

## Orta ve Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinin DNA Yapısı Üzerine Bir Araştırma: Kahramanmaraş İli Uygulaması

### A Research on DNA Structure of Medium and Large Scale Textile Businesses: Kahramanmaraş Province Application

**Öğr. Gör.  
Menderes  
ÜSTÜNER**

Kahramanmaraş Sütçü  
İmam Üniversitesi  
Avşar Yerleşkesi  
Onikişubat/Kahraman  
maraş/Türkiye

menderesustuner@ksu.  
edu.tr

ORCID: 0000-0003-  
0403-6230

**Sorumlu yazar:** Öğr.  
Gör. Menderes  
ÜSTÜNER

Kahramanmaraş Sütçü  
İmam Üniversitesi

**Makalenin referans  
gösterilmesi:**

Üstüner, M. (2024).  
Orta ve Büyük Ölçekli  
Tekstil İşletmelerinin  
DNA Yapısı Üzerine  
Bir Araştırma:  
Kahramanmaraş İli  
Uygulaması, SCAR,  
3(2), 268-280.

**Makalenin Geliş  
Tarihi:** 18.11.2024

**Makalenin Kabul  
Tarihi:** 28.11.2024

#### Özet

İşletmeler bakımından çok hızla değişen rekabetçi yaklaşım iş dünyasında ayakta kalmayı oldukça zorlamaktadır. İşletmelerin yapıları, insanların ihtiyaçlarına yönelik yardımcı araç ve gereçlerin yapılıp üretilmesi için gerekli olan bir yetenektir. İşletmelerin pazarın tüm alanlarında karar verme ve uygulama yetenekleri üzerindeki gelişmeler kendisini hissettirmektedir. Dünyadaki tüm işletmelerin ortak paydaları hızlı karar alma ve uygulama yeteneğinin en önemli göstergeler olup, işletmelerin küresel olarak birçok alanda bilgiye ulaşım hızı seviyesini arttırmıştır. Günümüzde bir tuş ile saniyede istenilen bilgiye ulaşırken ve binlerce kilometre uzakta olan ülkeler arasında ihracat-ithalat hacmi katlanarak artarken işletmeler hızlı karar verme ve uygulama durumundadır. İnsan hayatında Genetik kod, (DNA dizilerinde) kodlanmış bilginin canlı hücreler tarafından proteinlere (amino asit dizilerine) çevrilmesini sağlayan kurallar kümesi olarak kabul edilir. Bu görüşe göre, İşletmelerin bir canlı yapı olarak düşünüldüğünde yönetilmesi noktasında karar alma mekanizmaları yöneticiler üzerindeki etkileri pozitif ve baş döndürücü hızda her aşamada kendini göstermektedir. Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin, karar alma süreçlerindeki disiplinin tekstil yönetiminin değişen pazar oranlarında yıl düzeyinde karar alma mekanizmalarının üzerindeki etkilerin araştırma konusu yapılmıştır. Bu çalışmada işletmelerin uzun vadedeki büyüme oranlarının ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, karar alma göstergelerinin uygulama sahası, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil işletmeleri ana kütle seçilmiştir. Fabrika üretiminde öncü görev üstlenen yönetici, mühendis ve teknik usta sınıfından oluşan farklı kategoride 200 çalışan personel üzerinde anket uygulanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** DNA, Tekstil, Rekabet, Genetik, Canlı Hücre.

#### Abstract

The rapidly changing competitive approach for businesses makes it very difficult to survive in the business world. The structures of businesses are a necessary ability to make and produce auxiliary tools and equipment for people's needs. Improvements in structural capabilities' decision-making/implementation abilities are making themselves felt in all areas of the market. The common denominators of all businesses in the world are the most important indicators of the ability to make quick decisions and implement them, and they have increased the speed of access to information in many areas globally. Nowadays, while the desired information can be accessed in a second with a click of a button, and the export-import volume increases exponentially between countries that are thousands of kilometers away, businesses have to make quick decisions and implement them. In human life, the genetic code is considered a set of rules that enable the information encoded (in DNA sequences) to be translated into proteins (amino acid sequences) by living cells. According to this view, when businesses are considered as a living structure, decision-making mechanisms at the point of management reveal themselves at every stage, with positive and dizzying effects on managers. The effects of the discipline in the decision-making processes of Medium and Large-Scale Enterprises on the decision-making mechanisms at the year level in changing market rates of Textile management have been researched. This research aims to reveal the long-term growth rates of businesses. For this purpose, the application area of decision-making indicators was selected as the main mass of medium and large-scale textile enterprises operating in Kahramanmaraş province. A survey was conducted on 200 employees in different categories consisting of managers, engineers and technical masters who undertake leading roles in factory production.

**Keywords:** DNA, Textile, Competition, Genetics, Living Cell.

## GİRİŞ

Üretim yapan tüm işletmelerin organizasyon yapısında, yaptıkları üretimle ilgili sektör düzeyinde, üretilmiş olan mal ya da hizmetlerin ait olduğu pazarlardaki talep alma ve karşılama sistemi oturtulmuştur. Yaşanılan küresel ekonomik kriz durumunda, işletmelerin kullandıkları teknolojik duruma, işletmelerin biriktirdikleri tüm bilgi ve deneyime göre tamamen öznel olarak kendi DNA'larını oluşturma ihtiyacı neden olmuştur. Oluşturulan bu DNA'lar sayesinde de varlıklarını devam ettirebilir, pazardaki işletmelerle kolayca rekabet edebilir, aynı zamanda özgün yeni mal ve hizmeti geliştirilebilmiştir. Nasıl ki tüm insanların parmak izleri birbirinin aynısı değilse de, aynı sektörde faaliyet gösteren, hatta aynı teknolojiyi kullanan işletmeler de şüphesiz aynı değildir. Yine aynı model ve aynı yılda üretilmiş makineler dahi, farklı işletmelerde, farklı performans gösterebilir olması beklenir (Ataman, 2002). Farklılıkların başlıca nedenleri arasında, makinelerin içinde bulunduğu işletmelerin iklim koşulları, çalışma saatleri, bakım-onarım periyodları veya makine başında çalışan insanların hassasiyeti olarak sıralanabilir. Aynı model makineler, günümüzde farklı işletmeler içerisinde farklı performans sergiliyor ise, bunun sebebi makineleri kullanan insanların farklı yaş, cinsiyet, eğitim, kültür, karakter veya buna benzer birçok farklı unsurlara sahip insanların üretime katkı sağlamalarıdır. Yapılması gereken ivedi işlemin, işletmelerinin kendine has DNA'lar oluşturulmalıdır. Bu açıdan bakıldığında işletmenin tüm paydaşları olarak dâhil olan her yeni iş gücünün bu oluşturulması gereken işletme DNA'sını tanıması gerekmektedir. Tüm işletme çalışanlarının ve aynı zamanda, işletmelerin tüm paydaşlarının, tedarikçilerin, hatta dağıtıcı ve bayiler de işletmenin DNA'sını tanımaları ve uyum göstermeleri beklenen verimliliği artırmaktadır (Özgan, 2011).

