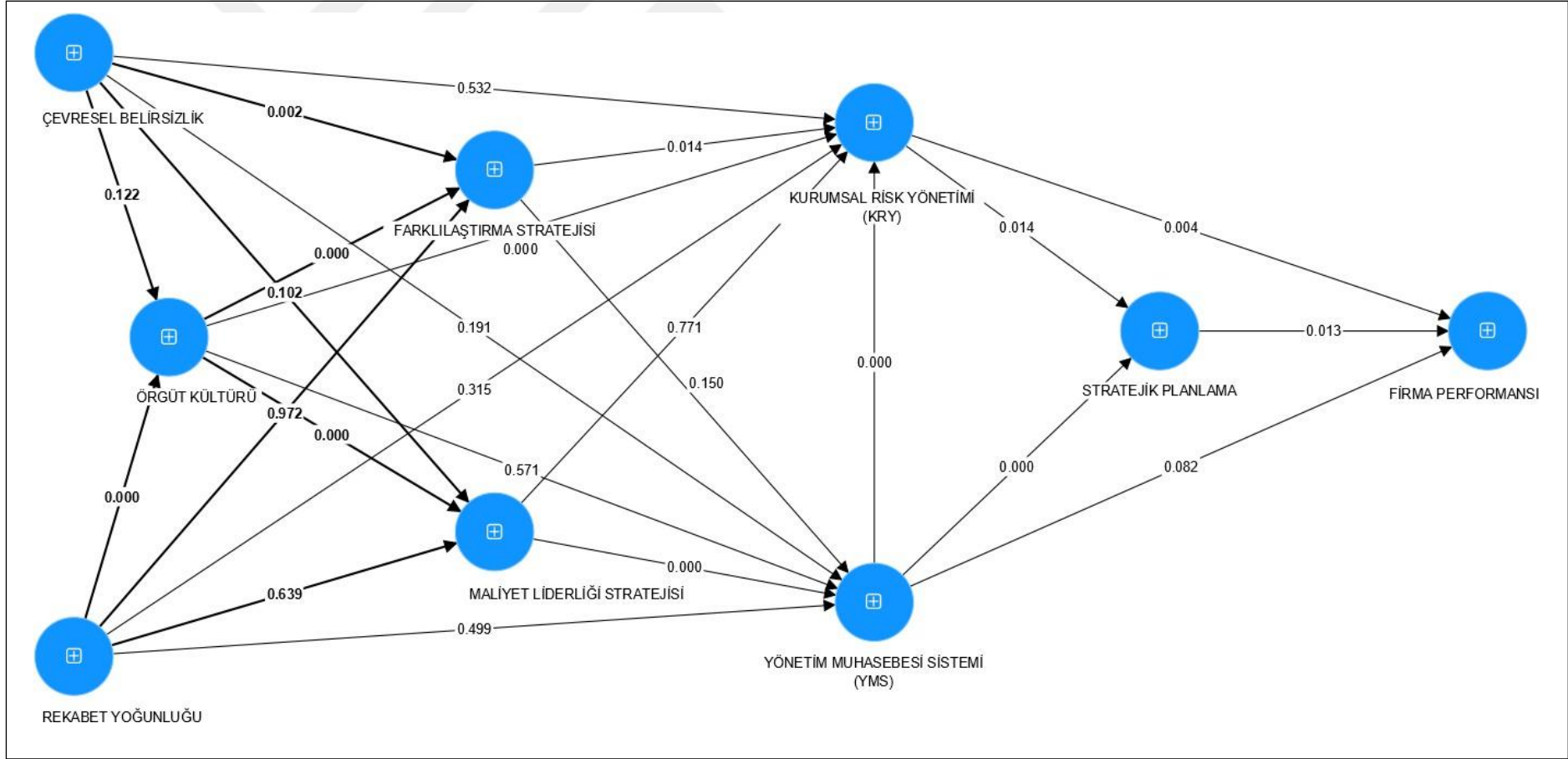
(95% Bca CI) 5000 alt örnekleme çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (bootstrapping) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013).

Ek D: Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analiz Sonuçları



Şekil Ek D.1: Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analizi (PLS)



Şekil Ek D.2: Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Analizi (Bootstrapping)

Tablo Ek D.1: Araştırma Modeli ve Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları

| Doğrudan Etki | Araştırma Modeli | | Alternatif Model | |
|---|------------------|----------|---|----------------------|
| | β | β | β (95% Bca CI) | β (95% Bca CI) |
| H_{R1} : ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | - | -0,190 | | |
| H_{R2} : REKABET YOĞUNLUĞU-> ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | - | 0,449*** | | |
| H_{R3} : ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ | - | 0,341** | | |
| H_{R4} : REKABET YOĞUNLUĞU-> FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ | - | 0,004 | (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARACILIĞIYLA) | 0,201 (0,078; 0,349) |
| H_{R5} : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-> FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ | - | 0,448*** | | |
| H_{R6} : ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ | - | 0,180 | | |
| H_{R7} : REKABET YOĞUNLUĞU-> MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ | - | 0,049 | (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARACILIĞIYLA) | 0,256 (0,111; 0,391) |
| H_{R8} : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-> MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ | - | 0,570*** | | |
| H1 : ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> YMS | -0,143 | -0,128 | | |
| H2 : REKABET YOĞUNLUĞU-> YMS | 0,087 | 0,080 | (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ + MALİYET LİDERLİĞİ S. ARACILIĞIYLA) | 0,125 (0,051; 0,232) |
| H3 : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-> YMS | 0,069 | 0,069 | (MALİYET LİDERLİĞİ S. ARACILIĞIYLA) | 0,278 (0,152; 0,439) |

(* p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001)

(95% Bca CI) 5000 alt örnekleme çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (*bootstrapping*) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013).

