

Stratejik Yönetim Perspektifinden Örgüt DNA'sının Yönetişime Etkisi¹ (The Effect of Organizational DNA on Governance from the Strategic Management Perspective)

Ela OĞAN^a Mehmet Ozan CİNEL^b

^a Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi Meslek Yüksekokulu, Artvin, Türkiye. elaadiguzel@artvin.edu.tr

^b Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Giresun, Türkiye. ozan.cinel@giresun.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim Stratejik Yönetişim Örgüt DNA'sı. Gönderilme Tarihi 30 Aralık 2020 Revizyon Tarihi 30 Mayıs 2021 Kabul Tarihi 10 Haziran 2021 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de çeşitli üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt DNA’sının kurumsal yönetişime etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Yöntem – Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Türkiye’de çeşitli üniversitelerde görev yapan 200 akademisyenden anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Akademisyenlerin, örgüt DNA’sı ve yönetim ile ilgili görüşlerinin bazı değişkenlere göre karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Anova analizinde, değişkenlerin hangi grup aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla ise tamamlayıcı post-hoc analiz tekniği olan Tukey testine başvurulmuştur. Örgüt DNA’sı ve yönetim arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi ve örgüt DNA’sının kurumsal yönetişime olan etkisini ortaya çıkarmak için ise regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgular – Akademisyenlerin, örgüt DNA’sı ve kurumsal yönetim düzeyini <i>orta</i> olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Akademisyenlerin yönetim ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılaşmazken; yaşa ve mesleki deneyime göre ise farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra akademisyenlerin örgüt DNA’sı ile ilgili görüşlerinin ise cinsiyete ve yaşa göre farklılaşırken; DNA genel ortalamasının mesleki deneyimlerine göre farklılaşmadığı ancak DNA’nın alt boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Araştırmaya konu olan örgüt yapısının genellikle esnek örgüt DNA’sı profilinde olduğu; örgüt DNA’sı ile yönetim arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu ve örgüt DNA’sının kurumsal yönetim alt boyutlarından <i>öz düzenleme</i> üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Tartışma – Örgüt DNA’sı ve yönetim ilişkisi ile ilgili farklı bir çalışmaya rastlanmasa da ayrı olarak yapılan çalışmaların varlığından söz edilebilmektedir. Benzer çalışmalarda eğitim örgütlerinin esnek DNA profiline sahip olduğu; liderlik tarzlarının DNA’yı etkilediği; örgütün DNA’sının incelenmesi ve anlamlandırılması sayesinde daha başarılı örgütlenmelerin olabileceği ile ilgili çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt DNA’sının, üst yönetime farklı bir bakış açısı kazandırması, kurumsal kimliği ve bütünlüğü tamamlamayı sağlaması beklenmektedir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Strategic Management Strategic Governance Organization DNA. Received 30 December 2020 Revised 30 May 2021 Accepted 10 June 2021 Article Classification: Research Article	Purpose – The purpose of this research, the effect of organizational DNA and corporate governance in accordance with the opinion of academics working in various universities in Turkey. Independent sample t test and one-way variance (Anova) analysis were applied to compare academicians' views on organizational DNA and governance according to some variables. In the Anova analysis, the Tukey test, which is a complementary post-hoc analysis technique, was used to reveal in which group interval the variables differed. Correlation analysis was applied to determine the relationship between organizational DNA and governance, and regression analysis was applied to reveal the effect of organizational DNA on corporate governance. Design/methodology/approach – Relational screening model was used in the research. Data were obtained by survey method from 200 academicians working in various universities in Turkey. Findings –It has been observed that the academicians evaluated the organizational DNA and corporate governance level as medium. While academicians' views on governance did not differ according to gender; It has been found that it differs according to age and professional experience. In addition, while academicians' opinions about the organization's DNA differ according to gender and age; It has been observed that the general average of DNA does not differ according to professional experience, but it does differ in the sub-dimensions of DNA. The organizational structure subject to the research is generally in the flexible organization DNA profile; It has been revealed that there is a positive linear relationship between

¹Bu araştırma 17-19 Nisan 2019 tarihlerinde yapılan; Uluslararası Artvin Sosyal Bilimler Kongresinde tam metin bildiri olarak sunulmuş ve genişletilerek makale haline getirilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Oğan, E., Cinel, M. O. (2021). Stratejik Yönetim Perspektifinden Örgüt DNA'sının Yönetişime Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1322-1340.

organizational DNA and governance and that the DNA of the organization has a positive effect on *self-regulation*, one of the sub-dimensions of corporate governance.

Discussion –Similar studies show that educational organizations have flexible DNA profiles; leadership styles affect DNA; It is seen that there are studies on the possibility of more successful organizations thanks to the examination and interpretation of the organization's DNA. From this point of view, the DNA of the organization is expected to bring a different perspective to the top management and to complete the corporate identity and integrity.

1. GİRİŞ

21. yüzyıl bilgi çağında küreselleşme ile birlikte siyasal ve ekonomik sınırlar ortadan kalkarak; uluslararası pazar, uluslararası sermaye, uluslararası yatırımlar, uluslararası rekabet üstünlüğü gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Uluslararası pazara yön veren uluslararası kuruluşlardan Dünya Bankası ve OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü); hem ülkeleri hem de şirketlerin küresel pazarda tutunma çabalarına yön verebilecekleri bir takım yönetsel ve işlevsel yenilikler ile desteklemektedir. OECD'nin rehberlik ettiği kurumsal yönetim kavramını oluşturan bu ilkeler, kurum ve kuruluşların hissedarlarına ve tüm paydaşlarına karşı eşit, şeffaf, hesap verilebilir ve sorumlu olmalarını teşvik ederek kurum ve kuruluşların yerinde ve etkili kararlarla verimli bir yönetim yapısını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum kurum ve kuruluşların küresel pazarda başarılarını sürdürülebilmeleri için stratejik yönetim bakış açısına sahip olmalarını gerektirmektedir. Aynı zamanda kurum ve kuruluşların bir takım işlevsel ve yönetsel yenilikler ile uyum içinde olmalarını da ifade etmektedir. Bu uyum sayesinde kurumların küresel pazarda başarı ve standartlara ulaşmaları mümkün görünmektedir. Uluslararası düzeyde Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD); kurum ve kuruluşların etkili kararlarla verimli bir yönetim yapısını ortaya çıkarmaları için kurumsal yönetim kavramına rehberlik etmektedir. Kurumsal yönetim sayesinde kurumlar, hissedarlarına ve tüm paydaşlarına karşı eşit, şeffaf, hesap verilebilir ve sorumlu bir yapıya sahip olmaktadır. Diğer taraftan her biri sosyal bir sistem içindeki hücreler olarak kabul edilen örgütlerin DNA'sını; vizyon, misyon, değerler, kültür ve yönetim yapısı oluşturmaktadır. Ülgen ve Mirze (2018) yönetimi, işletmelerin mevcut kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek diğer insanlar vasıtasıyla etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve amaçları gerçekleştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Stratejik yönetimi ise, işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kaynakların etkili ve verimli kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetim ve stratejik yönetim kavramları incelendiğinde kurumsal yönetim özellikle üst kademe yönetim organlarının işletmenin faaliyetleri ile ilgili karar almalarında nelere dikkat etmeleri gerektiği, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları gerektiği ile ilgili kuralları göstermek olarak ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla yönetim ve stratejik yönetim aynı zamanda kurumsal yönetimi gerekli kılan bir süreçtir. Bu sürecin başarılı olabilmesi de etkili bir kurum (örgüt) yapısı ile mümkün olabilmektedir. Bunun yanı sıra küresel pazardaki kurum yapıları da değişmiş rekabet ortamı içerisindeki şartların gereklerine uygun olarak kültürleri, değerleri, iş yapma şekilleri, yetenekleri, bakış açıları da değişikliğe uğramıştır. Diğer bir ifade ile işletmelerin, örgütlerin, kurum ve kuruluşların DNA'sı kendi sürdürülebilirlikleri açısından önemli ve değerlidir. Bazı kurumların DNA'sı kendilerine rekabet üstünlüğü sağlamakta bazı kurumların DNA'sı ise başarısızlık olarak kurumların karşısına çıkmaktadır. Hatta başarılı kurumları örnek alarak kendi bünyesinde değişiklik yapmak isteyen bazı kurumların da DNA'sına uygun değilse yine başarısız olmaktadır (Koçel, 2018: 461).

Bir sosyal sistem içerisinde bulunan kurumlar, sosyal sistemin hücreleri olarak düşünülebilir. Bir organizmayı oluşturan her hücrenin aynı DNA'ya sahip olması gibi sosyal sistemi oluşturan kurumların da aynı öze sahip olduğu kabul edilebilir bir düşüncedir. Kurumun çekirdek DNA'sı paylaşılan vizyonu, misyonu, kültürel ve yönetsel yapısı olarak ifade edilmektedir. Kurumlar sahip oldukları bireyler aracılığıyla görevlerini yerine getirebilmektedir. Her birey kuruma farklı bilgi, yetenek, değerler, inançlar yeterlikler ile gelmektedir. Dolayısıyla her kurum da sahip olduğu bir örgütsel kültür ve buna dayalı yönetsel yapısında farklılıklar bulunmaktadır. Bir bireyin, örgütün çekirdek DNA'sına sahip olması bireyin kuruma uyumu ile gerçekleşmektedir. Birey kurumun çekirdek DNA'sında var olan felsefe, vizyon, misyon ve kültürü benimsediği ölçüde kurumla bütünleşmektedir (Ball, 1997).