Üretim yapan tüm işletmelerin, küresel pazarlardaki değişen rekabet koşullarını gözlem altına alarak ve bu koşulları sürekli analiz yaparak yeni üretim stratejileri oluşturmaları gerekmektedir. Bu alanda yapılan her değişimin, aynı zamanda işletmeninde DNA'sına yeni bilgileri içeren depolanma anlamına gelmektedir (Akça, 2022).

### 1. İşletme Yönetimi

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihi incelediğimizde insanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek işbirliği yaptığı ortamlarda yönetim konuları hep var olmuştur. "Yönetim" terimi bazen bir süreç olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır (Koçel, 1998).

Her işletme bir görevi yerine getirmek için kurulur. Bu görevi yerine getirirken önceden saptadığı amaç ve hedeflere varabilmeyi ümit eder. "Ben işletmemi, tekstil sektöründe, çocuk konfeksiyon ağırlıklı, Avrupa pazarına yönelik imalat yaparak ürünlerin dağıtımını gerçekleştirebilecek şekilde kuracağım ve yöneteceğim" ifadesi, en basit haliyle bir misyonu belirtmektedir. Bu görevin sonunda yüksek gelir elde etmeyi, sektöründe tanınmış bir firma olabilmeyi, teknolojiyi en üst düzeyde kullanabilmeyi, yurt dışına açılabilmeyi ve uluslararası bir firma olabilmeyi hedeflemektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Yönetim; organizasyon gayelerinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için planlama, organizasyon, sevk, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır. Diğer bir tanım ile yönetim; ortak gayeli kişilerin yer aldıkları bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmak için başta insanlar olarak para kaynakları, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir (Bakan, 2004).

## 1.1. İşletmelerde Yönetim Şekilleri

İbn-i Haldun, ünlü eseri “Mukaddime” de her alanın kendine has birtakım kuralları olduğunu belirtir. Bu eseri “ devlet yönetimi ” konusunda günümüze ışık tutan çok ileri görüşler ortaya koymuştur. Temel ekonomi konularına da değinerek, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst edeceğini belirtir. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlayacağını ifade eder. Yönetim anlayışının sosyo - ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği ve insanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir. Bu anlamda günümüz işletmelerinde yönetim anlayışını yansıtan, yönetim şekillerini ve yönetici tiplerini de; (1) otoriter, (2) yarı otoriter ve (3) demokratik yönetim olarak üç kısımda inceleyebiliriz (Akgül, 2003).

### 1.2.1. Otoriter Yönetim Şekli

Bu yönetim şekli insanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şeklidir. En üst düzey yönetimin aldığı kararlar bir emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Alt seviyedeki yönetim karar alma merci değil bu kuralları uygulama ve bu uygulamayı kontrol etme ile yükümlüdür. Otoriter yönetici, statükocu olarak içinde bulunduğu durumu korumak için insanı değil işe önemseyen astlara verdiği emirlerde itaat isteyen, sert ve katı bir komutan tipi yönetici niteliğini taşır (Karluk R.1995).

### 1.2.2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli

İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır (Karaosmanoğlu, 1996).

### 1.2.3. Demokratik Yönetim Şekli

Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine; bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif ( etkileşimli = istişareli ) bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişim kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Nişancı, Z. 2015).

## 1.3 Kahramanmaraş İli Tekstil İşletmeleri

Kahramanmaraş, tekstil sektöründe Türkiye'nin en gelişmiş illeri arasında yer almaktadır. Yaklaşık 30 bin kişinin istihdam edildiği sektörde irili - ufaklı 270 civarında firma yer almaktadır. İplik, dokuma, örme, konfeksiyon, boya - kasar gibi alt sektörlerin yer aldığı tekstil sektöründe üreticiler; uluslararası pazarlarda rekabet edebilen kaliteli üretim standartlarına erişmişlerdir. Sektör, aldığı teşviklerle ilde Ar - Ge yatırımları gerçekleştirmiş, entegre üretim tesisleri kurulmuştur. Türkiye'de üretilen ipliğin %30' unun ve dokuma kumaşın %10' unun Kahramanmaraş'ta üretiliyor olması ilin tekstil yönünden gelişmiş olduğu

göstergeleridir. Kahramanmaraş ilinde bulunan sanayi işletmelerinin sektörel dağılımına bakıldığında, gıda ürünleri imalatı (%25) ve tekstil ürünleri imalatının (%24) ilk sıralarda olduğu görülmektedir (www.doğaka.gov.tr).

Türkiye'nin Tekstil ihtiyaçlarının yaklaşık %30' u Kahramanmaraş ilinden karşılanmaktadır. Orta ve Büyük ölçekli Tekstil fabrika yönetiminde büyük çoğunluğu aile şirketi olması sebebiyle tüm çalışanların önüne konulan tek amaç; daha az maliyet, daha esnek, daha hızlı, daha verimli, daha etkin, daha kaliteli ve müşteri memnuniyeti odaklı optimal büyüklük yapısı içinde işleyişli olmasıdır. Tekstil işletme kurumlarının hem üretim yapması hem de karşılığını ödemesi gereken unsurlar, kurumun yapmaması ancak karşılığını ödemesi gereken işler, kurumun hem yapmaması hem de karşılığını ödememesi gereken işleri yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bir Tekstil işletmesinde değişimi zorlayan unsurlar olarak; küresel ekonominin gerektirdiği, vergileri israf edilen ve yönetimden tatmin edilmemiş müşteriler ve mali krizler ortaya çıkabilmektedir ( www.doğaka.gov.tr ).

