



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi



The Relationship between Organizational DNA and Organizational Identification: A Study in Aksaray Organized Industrial Zone*

Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma

Turgut Emre Akyazı**

Abstract: The aim of this study is to examine the relationship between organizational DNA and organizational identification. To achieve this aim, correlational survey design was used. The research data were collected through online survey forms. In accordance with the principles of scientific ethics, Ethics Committee approval was obtained from the Aksaray University Human Research Ethics Committee on February 28, 2024, under protocol number 2024/01-25. The research population comprises of manufacturing enterprises operating in the Organized Industrial Zone of Aksaray province in Türkiye. The research sample consists of employees of 36 enterprises operating in the textile and machinery sectors. The correlation analysis results exhibit that there is a positive and statistically meaningful relationship between “resilient”, “just-in-time” and “military” types of organizational DNA and organizational identification. On the other hand, there is a negative and relationship between “passive-aggressive”, “fits-and-starts” and “overmanaged” types of organizational DNA and organizational identification. The regression analysis results indicate that organizational DNA as a whole has a statistically meaningful and very strong positive impact on organizational identification (adjusted $R^2 = .859$, $p < .01$). It was also revealed that all types of organizational DNA except for passive-aggressive have a statistically meaningful effect on organizational identification. According to the findings, resilient just-in-time and military types of organizational DNA have a positive impact on organizational identification. On the other hand, fits-and-starts and overmanaged types of organizational DNA have a negative impact on organizational identification. The research results are expected to contribute to the literature on organizational DNA.

Keywords: Organizational Behavior, Organizational DNA, Organizational Identification, Organized Industrial Zone, Aksaray.

* Ethics committee approval for this study was obtained from the Aksaray University Human Research Ethics Committee on February 28, 2024, under protocol number 2024/01-25.

Araştırma için Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 28 Şubat 2024 tarihinde 2024/01-25 protokol numarası ile etik kurul onayı alınmıştır.

** Lect. Dr., Aksaray University, School of Foreign Languages, Department of Foreign Languages

Öğr. Gör. Dr., Aksaray Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Yabancı Diller Bölümü

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2800-7530>

emreakyazi@aksaray.edu.tr

Cite as/ Atıf: Akyazı, T. E. (2026). The relationship between organizational DNA and organizational identification: A study in Aksaray Organized Industrial Zone / Örgüt DNA'sı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde bir araştırma. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics* 21(Ö1), 107-177. [Special Issues Dedicated to Prof. Dr. Mahmut Özer], Ankara Bilim University Publications. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.87893>

Received/Geliş: 21 October/Ekim 2025

Accepted/Kabul: 15 September/Eylül 2026

Published/Yayın: 20 September/Eylül 2026

Checked by plagiarism software



Öz: Bu çalışmanın amacı, örgüt DNA'sı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaca ulaşmak için ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Araştırma verileri çevrimiçi anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Bilimsel etik ilkelerine uygun olarak, Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 28 Şubat 2024 tarihinde 2024/01-25 protokol numarası ile Etik Kurul onayı alınmıştır. Araştırmanın evrenini, Türkiye'de Aksaray ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise tekstil ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren 36 işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Korelasyon analizi sonuçları, "esnek", "tam zamanlı" ve "askeri" örgüt tipleri ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu; "pasif-saldırgan", "esinlemeler-başlangıçlar" ve "yönetim ağırlıklı" örgüt tipleri ile örgütsel özdeşleşme arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçları, örgüt DNA'sının bir bütün olarak örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve çok güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir (düzeltilmiş $R^2 = .859$, $p < .01$). Ayrıca, "pasif-saldırgan" hariç tüm örgüt tiplerinin örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgulara göre, tam zamanlı ve askeri örgütler örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Öte yandan, esinlemeler-başlangıçlar ile aşırı yönetimli örgütsel DNA türleri örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Örgüt DNA'sı, Örgütsel Özdeşleşme, Organize Sanayi Bölgesi, Aksaray.

Structured Abstract:

Organisational DNA has emerged as an influential metaphor in management literature for explaining the underlying characteristics that shape organisational functioning, decision-making processes, adaptability, and long-term sustainability. Although previous studies have examined the relationship between organisational DNA and several organisational outcomes, empirical evidence concerning its influence on organisational identification remains extremely limited. Existing research has primarily focused on organisational DNA as an antecedent of organisational effectiveness, innovation, leadership, and organisational performance, while its role in strengthening employees' psychological attachment to their organisations has received considerably less scholarly attention. Addressing this gap, the present study aims to examine the relationship between organisational DNA and organisational identification and to determine the predictive effect of organisational DNA on employees' organisational identification. More specifically, the study investigates whether healthy organisational DNA profiles (resilient, just-in-time, and military) enhance organisational identification, whereas unhealthy profiles (passive-aggressive, fits-and-starts, and overmanaged) weaken employees' sense of belonging to their organisations. By doing so, the research contributes to the expanding literature on organisational behaviour and provides further empirical evidence regarding the organisational mechanisms that foster employees' identification with their organisations.

This research adopted a quantitative research design based on the correlational survey model to investigate the proposed relationships. The study was conducted among manufacturing enterprises operating in the organised industrial zone of Aksaray, Türkiye. Data were collected from employees working in 36 textile and machinery companies through an online questionnaire. Although the minimum required sample size was calculated as 384 respondents, valid data were obtained from 1,025 employees, providing a substantially larger sample and increasing the statistical power and generalisability of the findings. Participants represented various occupational positions, including managers, engineers, department supervisors, and human resources personnel. Organisational DNA was measured using the 28-item Organisational DNA Scale developed by Çetin and Döş (2014), while organisational identification was assessed through the 11-item Organisational Identification Scale originally developed by Johnson et al. (1999) and adapted by Kantan (2012). Both instruments demonstrated high internal consistency, indicating satisfactory reliability. Prior to hypothesis testing, normality analyses confirmed that the data met the assumptions required for parametric analyses. Subsequently, descriptive statistics, one-way ANOVA, Pearson correlation analysis, and multiple linear regression analyses were performed to examine differences according to tenure, determine the strength and direction of the relationships between the variables, and assess the predictive effect of organisational DNA on organisational identification. Ethical approval for the study was obtained from the Aksaray University Human Research Ethics Committee before data collection commenced.

The findings provide strong empirical evidence that organisational DNA constitutes a significant determinant of organisational identification. Correlation analysis revealed statistically significant positive relationships between healthy organisational DNA profiles and organisational identification. Specifically, resilient, just-in-time, and military organisational DNA types were positively associated with employees' identification with their organisations, indicating that organisational environments characterised by flexibility, coordination, adaptability, clearly defined responsibilities, and effective decision-making mechanisms strengthen employees' psychological attachment and sense of belonging. Conversely, passive-aggressive, fits-and-starts, and overmanaged organisational DNA profiles exhibited statistically significant negative relationships with organisational identification. These findings suggest that organisational environments characterised by excessive bureaucracy, inconsistent strategic direction, poor coordination, unclear authority structures, and ineffective communication reduce employees' emotional attachment to their organisations. Regression analysis further demonstrated that organisational DNA, when considered as an integrated organisational construct, exerts a statistically significant and remarkably strong positive influence on organisational identification (Adjusted $R^2 = .859$, $p < .01$), indicating that organisational DNA explains approximately 86% of the variance in employees' organisational identification. Furthermore, all organisational DNA dimensions except passive-aggressive DNA significantly predicted organisational identification. Among the positive predictors, resilient, just-in-time, and military organisational DNA profiles strengthened employees' organisational identification, whereas fits-and-starts and overmanaged DNA profiles weakened it. In addition, analyses based on tenure demonstrated that employees with longer organisational experience perceived higher levels of healthy organisational DNA and reported significantly stronger organisational identification than employees with shorter tenure. These findings collectively underline that organisational

DNA not only reflects organisational characteristics but also functions as a strategic mechanism influencing employees' psychological integration with their organisations.

This study makes several important contributions to organisational behaviour literature. First, it addresses an important research gap by empirically examining the relationship between organisational DNA and organisational identification, an association that has received very limited scholarly attention despite its theoretical importance. Second, unlike previous studies that have predominantly focused on organisational performance or organisational effectiveness, this research demonstrates that organisational DNA substantially shapes employees' psychological attachment to their organisations. Third, by simultaneously investigating six different organisational DNA profiles, the study provides a more comprehensive understanding of how both healthy and unhealthy organisational structures influence organisational identification. Finally, the findings offer valuable practical implications for organisational leaders and human resource professionals by suggesting that strengthening resilient, adaptive, and well-coordinated organisational characteristics while reducing bureaucratic rigidity, inconsistent managerial practices, and excessive control may substantially enhance employees' organisational identification. Consequently, organisational DNA should be considered not merely as a descriptive organisational metaphor but as a strategic managerial resource capable of improving employee commitment, strengthening organisational identity, and supporting long-term organisational sustainability.

Keywords: organisational behaviour, organisational DNA, organisational identification, organised industrial zone, Aksaray.

ملخص منظم:

برز مفهوم «الحمض النووي التنظيمي» كاستعارة مؤثرة في الأدبيات الإدارية لتفسير الخصائص الأساسية التي تشكل أداء المنظمة وعمليات صنع القرار، والقدرة على التكيف، والاستدامة على المدى الطويل. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة قد بحثت العلاقة بين «الحمض النووي التنظيمي» والعديد من النتائج التنظيمية، إلا أن الأدلة التجريبية المتعلقة بتأثيره على الانتماء التنظيمي لا تزال محدودة للغاية. وقد ركزت الأبحاث الحالية بشكل أساسي على «الحمض النووي التنظيمي» باعتباره عاملاً مسبقاً للفعالية التنظيمية والابتكار والقيادة والأداء التنظيمي، في حين أن دوره في تعزيز الارتباط النفسي للموظفين بمؤسساتهم لم يحظَ باهتمام أكاديمي يذكر. وسعيًا لسد هذه الفجوة، تهدف الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين «الحمض النووي التنظيمي» والانتماء التنظيمي، وتحديد التأثير التنبئي لـ «الحمض النووي التنظيمي» على انتماء الموظفين التنظيمي. وبشكل أكثر تحديدًا، تبحث الدراسة ما إذا كانت سمات الحمض النووي التنظيمي السليمة (المرنة، والمنظمة في الوقت المناسب والعسكرية) تعزز الانتماء التنظيمي، في حين أن السمات غير السليمة (السلبية-العدوانية، والمقطعة، والمفرطة في الإدارة) تضعف شعور الموظفين بالانتماء إلى مؤسساتهم. وبذلك، تساهم هذه الدراسة في توسيع نطاق الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وتوفر أدلة تجريبية إضافية بشأن الآليات التنظيمية التي تعزز انتماء الموظفين إلى مؤسساتهم.

اعتمد هذا البحث تصميمًا بحثيًا كمياً يستند إلى نموذج الاستبيان الترابطي لاستكشاف العلاقات المقترحة. أجريت الدراسة بين شركات التصنيع العاملة في المنطقة الصناعية المنظمة في أكساري، تركيا. تم جمع البيانات من الموظفين العاملين في 36 شركة نسيج وآلات من خلال استبيان عبر الإنترنت. وعلى الرغم من أن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة قد تم حسابه بـ 384 مشاركًا، فقد تم الحصول على بيانات صالحة من 1,025 موظفًا، مما وفر عينة أكبر بكثير وزاد من القوة الإحصائية للنتائج وقابليتها للتعميم. ومثل المشاركون مناصب وظيفية متنوعة، بما في ذلك المديرون والمهندسون ومشرفو الأقسام وموظفو الموارد البشرية. تم قياس «الحمض النووي التنظيمي» باستخدام مقياس الحمض النووي التنظيمي المكون من 28 بندًا الذي طوره تشيبتين ودوش (2014)، بينما تم تقييم «الانتماء التنظيمي» من خلال مقياس الانتماء التنظيمي المكون من 11 بندًا الذي طوره في الأصل جونسون وآخرون (1999) وقام كاتن (2012) بتكييفه. أظهر كلا المقياسين اتساقًا داخليًا عاليًا، مما يشير إلى موثوقية مرضية. قبل اختبار الفرضيات، أكدت تحليلات التوزيع الطبيعي أن البيانات تستوفي الافتراضات، وتحليل ارتباط بيرسون (ANOVA) المطلوبة للتحليلات البارامترية. بعد ذلك، أجريت الإحصاءات الوصفية، وتحليل التباين أحادي الاتجاه وتحليلات الانحدار الخطي المتعدد لفحص الاختلافات وفقًا لمدة الخدمة، وتحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، وتقييم التأثير التنبئي للحمض النووي التنظيمي على الهوية التنظيمية. تم الحصول على الموافقة الأخلاقية للدراسة من لجنة أخلاقيات البحوث البشرية بجامعة أكساري قبل بدء جمع البيانات.

تقدم النتائج دليلاً تجريبيًا قويًا على أن الحمض النووي التنظيمي يشكل عاملاً محددًا مهمًا للانتماء التنظيمي. كشف تحليل الارتباط عن علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ملامح الحمض النووي التنظيمي السليمة والانتماء التنظيمي. وعلى وجه التحديد، ارتبطت أنواع الحمض النووي التنظيمي المرنة، و«في الوقت المناسب»، والعسكرية ارتباطًا إيجابيًا بانتماء الموظفين لمنظماتهم، مما يشير إلى أن البيئات التنظيمية التي تتميز بالمرونة، والتنسيق، والقدرة على التكيف، والمسؤوليات المحددة بوضوح، وآليات صنع القرار الفعالة تعزز الارتباط النفسي للموظفين وشعورهم بالانتماء. وعلى العكس من ذلك، أظهرت أنماط الحمض النووي التنظيمي «السلبية-العدوانية» و«المقطعة» و«المفرطة الإدارة» علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية مع الهوية التنظيمية. وتشير هذه النتائج إلى أن البيئات التنظيمية التي تتسم بالبيروقراطية المفرطة والتوجه الاستراتيجي غير المتسق، وسوء التنسيق، وهياكل السلطة غير الواضحة، والتواصل غير الفعال، تقلل من التعلق العاطفي للموظفين بمؤسساتهم.

كما أظهر تحليل الانحدار أن «الحمض النووي التنظيمي»، عند اعتباره بناءً تنظيمياً متكاملًا، يمارس تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية مما يشير إلى أن «الحمض النووي التنظيمي» يفسر حوالي ($p < 0.01$ ، المعدل $R^2 = 0.859$) وقوياً بشكل ملحوظ على التماهي التنظيمي من التباين في التماهي التنظيمي للموظفين. علاوة على ذلك، تتبأت جميع أبعاد الحمض النووي التنظيمي، باستثناء الحمض النووي السلبي- 86% العدوان، بشكل ذي دلالة إحصائية بالانتماء التنظيمي. ومن بين المتنبئات الإيجابية، عززت أنماط الحمض النووي التنظيمي المرنة، و«في الوقت المناسب»، والعسكرية، انتماء الموظفين التنظيمي، في حين أضعفت أنماط الحمض النووي التنظيمي المتقطعة والمفرطة في الإدارة هذا الانتماء. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت التحليلات المستندة إلى مدة الخدمة أن الموظفين ذوي الخبرة التنظيمية الأطول أدركوا مستويات أعلى من الحمض النووي التنظيمي الصحي وأبلغوا عن انتماء تنظيمي أقوى بشكل ملحوظ مقارنة بالموظفين ذوي مدة الخدمة الأقصر. تؤكد هذه النتائج مجتمعة أن الحمض النووي التنظيمي لا يعكس الخصائص التنظيمية فحسب، بل يعمل أيضاً كآلية استراتيجية تؤثر على الاندماج النفسي للموظفين مع مؤسساتهم.

تقدم هذه الدراسة عدة إسهامات مهمة في أدبيات السلوك التنظيمي. أولاً، تعالج فجوة بحثية مهمة من خلال الفحص التجريبي للعلاقة بين «الحمض النووي التنظيمي» والانتماء التنظيمي، وهي علاقة لم تحظ باهتمام أكاديمي يذكر على الرغم من أهميتها النظرية. ثانياً، على «عكس الدراسات السابقة التي ركزت في الغالب على الأداء التنظيمي أو الفعالية التنظيمية، تثبت هذه الدراسة أن «الحمض النووي التنظيمي» يشكل بشكل جوهري ارتباط الموظفين النفسي بمؤسساتهم. ثالثاً، من خلال دراسة ستة أنماط مختلفة من الحمض النووي التنظيمي في آن واحد توفر الدراسة فهماً أكثر شمولية لكيفية تأثير كل من الهياكل التنظيمية السليمة وغير السليمة على الهوية التنظيمية. وأخيراً، تقدم النتائج آثاراً عملية قيمة لقادة المنظمات ومخصصي الموارد البشرية، حيث تشير إلى أن تعزيز الخصائص التنظيمية المرنة والقابلة للتكيف والمنسقة جيداً، مع الحد من الصلابة البيروقراطية والممارسات الإدارية غير المتسقة والرقابة المفرطة، قد يعزز بشكل كبير الهوية التنظيمية للموظفين. وبالتالي ينبغي النظر إلى «الحمض النووي التنظيمي» ليس مجرد استعارة وصفية للمنظمة، بل كمورد إداري استراتيجي قادر على تحسين التزام الموظفين، وتعزيز الهوية التنظيمية، ودعم الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي، الانتماء التنظيمي، المنطقة الصناعية المنظمة، أكساراي

Résumé Structuré:

L'« ADN organisationnel » s'est imposé comme une métaphore influente dans la littérature de gestion pour expliquer les caractéristiques sous-jacentes qui façonnent le fonctionnement organisationnel, les processus décisionnels, la capacité d'adaptation et la pérennité à long terme. Bien que des études antérieures aient examiné la relation entre l'ADN organisationnel et plusieurs résultats organisationnels, les données empiriques concernant son influence sur l'identification organisationnelle restent extrêmement limitées. Les recherches existantes se sont principalement concentrées sur l'ADN organisationnel en tant qu'antécédent de l'efficacité organisationnelle, de l'innovation, du leadership et de la performance organisationnelle, tandis que son rôle dans le renforcement de l'attachement psychologique des salariés à leur organisation a fait l'objet d'une attention bien moindre de la part des chercheurs. Afin de combler cette lacune, la présente étude vise à examiner la relation entre l'ADN organisationnel et l'identification organisationnelle, et à déterminer l'effet prédictif de l'ADN organisationnel sur l'identification organisationnelle des salariés. Plus précisément, l'étude examine si des profils d'ADN organisationnel sains (résilient, « juste à temps » et militaire) renforcent l'identification organisationnelle, tandis que des profils malsains (passif-agressif, par à-coups et sur-géré) affaiblissent le sentiment d'appartenance des salariés à leur organisation. Ce faisant, cette recherche contribue à la littérature en pleine expansion sur le comportement organisationnel et apporte des preuves empiriques supplémentaires concernant les mécanismes organisationnels qui favorisent l'identification des salariés à leur organisation.

Cette recherche a adopté une approche quantitative fondée sur le modèle d'enquête corrélacionnelle afin d'étudier les relations proposées. L'étude a été menée auprès d'entreprises manufacturières implantées dans la zone industrielle organisée d'Aksaray, en Turquie. Les données ont été recueillies auprès d'employés travaillant dans 36 entreprises du secteur textile et de la machinerie au moyen d'un questionnaire en ligne. Bien que la taille minimale requise de l'échantillon ait été calculée à 384 répondants, des données valides ont été obtenues auprès de 1 025 employés, ce qui a permis de disposer d'un échantillon nettement plus large et d'accroître la puissance statistique et la généralisation des résultats. Les participants représentaient divers postes professionnels, notamment des cadres, des ingénieurs, des chefs de service et des responsables des ressources humaines. L'ADN organisationnel a été mesuré à l'aide de l'échelle d'ADN organisationnel en 28 items développée par Çetin et Döş (2014), tandis que l'identification organisationnelle a été évaluée à l'aide de l'échelle d'identification organisationnelle en 11 items initialement développée par Johnson et al. (1999) et adaptée par Kantén (2012). Ces deux instruments ont démontré une cohérence interne élevée, indiquant une fiabilité satisfaisante. Avant de tester les hypothèses, des analyses de normalité ont confirmé que les données répondaient aux hypothèses requises pour les analyses paramétriques. Par la suite, des statistiques descriptives,

une ANOVA à un facteur, une analyse de corrélation de Pearson et des analyses de régression linéaire multiple ont été réalisées afin d'examiner les différences en fonction de l'ancienneté, de déterminer la force et le sens des relations entre les variables, et d'évaluer l'effet prédictif de l'ADN organisationnel sur l'identification organisationnelle. L'autorisation éthique pour cette étude a été obtenue auprès du Comité d'éthique de la recherche sur les personnes de l'université d'Aksaray avant le début de la collecte des données.

Les résultats fournissent des preuves empiriques solides indiquant que l'ADN organisationnel constitue un déterminant significatif de l'identification organisationnelle. L'analyse de corrélation a révélé des relations positives statistiquement significatives entre des profils d'ADN organisationnel sains et l'identification organisationnelle. Plus précisément, les types d'ADN organisationnel « résilient », « juste à temps » et « militaire » étaient positivement associés à l'identification des salariés à leur organisation, ce qui indique que les environnements organisationnels caractérisés par la flexibilité, la coordination, l'adaptabilité, des responsabilités clairement définies et des mécanismes décisionnels efficaces renforcent l'attachement psychologique et le sentiment d'appartenance des salariés. À l'inverse, les profils d'ADN organisationnel de type « passif-agressif », « par à-coups » et « sur-géré » ont présenté des relations négatives statistiquement significatives avec l'identification organisationnelle. Ces résultats suggèrent que les environnements organisationnels caractérisés par une bureaucratie excessive, une orientation stratégique incohérente, une mauvaise coordination, des structures d'autorité floues et une communication inefficace réduisent l'attachement émotionnel des employés à leur organisation.

L'analyse de régression a en outre démontré que l'ADN organisationnel, lorsqu'il est considéré comme une construction organisationnelle intégrée, exerce une influence positive statistiquement significative et remarquablement forte sur l'identification organisationnelle (R^2 ajusté = 0,859, $p < 0,01$), ce qui indique que l'ADN organisationnel explique environ 86 % de la variance de l'identification organisationnelle des employés. De plus, toutes les dimensions de l'ADN organisationnel, à l'exception de l'ADN passif-agressif, prédisaient de manière significative l'identification organisationnelle. Parmi les prédicteurs positifs, les profils d'ADN organisationnel résilient, « juste à temps » et militaire renforçaient l'identification organisationnelle des employés, tandis que les profils d'ADN « par à-coups » et « sur-géré » l'affaiblissaient. Par ailleurs, des analyses fondées sur l'ancienneté ont démontré que les employés ayant une plus longue expérience au sein de l'organisation percevaient des niveaux plus élevés d'ADN organisationnel sain et faisaient état d'une identification organisationnelle significativement plus forte que les employés ayant une ancienneté plus courte. Ces résultats soulignent collectivement que l'ADN organisationnel ne se contente pas de refléter les caractéristiques de l'organisation, mais qu'il fonctionne également comme un mécanisme stratégique influençant l'intégration psychologique des employés au sein de leur organisation.

Cette étude apporte plusieurs contributions importantes à la littérature sur le comportement organisationnel. Premièrement, elle comble une lacune importante de la recherche en examinant de manière empirique la relation entre l'ADN organisationnel et l'identification organisationnelle, une association qui n'a fait l'objet que d'une attention très limitée de la part des chercheurs malgré son importance théorique. Deuxièmement, contrairement aux études précédentes qui se sont principalement concentrées sur la performance ou l'efficacité organisationnelle, cette recherche démontre que l'ADN organisationnel façonne de manière substantielle l'attachement psychologique des employés à leur organisation. Troisièmement, en analysant simultanément six profils différents d'ADN organisationnel, l'étude offre une compréhension plus complète de la manière dont les structures organisationnelles, qu'elles soient saines ou malsaines, influencent l'identification organisationnelle. Enfin, les résultats offrent de précieuses implications pratiques pour les dirigeants d'entreprise et les professionnels des ressources humaines en suggérant que le renforcement de caractéristiques organisationnelles résilientes, adaptatives et bien coordonnées, parallèlement à la réduction de la rigidité bureaucratique, des pratiques managériales incohérentes et d'un contrôle excessif, peut considérablement améliorer l'identification organisationnelle des salariés. Par conséquent, l'ADN organisationnel ne doit pas être considéré simplement comme une métaphore organisationnelle descriptive, mais comme une ressource managériale stratégique capable d'améliorer l'engagement des salariés, de renforcer l'identité organisationnelle et de soutenir la pérennité à long terme de l'organisation.

Mots-clés : comportement organisationnel, ADN organisationnel, identification organisationnelle, zone industrielle organisée, Aksaray.

Resumen Estructurado:

El «ADN organizativo» se ha convertido en una metáfora influyente en la literatura sobre gestión para explicar las características subyacentes que determinan el funcionamiento de las organizaciones, los procesos de toma de decisiones, la adaptabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. Aunque estudios anteriores han analizado la relación entre el ADN organizativo y diversos resultados organizativos, la evidencia empírica sobre su influencia en la identificación organizativa sigue siendo extremadamente limitada. Las investigaciones existentes se han centrado principalmente en el ADN organizativo como antecedente de la eficacia organizativa, la innovación, el liderazgo y el rendimiento organizativo, mientras que su papel en el fortalecimiento del apego psicológico de los empleados a sus organizaciones ha recibido una atención académica considerablemente menor. Para subsanar esta laguna, el presente estudio tiene como objetivo examinar la relación entre el ADN organizativo y la identificación organizativa, así como determinar el efecto predictivo del ADN organizativo sobre la identificación organizativa de los empleados. Más concretamente, el estudio investiga si los perfiles de ADN organizativo saludables (resiliente, «justo a tiempo» y militar) potencian la identificación organizativa, mientras que los perfiles poco saludables (pasivo-agresivo, irregular y sobregestionado) debilitan el sentido de pertenencia de los empleados a sus organizaciones. De este modo, la investigación contribuye a la creciente bibliografía sobre comportamiento organizativo y aporta nuevas pruebas empíricas sobre los mecanismos organizativos que fomentan la identificación de los empleados con sus organizaciones.

Esta investigación adoptó un diseño de investigación cuantitativo basado en el modelo de encuesta correlacional para investigar las relaciones propuestas. El estudio se llevó a cabo entre empresas manufactureras que operan en la zona industrial organizada de Aksaray, Turquía. Los datos se recopilaron de empleados que trabajaban en 36 empresas textiles y de maquinaria mediante un cuestionario en línea. Aunque el tamaño mínimo de muestra requerido se calculó en 384 encuestados, se obtuvieron datos válidos de 1.025 empleados, lo que proporcionó una muestra sustancialmente mayor y aumentó la potencia estadística y la generalizabilidad de los resultados. Los participantes representaban diversos puestos profesionales, entre ellos directivos, ingenieros, supervisores de departamento y personal de recursos humanos. El ADN organizativo se midió utilizando la Escala de ADN Organizativo de 28 ítems desarrollada por Çetin y Döş (2014), mientras que la identificación organizativa se evaluó mediante la Escala de Identificación Organizativa de 11 ítems, desarrollada originalmente por Johnson et al. (1999) y adaptada por Kantén (2012). Ambos instrumentos demostraron una alta consistencia interna, lo que indica una fiabilidad satisfactoria. Antes de comprobar las hipótesis, los análisis de normalidad confirmaron que los datos cumplían los supuestos necesarios para los análisis paramétricos. Posteriormente, se realizaron estadísticas descriptivas, un ANOVA unidireccional, un análisis de correlación de Pearson y análisis de regresión lineal múltiple para examinar las diferencias en función de la antigüedad, determinar la fuerza y la dirección de las relaciones entre las variables y evaluar el efecto predictivo del ADN organizativo sobre la identificación organizativa. Se obtuvo la autorización ética para el estudio del Comité de Ética en Investigación con Seres Humanos de la Universidad de Aksaray antes de que comenzara la recopilación de datos.