Bu araştırmanın amacı; örgüt DNA'sı ve yönetim arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu doğrultuda temel problem, örgüt DNA'sı ve kurumsal yönetim arasında herhangi bir ilişkinin veya etkinin olup olmadığıdır. Alanyazın incelendiğinde örgüt DNA'sı ve kurumsal yönetim ilişkisini inceleyen bir araştırmaya

rastlanmamıştır. 21. yüzyıldaki son gelişmelerle birlikte yönetim ve örgüt DNA'sı kavramlarının öneminin artması; bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumun DNA'sını besleyen vizyon, misyon, kültür, değerler ve yönetsel yapının kurumsal yönetim ile uyumlu olmasının kurumların stratejik rekabet üstünlüğüne katkı sağlayacağı söylenebilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetişim (Kurumsal Yönetim)

1990'lı yıllardan bu yana yönetim literatüründe söz edilmeye başlanan kurumsal yönetim kavramı daha sonra hızla yayılarak ülkeler, hükümetler ve OECD gibi birlikler tarafından benimsenen ve uygulamada yerel düzenlemeler içeren yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) Türkçe' de *Yönetişim* veya *Kurumsal Yönetim* olarak kullanılmaktadır. Yönetişim terimi; yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesi ile oluşan bir kavram olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2018: 455). Bununla birlikte yönetişimin kelime anlamına bakıldığında yönetim ifadesine etkileşim ifadesinin eklendiği görülmektedir ve yönetim kelimesine ilave olarak yönetişim ifadesinde ilgili tüm paydaş kuruluş ve oyuncuların ilgili kurumun yönetim sürecine dâhil edilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile yönetişim kavramı, otoriter yönetimin tersine; karşılıklı iletişim ve etkileşimin var olduğu yönetim anlayışını ifade etmektedir (Yılmaz, 2010: 84). Dünya Bankasına göre yönetişim, öngörülebilir, açık ve aydınlatılmış şeffaf bir siyasal karar verme sürecini; profesyonel ilkeler üzerine kurulu bir bürokrasiyi; icracı yönüyle yaptıklarının hesabını verebilir hükümeti; kamusal hayata katılan güçlü bir sivil toplumu ve hukukun üstünlüğü ilkesi altında hareket etmeyi ifade etmektedir (Dünya Bankası, 1994). Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Konseyine göre ise yönetişim, kararların alınması ve uygulanmasının katılımcı, şeffaf, hesap verebilir, etkili, eşitlikçi, hukuka uygun, cevap verebilir ve uzlaşmaya dayalı olarak gerçekleşmesidir (UNESCAP, 2010). Avrupa Birliği Komisyonunun hazırladığı *Avrupa Yönetişimi Beyaz Kitabı*nda yönetişim; yönetim gücünün açık, katılımcı, hesap verebilir, etkili ve tutarlı kullanılması ve bu gücü etkileyen kurallar, süreçler ve davranışlar olarak ifade edilmiştir (AB Komisyonu, 2001: 8). Kurumsal yönetim; ekonomik etkinliği, sürdürülebilir büyüme ve finansal istikrarı desteklemek, politika yapıcılara kurumsal yönetim için hukuki, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirerek geliştirmelerinde yardımcı olmayı amaç edinmektedir. Bu amaç doğrultusunda kurumsal yönetim ilkeleri: *Şeffaflık, Hukukun Üstünlüğü, Eşitlik, Etkililik, Hesap Verilebilirlik ve Katılım* olarak belirlenmiştir (OECD, 2015: 3). Kurumsal yönetim ilkeleri ile bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılması sağlanabilirken; yönetimin özellikle hissedarların veya potansiyel hissedarların çıkarları korunabilmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin temelinde; mevcut veya potansiyel yatırımcıya güven vermek, şeffaf ve doğru açıklamalarla sermaye maliyetini düşürmek ve kişisel veya kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmenin bulunduğu söylenebilmektedir (Koçel, 2018: 465). İyi bir kurumsal yönetim, kendi başına bir amaç olarak görülmemektedir. İşletmenin stratejik yatırımlarına destek sağlayacak öz sermayeye erişimi ve başka ihtiyaçları doğrultusunda diğer kurumlarla ilişkilerinde güven ortamını sağlayabilecek piyasa koşullarının yaratılmasında bir araç olarak görülmektedir (Aşgın, 2006).

2.2. Örgüt DNA'sı (Organizational DNA)

DNA kavramının modern sonrası bir kavram olarak işletme yönetimi alanında kullanılmaya başlanmasının önemli bir nedeni; işletmelerin sosyal birer canlı olarak kabul edilmeleridir. Dolayısıyla işletmeler de doğar, büyür, gelişir, olgunlaşır, yaşlanır ve yaşamları son bulur. Bazı işletmelerin ömürleri kısa olmakla birlikte bazılarınınki de daha uzun olabilmektedir. Başka bir deyişle ömürlerini daha uzun sürdürebilmektedir (Koçel, 2018: 461). Örgüt DNA'sı; örgütün kendisi ve çevresi ile ilgili bilgiye ulaşmasını sağlayan, iletişime geçiren unsur olarak görülmektedir. Aynı zamanda örgüt DNA'sı ve örgütün sinir sisteminin bir bütün olarak ele alınması ile örgütün kendi kendine organize olması sağlanabilir (Baskin, 1998: 70). Çetin ve Döş (2014), örgüt DNA'sını tıpkı insanda olduğu gibi bir genetik veritabanı olarak görmekte ve örgüt DNA'sını örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kimliği ve örgüt imajının birleşimi hatta bunların üzerine inşa edileceği temelleri teşkil ettiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütün DNA'sı onu oluşturan bileşenler açısından bir kılavuz rolü üstlenmektedir. Örgüt DNA'sı, bir örgütün kimliği hatta parmak izi olarak görülmekte ve her bir örgüt üyesinin ait olduğu örgütün DNA'sını taşıdığına inanılmaktadır (Çetin ve Döş, 2014). Booz Allen Hamilton Co. (2003) tarafından ortaya konulan yedi örgüt DNA'sı tipi şöyledir; Örgütler DNA profillerine göre dördü

sağlıksız, üçü sağlıklı olmak üzere yedi tip olarak sınıflandırılmaktadır. Esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt yapıları sağlıklı örgütler olarak görülürken, pasif saldırgan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt, fazla büyümüş örgüt ve gelişigüzel örgütler sağlıksız örgütler olarak görülmektedirler (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004).

Esnek Örgüt DNA'sı: Örgütün bir bütünlük içinde gerek yönetsel gerekse sistem ve performans bağlamında en sağlıklı örgüt DNA'sı profilidir. Bu örgüt tipinde örgüt DNA'sının dört bileşeni dengeli şekilde yer alır ve oldukça esnek yapısı sayesinde karşılaştığı engelleri rahatlıkla aşabilir.

Askeri Örgüt DNA'sı: İsminden de anlaşılacağı üzere örgütün iç ve dış dinamikler ekseninde tüm işleyişi askeri bir disiplin içinde yürütülmektedir. Bu örgüt tipinde dört temel bileşen belirli bir hiyerarşi içinde, olması gerektiği gibi işlemektedir.

Tam Zamanlı Örgüt DNA'sı: Sağlıklı bir DNA profilidir ancak bu örgüt tipinde başarı bazen tesadüfen gerçekleşmekte ve olumlu sonuçlar alınmaktadır. Kimi zaman hayati öneme sahip fırsatlar son anda fark edilmekte ve gerekli önlemler olabildiğince etkili şekilde alınmaktadır.

Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sı: İlk bakışta oldukça sağlıklı gibi görünen ancak bir örgüt bilinciyle hareket edilemeyen DNA profilidir. Örgüt hem bir bütün olarak hem de kendini meydana getiren iş gören ve yöneticiler olarak karar alma mekanizmasını oldukça sık kullanmakta ancak uygulama sürecinde sorunlar yaşanmaktadır.

Fazla Büyümüş Örgüt DNA'sı: Adından da anlaşılacağı gibi etkili şekilde kontrol edilemeyecek kadar büyümüş örgüt tipidir. Genelde bayilik ya da "franchising" sistemi ile bağdaşmaktadır. Örgütün fazla geniş yapısı dört temel bileşeni olması gerektiği gibi etkileştirememektedir.

Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA'sı: Örgütsel anlamda gereğinden fazla yönetilen ve bu sebeple sağlıklı bir işleyişe sahip olmayan örgüt tipidir. Örgütün iç ve dış ilişkileri yönetim süreci altında zarar görmektedir.

Pasif Saldırgan Örgüt DNA'sı: Her an her şeyin değişebileceği, norm ve örgütsel değerlere sahip çıkılmayan en sağlıksız örgüt DNA'sı profilidir. Bu örgüt tipinde yöneticiler ve iş görenler örgütleriyle tam bir özdeşleşme sağlayamamakta bu sebeple içi kaynayan bir yapı oluşmaktadır (Bancar, 2016).