#### 1.4. Tekstil İşletmeleri DNA'sı

İşletme canlı bir organizmadır ve bünyesinde organizasyonla iş paylaşımında çevikliğin kritik önem taşıdığı ortadadır. İşletmeler genelinde iş yapış şekillerini ve organizasyonlarını çevikleştirmeye yönelik çalışmalar bilim insanları tarafından sürekli geliştirilmektedir. İşletmeler için çevik olmak, değişime hızlı ve verimli bir şekilde adapte olabilmek, hatta değişimi yaratmak anlamına gelmektedir (Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. 2013). Burada çevikliği; pazara hızlı çıkabilmek, kaynakların doğru kullanmak, iyileşen müşteri deneyimi, artan memnuniyet ve daha yüksek cirolar ile ilişkilendirilmektedir.

#### 1.5. Tekstil İşletmelerinin DNA Yapı Taşları

DNA, işletme organizasyonların yapısal ve prosedüre bilgisini nasıl kullanabileceklerine dair kaotik Pazar yapılarına uyum sağlayabilecek bir model sunmaktadır (Meyer, 2003:36; Kadıbeşgil, 1999; Moyen, 2004:3). DNA her canlının hayatını devam ettirmesi için üzerinde kodlanmış bir yol haritası gibidir. Anlam olarak kısaca DNA; tüm organizmaların canlılık işlevleri ve biyolojik gelişmeleri için gerekli olan genetik talimatları taşıyan bir nükleik asittir. DNA'nın başlıca rolü bilginin uzun süreli saklanmasıdır. Bir işletmenin Kültürü, değer yaratması, gelecek vizyonu, kimlik belirlemesi gibi konuların tamamı Kurum Kültürü olarak oluşturmaktadır. Bir işletmenin markasını oluşturması ve bu markasının parmak izi kültürü gibi canlı kişiliği vardır. İşletmelerde tüm bu toplanmış gizli bilgiler işletmenin DNA sını oluşturmaktadır. İşletmelere ait DNA işletmelerin kelimelerle ifade edilmiş şeklidir (Meyer ve Davis, 2003).

Örgütler, belirli hedeflere yönelik faaliyetlerde bulunacak şekilde uyum oluşturmuş, aktif ve dış çevre ile bağlantılı sosyal bir varlıklardır. Örgütlerin oluşumunda temel unsurları sadece binalar, bir kısım politika ya da prosedürler değildir. Örgütler, bireyler ve diğerleri ile tüm üretim kapsamına dahildir ( Döş, 2013 ). Bu anlamda örgütleri, yaşayan birer organizma olarak kabul edilen kendine özgü bir takım özellikleri içerir ve bu miktarı onu diğer örgütlerden ayırdığı temel yapı taşıdır. Yani onun tükendiği yerde yaşayan canlı organizmalar DNA yapı bulunmaktadır. Örgüt DNA' sının kökenini ve değişimini yansıtan kültür alt içeriği açıklanmaktadır (Döş ve Çetin, 2014). Örgüt DNA' sını örgüt birlik içindeki yapı, kültür, çalışan ve sistem içeriği olarak sınıflandırılmaktadır (Gedikoğlu, T. & Tahaoğlu, F. 2010). Adams (1997) örgüt kültürü, canlıların DNA' sına benzeterek her şeyde DNA' nın kültürü olduğunu belirtmişlerdir (Akt: Işık ve Gürsel, 2009). Örgüt DNA' nın kültürünün ilişkilerinin yaşadığı dile getiriliyor. Döş (2013) ise örgüt DNA' sını, bir oluşum halinde hatta parmak izi olarak görmekte ve her örgütte birleştiği DNA' sını taşıdığı belirtilmektedir.

DNA'nın büyüme vizyonu, misyonu, stratejisi, kurumsal değerler, insan kaynaklar gibi tüm özellikler alt açılımları olan ve yeni gelen her iş görene aktarılan kültürel değerler şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgüt DNA'sının dört yapısından oluşmuş ve bu dört yapı taşının içeriği karar verme, güdüleyiciler ve bilgi olduğu belirtilmektedir. Bu çapta örgüt DNA'nın korunmuş ve dışarıda nasıl görüneceği ve davranacağını belirlemektedir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004). Dolayısı ile Örgüt DNA'sının gelecekteki hareketlerine yön verecek söylenebilmektedir (Çandır, 2005; Sürgevil ve Budak, 2010). Alan yazındaki ayrılmış DNA yapılarına göre dördü sağlıklı, Üçü sağlıklı olmak üzere yedi tip örgütten bahsedilmektedir. Sağlıklı profil örgütleri esnek örgüt, askeri örgüt ve tam-blok örgüt iken; sağlıklı örgüt pasif profilleri Saldırgan örgüt, yönetim merkezli örgüt, daha fazla büyümüş örgüt ve gelişi güzel çalışan örgüttür. DNA yapılarına göre sağlıklı ve sağlıklı örgüt gibi iki gruba indirgenerek açıklanabilmektedir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004; Verschoor, 2004; Çetin, 2014; Çandır, 2005; Rashid ve Chalab, 2007; Sürgevil ve Budak, 2010; Onay ve Ergüder, 2012; Döş, 2013; Döş ve Çetin, 2014; Bancar, 2001).

### 1.6. İşletmelerin DNA'sını Yeniden Yazmak

İşletmeler, buldukları sektöre, üretmiş oldukları mal ve hizmete, bu ürünlerin pazardaki talep durumuna, ülkenin yaşadığı ekonomik döneme, kullandıkları teknoloji, biriktirdikleri bilgi ve deneyime göre doğal olarak kendi DNA'larını oluşturmuş olurlar. Bu DNA'lar sayesinde varlıklarını sürdürebilir, rekabet edebilir, yeni mal ve hizmet geliştirebilirler (Akgül, 2003).