Los resultados aportan una sólida evidencia empírica de que el ADN organizativo constituye un determinante significativo de la identificación organizativa. El análisis de correlación reveló relaciones positivas estadísticamente significativas entre los perfiles de ADN organizativo saludables y la identificación organizativa. Concretamente, los tipos de ADN organizativo resiliente, «justo a tiempo» y militar se asociaron positivamente con la identificación de los empleados con sus organizaciones, lo que indica que los entornos organizativos caracterizados por la flexibilidad, la coordinación, la adaptabilidad, las responsabilidades claramente definidas y los mecanismos eficaces de toma de decisiones refuerzan el apego psicológico y el sentido de pertenencia de los empleados. Por el contrario, los perfiles de ADN organizativo pasivo-agresivo, intermitente y sobregestionado mostraron relaciones negativas estadísticamente significativas con la identificación organizativa. Estos resultados sugieren que los entornos organizativos caracterizados por una burocracia excesiva, una dirección estratégica incoherente, una coordinación deficiente, estructuras de autoridad poco claras y una comunicación ineficaz reducen el apego emocional de los empleados a sus organizaciones.

El análisis de regresión demostró además que el ADN organizativo, cuando se considera como un constructo organizativo integrado, ejerce una influencia positiva estadísticamente significativa y notablemente fuerte sobre la identificación organizativa (R^2 ajustado = 0,859; $p < 0,01$), lo que indica que el ADN

organizativo explica aproximadamente el 86 % de la varianza en la identificación organizativa de los empleados. Además, todas las dimensiones del ADN organizativo, excepto el ADN pasivo-agresivo, predijeron de forma significativa la identificación con la organización. Entre los predictores positivos, los perfiles de ADN organizativo resiliente, «justo a tiempo» y militar reforzaron la identificación de los empleados con la organización, mientras que los perfiles de ADN «a trompicones» y «sobregestionado» la debilitaron. Además, los análisis basados en la antigüedad demostraron que los empleados con mayor experiencia en la organización percibían niveles más altos de ADN organizativo saludable y manifestaban una identificación organizativa significativamente más fuerte que los empleados con menor antigüedad. Estos hallazgos, en conjunto, subrayan que el ADN organizativo no solo refleja las características de la organización, sino que también funciona como un mecanismo estratégico que influye en la integración psicológica de los empleados con sus organizaciones.

Este estudio aporta varias contribuciones importantes a la literatura sobre comportamiento organizacional. En primer lugar, aborda una importante laguna de investigación al examinar empíricamente la relación entre el ADN organizacional y la identificación organizacional, una asociación que ha recibido una atención académica muy limitada a pesar de su importancia teórica. En segundo lugar, a diferencia de estudios anteriores que se han centrado predominantemente en el rendimiento o la eficacia organizacional, esta investigación demuestra que el ADN organizacional configura de manera sustancial el apego psicológico de los empleados a sus organizaciones. En tercer lugar, al investigar simultáneamente seis perfiles diferentes de ADN organizativo, el estudio ofrece una comprensión más exhaustiva de cómo tanto las estructuras organizativas sanas como las insanas influyen en la identificación organizativa. Por último, los resultados ofrecen valiosas implicaciones prácticas para los líderes organizativos y los profesionales de recursos humanos, al sugerir que reforzar las características organizativas resilientes, adaptativas y bien coordinadas, al tiempo que se reduce la rigidez burocrática, las prácticas de gestión incoherentes y el control excesivo, puede mejorar sustancialmente la identificación organizativa de los empleados. Por consiguiente, el ADN organizativo no debe considerarse meramente como una metáfora organizativa descriptiva, sino como un recurso de gestión estratégico capaz de mejorar el compromiso de los empleados, reforzar la identidad organizativa y respaldar la sostenibilidad organizativa a largo plazo.

Palabras clave: comportamiento organizativo, ADN organizativo, identificación organizativa, zona industrial organizada, Aksaray.

结构化摘要:

在管理学文献中,“组织DNA”已成为一个颇具影响力的隐喻,用于阐释塑造组织运作、决策过程、适应能力及长期可持续性的深层特征。尽管先前研究已探讨了组织DNA与若干组织结果之间的关系,但关于其对组织认同影响的实证证据仍然极为有限。现有研究主要将组织DNA视为组织效能、创新、领导力和组织绩效的先决条件,而其在增强员工对组织的心理依附方面的作用却鲜少受到学术界的关注。为填补这一研究空白,本研究旨在探讨组织DNA与组织认同之间的关系,并确定组织DNA对员工组织认同的预测效应。更具体地说,本研究旨在探究健康的组织DNA特征(韧性型、及时型和军事型)是否能增强组织认同感,而不健康的特征(被动攻击型、断断续续型和过度管理型)是否会削弱员工对组织的归属感。通过此研究,本研究为日益扩大的组织行为学文献做出了贡献,并就促进员工组织认同的组织机制提供了进一步的实证证据。

本研究采用基于相关性调查模型的定量研究设计,以探究上述假设关系。研究对象为在土耳其阿克萨赖(Aksaray)工业园区运营的制造企业。研究通过在线问卷,从36家纺织和机械企业的员工中收集了数据。尽管计算得出的最小样本量为384名受访者,但最终从1,025名员工处获得了有效数据,这使得样本规模显著扩大,并提高了研究结果的统计功效和普适性。参与者涵盖了各种职业岗位,包括经理、工程师、部门主管和人力资源人员。组织DNA采用Çetin和Döş (2014)开发的28项“组织DNA量表”进行测量,而组织认同则通过Johnson等人(1999)最初开发、Kanten (2012)改编的11项“组织认同量表”进行评估。这两项量表均表现出较高的内部一致性,表明其可靠性令人满意。在进行假设检验之前,正态性分析证实数据满足参数分析所需的假设条件。随后,通过描述性统计、单因素方差分析(ANOVA)、皮尔逊相关分析及多元线性回归分析,考察了工龄带来的差异,确定

了变量间关系的强度和方向，并评估了组织DNA对组织认同的预测效应。在数据收集开始前，本研究已获得阿克萨赖大学人类研究伦理委员会的伦理批准。

研究结果提供了强有力的实证证据，表明组织DNA是组织认同的重要决定因素。相关性分析显示，健康的组织DNA特征与组织认同之间存在统计学上显著的正相关关系。具体而言，韧性型、即时型和军事型组织DNA类型均与员工对组织的认同呈正相关，这表明以灵活性、协调性、适应性、职责明确及有效决策机制为特征的组织环境，能够增强员工的心理依恋和归属感。相反，被动攻击型、断断续续型和过度管理型组织DNA特征与组织认同呈统计学上显著的负相关。这些发现表明，以过度官僚主义、战略方向不一致、协调不力、权力结构不清以及沟通不畅为特征的组织环境，会削弱员工对组织的感情依恋。回归分析进一步表明，当将组织DNA视为一个综合的组织构念时，它对组织认同具有统计学上显著且极为强烈的正向影响（调整后 $R^2 = 0.859$, $p < 0.01$ ），这表明组织DNA解释了员工组织认同变异量的约86%。此外，除被动攻击型组织DNA外，所有组织DNA维度均能显著预测组织认同。在正向预测因子中，韧性型、及时型和军事型组织DNA特征增强了员工的组织认同，而时断时续型和过度管理型组织DNA特征则削弱了这种认同。此外，基于工龄的分析表明，组织经验更丰富的员工对健康型组织DNA的感知程度更高，且报告的组织认同感显著强于工龄较短的员工。这些发现共同强调，组织DNA不仅反映了组织的特征，还作为一种战略机制，影响着员工与组织之间的心理融合。

本研究为组织行为学文献做出了若干重要贡献。首先，它通过实证考察组织DNA与组织认同之间的关系，填补了一个重要的研究空白——尽管这一关联在理论上至关重要，但此前学术界对此关注甚少。其次，与以往主要关注组织绩效或组织效能的研究不同，本研究表明组织DNA在很大程度上塑造了员工对组织的心理依附。第三，通过同时考察六种不同的组织DNA特征，本研究更全面地阐释了健康与不健康的组织结构如何影响组织认同。最后，研究结果为组织领导者和人力资源专业人士提供了宝贵的实践启示：通过强化组织韧性、适应性和协调性，同时减少官僚僵化、管理实践不一致及过度控制，可显著增强员工的组织认同。因此，组织DNA不应仅被视为一种描述性的组织隐喻，而应被视为一种战略性管理资源，能够提高员工敬业度、强化组织认同感，并支持组织的长期可持续发展。

关键词：组织行为、组织DNA、组织认同、工业园区、阿克萨赖。

Структурированное Резюме:

«Организационная ДНК» стала влиятельной метафорой в литературе по менеджменту для объяснения основополагающих характеристик, определяющих функционирование организации, процессы принятия решений, способность к адаптации и долгосрочную устойчивость. Хотя в предыдущих исследованиях рассматривалась взаимосвязь между организационной ДНК и рядом организационных результатов, эмпирические данные о её влиянии на организационную идентификацию по-прежнему крайне ограничены. Существующие исследования в основном сосредоточены на организационной ДНК как предпосылке организационной эффективности, инноваций, лидерства и организационных результатов, в то время как её роль в укреплении психологической привязанности сотрудников к своим организациям получила значительно меньшее внимание со стороны учёных. Устраняя этот пробел, настоящее исследование направлено на изучение взаимосвязи между организационной ДНК и организационной идентификацией, а также на определение прогностического эффекта организационной ДНК на организационную идентификацию сотрудников. В частности, в исследовании изучается, усиливают ли здоровые профили организационной ДНК (устойчивый, «точно в срок» и военный) организационную идентификацию, в то время как нездоровые профили (пассивно-агрессивный, «рвущийся и останавливающийся» и чрезмерно управляемый) ослабляют чувство принадлежности сотрудников к своим организациям. Таким образом, исследование вносит вклад в растущую литературу по организационному поведению и предоставляет дополнительные эмпирические данные относительно организационных механизмов, способствующих идентификации сотрудников со своими организациями.

В данном исследовании для изучения предполагаемых взаимосвязей был использован количественный исследовательский дизайн, основанный на корреляционной модели опроса. Исследование проводилось среди производственных предприятий, работающих в организованной промышленной зоне Аксарая, Турция. Данные были собраны у сотрудников, работающих в 36 текстильных и машиностроительных компаниях, с помощью онлайн-анкеты. Хотя минимальный требуемый размер выборки был рассчитан как 384 респондента, достоверные данные были получены от 1 025 сотрудников, что обеспечило значительно большую выборку и повысило статистическую значимость и обобщаемость полученных результатов. Участники представляли различные должности, включая менеджеров, инженеров, руководителей отделов и сотрудников отдела кадров. Организационная ДНК измерялась с помощью 28-пунктовой шкалы «Организационная ДНК», разработанной Четином и Дёшем (2014), а организационная идентификация оценивалась с помощью 11-пунктовой шкалы «Организационная идентификация», первоначально разработанной Джонсоном и др. (1999) и адаптированной Кантенем (2012). Оба инструмента продемонстрировали высокую внутреннюю согласованность, что свидетельствует об удовлетворительной надёжности. Перед проверкой гипотез анализ нормальности подтвердил, что данные соответствуют допущениям, необходимым для параметрического анализа. Впоследствии были проведены описательная статистика, однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA), корреляционный анализ по Пирсону и анализ множественной линейной регрессии с целью изучения различий в зависимости от стажа работы, определения силы и направления взаимосвязей между переменными, а также оценки прогностического влияния организационной ДНК на организационную идентификацию. Этическое одобрение исследования было получено от Комитета по этике исследований с участием людей Университета Аксарай до начала сбора данных.

Полученные результаты предоставляют веские эмпирические доказательства того, что организационная ДНК является значимым детерминантом организационной идентификации. Корреляционный анализ выявил статистически значимые положительные связи между здоровыми профилями организационной ДНК и организационной идентификацией. В частности, типы организационной ДНК «устойчивый», «точно в срок» и «военный» были положительно связаны с идентификацией сотрудников со своими организациями, что указывает на то, что организационная среда, характеризующаяся гибкостью, координацией, адаптивностью, четко определенными обязанностями и эффективными механизмами принятия решений, укрепляет психологическую привязанность сотрудников и их чувство принадлежности. Напротив, профили организационной ДНК «пассивно-агрессивный», «рывковый» и «чрезмерно управляемый» демонстрировали статистически значимую отрицательную связь с организационной идентификацией. Эти результаты свидетельствуют о том, что организационная среда, характеризующаяся чрезмерной бюрократией, непоследовательным стратегическим курсом, плохой координацией, неясными структурами полномочий и неэффективной коммуникацией, снижает эмоциональную привязанность сотрудников к своим организациям.

Регрессионный анализ дополнительно продемонстрировал, что организационная ДНК, рассматриваемая как интегрированная организационная конструкция, оказывает статистически значимое и чрезвычайно сильное положительное влияние на организационную идентификацию (скорректированное $R^2 = 0,859$, $p < 0,01$), что указывает на то, что организационная ДНК объясняет примерно 86 % дисперсии в организационной идентификации сотрудников. Кроме того, все измерения организационного ДНК, за исключением пассивно-агрессивного ДНК, значимо предсказывали организационную идентификацию. Среди положительных предикторов профили «устойчивого», «точно в срок» и «военного» организационного ДНК усиливали организационную идентификацию сотрудников, тогда как профили «переменчивого» и «чрезмерно управляемого» ДНК ослабляли её. Кроме того, анализ, основанный на стаже работы, показал, что сотрудники с более длительным опытом работы в организации воспринимали более высокие уровни здорового организационного ДНК и сообщали о значительно более сильной организационной идентификации, чем сотрудники с меньшим стажем. В совокупности эти результаты подчеркивают, что организационное ДНК не только отражает характеристики организации, но и функционирует как стратегический механизм, влияющий на психологическую интеграцию сотрудников с их организациями.

Данное исследование вносит несколько важных вкладов в литературу по организационному поведению. Во-первых, оно восполняет важный пробел в научных исследованиях, эмпирически изучая взаимосвязь между организационным ДНК и организационной идентификацией — связь, которая,

несмотря на свою теоретическую значимость, получала весьма ограниченное внимание со стороны ученых. Во-вторых, в отличие от предыдущих исследований, которые преимущественно фокусировались на организационной результативности или эффективности, данное исследование демонстрирует, что организационное ДНК существенно формирует психологическую привязанность сотрудников к своим организациям. В-третьих, благодаря одновременному изучению шести различных профилей организационного ДНК данное исследование обеспечивает более всестороннее понимание того, как как здоровые, так и нездоровые организационные структуры влияют на организационную идентификацию. Наконец, полученные результаты содержат ценные практические выводы для руководителей организаций и специалистов по управлению персоналом, поскольку указывают на то, что укрепление таких характеристик организации, как устойчивость, адаптивность и слаженность, при одновременном снижении бюрократической жесткости, непоследовательных управленческих практик и чрезмерного контроля может существенно повысить организационную идентификацию сотрудников. Следовательно, организационную ДНК следует рассматривать не просто как описательную организационную метафору, а как стратегический управленческий ресурс, способный повысить приверженность сотрудников, укрепить организационную идентичность и поддержать долгосрочную устойчивость организации.

Ключевые слова: организационное поведение, организационная ДНК, организационная идентификация, организованная промышленная зона, Аксарай.

संरचित सारांश:

संगठनात्मक डीएनए, प्रबंधन साहित्य में एक प्रभावशाली रूपक के रूप में उभरा है, जो उन अंतर्निहित विशेषताओं की व्याख्या करता है जो संगठनात्मक कार्यप्रणाली, निर्णय लेने की प्रक्रियाओं, अनुकूलन क्षमता और दीर्घकालिक स्थिरता को आकार देती हैं। यद्यपि पिछले अध्ययनों ने संगठनात्मक डीएनए और कई संगठनात्मक परिणामों के बीच संबंध की जांच की है, संगठनात्मक पहचान पर इसके प्रभाव के संबंध में अनुभवजन्य साक्ष्य अत्यंत सीमित हैं।

मौजूदा शोध ने मुख्य रूप से संगठनात्मक डीएनए को संगठनात्मक प्रभावशीलता, नवाचार, नेतृत्व और संगठनात्मक प्रदर्शन के पूर्ववर्ती के रूप में देखा है, जबकि कर्मचारियों के अपने संगठनों के प्रति मनोवैज्ञानिक लगाव को मजबूत करने में इसकी भूमिका पर काफी कम विद्वतापूर्ण ध्यान दिया गया है। इस कमी को दूर करते हुए, वर्तमान अध्ययन का उद्देश्य संगठनात्मक डीएनए और संगठनात्मक पहचान के बीच संबंध की जांच करना और कर्मचारियों की संगठनात्मक पहचान पर संगठनात्मक डीएनए के भविष्यसूचक प्रभाव को निर्धारित करना है। अधिक विशेष रूप से, यह अध्ययन यह जांचता है कि क्या स्वस्थ संगठनात्मक डीएनए प्रोफाइल (लचीला, समय पर, और सैन्य) संगठनात्मक पहचान को बढ़ाते हैं, जबकि अस्वस्थ प्रोफाइल (निष्क्रिय-आक्रामक, रुक-रुक कर होने वाला, और अत्यधिक प्रबंधित) कर्मचारियों की अपने संगठनों से जुड़ाव की भावना को कमजोर करते हैं। ऐसा करके, यह शोध संगठनात्मक व्यवहार पर बढ़ते साहित्य में योगदान देता है और उन संगठनात्मक तंत्रों के बारे में और अधिक अनुभवजन्य साक्ष्य प्रदान करता है जो कर्मचारियों में उनके संगठनों के साथ पहचान को बढ़ावा देते हैं।

प्रस्तावित संबंधों की जांच के लिए इस शोध ने सहसंबंधात्मक सर्वेक्षण मॉडल पर आधारित एक मात्रात्मक शोध डिज़ाइन को अपनाया। यह अध्ययन तुर्की के अक्साराय के संगठित औद्योगिक क्षेत्र में संचालित विनिर्माण उद्यमों के बीच किया गया था। 36 वस्त्र और मशीनरी कंपनियों में काम करने वाले कर्मचारियों से एक ऑनलाइन प्रश्नावली के माध्यम से डेटा एकत्र किया गया। यद्यपि न्यूनतम आवश्यक नमूना आकार 384 उत्तरदाताओं के रूप में गणना किया गया था, 1,025 कर्मचारियों से मान्य डेटा प्राप्त हुआ, जिससे एक काफी बड़ा नमूना मिला और निष्कर्षों की सांख्यिकीय शक्ति और सामान्यीकरण क्षमता बढ़ गई। प्रतिभागियों में प्रबंधक, इंजीनियर, विभागीय पर्यवेक्षक और मानव संसाधन कर्मचारी सहित विभिन्न व्यावसायिक पदों के लोग शामिल थे। संगठनात्मक डीएनए को सेतिन और डोश (2014) द्वारा विकसित 28-आइटम वाले संगठनात्मक डीएनए स्केल का उपयोग करके मापा गया, जबकि संगठनात्मक पहचान का मूल्यांकन मूल रूप से जॉनसन एट अल. (1999) द्वारा विकसित और कांटेन (2012) द्वारा अनुकूलित 11-आइटम वाले संगठनात्मक पहचान स्केल के माध्यम से किया गया। दोनों उपकरणों ने उच्च आंतरिक स्थिरता प्रदर्शित की, जो संतोषजनक विश्वसनीयता को इंगित करती है। परिकल्पना परीक्षण से पहले, सामान्यता विश्लेषणों ने पुष्टि की कि डेटा पैरामीट्रिक विश्लेषणों के लिए आवश्यक मान्यताओं को पूरा करता है। इसके बाद, कार्यकाल के अनुसार अंतर की जांच करने, चरों के बीच संबंधों की ताकत और दिशा निर्धारित करने, और संगठनात्मक पहचान पर संगठनात्मक डीएनए के पूर्वानुमान प्रभाव का आकलन करने के लिए वर्णनात्मक सांख्यिकी, एक-तरफा एएनओवीए, पियरसन सहसंबंध विश्लेषण और बहु-रैखिक प्रतिगमन विश्लेषण किए

गए। डेटा एकत्र करने से पहले अध्ययन के लिए अक्सराय विश्वविद्यालय मानव अनुसंधान नैतिकता समिति से नैतिक अनुमोदन प्राप्त किया गया था।

निष्कर्ष यह मजबूत अनुभवजन्य साक्ष्य प्रदान करते हैं कि संगठनात्मक डीएनए, संगठनात्मक पहचान का एक महत्वपूर्ण निर्धारक है। सहसंबंध विश्लेषण से स्वस्थ संगठनात्मक डीएनए प्रोफाइल और संगठनात्मक पहचान के बीच सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण सकारात्मक संबंध सामने आए। विशेष रूप से, लचीला, जस्ट-इन-टाइम, और सैन्य संगठनात्मक डीएनए प्रकार कर्मचारियों की अपने संगठनों के साथ पहचान से सकारात्मक रूप से जुड़े थे, जो यह दर्शाता है कि लचीलेपन, समन्वय, अनुकूलनशीलता, स्पष्ट रूप से परिभाषित जिम्मेदारियों, और प्रभावी निर्णय लेने की प्रक्रियाओं से विशेषता वाले संगठनात्मक वातावरण कर्मचारियों के मनोवैज्ञानिक लगाव और अपनत्व की भावना को मजबूत करते हैं। इसके विपरीत, निष्क्रिय-आक्रामक, अनियमित, और अत्यधिक-प्रबंधित संगठनात्मक डीएनए प्रोफाइल ने संगठनात्मक पहचान के साथ सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण नकारात्मक संबंध प्रदर्शित किए। ये निष्कर्ष बताते हैं कि अत्यधिक नौकरशाही, असंगत रणनीतिक दिशा, खराब समन्वय, अस्पष्ट प्राधिकरण संरचनाओं और अप्रभावी संचार जैसे लक्षणों वाले संगठनात्मक वातावरण कर्मचारियों के अपने संगठनों के प्रति भावनात्मक लगाव को कम करते हैं।

प्रतिगमन विश्लेषण ने आगे यह प्रदर्शित किया कि संगठनात्मक डीएनए, जब एक एकीकृत संगठनात्मक संरचना के रूप में माना जाता है, तो संगठनात्मक पहचान पर सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण और उल्लेखनीय रूप से मजबूत सकारात्मक प्रभाव डालता है (समायोजित $R^2 = .859$, $p < .01$), जो यह दर्शाता है कि संगठनात्मक डीएनए कर्मचारियों की संगठनात्मक पहचान में लगभग 86% की परिवर्तनशीलता की व्याख्या करता है। इसके अलावा, पैसिव-एग्रेसिव डीएनए को छोड़कर, संगठनात्मक डीएनए के सभी आयामों ने संगठनात्मक पहचान की महत्वपूर्ण रूप से भविष्यवाणी की। सकारात्मक पूर्वानुमानकों में, लचीला, जस्ट-इन-टाइम, और सैन्य संगठनात्मक डीएनए प्रोफाइल ने कर्मचारियों की संगठनात्मक पहचान को मजबूत किया, जबकि फिट्स-एंड-स्टार्ड्स और ओवरमैनेज्ड डीएनए प्रोफाइल ने इसे कमजोर किया। इसके अतिरिक्त, कार्यकाल पर आधारित विश्लेषणों ने यह प्रदर्शित किया कि लंबे संगठनात्मक अनुभव वाले कर्मचारियों ने कम कार्यकाल वाले कर्मचारियों की तुलना में स्वस्थ संगठनात्मक डीएनए के उच्च स्तर को महसूस किया और महत्वपूर्ण रूप से मजबूत संगठनात्मक पहचान की सूचना दी। ये निष्कर्ष सामूहिक रूप से इस बात पर जोर देते हैं कि संगठनात्मक डीएनए न केवल संगठनात्मक विशेषताओं को दर्शाता है, बल्कि कर्मचारियों के अपने संगठनों के साथ मनोवैज्ञानिक एकीकरण को प्रभावित करने वाले एक रणनीतिक तंत्र के रूप में भी कार्य करता है।

यह अध्ययन संगठनात्मक व्यवहार साहित्य में कई महत्वपूर्ण योगदान देता है। पहला, यह संगठनात्मक डीएनए और संगठनात्मक पहचान के बीच के संबंध की अनुभवजन्य जांच करके एक महत्वपूर्ण शोध अंतराल को संबोधित करता है, एक ऐसा जुड़ाव जिस पर उसकी सैद्धांतिक महत्वता के बावजूद बहुत कम विद्वतापूर्ण ध्यान दिया गया है। दूसरा, पिछले अध्ययनों के विपरीत जो मुख्य रूप से संगठनात्मक प्रदर्शन या संगठनात्मक प्रभावशीलता पर केंद्रित रहे हैं, यह शोध दर्शाता है कि संगठनात्मक डीएनए कर्मचारियों के अपने संगठनों के प्रति मनोवैज्ञानिक लगाव को काफी हद तक आकार देता है। तीसरा, छह अलग-अलग संगठनात्मक डीएनए प्रोफाइल की एक साथ जांच करके, यह अध्ययन इस बात की अधिक व्यापक समझ प्रदान करता है कि कैसे स्वस्थ और अस्वस्थ दोनों तरह की संगठनात्मक संरचनाएं संगठनात्मक पहचान को प्रभावित करती हैं। अंत में, निष्कर्ष संगठनात्मक नेताओं और मानव संसाधन पेशेवरों के लिए मूल्यवान व्यावहारिक निहितार्थ प्रदान करते हैं, यह सुझाव देते हुए कि लचीली, अनुकूलनशील और सुसंगठित संगठनात्मक विशेषताओं को मजबूत करने और साथ ही नौकरशाही की कठोरता, असंगत प्रबंधकीय प्रथाओं और अत्यधिक नियंत्रण को कम करने से कर्मचारियों की संगठनात्मक पहचान काफी हद तक बढ़ सकती है।

परिणामस्वरूप, संगठनात्मक डीएनए को केवल एक वर्णनात्मक संगठनात्मक रूपक के रूप में नहीं, बल्कि एक ऐसे रणनीतिक प्रबंधकीय संसाधन के रूप में माना जाना चाहिए जो कर्मचारी प्रतिबद्धता में सुधार करने, संगठनात्मक पहचान को मजबूत करने और दीर्घकालिक संगठनात्मक स्थिरता का समर्थन करने में सक्षम है।

कीवर्ड: संगठनात्मक व्यवहार, संगठनात्मक डीएनए, संगठनात्मक पहचान, संगठित औद्योगिक क्षेत्र, अक्सराय।

Yapılandırılmış Özet:

Örgüt DNA'sı, örgütlerin işleyişini, karar alma süreçlerini, değişime uyum yeteneklerini ve uzun dönemli sürdürülebilirliklerini şekillendiren temel özellikleri açıklayan önemli bir metafor olarak yönetim yazınında giderek daha fazla ilgi görmektedir. Mevcut araştırmalar örgüt DNA'sının örgütsel etkililik, yenilikçilik, liderlik ve performans gibi çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini incelemiş olsa da, örgüt

DNA'sının çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağ üzerindeki etkisine ilişkin ampirik bulgular oldukça sınırlıdır. Özellikle örgüt DNA'sı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmaların sayısı oldukça azdır ve bu alanda önemli bir araştırma boşluğu bulunmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, örgüt DNA'sı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek ve örgüt DNA'sının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda çalışmada, sağlıklı örgüt DNA'sı profilleri olarak kabul edilen esnek (resilient), tam zamanlı (just-in-time) ve askerî (military) örgüt tiplerinin örgütsel özdeşleşmeyi artırıp artırmadığı; sağlıklı örgüt DNA'sı profilleri olarak değerlendirilen pasif-saldırgan (passive-aggressive), esinlemeler-başlangıçlar (fits-and-starts) ve aşırı yönetimli (overmanaged) örgüt tiplerinin ise örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkileyip etkilemediği test edilmiştir. Böylece çalışma, örgütsel davranış yazınına katkı sunmayı ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini etkileyen örgütsel dinamiklere ilişkin yeni ampirik kanıtlar ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'de Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluştururken, örneklem tekstil ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren 36 işletmenin çalışanlarından meydana gelmiştir. Örneklem büyüklüğü için gerekli minimum katılımcı sayısı 384 olarak hesaplanmasına rağmen, araştırma kapsamında 1.025 geçerli anket değerlendirilmiş ve böylece istatistiksel analizlerin gücü ile bulguların güvenilirliği önemli ölçüde artırılmıştır. Araştırmaya yöneticiler, birim yöneticileri, mühendisler ve insan kaynakları çalışanları dâhil edilmiştir. Veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların örgüt DNA'sına ilişkin algıları Çetin ve Döş (2014) tarafından geliştirilen 28 maddelik Örgüt DNA'sı Ölçeği ile; örgütsel özdeşleşme düzeyleri ise Johnson ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen ve Kanten (2012) tarafından kullanılan 11 maddelik Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği ile ölçülmüştür. Her iki ölçeğin de yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Hipotezlerin test edilmesinden önce verilerin normal dağılım gösterdiği doğrulanmış; ardından katılımcıların kıdemlerine göre farklılıkları belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA), değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Pearson korelasyon analizi ve örgüt DNA'sının örgütsel özdeşleşme üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri toplanmadan önce Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan gerekli etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırma bulguları, örgüt DNA'sının örgütsel özdeşleşmenin önemli belirleyicilerinden biri olduğunu güçlü biçimde ortaya koymaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, sağlıklı örgüt DNA'sı profilleri ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre esnek (resilient), tam zamanlı (just-in-time) ve askerî (military) örgüt DNA'sına sahip işletmelerde çalışanların örgütleriyle daha güçlü düzeyde özdeşleştikleri belirlenmiştir. Bu bulgu, değişime uyum sağlayabilen, koordinasyonun etkin olduğu, görev ve sorumlulukların açık biçimde tanımlandığı ve karar alma süreçlerinin sağlıklı işlediği örgütlerde çalışanların örgütlerine yönelik aidiyet duygularının güçlendiğini göstermektedir. Buna karşılık pasif-saldırgan (passive-aggressive), esinlemeler-başlangıçlar (fits-and-starts) ve aşırı yönetimli (overmanaged) örgüt DNA'sı profilleri ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, bürokratik yapının baskın olduğu, stratejik tutarlılığın zayıf kaldığı, koordinasyon ve iletişim sorunlarının yaşandığı, yetki ve sorumlulukların net olmadığı örgütlerde çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Regresyon analizi sonuçları ise örgüt DNA'sının bir bütün olarak örgütsel özdeşleşme üzerinde oldukça güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Düzeltilmiş $R^2 = ,859$; $p < ,01$). Buna göre örgüt DNA'sı, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyindeki değişimin yaklaşık %86'sını açıklamaktadır. Ayrıca pasif-saldırgan örgüt tipi dışında kalan tüm örgüt DNA'sı türlerinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı biçimde yordadığı belirlenmiştir. Esnek, tam zamanlı ve askerî örgüt tipleri örgütsel özdeşleşmeyi artırırken; esinlemeler-başlangıçlar ve aşırı yönetimli örgüt tipleri örgütsel özdeşleşmeyi azaltmaktadır. Bunun yanında kıdeme göre gerçekleştirilen analizler, aynı kurumda daha uzun süre çalışan bireylerin sağlıklı örgüt DNA'sı algılarının ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, örgüt DNA'sının yalnızca örgütün yapısal özelliklerini yansıtan bir kavram olmadığı, aynı zamanda çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağ şekillendiren stratejik bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

Bu araştırma, örgütsel davranış yazınına hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır. Öncelikle çalışma, örgüt DNA'sı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen sınırlı sayıdaki araştırmalardan biri olarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. İkinci olarak, önceki çalışmalar büyük ölçüde örgüt DNA'sının örgütsel performans ve etkililik üzerindeki etkilerine

odaklanırken, bu araştırma örgüt DNA'sının çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağın oluşumunda da belirleyici bir rol oynadığını ampirik olarak ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak, araştırmada sağlıklı ve sağlıklı olmak üzere altı farklı örgüt DNA'sı profilinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerinin birlikte incelenmesi, örgüt DNA'sının farklı boyutlarının çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin daha bütüncül biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Son olarak elde edilen bulgular, yöneticilere ve insan kaynakları uygulayıcılarına önemli çıkarımlar sunmaktadır. Esnek, uyum sağlayabilen, koordinasyonu güçlü ve çalışanlara yetki veren örgütsel yapıların geliştirilmesi; buna karşılık aşırı bürokratik, tutarsız ve kontrol odaklı örgütsel uygulamaların azaltılması, çalışanların örgütleriyle daha güçlü düzeyde özdeşleşmelerine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda örgüt DNA'sının yalnızca örgütleri tanımlayan bir metafor değil, aynı zamanda çalışan bağlılığını, örgütsel aidiyeti ve sürdürülebilir örgütsel başarıyı destekleyen stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Örgüt DNA'sı, Örgütsel Özdeşleşme, Organize Sanayi Bölgesi, Aksaray.

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625

**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

The Relationship between Organizational DNA and Organizational Identification: A Study in Aksaray Organized Industrial Zone

Introduction

Analysing, discovering, classifying and describing facts and variations related to inheritance are among the fundamental objectives in genetics. Inherited traits are the similarities between living things and their ancestors and relatives. Variations, however, are thought to be what set any living thing apart from other creatures. Similarly, the fundamental idea behind organizational DNA is that, similar to any living thing, every organization possesses unique genetic traits that are manifested by its constructing primary and natural components. Effective steps could be made in improving and developing the organizations by combining the reality of biology and genetics with management science (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p. 131). When the concept of DNA is adapted to organization theory, it can be argued that it is the basic building block of an organization and each organization has its own unique DNA structure (Çetin & Döş, 2014, p. 562).

Based on the human genome, DNA, which determines people's genetic characteristics and makes hereditary openings about people, has been adapted for organizations in recent years. Just like human DNA, the genetic structures of organizations are being tried to be determined. Thus, it has become a widely accepted belief that every organization has a DNA structure, just like living organisms (Çetin & Döş, 2014, p. 562). The essential idea underlying organizational DNA is that each organization has unique characteristics just like living organisms. By combining the data from the disciplines of biology and management science, organizations can be improved (Soroush et al., 2014, p. 126).

Although the concept of DNA is related to biological science, it is used as a metaphor in the organizational perspective. As a matter of fact, from an organizational perspective, DNA provides information about the identity and profile characteristics of the organization (Kahraman, 2019, p. 46).

Many people spend most of their working lives in a business. Therefore, they rely on the workplace they are affiliated with or their position or role within the workplace as a form of identity. As a result, they resort to the characteristics of the organizational identity when defining their personal identity (Eickholt, 2018, p. 3). Identification brings co-workers closer together with the common attitudes and beliefs of individuals and, as a natural result, facilitates the integration of the individual into the organization. It has been reported that organizational identification helps the formation of feelings such as self-control, meaning and belonging in the workplace (Hündür, 2019, p. 41).

This study attempts to examine the relationship between organizational DNA and organizational identification and find out whether organizational DNA has a meaningful impact on organizational identification. In the following section of the paper, theoretical framework regarding

organizational DNA and organizational identification is built. In the methodology part, details on the aim and significance of the study, theoretical foundations and hypotheses, sampling and population, data collection tools and findings of the study are presented. In the final part, the relevance of the findings to the existing literature is discussed in detail.

Theoretical Background

Organizational DNA

An important reason why the concept of DNA has begun to be used in the field of business management as a post-modern concept is that businesses are considered social creatures (Oğan & Cinel, 2021, p. 1324). Networks with a nested hierarchical order make up the human body. Tissues are formed by cells, organs are formed by tissues, systems are formed by organs, and the body is formed by systems. Every stage introduces new capabilities, and each subsystem progressively gains the tools necessary to carry out its task. There are significant similarities between the hierarchical structure of organizations and the human body's system. It is perfectly compatible with the system approach, which is regarded as a biological metaphor in which cells and organs constitute the subsystems of a living organism, to express the entire organization as a system and other hierarchical subsystems (Morgan, 1997; Nart, 2019).

The concept of DNA, which determines the genetic characteristics of human beings, has been adapted to organizations as well, and similar to human DNA, researchers have tried to identify the genetic structures of organizations over time. Thus, the idea that each organization has a unique DNA structure, just like living organisms, has become widespread. The idea that employees should be provided with what they need in order to continue their lives in a qualified manner and to exhibit high performance in the institution they work for has directed the attention of researchers working on organizational theories to biology. This is because it is thought that employees act as biological organisms both individually and as a group, and that their needs must be met in order to operate effectively. With this approach, the idea that organizations are organisms has turned attention to issues such as organizational effectiveness, organization-environment relations, and sustainability of existence (Nart, 2019, p. 2842). Organizational DNA could be seen as a concept that defines the characteristics of an organization. In this context, organizational DNA defines organizations with a genetic approach. In other words, the genetic structure of the organization that comes from the past, defines the organization, reveals its identity and expresses the abilities of that organization constitutes the DNA of the organization (Telli, 2019, p. 116).

Organizational DNA has emerged as a new metaphor in management literature in recent years. From a biological perspective, DNA is a database that shows the characteristics that distinguish an individual from others and also transmits information from generation to generation. The concept, put forward by likening it to human DNA, refers to the structure that distinguishes organizations from others, determines their working methods and accepts them as a living organism in order to sustain their life (Telli & Özdaşlı, 2020, p. 966). Institutions within a social system can be considered as the cells of the social system. Just as each cell that makes up an organism has the same DNA, the institutions that make up the social system also have the same essence. The core DNA of an institution is expressed as the shared vision, mission, cultural and administrative structure. Institutions can fulfil their duties through the individuals they have. Each individual comes to the institution with different knowledge, skills, values, beliefs and competencies. Therefore, there are differences in the organizational culture and administrative structure of each institution. An individual's possession of the core DNA of the organization is realized through the individual's adaptation to the institution. The individual integrates with the institution to the extent that he/she adopts the philosophy, vision, mission and culture that exist in the core DNA of the institution (Ball, 1997; Oğan & Cinel, 2021, p. 1323).

Employees should be provided with what they need so that they can continue their lives in a qualified manner and exhibit high performance in the organization they work for. This presumption has directed the attention of researchers working on organizational theories to the field of biology. This is because it is thought that employees of organizations act as biological organisms both individually and as a group and that their needs should be met in order to operate effectively. With this approach, the idea that organizations are also organisms has drawn attention to issues such as organizational effectiveness, organization-environment relations and the maintenance of existence (Nacar & Demirtaş, 2021, p. 7597). The small parts that make up living organisms come together in an organized manner according to certain rules and then form larger parts. The smallest building blocks of matter, atoms, form molecules, and molecules form different structures. This continues in species and ecologies. Large structures are made up of small parts and not the other way around. The order of the organized parts of these small structures that form large structures is valid in economies as well as in biology (Meyer & Davis, 2003, p. 4).

Organizational DNA is one of the notions which have been addressed in the field of management and organization, describing organizations from a genetic point of view (Gökçe & Pelit, 2023, p. 469). Inspired by the DNA structure of humans, DNA, which determines the genetic structure of humans and causes hereditary activities in the human body, is being adapted to organizations and the genetic structures of organizations, just like human DNA, are being examined (Çetin & Döş, 2014, p. 562). With these studies, the idea that every organization has a DNA structure just like human organisms has begun to develop (Nacar & Demirtaş, 2021, p. 7598). Researchers who want to examine the life stages of businesses from the past to the present have tried to transfer the organizational DNA metaphor to the business literature by borrowing the concepts of gene and DNA structure from biology and medical sciences. It can be said that this metaphor is generally used to reveal the current business situation and to predict the future. However, this concept is still a metaphor that has not been fully clarified in terms of businesses (Fettahlioğlu, 2023, p. 983).

In general, businesses are similar to each other in terms of their structural and functional characteristics. However, just like every living thing, businesses also have different DNA characteristics and dominant DNA structures (Honold & Silverman, 2002). For this reason, businesses exhibit different behavioural styles. These characteristics of businesses that have been operating for several generations may have been transferred from previous generations. In newly established businesses, on the other hand, many factors such as the characteristics of the entrepreneur, the adopted management model or decision-making mechanisms are also determining factors in the organizational DNA structure (Fettahlioğlu, 2023, p. 984). Booz Allen Company was the first to use the term when it was founded in 2002, using an international survey based in the USA, covering 100 states, 23 different industries and eight departments within each company. The purpose is to reveal the unique characteristics that define the character of the organization. It has become clear that each organization has its own unique characteristics that distinguish it from other organizations, even those operating in the same field. This has encouraged many researchers to identify such characteristics, which are called organizational DNA (Gökçe & Pelit, 2023, p. 470).

Organizational DNA is the product of an understanding that considers organizations as living organisms. The concept, which seems like a metaphor at first glance, has found a place in many organizational studies with increasing interest in recent years (Çetin & Döş, 2014, p. 562). Organizational DNA is a metaphorical term that refers to the fundamental factors that define the character of an organization and help explain its performance (David & Neilson, 2006, p. 1).

In recent years, organizations have been considered as living organisms. Each organization has its own set of characteristic features and these features distinguish it from other organizations (Nacar & Demirtaş, 2021, p. 7596). Organizational DNA is a metaphorical term which refers to the fundamental factors that define the characteristics of an organization and explain its performance

(Honold & Silverman, 2002). Organizational DNA refers to a method of analysis and ideology about organizations considering their models, management styles, leadership and other notions. It offers various approaches for identification of organizations by considering the issues like teamwork, decision-making process and development of human workforce, as separate or independent variables (Neilson et al., 2005). Decisions, organizational structure, group work and communications are all influenced by the organizational DNA. A new vision of organization is presented by management as a science, based on the notion of organizational DNA, which helps to explain its performance (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p. 131).

Organizational DNA, according to Al-Sa'idi and Za'lan (2013), is a representation of an organization's identity that sets it apart from other organizations. The performance of the organization and the calibre of its output are reflected in its organizational DNA. It displays its human resources and organizational structure. It makes the company stand out from its rivals. It displays the organization's level of creativity and innovation. It reveals the organization's capacity to address issues and take advantage of opportunities (Alshawabkeh, 2021, p. 1641). In the modern field of administration, the term "organizational DNA" refers to the traits and qualities that set each organization apart from the others. It symbolizes the organization's internal environment as well as the how it provides customers with services (Alshawabkeh, 2021, p. 1640). The theory known as "organizational DNA" consists of elements that collectively define an organization's identity and aid in articulating its operations. Given that DNA in nature outlines the fundamental elements required to create a distinct living thing, organizational DNA may convey the structure of an organization in accordance with four definitions: structure, decisions, rights, motives, and organizational DNA information. (McElroy, 2000).

The concept of organizational DNA suggests that every organization has its own distinctive characteristics. Each organization has a mission, vision, strategy, structure, institutional values, procedures and overview to human resources according to this approach. In other words, the culture, characteristics and workforce of an organization are different from those of other organizations (Bostancı et al., 2020, p. 86). The organizational DNA is like the fingerprint of the organization and can be seen in each member of the organization. In order to transform the information to the next generations, the organization stores the information in its DNA (Bostancı et al., 2020, p. 87).

Organizational DNA refers to a way of examining, clarifying, and evaluating organizations, through which their models, managerial functions and leadership, are considered. It employs several methods for defining organizations, taking into account collaboration, decision-making, and the evolution of the human workforce, as distinct or at least distinct variables (Elsanhawy & Badway, 2023, p. 117). The DNA of the organization is seen as the element that enables the organization to access information about itself and its environment and to communicate. At the same time, by considering the DNA of the organization and the nervous system of the organization as a whole, the organization can be self-organized (Baskin, 1998; Oğan & Cinel, 2021, p. 1324).

When organizational DNA definitions and models are examined, it is seen that organizational DNA is mostly focused on the fact that it can reveal differences according to the culture, structural status and functioning of a business, as well as the resources and capabilities it possesses. In other words, it is possible to say that organizational DNA is generally used as a metaphor that sheds light on how to follow a path to ensure sustainability in the future by addressing the strengths and weaknesses of the organizational structure (Fettahioğlu, 2023, p. 984).

The field of human systems dynamics applies concepts from complex systems in nature, such as metaphors, to comprehend the relationships and interdependencies found in human systems. Organizational practitioners can find useful solutions to problems by using a variety of metaphors and tools that human systems dynamics offers (Eoyang, 1997). The idea that human systems are complex and adaptive is one of those metaphors that is used the most. A group of semi-autonomous,

interdependent agents with the ability to act in unpredictable ways and whose actions are interconnected to create patterns across the system is referred to as a complex adaptive system. Within an organization, individuals utilize self-determination while adhering to organizational regulations. Their daily interactions also contribute to the development of behavioral patterns within the organization over time. This definition can be slightly modified if one considers the system-wide patterns that make up an organization's culture. An organization is a complex adaptive system consisting of individuals who act freely and interact with one another to create patterns that are collectively referred to as organizational culture (Holladay, 2005, p. 1).¹

Components of Organizational DNA

Govindarajan and Trimble (2005) suggest there are four components of organizational DNA, namely structure, staff, systems and culture. Structure refers to decision authority, flow of information and tasks/processes. Staff involves factors relating leadership, staffing and promotions. Systems is about planning and budgeting. Culture refers to valued behaviours, business assumptions and biases within the organization (Govindarajan & Trimble, 2005, p. 49).

On the other hand, Verschoor (2005) put forward four basic structures (structure, decision rights, motivators and information) that determine organizational DNA.

- **Structure:** The structure refers to the answers to the questions “What does the organization's hierarchy look like?” “How do the lines and boxes fit together in the organization's structure diagram?” and “How many layers are there in the hierarchy, and how many reports does each layer receive?” (Onay & Ergüden, 2012, p. 206). It is considered the main pillar for the success of an organization as long as it is flexible and adaptive, gives employees freedom and urges them to unleash their creativity and share their knowledge and opinions. The organizational structure chromosome is determined by four genes which are size of the organization, professional career, span of supervision and compliance with regulations (Hadjer & Amina, 2023, p. 248). It is the organizational map including components like administrative level, direct report, professional career, transfer and promotion inside an organization. Structure can be seen as the sum of the ways in which

¹ For various studies in the field of organizational behavior and management addressing such issues as organizational commitment, organizational trust, organizational justice, organizational cynicism, organizational silence, organizational identification, organizational citizenship, organizational communication and climate, leadership, motivation, burnout, psychological capital, job satisfaction, work engagement, turnover intention, employee performance, human resource management, organizational culture, organizational support, career, mobbing, organizational socialization, and organizational change across different sectors and samples, see also: Öztürk et al., 2019; Zengin, 2019; Naktiyok, 2019; Öztürk, 2019; Boz et al., 2019; Aydın Göktepe et al., 2020; Irak & Mammadov, 2020; Kılınc et al., 2020; Balci & Ağ, 2020; Kara, 2020; Karaboğa & Karaboğa, 2022; Cerit & Erdem, 2022; Fayganoğlu & Can Yalçın, 2022; Gülşen & Kahramanoğlu, 2022; Baş & Yılmaz, 2022; Bilkay, 2022; Rüzgar, 2022; Köse et al., 2023; Erden Kaya et al., 2023; Akın & Yıldırım, 2024; Kayapalı Yıldırım & Oruç, 2024; Yavuz, 2024; Kaplan et al., 2024; Akkaş, 2024; Paçal & Öztürk, 2025; Durmuş, 2025; Kurt, 2020; Tosun, 2020; Çıtak, 2020; Mikail et al., 2020; Erol & Altun, 2020; Kasap, 2020; Bektaş & Karagöz, 2020; Karadağ & Geçkil, 2020; Çetinkaya & Gülbahar, 2021; Bükeç & Başdemir, 2021; Adıgüzel et al., 2021; Çavdar et al., 2021; Akkoyun, 2021; Acar, 2022; Erhan, 2022; Keleş & Gül, 2022; Menteşe & Ünal, 2022; Koç, 2020; Aytaş & Koca, 2019; Orhan et al., 2019; Ağ & Balci, 2019; Dalmiş, 2019; Yiğit, 2019; Yaşın, 2019; Özkan, 2019; Şanal & Yılmaz, 2020; Batuk, 2020; Bayarçelik, 2020; Aydın Göktepe et al., 2020; Tek & Sümer, 2020; Özpehlivan, 2020; Atalay et al., 2020; Çankaya, 2020; Mertel et al., 2020; Kaluç et al., 2021; Kahya et al., 2021; Doğan, 2021; Doğan & Akgül, 2019; Kandemir & Nartgün, 2019; Erol, 2019; Çakır, 2019; Mutluay & Sağır, 2019; Karagül Kandemir & Kahveci, 2020; Töre, 2020; Yumuşak & Çelik, 2020; Küçükşüleymanoğlu, 2020; Kaya et al., 2020; Özer & Gündüz, 2020; Kayış et al., 2020; Yaşar & Akçay, 2021; Çobanoğlu, 2021; Karacıl & Çınar, 2021; Sevilir et al., 2021; İbili et al., 2021; Tümtürk & Deniz, 2021; Güven, 2022; Sağır & Ünal, 2022; Güçtekin & Ektiren, 2022; Şimşek, 2025; Kocaoğlu, 2007; Yavuz, 2012; Helvacı & Çetin, 2012; Yörük & Sağban, 2012; Yıldız, 2013; Recepoğlu et al., 2013; Yıldırım et al., 2013; Süngü, 2013; Tokat et al., 2013; Bayter & Alaca, 2014; Sezgin Nartgün & Kalay, 2014; Uysal & Aydemir, 2014; Özen, 2014; Ertaş, 2014; Gürer, 2014; Aytaç, 2015; İnankul, 2015; Çiçek Sağlam & Yüksel, 2015; Kahraman & Çankaya, 2015; Sinan & Kavas, 2015; Kahya, 2015; Topçu & Basım, 2015; Balkar & Ekici, 2015; Uysal, 2015; Börk & Adıgüzel, 2015; Kurt & Kurt, 2015; Demirdağ, 2015; Kılıç & Aytemiz Seymen, 2015; Doğan & Özdemir, 2016; Tolukan et al., 2016; Tavşanlı et al., 2016; Erçetin & Eriçok, 2016; Memişoğlu & Kalay, 2017

the labour is divided into distinct tasks to ensure effective communication, coordination, and integration of effort across different departments (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p. 133). Structure alludes to a framework or structure that establishes the organizational divisions in line with the organizational hierarchy. It indicates who is in charge and who has the authority to make decisions on behalf of the administration. It specifies how tasks and workloads should be distributed among staff members. It specifies who is to report to whom and how to coordinate and communicate with staff members (Alshawabkeh, 2021, p. 1641). The structure of an organization encompasses administrative levels, direct reports, professional career, transfers, and promotions within the organization. The structure of DNA is the clearest one among the four components of the DNA, serving as the starting point for organizational change programs (Nafei, 2014, p. 119).

- **Decision rights:** Decision rights are the essential tasks that should be handled by organizations that suffer from functional problems as they are the backbone of efficient development (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p. 132). Decision rights pertain to the fundamental mechanism by which decisions are truly made. This includes, among other things, making decisions authorities and responsibilities as clear as possible (Nafei, 2014, p. 119). Decision rights component comprises of a set of organizational genes, which are organizational culture, leadership style, degree of decentralization and organizational strategy (Hadjer & Amina, 2023, p. 249). Clearly defined decision rights help to create greater distances and fewer layers. This means reduced costs and faster action. Unspecified decision rights mean wasted time; they are the main cause of substandard performance or even no performance at all (Çandır, 2005, p. 97; Onay & Ergüden, 2012, p. 206).

- **Motivators:** Motivation is defined as the forces that reinforce employee behaviour and enhance the orientation towards continuity. It is considered as "a set of factors that stimulate the desire and motivation of the individual to provide all his capabilities and energies for perform his work efficiently and the achieve organization's goals" (Hadjer & Amina, 2023, p. 249). Motivators can be defined as the means utilized by an organization to stimulate and motivate employees for higher performance. Motivators help employees match their own goals with organizational goals (Nafei, 2014, p. 119; Abdel-Raheem & Saad, 2019, p. 132). Finance is not the only thing motivators refer to, as they also include material and moral factors to encourage employees to perform their best (Nafei, 2014, p. 119).

- **Information:** Information is the basic tool for transferring and disseminating knowledge within an organization, from those who possess it to those who require it. Decision makers can't take decisive steps and seize market opportunities without accurate information. Information explains how performance is measured, how activities are coordinated and how knowledge is transferred (Nafei, 2014, p. 119). Decision-makers are unable to act decisively and take advantage of market possibilities in the absence of precise information. In today's enterprises, information may play two crucial roles: it can improve important business activities and help the firm respond to business challenges (Robbins, 2003). Information is the most important factor underlying a company's ability to determine clear decision authority and motivate and measure people to comply with them. One of the most difficult tasks for modern companies is to ensure that high-quality information is available wherever it is needed within the company (Onay & Ergüden, 2012, p. 206).

There are connections between these components. For example, altering the organizational structure necessitates altering the decision-making authority. It necessitates using a decentralized decision-making process. Using the latter strategy necessitates giving employees new rewards. It necessitates giving staff members the knowledge they need to act independently, make wise decisions, and be creative. Moreover, creating new metrics to assess employee performance is necessary when altering the organizational structure. It calls for creating a new bonus structure to recognize and honour employees who achieve goals, which, in turn, means making changes to incentives (Alshawabkeh, 2021, p. 1642).

Seven Types of Organization based on Organizational DNA

According to the literature, there are seven principal types of organizations- the first three are healthy and the latest four are unhealthy. The healthy organization profiles are resilient, just in time and military organizations.