2.3. Stratejik Yönetişim ve Örgüt DNA' s ı İlişkisi

Ülgen ve Mirze' ye göre (2018: 462-463): "Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır". Bu bağlamda kurumun örgütlenme yapısının yani DNA'sının kurumsal yönetim yapısını da ortaya koyduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile canlı organizmaların kendilerine has özellikleri bulunmaktadır ve aynı zamanda canlı sistemler içinde yaşadıkları çevreye uyum sağlayarak başarılı bir ömür sürdürebilmek için bir yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Başarılı örgütlere bakıldığında açık kimliklere sahip oldukları ortadadır. Aynı zamanda açık ve net bir kimlik, piyasa koşullarında rekabet avantajına sahip olmak için gerekli koşullardan biridir ve örgütün özünü ifade etmektedir (Baskin, 1998: 64). Kurumsal yönetim; yapılandırma, performans ve uygunluk işlevlerini yerine getirirken üst yönetim faaliyet ve uygulamaları üzerinde egemenlik oluşturmayı amaç edinmektedir. Yapılandırma işlevini yerine getirirken; kurumun misyonunu şekillendirmekte, görev ve sorumlulukları belirlemekte, ilke, amaç ve öncelikleri belirlemekte, uygun yönetim kadrolarını aynı zamanda çalışma gruplarını planlamaktadır. Egemenlik kurmada ikinci evre olan performans işlevinde; önceki aşamada belirlenmiş olan misyon ve vizyona uygun olarak kurumun günlük ve stratejik yönetimi devam ettirilmektedir. Uygunluk evresinde ise; yönetimin vizyon, misyon ve stratejilere uygunluğu açısından faaliyetlerin kontrol ve değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 464-465). Dolayısıyla kurum DNA'sının, bir örgütün misyon, vizyon, strateji, kurumsal değerler, hizmetler, insan kaynakları, topluma duyarlılık gibi alt boyutlardan oluşan ve örgütteki her bir kişiye aktarılan kültürel değerleri kapsadığı düşünüldüğünde kurumsal yönetim ile ilişkilendirilebileceği ortaya çıkmaktadır (Kadıbeşegil, 1999). Kurumsal yönetim, bir üst kademe yönetim faaliyeti olduğuna göre; üst kademe yöneticilerin stratejik kararlarını içermektedir. Dolayısıyla stratejik yönetimin, kurumsal yönetim ilkelerini kapsamaması gerektiği de düşünülmektedir. Stratejik kurumsal yönetimin başarısının ve bu başarının sürdürülebilir olmasının da etkili ve verimli bir örgüt yapısının varlığı ile mümkün olabileceği söylenebilir. Burada örgütün yapısı olarak kurumun sahip olduğu DNA yapısı ifade

edilmektedir. Bir örgütün DNA yapısı ise; nasıl işlediğini, nasıl bir karar mekanizmasına sahip olduğunu, bilgi akış sistemlerini, vizyon ve misyonunu ifade etmektedir. Dolayısıyla örgüt DNA'sının, kurumsal yönetime yön verdiğini söylemek de mümkündür.

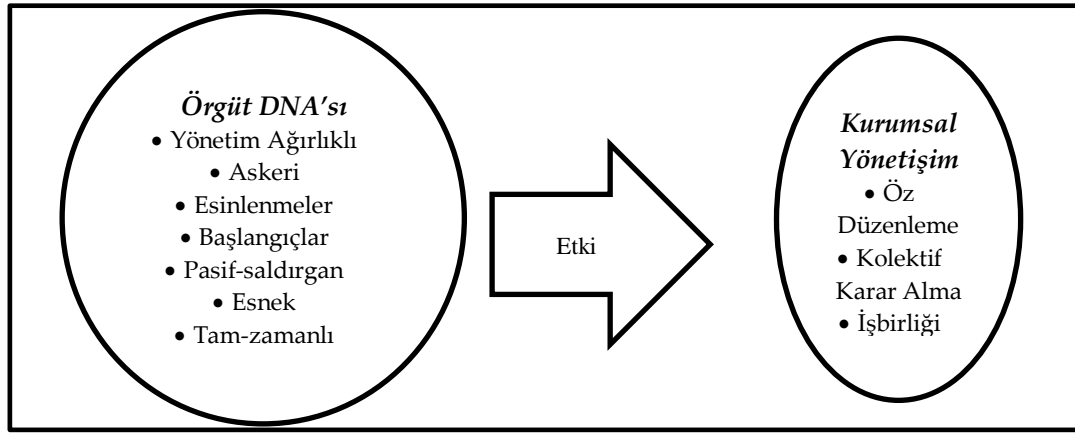
3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada örgüt DNA'sının yönetim üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda eğitim örgütleri olarak nitelendirilen üniversiteler uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Türkiye'de çeşitli üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Bu açıdan araştırma, değişkenler arasındaki etkiyi incelemesi bakımından ilişkisel; akademisyenlerin yönetim ve örgüt DNA'sı hakkındaki görüşlerine yer verildiği için de betimsel tarama deseni özelliği taşımaktadır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada örgüt DNA'sının kurumsal yönetim ve alt boyutları üzerinde etkisinin olup-olmadığı incelenmektedir. Dolayısıyla araştırma modelinin merkezinde örgüt DNA'sı yer almakta olup yönetime olan etkisi araştırmanın modelini oluşturmaktadır. Araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgüt DNA'sının kurumsal yönetim ve alt boyutları üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1.1}: Örgüt DNA'sının, kurumsal yönetişimin öz düzenleme boyutu üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1.2}: Örgüt DNA'sının, kurumsal yönetişimin kolektif karar alma boyutu üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etkisi vardır.

H_{1.3}: Örgüt DNA'sının, kurumsal yönetişimin iş birliği boyutu üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etkisi bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Türkiye'de çeşitli üniversitelerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Yükseköğretim Kurulu resmi internet sitesinden elde edilen verilerine göre 2019-2020 akademik yılında görev yapan akademisyen sayısı 174.494'dür (YOK, 2020). Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) evren büyüklüğünün 100.000'den daha fazla olması durumunda %0,10 örnekleme hata payı ve 0,05 anlamlılık düzeyi ile 96 katılımcıdan oluşan bir örneklemin yeterli olabileceğini ifade etmiştir. Kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir olmasından dolayı bu grup seçilmiştir. Dolayısıyla seçkisiz olmayan bir örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Arlı ve Nazik, 2001: 75). Araştırmaya dâhil edilen akademisyenlere mail yolu ile ulaşılarak yine gönüllülük esası ile cevaplar elde edilmeye çalışılmıştır. Anket verileri 2019 yılının

Ekim, Kasım, Aralık ayında internet aracılığıyla Google Forms uygulaması kullanılarak çevrimiçi olarak toplanmıştır. Toplamda 400 akademisyene e-posta yolu ile ulaşılmaya çalışılmış ve 200 akademisyenden geri dönüş alınabilmektedir. E-postaların yanıtlanmaması bu araştırma için bir kısıt olarak değerlendirilmektedir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri

Çalışmanın verileri “Kişisel Bilgi Formu”, “Kurumsal Yönetişim Değerlendirme Ölçeği (KYDÖ)” ve “Örgüt DNA’sı Değerlendirme Ölçeğinden (KDNA) elde edilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu: Akademisyenlerin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, meslekteki deneyimi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik çeşitli sorulardan oluşan bir formdur. Anket formundaki KYDÖ ve ÖDNA ölçeklerinde yer alan ifadelerin cevapları için eşit aralıklı olduğu varsayılan 5’li Likert tipi ölçek (1 = kesinlikle katılmıyorum ve 5 = kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerin değerlendirilmesinde: Puan aralığı = (En Yüksek Değer - En Düşük Değer) / 5 yani (5 - 1 = 4) / 5 = 0.80 katsayısı esas alınmıştır.