Orta ve Büyük ölçekli Tekstil işletmelerinin sistemleri birer organizma gibi; karmaşık, yaşayan, büyüyen, zaman içerisinde değişen ve sonunda da ölen bir sistemler topluluğudur. Organizmalarda sahip oldukları kendi DNA'larıyla ortaya çıkmaktadır. DNA bir varlığın kim ve ne olduğunu ifade eden kodlanmış bir bilgi bütünüdür. Yani DNA bir varlığın kapasitesi ve davranışının geliştirilmesindeki en temel ve güçlü bilgiyi ihtiva eder (Sargut, 2001).

Her işletmenin öğrenme, öğrendiklerini hayata geçirme ve sürdürme potansiyeli farklı olduğu için, "Her işletmenin DNA'sı farklıdır" diyebiliriz. Dolayısı ile, günümüz belirsiz ekonomik koşullarda, her işletmenin vereceği reaksiyon farklı olacaktır ve sektörde bulunan tüm işletmelerden aynı sonuçları beklemek mümkün değildir (Kara, Uzgören ve Uzgören, 2013).

İşletmeler, kendi yöntemleri ile araştırmaya, bilgi toplamaya, öğrenmeye, strateji üretmeye ve uygulamaya devam ettikçe, kendi DNA'larını da geliştirmeye devam ederler. İşletmeler gün sonunda rekabet analizi yaparlar ancak rakip şirketlerin farklı DNA'ları olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Rakiplerin uygulamalarını aynen adapte etmek, bazen verimli olmayabilir veya sonuçsuz kalabilir (Danışman, 2016).

Çalışanlar için uygun davranışın ölçütü kültürdür. Çalışanların birbirleri ile ilişkileri ve etkileşimleri kültüre göre şekillenir. Birey, grup ya da işletme olarak iş dağılımı kültüre göre yapılır. İşlerin yapılma biçimi ve etkinlik kültüre göre oluşur. İşletme kapasitesini kültür belirler. İşletmenin değişime yanıtı kültüre göre gerçekleşir. İşletme kimliği ve algısını kültür belirler. Kurum kültürü işletme bünyesinde yapılan her şeyi kapsar. Hiçbir şey kurum kültürünün dışında kalmaz. Kurum kültürü herkese neyin yanlış neyin doğru olduğu ile ilgili çerçeve oluşturur. Kurum içindeki olumlu ya da olumsuz davranışlar oluşan kurum kültürüne bağlıdır. Kurum içinde tam olarak bağlanılan ortak inançlar, değerler, anlayışlar, gelenekler oluşursa, güçlü kültür ortaya çıkar. Bu da beraberinde başarıyı getirir (Danışman, 2016).

#### 1.6.1. İlişkilendirme

İlişkilendirme veya görünüşte ilgisiz görünen soruları veya farklı alanlardan gelen fikirleri başarılı bir şekilde bağlama yeteneği yenilikçinin DNA'sının merkezinde yer alır.

Deneyim ve Bilgi ne kadar çok olursa, beyin o kadar fazla bağlantı kurabilmektedir. Yeni girdiler yeni ilişkiler tetiklerken; bazıları için bunlar yeni fikirlere yol açmaktadır. İlişkilendirme, diğer keşif becerilerini kullanarak güçlenebilen zihinsel bir kas gibidir. Yenilikçiler bu davranışlarla uğraşırken yeni şekillerden yeni birleştirebilecek fikirler üretme yeteneklerini geliştirmektedir (Büyüköztürk, 2002).

### 1.6.2. Soru Sorma

Peter Drucker kışkırtıcı soruların gücünü tanımlarken, “ önemli ve zor olan iş, asla doğru cevapları bulmak değil; doğru soruyu bulmaktır ” diyerek Yenilikçi bilgiye meydan okuyan sorular sorar, tartışılmaz olanı sorgulamaktadır. Bu nedenle dünyayı nasıl değiştireceklerini düşünmek için muazzam bir zaman harcarken en hoşlandıkları soruyu sorar ve “ Bunu yaparsan ne olur? ” sorgulatılmaktadır. Yöneticiler mevcut süreçlerin biraz daha iyi işlenmesini anlamaya odaklanırken, yenilikçi girişimcilerin varsayımlara meydan okuması çok daha olasıdır. Roger Martin, “ The Opposable Mind ” isimli makalesinde yenilikçi düşünürlerin “ birbirine taban tabana zıt iki, fikri kafalarında tutma kapasitesine ” sahip olduklarını yazmış, panik yapmadan veya sadece yenilikçi bir alternatifte veya diğerine karar vermeden her iki karşıt fikirden daha üstün bir sentez üretilirler diye açıklamıştır (Büyüköztürk, 2002).

### 1.6.3. Gözlem

Keşif odaklı yöneticiler, yaygın fenomenleri, özellikle de potansiyel müşterilerin davranışlarını inceleyerek alışılmadık iş fikirleri üretirler. Başkalarını gözlemlerken antropolog ve sosyal bilimci gibi davranırlar. Yenilikçiler, işçileri yapmanın yeni yolları hakkında iç görüler elde etmek için, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer şirketlerin faaliyetlerinde küçük davranışsal ayrıntıları dikkatlice, bilinçli olarak ve tutarlı bir şekilde ararlar. Gözlemciler dünyayı farklı bir ışıkta görmek için her türlü tekniği denerler ( Bolman ve Deal, 2013).

### 1.6.4. Deney Yapma

Bilim adamları gibi yenilikçi girişimciler de prototipler oluşturarak aktif olarak yeni fikirler denerler. Edison un dediği gibi başarısız olmadım. İşe yaramayan 10.000 yol buldum. diye düşünürler. Dünyayı yoğun bir şekilde izleyen gözlemcilerin aksine deneyciler etkileşimli deneyimler inşa eder ve hangi iç görülen ortaya çıktığını görmek için alışılmışın dışında tepkiler vermeye çalışırlar. Yenilikçi işletmelerin yöneticileri yaptıkları her şeyin merkezinde deneysellik yaparlar ( Elif, 2005).