Passive-Aggressive Organization

The passive-aggressive organization is a pleasant, conflict-free, but cheerful, organization type (Aguirre et al., 2005). Gaining consensus for major changes is not a problem, but implementing these changes is difficult. Lacking the authority, information, and incentives needed to create meaningful change, line workers tend to ignore orders from the center and interpret them as “this too shall pass” (Neilson et al., 2005). In these organizations, information is implicit and inaccessible to those who need it most. In addition to having so many bad characteristics, this type of organization is the most common type (Nacar & Demirtaş, 2021, p. 7599). It has been stated that many companies in the Fortune 500 are suitable for this type of organization (Telli, 2019, p. 142). Employees in passive-aggressive organizations do not know which decisions they are responsible for. No decision is ever final, high-quality information is hard to access. The quality of employees’ work is not accurately appraised. Employees in resilient organizations, on the other hand, feel the opposite (Neilson et al., 2005).

Fits-and-Starts Organization

These organizations employ intelligent, motivated and talented people, but they usually do not work in the same direction at the same time. When they succeed in doing this, it is observed that they can achieve brilliant, explosive strategic results, but in reality, they lack the discipline and coordination to establish these successes on a consistent basis. Fits-and-starts organizations attract intelligent people who can take initiative and have entrepreneurial tendencies. However, in a place where there is no strong management at the top and common values are not established at the bottom, it is observed that these initiatives gradually run out. The result is on the verge of getting out of control and reflects an overextended type of organization (Çandır, 2005). In this type of organization, since it is difficult to provide coordination within the organization, there is conflict between market movements and organizational communication. The reason for this can be said to be an inherent conflict between the building blocks at the center of the organization. On the other hand, it is known that the information needed to make the best decisions for the company is in the central management (Telli, 2019, p. 142). Although the decision-making authority is outside the center, the necessary information for the decisions to be made is available at the center (Çandır, 2005).

Outgrown Organization

This type of organization has become too large and complex to be run by a small top management group, and it has a long way to go in order to democratize its management. However, much of the organization's potential is not being used. Since power is held at the top and near the top, the outgrown organization tends to be slow to respond to market developments and often fails to get out of its own way. An employee within such an organization can see opportunities for positive change, but it is difficult to act on them and bring them to fruition (Çandır, 2005; Bancar, 2016; Nacar & Demirtaş, 2021).

Overmanaged Organization

It has been stated that organizations with many layers of management and excessive management are a case study for the concept of “analysis paralysis.” When they do take action, they are observed to be slow and reactive, to pursue opportunities late or less energetically than their competitors. Managers of these organizations spend most of their time controlling the work of their subordinates rather than observing new opportunities and threats. It has been observed that this

organization, which is generally bureaucratic and highly political, hinders self-motivated, proactive and results-oriented individuals. In organizations with excessive management, there is a lot of wasted effort and unnecessary information (Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021). In addition, due to the large number of layers between levels, the organizational structure is not flexible against external changes. Therefore, the overmanaged organization type is one of the unhealthy and cumbersome organizational types (Bostancı et al., 2017, p. 141).

Just-in-Time Organization

Although this type of organization is not always proactive for change, it is stated that this type of organization overcomes market fluctuations when necessary, without losing the big picture. Just-in-time organizations are the focus of attention of motivated and talented people. Great places to learn are usually found in these types of organizational environments. These settings exhibit an adventurous spirit that drives the workplace and encourages imaginative burstings, especially when it comes to achieving tangible accomplishments. Consistency and discipline are crucial for maximizing these chances and replicating past successes (Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021).

Military Precision Organization

It can be said that these types of organizations, which are usually managed by a small group of top management, work very well. Everyone knows their role and implements it carefully. A military organization operates with a strict hierarchy and a highly controlled management model. It can adopt brilliant strategies and implement them over and over again because the organization has trained and gone through every scenario in its handbook (Bancar, 2016; Çandır, 2005). It is stated that military organizations are typically vulnerable to sudden changes because they do not expect significant and unexpected change (Çandır, 2005). Top management is occupied by people who do not have the knowledge, experience and skills in the field, which causes the failure to make efficient and effective decisions (Nacar & Demirtaş, 2021).

Resilient Organization

This type of organization, which is flexible enough to adapt to changes easily and quickly, can always remain focused and organized behind a consistent business strategy. It is observed that this type of organization, which is forward-looking and renews itself, is constantly expecting change and approaches changes proactively. When it encounters an obstacle on the road, the flexible organization is distinguished from others by its fast, meticulous and constructive response to this obstacle. The flexible organization attracts motivated team players and provides them not only with motivating work environments but also with the resources and authority necessary to solve complex problems. It is stated that the flexible organization type is the healthiest organization type among all organizational structures (Bancar, 2016; Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021).

Organizational Identification

The first person to use the concept of “identification” in scientific literature was Freud (1922), who defined it as “identification in psychoanalysis is the first expression of an emotional bond established with another person” (Gautam et al., 2004, p. 302). One of the important determinants of identification is expressed as the level of similarity between the group and the individual. The individual will identify with the work group which they think is similar to themselves. On the other hand, the person can also identify with other people in the work group who are close to them (Knippenberg & Schie, 2000).

Organisational identification, defined as employees’ sense of belonging to the organisation and their psychological perception of the organisation as an integral part of themselves in both success and failure, has increasingly become a prominent topic in the organisational behaviour literature. Employees who strongly identify with their organisation tend to perceive themselves as

representatives of the organisation when interacting with external stakeholders. Consequently, they are more likely to prioritise the organisation's interests when making strategic and work-related decisions (Tolukan et al., 2016). "Organizational identification" occurs when an individual sees himself as one with the organization he works for and feels a sense of belonging to that organization (Mael & Ashforth, 1992). Organizational identification is a psychological bond between the individual and the organization, a sense of belonging, and therefore affects the individual's attitudes and behaviours towards that organization. Individuals who identify with their organizations see themselves as a part of that organization and accordingly exhibit behaviours such as making positive contributions to the general goals of the organization, supporting the organization, and being pleased with the organization's reputation (Mihci, 2019, p. 52). Organizational identification refers to the extent to which employees incorporate the organisation's identity into their self-concept. It reflects the degree of congruence between employees' self-definition and their perception of the organization's identity (Sezgin Nartgün & Kalay, 2014).

Organizational identification is a concept that merges ideas from social psychology, particularly social identification—which involves an individual's awareness of their membership in an organization, its values, and emotional ties—and cultural identification, which pertains to a person's sense of belonging and commitment to the organization's culture and values. The concept was first introduced and developed by March from Stanford University and Simon from Carnegie Mellon University in 1958 (Tang, 2022, p. 1). The alignment of individual and organizational goals is significantly influenced by organizational identification. In today's businesses, where employees stay with organizations for shorter periods of time and it is more common for them to work for multiple companies over their careers, the issue of identification is becoming more and more crucial (Polat, 2009, p. 18). Previous research on organisational identification has demonstrated that it is a critical issue that should be given considerable attention by managers. As organisations are inherently social institutions, employees who identify strongly with their organisations are more likely to internalise the corporate image established by the organisation. Through this internalisation, they are expected to adopt the attitudes and behaviours required by the organisation, thereby contributing to enhanced individual performance and improved organisational outcomes (Kırmızıgül, 2018).

Su and Lin (2019) define organizational identification as "a process in which individuals redefine themselves based on the work situation of their organizations". Organizational identification is the degree to which the concepts an individual uses to define himself and the concepts he uses to define the organization overlap. For example, if a salesperson working in a successful business defines himself as successful and innovative, like the company he works for, it is possible to say that he identifies with that organization (Dutton et al., 1994, p. 239).

The common aspect of the definitions related to organizational identification is that all of the definitions mention the individual's association of organizational membership with himself/herself, either cognitively (seeing oneself as a part of the organization, internalizing the values of the organization, etc.), emotionally (taking pride in membership, etc.), or both (Riketta, 2005, p. 360). Without employees who have a strong sense of organizational identification, it is hard for organizations to develop a positive organizational identity. Therefore, understanding organizational identification is crucial for an organization. Organizational identification enables organizational members to establish and maintain interpersonal ties with other people and to satisfy their internal urges to belong to a community or group (Mael & Ashforth, 1992). A strong sense of organisational identification is associated with higher levels of work dedication, greater job involvement, increased enthusiasm and inspiration at work, stronger feelings of pride in one's work, and greater perseverance in overcoming work-related challenges (Küçükbiş & Gül, 2019). It was also reported that identification with an organization has a greater influence on women's work engagement than it does for men (Mascarenhas et al., 2022), which is an indicator of the fact that identification is related to gender as well. Struggle to overcome the dominance of male figures in terms of gender equality and

representation, which hinders their ability to fully benefit from economic, social, and political opportunities, relegating them to secondary positions (Türel & Çağlar, 2010). While the recent visibility of women in traditionally male-dominated fields is viewed as progress, they still lag behind men in many respects (Bölükbaş, 2025: 304). At this point, organizational identification can be seen as a tool that can rise the motivation levels of women employees.

As organizational identification strengthens, individuals are expected to develop more positive beliefs about their organisation. Employees who strongly identify with their organisation tend to perceive themselves as representatives of the organisation when interacting with external stakeholders, prioritise the organization's interests when faced with strategic and work-related decisions, and distinguish themselves from those whose attitudes are inconsistent with the organisation's values and objectives (Topçu & Basım, 2015).

Methodology

The aim of this research is to examine whether there is a statistically significant relationship between two variables which are organizational DNA and organizational identification. To achieve this, a quantitative method and correlational survey design were used. Due to the sample size of the research, a quantitative research method was preferred, and a relational screening method was employed. The research data were collected through online survey forms. In accordance with the principles of scientific ethics, Ethics Committee approval was obtained from the Aksaray University Human Research Ethics Committee on February 28, 2024, under protocol number 2024/01-25.

This section presents the purpose and significance of the study, theoretical foundations and hypotheses, the population and sample, data collection tools, data analysis and findings.

Purpose and Significance of the Study

The aim of this study is to examine the relationship between organizational DNA and organizational identification and to determine whether organizational DNA has an impact on organizational identification. Literature review revealed that there are no existing studies in the literature regarding the relationship between organizational DNA and organizational identification apart from the studies by Konakay et al. (2024) and Amedi (2025), which concluded that organizational DNA has an influence on organizational identification. It is clear that there is a lack of sufficient accumulation of research on the relationship between organizational DNA and organizational identification in organizational behaviour literature. This study attempts to make a humble contribution to the shortage of studies on the issue, which is why the study results will have a key role in terms of guiding future studies.

Theoretical Foundations and Hypotheses

Organizational DNA comprises of four building blocks, namely structure, decision rights, motivators and information (Verschoor, 2005; Nafei, 2014; Hadjer & Amina, 2023). Among these four core elements, especially “motivators” stand out as the component which is most closely related to organizational identification. An individual's possession of the core DNA of the organization is realized through the individual's adaptation to the institution. The individual integrates with the institution to the extent that he/she adopts the philosophy, vision, mission and culture that exist in the core DNA of the institution (Ball, 1997; Oğan & Cinel, 2021, p. 1323). The possession of the organizational DNA is realised through motivation. Motivation is simply the force that reinforces employee behaviours. It is considered as "a set of factors that stimulate the desire and motivation of the individual to provide all his capabilities and energies for perform his work efficiently and the achieve organization's goals" (Hadjer & Amina, 2023, p. 249). Motivators, similarly, are the organizational tools which stimulate and motivate employees for higher performance. Motivators foster employees' feeling of identification with the organization through allowing them to match their own goals with organizational goals (Nafei, 2014; Abdel-Raheem & Saad, 2019).

Organizational factors such as leadership (Schuh et al., 2012; Zhao et al., 2016), organizational culture (Li, 2013), organizational trust (Su et al., 2019) and organizational support (Hunt, 2012), which are also among the elements that constitute organizational DNA (Nafei, 2015; Elsanhawy & Badway, 2023), are listed among the antecedents of organizational identification. Organizational justice has been regarded as a significant determinant of organizational identification by some researchers as well. This is because the perception of justice has a considerable influence on individuals' emotions and ways of thinking (Tyler, 2000). Olkkonen and Lipponen (2006) concluded that there is a positive relationship between the distribution of justice and organizational identification (Özdemir, 2010, p. 240). When we look at organizational DNA, it is possible to say that several components of organizational DNA are closely related to justice. To illustrate, priorities, which are considered among the dimensions of organizational DNA, are related to the question of whether organizational resources are distributed justly. Likewise, another dimension of organizational DNA is power. Power involves reasonable and fair distribution of authority and decision-making within the organization (Elsanhawy & Badway, 2023, p. 118).

When the types of organizations based on organizational DNA are taken into account, it can be predicted that healthy organization types will affect organizational identification positively whereas unhealthy organization types will have just the opposite effect. Considering passive-aggressive organizations, for example, it is clear that employees in passive-aggressive organizations will not know which decisions they are responsible for and will have difficulty trying to understand which decision is final. Besides, high-quality information is hard to access in this type of organization. Also considering the fact that the quality of employees' work is not accurately appraised (Neilson et al., 2005), it can be assumed that employees working in a passive-aggressive organization will have a low level of organizational identification. On the other hand, in a resilient organization, which is among the healthy types of organization based on DNA, the flexible resilient organization will attract motivated team players and provide them not only with motivating work environments but also with the resources and authority necessary to solve complex problems. It is stated that the flexible (resilient) organization type is the healthiest organization type among all organizational structures (Bancar, 2016; Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021). In this type of organization, it is reasonable to claim that employees will have a relatively high level of organizational identification.

The organizational structure, decision-making rights, motivations, and information flows constitute the core of the organization's identity and distinct personality, or the "nucleotides", as a term borrowed from the field of genetics. There are four elements that may be called chromosomes that determine the regulatory gene, which is the right to a decision, information, motives, and structure (David & Neilson, 2019; Elsanhawy & Badway, 2023). An individual's possession of the core DNA of the organization is realized through the individual's adaptation to the institution. The individual integrates with the institution to the extent that he/she adopts the philosophy, vision, mission and culture that exist in the core DNA of the institution (Ball, 1997; Oğan & Cinel, 2021, p. 1323), which, in turn, fosters organization identification. Organizational DNA is an important concept for understanding the fundamental characteristics and values of an organization. Understanding an organization's DNA can help leaders shape its culture, decision-making processes, strategy, and approaches to change management to support the organization's goals and values (Elsanhawy & Badway, 2023, p. 117). Thus, employees will feel more comfortable to adopt those fundamental characteristics and, goals and values of the organization, which will enable them to identify with their organization. Given that a company's DNA encompasses the integration of intelligence, decision-making capabilities, and a unified commitment to shared goals, it can be argued that organizational DNA plays a pivotal role in fostering organizational identification (Neilson et al., 2003; Konakay et al., 2024).

Based on this theoretical background and empirical data, it is assumed that the organizational identification levels of employees are closely related to organizational DNA and organizational DNA has a meaningful impact on organizational identification. Examination of the relevant literature revealed that there are no studies which measure the relationship between organizational DNA and organizational identification except for only one study (Konakay et al., 2024). Konakay et al. (2024) tested the relationships between person-supervisor fit and organizational identification and the mediating effect of organizational DNA between these two variables. The primary goal of this study was to measure the mediating effect of organizational DNA but it is also mentioned in the study that the researchers found that organizational DNA increases organizational identification of employees. Therefore, in light of the literature review, given the “organic bond” and intertwinement between the two variables organizational DNA and organizational identification, research hypotheses were developed as follows:

H1: Employees’ perception towards resilient type of organizational DNA varies according to tenure.

H2: Employees’ perception towards just-in-time type of organizational DNA varies according to tenure.

H3: Employees’ perception towards passive-aggressive type of organizational DNA varies according to tenure.

H4: Employees’ perception towards military type of organizational DNA varies according to tenure.

H5: Employees’ perception towards fits-and-starts type of organizational DNA varies according to tenure.

H6: Employees’ perception towards overmanaged type of organizational DNA varies according to tenure.

H7: Employees’ organizational identification level varies according to tenure.

H8: Organizational DNA as a whole has a positive and significant effect on organizational identification.

H9: Resilient type of organization has a positive and significant effect on organizational identification.

H10: Just-in-time type of organization has a positive and significant effect on organizational identification.

H11: Passive-aggressive type of organization has a negative and significant effect on organizational identification.

H12: Military type of organization has a positive and significant effect on organizational identification.

H13: Fits-and-starts type of organization has a negative and significant effect on organizational identification.

H14: Overmanaged type of organization has a negative and significant effect on organizational identification.

Population and Sample

The research population comprises of manufacturing enterprises operating in the Organized Industrial Zone of Aksaray province in Türkiye. The research sample consists of employees of 36 enterprises operating in the textile and machinery sectors. The participants include managers, unit

managers, engineers, and human resources employees of the enterprises. Quantitative methodology and correlational survey design were used and the participants were reached through a simple random sample selection. Research data were collected through online survey forms. Considering the quantitative nature of the research variables, the calculation of the sample size was made using the formula ($n = a^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / H^2$) (Ural and Kılıç, 2011). Based on this calculation, it was determined that a minimum sample size of 384 participants would be sufficient, according to the formula ($n = 1^2 \cdot 1.96 / 0.1^2 = 384$). A total of 1300 people were contacted, and 1084 online forms were completed. After excluding incomplete and insufficient surveys, a total of 1025 surveys were evaluated, resulting in a 83.3% return rate.

Based on the frequency analysis, 53.9% of the participants were male. 29.7% of the participants were between the ages of 30 and 39, 36.4% were between the ages of 40 and 49. Overall, more than 90% of the participants were 30 and older. As for tenure, it was found out that 28% has been working in their current position for less than 5 years, 56.1% for 6-10 years and 15.9% has been working for more than 11 years.

Data Collection Tools

In order to determine the relationship between participants' perception towards organizational DNA and organizational identification, a survey form containing scale items related to these variables was created. The survey form consists of three sections. The first section includes questions aimed at determining demographic variables such as participants' age, gender, marital status, educational background, and tenure at their current workplace.

The second section includes the 28-item "Organizational DNA Scale" developed by Çetin and Döş (2014), to determine participants' perceptions towards organizational DNA. Exploratory factor analysis revealed that the scale exhibits a six-factor structure, similar to the original. The scale's internal consistency (Cronbach's Alpha) coefficient was 0.863, and its reliability was found to be high.

The third section includes the "Organizational Identification Scale," which is an 11-item scale developed by Johnson et al. (1999) and used by Kantan (2012) to measure participants' organizational identification levels. The scale is a Likert-5 scale, with responses ranging from 1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Undecided, 4 = Agree, and 5 = Strongly Agree. The internal consistency (Cronbach's Alpha) coefficient of the scale was calculated as 0.952 and was found to be highly reliable.

Data Analysis and Findings

A normal distribution test was first performed on the research data. The test results showed that the skewness and kurtosis values of the data ranged from -1.245 to 0.873 for organizational DNA and from -1.351 to 1.294 for organizational identification. Since the skewness and kurtosis values ranged from +1.96 to -1.96, it can be said that the data were normally distributed (Corder & Foreman, 2009). Accordingly, ANOVA test was used to test the relationship between the research variables and demographic variables and Pearson correlation was used to test the significance of the relationship between organizational DNA and organizational identification. Linear regression analysis was used to predict the effect of organizational DNA on organizational identification.

Comparison of Research Variables in Terms of Tenure

In order to reveal whether participants' perceptions of organizational DNA and organizational identification differ based on tenure, ANOVA test was performed. The results regarding organizational DNA according to tenure are presented in Table 1.

Table 1: ANOVA Results Comparing Organizational DNA According to Tenure

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Source
Resilient	Between Groups	358.204	2	179.102	9.242	.000*	C>A, B
	Within Groups	19805.078	1022	19.379			
	Total	20163.282	1024				
Just-in-Time	Between Groups	377.039	2	188.519	11.147	.000*	C>A, B
	Within Groups	17283.699	1022	16.912			
	Total	17660.738	1024				
Passive-Aggressive	Between Groups	71.559	2	35.780	2.601	.075**	
	Within Groups	14058.002	1022	13.755			
	Total	14129.561	1024				
Military	Between Groups	212.511	2	106.256	7.131	.001*	C>A, B
	Within Groups	15228.605	1022	14.901			
	Total	15441.116	1024				
Fits-and-Starts	Between Groups	312.885	2	156.443	4.886	.008*	C<A, B
	Within Groups	32723.452	1022	32.019			
	Total	33036.338	1024				
Overmanaged	Between Groups	205.776	2	102.888	4.692	.009*	C<A, B
	Within Groups	22409.486	1022	21.927			
	Total	22615.262	1024				

A= 1-5 years, B= 6-10 years, C= 11 years and longer

Table 1 demonstrates that participants who have been working in the same workplace for 11 years and longer have a higher perception of “resilient”, “just-in-time” and “military” type of DNA compared to participants who have 10 years and shorter experience in the same workplace. On the other hand, participants with 10 years and shorter tenure perceive their organization “fits-and-starts” and “overmanaged” type of DNA at a higher rate compared to those who have 11 years and longer tenure. The ANOVA test results regarding the comparison of organizational identification based on tenure are presented in Table 2.

Table 2: ANOVA Results Comparing Organizational Identification According to Tenure

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Source
Org. Identification	Between Groups	2096.756	2	1048.378	11.510	.000*	C > A, B
	Within Groups	93086.245	1022	91.082			
	Total	95183.001	1024				

A= 1-5 years, B= 6-10 years, C= 11 years and longer

As shown in Table 2, the ANOVA results comparing organizational identification according to tenure indicate that there is a significant difference regarding organizational identification between participants with 11 years and longer tenure and those who have 10 years and shorter tenure ($p = .000$; $p < .05$).

The Effect of Organizational DNA on Organizational Identification

Within the scope of the study, in order to calculate the effect of organizational DNA on organizational identification, organizational DNA was considered as the independent variable and organizational identification as the dependent variable. Considering the fact that the kurtosis and skewness values of the research data were between +1.96 and -1.96, the data were normally distributed. In the next stage, correlation analysis was applied to check whether there was a linear relationship between the independent and dependent variables so as to conduct regression analysis. As the literature suggests, if the data are normally distributed, Pearson's tau-b analysis should be performed (Tabachnick & Fidell, 2013; Can, 2014; Gürbüz & Şahin, 2015). Since the data in this study were normally distributed, Pearson's correlation analysis was performed. The results of the analysis are shown in Table 3.

Table 3: Correlation between Types of Organizational DNA and Organizational Identification

		Resilient	Just-in-Time	Passive-Aggressive	Military	Fits-and-Starts	Overmanaged
Org.	P	.897**	.894**	-.815**	.874**	-.854**	-.818**
Identif.	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025

*p< .01

The correlation analysis results in Table 3 exhibits that there is a positive and statistically meaningful relationship between “resilient” ($r = 0,897$, $p < 0,01$), “just-in-time” ($r = 0,894$, $p < 0,01$) and “military” ($r = 0,874$, $p < 0,01$) types of organizational DNA and organizational identification. Based on these findings, it is possible to say that employees have higher levels of identification if they work in companies with resilient, just-in-time or military type of organizational DNA. On the other hand, the findings suggest that there is a negative and statistically meaningful relationship between “passive-aggressive” ($r = -0,815$, $p < 0,01$), “fits-and-starts” and “overmanaged” types of organizational DNA and organizational identification. In order to explore the effect of organizational DNA on organizational identification, linear regression analysis was conducted. The results of the regression analysis are presented in Table 4.

Table 4: Regression Analysis Results Regarding the Effect of Organizational DNA on Organizational Identification

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	81844.896	6	13640.816	1041.104	.000*
Residual	13338.105	1018	13.102		
Total	95183.001	1024			

R= .927; R²= .860; Adjusted R²= .859

*p< .01

The regression analysis results indicate that organizational DNA as a whole has a statistically meaningful and very strong positive impact on organizational identification (adjusted R²= .859, $p < .01$). The table also suggests that organizational DNA as a whole predicts 86% of organizational identification. The research findings also revealed that the 6 types of organizational DNA each have an impact on organizational identification. Table 5 presents details regarding the effects of each type of organizational DNA on organizational identification.

Table 5: Model Coefficients Concerning the Effect of Types of Organizational DNA on Organizational Identification

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				T	VIF
(Constant)	22.099	1.353			16.328	.000*		
DNA_Esnek	.591	.076	.272		7.783	.000*	.113	8.862
DNA_TamZaman	.732	.078	.316		9.392	.000*	.122	8.198
DNA_PasSaldır	-.123	.083	-.047		-1.478	.140**	.134	7.472
DNA_Askeri	.309	.080	.124		3.882	.000*	.134	7.451
DNA_EsinBaşlan	-.197	.073	-.116		-2.675	.008*	.073	13.607
DNA_YönAğır	-.220	.075	-.107		-2.951	.003*	.104	9.600

*p< .01; **p> .05

Table 5 suggests that all types of organizational DNA except for passive-aggressive have a statistically meaningful effect on organizational identification. According to the findings, resilient ($\beta=0,272$, $p<0,01$), just-in-time ($\beta=0,316$, $p<0,01$) and military ($\beta=0,124$, $p<0,01$) types of organizational DNA have a positive impact on organizational identification. On the other hand, fits-and-starts ($\beta= -0,116$, $p<0,01$) and overmanaged ($\beta= -0,107$, $p<0,01$) types of organizational DNA have a negative impact on organizational identification.

A confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted using AMOS to assess the structural validity of the measurement model. The goodness-of-fit indices were found to be within acceptable ranges:

- $\chi^2/df = 5.83$
- CFI = .949
- TLI = .943
- GFI = .882
- RMSEA = .069

While the χ^2/df ratio is slightly above the ideal threshold due to the large sample size ($N = 1025$), the CFI and RMSEA values indicate a good and acceptable fit, respectively. These results confirm that the dimensions of the scale are statistically distinct constructs, providing evidence for discriminant validity despite the high correlations observed.

As for Variance Inflation Factor (VIF) Analysis; while some variables (e.g., DNA_EsinBaslan, $VIF = 13.6$) exhibit high values, this is attributed to the theoretical proximity of the O-DNA archetypes within the organizational framework.

Therefore, 12 of the research hypotheses were accepted whereas 2 were rejected. The details are provided in Table 6.

Table 6: Research Hypotheses

No.	Hypothesis	Result
H1.	Employees' perception towards resilient type of organizational DNA varies according to tenure.	Accepted
H2.	Employees' perception towards just-in-time type of organizational DNA varies according to tenure.	Accepted
H3.	Employees' perception towards passive-aggressive type of organizational DNA varies according to tenure.	Rejected
H4.	Employees' perception towards military type of organizational DNA varies according to tenure.	Accepted
H5.	Employees' perception towards fits-and-starts type of organizational DNA varies according to tenure.	Accepted
H6.	Employees' perception towards overmanaged type of organizational DNA varies according to tenure.	Accepted
H7.	Employees' organizational identification level varies according to tenure.	Accepted
H8.	Organizational DNA as a whole has a positive and significant effect on organizational identification.	Accepted
H9.	Resilient type of organization has a positive and significant effect on organizational identification.	Accepted
H10.	Just-in-time type of organization has a positive and significant effect on organizational identification.	Accepted
H11.	Passive-aggressive type of organization has a negative and significant effect on organizational identification.	Rejected
H12.	Military type of organization has a positive and significant effect on organizational identification.	Accepted
H13.	Fits-and-starts type of organization has a negative and significant effect on organizational identification.	Accepted
H14.	Overmanaged type of organization has a negative and significant effect on organizational identification.	Accepted

Conclusion

In recent years, organizations have been considered as living organisms. Each organization has its own set of characteristic features and these features distinguish it from other organizations (Nacar & Demirtaş, 2021, p. 7596). These features are referred to as organizational DNA, a phrase which has become popular in recent years. Organizational DNA is a metaphorical term referring to the fundamental factors that define the character of an organization and help explain its performance (Honold & Silverman, 2002; David & Neilson, 2006). The concept of organizational DNA suggests that every organization has its own distinctive characteristics. Each organization has a mission, vision, strategy, structure, institutional values, procedures and overview to human resources according to this approach. In other words, the culture, characteristics and workforce of an organization are different from those of other organizations (Bostancı et al., 2020, p. 86).