Ölçek Seçenekleri İle İlgili Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı	Değerlendirme
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.20–5.00	Yüksek Düzey
Katılıyorum	4	3.40–4.19	Yüksek Düzey
Kararsızım	3	2.60–3.39	Orta Düzey
Katılmıyorum	2	1.80–2.59	Düşük Düzey
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00–1.79	Düşük Düzey

Örgüt DNA’sı Değerlendirme Ölçeği (ÖDNA): Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen “Örgüt DNA’sı Ölçeği”dir. Ölçek yazarlar tarafından, Booz Allan Hamilton Co. (2005) tarafından geliştirilen yedi örgüt profiline bağlı kalınarak 50 maddelik bir soru havuzundan oluşturulmuştur. Eğitim örgütleri “fazla büyümüş örgüt DNA’sı profiline uymadığından ölçeğe dâhil edilmemiştir. “Örgüt DNA’sı Ölçeği”; her bir faktör örgüt DNA’sı profillerinden birini teşkil eden 6 faktör ve toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Değerlendirme ölçeğinde 19, 20, 21, 22, 23, 24. maddelerin 1. alt boyut olan “yönetim ağırlıklı”; 5, 6, 7, 8. maddelerin 2. alt boyut olan “askeri”; 13, 14, 15, 16, 17, 18. maddelerin 3. alt boyut olan “esinlemeler başlangıçlar”; 25, 26, 27, 28. maddelerin 4. alt boyut olan “pasif-saldırgan”; 1, 2, 3, 4. maddelerin 5. alt boyut olan “esnek”; 9, 10, 11, 12. maddelerin ise 6. alt boyut olan “tam-zamanlı” olduğu görülmektedir. Buna göre nihai ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,80 olarak bulunmuştur. İlgili alanyazında birden fazla derecelendirmeye sahip ölçeklere ilişkin güvenilirlik çalışmalarında 0.60 ile 0.70 düzeyindeki katsayıların yeterli olduğu ileri sürülmektedir (Cronbach, 1990). Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı ,772 olarak hesaplanmıştır. Buna göre kullanılan ölçeğin tutarlı sonuçlar verdiği ve oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Kurumsal Yönetişim Değerlendirme Ölçeği (KYDÖ): Şahin tarafından 2016’da yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin ve yöneticilerin yönetim algısını ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, 38 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar olan: “Öz Düzenleme” boyutu, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31. maddelerden; “Kolektif Karar Alma” boyutu, 1, 2, 3, 4, 5. maddelerden ve “İşbirliği” boyutu ise 32, 33, 34, 35, 36, 37 maddelerden oluşmaktadır. KYDÖ çalışmaya göre uyarlanarak 35, 36 ve 37. maddeler çalışmaya uygun olmadığından çıkartılarak orijinal ölçeğin 34 maddesi bu çalışmaya dâhil edilmiştir. Nihai ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,97 olarak belirtilmiştir. Eğitimde Yönetişim Değerlendirme Ölçeğinin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı ,972 olarak hesaplanmıştır. Buna göre kullanılan ölçeğin tutarlı sonuçlar verdiği ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi için SPSS programından (Statistical Package For Social Science-Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Analiz Programı) yararlanılarak istatistiksel sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle verileri tanımlayıcı özellikler ve faktör yapısı ile ilgili analizler ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada kullanılan değerlendirme ölçekleri güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerdir. Ancak yine de güvenilirlik analizleri yapılarak Cronbach Alfa değeri: ÖDNA için; ,772 ve KYDÖ için ise; ,972 olarak tespit edilmiştir. Daha sonra ise ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz anlamlı yeni değişkenler ortaya çıkarmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2009: 39). Çalışmada faktör analizinin yapı için uygun olup olmadığının testi için kullanılan Bartlett’in

Küresellik testi sonuçları anlamlı çıkmış ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi tavsiye edilen değer $\bar{O}DNA$ için; ,875 ve $KYD\bar{O}$ için ise; ,925 olarak tespit edilmiştir. Faktörlerin tamamı tarafından açıklanan toplam varyans $\bar{O}DNA$ için; %73 ve $KYD\bar{O}$ için ise; %73'tür. $\bar{O}DNA$ ölçeğinin faktör yapısı incelenmiş ve orijinal ölçekte olduğu gibi 6 alt boyuta sahip olduğu ortaya çıkmıştır. $KYD\bar{O}$ maddelerinin de faktör yapısı incelenerek orijinal ölçekte olduğu gibi 3 alt boyuta sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği ile ilgili Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. En küçük ve en büyük; Skewness değeri -,588 ile 1,455 arasında Kurtosis değeri ise -1,471 ile 1,416 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla Kurtosis ve Skewness değerleri -1,5 ile +1,5 arasında olduğu için verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick and Fidell, 2013). Bu sebeple verilerin analizinde öncelikle frekans dağılımları, ortalama değerleri ve bağımsız değişkenlerin anlamlılık değerlerine yer verilerek bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) ile hangi grup aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla ise tamamlayıcı post-hoc analiz tekniği uygulanmıştır. T-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılan bir istatistik analiz tekniğidir. Diğer bir ifade ile t-testi bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemektedir (Büyüköztürk, 2009: 39). Varyans analizinde ise ikiden fazla olan gruplar arasındaki anlamlılık incelenmektedir (Büyüköztürk, 2009: 48). Örgüt DNA'sı ve yönetim arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi ve örgüt DNA'sının kurumsal yönetim, olan etkisini ortaya çıkarmak için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırmaya Katılan Akademisyenler ile İlgili Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan akademisyenler ile ilgili demografik veriler Tablo1'de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Demografik Bilgileri

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	72	36
	Erkek	128	64
Yaş	24-29	20	10
	30-35	46	23
	36-41	76	38
	42-47	28	14
	48 ve üzeri	30	15
Eğitim Düzeyi	Lisans	12	6
	Y.Lisans	174	87
	Doktora	14	7
Mesleki Deneyim	1-5	30	15
	6-10	82	41
	11-16	46	23
	17-22	14	7
	23 ve üzeri	28	14
Mevcut Üniversitede Çalışma Süresi	1-5	64	32
	6-10	100	50
	11-16	22	11
	17-22	4	2
	23 ve üzeri	10	5
Toplam		200	100

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin %64'ünün erkek ve %36'sının ise kadın akademisyenlerden oluştuğu görülmektedir. Akademisyenlerin yaş aralığının %38 ile en çok 36-41 yaş arasındayken %15'inin 48 ve üzeri; %10'unun 24-29 yaş; %23'ünün 30-35 yaş; %14'ünün ise 42-47 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %87'sinin yüksek lisans; %7' sinin doktora; %6'sının ise lisans mezunundan oluşmaktadır. Yine tablo 1'deki veriler incelendiğinde çalışanların mesleki deneyimlerinin %41 ile en fazla 6-10 yıl olduğu bununla birlikte %23'ünün 11-16 yıl; %15'inin 1-5 yıl;

%14'ünün 23 ve üzeri yıl ve %7'sinin 17-22 yıl olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin şu anda görev yaptıkları üniversitedeki çalışma sürelerinin %50'sinin 6-10 yıl; %32'sinin 1-5 yıl; %11'inin 11-16 yıl ve %5'inin ise 23 ve üzeri yıl süre çalışmakta oldukları göze çarpmaktadır.

4.2. Akademisyenlerin Kurumsal Yönetişim Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar

Araştırmaya katılan akademisyenlerin kurumsal yönetişim değerlendirme ölçeği (KYDÖ) ve alt boyutları ile ilgili aldıkları puanlar Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Akademisyenlerin Kurumsal Yönetişim ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar (n=200)

	En düşük puan	En yüksek puan	\bar{x}	s.s.
Öz Düzenleme	1,15	4,46	2,77	,908
Kolektif Karar Alma	1,00	5,00	3,04	,938
İşbirliği	1,00	5,00	4,33	,729
Yönetişim Toplam	1,18	4,56	2,95	,828

Tablo 2'de görüldüğü gibi Yönetişim ve alt boyutlarından en yüksek ortalama puan "İşbirliği" alt boyutundan alınmıştır ($\bar{x}=4,33$). Kurumsal yönetişim ile ilgili en düşük puan ise; "Öz Düzenleme" alt boyutundan ($\bar{x}=2,77$) alınmıştır. Kurumsal Yönetişim toplam puan değerine bakıldığında ise akademisyenlerin, (topl $\bar{x}=2,95$) genel ortalama puana sahip oldukları göze çarpmaktadır. Dolayısıyla akademisyenlerin, yönetişimi orta düzeyde değerlendirdikleri söylenebilmektedir.

4. 3. Akademisyenlerin Örgüt DNA'sı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puanlar

Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgüt DNA'sı değerlendirme ölçeği (ÖDNA) ve alt boyutları ile ilgili aldıkları puanlar Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Akademisyenlerin Örgüt DNA'sı Değerlendirme Ölçeği ve Alt Ölçeklerden Aldığı Puanlar (n=200)

Değişkenler	En düşük puan	En yüksek puan	\bar{x}	s.s.
Esnek	1,00	5,00	3,22	,969
Askerî	1,00	4,75	2,65	1,07
Tam-zamanlı	1,00	4,75	2,86	1,04
Esinlemeler, başlangıçlar	1,00	4,67	2,77	,925
Yönetim ağırlıklı	1,33	4,83	2,63	,860
Pasif-saldırgan	1,00	5,00	2,82	1,04
ÖDNA Toplam	1,50	4,32	3,04	,447

Tablo 3'te görüldüğü gibi örgüt DNA'sı ve alt boyutlarından en yüksek ortalama puan "Esnek" alt boyutundan alınmıştır ($\bar{x}=3,22$). Örgüt DNA'sı ile ilgili en düşük ortalama puan ise; "Yönetim ağırlıklı" alt boyutundan ($\bar{x}=2,63$) alınmıştır. Örgüt DNA'sı toplam puanlarının değerlerine bakıldığında ise (topl $\bar{x}=3,04$) olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla akademisyenlerin, örgüt DNA'sını orta düzeyde değerlendirdikleri söylenebilmektedir.