### 1.6.5. Ağ Kurma

Farklı bireylerden oluşan bir ağ aracılığıyla fikirleri bulmaya ve test etmeye zaman ve enerji ayırmak yenilikçilere tamamen farklı bir bakış açısı sağlamaktadır. Kaynaklara erişmek kendilerini veya şirketlerini satmak veya kariyerlerini geliştirmek için ağ oluşturulan çoğu yöneticinin aksine yenilikçi girişimciler kendi bilgi alanlarını genişletmek için farklı bakış açılarına sahip insanlarla tanışmak için kendi yollarından çıkmakta ve diğer ülkeleri ziyaret etmek ve hayatın farklı alanlarından insanlarla tanışmak için bilinçli bir çaba sarf etmektedir (Başaran, 1991).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren Orta ve Büyük ölçekteki tekstil sektörünün; bu ölçekteki şirketin kendine has özelliklerini kodlamaya çalışmak için DNA'nın bize öğrettiği metaforunu kullanmaya dönük becerileri kazanmaktır. Çift sarmallı DNA molekülünün dizisi benzersiz bir organizma yaratmak için gereken kesin talimatları açıklayan dört nükleotiddik baz çiftleri arasındaki bağlarla bir arada tutulmasıdır. Yaşayan bir

organizasyonun DNA' sını, sayısız şekilde bir araya gelerek bir organizasyonun benzersiz özelliklerini tanımlayan dört bazdan oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal şirket ve insan DNA' sının temel düzeyde karşılaştırması amacıyla, kurumsal kültür ve davranışın genel tartışmalarında sıklıkla gündeme getirilse de, üst düzey yöneticilerin sorunları teşhis etmek, gizli güçlü yönleri keşfetmek ve şirket davranışını değiştirmek için kullanabilecekleri pratik bir çerçeveye sağladığı düşünülmektedir.

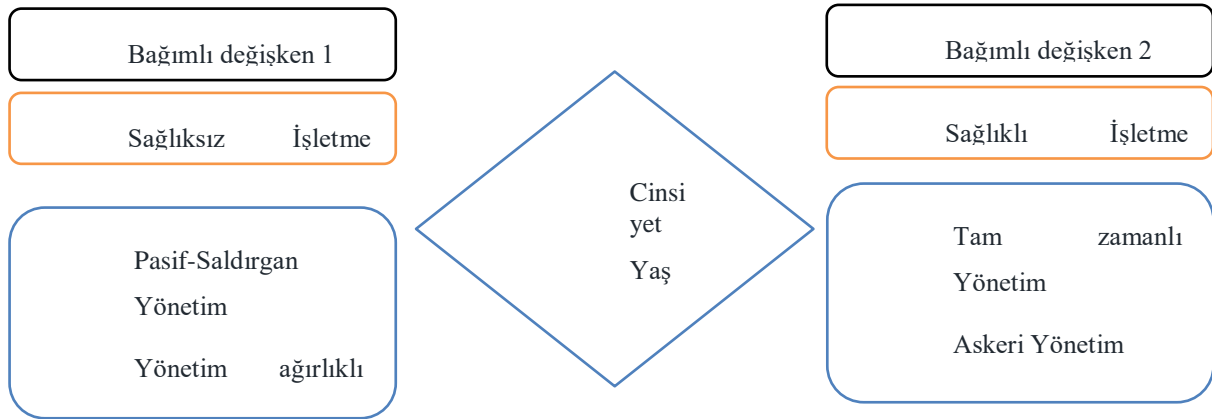
### Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Aşağıdaki modelde yer alan Bağımlı değişkenler; İşletme yönetiminde sağlıklı yönetim modeli olarak tanımlanabilecek ile sağlıksız yönetim modeli olarak tanımlanabilecek arasında etkileşimlerin Bağımsız değişkenlerin; Cinsiyet, Yaş Faktörü, Öğrenim Durumu ve Mesleki Kıdem in etkileri üzerine hipotez kurulup test edilmektedir. Aşağıdaki Model şeklinde yer alan bağımlı değişkenlerin(Pasif-Saldırgan yönetim, Yönetim ağırlıklı yönetim, Fazla büyümüş yönetim, Esinlenme yönetim, Tam Zamanlı yönetim, Askeri yönetim ve Esnek yönetim) Tekstil işletmelerinin Yönetim modelinin DNA'sını oluşturmadaki etkiler araştırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H1: “Tekstil işletme yönetiminin, Sağlıksız yönetim profili ile Sağlıklı yönetim profili arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu” şeklinde belirlenmiştir.

H2: “Tekstil işletme yönetiminin, Sağlıksız yönetim profili ve Sağlıklı yönetim profili ile Cinsiyetleri arasında belirleyici pozitif bir ilişki vardır” şeklinde belirlenmiştir.



Şekil 1 Araştırmanın optimal modeli

Yukarıdaki şekilde aynı zamanda, araştırmanın modelinde yer alan bağımlı değişkenler(Pasif-Saldırgan yönetim, Yönetim ağırlıklı yönetim, Fazla büyümüş yönetim, Esinlenme yönetim, Tam Zamanlı yönetim, Askeri yönetim ve Esnek yönetim) her bir değişkenlerinin tekstil yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre; Çalışmanın genel amacı itibarıyla İşletme DNA'sı kavramı ve ilgili yazın taranmış ve özellikle Booz Allan Hamilton Co. tarafından geliştirilen örgüt profiline bağlı kalınarak 50 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bu maddeler 5'li likert tipi sorulara dönüştürülerek deneme ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek maddelerinde; Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum biçiminde görüş içeren beş seçenek verilmiştir. “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinden başlayarak 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanmıştır. Testi oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı(özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesi kapsam geçerliğidir (Büyüköztürk, 2007:167). Kapsam geçerliği için alanında uzman görüşlere başvurulmuştur. Güvenirlilik için ise şöyle bir çalışma yapılmıştır: Uzman görüşü alınmak suretiyle de 38 maddelik ölçek güvenilirlik çalışması için alanında 10 kişilik bir uygulama ile ön çalışma yapılmıştır. Çalışmayan anket soruları elenerek,

diğer sorulardan oluşan bir ölçek madde sayısının iki katı olacak durumda yani 110 sayısını aşan 200 çalışan ve idareci üzerinde uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ölçülen ilk değerinde güvenilirliği (Cronbach Alpha) 0,71 çıkmış ve 10 sorudan meydana gelen yönetim gelişim ölçeği, 20 sorudan meydana gelen Minnesota İş tatmin ölçeği belirleyici olarak kullanılmıştır.

### Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş'ın merkez ilçesi, Dulkadiroğlu'nda faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil işletmesi yönetici ve çalışanları almaktadır. Kobi kayıtlarına göre Kahramanmaraş'ta toplam 26 dokuma fabrikası bulunmaktadır. Bu fabrikalarda Türkiye iplik üretiminin %17 si, dokuma kumaş üretiminin ise %8 ini gerçekleştirmektedir. Kahramanmaraş ili gelişmiş/gelişmekte olan 21 tekstil sektörü ile ihracatta büyük söz sahibi konumundadır. 900 kişilik evrenden yüzde 95 güvenilirlik payı içerisinde yüzde 5 hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 200 olarak hesaplanmaktadır (www.medhesap.com/ornekleme-boyutu-hesaplama).

### BULGULAR

Faktör analiz sonucunda yüksek ivmeli, hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör önemli faktör sayısını vermektedir. Yatay çizgiler faktörlerin getirdikleri ek varyans katkılarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007).

**Tablo 1** İşletme DNA ölçeği maddelerinin Faktör Yükleri Matrisi

	Yönetim Ağırlıklı	Askeri Yönetim	Pasif-Saldırgan Yönetim	Esnek Yönetim	Tam Zamanlı Yönetim	Esinlenme Yönetim
MD24	0,792					
MD23	0,780					
MD22	0,760					
MD21	0,684					
MD20	0,646					
MD19	0,620					
MD8		0,840				
MD7		0,822				
MD6		0,780				
MD5		0,674				
MD18			0,890			
MD17			0,860			
MD16			0,784			
MD15			0,740			
MD14			0,710			
MD13			0,690			
MD28				0,610		
MD27				0,580		
MD26				0,540		
MD25				0,510		
MD4					0,870	
MD3					0,760	
MD2					0,720	
MD1					0,700	
MD12						0,660
MD11						0,630
MD10						0,580
MD9						0,540



Yukarıdaki Tablo 1 incelendiğinde, ölçekler ile aynı profillerdeki olarak tanımlanan faktörler birleştirildikten sonra, 6 (altı) faktörlü ve 28 (yirmi sekiz) maddelik bir yapıya dönüşmüştür. Belirlenen 6(altı) faktöre ilişkin korelasyon değerleri aşağıda Tablo 2’te verilmiştir.

**Tablo 2** İşletme DNA ölçeği Faktörünün Korelasyon(ilişki) Değerleri

	Yönetim Ağırlıklı	Askeri Yönetim	Pasif-Saldırgan Yönetim	Esnek Yönetim	Tam Zamanlı Yönetim	Esinlenme Yönetim	Fazla Büyümüş Yönetim
Yönetim ağırlıklı	<b>1,000</b>	0,314**	0,522**	0,402**	-0,380**	-0,200**	-0,310**
Askeri yönetim	0,314**	<b>1,000</b>	0,085**	-0,310**	-0,178**	-0,010**	-0,120**
Pasif-saldırgan yönetim	0,120**	0,085**	<b>1,000</b>	0,150**	-0,350**	-0,140**	0,100**
Esnek yönetim	0,160**	0,071**	0,150**	<b>1,000</b>	0,390**	-0,174**	0,110**
Tam zamanlı yönetim	0,240**	0,084**	0,246**	0,390**	<b>1,000</b>	0,485**	0,130**
Esinlenme yönetim	0,190**	0,010**	0,120**	0,410**	0,485**	<b>1,000</b>	0,140**
Fazla büyümüş yönetim	0,040**	0,030**	0,080**	0,020**	0,230**	0,140**	<b>1,000</b>

Yukarıdaki Tablo 2 incelendiğinde, DNA’ya bağlı ölçeğinin faktörleri arasında ilişkiyi açıkladığı görülmektedir. Sağlıklı yönetim sergileyen esnek yönetim, tam zamanlı yönetim ve askeri yönetimin kendi aralarında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Sağlıksız yönetim profilinde ise yönetim ağırlıklı, pasif ve saldırgan yönetim, esinlenme yönetimi ile fazla büyümüş yönetim arasında aynı şekilde yüksek düzeyde pozitif doğrusal yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 3** İşletme DNA ölçeğinin Faktörlerinin Güvenirlik Katsayıları İlişkileri

Faktörler	Maddeler	G.K.
Yönetim ağırlıklı yönetim	19,20,21,22,23 ve 24	0,716
Askeri yönetim	5,6,7 ve 8	0,702
Pasif-saldırgan yönetim	13,14,15,16,17 ve 18	0,820
Esnek yönetim	25,26,27 ve 28	0,840
Tam zamanlı yönetim	1,2,3 ve 4	0,760
Esinlenme yönetim	9,10,11 ve 12	0,814

Yukarıdaki tablo 3 incelendiğinde, ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının Cronbach Alpha’nın 0,702 ile 0,840 arasında yer aldığı görüldüğü ve bu değerlerinin oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 4** İşletme Çalışanların Demografik Değişken Frekans Tablosu

Değişken	Frekans Değerleri	Yüzdeler (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	130	65,0
Kadın	70	35,0
<b>Yaş</b>		
25-35	72	36,0
36-46	94	47,0
46 +	34	17,0
<b>Eğitim</b>		
Lisans	107	53,5
Lisans +	93	46,5
<b>Görev</b>		
Müdür	118	59,0
Müdür yardımcısı	82	41,0
<b>Mesleki Kıdem</b>		
1-5 yıl	32	16,0
6-10 yıl	73	36,5
11-15 yıl	61	30,5
16 +	34	17,0