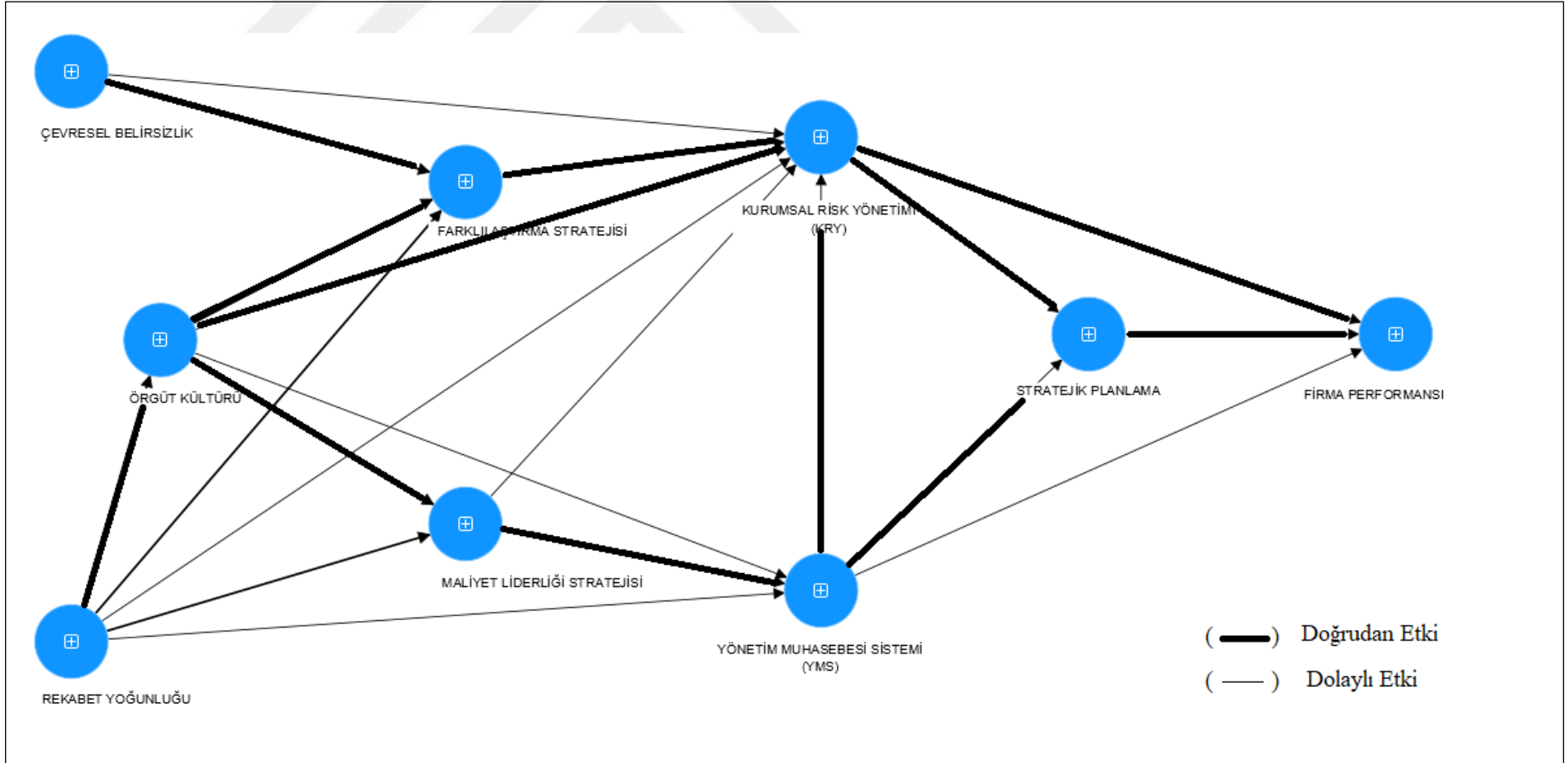
Tablo Ek D.1: Araştırma Modeli ve Alternatif Modelin İki Aşamalı Yaklaşım ile Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları (Devam)