4. 4. Akademisyenlerin Kurumsal Yönetişim Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Akademisyenlerin kurumsal yönetişim ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması amacı ile bağımsız örneklem t-testi uygulanmış, kurumsal yönetişim toplam (KY-T); Öz Düzenleme (ÖD-1); Kolektif Karar Alma (KKA-2); İşbirliği (İB-3) puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasının yapıldığı analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Kurumsal Yönetişimin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması ile İlgili T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	s.s.	t	s.d.	p	η^2
KY-T Kadın	72	2,94	,828	,064	198	,949	,012
KY-T Erkek	128	2,95	,831				
ÖD-1 Kadın	72	2,75	,909	,160	198	,873	,036
ÖD-1 Erkek	128	2,78	,911				
KKA-2 Kadın	72	3,08	,922	,484	198	,629	,185
KKA-2 Erkek	128	3,02	,950				
İB-3 Kadın	72	4,32	,610	,134	198	,893	1,628
İB-3 Erkek	128	4,33	,790				

Tablo 4'e göre, akademisyenlerin kurumsal yönetim değerlendirme ölçeğine verdikleri toplam (KY-T) cevaplar ile ilgili olarak kadın ve erkek akademisyenlerin değerlendirmesinin ($\bar{x}=2,94$ ve $\bar{x}=2,95$) hemen hemen aynı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bu puan farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgu, kurumsal yönetim hakkında görüşlerin cinsiyet ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Aynı zamanda akademisyenlerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması ile ilgili hesaplanan *eta kare* (η^2) ile ilgili olarak ise, KY-T ($\eta^2=,012$), küçük düzeyde bir etkinin bulunduğu; ÖD-1 ($\eta^2=,036$), küçük düzeyde bir etkinin bulunduğu; KKA-2 ($\eta^2=,185$) büyük düzeyde bir etkinin bulunduğu; İB-3 ($\eta^2=1,628$) büyük düzeyde bir etkinin bulunduğu söylenebilir. Buna göre kurumsal yönetim toplam puanlarında gözlenen varyansın küçük bir kısmının cinsiyete bağlı olduğu ifade edilebilir. ($\eta^2<.14$)

4.5. Akademisyenlerin Örgüt DNA'sı Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması amacı ile bağımsız örneklem t-testi uygulanmış, örgüt DNA'sı ortalama ve alt boyutlarının puanlarının cinsiyete göre karşılaştırmasının yapıldığı analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgüt DNA'sının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması İle İlgili T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	s.s.	t	s.d.	p	η^2
DNA-T Kadın	72	2,95	,440	2,008	198	,046	,256
DNA-T Erkek	128	3,08	,446				
YA-1 Kadın	72	2,63	,848	,089	198	,929	,435
YA-1 Erkek	128	2,62	,870				
AS-2 Kadın	72	2,65	,980	,003	198	,998	5,45
AS-2 Erkek	128	2,65	1,133				
EB-3 Kadın	72	2,80	,948	,349	198	,727	,046
EB-3 Erkek	128	2,75	,915				
PS-4 Kadın	72	2,77	1,09	,454	198	,650	2,05
PS-4 Erkek	128	2,84	1,01				
ES-5 Kadın	72	3,25	,973	,273	198	,785	,002
ES-5 Erkek	128	3,21	,970				
TZ-6 Kadın	72	2,80	1,01	,575	198	,566	1,19
TZ-6 Erkek	128	2,89	1,07				

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşlerinin kadın akademisyenler tarafından değerlendirmesinin ($\bar{x}=2,95$) erkek akademisyenlere göre ($\bar{x}=3,08$) daha olumsuz olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bu puan farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Bu bulgu, örgüt DNA'sı görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Aynı zamanda çalışmaya katılan akademisyenlerin cinsiyete göre karşılaştırılması ile ilgili hesaplanan *eta kare* (η^2) ile ilgili olarak ise, örgüt DNA'sı toplam-DNA-T ($\eta^2=,256$), büyük düzeyde bir etkinin bulunduğu; *yönetim ağırlıklı-1* ($\eta^2=,435$), büyük düzeyde bir etkinin bulunduğu; *askerî-2* ($\eta^2=5,45$), büyük düzeyde bir etkinin bulunduğu; *esinlemeler, başlangıçlar-3* ($\eta^2=,046$), küçük düzeyde bir etkinin bulunduğu; *pasif-saldırgan-4* ($\eta^2=2,05$), büyük düzeyde bir etkinin bulunduğu; *esnek-5* ($\eta^2=,002$), küçük düzeyde bir etkinin bulunduğu; *tam-zamanlı-6* ($\eta^2=1,19$), büyük düzeyde bir etkinin bulunduğu söylenebilir. Buna göre örgüt DNA'sı puanlarında gözlenen varyansın %25'inin cinsiyete bağlı olduğu ifade edilebilir.

4.6. Akademisyenlerin Kurumsal Yönetişim Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Akademisyenlerin kurumsal yönetişim ve alt boyutları ile ilgili görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması amacı ile ilişkisiz ölçümler için anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Kurumsal Yönetişim ve Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması İle İlgili Anova Testi Sonuçları

Kurumsal Yönetişim	KT	Sd	KO	F	p
<i>Gruplararası</i>	8,236	4	2,059		
<i>Gruplarıçi</i>	128,319	195	,658	3,12	,016
<i>Toplam</i>	136,554	199	-		
Öz Düzenleme	KT	Sd	KO	F	p
<i>Gruplararası</i>	7,858	4	1,965		
<i>Gruplarıçi</i>	156,385	195	,802	2,45	,048
<i>Toplam</i>	164,244	199	-		
Kolektif Karar Alma	KT	Sd	KO	F	p
<i>Gruplararası</i>	16,256	4	4,064		
<i>Gruplarıçi</i>	159,081	195	,816	4,98	,001
<i>Toplam</i>	175,337	199	-		
İşbirliği	KT	Sd	KO	F	p
<i>Gruplararası</i>	5,723	4	1,431		
<i>Gruplarıçi</i>	100,055	195	,513	2,78	,028
<i>Toplam</i>	105,778	199	-		

Tablo 6’da belirtilen; akademisyenlerin kurumsal yönetişim ve alt boyutları ile ilgili görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması amacıyla uygulanan ilişkisiz ölçümler için anova testi sonuçlarına göre; yaş grupları ile kurumsal yönetişim ortalama puanları ve alt boyutları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer bir ifade ile akademisyenlerin kurumsal yönetişim ile ilgili görüşleri yaşlarına göre anlamlı değişiklikler göstermektedir ($p < 0.05$).

Akademisyenlerin kurumsal yönetişim ile ilgili görüşlerinin hangi yaş aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz tekniğine geçilmiştir. Analiz için hangi post-hoc tekniğinin seçileceğine karar vermek için Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup-olmadığı sınıanarak; varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L=0,066 > 0,05$). Test edilen grup varyansının homojen olması durumunda yaygın olarak kullanılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Tukey HSD analizi ile ilgili sonuçlar tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Kurumsal Yönetişimin Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığı İle İlgili Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Yaş (i)	Değişkenler (j)	n	\bar{x}	Levene testi	Ss	Ortalamalar Arası Fark (İ-J)	S.hata	P (Sig.)
24-29 yaş	30-35 yaş	20	3,41	0,066	,756	,326	,216	,559
	36-41 yaş					,606*	,204	,027*
	42-47 yaş					,430	,237	,370
	48 yaş ve üzeri					,686*	,234	,031*
30-35 yaş	24-29 yaş	47	3,09		,787	-,326	,216	,559
	36-41 yaş					,280	,150	,344
	42-47 yaş					,103	,193	,983
	48 yaş ve üzeri					,359	,189	,321
36-41 yaş	24-29 yaş	75	2,81		,906	-,606*	,204	,027*
	30-35 yaş					-,280	,150	,344
	42-47 yaş					-,176	,179	,863
	48 yaş ve üzeri					,079	,175	,991
42-47 yaş	24-29 yaş	28	2,98		,618	-,430	,237	,370
	30-35 yaş					-,103	,193	,983

	36-41 yaş					,176	,179	,863
	48 yaş ve üzeri					,256	,213	,751
	24-29 yaş					-,686*	,234	,031*
48 yaş ve üzeri	30-35 yaş	30	2,73		,783	-,359	,189	,321
	36-41 yaş					-,079	,175	,991
	42-47 yaş					-,256	,213	,751

Akademisyenlerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerinin hangi yaş aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tukey testi sonucunda 24-29, 36-41 yaş aralığında ve 48 yaş ve üzerinde olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu farklılığın 36-41 yaş ve 48 yaş ve üzerinin lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin yönetim ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının daha büyük yaş gruplarında daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.7. Akademisyenlerin Örgüt DNA'sı Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Akademisyenlerin örgüt DNA'sı ve alt boyutları ile ilgili görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması amacı ile ilişkisiz ölçümler için anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Örgüt DNA'sı ve Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması İle İlgili Anova Testi Sonuçları

DNA	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	2,436	4	,609		
Gruplarıçi	37,468	195	,192	3,16	,015
Toplam	39,904	199	-		
Yönetim ağırlıklı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	5,363	4	3,341		
Gruplarıçi	142,059	195	,729	1,84	,123
Toplam	147,422	199	-		
Askerî	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	12,471	4	3,118		
Gruplarıçi	219,003	195	1,123	2,77	,028
Toplam	231,474	199	-		
Esinlemeler, başlangıçlar	KT	Sd	KO	F	P
Gruplararası	8,227	4	2,057		
Gruplarıçi	162,259	195	,832	2,47	,046
Toplam	170,486	199	-		
Pasif-saldırgan	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	8,946	4	2,237		
Gruplarıçi	207,377	195	1,063	2,10	,082
Toplam	216,324	199	-		
Esnek	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	17,039	4	4,260		
Gruplarıçi	169,836	195	,871	4,89	,001
Toplam	186,875	199	-		
Tam zamanlı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	9,753	4	2,438		
Gruplarıçi	209,341	195	1,074	2,27	,063
Toplam	219,094	199	-		

Tablo 8'de belirtilen; akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması amacıyla uygulanan ilişkisiz ölçümler için anova testi sonuçlarına göre; yaş grupları ile örgüt DNA'sı ortalama puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Diğer bir ifade ile akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşleri yaşlarına göre anlamlı değişiklikler göstermektedir. Örgüt DNA'sı alt boyutları ile ilgili anova testi sonuçları incelendiğinde ise; pasif-saldırgan örgüt yapısı alt boyutu ve tam-zamanlı örgüt yapısı alt boyutunun, akademisyenlerin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır ($p > 0.05$).

Akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşlerinin hangi yaş aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz tekniğine geçilmiştir. Analiz için hangi post-hoc tekniğinin seçileceğine karar vermek için Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup-olmadığı sınanarak; varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L=0,419>0,05$). Test edilen grup varyansının homojen olması durumunda yaygın olarak kullanılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Tukey HSD analizi ile ilgili sonuçlar tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Örgüt DNA'sının Hangi Yaş Alt Gruplarda Farklılaştığı İle İlgili Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Yaş (i)	Değişkenler (j)	n	\bar{x}	Levene testi	Ss	Ortalamalar Arası Fark (İ-J)	S.hata	P (Sig.)
24-29 yaş	30-35 yaş	20	2,83	0,419	,550	-,177	,117	,551
	36-41 yaş					-,331*	,110	,025*
	42-47 yaş					-,187	,128	,590
	48 yaş ve üzeri					-,096	,126	,941
30-35 yaş	24-29 yaş	47	3,01		,442	,177	,117	,551
	36-41 yaş					-,153	,081	,330
	42-47 yaş					-,009	,104	1,000
	48 yaş ve üzeri					,081	,102	,932
36-41 yaş	24-29 yaş	75	3,16		,373	,331*	,110	,110
	30-35 yaş					,153	,081	,081
	42-47 yaş					,144	,097	,097
	48 yaş ve üzeri					,235	,094	,094
42-47 yaş	24-29 yaş	28	3,02		,412	,187	,128	,590
	30-35 yaş					,009	,104	1,000
	36-41 yaş					-,144	,097	,573
	48 yaş ve üzeri					,090	,115	,934
48 yaş ve üzeri	24-29 yaş	30	2,93	,517	,096	,126	,941	
	30-35 yaş				-,081	,102	,932	
	36-41 yaş				-,235	,094	,099	
	42-47 yaş				-,090	,115	,934	

Akademisyenlerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerinin hangi yaş aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tukey testi sonucunda 24-29 ve 36-41 yaş aralığında olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılığın 36-41 yaş lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının 36-41 yaş aralığında daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.8. Akademisyenlerin Kurumsal Yönetişim Görüşlerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Akademisyenlerin kurumsal yönetim ve alt boyutları ile ilgili görüşlerinin mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması amacı ile ilişkisiz ölçümler için anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Kurumsal Yönetişim ve Alt Boyutlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması İle İlgili Anova Testi Sonuçları

Kurumsal Yönetişim	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	14,869	4	3,717		
Gruplarıçi	121,685	195	,624	5,957	,000
Toplam	136,554	199	-		
Öz Düzenleme	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	17,105	4	4,276		
Gruplarıçi	147,139	195	,755	5,667	,000
Toplam	164,244	199	-		
Kolektif Karar Alma	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	19,044	4	4,761		
Gruplarıçi	156,293	195	,802	5,940	,000
Toplam	175,337	199	-		

İşbirliği	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	3,159	4	,790		
Gruplarıçi	102,619	195	,526	1,501	,204
Toplam	105,778	199	-		

Tablo 10'da belirtilen; akademisyenlerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerinin mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması amacıyla uygulanan ilişkisiz ölçümler için anova testi sonuçlarına göre; akademisyenlerin mesleki deneyimleri ile kurumsal yönetim ortalama puanları ve alt boyutları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Diğer bir ifade ile akademisyenlerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşleri mesleki deneyimlerine göre anlamlı değişiklikler göstermektedir.

Akademisyenlerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz tekniğine geçilmiştir. Analiz için hangi post-hoc tekniğinin seçileceğine karar vermek için Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı sınırlanarak; varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L=0,081 > 0,05$). Test edilen grup varyansının homojen olması durumunda yaygın olarak kullanılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Tukey HSD analizi ile ilgili sonuçlar tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Kurumsal Yönetimin Mesleki Deneyime Göre Hangi Alt Gruplarda Farklılaştığı İle İlgili Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Deneyim (i)	Değişkenler (j)	n	\bar{x}	Levene testi	Ss	Ortalamalar Arası Fark (İ-J)	S.hata	P (Sig.)
1-5 yıl	6-10 yıl	30	3,43	0,081	,713	,691*	,168	,001*
	11-16 yıl					,275	,185	,573
	17-22 yıl					,485	,255	,322
	23 ve üstü					,771*	,207	,002*
6-10 yıl	1-5 yıl	82	2,74		,802	- ,691*	,168	,001*
	11-16 yıl					- ,416*	,145	,037*
	17-22 yıl					- ,206	,228	,895
	23 ve üstü					,079	,172	,991
11-16 yıl	1-5 yıl	46	3,16		,868	- ,275	,185	,573
	6-10 yıl					,416*	,145	,037*
	17-22 yıl					,209	,241	,907
	23 ve üstü					,495	,189	,071
17-22 yıl	1-5 yıl	14	2,95		,515	- ,485	,255	,322
	6-10 yıl					,206	,228	,895
	11-16 yıl					- ,209	,241	,907
	23 ve üstü					,285	,258	,804
23 ve üstü	1-5 yıl	28	2,66	,800	- ,771*	,207	,002*	
	6-10 yıl				- ,079	,172	,991	
	17-22 yıl				- ,495	,189	,071	
	11-16 yıl				- ,285	,258	,804	

Akademisyenlerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tukey testi sonucunda 1-5, 6-10, 11-16 ve 23 ve üstü yıl aralığında deneyimi olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Bu farklılığın 6-10 yıl ve 23 yıl ve üzerinin lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin yönetim ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının; mesleki deneyimi fazla olanlarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.9. Akademisyenlerin Örgüt DNA'sı Görüşlerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Akademisyenlerin örgüt DNA'sı ve alt boyutları ile ilgili görüşlerinin mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması amacı ile ilişkisiz ölçümler için anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Örgüt DNA'sı ve Alt Boyutlarının Mesleki Deneyimleri İle İlgili Anova Testi Sonuçları

DNA	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	1,326	4	,332		
Gruplarıçi	38,578	195	,198	1,676	,157
Toplam	39,904	199	-		
Yönetim ağırlıklı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	12,420	4	3,105		
Gruplarıçi	135,002	195	,692	4,485	,002
Toplam	147,422	199	-		
Askerî	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	21,948	4	5,487		
Gruplarıçi	209,526	195	1,074	5,107	,001
Toplam	231,474	199	-		
Esinlemeler, başlangıçlar	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	19,890	4	4,973		
Gruplarıçi	150,596	195	,772	6,439	,000
Toplam	170,486	199	-		
Pasif	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	23,914	4	5,978		
Gruplarıçi	192,410	195	,987	6,059	,000
Toplam	216,324	199	-		
Esnek	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	15,861	4	3,965		
Gruplarıçi	171,014	195	,877	4,521	,000
Toplam	186,875	199	-		
Tam zamanlı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	20,293	4	5,073		
Gruplarıçi	198,801	195	1,019	4,976	,001
Toplam	219,094	199			

Tablo 12'de belirtilen; akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşlerinin mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması amacıyla uygulanan ilişkisiz ölçümler için anova testi sonuçlarına göre; akademisyenlerin mesleki deneyimleri ile örgüt DNA'sı toplam puan arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşleri mesleki deneyimlerine göre anlamlı değişiklikler göstermemektedir. Ancak örgüt DNA'sı alt boyutları olan: Esnek, Askerî, Tam-zamanlı, Esinlemeler, başlangıçlar, Yönetim ağırlıklı ve Pasif-saldırgan boyutları ile akademisyenlerin mesleki deneyimleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$).

Akademisyenlerin örgüt DNA'sı alt boyutları ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla tamamlayıcı post-hoc analiz tekniğine geçilmiştir. Analiz için hangi post-hoc tekniğinin seçileceğine karar vermek için Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup-olmadığı sınınanarak; pasif ve tam zamanlı alt boyutlarının varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır ($L=0,081>0,05$). Test edilen grup varyansının homojen olması durumunda yaygın olarak kullanılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. DNA'nın yönetim ağırlıklı, askeri, esinlemeler ve esnek alt boyutlarının varyanslarının homojen dağılmadığı saptanmıştır ($L=0,081<0,05$). Test edilen grup varyansının homojen olmaması durumunda yaygın olarak kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır.