Considering the fact that organizations gain meaning with the people who belong to them, it is fair to claim that success depends greatly on the perceptions, attitudes and behaviours of those people. At this point, if the employees feel a sense of resemblance and common characteristics between their organization and themselves, they are likely to perform better and contribute more to the organizational processes. When this feeling of commonness reaches to the level of so-called "identification", employees start to see themselves and the organization as a whole. "Organizational identification" occurs when an individual sees himself as one with the organization he works for and feels a sense of belonging to that organization (Mael & Ashforth, 1992). Organizational identification is a psychological bond between the individual and the organization, a sense of belonging, and therefore affects the individual's attitudes and behaviours towards that organization. Individuals who identify with their organizations see themselves as a part of that organization and accordingly exhibit behaviours such as making positive contributions to the general goals of the organization, supporting

the organization, and being pleased with the organization's reputation (Mıhçı, 2019, p. 52). Without employees who have a strong sense of organizational identification, it is hard for organizations to develop a positive organizational identity, which makes it crucial for organizations to understand the importance of organizational identification (Mael & Ashforth, 1992).

The analysis of the relevant literature revealed that, except for a few studies (Konakay et al., 2024; Amedi, 2025), there are no studies examining the relationship between organizational DNA and organizational identification. Considering the small number of studies concerning organizational DNA and identification, this study has attempted to make a contribution to the limited amount of research on the issue. For this purpose, 1025 survey forms were collected from 36 manufacturing enterprises operating in the textile and machinery sectors in the Organized Industrial Zone of Aksaray province in Türkiye. Analysis of the data revealed that participants who have been working in the same workplace for 11 years and longer perceive their organization to have “resilient”, “just-in-time” and “military” type of DNA. On the other hand, participants with 10 years and shorter tenure perceive their organization to have “fits-and-starts” and “overmanaged” type of DNA. In the literature, just-in-time, resilient and military types of organizational DNA are considered healthy whereas passive-aggressive, overmanaged and fits-and-starts types of organizational DNA seen as unhealthy organization profiles (Neilson et al., 2005; Çandır, 2005; Bancar, 2016; Nacar & Demirtaş, 2021). Resilient organization, for instance, is flexible enough to adapt to changes easily and quickly and can always remain focused and organized behind a consistent business strategy (Bancar, 2016; Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021). This might be the reason why participants in this study who have more than 10 years of experience in the same workplace perceive their organization to be resilient, compared to participants with less than 10 years of tenure. More experienced (and thus older) employees might become less flexible throughout the years and start to perceive their organization to be relatively more flexible compared to previous years.

According to the findings, there is a statistically significant difference in organizational identification levels across tenure groups ($p = .000$; $p < .05$). Specifically, employees with 11 years or more of tenure reported significantly higher levels of organizational identification compared to those with 10 years or less. This result suggests that longer organizational tenure strengthens employees' psychological attachment to the organization and enhances the internalization of organizational identity. This finding is consistent with prior research in the literature. Ashforth and Mael (1989) argued that organizational identification tends to increase over time, as prolonged membership allows individuals to become more familiar with and integrated into the organization's values and norms. Similarly, Mael and Ashforth (1992) emphasized that tenure positively influences employees' sense of belonging, which in turn enhances their level of identification with the organization. Employees with longer tenure are likely to have developed a deeper understanding of the organization's history, culture, and operational routines. Dutton, Dukerich, and Harquail (1994) suggested that when individuals perceive the organization's identity as part of their self-concept, their level of organizational identification becomes stronger. Thus, it is reasonable to expect that long-term employees internalize the organization's identity as an extension of their own. On the other hand, employees with shorter tenure tend to show lower levels of organizational identification, possibly because they have not yet fully internalized the organization's culture or accumulated sufficient experience to develop strong identification. Van Knippenberg and Van Schie (2000) pointed out that organizational identification develops over time and is closely related to employees' level of organizational socialization. Therefore, the findings indicate that tenure is a significant determinant of organizational identification. This suggests that organizations may benefit from promoting long-term employment relationships, as retaining employees over time can strengthen their sense of belonging and identification with the organization. Furthermore, implementing effective orientation and mentoring programs for newcomers may help facilitate cultural adaptation and enhance organizational identification among less tenured employees.

The results of the regression analysis demonstrate that organizational DNA has a strong and statistically significant positive effect on organizational identification (adjusted $R^2 = .859$, $p < .01$). This finding indicates that the six components of organizational DNA collectively explain approximately 86% of the variance in organizational identification, suggesting a very strong explanatory power. In other words, the structural, cultural, and behavioural elements that constitute an organization's DNA substantially shape how employees identify with their organization. This result aligns with the conceptualization of organizational DNA proposed by Neilson, Pasternack, and Mendes (2003), who described it as the unique combination of organizational traits—including decision rights, information flows, motivators, and structure—that determine how an organization behaves. When these components are clearly defined and consistently aligned, employees develop a clearer understanding of the organization's identity, purpose, and values, which enhances their sense of belonging and identification. An individual's possession of the core DNA of the organization is reflected through the individual's adaptation to the institution. The individual integrates with the institution through the adoption of the philosophy, vision, mission and culture that exist in the core DNA of the institution (Ball, 1997; Oğan & Cinel, 2021, p. 1323), which, in turn, fosters organization identification. Also, understanding an organization's DNA can help leaders shape its culture, decision-making processes, strategy, and approaches to change management to support the organization's goals and values (Elsanhawy & Badway, 2023, p. 117). Thus, employees will feel more comfortable to adopt those fundamental characteristics and, goals and values of the organization, which will enable them to identify with their organization. Given that a company's DNA encompasses the integration of intelligence, decision-making capabilities, and a unified commitment to shared goals, it can be argued that organizational DNA plays a pivotal role in fostering organizational identification (Neilson et al., 2003; Konakay et al., 2024).

The regression analysis concerning the effect of types of organizational DNA on organizational identification demonstrate that five out of six types of organizational DNA significantly influence organizational identification. Specifically, the resilient ($\beta = 0.272$, $p < .01$), just-in-time ($\beta = 0.316$, $p < .01$), and military ($\beta = 0.124$, $p < .01$) DNA types have a positive and significant impact on organizational identification, whereas the fits-and-starts ($\beta = -0.116$, $p < .01$) and overmanaged ($\beta = -0.107$, $p < .01$) types exert a negative and significant effect. The passive-aggressive DNA type, however, does not significantly predict organizational identification ($p > .05$). These findings suggest that organizations characterized by adaptability, efficiency, and disciplined coordination foster stronger identification among employees. The positive effects of resilient and just-in-time structures indicate that when organizations are capable of responding effectively to change and maintaining flexibility, employees are more likely to perceive alignment between their personal and organizational goals. This is consistent with Ashforth and Mael's (1989) social identification theory, which emphasizes that identification strengthens when members perceive their organization as competent and adaptive. Similarly, the military DNA type's positive influence can be attributed to its clear structure, well-defined roles, and strong sense of collective purpose—all of which enhance members' feelings of belonging and psychological security. Such environments often reinforce normative commitment and a shared identity through stable hierarchies and coordinated routines (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). In contrast, organizations with fits-and-starts or overmanaged DNA structures tend to inhibit identification. The fits-and-starts type reflects inconsistency, lack of strategic direction, and frequent disruptions in communication or priorities. Employees within such organizations may experience ambiguity and frustration, leading to weaker identification. The overmanaged structure, characterized by excessive control and bureaucracy, may reduce employees' sense of autonomy and intrinsic motivation, thereby undermining identification—an observation supported by self-determination theory (Ryan & Deci, 2000). The non-significant effect of the passive-aggressive DNA type may indicate that its dysfunctional characteristics (e.g., hidden resistance, unclear authority) do not directly influence identification levels, possibly because employees in such settings disengage or emotionally detach rather than consciously disidentify.

Overall, these findings emphasize the critical role of organizational DNA in shaping employees' psychological connection to their organizations. Structures that promote adaptability, clarity, and efficiency appear to strengthen identification, while those characterized by rigidity or inconsistency tend to weaken it. This aligns with the broader literature on organizational culture and identity, which posits that well-aligned, dynamic structures foster stronger employee commitment and identification (e.g., Albert, Ashforth, & Dutton, 2000).

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625

**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma

Giriş

Kalıtımla ilişkili olguların ve farklılıkların analiz edilmesi, keşfedilmesi, sınıflandırılması ve tanımlanması genetik biliminin temel amaçları arasında yer almaktadır. Kalıtsal özellikler, canlılar ile onların ataları ve akrabaları arasındaki benzerlikleri ifade etmektedir. Buna karşılık varyasyonlar, bir canlıyı diğer canlılardan ayıran temel özellikler olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde, örgütsel DNA kavramının temelinde de her örgütün, tıpkı canlı organizmalar gibi, kendi temel ve doğal bileşenlerinde somutlaşan kendine özgü genetik özelliklere sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Biyoloji ve genetik bilimlerinin ortaya koyduğu gerçeklerin yönetim bilimiyle birleştirilmesi sayesinde örgütlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde etkili adımlar atılabileceği ileri sürülmektedir (Abdel-Raheem & Saad, 2019, s. 131). DNA kavramı örgüt kuramına uyarlandığında ise, DNA'nın örgütün temel yapı taşı olduğu ve her örgütün kendine özgü bir DNA yapısına sahip bulunduğu söylenebilir (Çetin & Döş, 2014, s. 562).

İnsan genomuna dayanan ve bireylerin genetik özelliklerini belirleyerek kalıtsal yapıları hakkında bilgi sağlayan DNA kavramı, son yıllarda örgütlere de uyarlanmıştır. İnsan DNA'sında olduğu gibi, örgütlerin de genetik yapılarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Böylece, tıpkı canlı organizmalarda olduğu gibi her örgütün kendine özgü bir DNA yapısına sahip olduğu görüşü yaygın kabul görmeye başlamıştır (Çetin & Döş, 2014, s. 562). Örgütsel DNA yaklaşımının temel varsayımı, her örgütün canlı organizmalar gibi kendine özgü özellikler taşıdığıdır. Biyoloji ve yönetim bilimi disiplinlerinden elde edilen bilgi birikiminin bütünleştirilmesiyle örgütlerin geliştirilebileceği ifade edilmektedir (Soroush ve diğerleri, 2014, s. 126).

DNA kavramı biyoloji bilimine ait olmakla birlikte, örgütsel bakış açısında metafor olarak kullanılmaktadır. Nitekim örgütsel perspektiften değerlendirildiğinde DNA, örgütün kimliği ve profil özellikleri hakkında bilgi sunmaktadır (Kahraman, 2019, s. 46).

İnsanların büyük bir bölümü çalışma yaşamlarının önemli kısmını bir işletmede geçirmektedir. Bu nedenle bireyler, bağlı oldukları işyerini ya da işyerindeki konum ve rollerini kimliklerinin önemli bir parçası olarak görmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak, bireysel kimliklerini tanımlarken örgütsel kimliğin özelliklerinden yararlanmaktadırlar (Eickholt, 2018, s. 3). Örgütsel özdeşleşme, bireylerin ortak tutum ve inançları etrafında çalışma arkadaşlarını birbirine yakınlaştırmakta ve bunun doğal sonucu olarak bireyin örgüte uyumunu ve bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, çalışanlarda öz denetim, anlamlılık ve örgüte ait olma duygularının gelişimine katkı sağladığı belirtilmektedir (Hündür, 2019, s. 41).

Bu çalışmada, örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi ve örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığının

belirlenmesi amaçlanmaktadır. Makalenin izleyen bölümünde örgütsel DNA ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Yöntem bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, kuramsal temelleri ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama araçları ile araştırma bulgularına yer verilmiştir. Son bölümde ise elde edilen bulgular, mevcut literatür ışığında ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Örgüt DNA'sı

DNA kavramının postmodern bir yaklaşım olarak işletme yönetimi alanında kullanılmaya başlanmasının önemli nedenlerinden biri, işletmelerin sosyal organizmalar olarak değerlendirilmesidir (Oğan & Cinel, 2021, s. 1324). İnsan vücudu, iç içe geçmiş hiyerarşik bir düzene sahip ağlardan oluşmaktadır. Hücreler dokuları, dokular organları, organlar sistemleri ve sistemler ise insan vücudunu meydana getirmektedir. Her düzey yeni işlevler kazandırırken, her alt sistem de kendi görevini yerine getirebilmek için gerekli yetkinlikleri aşamalı olarak edinmektedir. Örgütlerin hiyerarşik yapısı ile insan vücudunun sistemsel yapısı arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Hücre ve organların canlı organizmanın alt sistemlerini oluşturduğu biyolojik metafora dayanan sistem yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde, örgütün bir bütün olarak sistem ve kendi içindeki hiyerarşik yapıların da alt sistemler şeklinde ele alınması bu yaklaşımla tamamen uyumludur (Morgan, 1997; Nart, 2019).

İnsanların genetik özelliklerini belirleyen DNA kavramı zamanla örgütlere de uyarlanmış ve araştırmacılar, insan DNA'sına benzer şekilde örgütlerin genetik yapılarını belirlemeye çalışmışlardır. Böylece, tıpkı canlı organizmalarda olduğu gibi her örgütün kendine özgü bir DNA yapısına sahip olduğu düşüncesi yaygınlık kazanmıştır. Çalışanların yaşamlarını nitelikli bir biçimde sürdürebilmeleri ve görev yaptıkları kurumlarda yüksek performans sergileyebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği anlayışı, örgüt kuramları üzerine çalışan araştırmacıların dikkatini biyoloji bilimine yöneltmiştir. Bunun temel nedeni, çalışanların hem bireysel hem de grup düzeyinde biyolojik organizmalar gibi hareket ettikleri ve etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanmasının gerekli olduğunun düşünülmesidir. Bu yaklaşımla birlikte örgütlerin de birer organizma olduğu fikri; örgütsel etkililik, örgüt-çevre ilişkileri ve örgütün varlığını sürdürebilmesi gibi konulara ilgiyi artırmıştır (Nart, 2019, s. 2842). Örgütsel DNA, bir örgütün temel özelliklerini tanımlayan bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda örgütsel DNA, örgütleri genetik bir bakış açısıyla açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, geçmişten gelen, örgütü tanımlayan, kimliğini ortaya koyan ve sahip olduğu yetkinlikleri yansıtan genetik yapı, örgütün DNA'sını oluşturmaktadır (Telli, 2019, s. 116).

Örgütsel DNA, son yıllarda yönetim yazınında ortaya çıkan yeni metaforlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Biyolojik açıdan DNA, bireyi diğerlerinden ayıran özellikleri gösteren ve aynı zamanda bilgiyi nesilden nesile aktaran genetik bir bilgi deposudur. İnsan DNA'sından esinlenerek geliştirilen örgütsel DNA kavramı ise örgütleri diğerlerinden ayıran, çalışma biçimlerini belirleyen ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için onları birer canlı organizma olarak ele alan yapıyı ifade etmektedir (Telli & Özdaşlı, 2020, s. 966). Toplumsal sistem içerisindeki kurumlar, bu sistemin hücreleri olarak değerlendirilebilir. Nasıl ki bir organizmayı oluşturan tüm hücreler aynı DNA'yı taşıyorsa, toplumsal sistemi oluşturan kurumlar da aynı özü paylaşmaktadır. Bir kurumun çekirdek DNA'sı; ortak vizyon, misyon, kültürel yapı ve yönetsel yapıdan oluşmaktadır. Kurumlar, sahip oldukları bireyler aracılığıyla işlevlerini yerine getirmektedir. Bununla birlikte her birey kuruma farklı bilgi, beceri, değer, inanç ve yetkinliklerle katılmaktadır. Bu nedenle her kurumun örgüt kültürü ve yönetsel yapısı birbirinden farklılık göstermektedir. Bireyin örgütün çekirdek DNA'sına sahip olması ise kuruma uyum sağlamasıyla gerçekleşmektedir. Birey, kurumun çekirdek DNA'sında yer alan felsefeyi, vizyonu, misyonu ve kültürü benimsediği ölçüde kurumla bütünleşmektedir (Ball, 1997; Oğan & Cinel, 2021, s. 1323).

Çalışanların yaşamlarını nitelikli bir şekilde sürdürebilmeleri ve görev yaptıkları örgütlerde yüksek performans gösterebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu varsayım, örgüt kuramları üzerine çalışan araştırmacıların ilgisini biyoloji alanına yöneltmiştir. Bunun nedeni, örgüt çalışanlarının hem bireysel hem de grup düzeyinde biyolojik organizmalar gibi hareket ettiklerinin ve etkili bir biçimde faaliyet gösterebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması zorunlu olduğunun düşünülmesidir. Bu yaklaşımla birlikte örgütlerin de birer organizma olduğu anlayışı; örgütsel etkililik, örgüt-çevre ilişkileri ve varlığın sürdürülebilirliği gibi konuların önem kazanmasına katkı sağlamıştır (Nacar & Demirtaş, 2021, s. 7597). Canlı organizmaları oluşturan küçük parçalar belirli kurallar çerçevesinde düzenli bir biçimde bir araya gelerek daha büyük yapıları meydana getirmektedir. Maddenin en küçük yapı taşları olan atomlar molekülleri, moleküller ise daha karmaşık yapıları oluşturmaktadır. Bu süreç türler ve ekolojik sistemler düzeyinde de devam etmektedir. Başka bir ifadeyle, büyük yapılar küçük bileşenlerden meydana gelmekte, tersi söz konusu olmamaktadır. Büyük sistemleri oluşturan bu küçük yapıların düzeni yalnızca biyolojide değil, ekonomik sistemlerde de geçerliliğini korumaktadır (Meyer & Davis, 2003, s. 4).

Örgütsel DNA, örgütleri genetik bir bakış açısıyla açıklayan ve yönetim ile organizasyon alanında ele alınan kavramlardan biridir (Gökçe & Pelit, 2023, s. 469). İnsanların genetik yapısını belirleyen ve kalıtsal özelliklerin aktarılmasını sağlayan DNA yapısından esinlenilerek geliştirilen bu yaklaşımda, insan DNA'sına benzer şekilde örgütlerin de genetik yapılarının incelenmesi amaçlanmaktadır (Çetin & Döş, 2014, s. 562). Bu çalışmalar sonucunda, tıpkı insan organizmalarında olduğu gibi her örgütün kendine özgü bir DNA yapısına sahip olduğu düşüncesi giderek yaygınlaşmıştır (Nacar & Demirtaş, 2021, s. 7598). İşletmelerin geçmişten günümüze yaşam evrelerini incelemek isteyen araştırmacılar, biyoloji ve tıp bilimlerinden ödünç aldıkları gen ve DNA yapısı kavramlarını işletme yazınına aktararak örgütsel DNA metaforunu geliştirmişlerdir. Bu metaforun genel olarak işletmelerin mevcut durumunu ortaya koymak ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunmak amacıyla kullanıldığı söylenebilir. Bununla birlikte, örgütsel DNA kavramı işletmeler bağlamında hâlen kavramsal sınırları tam olarak netleşmemiş bir metafor olma özelliğini sürdürmektedir (Fettahioğlu, 2023, s. 983).

Genel olarak işletmeler yapısal ve işlevsel özellikleri bakımından birbirlerine benzemektedir. Ancak her canlı organizmada olduğu gibi işletmeler de kendilerine özgü DNA özelliklerine ve baskın DNA yapılarına sahiptir (Honold & Silverman, 2002). Bu nedenle işletmeler farklı davranış biçimleri sergilemektedir. Kuşaklar boyunca faaliyet gösteren işletmelerde bu özelliklerin önceki nesillerden aktarılmış olması mümkündür. Yeni kurulan işletmelerde ise girişimcinin özellikleri, benimsenen yönetim modeli ve karar alma mekanizmaları gibi birçok unsur örgütsel DNA'nın oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır (Fettahioğlu, 2023, s. 984).

"Örgütsel DNA" kavramı ilk kez 2002 yılında Booz Allen Company tarafından kullanılmıştır. Şirket, ABD merkezli olarak 100 eyaleti, 23 farklı sektörü ve her işletmede sekiz farklı birimi kapsayan uluslararası bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, örgütün karakterini tanımlayan kendine özgü özellikleri ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda, aynı faaliyet alanında yer alsalar dahi her örgütün diğerlerinden ayrılmasını sağlayan benzersiz özelliklere sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, araştırmacıları örgütleri birbirinden ayıran ve "örgütsel DNA" olarak adlandırılan bu özellikleri belirlemeye yöneltmiştir (Gökçe & Pelit, 2023, s. 470).

Örgütsel DNA, örgütleri canlı organizmalar olarak ele alan anlayışın bir ürünüdür. İlk bakışta yalnızca metaforik bir kavram gibi görünmesine rağmen, son yıllarda artan ilgiyle birlikte çok sayıda örgütsel araştırmada kendine yer bulmuştur (Çetin & Döş, 2014, s. 562). Örgütsel DNA, bir örgütün karakterini tanımlayan ve performansını açıklamaya yardımcı olan temel unsurları ifade eden metaforik bir kavramdır (David & Neilson, 2006, s. 1).

Son yıllarda örgütler, yaşayan organizmalar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Her örgüt, kendisini diğer örgütlerden ayıran kendine özgü karakteristik özelliklere sahiptir (Nacar &

Demirtaş, 2021, s. 7596). Bu bağlamda örgütsel DNA, bir örgütün temel özelliklerini tanımlayan ve performansını açıklayan temel faktörleri ifade eden metaforik bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Honold & Silverman, 2002). Örgütsel DNA aynı zamanda örgütlerin modelleri, yönetim anlayışları, liderlik yaklaşımları ve diğer örgütsel özelliklerini dikkate alarak onları analiz etmeye yönelik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım; takım çalışması, karar verme süreçleri ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi unsurları birbirinden bağımsız değişkenler olarak ele alarak örgütlerin tanımlanmasına yönelik çeşitli yöntemler sunmaktadır (Neilson ve diğerleri, 2005). Kararlar, örgütsel yapı, ekip çalışması ve iletişim süreçleri örgütsel DNA tarafından şekillendirilmektedir. Bu yönüyle örgütsel DNA, örgüt performansının açıklanmasına katkı sağlayan ve yönetim bilimine örgütlere ilişkin yeni bir bakış açısı kazandıran önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Abdel-Raheem & Saad, 2019, s. 131).

Al-Sa'idi ve Za'lan'a (2013) göre örgütsel DNA, bir örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan kimliğinin bir yansımasıdır. Örgütün performansı ve ortaya koyduğu çıktıların niteliği örgütsel DNA'sına yansımaktadır. Örgütsel DNA, örgütün insan kaynaklarını ve örgütsel yapısını ortaya koymakta; işletmenin rakiplerinden ayrışmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgütün yaratıcılık ve yenilikçilik düzeyini yansıtmakta, sorunları çözme ve fırsatlardan yararlanma kapasitesini ortaya koymaktadır (Alshawabkeh, 2021, s. 1641). Modern yönetim anlayışında "örgütsel DNA" kavramı, her örgütü diğerlerinden ayıran özellik ve nitelikleri ifade etmektedir. Bunun yanı sıra örgütün iç çevresini ve müşterilerine hizmet sunma biçimini de temsil etmektedir (Alshawabkeh, 2021, s. 1640). "Örgütsel DNA" olarak bilinen kuram, bir örgütün kimliğini birlikte tanımlayan ve faaliyetlerinin açıklanmasına katkı sağlayan unsurlardan oluşmaktadır. Doğadaki DNA'nın, benzersiz bir canlıyı meydana getirmek için gerekli temel bileşenleri ortaya koyduğu düşünüldüğünde, örgütsel DNA da örgütün yapısını; örgütsel yapı, kararlar, yetkiler, güdüler ve örgütsel bilgi akışı olmak üzere dört temel unsur çerçevesinde açıklamaktadır (McElroy, 2000).

Örgütsel DNA kavramı, her örgütün kendine özgü ayırt edici özelliklere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre her örgütün kendine özgü bir misyonu, vizyonu, stratejisi, örgütsel yapısı, kurumsal değerleri, işleyiş prosedürleri ve insan kaynaklarına yönelik yönetim anlayışı bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir örgütün kültürü, karakteristik özellikleri ve iş gücü yapısı diğer örgütlerden farklıdır (Bostancı ve diğerleri, 2020, s. 86). Örgütsel DNA, örgütün parmak izi gibidir ve örgütün her bir üyesinde görülebilmektedir. Örgüt, sahip olduğu bilgi ve deneyimin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi amacıyla bu bilgileri kendi DNA'sında muhafaza etmektedir (Bostancı ve diğerleri, 2020, s. 87).

Örgütsel DNA, örgütlerin modelleri, yönetsel işlevleri ve liderlik anlayışları dikkate alınarak incelenmesini, açıklanmasını ve değerlendirilmesini sağlayan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım, iş birliği, karar verme süreçleri ve insan kaynağının gelişimi gibi unsurları ayrı ya da en azından birbirinden bağımsız değişkenler olarak ele alarak örgütleri tanımlamaya yönelik çeşitli yöntemler sunmaktadır (Elsanhawy & Badway, 2023, s. 117). Örgütün DNA'sı, örgütün kendisi ve çevresi hakkında bilgi edinmesini ve iletişim kurmasını sağlayan temel unsur olarak görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel DNA ile örgütün sinir sistemi bir bütün olarak ele alındığında, örgütün kendi kendini organize edebilme kapasitesine sahip olduğu ifade edilmektedir (Baskin, 1998; Oğan & Cinel, 2021, s. 1324).

Örgütsel DNA'ya ilişkin tanımlar ve modeller incelendiğinde, bu kavramın ağırlıklı olarak işletmelerin kültürü, yapısal özellikleri, işleyiş biçimi, sahip oldukları kaynaklar ve yetkinlikler doğrultusunda birbirlerinden nasıl farklılaştıklarını açıklamaya odaklandığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel DNA; örgütsel yapının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak gelecekte sürdürülebilirliğin nasıl sağlanabileceğine ilişkin yol gösteren metaforik bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır (Fettahlıoğlu, 2023, s. 984).