| Doğrudan Etki | Araştırma Modeli | | Alternatif Model | |
|--|------------------|----------|--|--|
| | β | β | β (95% Bca CI) | β (95% Bca CI) |
| H4: FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ İ-> YMS | 0,171* | 0,128 | | |
| H5: MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ-> YMS | 0,474*** | 0,487*** | | |
| H6: ÇEVRESEL BELİRSİZLİK-> KF Y | -0,037 | -0,054 | (FARKLILAŞTIRMA S. ARACILIĞIYLA) | - 0,076 (0,017; 0,193) |
| H7: REKABET YOĞUNLUĞU-> KR | 0,087 | 0,086 | (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARACILIĞIYLA) | - 0,174 (0,066; 0,318) |
| H8: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-> KRY | 0,417*** | 0,389*** | (FARKLILAŞTIRMA S. ARACILIĞIYLA) | - 0,099 (0,021; 0,224) |
| | | | (MALİYET LİDERLİĞİ + YMS ARACILIĞIYLA) | - 0,090 (0,039; 0,178) |
| H9: FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ İ-> KRY | 0,237** | 0,222* | (YMS ARACILIĞIYLA) | 0,052 (0,010; 0,133) 0,042 (-0,008; 0,118) |
| H10: MALİYET LİDERLİĞİ STRAT. JİSİ-> KRY | -0,056 | -0,040 | (YMS ARACILIĞIYLA) | 0,145 (0,070; 0,304) 0,158 (0,070; 0,292) |
| H11: YMS-> KRY | 0,305*** | 0,324*** | | |
| H12: YMS-> STRATEJİK PLANLANA | 0,452*** | 0,452*** | (KRY ARACILIĞIYLA) | 0,086 (0,040; 0,173) 0,092 (0,039; 0,179) |
| H13: KRY-> STRATEJİK PLANLANA | 0,283* | 0,283* | | |
| H14: YMS-> FİRMA PERFORMANSI | 0,188 | 0,188 | (KRY ARACILIĞIYLA) | 0,102 (0,025; 0,234) 0,109 (0,027; 0,236) |
| | | | (SP ARACILIĞIYLA) | 0,121 (0,032; 0,254) 0,121 (0,032; 0,254) |
| H15: KRY-> FİRMA PERFORMANSI | 0,336** | 0,336** | (KRY + SP ARACILIĞIYLA) | 0,023 (0,006; 0,063) 0,024 (0,006; 0,065) |
| | | | (SP ARACILIĞIYLA) | 0,076 (0,008; 0,199) 0,076 (0,008; 0,200) |
| H16: STRATEJİK PLANLAMA-> FİRMA PERFORMANSI | 0,267* | 0,267* | | |

(* p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001)

(95% Bca CI) 5000 alt örnekleme çalıştırılan yeniden örnekleme metodu (*bootstrapping*) sonucunda elde edilen confidence interval bias corrected değerleridir.

Dolaylı etkilerin test edilmesinde, confidence interval bias corrected değerlerinin daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir (Hayes, 2013; Hayes and Scharkow, 2013).



Şekil Ek D.3: Alternatif Modelin Analizi Sonucunda Sadece Anlamlı Bulunan Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Gösterimi

Ek E: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

(*) Madde, ölçüm modelinin değerlendirilmesi sonucunda ölçekten çıkartılmıştır.

Çevresel Belirsizlik (Miller and Friesen, 1983; Agbejule, 2005)

| | |
|----------|--|
| BEL1 | Ürün ve hizmetlerin demode olma hızı |
| BEL2 | Pazarlama politikalarının değişim hızı |
| BEL3 | Sektörünüzdeki müşterilerin beğenileri ve tercihlerinin değişim hızı |
| BEL4 (*) | Rakiplerin eylemlerindeki / stratejilerindeki değişim hızı |
| BEL5 | Ürün / hizmet teknolojisinin değişim hızı |

Rekabet Yoğunluğu (Khandwalla, 1972; Hoque, 2011)

| | |
|----------|--|
| REK11 | Hammadde, parça ve ekipman için rekabet |
| REK2 | Mühendisler, muhasebeciler, programcılar gibi teknik personel için rekabet |
| REK3 | Ana iş kolunuzda promosyon, reklam, satış, dağıtım vb. için rekabet |
| REK4 | Ürünlerin kalitesi ve çeşitliliğinde rekabet |
| REK5 (*) | Ana iş kollarında fiyat rekabeti |

Rekabet Stratejisi (Acquaah, 2013)

- Farklaştırma Stratejisi

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| FARK1 | Yeni ürün geliştirme |
| FARK2 | Ürünlerin tanıtımı |
| FARK3 (*) | Özel ürünler sunma |
| FARK4 | Dağıtım kanallarının etkin kontrolü |

- Maliyet Liderliği Stratejisi

| | |
|----------|--|
| MAL1 (*) | Yüksek kalite standartlarına ulaşma |
| MAL2 (*) | Ürünler için rekabetçi fiyat sunma |
| MAL3 (*) | İşletim ve sabit maliyetlerin kontrolü |
| MAL4 | Geniş bir ürün yelpazesi sunma |
| MAL5 | Çalışma verimliliği |
| MAL6 | Üretim süreçlerinde yenilik |

Örgüt Kültürü (Cameron and Quinn, 2011)

- Klan Kültürü

| | |
|-----------|---|
| KLAN1 (*) | Şirket, çok kişisel bir yerdir, geniş bir aile gibidir. İnsanlar kendileri ile ilgili pek çok şey paylaşabilir. |
| KLAN2 | Şirketteki liderliğin, genel olarak rehberlik etmeyi, işleri kolaylaştırmayı ve öğretmeyi temsil ettiği düşünülür. |
| KLAN3 | Şirketteki yönetim tarzı, takım çalışması, fikir birliği ve katılımı önemser. |
| KLAN4 | Şirketi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir. Şirkete bağlılık yüksektir. |
| KLAN5 | Şirket, insan gelişimine önem vermektedir. Yüksek güven, açık olma ve katılım süreklidir. |
| KLAN6 | Şirket başarıyı; insan kaynakları, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insani düşünmenin gelişimi temelinde tanımlar. |

- Adhokrasi Kültürü

| | |
|--------|---|
| ADHOK1 | Şirket, çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar risk almaya isteklidirler. |
| ADHOK2 | Şirketteki liderliğin, genel olarak girişimciliği, yenilikçiliği ve risk almaya temsil ettiği düşünülür. |
| ADHOK3 | Şirketteki yönetim tarzı, bireysel risk almaya, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi ve benzersizliği önemser. |
| ADHOK4 | Şirketi bir arada tutan, yeniliğe ve gelişime olan bağlılıktır. En ileri düzeyde olma vurgulanır. |
| ADHOK5 | Şirket, yeni kaynaklar elde etmeye ve yeni hedefler yaratmaya önem vermektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verir. |
| ADHOK6 | Şirket, başarıyı, en eşsiz veya en yeni ürünlere sahip olma temelinde tanımlar. Şirket, ürün lideri ve yenilikçidir. |