Akademisyenlerin DNA alt boyutlarından *pasif* alt boyutu ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tukey testi sonucunda 1-5, 6-10, 11-16 ve 23 ve üstü yıl aralığında deneyimi olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılığın 6-10 yıl ve 23 ve üstü yıl lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla

akademisyenlerin pasif DNA alt boyutu ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının mesleki deneyimi daha fazla olan gruplarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin DNA alt boyutlarından *tam zamanlı* alt boyutu ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tukey testi sonucunda 1-5, 6-10, 11-16 yıl aralığında deneyimi olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu farklılığın 6-10 yıl ve 11-16 yıl lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin tam zamanlı DNA alt boyutu ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının mesleki deneyimi daha fazla olan gruplarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin DNA alt boyutlarından *yönetim ağırlıklı* alt boyutu ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tamhane testi sonucunda 1-5, 6-10, 23 ve üstü yıl aralığında deneyimi olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu farklılığın 6-10 yıl ve 23 ve üstü yıl lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin yönetim ağırlıklı DNA alt boyutu ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının mesleki deneyimi daha fazla olan gruplarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin DNA alt boyutlarından *askeri* alt boyutu ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tamhane testi sonucunda 1-5, 6-10, 23 ve üstü yıl aralığında deneyimi olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu farklılığın 6-10 yıl ve 23 ve üstü yıl lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin askeri DNA alt boyutu ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının mesleki deneyimi daha fazla olan gruplarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin DNA alt boyutlarından *esinlemeler* alt boyutu ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tamhane testi sonucunda 1-5, 6-10, 11-16, 23 ve üstü yıl aralığında deneyimi olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu farklılığın 6-10 yıl ve 23 ve üstü yıl lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin *esinlemeler* DNA alt boyutu ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının mesleki deneyimi daha fazla olan gruplarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin DNA alt boyutlarından *esnek* alt boyutu ile ilgili görüşlerinin hangi mesleki deneyim aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan post-hoc tamhane testi sonucunda 1-5, 6-10, 23 ve üstü yıl aralığında deneyimi olan akademisyenlerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ayrıldığı tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu farklılığın 6-10 yıl ve 23 ve üstü yıl lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla akademisyenlerin *esnek* DNA alt boyutu ile ilgili görüşlerinin ortalama puanlarının mesleki deneyimi daha fazla olan gruplarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.10. Örgüt DNA'sı ile Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Örgüt DNA'sı ile kurumsal yönetişim arasında ilişki olup olmadığına yönelik olarak akademisyenlerin örgüt DNA'sı ve kurumsal yönetişim değerlendirme ölçekleri ve alt boyutları ile ilgili korelasyon analizi Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Örgüt DNA'sı İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Değişken	Öz Düzenleme	Kolektif KararAlma	İşbirliği	Yönetim Ağırlıklı	Askerî	Esinleme Başlangıç	Pasif-Saldırgan	Esnek	Tam Zamanlı
Öz Düzenleme	1	,799**	,240**	,927**	,895**	,939**	,935**	,744**	,912**
Kolektif Karar Alma	,799**	1	,317**	,770**	,788**	,738**	,726**	,977**	,707**
İşbirliği	,240**	,317**	1	,182*	,184**	,224**	,242**	,351**	,272**
Yönetim Ağırlıklı	,927**	,770**	,182*	1	,796**	,845**	,867**	,704**	,767**
Askerî	,895**	,788**	,184**	,796**	1	,786**	,781**	,709**	,856**
Esinleme Başlangıç	,939**	,738**	,224**	,845**	,786**	1	,836**	,695**	,845**
Pasif-Saldırgan	,935**	,726**	,242**	,867**	,781**	,836**	1	,677**	,806**
Esnek	,744**	,977**	,351**	,704**	,709**	,695**	,677**	1	,667**
Tam Zamanlı	,912**	,707**	,272**	,767**	,856**	,845**	,806**	,667**	1

** İlişki 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre: Kurumsal Yönetişim alt boyutlarından olan “Öz Düzenleme” alt boyutunun, örgüt DNA’sı alt boyutu olan “Yönetim Ağırlıklı” alt boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,927^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Askerî” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,788^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Esinlemeler, Başlangıçlar” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,738^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Pasif-Saldırgan” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,242^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Esnek” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,744^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu ve “Tam-zamanlı” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,912^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre: Kurumsal Yönetişim alt boyutlarından olan “Kolektif Karar Alma” alt boyutunun, örgüt DNA’sı alt boyutu olan “Yönetim Ağırlıklı” alt boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,770^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Askerî” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,895^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Esinlemeler, Başlangıçlar” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,939^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Pasif-Saldırgan” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,935^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Esnek” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,977^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu ve “Tam-zamanlı” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,707^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre: Kurumsal Yönetişim alt boyutlarından olan “İşbirliği” alt boyutunun, örgüt DNA’sı alt boyutu olan “Yönetim Ağırlıklı” alt boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,182^*$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Askerî” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,184^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Esinlemeler, Başlangıçlar” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,224^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Pasif-Saldırgan” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,242^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu; “Esnek” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,351^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu ve “Tam-zamanlı” boyutu ile 0.01 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönde ($r=,272^{**}$, $p=0.01$) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

4.11. Örgüt DNA’sının Kurumsal Yönetişim Alt Boyutlarına Etkisi

Örgüt DNA’sının kurumsal yönetim alt boyutlarına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve sonuç Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14. Örgüt DNA’sının Kurumsal Yönetişim Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	ß	t	p
Sabit	2,816	,198		14,252	,000
Öz Düzenleme	,121	,058	,246	2,098	,037
Kolektif Karar Alma	-,081	,057	-,169	-1,410	,160
İşbirliği	,031	,046	,051	,690	,491

$p=,000^*$ $F(3,196)=1,731$ $R=,161^*$ $R^2=,026$

Tablo 14’te belirtilen örgüt DNA’sının yönetim alt boyutlarına etkisinin oluşturulduğu regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin genel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkarken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsız olarak ortaya çıkmıştır ($F=1,731$; $p=,000<0.01$). Örgüt DNA’sının kurumsal yönetim alt boyutlarından sadece öz düzenleme boyutunda etkisinin olduğu bulunmuştur ($p=,037<0.05$). Kurumsal yönetim alt boyutlarının belirleyicisi olarak örgüt DNA’sının açıklayıcılık gücünün %2 olduğu görülmektedir ($R^2=,026$).

Dolayısıyla örgüt DNA’sının, kurumsal yönetişimin öz düzenleme boyutu üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etkisinin bulunduğu ile ilgili $H_{1.1}$ hipotezi kabul görünken; kolektif karar alma boyutu üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etkinin varlığı ile ilgili $H_{1.2}$ hipotezi ve iş birliği boyutu üzerinde pozitif yönlü doğrusal bir etki bulunduğu ile ilgili $H_{1.3}$ hipotezi reddedilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgüt DNA'sının yönetişime olan etkisinin belirlenerek; stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilmeye çalışılan araştırma sonuçlarına göre:

- Akademisyenlerin, örgüt DNA'sı ve yönetişim ile ilgili görüşleri doğrultusunda her ikisini de *orta düzeyde* değerlendirdikleri,
- Araştırmada akademisyenlerin yönetişim ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılaşmazken; yaşa ve mesleki deneyime göre ise farklılaştığı,
- Akademisyenlerin örgüt DNA'sı ile ilgili görüşlerinin ise cinsiyete ve yaşa göre farklılaşırken; DNA genel ortalamasının mesleki deneyimlerine göre farklılaşmadığı ancak DNA'nın alt boyutlarında farklılaştığı,
- Ayrıca araştırma bulgularının neticesinde, akademisyenlerin genellikle yaşları ve mesleki deneyimleri arttıkça; yönetişim ve örgüt DNA'sı ile ilgili görüşlerinin de daha anlamlı hale geldiği,
- Araştırmaya konu olan örgüt yapısının, esnek örgüt DNA'sı profilinde olduğu,
- Örgüt DNA'sı ile yönetişim arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu ve örgüt DNA'sının kurumsal yönetişim alt boyutlarından *öz düzenleme* üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlgili alanyazında yönetişim ve örgüt DNA'sı ilişkisi ile ilgili farklı bir çalışmaya rastlanmasa da örgüt DNA'sı ve yönetişim alanı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların varlığından söz edilebilmektedir. Gül ve Yaşar (2020), eğitim örgütlerinde yönetişim ile ilgili çalışmalarında; öğretmenlerin yönetişim düzeyini yüksek bulmuş ve cinsiyete göre farklılaşmadığı ancak mesleki deneyim açısından farklılaştığını ortaya çıkarmışlardır. Çevik ve Cemaloğlu (2020), eğitim örgütü yöneticilerinin yönetişim algısını inceledikleri çalışmalarında; cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit ederken; yaş değişkenine göre ise anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmişlerdir. Aslan (2016) tarafından eğitim örgütleri ile ilgili yapılan araştırmada, yönetişim algısının cinsiyete göre farklılaştığı ve bu farklılığın daha büyük yaşa sahip öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Soyupek (2018) ise çalışmasında, kaliteli yönetişimin, yüksek yönetişim anlayışının varlığı ile mümkün olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Bayhantopçu ve Özuyar (2021), üniversitelerde strateji ve yönetişimin sürdürülebilirliği ile ilgili yaptıkları çalışmada örgütsel iletişimin ve eşitliğin önemine dikkat çekmektedir. Bostancı, Çelik ve Kahraman (2017), okulların DNA profilini inceledikleri çalışmada öğretmenlerin okulları daha çok esnek örgüt DNA'sında gördüğünü ortaya çıkarmışlardır. Benzer bir araştırmada Çetin (2014), okulların esnek örgüt DNA'sına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bancar (2015), Kurumsal DNA'nın iş doyumuna etkisini araştırdığı çalışmasında; sağlık kurumlarının askeri örgüt DNA'sına sahip olduğu ve sağlıklı örgüt DNA'sının örgütlerde iş doyumunu artırdığını ortaya koymuştur. Kahraman (2019), örgüt DNA'sı ile ilgili çalışmasında eğitim örgütlerinin sağlıklı DNA profilinde olduğunu ve örgüt DNA'sının korku kültürünü etkilediğini belirtmiştir. Telli (2019), liderlik tarzlarının örgüt DNA'sını etkilediği sonucuna ulaşırken; yine benzer bir çalışmada Sonoush, Mohometpouri, Poorfarahmand ve Esfahani (2014), örgüt DNA'sı ve liderlik rollerini inceleyerek; örgüt yapısı, misyon ve liderlik tarzının DNA'yı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Örgütün gelişmesi ve iyileşmesi açısından yöneticilerin liderlik tarzlarının baskın olduğuna; başarılı sonuçlar için başarılı kararların, açıkça belirlenmiş kuralların ve rollerin önemine vurgu yapmaktadır. Raheem ve Saad (2019), örgüt DNA'sı ve yenilikçi performans ile ilgili; Nafei (2015), örgüt DNA'sının örgütsel iyileştirmedeki rolü ile ilgili olumlu sonuçlar elde etmişlerdir. Rashid ve Chalab (2007), örgüt DNA'sının yenilik performansına olumlu yönde etkisinin olduğunu saptamıştır. Yaratıcılığa ve yeniliğe açık örgüt DNA'sına sahip organizasyonların başarıyı sürdürebileceği ifade edilmektedir. Bu nedenle örgüt yapısındaki uyumun; hızlı yeniliklere, ürün ve hizmet geliştirmeye odaklı stratejiler geliştirme çabalarını arttırdığı söylenebilir. Majid (2019), örgüt DNA'sının entelektüel sermayeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Örgütte karar vericiler olan yöneticilerin motivasyonu arttırdığına ve bu nedenle örgüt DNA'sına odaklanmanın önemine dikkat çekmektedir. Son dönemlerdeki başka bir çalışmada Nart (2019), örgüt DNA'sı ile dijital dönüşüm ilişkisini inceleyerek esnek, yaratıcı, uyumlu çalışma koşullarına dikkat çekmektedir. Chandir (2005), örgütsel DNA'nın göstereceği bilgiler ışığında örgütlerin daha derin ve temellerinde yatan iyi ve kötü tüm özelliklerin belirlenip daha sağlıklı ve sürdürülebilir örgütlenmelerin gerçekleştirileceğini savunmaktadır. Govindarajan ve Trimble (2005), stratejik inovasyon için örgüt DNA'sının son derece önemli olduğunu ifade etmektedir.

Yöneticiler; organizasyonun yapısı, sistemi, insan kaynağı ve kültürü ile ilgili stratejik kararlar almaktadırlar. Dolayısıyla yöneticiler, stratejik kararları alırken hem örgütün DNA profilini ortaya çıkarmış olmakta hem de

görev ve sorumluluklarını yerine getirirken organizasyonun paydaşlarına karşı da şeffaf, eşit, etkili olabilmektedir. Kurumların hem ulusal hem de uluslararası ilişkilerde başarılı olabilmeleri; kurumun gerçek durum ve planlarının hazırlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle kurum ve kuruluşların ilgili paydaş çevresi ile iletişimi sağlayarak etkileşime girme gerekliliği açısından yönetim konusu ön plana çıkarmaktadır (Koçel, 2018: 464). Bir kurumda yönetim anlayışının gelişmesi, politikalarda ve uygulamalarda benimsenmesi, o kurumun adil ve katılımcı olarak yönetilmesine, hesap verebilir olmasına ve şeffaf olarak kamuyu bilgilendirmesine olanak sağlamaktadır (Şen, 2017: 59). Stratejik yönetimin, örgütün kimliğini ifade eden DNA'sında kurumsal yönetimi benimsemesinin gerekli olduğu söylenebilir.

Kurum ve kuruluşların başarılarının sürdürülebilir olması için stratejik bakış açısına sahip olarak; esnek, şeffaf, eşitlikçi, yenilikçi bir yapıya odaklanarak günümüz küresel şartlarına uyum sağlamaları gerektiği düşünülmektedir. Örgütlerin DNA profillerinin yönetimi destekleyerek güçlendirdiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla örgüt yönetim ve yapılarının yönetim ile birlikte örgütlerin bir anlamda kültürlerini de yansıtan DNA profillerini bütünsel bir bakış açısı ile ele almaları tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

- AB Komisyonu (2001). *European Governance: A White Paper*, Commission of the European Communities, Brussels.
- Abdel-Raheem, A. B., & Saad, M. (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), 131-139.
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). *Bilimsel Araştırmaya Giriş*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Aslan, M. S. (2016). Özel ve Devlet Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Harran üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Aşgın, S. (2006). Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi, *Türk İdare Dergisi*, Haziran, 7-20.
- Ball, J. (1997). *DNA Leadership Through Goal-Driven Management*, USA, Reston VA, The Goals Institute, Inc.
- Bancar, A. (2015). Kurumsal DNA'nın İş Doyumuna Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik Analitik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bancar, A. (2016). *Örgüt DNA'sı*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Baskin, K. (1998). *Corporate DNA-Learning From Life*, Boston, Butterworth- Heinemann.
- Bayhantopcu, E., & Özuyar, P. G. (2021). Sürdürülebilir üniversitelerin yönetim-strateji çalışmaları ve iletişimi için karşılaştırma bazlı bir yaklaşım önerisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 396-412.
- Booz A. H. (2005). *The Seven Type of Organizational DNA*, Booz & Company, <http://www.orgdna.com> (Erişim Tarihi: 05 Şubat 2019).
- Bostancı, A. B., Çelik, K., & Kahraman, Ü. (2017). Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 140-156.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (10. Baskı), Ankara, Pegem Akademi.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.), New York, Harper Collins Publishers.
- Çandır, E. (2005). Örgütsel DNA ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çetin, R. B. (2014). Okul DNA'sı Metaforunun Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çevik, M. N., & Cemaloğlu, N. (2020). Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Yönetişime İlişkin Algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(4), 1620-1628.
- Döş, İ., & Çetin, R. B. (2014). Örgüt DNA'sı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve MEB Üzerine Bir Tarama Çalışması, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 560-575.

- Dünya Bankası (1994). *Governance: The World Bank's Experience*, World Bank, Washington DC.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- Gül, Bayram, & Yaşar, M. (2020). İlkokullarda Yönetişim Düzeyinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 122-139.
- Kadıbeşegil, S. (1999). Kuruluşların DNA'sı, <http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=110>, (Erişim Tarihi: 04 Mayıs 2019).
- Kahraman, Ü. (2019). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği (17. Baskı)*, İstanbul, Beta.
- Majid, Z. S. (2019). The effect of Organizational DNA on Intellectual Capital: An Exploratory Study On A Sample Of Managers Of The General Company, *Economic Sciences*, 14(54), 70-108.
- Nafei, W. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt, *International Business Research*, 8(1), 117.
- Nart, S. (2019). Kamu Kurumlarının DNA'sı Dijital Dönüşüme Hazır mı? Meritokrasi Perspektifinden bir değerlendirme, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2834-2851.
- Neilson, G., Pasternack, B., & Mendes, D. (2004). The 7 Types of Organizational DNA, *Organizations and People*, Retrieved from: January 3.
- Rashid, S. A. R. & Chalap, I. D. (2007). The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations, *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*, 9(4), 9-22.
- Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2014). Studying of Organizational DNA in E. P. S. and Y. O, *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125.
- Soyupek, Y. (2018). Eğitim, Sağlık, Ekonomi ve Bireysel Özgürlüklerin Yönetişime Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 291-308.
- Şahin, M. B. (2016). Eğitimde Yönetişim (Governance): Okul Çalışanlarının Yönetişim Algısı. Master's Thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Şen, E. (2013). Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. And Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Telli, E. (2019). Çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- UNESCAP (2010). What is Good Governance, <http://www.unescap.org> (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2018).
- Ülgen H. ve Mirze, K. S. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta.
- OECD (2015). G20/OECD. <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> (Erişim Tarihi: 05 Kasım 2018).
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2010). Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim, *Türk İdare Dergisi*, (466), 175-195.
- YOK, Yükseköğretim Kurulu (2020), <https://istatistik.yok.gov.tr> (Erişim Tarihi: 25 Kasım 2020).