Yukarıdaki tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki çalışanların; %65,0 ı Erkek, %35,0 Kadın çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışan yöneticilerin yaşları ise %36,0 ı 25-35 genç yöneticilerden, %47,0 ı orta yaş yöneticilerden ve %17,0 ı 47 ve üzeri tecrübeli yöneticilerden oluştuğu görülmüş, çalışan yöneticilerin Eğitim durumları ise %53,5 i Lisans eğitimi veren dört yıllık öğrenim sahibi oldukları ve %46,5 i yüksek lisans ve doktora eğitimi aldıkları gözlemlenmiştir. Çalışan yöneticilerin iş tecrübelerini ifade eden kıdem süreleri ise %16,0 ı beş yıl süreli yönetimde çalıştıkları, %36,5 i on yıl süreli çalıştıkları, %30,5 i on beş yıl süreli çalıştıkları, %17,0 ı ise 17 yıl ve üzeri süreli çalışıyor oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 5** İşletme Yönetim şekillerinin DNA değerleri Tablosu

	Yönetim Ağırlıklı	Askeri Yönetim	Pasif-Saldırgan Yönetim	Esnek Yönetim	Tam Zamanlı Yönetim	Esinlenme Yönetim	Fazla Büyümüş Yönetim
N	200	200	200	200	200	200	200
$\mu$	<b>3,8120*</b>	<b>3,5104*</b>	3,0248	<b>3,7812*</b>	2,4320	3,0101	2,2864

Yukarıdaki tablo 5 incelendiğinde ise Tekstil işletmelerin yönetim şekilleri incelendiğinde, ortalaması 3,51 in üzerinde olan “Yönetim ağırlıklı yönetim”, “Askeri Yönetim” ile “Esnek Yönetim” şekilleri ön plana çıktığı görülmüştür.

**Tablo 6** İşletme Çalışanlarının Cinsiyet - Yönetim şekillerinin DNA değerleri Tablosu

		Yönetim Ağırlıklı	Askeri Yönetim	Pasif-Saldırgan Yönetim	Esnek Yönetim	Tam Zamanlı Yönetim	Esinlenme Yönetim	Fazla Büyümüş Yönetim
Erkek X:130	ss	0,8125	0,7861	0,7560	0,7934	0,7113	0,7462	0,7014
	$\mu$	3,8104	3,5120	2,7810	3,7810	2,4330	3,0320	2,2864
	%	65,31	64,12	65,42	63,12	63,04	64,32	63,20
Kadın X:70	ss	0,7186	0,7324	0,7348	0,7201	0,7056	0,6981	0,6804
	$\mu$	3,8104	3,4020	2,7810	3,5310	2,4330	3,0120	2,2864
	%	34,69	35,88	34,58	36,88	36,96	35,68	36,8
Toplam X:200	%	% 100,00	% 100,00	% 100,00	% 100,00	% 100,00	% 100,00	% 100,00

Yukarıdaki Tablo 6 incelendiğinde, optimal değer kabul edilen 3,000 ve üzeri değer ortalamalarına göre araştırmaya dahil olunan tüm katılımcıların Tekstil işletmelerine ait DNA yapılarının ilk sırada “Yönetim Ağırlıklı yönetim”, ikinci Sırada “ Esnek yönetim” ve üçüncü sırada “Esinlenme yönetim” olarak ifade edildiğinin cinsiyetlere göre dağılım göstermektedir. Tekstil işletmeleri organizasyonu içindeki yönetim yapısında tüm çalışanların kendi görev dağılımını ve sorumluluklarını çok iyi şekilde bildikleri ve üst yönetimin kendilerinden istedikleri görevi layıkıyla yerine getirdikleri ve diğer sorumlu oldukları çalışanlar üzerinde olumlu ve pozitif bir etki olarak yansıtıldığı gözlemlenmiştir. Araştırmada özellikle sağlıklı profil içerisinde değerlendirilen; tam zamanlı, askeri(ast-üst ilişkileri) ve esnek(iş yapılması düzeyi) açısında uzun vadeli işletme çıkarları açısından olumlu katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Tam zamanlı örgüt, değişim çevre şartlarına göre Adapte olma ve hazırlanma konusunda yavaş olsa da, büyük resmi Gözden kaçırmadan değişikliklere cevap verebilen örgüttür. Sağlıksız profil yönetim şekilleri içerisinde; Yönetim ağırlıklı Yönetimin (aile şirketleri düzeyinde) ve pasif saldırgan yönetimin az da olsa yönetim anlayışına sahip olması kırsal/bölgesel üretim yapan işletmelerin sahip olduğu yönetim anlayışı şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler, kendi öz kaynakları ışığında özgün araştırma yaparak, üretimleriyle ilgili bilgiler toplamaya, öğrenmeye, stratejiler geliştirmeye ve yenilikleri uygulamaya devam ettikçe kendilerine özgün DNA'larını da geliştirmiş olurlar. İşletmelerin topladıkları bilgiler ışığında, rekabet analizi yapılırken ve bu arada rakip şirketlerinde farklı DNA'ları olduğunu bilmelerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Üstün ve tutarlı kurumsal yönetim uygulaması, yalnızca içindeki bireylerin eylemleri birbirleriyle ve şirketin genel stratejik çıkarları ve değerleriyle uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir.

Araştırma uygulamasında, tekstil işletmelerine ait organizasyonlarının yönetim şekilleri işlenmiştir. Her tekstil işletme organizasyonu için "üretim kuralları" ve bu kurallara ait tanımlı yönetim süreçlerinin, çalışan ilişkilerine, performans ölçümlerine, başarı teşviklerine ve vizyon inançlarına bağlı olarak değişmektedir.