- Pazar Kültürü

| | |
|--------|--|
| PAZAR1 | Şirket, sonuç odaklıdır. En önemli kaygı işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır. |
| PAZAR2 | Şirketteki liderliğin, genel olarak akıllı, agresif, sonuç odaklı olma özelliklerini temsil ettiği düşünülür. |
| PAZAR3 | Şirketteki yönetim tarzı, sıkı rekabetçiliği, yüksek talebi ve başarıyı önemser. |
| PAZAR4 | Şirketi bir arada tutan, başarı ve hedeflere ulaşmayı önemsemektir. Agresif tutum ve kazanma gücüne vurgu ortak değerlerdir. |
| PAZAR5 | Şirket, rekabetçi davranışlara ve başarıya önem vermektedir. Zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanma arzusu hakimdir. |
| PAZAR6 | Şirket, başarıyı pazarda kazanma ve rakipleri geçme temelinde tanımlar. Rekabetçi pazar lideri olmak çok önemlidir. |

- Hiyerarşi Kültürü

| | |
|--------|---|
| HIYER1 | Şirket, kontrollü ve yapısal bir yerdir. Resmi prosedürler insanların ne yapacağını belirler. |
| HIYER2 | Şirketteki liderliğin genellikle koordinasyonu, organizasyonu veya yüksek verimliliği temsil ettiği düşünülür. |
| HIYER3 | Şirketteki yönetim tarzı, ilişkilerde çalışma güvenliğini, kurallara uygunluğu, öngörülebilirliği ve istikrarı önemser. |
| HIYER4 | Şirketi bir arada tutan, resmi kurallar ve politikalarıdır. Şirketin düzgün işleyişinin devam etmesi önemlidir. |
| HIYER5 | Şirket, süreklilik ve istikrara önem verir. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz operasyonlar önemlidir. |
| HIYER6 | Şirket, başarıyı verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir teslimat, sorunsuz zamanlama ve düşük maliyetli üretim çok önemlidir. |

Yönetim Muhasebesi Sistemi (Chenhall and Morris, 1986)

- Kapsam

| | |
|---------------|--|
| YMS_KAP1 | Olası gelecek olaylara ilişkin bilgi (yeni projeler, yeni düzenlemeler gibi) |
| YMS_KAP2 | Gelecekteki olayların oluşma olasılığının ölçülmesiyle ilgili bilgi (olasılık tahminleri gibi) |
| YMS_KAP3 | Müşteri tercihleri, çalışan tutumları ve işçi-işveren ilişkileri, rekabetçi tehditler gibi ekonomik olmayan bilgi |
| YMS_KAP 4 | Ekonomik koşullar, nüfus artışı, teknolojik gelişmeler gibi firma dışındaki faktörlere ilişkin bilgi |
| YMS_KAP 5 (*) | Üretimle ilgili finansal olmayan bilgi (çıktı oranları, hurda seviyeleri, makine verimliliği, çalışan devamsızlığı gibi) |
| YMS_KAP 6 | Pazara ilişkin finansal olmayan bilgi (Pazar büyüklüğü, Pazar payının büyümesi vb.) |

- Toplanma Düzeyi

| | |
|--------------|--|
| YMS_TOP1 (*) | Pazarlama ve üretim; satışlar ve maliyet; kar merkezleri gibi firmanın farklı bölümlerinden ve fonksiyonel alanlarından sağlanan bilgi |
|--------------|--|

| | |
|----------|---|
| YMS_TOP2 | Belirli zaman dönemlerinde gerçekleşen olayların etkisi hakkında bilgi (aylık, üç aylık, yıllık özetler, trendler, kıyaslamalar gibi) |
| YMS_TOP3 | Özel olay ya da faaliyetlerin, pazarlama ya da üretim gibi farklı fonksiyonlar üzerinde ortaya çıkan etkisini göstermek için oluşturulmuş bilgi |
| YMS_TOP4 | Farklı bölümler ve tüm organizasyon için farklı faaliyetlerin etkileri hakkında bilgi (kar, maliyet, gelir gibi özet raporlar biçiminde) |
| YMS_TOP5 | Yöneticilerin “eğer olsaydı (what-if)” analizini yapabilmesini sağlayacak biçimde oluşturulan bilgi |
| YMS_TOP6 | Karar modellerinin içerisine girdi olabilecek uygun formatta bilgi (İskonto edilmiş nakit akımları analizi, Artan ve marjinal analizi, Envanter analizi, Kredi politika analizi gibi) |
| YMS_TOP7 | Organizasyondaki bölümlerin maliyet ve fiyat bilgisi |

- Bütünleşik Olma

| | |
|----------|---|
| YMS_BUT1 | Şirketle ilgili kararların etkileri ve sorumluluk alanına diğer bölümlerin kararlarının etkisi hakkında bilgi |
| YMS_BUT2 | Organizasyon içindeki tüm bölümlerin faaliyetlerinin kesin hedefleri hakkında bilgi |
| YMS_BUT3 | Farklı bölümlerin kararlarının genel organizasyonun performansı üzerindeki etkisine ilişkin bilgi |