İnsan sistemleri dinamikleri (Human Systems Dynamics) alanı, insan sistemlerinde bulunan ilişkileri ve karşılıklı bağımlılıkları anlamlandırabilmek amacıyla doğadaki karmaşık sistemlerden ve bunlara ilişkin metaforlardan yararlanmaktadır. İnsan sistemleri dinamiklerinin sunduğu çeşitli metaforlar ve araçlar, örgüt uygulayıcılarının karşılaştıkları problemlere işlevsel çözümler geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Eoyang, 1997). Bu alanda en yaygın kullanılan metaforlardan biri, insan sistemlerinin karmaşık uyarlanabilir sistemler (complex adaptive systems) olduğu görüşüdür. Karmaşık uyarlanabilir sistem; öngörülemeyen biçimlerde hareket edebilme yeteneğine sahip, yarı özerk ve birbirine bağımlı aktörlerden oluşan, bu aktörlerin etkileşimleri sonucunda sistem genelinde belirli örüntülerin ortaya çıktığı bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt içerisinde bireyler, örgütsel kurallara bağlı kalırken aynı zamanda kendi iradeleri doğrultusunda hareket etmektedir. Günlük etkileşimleri ise zaman içerisinde örgüt içinde davranış kalıplarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu tanım, örgüt kültürünü oluşturan sistem genelindeki örüntüler dikkate alındığında daha da anlam kazanmaktadır. Buna göre örgüt; özgür iradeleriyle hareket eden, birbirleriyle sürekli etkileşim içinde bulunan ve bu etkileşimler sonucunda örgüt kültürü olarak adlandırılan ortak davranış örüntülerini oluşturan bireylerden meydana gelen karmaşık uyarlanabilir bir sistem olarak değerlendirilmektedir (Holladay, 2005, s. 1).²

Örgüt DNA'sının Boyutları

Govindarajan ve Trimble'a (2005) göre örgütsel DNA dört temel bileşenden oluşmaktadır: yapı (structure), personel (staff), sistemler (systems) ve kültür (culture). Yapı, karar verme yetkisini, bilgi akışını ve görev/süreçlerin işleyişini ifade etmektedir. Personel, liderlik, personel seçimi ve terfi süreçlerine ilişkin unsurları kapsamaktadır. Sistemler, planlama ve bütçeleme faaliyetleriyle ilgilidir. Kültür ise örgüt içerisinde değer verilen davranışları, işletmeye ilişkin temel varsayımları ve önyargıları ifade etmektedir (Govindarajan & Trimble, 2005, s. 49).

Buna karşılık Verschoor (2005), örgütsel DNA'yı belirleyen dört temel unsurun yapı (structure), karar hakları (decision rights), güdüleyiciler (motivators) ve bilgi (information) olduğunu ileri sürmüştür.

² Örgütsel davranış ve yönetim alanında; örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iletişim ve iklim, liderlik, motivasyon, tükenmişlik, psikolojik sermaye, iş tatmini, işe tutkunluk, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı, insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, örgütsel destek, kariyer, mobbing, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel değişim gibi konuları farklı sektörler ve örneklemeler bağlamında ele alan çeşitli çalışmalar için ayrıca bk. Öztürk et al., 2019; Zengin, 2019; Naktiyok, 2019; Öztürk, 2019; Boz et al., 2019; Aydın Göktepe et al., 2020; Irak & Mammadov, 2020; Kılınc et al., 2020; Balci & Ağ, 2020; Kara, 2020; Karaboğa & Karaboğa, 2022; Cerit & Erdem, 2022; Fayganoğlu & Can Yalçın, 2022; Gülşen & Kahramanoğlu, 2022; Baş & Yılmaz, 2022; Bilkay, 2022; Rüzgar, 2022; Köse et al., 2023; Erden Kaya et al., 2023; Akın & Yıldırım, 2024; Kayapalı Yıldırım & Oruç, 2024; Yavuz, 2024; Kaplan et al., 2024; Akkaş, 2024; Paçal & Öztürk, 2025; Durmuş, 2025; Kurt, 2020; Tosun, 2020; Çıtak, 2020; Mikail et al., 2020; Erol & Altun, 2020; Kasap, 2020; Bektaş & Karagöz, 2020; Karadağ & Geçkil, 2020; Çetinkaya & Gülbahar, 2021; Bükeç & Başdemir, 2021; Adıgüzel et al., 2021; Çavdar et al., 2021; Akkoyun, 2021; Acar, 2022; Erhan, 2022; Keleş & Gül, 2022; Menteşe & Ünal, 2022; Koç, 2020; Aytaş & Koca, 2019; Orhan et al., 2019; Ağ & Balci, 2019; Dalmış, 2019; Yiğit, 2019; Yaşın, 2019; Özkan, 2019; Şanal & Yılmaz, 2020; Batuk, 2020; Bayarçelik, 2020; Aydın Göktepe et al., 2020; Tek & Sümer, 2020; Özpehlivan, 2020; Atalay et al., 2020; Çankaya, 2020; Mertel et al., 2020; Kaluç et al., 2021; Kahya et al., 2021; Doğan, 2021; Doğan & Akgül, 2019; Kandemir & Nartgün, 2019; Erol, 2019; Çakır, 2019; Mutluay & Sağır, 2019; Karagül Kandemir & Kahveci, 2020; Töre, 2020; Yumuşak & Çelik, 2020; Küçüksüleymanoğlu, 2020; Kaya et al., 2020; Özer & Gündüz, 2020; Kayış et al., 2020; Yaşar & Akçay, 2021; Çobanoğlu, 2021; Karacıl & Çınar, 2021; Sevilir et al., 2021; İbili et al., 2021; Tümtürk & Deniz, 2021; Güven, 2022; Sağır & Ünal, 2022; Güçtekin & Ektiren, 2022; Şimşek, 2025; Kocaoglu, 2007; Yavuz, 2012; Helvacı & Çetin, 2012; Yörük & Sağban, 2022; Yıldız, 2013; Recepoğlu et al., 2013; Yıldırım et al., 2013; Sungü, 2013; Tokat et al., 2013; Bayter & Alaca, 2014; Sezgin Nartgün & Kalay, 2014; Uysal & Aydemir, 2014; Özen, 2014; Ertaş, 2014; Gürer, 2014; Aytaç, 2015; İnankul, 2015; Çiçek Sağlam & Yüksel, 2015; Kahraman & Çankaya, 2015; Sinan & Kavas, 2015; Kahya, 2015; Topçu & Basım, 2015; Balkar & Ekici, 2015; Uysal, 2015; Börk & Adıgüzel, 2015; Kurt & Kurt, 2015; Demirdağ, 2015; Kılıç & Aytemiz Seymen, 2015; Doğan & Özdemir, 2016; Tolukan et al., 2016; Tavşanlı et al., 2016; Erçetin & Eriçok, 2016; Memişoğlu & Kalay, 2017.

• **Yapı (Structure):** Yapı; "Örgütün hiyerarşik yapısı nasıldır?", "Örgüt şemasındaki kutular ve bağlantılar nasıl düzenlenmiştir?" ve "Hiyerarşide kaç yönetim kademesi bulunmaktadır ve her kademeye kaç kişi rapor vermektedir?" gibi soruların yanıtlarını ifade etmektedir (Onay & Ergüden, 2012, s. 206). Yapının esnek ve değişen koşullara uyum sağlayabilen bir nitelik taşıması, çalışanlara hareket serbestisi tanınması ve onların yaratıcılıklarını ortaya koymalarını, bilgi ve görüşlerini paylaşımlarını teşvik etmesi durumunda örgütsel başarının temel dayanaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel yapıya ilişkin kromozom ise dört temel gen tarafından belirlenmektedir. Bunlar; **örgütün büyüklüğü, mesleki kariyer yapısı, denetim alanı (span of supervision) ve düzenlemelere uyum düzeyidir** (Hadjer & Amina, 2023, s. 248).

Yapı, örgüt içerisindeki yönetim kademelerini, doğrudan raporlama ilişkilerini, kariyer yollarını, yatay ve dikey görev değişikliklerini (transferleri) ve terfi mekanizmalarını kapsayan örgütsel haritayı ifade etmektedir. Aynı zamanda farklı bölümler arasında etkili iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeyi sağlamak amacıyla işlerin farklı görevlere nasıl ayrıldığını gösteren düzenlemelerin toplamı olarak da tanımlanmaktadır (Abdel-Raheem & Saad, 2019, s. 133). Başka bir ifadeyle yapı, örgütsel hiyerarşiye uygun biçimde birimleri düzenleyen çerçeveyi ifade etmekte; yönetim adına karar verme yetkisine kimin sahip olduğunu ve sorumluluğun nasıl dağıtıldığını göstermektedir. Ayrıca görev ve iş yükünün çalışanlar arasında nasıl paylaşılacağını, kimin kime rapor vereceğini ve örgüt içinde koordinasyon ile iletişimin nasıl yürütüleceğini belirlemektedir (Alshawabkeh, 2021, s. 1641).

Örgütsel yapı; yönetim kademelerini, doğrudan raporlama ilişkilerini, mesleki kariyer gelişimini, kurum içi görev değişikliklerini ve terfi süreçlerini kapsamaktadır. DNA'nın dört temel bileşeni içerisinde **yapı**, en somut ve en kolay gözlemlenebilen unsur olarak kabul edilmekte olup, örgütsel değişim programlarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Nafei, 2014, s. 119).

• **Karar hakları (Decision Rights):** Karar hakları, işlevsel sorunlar yaşayan örgütlerde ele alınması gereken temel unsurlar arasında yer almakta olup, etkili örgütsel gelişimin omurgasını oluşturmaktadır (Abdel-Raheem & Saad, 2019, s. 132). Karar hakları, örgüt içerisinde kararların gerçekte nasıl alındığını belirleyen temel mekanizmayı ifade etmektedir. Bu kapsamda karar verme yetki ve sorumluluklarının mümkün olduğunca açık ve net biçimde tanımlanması büyük önem taşımaktadır (Nafei, 2014, s. 119). Karar hakları bileşeni; örgüt kültürü, liderlik tarzı, merkezîleşme/merkezî olmayan yönetim düzeyi (merkezîleşme derecesi) ve örgüt stratejisi olmak üzere bir dizi örgütsel genden oluşmaktadır (Hadjer & Amina, 2023, s. 249). Açık biçimde tanımlanmış karar hakları, örgütsel yapının daha yalın hâle gelmesine, yönetim kademelerinin azalmasına ve çalışanlar arasında daha geniş sorumluluk alanlarının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum maliyetlerin düşmesine ve karar alma süreçlerinin hızlanmasına olanak tanımaktadır. Buna karşılık, karar haklarının açık biçimde belirlenmemesi zaman kaybına neden olmakta ve düşük performansın, hatta bazı durumlarda performans yetersizliğinin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir (Çandır, 2005, s. 97; Onay & Ergüden, 2012, s. 206).

• **Güdüleyiciler (Motivators):** Motivasyon, çalışan davranışlarını güçlendiren ve bu davranışların sürekliliğini sağlayan itici güçler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve enerjisini işini etkili bir biçimde yerine getirmek ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunmak için kullanma isteğini artıran unsurlar bütünü olarak da ifade edilmektedir (Hadjer & Amina, 2023, s. 249). Güdüleyiciler ise çalışanları daha yüksek performans göstermeye teşvik etmek amacıyla örgütlerin kullandığı araçlar olarak tanımlanabilir. Bu araçlar, çalışanların bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri uyumlu hâle getirmelerine yardımcı olmaktadır (Nafei, 2014, s. 119; Abdel-Raheem & Saad, 2019, s. 132). Güdüleyiciler yalnızca finansal ödülleri kapsamamakta; çalışanların en iyi performanslarını sergilemelerini teşvik etmek amacıyla maddi ve manevi ödülleri de içermektedir (Nafei, 2014, s. 119).

• **Bilgi (Information):** Bilgi, örgüt içerisinde bilgi ve deneyimin, bunlara sahip olan kişilerden ihtiyaç duyan bireylere aktarılmasını ve yayılmasını sağlayan temel araçtır. Doğru ve güvenilir bilgiye sahip olmayan karar vericiler, kararlı adımlar atamaz ve pazardaki fırsatlardan etkin biçimde yararlanamazlar. Bilgi; performansın nasıl ölçüldüğünü, faaliyetlerin nasıl koordine edildiğini ve örgüt içerisinde bilginin nasıl aktarıldığını açıklamaktadır (Nafei, 2014, s. 119). Günümüz işletmelerinde bilgi iki temel işlev üstlenmektedir. Birincisi, temel iş süreçlerinin etkinliğini artırmak; ikincisi ise işletmenin değişen çevresel koşullara ve rekabetçi zorluklara hızlı biçimde uyum sağlamasına yardımcı olmaktır (Robbins, 2003). Bilgi aynı zamanda işletmelerin açık karar verme yetkileri oluşturabilmelerinin, çalışanları bu yetkilere uygun davranmaları konusunda motive edebilmelerinin ve performanslarını sağlıklı biçimde değerlendirebilmelerinin temelini oluşturmaktadır. Modern işletmeler açısından en önemli güçlüklerden biri ise ihtiyaç duyulan her noktada doğru, güncel ve yüksek kaliteli bilginin erişilebilir olmasını sağlamaktır (Onay & Ergüden, 2012, s. 206).

Örgütsel DNA'nın bu bileşenleri birbirleriyle yakın ilişki içerisinde. Örneğin örgütsel yapıda gerçekleştirilen bir değişiklik, karar verme yetkilerinin de yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu durum, daha fazla yetkinin alt kademelere devredildiği merkeziyetçilikten uzak (ademimerkeziyetçi) bir karar verme anlayışının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Böyle bir yaklaşımın uygulanabilmesi ise çalışanlara yeni ödüllendirme mekanizmalarının sunulmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda çalışanların bağımsız hareket edebilmeleri, doğru kararlar alabilmeleri ve yenilikçi davranabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyle donatılmaları da önem taşımaktadır. Bunun yanında, örgütsel yapının değiştirilmesi çalışan performansını değerlendirmeye yönelik yeni ölçütlerin geliştirilmesini de zorunlu hâle getirmektedir. Bu süreç, hedeflere ulaşan çalışanların ödüllendirilmesini sağlayacak yeni prim ve ödül sistemlerinin oluşturulmasını gerektirmekte; dolayısıyla teşvik mekanizmalarında da değişiklik yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Alshawabkeh, 2021, s. 1642).

Örgüt DNA'sına Göre Yedi Örgüt Tipi

Literatüre göre örgütsel DNA temelinde yedi temel örgüt tipi bulunmaktadır. Bunlardan ilk üçü sağlıklı örgüt tipleri, son dört tanesi ise sağlıklı örgüt tipleri olarak sınıflandırılmaktadır. Sağlıklı örgüt profilleri; esnek (resilient), tam zamanlı (just-in-time) ve askerî hassasiyet (military precision) örgütlerdir.

Pasif-saldırgan Örgüt (Passive-Aggressive Organization)

Pasif-saldırgan örgüt, görünürde uyumlu, çatışmadan uzak ve huzurlu bir çalışma ortamına sahip olmasına rağmen değişime karşı örtük direnç gösteren bir örgüt tipidir (Aguirre ve diğerleri, 2005). Bu örgütlerde büyük değişimler konusunda uzlaşma sağlamak genellikle zor değildir; ancak alınan kararların hayata geçirilmesi oldukça güçtür. Anlamlı değişimler oluşturmak için gerekli yetki, bilgi ve teşvik mekanizmalarından yoksun olan çalışanlar, merkezden gelen talimatları çoğu zaman göz ardı etmekte ve bunları "bu da geçer" anlayışıyla değerlendirmektedir (Neilson ve diğerleri, 2005).

Bu tür örgütlerde bilgi örtük niteliktedir ve en fazla ihtiyaç duyan kişilerin erişimine açık değildir. Olumsuz özelliklerinin yanı sıra pasif-saldırgan örgütlerin en yaygın örgüt tipi olduğu belirtilmektedir (Nacar & Demirtaş, 2021, s. 7599). Nitekim Fortune 500 listesinde yer alan birçok şirketin bu örgüt tipinin özelliklerini taşıdığı ifade edilmektedir (Telli, 2019, s. 142).

Pasif-saldırgan örgütlerde çalışanlar hangi kararların sorumluluğunu taşıdıklarını tam olarak bilmemektedir. Alınan hiçbir karar kesinlik taşımamakta, nitelikli bilgiye erişim güçleşmekte ve çalışan performansı sağlıklı biçimde değerlendirilememektedir. Buna karşılık esnek örgütlerde çalışanlar bu durumun tam tersini deneyimlemektedir (Neilson ve diğerleri, 2005).

Esinlemeler-Başlangıçlar (Fits-and-Starts Organization)

Bu tür örgütlerde zeki, yetenekli ve yüksek motivasyona sahip çalışanlar bulunmasına rağmen, bu kişiler çoğu zaman aynı hedef doğrultusunda ve eş zamanlı olarak hareket edememektedir. Koordinasyon sağlandığında son derece başarılı ve etkileyici stratejik sonuçlar elde edilebilmekte; ancak gerekli disiplin ve koordinasyonun sürdürülememesi nedeniyle bu başarılar kalıcı hâle getirilememektedir.

Kesintili ilerleyen örgütler, inisiyatif kullanabilen ve girişimcilik eğilimleri yüksek bireyleri kendilerine çekmektedir. Ancak üst yönetimde güçlü liderliğin bulunmaması ve örgüt genelinde ortak değerlerin yerleşmemesi nedeniyle bu girişimci ruh zamanla zayıflamaktadır. Sonuç olarak örgüt kontrolünü kaybetme noktasına gelmekte ve kapasitesini aşan bir yapı sergilemektedir (Çandır, 2005).

Bu örgüt tipinde koordinasyon eksikliği nedeniyle piyasa dinamikleri ile örgüt içi iletişim arasında uyumsuzluk yaşanmaktadır. Bunun temel nedeni, örgütün merkezindeki temel yapı taşları arasında bulunan doğal çatışmadır. Ayrıca işletme açısından en doğru kararların alınmasını sağlayacak bilgi merkez yönetiminde bulunmasına rağmen, karar verme yetkisi merkez dışında yer almaktadır (Telli, 2019, s. 142; Çandır, 2005). Başka bir ifadeyle, karar verme yetkisi ile karar almak için gerekli bilgi aynı noktada bulunmamaktadır.

Büyümesini Aşmış Örgüt (Outgrown Organization)

Bu örgüt tipi, küçük bir üst yönetim ekibi tarafından etkin biçimde yönetilemeyecek kadar büyümüş ve karmaşıklaşmış yapılardan oluşmaktadır. Yönetimin daha demokratik bir yapıya kavuşturulması gerekmeyle birlikte, örgütün sahip olduğu potansiyelin önemli bir bölümü etkin biçimde kullanılamamaktadır.

Yetkinin büyük ölçüde üst yönetimde toplanması nedeniyle bu tür örgütler piyasa gelişmelerine yavaş tepki vermekte ve çoğu zaman kendi bürokratik yapılarının engellerini aşamamaktadır. Bu örgütlerde çalışanlar olumlu değişim fırsatlarını görebilseler bile, bu fırsatları uygulamaya koymaları ve somut sonuçlara dönüştürmeleri oldukça güç olmaktadır (Çandır, 2005; Bancar, 2016; Nacar & Demirtaş, 2021).

Yönetim Ağırlıklı Örgüt (Overmanaged Organization)

Çok sayıda yönetim kademesine sahip olan ve aşırı yönetim anlayışıyla faaliyet gösteren örgütler, "analiz felci (analysis paralysis)" kavramının tipik örnekleri olarak değerlendirilmektedir. Bu örgütler harekete geçtiklerinde dahi yavaş davranmakta, değişimlere çoğunlukla tepki niteliğinde karşılık vermekte ve rakiplerine kıyasla fırsatları daha geç ya da daha düşük bir kararlılıkla değerlendirmektedir.

Bu tür örgütlerde yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü yeni fırsat ve tehditleri izlemek yerine astlarının çalışmalarını denetlemekle geçirmektedir. Genellikle bürokratik ve yüksek düzeyde politikleşmiş olan bu yapılar, kendi kendini motive edebilen, proaktif davranan ve sonuç odaklı çalışan bireylerin önünde engel oluşturmaktadır. Ayrıca gereksiz iş yükü ve bilgi fazlalığı yaygın olarak görülmektedir (Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021).

Yönetim kademelerinin fazlalığı nedeniyle örgütsel yapı çevresel değişimlere karşı yeterince esnek değildir. Bu nedenle yönetim ağırlıklı örgütler, sağlıklı ve hantal örgüt tipleri arasında değerlendirilmektedir (Bostancı ve diğerleri, 2017, s. 141).

Tam zamanlı Örgüt (Just-in-Time Organization)

Tam zamanlı örgütler değişim konusunda her zaman proaktif davranmasalar da, gerektiğinde büyük resmi gözden kaçırmadan piyasa dalgalanmalarına başarıyla uyum sağlayabilmektedir. Bu tür

örgütler, yüksek motivasyona ve üstün yeteneklere sahip çalışanların tercih ettiği çalışma ortamlarıdır.

Aynı zamanda öğrenme açısından oldukça uygun örgütsel ortamlar sunmaktadırlar. Bu örgütlerde hâkim olan girişimci ruh, özellikle somut başarıların elde edilmesi sürecinde çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarını teşvik etmektedir. Bununla birlikte, elde edilen fırsatlardan en üst düzeyde yararlanabilmek ve önceki başarıları sürdürülebilir hâle getirebilmek için tutarlılık ve disiplin büyük önem taşımaktadır (Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021).

Askerî Hassasiyete Sahip Örgüt (Military Precision Organization)

Bu tür örgütler genellikle küçük bir üst yönetim grubu tarafından yönetilmekte ve görevlerini son derece düzenli biçimde yerine getirmektedir. Her çalışan kendi rolünü açık biçimde bilmekte ve sorumluluklarını titizlikle uygulamaktadır. Askerî hassasiyete sahip örgütler katı bir hiyerarşik yapı ve yüksek düzeyde kontrol edilen bir yönetim modeliyle faaliyet göstermektedir. Olası senaryolar önceden planlandığı ve çalışanlar bu doğrultuda eğitildiği için başarılı stratejiler geliştirebilmekte ve bunları sürekli olarak uygulayabilmektedirler (Bancar, 2016; Çandır, 2005).

Bununla birlikte, bu örgütlerin ani ve beklenmedik çevresel değişimlere karşı daha kırılgan oldukları belirtilmektedir. Çünkü yönetim anlayışları büyük ölçüde öngörülebilir koşullar üzerine kuruludur (Çandır, 2005). Ayrıca bazı durumlarda üst yönetim pozisyonlarında alan bilgisi, deneyimi ve yeterli yönetsel becerilere sahip olmayan kişilerin bulunması, etkili ve verimli kararlar alınmasını güçleştirmektedir (Nacar & Demirtaş, 2021).

Esnek Örgüt (Resilient Organization)

Esnek örgütler, değişen çevre koşullarına hızlı ve kolay uyum sağlayabilen, aynı zamanda tutarlı bir iş stratejisi doğrultusunda odaklanma ve örgütlenme yeteneğini sürdürebilen yapılardır. Gelecek odaklı bir bakış açısına sahip olan bu örgütler sürekli kendilerini yenilemekte, değişimi kaçınılmaz görmekte ve değişimlere proaktif biçimde yaklaşmaktadır.

Karşılaşılan engeller karşısında hızlı, dikkatli ve yapıcı çözümler geliştirebilmeleri, esnek örgütleri diğer örgüt tiplerinden ayıran en önemli özelliklerden biridir. Bu örgütler yüksek motivasyona sahip takım oyuncularını bünyelerine çekmekte; çalışanlarına yalnızca motive edici çalışma ortamları sunmakla kalmayıp, karmaşık sorunları çözebilmeleri için gerekli kaynakları, yetkiyi ve desteği de sağlamaktadır. Bu nedenle esnek örgütler, örgütsel DNA yaklaşımına göre tüm örgüt tipleri arasında en sağlıklı örgüt modeli olarak kabul edilmektedir (Bancar, 2016; Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021).

Örgütsel Özdeşleşme

"Özdeşleşme (identification)" kavramını bilimsel yazına ilk kazandıran kişi Freud'dur (1922). Freud, özdeşleşmeyi "psikanalizde başka bir kişiyle kurulan duygusal bağın ilk ifadesi" olarak tanımlamıştır (Gautam ve diğerleri, 2004, s. 302). Özdeşleşmenin önemli belirleyicilerinden biri, birey ile grup arasındaki benzerlik düzeyidir. Birey, kendisine benzer olduğunu düşündüğü çalışma grubuyla özdeşleşme eğilimi göstermektedir. Bunun yanı sıra kişi, çalışma grubu içinde kendisine yakın hissettiği diğer bireylerle de özdeşleşebilmektedir (Knippenberg & Schie, 2000).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütlerine yönelik aidiyet duygusu geliştirmeleri ve örgütü başarı ya da başarısızlık durumlarından bağımsız olarak psikolojik benliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak algılamaları şeklinde tanımlanmakta olup, son yıllarda örgütsel davranış yazınının üzerinde yoğun biçimde durduğu temel araştırma alanlarından biri hâline gelmiştir. Örgütleriyle güçlü düzeyde özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki paydaşlarla kurdukları etkileşimlerde kendilerini örgütün doğal bir temsilcisi olarak görme eğilimi göstermektedir. Bu doğrultuda, stratejik ve işle ilgili karar alma süreçlerinde örgütün çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutmaya daha yatkın olmakta ve kararlarını örgütsel amaç ve değerler doğrultusunda şekillendirmektedirler

(Tolukan ve ark., 2016). Örgütsel özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütü kendi kimliğinin bir parçası olarak görmesi ve o örgüte ait olma duygusu geliştirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Mael & Ashforth, 1992). Başka bir ifadeyle örgütsel özdeşleşme, birey ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağ ve aidiyet duygusunu ifade etmekte; bu nedenle bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmekte ve buna bağlı olarak örgütün genel amaçlarına katkıda bulunma, örgütü destekleme ve örgütün sahip olduğu itibardan gurur duyma gibi davranışlar sergilemektedirler (Mıhçı, 2019, s. 52). Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel kimliği benlik algılarının ayrılmaz bir parçası hâline getirme düzeyini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların kendilerini nasıl tanımladıkları ile örgütün kimliğini nasıl algılayıp tanımladıkları arasındaki uyum derecesini yansıtan psikolojik bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Sezgin Nartgün ve Kalay, 2014).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal psikoloji alanındaki özellikle sosyal kimlik yaklaşımı ile kültürel özdeşleşme anlayışını bir araya getiren bir kavramdır. Sosyal kimlik yaklaşımı, bireyin bir örgüte üyeliğinin farkında olması, örgütün değerlerini benimsemesi ve örgüte yönelik duygusal bağ geliştirmesi üzerinde dururken; kültürel özdeşleşme, bireyin örgüt kültürüne ve örgütsel değerlere bağlılık hissetmesini ifade etmektedir. Kavram ilk kez 1958 yılında Stanford Üniversitesinden March ile Carnegie Mellon Üniversitesinden Simon tarafından ortaya konulmuş ve geliştirilmiştir (Tang, 2022, s. 1). Örgütsel özdeşleşme, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlaştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde çalışanların aynı örgütte çalışma sürelerinin kısalması ve kariyerleri boyunca birden fazla örgütte görev almalarının yaygınlaşması nedeniyle örgütsel özdeşleşme konusu giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Polat, 2009, s. 18). Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin önceki araştırmalar, bu kavramın yöneticiler tarafından önemle ele alınması gereken kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerin doğası gereği sosyal yapılar olması nedeniyle, örgütleriyle güçlü düzeyde özdeşleşen çalışanların, kurum tarafından oluşturulan kurumsal imajı daha kolay içselleştirdikleri görülmektedir. Söz konusu içselleştirme süreci, çalışanların örgütün benimsediği değer, tutum ve davranış kalıplarını benimsemelerine zemin hazırlamakta; bunun sonucunda ise hem bireysel performansın yükselmesine hem de örgütsel çıktılar ile genel örgütsel etkinliğin gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Kırmızıgül, 2018).