Araştırma uygulamasında elde edilen bulgular ışığında Tekstil işletmelerinin yönetim DNA profilinin genelde “Askeri Yönetim” yaklaşımına yakın olduğu anlaşılmıştır. Askeri örgüt yönetimine yakın çevrelerde, iş rutinine karşı hassas, dikkatli ve çok kontrollü bir yönetim parametrelerinin sıklıkla kendini düzeltebilen bir örgüt özelliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle işletmelerin söz konusu yönetim profillerin sağlıklı olduklarından hareketle Tekstil işletmelerinin DNA profilinde gerçekleştirilecek her iyileştirmenin Kahramanmaraş ili Dulkadiroğlu ilçesinde yer alan Orta ve Büyük ölçekli tekstil işletmelerinin yarına daha sağlıklı ve büyüme ile bakacağına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan bu araştırma uygulaması sonucunda tekstil işletmeleri yönetimi açısından bazı öneriler geliştirilebilir: a- Tekstil işletmeleri kendi içinde var olan hiyerarşik yönetim yapılanmasını daha etkili ve esnek duruma getirmelidir. b- Tekstil işletmeleri, Ar-Ge yönetimi açısından gözden geçirilmeli ve gerekli iyileştirme tedbirleri alınmalıdır. c- Tekstil işletmeleri, teşkilat yapılarını güçlendirmeli ve gerekli hallerde yerelleşebilmeyi daima ön planda tutmalıdır. d- Tekstil işletmeleri, stratejik üretim planlaması süreci içerisinde tüm çalışanlarını teşvik etmeli ve katkıda buldurmak için fikirleri üretim politikalarına rehber tayin etmelidir. e- Sürekli iyileşme, gelişme ve değişiminin kaçınılmaz olduğu fikrinden hareketle gelişim odaklı yatırım yapılan işlerin politikası özümsemesi sağlanmalı ve bu hamleleri tüm teşkilatta bir bütün olarak iş politikası durumuna getirilmelidir. f- Çalışanlar arasında görev dağılımından kaynaklı gereksiz iş yükü ve bürokrasi ivedi olarak giderilmelidir. g- Bölgedeki tüm Tekstil işletmeleri

ortak çatı altında, tüm çalışanlarının fikirlerini çeşitli ortamlarda özgürce beyan edebilmelerinin önünü açmalı hatta bunu destekleyici teşvikler sağlanmalıdır. h- Bu araştırma Orta ve Büyük ölçekteki Tekstil işletmeleri yöneticileri düzeyinde gerçekleştirilmiştir, benzer araştırmalar Türkiye ölçeğinde Kamu Kurum ve Özel Kuruluşlar için üretim yapan tüm işletmeler üzerinde müstakil olarak ta yapılmasında yarar vardır.

**Finansman beyanı:** Finansal destek yoktur.

**Çıkar çatışması:** Yoktur.

## KAYNAKLAR

- Akça, Y. (2022). Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Kalite Sistemleri. İstanbul, ss. 305-326
- Akgül, A. (2003). Kamu yönetim sisteminin DNA'sını değiştirme modeli: Değişim Mühendisliği. Türkiye İsrافی Önleme Vakfı Yayınları ss.12
- Ataman G.(2002). İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi Yayınları, İstanbul, ss.112
- Akbaba A. ve Büyüköztürk, Ş. (2011). Değişim eğilimleri ölçeğinin geliştirilmesi. Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 1 (1), ss.73-90.
- Bakan İ.(2004). Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel, İstanbul ss.20
- Başaran, İ. (1991). Örgütsel davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara, Nobel Yayınevi,ss.119
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. New York & London: The Guilford
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). Organizasyonları yeniden yapılandırmak: yetenek, tercih ve liderlik (4. Baskı). (A.Aypay ve A.Tanrıoğen Çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Booz Allen H. (2005). Organization DNA-About Organizational DNA, Chicago, ss.1104
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (11. baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş. (2002). “ Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı.” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S. 32, s. 470-483
- Çandır, E. (2005). Örgütsel DNA ve Bir Uygulama, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Danışman, A. (2016). Kurum Kültürü İşletmelerin Dna'sı İstanbul, ss.2
- Döş, İ. (2013). “School DNA and Its Transfer.” American Journal of Human Ecology, S. 2(1), s. 7-15
- Elif,İ. (2005). İşletme Organizasyonu, Aktüel İstanbul, ss.15
- Erkuş, A. (2014). Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-I: Temel kavramlar ve işlemler. Ankara: Pegem Akademi
- Gedikoğlu, T. & Tahaoğlu, F. (2010). “ İlköğretim okullarının örgüt iklimi: Gaziantep ili Şahinbey ilçesi örneği Milli Eğitim, S. 186, s. 38-55
- Kara, H., Uzgören, N. ve Uzgören, E. (2013). Yöneticilerde boyun eğici davranışların kökenleri üzerine bir araştırma. International Journal of Social Science, 6(3), 263-284.
- Karluk.R. (1995). Küreselleşen Dünyada Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar ve Entegrasyonlar. Anadolu Üniversitesi yayınlar Eskişehir ss.112
- Karaosmanoğlu. A.(1996). Küreselleşme ve Ulus Devlet. İktisat Dergisi sayı 358 ss1889 İstanbul.
- Koçel,T. (1998). İşletme Yöneticiliği 6.çbaskı beta 1998 s.10
- Özgan, H. (2011). Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11(1), 229-247.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar (Çev. Ed. A. Öğüt). Ankara: Nobel yayınevi
- Sargut, A.(2001). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara, 2001

- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks, ss. 15
- Paul F. Kocourek, Steven Y. Chung ve Matthew G. McKenna.(2005). “Stratejik Toplamalar: Çoklu Birleşme Makinesinin Elde Tutulması”M.Aguirre, DeAnne – W.Howell, Jr., Lloyd – B.Kletter, David – L.Neilson, Gary, “AGlobal Check-Up: Diagnosing the Health of Today’s Organizations”, USA, . s.23-29
- Meyer, Christopher – Davis, Stan, It’s Alive.(2003). The Coming Convergence of Information, Biology and Business, Crown Business, New York
- Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes,( 2005). Organizatinal DNA – About Organizational DNA, Chicago, ss.114
- Nişancı, Z. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. Management Sciences Journal, 13(25), ss.257-294
- Ülgen,.H ve Mirze,S.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul Beta yayınları 5.Baskı ss.30
- Sabuncuoglu, Z. & Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji, Alfa yayınları, Bursa, ss.78
- Sürgevil, O., Budak, G. (2010).İşletmecilikte Yeni Bir Metafor: Kurum DNA’sı. TİSK Akademi.II:68-87
- <https://www.dogaka.gov.tr/> erişim tarihi, 11.03.2024
- <http://www.orgdna.com/fisher/> erişim tarihi, 12.04.2023
- <http://www.medhesap.com/orneklem-boyutu-hesaplama> 17.06.2024