- Zamanlılık

| | |
|--------------|---|
| YMS_ZAM1 (*) | İstek üzerine hızlı bir şekilde sağlanan bilgi |
| YMS_ZAM2 | İşlenmesi tamamlanır tamamlanmaz ya da bilgi sistemlerine girildiğinde otomatik olarak arz edilen bilgi |
| YMS_ZAM3 | Günlük ya da haftalık raporlar gibi sistematik ve düzenli bir temelde sıklıkla sağlanan raporlar |
| YMS_ZAM4 | Bir olayın ortaya çıkışıyla bilginin ilgiliye raporlanması arasında gecikme olmayışı |

Kurumsal Risk Yönetimi (COSO, 2017)

- Yönetişim ve Kültür

| | |
|--------------|---|
| KRY_YON1 | Yönetim kurulu, kurumsal risk yönetimini desteklemekte ve teşvik etmektedir. |
| KRY_YON2 | Tüm seviyelerdeki çalışanların, kurumsal risk yönetimine ilişkin yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır. |
| KRY_YON3 | Kurumsal risk yönetimi, kurumun amaçları ve riski yönetme biçimi doğrultusunda, kurumun yeteneklerine göre düzenlenmiştir. |
| KRY_YON4 (*) | Yönetim kurulu ve yönetim, hedeflenen “risk kültürü” anlayışını tüm çalışanlara aktarmada ve anlaşılmasını sağlamada etkilidir. |
| KRY_YON5 | “Risk bilincinin” başarı ve hayatta kalmak için kritik öneme sahip olduğu kurum genelinde vurgulanmakta ve teşvik edilmektedir. |
| KRY_YON6 | Tüm çalışanlar, risk yönetiminin, sorumluluklarının bir parçası olduğunun farkındadırlar. |
| KRY_YON7 | Risk yönetimi sorumlulukları ve yetenekleri, çalışanların performans beklentilerine ve değerlendirmelerine eklenmiştir. |
| KRY_YON8 (*) | Risk farkındalığı ve yönetimi konusunda çalışanlara eğitimler verilmektedir. |

- Strateji ve Amaç Belirleme

| | |
|---------------|---|
| KRY_STRA1 (*) | Strateji ve iş hedeflerinin başarısını etkileyebilecek kurum dışı (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, çevresel) faktörler ve kurum içi (sermaye, personel, süreç, teknoloji) faktörler belirlenmekte ve kurumun risk profiline etkisi değerlendirilmektedir. |
| KRY_STRA2 | Kurumun misyon, vizyon ve stratejisi doğrultusunda, risk kapasitesi dikkate alınarak risk iştahı (kabul edilen risk miktarı) belirlenmektedir. |
| KRY_STRA3 | Strateji ve iş hedefleri oluşturulurken kurumun risk iştahı dikkate alınmaktadır. |
| KRY_STRA4 | Alternatif stratejiler ve kurumun risk profiline potansiyel etkileri değerlendirilmektedir. |
| KRY_STRA5 | Önerilen bir iş hedefi, potansiyel riskleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir. |
| KRY_STRA6 | İş hedeflerinin başarısının, belirlenen risk iştahı ve toleransı sınırları içinde olup olmadığı değerlendirilmektedir. |

- Performans

| | |
|--------------|---|
| KRY_PER1 | Tüm risklerin yer aldığı “risk envanteri” bulunmaktadır. |
| KRY_PER2 (*) | Tanımlanan tüm risklerin şiddeti, nitel ve nicel analiz yöntemleri ile değerlendirilmektedir. |
| KRY_PER3 | Tüm riskler öncelik sırasına göre sıralanmaktadır. |
| KRY_PER4 | Tüm riskler için gösterilecek tutumlar (kabul etme, kaçınma, izleme, azaltma, paylaşma) belirlenmektedir. |
| KRY_PER5 | Risklerin türü, şiddeti, karşılıklı bağımlılığı ve performansı nasıl etkileyeceği hususlarına ilişkin “portföy bakış açısı” yer almaktadır. |

- Gözden Geçirme ve Revizyon

| | |
|----------|--|
| KRY_GOZ1 | Önemli kurum içi değişiklikler (hızlı büyüme, büyük inovasyonlar, liderlik ve personelde değişiklikler gibi) ve kurum dışı değişiklikler (yasal düzenlemeler, ekonomik çevre, rekabet baskısı gibi) sürekli izlenmekte ve değerlendirilmektedir. |
| KRY_GOZ2 | Kurumsal risk yönetimi yetenekleri ve uygulamaları düzenli olarak gözden geçirilmektedir. |
| KRY_GOZ3 | Performans düzenli olarak gözden geçirilmekte; performansı etkileyen riskler ve miktarı değerlendirilmektedir. |
| KRY_GOZ4 | Tüm seviyelerde kurumsal risk yönetiminin etkinliğini ve yararlılığını arttırmak için sürekli iyileştirme sürdürülmektedir. |

- Bilgi, İletişim ve Raporlama

| | |
|----------|---|
| KRY_BIL1 | Kurumsal risk yönetimi, ihtiyaç duyduğu veri ve bilgiyi, kurumun bilgi ve teknoloji sistemlerinden sağlamaktadır. |
| KRY_BIL2 | Risk verisi ve bilgisi, ilgiliye, zamanında iletilmektedir. |
| KRY_BIL3 | Kurum ile iç ve dış paydaşlar arasında etkili bir risk iletişimi bulunmaktadır. |
| KRY_BIL4 | Risk, kültür ve performans hakkında kurum genelinde raporlama yapılmaktadır. |
| KRY_BIL5 | Yönetim kuruluna ve yönetime düzenli olarak risk raporlaması yapılmaktadır. |