Su ve Lin (2019), örgütsel özdeşleşmeyi "bireylerin kendilerini çalıştıkları örgütün iş ortamı doğrultusunda yeniden tanımladıkları bir süreç" olarak açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini tanımlarken kullandığı kavramlarla örgütünü tanımlarken kullandığı kavramlar arasındaki örtüşme derecesidir. Örneğin başarılı bir işletmede çalışan bir satış temsilcisinin, çalıştığı işletme gibi kendisini de başarılı ve yenilikçi olarak tanımlaması, söz konusu bireyin örgütüyle özdeşleştiğini göstermektedir (Dutton ve diğerleri, 1994, s. 239).

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin tanımların ortak noktası, bireyin örgüt üyeliğini kendi benliğiyle ilişkilendirmesidir. Bu ilişkilendirme; bilişsel düzeyde (kendini örgütün bir parçası olarak görme, örgütsel değerleri içselleştirme vb.), duygusal düzeyde (örgüt üyesi olmaktan gurur duyma vb.) ya da her iki boyutun birlikte gerçekleşmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Riketta, 2005, s. 360).

Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmayan örgütlerin güçlü ve olumlu bir örgütsel kimlik geliştirmeleri oldukça güçtür. Bu nedenle örgütsel özdeşleşmenin anlaşılması ve geliştirilmesi örgütler açısından kritik öneme sahiptir. Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerinin diğer çalışanlarla sağlıklı kişilerarası ilişkiler kurmalarına ve sürdürmelerine olanak sağlamakta; aynı zamanda bireylerin bir topluluğa veya gruba ait olma yönündeki temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına katkıda bulunmaktadır (Mael & Ashforth, 1992). Örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olması; çalışanların işlerine daha güçlü bir adanmışlık göstermeleri, işe daha fazla önem vermeleri, çalışma yaşamında daha yüksek düzeyde heyecan ve ilham duymaları, yaptıkları işle gurur duymaları ve karşılaştıkları güçlükler karşısında daha kararlı ve azimli bir tutum sergilemeleriyle

yakından ilişkilidir (Küçükbiş ve Gül, 2019). Ayrıca, bir örgütle özdeşleşmenin kadınların işe adanmışlığı üzerinde erkeklere kıyasla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu bildirilmiştir (Mascarenhas vd., 2022). Bu bulgu, örgütsel özdeşleşmenin cinsiyetle de ilişkili olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Kadınlar, toplumsal cinsiyet eşitliği ve temsil açısından erkek egemen yapının baskınlığını aşma mücadelesi vermekte; bu durum onların ekonomik, sosyal ve siyasal fırsatlardan tam anlamıyla yararlanmalarını engelleyerek ikincil konumlara itilmesine neden olmaktadır (Türel ve Çağlar, 2010). Son yıllarda kadınların geleneksel olarak erkek egemen alanlarda daha görünür hâle gelmesi önemli bir ilerleme olarak değerlendirilse de, birçok açıdan hâlâ erkeklerin gerisinde kaldıkları belirtilmektedir (Bölükbaş, 2025, s. 304). Bu noktada, örgütsel özdeşleşme kadın çalışanların motivasyon düzeylerini artırabilecek önemli bir araç olarak değerlendirilebilir.

Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşme güçlendikçe bireylerin örgütlerine yönelik daha olumlu inanç ve değerlendirmeler geliştirmeleri beklenmektedir. Örgütleriyle güçlü biçimde özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki paydaşlarla kurdukları etkileşimlerde kendilerini örgütün doğal bir temsilcisi olarak görme eğilimi göstermekte; stratejik ve işle ilgili karar alma süreçlerinde örgütün çıkarlarını ön planda tutmakta ve örgütün değerleri ile amaçlarıyla bağdaşmayan tutum ve davranışlardan kendilerini ayırtmaktadırlar (Topçu ve Basım, 2015).

Yöntem

Bu araştırmanın amacı, örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü dikkate alınarak nicel araştırma yaklaşımı tercih edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak ilişkisel tarama deseni uygulanmıştır. Araştırma verileri çevrim içi anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkeleri doğrultusunda, araştırmanın yürütülebilmesi için Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 28 Şubat 2024 tarihinde 2024/01-25 protokol numarası ile etik kurul onayı alınmıştır.

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kuramsal temelleri ve araştırma hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama araçları, veri analizi süreci ile araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek ve örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemektir. Literatür incelemesi sonucunda, örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Mevcut literatürde, Konakay ve diğerleri (2024) ile Amedi (2025) tarafından gerçekleştirilen ve örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar dışında bu ilişkiyi doğrudan inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, örgütsel davranış yazınında örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik bilgi birikiminin henüz yeterli düzeye ulaşmadığını göstermektedir. Bu araştırmanın, söz konusu alandaki sınırlı literatüre katkı sağlaması ve elde edilecek bulgular aracılığıyla gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalara yol göstermesi beklenmektedir. Bu yönüyle çalışma, örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve Hipotezler

Örgütsel DNA; örgütsel yapı (structure), karar hakları (decision rights), güdüleyiciler (motivators) ve bilgi (information) olmak üzere dört temel yapı taşından oluşmaktadır (Verschoor, 2005; Nafei, 2014; Hadjer & Amina, 2023). Bu dört temel unsur içerisinde özellikle güdüleyiciler, örgütsel özdeşleşmeyle en yakından ilişkili bileşen olarak öne çıkmaktadır. Bireyin örgütün çekirdek DNA'sına sahip olması, örgüte uyum sağlamasıyla gerçekleşmektedir. Birey, kurumun çekirdek DNA'sında yer alan felsefeyi, vizyonu, misyonu ve kültürü benimsediği ölçüde kurumla

bütünleşmektedir (Ball, 1997; Oğan & Cinel, 2021, s. 1323). Başka bir ifadeyle, örgütsel DNA'nın çalışan tarafından içselleştirilmesi motivasyon aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Motivasyon, en temel anlamıyla çalışan davranışlarını güçlendiren itici güç olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bireyin sahip olduğu tüm bilgi, beceri ve enerjisini işini etkili biçimde yerine getirmek ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlamak amacıyla kullanma isteğini artıran faktörler bütünü olarak ifade edilmektedir (Hadjer & Amina, 2023, s. 249). Benzer şekilde güdüleyiciler, çalışanları daha yüksek performansa yönlendirmek amacıyla örgütlerin kullandığı araçlardır. Güdüleyiciler, çalışanların bireysel hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hâle getirmelerine olanak sağlayarak örgütle özdeşleşme duygularını güçlendirmektedir (Nafei, 2014; Abdel-Raheem & Saad, 2019).

Liderlik (Schuh ve diğerleri, 2012; Zhao ve diğerleri, 2016), örgüt kültürü (Li, 2013), örgütsel güven (Su ve diğerleri, 2019) ve örgütsel destek (Hunt, 2012) gibi, aynı zamanda örgütsel DNA'nın temel bileşenleri arasında yer alan örgütsel faktörler (Nafei, 2015; Elsanhawey & Badway, 2023), örgütsel özdeşleşmenin öncülleri arasında gösterilmektedir. Benzer şekilde örgütsel adalet de birçok araştırmacı tarafından örgütsel özdeşleşmenin önemli belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bunun temel nedeni, adalet algısının bireylerin duygu ve düşünceleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır (Tyler, 2000). Nitekim Olkkonen ve Lipponen (2006), dağıtımsal adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Özdemir, 2010, s. 240).

Örgütsel DNA açısından değerlendirildiğinde ise DNA'nın çeşitli bileşenlerinin adalet kavramıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin örgütsel DNA'nın boyutlarından biri olan öncelikler (priorities), örgütsel kaynakların adil biçimde dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilişkilidir. Benzer şekilde örgütsel DNA'nın bir diğer boyutu olan güç (power), örgüt içerisinde yetki ve karar verme sorumluluğunun makul ve adil biçimde dağıtılmasını ifade etmektedir (Elsanhawey & Badway, 2023, s. 118).

Örgütsel DNA temelinde sınıflandırılan örgüt tipleri dikkate alındığında, sağlıklı örgüt tiplerinin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde, sağlıksız örgüt tiplerinin ise olumsuz yönde etkileyeceği öngörülebilir. Örneğin pasif-saldırgan örgütlerde çalışanlar hangi kararlardan sorumlu olduklarını bilmemekte ve hangi kararın nihai karar olduğunu anlamakta güçlük çekmektedirler. Ayrıca bu örgütlerde kaliteli bilgiye erişim oldukça sınırlıdır. Bunun yanında çalışan performansının sağlıklı biçimde değerlendirilmemesi de dikkate alındığında (Neilson ve diğerleri, 2005), pasif-saldırgan örgütlerde görev yapan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin düşük olacağı söylenebilir.

Buna karşılık, örgütsel DNA açısından sağlıklı örgüt tiplerinden biri olan esnek (resilient) örgütlerde, yüksek motivasyona sahip takım oyuncuları örgüte çekilmekte ve bu çalışanlara yalnızca motive edici çalışma ortamları değil, aynı zamanda karmaşık sorunları çözebilmeleri için gerekli kaynaklar ve karar verme yetkileri de sağlanmaktadır. Esnek örgütlerin tüm örgüt yapıları içerisinde en sağlıklı örgüt tipi olduğu belirtilmektedir (Bancar, 2016; Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021). Dolayısıyla bu tür örgütlerde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olmasının beklendiği söylenebilir.

Örgütsel yapı, karar hakları, güdüleyiciler ve bilgi akışı; genetik biliminden ödünç alınan bir kavramla ifade edilecek olursa, örgütün kimliğini ve kendine özgü karakterini oluşturan temel "nükleotidleri" meydana getirmektedir. Karar hakları, bilgi, güdüleyiciler ve yapı ise örgütün düzenleyici genlerini belirleyen "kromozomlar" olarak değerlendirilmektedir (David & Neilson, 2019; Elsanhawey & Badway, 2023). Daha önce de belirtildiği gibi bireyin örgütün çekirdek DNA'sını benimsemesi, örgüte uyum sağlamasıyla gerçekleşmektedir. Çalışanlar, örgütün temel DNA'sını oluşturan felsefeyi, vizyonu, misyonu ve kültürü benimsedikleri ölçüde örgütle bütünleşmekte (Ball, 1997; Oğan & Cinel, 2021, s. 1323) ve bu durum örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir.

Örgütsel DNA, bir örgütün temel özelliklerini ve değerlerini anlamaya imkân tanıyan önemli bir kavramdır. Bir örgütün DNA'sının anlaşılması; liderlerin örgüt kültürünü, karar verme süreçlerini, stratejilerini ve değişim yönetimi uygulamalarını örgütün amaç ve değerlerini destekleyecek biçimde şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır (Elsanhawy & Badway, 2023, s. 117). Böylece çalışanlar örgütün temel özelliklerini, amaçlarını ve değerlerini daha kolay benimsemekte; bu da onların örgütleriyle daha güçlü biçimde özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Bir işletmenin DNA'sının ortak amaçlar doğrultusunda zekânın, karar verme kapasitesinin ve ortak bağlılığın bütünleşmesini ifade ettiği dikkate alındığında, örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında ve güçlenmesinde kritik bir rol oynadığı söylenebilir (Neilson ve diğerleri, 2003; Konakay ve diğerleri, 2024).

Bu kuramsal açıklamalar ve ampirik bulgular doğrultusunda, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgütsel DNA ile yakından ilişkili olduğu ve örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut yazında bu ilişkiyi ele alan çalışma olarak yalnızca Konakay ve diğerleri (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya rastlanmıştır. Söz konusu araştırmada kişi-yönetici uyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkide örgütsel DNA'nın aracılık rolü test edilmiştir. Araştırmanın temel amacı örgütsel DNA'nın aracılık etkisini belirlemek olmakla birlikte, elde edilen bulgular örgütsel DNA'nın çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırdığını da ortaya koymuştur.

Bu nedenle literatürde ortaya konulan kuramsal açıklamalar, ampirik bulgular ve örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki güçlü ve organik bağ dikkate alınarak aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların esnek örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların tam zamanlı örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların pasif-saldırgan örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların askeri örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların esinlemeler-başlangıçlar örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların yönetim ağırlıklı örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Örgüt DNA'sı bir bütün olarak örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H9: Esnek örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H10: Tam zamanlı örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H11: Pasif-saldırgan örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H12: Askeri örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H13: Esinlemeler-başlangıçlar örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H14: Yönetim ağırlıklı örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin Aksaray ilinde Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise tekstil ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren 36 işletmenin çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcılar; işletmelerde görev yapan yöneticiler, birim yöneticileri, mühendisler ve insan kaynakları çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Katılımcılara basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırma verileri çevrim içi anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerin nicel yapısı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü Ural ve Kılıç (2011) tarafından önerilen $n = \alpha^2 \times Z\alpha^2 / H^2$ formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda ($n = 1^2 \times 1,96^2 / 0,1^2 = 384$) araştırma için en az 384 katılımcının yeterli olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda toplam 1.300 kişiye ulaşılmış ve 1.084 çevrim içi anket formu doldurulmuştur. Eksik veya yetersiz doldurulan anketler araştırma kapsamı dışında bırakıldıktan sonra 1.025 anket analizlere dâhil edilmiş olup, araştırmanın geri dönüş oranı %83,3 olarak gerçekleşmiştir.

Frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %53,9'u erkek, %46,1'i kadındır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, %29,7'sinin 30–39 yaş, %36,4'ünün ise 40–49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Genel olarak katılımcıların %90'ından fazlası 30 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri (kıdemleri) incelendiğinde, %28'inin 5 yıldan az, %56,1'inin 6–10 yıl, %15,9'unun ise 11 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda görev yaptığı belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Katılımcıların örgütsel DNA algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, bu değişkenlere ilişkin ölçek maddelerini içeren bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve mevcut kurumlarındaki çalışma süresi (kıdem) gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde, katılımcıların örgütsel DNA algılarını ölçmek amacıyla Çetin ve Döş (2014) tarafından geliştirilen 28 maddelik Örgütsel DNA Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda, ölçeğin orijinal yapısıyla uyumlu biçimde altı faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayısı 0,863 olarak hesaplanmış ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek amacıyla Johnson ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ve Kanten (2012) tarafından kullanılan 11 maddelik Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipinde olup; yanıt seçenekleri 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum ve 5 = Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa

katsayısı 0,952 olarak hesaplanmış ve ölçeğin oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma verilerinin analizine başlamadan önce, verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel DNA değişkenine ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,245 ile 0,873 arasında; örgütsel özdeşleşme değişkenine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -1,351 ile 1,294 arasında değiştiği belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,96$ aralığında bulunması, verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır (Corder & Foreman, 2009). Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle, araştırma değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin yönünü ve anlamlılığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ayrıca, örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşme üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Değişkenlerinin Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel DNA algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine (kıdemlerine) göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel DNA algılarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Örgüt DNA'sının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	Kaynak
Esnek	Gruplar Arası	358.204	2	179.102	9.242	.000*	C>A, B
	Grup İçi	19805.078	1022	19.379			
	Toplam	20163.282	1024				
Tam zamanlı	Gruplar Arası	377.039	2	188.519	11.147	.000*	C>A, B
	Grup İçi	17283.699	1022	16.912			
	Toplam	17660.738	1024				
Pasif-saldırgan	Gruplar Arası	71.559	2	35.780	2.601	.075**	
	Grup İçi	14058.002	1022	13.755			
	Toplam	14129.561	1024				
Askeri	Gruplar Arası	212.511	2	106.256	7.131	.001*	C>A, B
	Grup İçi	15228.605	1022	14.901			
	Toplam	15441.116	1024				
Esinlemeler- Başlangıçlar	Gruplar Arası	312.885	2	156.443	4.886	.008*	C<A, B
	Grup İçi	32723.452	1022	32.019			
	Toplam	33036.338	1024				
Yönetim Ağırlıklı	Gruplar Arası	205.776	2	102.888	4.692	.009*	C<A, B
	Grup İçi	22409.486	1022	21.927			
	Toplam	22615.262	1024				

A= 1-5 yıl, B= 6-10 yıl, C= 11 yıl ve üzeri

Tablo 1 incelendiğinde, aynı iş yerinde 11 yıl ve daha uzun süredir çalışan katılımcıların, 10 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcılara kıyasla örgütlerini esnek, tam zamanlı ve askeri örgütsel DNA tiplerine daha yakın algıladıkları görülmektedir. Buna karşılık, 10 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcılar, örgütlerini kesintili başlangıçlar ve yönetim ağırlıklı örgütsel DNA tipleri açısından, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılara göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel özdeşleşme düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları ise Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	Kaynak
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	2096.756	2	1048.378	11.510	.000*	C > A, B
	Grup İçi	93086.245	1022	91.082			
	Toplam	95183.001	1024				

A= 1-5 yıl, B= 6-10 yıl, C= 11 yıl ve üzeri

Tablo 2'de görüldüğü üzere, katılımcıların kıdemlerine göre örgütsel özdeşleşme düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA sonuçları, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılar ile 10 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcılar arasında örgütsel özdeşleşme düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir ($p = .000$; $p < .05$).

Örgüt DNA'sının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

Araştırma kapsamında örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, örgütsel DNA bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma verilerine ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin $\pm 1,96$ aralığında yer alması, verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Bir sonraki aşamada, regresyon analizinin uygulanabilmesi için bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Literatürde belirtildiği üzere, verilerin normal dağılım göstermesi durumunda Pearson korelasyon analizi kullanılması önerilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013; Can, 2014; Gürbüz & Şahin, 2015). Bu doğrultuda, araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Örgüt DNA'sı Tipleri ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Korelasyon

		Esnek	Tam zamanlı	Pasif-saldırgan	Askeri	Esin-baş.	Yön. Ağırlıklı
Örg.	P	.897**	.894**	-.815**	.874**	-.854**	-.818**
Özdeş.	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1025	1025	1025	1025	1025	1025

* $p < .01$

Tablo 3'te sunulan korelasyon analizi sonuçları, esnek ($r = 0,897$; $p < 0,01$), tam zamanlı ($r = 0,894$; $p < 0,01$) ve askeri ($r = 0,874$; $p < 0,01$) örgütsel DNA tipleri ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, esnek, tam zamanlı veya askeri örgütsel DNA özelliklerine sahip işletmelerde çalışan bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Buna karşılık, pasif-saldırgan ($r = -0,815$; $p < 0,01$), esinlemeler-başlangıçlar ve yönetim ağırlıklı örgütsel DNA tipleri ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, söz konusu sağlıklı örgütsel DNA tiplerinin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumsuz yönde etkilediğine işaret etmektedir. Örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Örgüt DNA'sının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	81844.896	6	13640.816	1041.104	.000*
Hata terimi	13338.105	1018	13.102		
Toplam	95183.001	1024			

R= .927; R²= .860; Düzeltilmiş R²= .859

* $p < .01$

Regresyon analizi sonuçları, örgütsel DNA'nın bir bütün olarak örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve çok güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Düzeltilmiş $R^2 = 0,859$; $p < 0,01$). Bulgular ayrıca, örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşmedeki varyansın yaklaşık %86'sını açıkladığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, örgütsel DNA'nın altı tipinin her birinin de örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Örgütsel DNA'nın her bir tipinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerine ilişkin ayrıntılı bulgular Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Örgüt DNA'sı Tiplerinin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisine İlişkin Model Katsayıları

Model	Standart olmayan katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		Sig.	Çoklu Doğrusal	
	B	Std. Hata	Beta	t		Bağlantı	VIF
(Sabit)	22.099	1.353		16.328	.000*	T	
DNA_Esnek	.591	.076	.272	7.783	.000*	.113	8.862
DNA_TamZaman	.732	.078	.316	9.392	.000*	.122	8.198
DNA_PasSaldır	-.123	.083	-.047	-1.478	.140**	.134	7.472
DNA_Askeri	.309	.080	.124	3.882	.000*	.134	7.451
DNA_EsinBaşlan	-.197	.073	-.116	-2.675	.008*	.073	13.607
DNA_YönAğır	-.220	.075	-.107	-2.951	.003*	.104	9.600

* $p < .01$; ** $p > .05$

Tablo 5'te sunulan regresyon analizi sonuçları, pasif-saldırgan (passive-aggressive) örgütsel DNA tipi dışında kalan tüm örgütsel DNA tiplerinin örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bulgulara göre, esnek (resilient) ($\beta = 0,272$; $p < 0,01$), tam zamanlı (just-in-time) ($\beta = 0,316$; $p < 0,01$) ve askeri (military precision) ($\beta = 0,124$; $p < 0,01$) örgütsel DNA tipleri, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Buna karşılık, kesintili başlangıçlar (fits-and-starts) ($\beta = -0,116$; $p < 0,01$) ve yönetim ağırlıklı (overmanaged) ($\beta = -0,107$; $p < 0,01$) örgütsel DNA tiplerinin örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini değerlendirmek amacıyla AMOS programı kullanılarak Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir:

- $\chi^2/df = 5.83$
- CFI = .949
- TLI = .943
- GFI = .882
- RMSEA = .069

Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/sd) oranı, örneklem büyüklüğünün yüksek olması ($N = 1025$) nedeniyle ideal eşik değerinin bir miktar üzerinde bulunmasına rağmen, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değerleri sırasıyla iyi ve kabul edilebilir düzeyde model uyumuna işaret etmektedir. Bu bulgular, ölçeğin boyutlarının istatistiksel olarak birbirinden ayırt edilebilir yapılar olduğunu doğrulamakta ve boyutlar arasında gözlenen yüksek korelasyonlara rağmen ayırt edici geçerliğin (discriminant validity) sağlandığına ilişkin kanıt sunmaktadır. Varyans Şişirme Faktörü (VIF) analizi sonuçları incelendiğinde ise, bazı değişkenlerin (örneğin DNA_EsinBaşlan, VIF = 13,6) yüksek VIF değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bu durum örgütsel DNA arketiplerinin örgütsel yapı içerisinde kuramsal olarak birbirine yakın ve ilişkili yapılar olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu doğrultuda, araştırmada geliştirilen 14 hipotezden 12'si desteklenmiş (kabul edilmiş), 2'si ise desteklenmemiş (reddedilmiştir). Hipotez testlerine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: Araştırma Hipotezleri

No.	Hipotez	Sonuç
H1.	Çalışanların esnek örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H2.	Çalışanların tam zamanlı örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H3.	Çalışanların pasif-saldırgan örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H4.	Çalışanların askeri örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H5.	Çalışanların esinlemeler-başlangıçlar örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H6.	Çalışanların yönetim ağırlıklı örgütsel DNA tipine ilişkin algıları, kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H7.	Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri kurumdaki çalışma süresine (kıdeme) göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H8.	Örgüt DNA'sı bir bütün olarak örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H9.	Esnek örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H10.	Tam zamanlı örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H11.	Pasif-saldırgan örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Red
H12.	Askeri örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H13.	Esinlemeler-başlangıçlar örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H14.	Yönetim ağırlıklı örgüt tipi, örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul

Sonuç

Son yıllarda örgütler, yaşayan organizmalar olarak ele alınmaya başlanmıştır. Her örgüt kendine özgü birtakım karakteristik özelliklere sahiptir ve bu özellikler onu diğer örgütlerden ayırmaktadır (Nacar & Demirtaş, 2021, s. 7596). Bu ayırt edici özellikler, son yıllarda giderek daha fazla ilgi gören örgütsel DNA kavramı ile ifade edilmektedir. Örgütsel DNA, bir örgütün karakterini tanımlayan ve performansını açıklamaya yardımcı olan temel unsurları ifade eden metaforik bir kavramdır (Honold & Silverman, 2002; David & Neilson, 2006). Örgütsel DNA yaklaşımına göre her örgüt kendine özgü bir kimliğe sahiptir. Bu yaklaşım çerçevesinde her örgütün kendine özgü misyonu, vizyonu, stratejisi, örgütsel yapısı, kurumsal değerleri, işleyiş süreçleri ve insan kaynaklarına bakış açısı bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir örgütün kültürü, karakteristik özellikleri ve insan kaynağı diğer örgütlerden farklılık göstermektedir (Bostancı ve diğerleri, 2020, s. 86).

Örgütlerin varlıklarını ve anlamlarını, onları oluşturan insanlar sayesinde kazandıkları dikkate alındığında, örgütsel başarının büyük ölçüde çalışanların algı, tutum ve davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir. Bu noktada çalışanlar, kendileri ile örgütleri arasında benzerlik ve ortak özellikler algıladıklarında, daha yüksek performans göstermeleri ve örgütsel süreçlere daha fazla katkıda bulunmaları beklenmektedir. Bu ortaklık algısı özdeşleşme düzeyine ulaştığında ise çalışanlar kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmeye başlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütle kendisini bir bütün olarak görmesi ve o örgüte ait olma duygusunu hissetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Mael & Ashforth, 1992). Örgütsel özdeşleşme; birey ile örgüt arasında kurulan psikolojik bir bağ ve aidiyet duygusu olup, bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütleriyle özdeşleşen

bireyler, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte; buna bağlı olarak örgütün genel amaçlarına katkıda bulunma, örgütü destekleme ve örgütün itibarıyla gurur duyma gibi olumlu davranışlar sergilemektedirler (Mıhçı, 2019, s. 52). Güçlü örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanlar olmadan örgütlerin güçlü bir örgütsel kimlik geliştirmeleri oldukça güç olduğundan, örgütlerin örgütsel özdeşleşmenin önemini kavramaları büyük önem taşımaktadır (Mael & Ashforth, 1992).

İlgili literatür incelendiğinde, Konakay ve diğerleri (2024) ile Amedi (2025) tarafından gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki çalışma dışında, örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle, örgütsel DNA ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik araştırmaların sınırlı olması dikkate alınarak, bu çalışmada söz konusu boşluğun doldurulmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, Türkiye'nin Aksaray ilinde Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren 36 imalat işletmesinden toplam 1.025 anket toplanmıştır. Araştırma bulguları, aynı iş yerinde 11 yıl ve daha uzun süredir çalışan katılımcıların, çalıştıkları örgütü daha çok esnek (resilient), tam zamanlı (just-in-time) ve askeri (military precision) örgütsel DNA tiplerine sahip olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. Buna karşılık, 10 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcılar, örgütlerini daha çok kesintili başlangıçlar (fits-and-starts) ve yönetim ağırlıklı (overmanaged) örgütsel DNA tipleriyle ilişkilendirmiştir.

Literatürde, tam zamanlı, esnek ve askeri örgütsel DNA tipleri sağlıklı örgüt profilleri olarak değerlendirilirken; pasif-saldırgan, yönetim ağırlıklı ve kesintili başlangıçlar örgütsel DNA tipleri ise sağlıklı örgüt profilleri olarak sınıflandırılmaktadır (Neilson ve diğerleri, 2005; Çandır, 2005; Bancar, 2016; Nacar & Demirtaş, 2021). Örneğin esnek örgüt tipi, değişimlere hızlı ve kolay uyum sağlayabilen, tutarlı bir iş stratejisi doğrultusunda odaklanma ve örgütsel bütünlüğünü koruyabilen bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Bancar, 2016; Çandır, 2005; Nacar & Demirtaş, 2021). Bu durum, mevcut araştırmada 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların, daha az deneyime sahip çalışanlara kıyasla örgütlerini daha fazla esnek olarak algılamalarının olası nedenlerinden biri olabilir. Daha deneyimli (dolayısıyla daha ileri yaşlardaki) çalışanlar, yıllar içerisinde bireysel olarak daha az esnek hâle gelirken, buna karşılık çalıştıkları örgütü geçmiş dönemlerle kıyaslayarak nispeten daha esnek olarak değerlendirmeye başlamış olabilirler.