Stratejik Planlama (Boyd and Reuning-Elliott, 1998)

| | |
|---------|---|
| STRPLN1 | Şirket misyonunun oluşturulması |
| STRPLN2 | Uzun vadeli planların hazırlanması (3-5 yıllık) |
| STRPLN3 | Yıllık hedeflerin (satış hedefleri, verimlilik, pazar payları vb.) belirlenmesi |
| STRPLN4 | Kısa vadeli planlama (kampanyalar, iş projeleri vb.) yapılması |
| STRPLN5 | Şirketin stratejik hedeflerinin ve yerine getirilme derecesinin değerlendirilmesi |

Firma Performansı (Govindarajan, 1984; Mía and Clarke, 1999; Calantone et al., 2002)

- Finansal Olmayan Performans

| | |
|-----------------|--|
| PER_NONFIN1 | Verimlilik ile ilgili hedefe ulaşma |
| PER_NONFIN2 | Maliyetlerle ilgili hedefe ulaşma |
| PER_NONFIN3 | Kalite ile ilgili hedefe ulaşma |
| PER_NONFIN4 (*) | Teslimatla ilgili hedeflere ulaşma |
| PER_NONFIN5 | Servisle ilgili hedefe ulaşma |
| PER_NONFIN6 | Personel gelişimi ile ilgili hedefe ulaşma |

- Finansal Performans

| | |
|----------|---|
| PER_FIN1 | Toplam aktiflerle ilgili hedefe ulaşma |
| PER_FIN2 | Satış hacmiyle ilgili hedefe ulaşma |
| PER_FIN3 | Pazar payı ile ilgili hedefe ulaşma |
| PER_FIN4 | Kârlılıkla ilgili hedefe ulaşma |
| PER_FIN5 | Yatırım getirisi ile ilgili hedefe ulaşma |
| PER_FIN6 | Satış getirisiyle ilgili hedefe ulaşma |
| PER_FIN7 | Aktif getiri ile ilgili hedefe ulaşma |

Ek F: Anket Formu Örneği

| ANKET FORMU | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <p>Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde yürütülen "Kurumsal Risk Yönetimi ve Yönetim Muhasebesi Sisteminin Firma Performansı Üzerine Etkisi" konulu doktora çalışmasına veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan firmalarla paylaşılacaktır. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.</p> <p style="text-align: center;">(Doktora Öğrencisi) Canan DOĞRU (Danışman) Prof. Dr. Gökhan ÖZER (Gebze Teknik Üniversitesi)</p> | | | | | | |
| <p>Anket formundaki tüm soruları kurumunuzdaki son üç yıl göz önünde bulundurarak yanıtlamanızı rica ederiz.</p> <p>Aşağıda "Kurumsal Risk Yönetimi"nin özellikleri yer almaktadır. Kurumunuzdaki duruma ilişkin en uygun ifadeyi işaretleyiniz.</p> <p style="text-align: center;">1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum</p> | | | | | | |
| 1 | Yönetim kurulu, kurumsal risk yönetimini desteklemekte ve teşvik etmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Tüm seviyelerdeki çalışanların, kurumsal risk yönetimine ilişkin yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Kurumsal risk yönetimi, kurumun amaçları ve riski yönetme biçimi doğrultusunda, kurumun yeteneklerine göre düzenlenmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Yönetim kurulu ve yönetim, hedeflenen " risk kültürü " anlayışını tüm çalışanlara aktarmada ve anlaşılmasını sağlamada etkilidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | " Risk bilincinin " başarı ve hayatta kalmak için kritik öneme sahip olduğu kurum genelinde vurgulanmakta ve teşvik edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Tüm çalışanlar, risk yönetiminin, sorumluluklarının bir parçası olduğunun farkındadırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Risk yönetimi sorumlulukları ve yetenekleri, çalışanların performans beklentilerine ve değerlendirmelerine eklenmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Risk farkındalığı ve yönetimi konusunda çalışanlara eğitimler verilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Strateji ve iş hedeflerinin başarısını etkileyebilecek kurum dışı (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, çevresel) faktörler ve kurum içi (sermaye, personel, süreç, teknoloji) faktörler belirlenmekte ve kurumun risk profiline etkisi değerlendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 10 | Kurumun misyon, vizyon ve stratejisi doğrultusunda, risk kapasitesi dikkate alınarak risk iştahı (kabul edilen risk miktarı) belirlenmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Strateji ve iş hedefleri oluşturulurken kurumun risk iştahı dikkate alınmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Alternatif stratejiler ve kurumun risk profiline potansiyel etkileri değerlendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Önerilen bir iş hedefi, potansiyel riskleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | İş hedeflerinin başarısının, belirlenen risk iştahı ve toleransı sınırları içinde olup olmadığı değerlendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Tüm risklerin yer aldığı " risk envanteri " bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Tanımlanan tüm risklerin şiddeti , nitel ve nicel analiz yöntemleri ile değerlendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Tüm riskler öncelik sırasına göre sıralanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Tüm riskler için gösterilecek tutumlar (kabul etme, kaçınma, izleme, azaltma, paylaşma) belirlenmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Risklerin türü, şiddeti, karşılıklı bağımlılığı ve performansı nasıl etkileyeceği hususlarına ilişkin " portföy bakış açısı " yer almaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Önemli kurum içi değişiklikler (hızlı büyüme, büyük inovasyonlar, liderlik ve personelde değişiklikler gibi) ve kurum dışı değişiklikler (yasal düzenlemeler, ekonomik çevre, rekabet baskısı gibi) sürekli izlenmekte ve değerlendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Kurumsal risk yönetimi yetenekleri ve uygulamaları düzenli olarak gözden geçirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Performans düzenli olarak gözden geçirilmekte; performansı etkileyen riskler ve miktarı değerlendirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Tüm seviyelerde kurumsal risk yönetiminin etkinliğini ve yararlılığını arttırmak için sürekli iyileştirme sürdürülmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Kurumsal risk yönetimi, ihtiyaç duyduğu veri ve bilgiyi, kurumun bilgi ve teknoloji sistemlerinden sağlamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Risk verisi ve bilgisi, ilgiliye , zamanında iletilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Kurum ile iç ve dış paydaşlar arasında etkili bir risk iletişimi bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Risk, kültür ve performans hakkında kurum genelinde raporlama yapılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Yönetim kuruluna ve yönetime düzenli olarak risk raporlaması yapılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Aşağıdaki maddelerin firmanızın faaliyet konusunda son üç yıldaki “değişim hızını” işaretleyiniz. 1=Çok yavaş 2=Yavaş 3=Orta 4=Hızlı 5=Çok hızlı | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ürün ve hizmetlerin demode olma hızı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Pazarlama politikalarının değişim hızı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Sektörünüzdeki müşterilerin beğenileri ve tercihlerinin değişim hızı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Rakiplerin eylemlerindeki / stratejilerindeki değişim hızı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Ürün / hizmet teknolojisinin değişim hızı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aşağıda özellikleri yer alan bilginin, şirketinizdeki bilgi sisteminden ne ölçüde sağlandığını işaretleyiniz. 1=Hiç mevcut değil 2=Biraz Mevcut 3=Mevcut 4=Genellikle Mevcut 5=Her zaman mevcut | | | | | | |
| 1 | Olası gelecek olaylara ilişkin bilgi (yeni projeler, yeni düzenlemeler gibi) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Gelecekteki olayların oluşma olasılığının ölçülmesiyle ilgili bilgi (olasılık tahminleri gibi) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Müşteri tercihleri, çalışan tutumları ve işçi-işveren ilişkileri, rekabetçi tehditler gibi ekonomik olmayan bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Ekonomik koşullar, nüfus artışı, teknolojik gelişmeler gibi firma dışındaki faktörlere ilişkin bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Üretimle ilgili finansal olmayan bilgi (çıktı oranları, hurda seviyeleri, makine verimliliği, çalışan devamsızlığı gibi) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Pazara ilişkin finansal olmayan bilgi (Pazar büyüklüğü, Pazar payının büyümesi vb.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Pazarlama ve üretim; satışlar ve maliyet; kar merkezleri gibi firmannın farklı bölümlerinden ve fonksiyonel alanlarından sağlanan bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Belirli zaman dönemlerinde gerçekleşen olayların etkisi hakkında bilgi (aylık, üç aylık, yıllık özetler, trendler, kıyaslamalar gibi) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Özel olay ya da faaliyetlerin, pazarlama ya da üretim gibi farklı fonksiyonlar üzerinde ortaya çıkan etkisini göstermek için oluşturulmuş bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Farklı bölümler ve tüm organizasyon için farklı faaliyetlerin etkileri hakkında bilgi (kar, maliyet, gelir gibi özet raporlar biçiminde) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Yöneticilerin “eğer olsaydı (what-if)” analizini yapabilmesini sağlayacak biçimde oluşturulan bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Karar modellerinin içerisine girdi olabilecek uygun formatta bilgi (İskonto edilmiş nakit akımları analizi, Artan ve marjinal analizi, Envanter analizi, Kredi politika analizi gibi) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | Organizasyondaki bölümlerin maliyet ve fiyat bilgisi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Şirketle ilgili kararların etkileri ve sorumluluk alanına diğer bölümlerin kararlarının etkisi hakkında bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Organizasyon içindeki tüm bölümlerin faaliyetlerinin kesin hedefleri hakkında bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Farklı bölümlerin kararlarının genel organizasyonun performansı üzerindeki etkisine ilişkin bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İstek üzerine hızlı bir şekilde sağlanan bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | İşlenmesi tamamlanır tamamlanmaz ya da bilgi sistemlerine girildiğinde otomatik olarak arz edilen bilgi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Günlük ya da haftalık raporlar gibi sistematik ve düzenli bir temelde sıklıkla sağlanan raporlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Bir olayın ortaya çıkışıyla bilginin ilgiliye raporlanması arasında gecikme olmayışı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>Aşağıdaki maddelere ilişkin firmanızın faaliyet konusunda <u>son üç yılda karşılaştığı</u> “rekabet yoğunluğunu” işaretleyiniz.</p> <p>1=Çok düşük 2=Düşük 3=Orta 4=Yüksek 5=Çok yüksek</p> | | | | | | |
| 1 | Hammadde, parça ve ekipman için rekabet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Mühendisler, muhasebeciler, programcılar gibi teknik personel için rekabet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ana iş kolunuzda promosyon, reklam, satış, dağıtım vb. için rekabet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Ürünlerin kalitesi ve çeşitliliğinde rekabet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Ana iş kollarında fiyat rekabeti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>Şirketinizin <u>son 3 yılda</u> aşağıdaki faaliyetlere “<u>ne derece önem verdiğini</u>” işaretleyiniz.</p> <p>1=Çok az derecede 2=Az derecede 3=Orta derecede 4=Yüksek derecede</p> <p>5=Çok yüksek derecede</p> | | | | | | |
| 1 | Yeni ürün geliştirme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Ürünlerin tanıtımı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Özel ürünler sunma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Dağıtım kanallarının etkin kontrolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Yüksek kalite standartlarına ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Ürünler için rekabetçi fiyat sunma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | İşletim ve sabit maliyetlerin kontrolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Geniş bir ürün yelpazesi sunma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Çalışma verimliliği | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Üretim süreçlerinde yenilik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <p>Şirketinizin son 3 yılda aşağıdaki faaliyetlere “ne derece önem verdiğini” işaretleyiniz. 1=Çok az derecede 2=Az derecede 3=Orta derecede 4=Yüksek derecede 5=Çok yüksek derecede</p> | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Şirket misyonunun oluşturulması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Uzun vadeli planların hazırlanması (3-5 yıllık) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Yıllık hedeflerin (satış hedefleri, verimlilik, pazar payları vb.) belirlenmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Kısa vadeli planlama (kampanyalar, iş projeleri vb.) yapılması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Şirketin stratejik hedeflerinin ve yerine getirilme derecesinin değerlendirilmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>Aşağıda “KURUM KÜLTÜRÜ” özellikleri yer almaktadır. Şirketinizin durumuna ilişkin en uygun ifadeyi işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum</p> | | | | | | |
| 1 | Şirket, çok kişisel bir yerdir, geniş bir aile gibidir. İnsanlar kendileri ile ilgili pek çok şey paylaşabilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Şirketteki liderliğin, genel olarak rehberlik etmeyi, işleri kolaylaştırmayı ve öğretmeyi temsil ettiği düşünülür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Şirketteki yönetim tarzı, takım çalışması, fikir birliği ve katılımı önemser. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Şirketi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir. Şirkete bağlılık yüksektir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Şirket, insan gelişimine önem vermektedir. Yüksek güven, açık olma ve katılım süreklidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Şirket başarıyı; insan kaynakları, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insani düşünmenin gelişimi temelinde tanımlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Şirket, çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar risk almaya isteklidirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Şirketteki liderliğin, genel olarak girişimciliği, yenilikçiliği ve risk almayı temsil ettiği düşünülür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Şirketteki yönetim tarzı, bireysel risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi ve benzersizliği önemser. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Şirketi bir arada tutan, yeniliğe ve gelişime olan bağlılıktır. En ileri düzeyde olma vurgulanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Şirket, yeni kaynaklar elde etmeye ve yeni hedefler yaratmaya önem vermektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Şirket, başarıyı, en eşsiz veya en yeni ürünlere sahip olma temelinde tanımlar. Şirket, ürün lideri ve yenilikçidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Şirket, sonuç odaklıdır. En önemli kaygı işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | Şirketteki liderliğin, genel olarak akıllı, agresif, sonuç odaklı olma özelliklerini temsil ettiği düşünülür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Şirketteki yönetim tarzı, sıkı rekabetçiliği, yüksek talebi ve başarıyı önemser. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Şirketi bir arada tutan, başarı ve hedeflere ulaşmayı önemsemektir. Agresif tutum ve kazanma gücüne vurgu ortak değerlerdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Şirket, rekabetçi davranışlara ve başarıya önem vermektedir. Zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanma arzusu hakimdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Şirket, başarıyı pazarda kazanma ve rakipleri geçme temelinde tanımlar. Rekabetçi pazar lideri olmak çok önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Şirket, kontrollü ve yapısal bir yerdir. Resmi prosedürler insanların ne yapacağını belirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Şirketteki liderliğin genellikle koordinasyonu, organizasyonu veya yüksek verimliliği temsil ettiği düşünülür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Şirketteki yönetim tarzı, ilişkilerde çalışma güvenliğini, kurallara uygunluğu, öngörülebilirliği ve istikrarı önemser. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Şirketi bir arada tutan, resmi kurallar ve politikalarıdır. Şirketin düzgün işleyişinin devam etmesi önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Şirket, süreklilik ve istikrara önem verir. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz operasyonlar önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Şirket, başarıyı verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir teslimat, sorunsuz zamanlama ve düşük maliyetli üretim çok önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>Şirketinizin <u>son 3 yılda</u> aşağıda yer alan <u>planlanan hedeflere ulaşma konusundaki performansını</u> işaretleyiniz.</p> <p><u>Ortalama altı</u> <u>Ortalama</u> <u>Ortalama üstü</u></p> <p>1 2 3 4 5</p> | | | | | | |
| 1 | Verimlilik ile ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Maliyetlerle ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Kalite ile ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Teslimatla ilgili hedeflere ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Servisle ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Personel gelişimi ile ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Toplam aktiflerle ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Satış hacmiyle ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Pazar payı ile ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Kârlılıkla ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Yatırım getirisi ile ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Satış getirisiyle ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Aktif getiri ile ilgili hedefe ulaşma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Firma Hakkında Bilgiler: (Lütfen doldurunuz)

| | |
|-------------------------------------|--|
| Çalışan Sayısı | |
| Firma Yaşı | |
| Firmanın ana faaliyet konusu | |

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler: (Lütfen doldurunuz)

| | | | |
|----------------------|--|--|--|
| Cinsiyeti | | Toplam Çalışma Süreniz | |
| Yaşı | | Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz | |
| Eğitim Durumu | | Çalıştığınız Pozisyon | |



Ek G: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar

Özer, G., Doğru, C., (2021), “Yönetim muhasebesi sistemi ve stratejik planlamanın firma performansına etkisi”, Business & Management Studies: An International Journal, 9 (2): 694-713. doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i2.1828>