Araştırma bulgularına göre, örgütsel özdeşleşme düzeyleri kıdem gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p = .000$; $p < .05$). Özellikle, 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, 10 yıl ve daha az kıdeme sahip çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, örgütte geçirilen sürenin artmasının çalışanların örgüte yönelik psikolojik bağlılığını güçlendirdiğini ve örgütsel kimliği daha fazla içselleştirmelerini sağladığını göstermektedir.

Bu bulgu, literatürdeki önceki araştırmalarla da tutarlıdır. Ashforth ve Mael (1989), örgütsel özdeşleşmenin zaman içerisinde arttığını; uzun süreli örgüt üyeliğinin bireylerin örgütün değerlerini ve normlarını daha iyi tanımlarına ve bunlarla bütünleşmelerine olanak sağladığını ileri sürmüştür. Benzer şekilde Mael ve Ashforth (1992), kıdemin çalışanların aidiyet duygusunu olumlu yönde etkilediğini ve bunun da örgütsel özdeşleşme düzeyini artırdığını vurgulamıştır. Uzun süredir aynı örgütte çalışan bireylerin, örgütün tarihini, kültürünü ve işleyiş süreçlerini daha derinlemesine kavramış olmaları beklenmektedir. Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) ise bireylerin örgütsel kimliği kendi benlik kavramlarının bir parçası olarak algılamaları durumunda örgütsel özdeşleşmenin güçlendiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, uzun süre örgütte çalışan bireylerin zaman içerisinde örgütün kimliğini kendi kimliklerinin doğal bir uzantısı olarak içselleştirmeleri beklenebilir.

Buna karşılık, örgütte daha kısa süredir çalışan bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha düşük olması, örgüt kültürünü henüz tam anlamıyla içselleştirememeleri ve güçlü bir özdeşleşme geliştirecek düzeyde deneyim kazanamamalarıyla açıklanabilir. Van Knippenberg ve

Van Schie (2000), örgütsel özdeşleşmenin zaman içinde gelişen ve çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyleriyle yakından ilişkili olan bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırma bulguları, örgütte geçirilen sürenin örgütsel özdeşleşmenin önemli belirleyicilerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, örgütlerin uzun süreli istihdam ilişkilerini teşvik etmelerinin çalışanların aidiyet duygusunu ve örgütsel özdeşleşmelerini güçlendirebileceğini göstermektedir. Ayrıca, yeni çalışanlara yönelik etkili oryantasyon ve mentorluk programlarının uygulanması, örgüt kültürüne uyum sürecini hızlandırarak özellikle düşük kıdeme sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Regresyon analizi sonuçları, örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşme üzerinde güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Düzeltilmiş $R^2 = .859$, $p < .01$). Bu bulgu, örgütsel DNA'nın altı bileşeninin birlikte örgütsel özdeşleşmedeki varyansın yaklaşık %86'sını açıkladığını, dolayısıyla oldukça yüksek bir açıklayıcılık gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütün DNA'sını oluşturan yapısal, kültürel ve davranışsal unsurlar, çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini önemli ölçüde şekillendirmektedir.

Bu sonuç, Neilson, Pasternack ve Mendes'in (2003) örgütsel DNA'yı; karar verme yetkileri, bilgi akışı, motive edici unsurlar ve örgütsel yapı gibi örgütün davranışlarını belirleyen kendine özgü özelliklerin birleşimi olarak tanımlayan yaklaşımıyla örtüşmektedir. Bu bileşenler açık biçimde tanımlandığında ve birbirleriyle tutarlı hâle getirildiğinde, çalışanlar örgütün kimliğini, amacını ve değerlerini daha net algılayabilmekte; bu durum ise onların örgüte yönelik aidiyet ve özdeşleşme duygularını güçlendirmektedir.

Bireyin örgütsel DNA'yı benimsemesi, örgüte uyum sağlamasıyla mümkün olmaktadır. Birey, örgütün temel DNA'sını oluşturan felsefe, vizyon, misyon ve kültürü benimsediği ölçüde örgütle bütünleşmekte (Ball, 1997; Oğan & Cinel, 2021, s. 1323), bu süreç de örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir. Ayrıca, bir örgütün DNA'sının anlaşılması, yöneticilerin örgüt kültürünü, karar verme süreçlerini, stratejilerini ve değişim yönetimi yaklaşımlarını örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır (Elsanhawy & Badway, 2023, s. 117). Böylece çalışanlar, örgütün temel özelliklerini, amaçlarını ve değerlerini daha kolay benimsemekte ve örgütleriyle daha güçlü biçimde özdeşleşebilmektedirler. Bir örgütün DNA'sının; örgütsel zekâyı, karar verme kapasitesini ve ortak hedeflere yönelik bütünleşik bağlılığı kapsadığı dikkate alındığında, örgütsel DNA'nın örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda temel belirleyicilerden biri olduğu söylenebilir (Neilson ve diğerleri, 2003; Konakay ve diğerleri, 2024).

Örgütsel DNA tiplerinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları ise altı örgütsel DNA tipinden beşinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Buna göre esnek ($\beta = 0.272$, $p < .01$), tam zamanlı ($\beta = 0.316$, $p < .01$) ve askeri ($\beta = 0.124$, $p < .01$) örgütsel DNA tipleri örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı biçimde etkilerken; kesintili başlangıçlar ($\beta = -0.116$, $p < .01$) ve yönetim ağırlıklı ($\beta = -0.107$, $p < .01$) örgütsel DNA tiplerinin örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Buna karşın, pasif-saldırgan örgütsel DNA tipinin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir ($p > .05$).

Bu bulgular, uyum sağlama kapasitesi yüksek, etkin ve disiplinli koordinasyona sahip örgütlerin, çalışanların örgütleriyle daha güçlü özdeşleşmelerini sağladığını göstermektedir. Esnek ve tam zamanlı örgüt yapılarının olumlu etkileri, değişime etkili biçimde uyum sağlayabilen ve esnekliğini koruyabilen örgütlerde çalışanların kendi kişisel amaçları ile örgütsel amaçlar arasında daha güçlü bir uyum algıladıklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, özdeşleşmenin örgüt üyelerinin örgütlerini yeterli, başarılı ve değişime uyum sağlayabilen yapılar olarak algılamaları durumunda güçleneceğini ileri süren Ashforth ve Mael'in (1989) Sosyal Kimlik Kuramı ile tutarlıdır.

Benzer şekilde, askeri örgütsel DNA tipinin olumlu etkisi; açık ve belirgin örgütsel yapı, net biçimde tanımlanmış roller ve güçlü ortak amaç duygusu ile açıklanabilir. Bu özellikler çalışanların

aidiyet duygularını ve psikolojik güvenlik algılarını güçlendirmektedir. Bu tür örgütsel ortamlar, istikrarlı hiyerarşik yapı ve koordineli işleyiş sayesinde normatif bağlılığı ve ortak örgütsel kimliği desteklemektedir (Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Buna karşılık, kesintili başlangıçlar ve yönetim ağırlıklı örgütsel DNA tipleri çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini olumsuz etkilemektedir. Kesintili başlangıçlar tipi; tutarsızlık, stratejik yön eksikliği ve iletişim ile önceliklerde sık yaşanan değişimleri yansıtmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanlar belirsizlik ve hayal kırıklığı yaşayabilmekte, bu durum da örgütsel özdeşleşmeyi zayıflatmaktadır. Yönetim ağırlıklı örgüt yapısı ise aşırı kontrol ve bürokrasiyle karakterize edilmekte olup çalışanların özerklik duygularını ve içsel motivasyonlarını azaltarak örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz etkilemektedir. Bu sonuç, Öz Belirleme Kuramı (Ryan & Deci, 2000) ile de desteklenmektedir.

Pasif-saldırgan örgütsel DNA tipinin anlamlı bir etki göstermemesi ise, bu örgüt tipinin işlevsiz özelliklerinin (örneğin gizli direnç, belirsiz yetki yapısı vb.) örgütsel özdeşleşmeyi doğrudan etkilemediğine işaret ediyor olabilir. Bunun olası nedeni, bu tür örgütlerde çalışan bireylerin örgütle bilinçli biçimde özdeşleşmeyi reddetmek yerine zamanla örgütten psikolojik olarak uzaklaşmaları veya duygusal bağlarını zayıflatmaları olabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları örgütsel DNA'nın çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağın oluşumunda kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Uyum sağlayabilen, açık, tutarlı ve etkin örgütsel yapılar çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini güçlendirirken; katı, tutarsız ve bürokratik örgüt yapıları ise özdeşleşmeyi zayıflatmaktadır. Bu sonuçlar, iyi yapılandırılmış, dinamik ve uyumlu örgütsel yapıların çalışan bağlılığını ve örgütsel özdeşleşmeyi artıracaklarını ileri süren örgüt kültürü ve örgütsel kimlik literatürüyle de uyumludur (örneğin Albert, Ashforth & Dutton, 2000).

References

- Abdel-Raheem, A. B. E. D., & 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.
- Acar, S. (2022). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına yönelik hazırlanan lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Turkish Studies - Economy*, 17(2), 505-524. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.57524>
- Adıgüzel, Z., Bhatti, O. K., Kucukoglu, I., & Faisal, R. (2021). Örgütler ve çalışanlar üzerinde psikolojik güçlendirme ve katılımcı liderliğin etkilerinin incelenmesi. *Turkish Studies - Economy*, 16(2), 635-653. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.48485>
- Ağ, C., & Balcı, O. (2019). Yaşamda anlam varlığının örgütsel psikolojik sermaye ile ilişkisi. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14(4), 1601-1614. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23330>
- Aguirre, D. M., Howell, L. W., Kletter, D. B., & Neilson, G. L. (2005). *A global check-up: Diagnosing the health of today's organizations*. <https://www.strategy-business.com/article/rr00026>
- Akın, R., & Yıldırım, F. (2024). Etik iklim ve narsisizmin Schadenfreude eğilimi üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Turkish Studies - Economy*, 19(1), 75-96. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.73109>
- Akkaş, H. (2024). Örgütsel ortamda sessiz istifa: Kuramsal çerçeve ve ölçek uyarlama çalışması. *Turkish Studies - Economy*, 19(3), 1143-1159. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.81562>
- Akkoyun, B. (2021). İnovasyon çiftlülüğünün öncülleri ve pratikteki formülü. *Turkish Studies - Economy*, 16(2), 655-677. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.50644>
- Albert, S., Ashforth, B.E. & Dutton, J.E. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Journal*, 25, Special Issue.
- Al-Sa'idi, M., & Za'lan, A. (2013). The role of knowledge management process in the DNA of business organizations: Exploratory research in a sample of Iraqi banks. *Journal of Economics and Management*, 3(10), 1 - 28.
- Alshawabkeh, Z. (2020). The role of organizational DNA to enhance strategic balance in commercial banks in Madaba. *Management science letters*, 11, 1639-1650.
- Amedi, G.M.K. (2025) "The reflection of organizational DNA in achieving organizational identification: an explorative study of the opinions of a sample of faculty members in the colleges of Nawroz University. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 21(1), 573-619. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v21i1.18260>
- Amgad B. D. A. & 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. <https://doi.org/10.12691/jbms-7-3-4>
- Atalay, E., Gündoğmuş, E., & Aydın, B. Y. (2020). Sinemada insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışın temsilleri: Örnek olay çalışması. *Turkish Studies - Social Sciences*, 15(4), 1681-1699. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.42166>

- Aydın Göktepe, E., Tunç, P., Yıldırım, O., & Çapuk, S. (2020). Hiyerarşik regresyon modeliyle duygusal emek ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Turkish Studies - Social Sciences*, 15(1), 101–116. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.40225>
- Aydın Göktepe, E., Tunç, P., Yıldırım, O., & Tetik, H. (2020). Çalışanların kişisel değerleri, algıladıkları örgütsel destek ve işten ayrılma niyetleri arasındaki etkileşim. *Turkish Studies - Economy*, 15(1), 69–84. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.39711>
- Aytaç, T. (2015). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin metaforik algıları. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(7), 125–148. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.7918>
- Aytaç, M., & Koca, S. (2019). Örgütsel iletişim doyumu üzerine bir alan araştırması: MVD İnan Makina örneği. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14(1), 39–54. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14768>
- Balcı, O., & Ağ, C. (2020). Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi. *Turkish Studies - Economy*, 15(3), 1195–1213. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.40439>
- Balkar, B., & Ekici, R. (2015). İlkokullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin öğretmen görüşleri doğrultusunda incelenmesi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(11), 215–234. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8554>
- Ball, J. (1997). *DNA leadership through goal-driven management*. The Goals Institute, Inc.
- Bancar, A. (2016). *Örgüt DNA'sı*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baş, M., & Yılmaz, F. (2022). Otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü. *Turkish Studies - Economy*, 17(2), 551–566. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.63182>
- Baskin, K. (1998). *Corporate DNA-learning from life*. Butterworth- Heinemann.
- Batuk, S. (2020). Öz-liderlerin kariyer yönelimleri. *Turkish Studies - Social*, 15(2), 19–30. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.40063>
- Bayarçelik, E. B. (2020). Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü. *Turkish Studies - Social*, 15(2), 31–50. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.40083>
- Bayter, M., & Alaca, E. (2014). Spor yöneticiliğinde bilgi yönetiminin önemi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1781–1791. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6391>
- Bektaş, M., & Karagöz, Ş. (2020). Örgütsel desteğin işe tutkunluk üzerine etkisi: Beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 15(3), 1215–1231. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.43923>
- Bilkay, S. (2022). Köprü kuran sosyal sermayenin kişi-örgüt uyumuna etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *Turkish Studies - Economy*, 17(3), 905–922. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.63205>
- Bölükbaş, V. (2025). The problem of women's 'absence': Women's representation in local government assemblies: A study on the central anatolia region. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(1), 1-14.

- Börk, A., & Adıgüzel, O. (2015). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki bankacılık sektörü üzerine bir çalışma. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), 249–266. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8570>
- Bostancı, A. B., Tosun, A., & Dogan, O. (2020). The relationship between schools' DNA profiles and teachers' school academic optimism. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(4), 85-99. <https://doi.org/10.15345/iojes.2020.04.006>
- Bostancı, A., 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.
- Boz, D., Duran, C., & Bülbül Yenilmez, A. (2019). İş stresinin iş motivasyonu üzerine etkisi. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 14(4), 1189–1204. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.36937>
- Bükeç, C. M., & Başdemir, M. M. (2021). Türkiye'de ekip kaynak yönetimi eğitimlerinin uçuş emniyetine katkısını artıracak bir model önerisi. *Turkish Studies - Economy*, 16(2), 1051–1073. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.47963>
- Çakır, Ç. (2019). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin rolü. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 14(3), 1189–1209. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23482>
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem Akademi.
- Çandır, E. (2005). *Örgütsel DNA ve bir uygulama*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Çankaya, M. (2020). Kadın sağlık çalışanlarında kültürel değerler ile kariyer bağlılığı arasındaki ilişkide kariyer memnuniyetinin aracılık rolü. *Turkish Studies - Social Sciences*, 15(4), 1779–1804. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.42733>
- Çavdar, M., Tengilimoğlu, D., & Erkal, P. (2021). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisinde demografik özelliklerin düzenleyici rolü. *Turkish Studies - Economy*, 16(1), 159–171. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.48726>
- Cerit, K., & Erdem, R. (2022). Örgüt dışı yönetici-çalışan informal etkileşimler modeli: Nitel bir araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 17(3), 923–944. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.62438>
- Çetin, R. B. & Döş, İ. (2014). Örgüt DNA'sı Ölçeğinin geliştirilmesi ve MEB üzerine bir tarama çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 560- 575.
- Çetinkaya, F. F., & Gülbahar, H. O. (2021). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye-Romanya karşılaştırması. *Turkish Studies - Economy*, 16(1), 173–202. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.47675>
- Çiçek Sağlam, A., & Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(7), 317–332. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8089>
- Çıtak, E. (2020). Terör örgütlerinde örgütsel öğrenme: Örgüt kültürü anlayışı üzerinden bir değerlendirme. *Turkish Studies - Economy*, 15(2), 1039–1054. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.41800>

- Çobanoğlu, N. (2021). İlkokul öğretmenlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarında personel güçlendirmesinin rolü. *Turkish Studies - Education*, 16(1), 661–681. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.49115>
- Corder, W. G., & Foreman, D. I. (2009). *Nonparametric statistics for nonstatisticians: A step-by-step approach*. John Wiley & Sons.
- Dalmış, A. B. (2019). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14(3), 1399–1419. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23472>
- David, G.K. & Neilson, G. (2006). Organizational to executive: it's in the DNA. *Ivey Business Journal*, 1–16.
- David, G.K. & Neilson, G. (2019) Organizational to executive: It's in the DNA. *Journal of Business and Management Sciences*, 7, 131-139.
- Demir, M., Demir, S. S., & Nield, K. (2019). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*. 16(2), 369-386. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785975>
- Demirdağ, S. (2015). Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: Öğretmen adayları. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(15), 273–288. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8747>
- Doğan, A. (2021). COVID-19 pandemisinin iş alanları üzerine etkileri ve post COVID-19 yönetim eğilimleri. *Turkish Studies - Social*, 16(1), 131–156. <https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.47192>
- Doğan, S., & Akgül, Z. (2019). Matematik öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 14(1), 59–78. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14705>
- Doğan, S., & Özdemir, A. (2016). Mesleki ve teknik Anadolu lisesi öğretmenlerinin değişime karşı dirençleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Bakırköy ilçesi örneği. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(3), 929–952. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.9272>
- Durmuş, G. (2025). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işin anlamlılığının aracı rolü. *Turkish Studies - Economy*, 20(4), 2541–2607. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.90407>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eickholt, M.S. (2018). *The effect of superiors' mentoring on subordinates' organizational identification and workplace outcomes*. [Unpublished doctoral thesis]. West Virginia University Eberly College of Arts and Sciences.
- Elsanhawy, K. E. Y. & Badway, S. M. (2023). The impact of organizational dna on corporate agility and sustainability - a field study on the egyptian petroleum sector (oil & gas companies). *Journal of Business and Management Sciences*, 11(2), 115-128. doi: 10.12691/jbms-11-2-3
- Eoyang, G. (1997). *Coping with chaos: Seven simple tools*. Lagumo Publishing.

- Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (ULAKBİM 2004-2016). *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(14), 239–256. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.9696>
- Erden Kaya, E., Özel Özcan, M. S., & Gedikkaya, F. G. (2023). Türk kamu bürokrasisinin örgütsel ve işlevsel sorunlarının analizi. *Turkish Studies - Economy*, 18(3), 1521–1536. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.71742>
- Erhan, T. (2022). Duygusal zekâ ve yaşam tatmini: Psikolojik sağlamlığın aracılık rolü. *Turkish Studies - Economy*, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.57636>
- Erol, E. (2019). Politik taktikler ölçeği – Üniversite/fakülte versiyonunun geliştirilmesi. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 14(2), 531–563. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.22646>
- Erol, Y., & Altun, U. (2020). Psikolojik sermayenin örgütsel yaşamda yalnızlık ve örgütsel yabancılaşmaya etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 15(4), 2035–2051. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.42964>
- Ertaş, H. (2014). Belediye personelinin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma: Konya örneği. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(8), 467–482. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6987>
- Fayganoğlu, P., & Can Yalçın, R. (2022). Örgüt içi etik davranışlar ve bilgi uçurma ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Turkish Studies - Economy*, 17(2), 639–658. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.62537>
- Fettahlioğlu, Ö.O. (2023). Örgütsel DNA'nın, örgütsel prestij üzerinde etkisinde örgütsel sembolizmin aracılık rolü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 981–994. Doi: 10.33437/ksusbd.1370300
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3e.)*. Sage Publications.
- Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.
- Gökçe, F. & Pelit, E. (2023). Örgütsel DNA'nın örgütsel çevikliğe etkisi: otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 467-485. <https://doi.org/10.32572/guntad.1251984>
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*. 47(3), 46-76.
- Güçtekin, N., & Ektiren, M. T. (2022). Türk tarihi mektepleri ile azınlık okullarda görev yapan eğitimcilerin örgütsel demokrasi algılarının karşılaştırılması. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 17(6), 1487–1503. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.64525>
- Gülşen, F., & Kahramanoğlu, A. (2022). Kamu kurumu yöneticilerinin iç girişimcilik algısı: Bafra örneği. *Turkish Studies - Economy*, 17(3), 997–1014. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.63039>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz*. Seçkin Yayıncılık.

- Gürer, A. Ş. (2014). Tanzimat döneminde Sarıyerli Hoca Sadık Efendi vakası. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(7), 41–50. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.7432>
- Güven, S. (2022). Örgütsel ruhanilik (maneviyat) ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Turkish Studies - Education*, 17(5), 1103–1118. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.57941>
- Hadjer, D. & Amina, M. (2023). The use of organizational DNA in discriminating innovative organizations (case study of private Algerian enterprises). *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 6(2), 246-260.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475–1497. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.3454>
- Holladay, R. (2005). Simple rules: organizational DNA. *Human System Dynamics*, 37(5), 1-9.
- Honold, L., & Silverman, R. J. (2002). *Organizational DNA: diagnosing your organization for increased effectiveness*. Davies-Black Pub.
- Hündür, Ü. (2019). *Örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üzerine bir araştırma*. [Unpublished Master's Thesis]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hunt, C.F. (2012). The Emerging influence of compensation plan choice on salesperson organizational identification and perceived organizational support. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(1), 71–80.
- İbili, H., Yalçın, S., & Özpolat, A. R. (2021). Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile örgütsel politika ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *Turkish Studies - Education*, 16(3), 1517–1546. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.49733>
- İnankul, H. (2015). Türk Polis Teşkilatında motivasyon ve bunun kapsam teorileri açısından değerlendirilmesi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(6), 533–554. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8079>
- Irak, G., & Mammadov, Ş. (2020). Muhasebe bilgi sisteminin örgütsel performansa etkisi: TR81 bölgesi örneği. *Turkish Studies - Economy*, 15(3), 1293–1308. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.39743>
- Johnson, W.L., Johnson, A.M. & Heimber, F. (1999). A Primary-and second-order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 159-170.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt DNA'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi* [Unpublished Doctoral Thesis]. Pamukkale Üniversitesi.
- Kahraman, Ü., & Çankaya, İ. (2015). İlkokullarda performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(7), 519–540. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8138>
- Kahya, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), 523–546. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8335>

- Kahya, V., Ceylan, E., Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2021). Örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider desteğinin aracılık rolü. *Turkish Studies - Social*, 16(2), 615–635. <https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.47089>
- Kaluç, S., Kılıç Kırılmaz, S., & Kırılmaz, H. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Turkish Studies - Social*, 16(3), 1057–1079. <https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.46573>
- Kandemir, A., & Nartgün, Ş. S. (2019). Özel okul öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 14(1), 121–147. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14769>
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü*. [Unpublished Doctoral Thesis]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, Z., Aşkun, V., & Atalay, E. (2024). Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu kurumları örneği. *Turkish Studies - Economy*, 19(1), 75–91. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.80755>
- Kara, A. (2020). E-perakende başarı faktörleri: Kaynaklar, rekabetçilik ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 15(1), 253–265. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.40511>
- Karaboğa, T., & Karaboğa, H. A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminde dijitalleşmenin gelişimi: Bibliyometrik bir inceleme. *Turkish Studies - Economy*, 17(2), 343–364. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.58236>
- Karacıl, G., & Çınar, K. (2021). Turizm eğitiminde inovasyon. *Turkish Studies - Education*, 16(1), 895–920. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.49185>
- Karadağ, Ş., & Geçkil, T. (2020). Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies - Economy*, 15(4), 2053–2069. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.46741>
- Karagül Kandemir, İ., & Kahveci, G. (2020). İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 15(2), 963–981. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.38898>
- Kasap, M. (2020). Hizmet işletmelerinde dışlanma ve örgütsel güven ilişkisi: Güney Marmara örneği. *Turkish Studies - Economy*, 15(2), 1055–1066. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.43382>
- Kaya, A., Kaya, K., & Akyüz, B. (2020). Örgütsel sinizme ilişkin öğretmen görüşleri. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 15(4), 2467–2481. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.44308>
- Kayapalı Yıldırım, S., & Oruç, H. (2024). Temel benlik değerlendirmesi ile işe adanmışlık ilişkisinde işte gelişimin aracı rolü. *Turkish Studies - Economy*, 19(1), 225–246. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.74421>
- Kayış, E., Cemaloğlu, N., & Sipahi, E. (2020). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Turkish Studies - Education*, 15(6), 4329–4341. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.46387>
- Keleş, A., & Gül, H. (2022). Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarına etkileri: Samsun Atakum Belediyesi örneği. *Turkish Studies - Economy*, 17(1), 375–406. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.57738>

- Kılıç, T., & Aytemiz Seymen, O. (2015). İkili güven kavramının; birbirine rakip iki örgüt (işyeri-sendika) üzerinden incelenmesi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(14), 471–482. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8871>
- Kılınç, E., Koçarslan, H., Gedik, A., & Topcu, H. (2020). İşletmelerde içsel pazarlama faaliyetleri ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies - Economy*, 15(1), 289–307. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.39931>
- Kırmızıgül, B. (2018). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, 13(30), 225–241. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies>
- Koç, A. (2020). Hala Sultan İlahiyat Koleji mezunlarının okullarına yönelik örgütsel prestij algıları. *Turkish Studies - Comparative Religious Studies*, 15(4), 629–642. <https://doi.org/10.47091/TurkishStudies.44535>
- Kocaoğlu, B. (2007). Atatürk dönemi laiklik uygulamalarına yönelik bazı toplumsal tepkiler. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 2(4), 1297–1307. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.237>
- Konakay, G., Mercanlıoğlu, A. Ç., Dede, E., Sağlam, H., Vatansever Durmaz, İ.B. & Kevenk, A. U. (2024). Person-supervisor fit and organizational identification: the mediating role of organizational DNA. *Journal of Business Research-Turk*, 16(1), 472–486.
- Köse, S., Mohan Bursalı, Y., & Dolma, S. (2023). Örgütsel adalet ve yönetici desteği ile ihbarcılık arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Turkish Studies - Economy*, 18(1), 305–325. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.66883>
- Küçükbiş, H. F. & Gül, M. (2019). Güreş hakemlerinin hakemlik mesleğinden duydukları haz ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 14(2), 615–627. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies>
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 15(3), 1907–1925. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.42651>
- Kurt, H. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkilerinin araştırılması. *Turkish Studies - Economy*, 15(3), 1501–1513. <https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.40631>
- Kurt, S., & Kurt, İ. (2015). Mobbing (psikolojik taciz) konusunda ilköğretim sınıf öğretmenlerinin görüşleri ve önerileri. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(11), 615–632. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8648>
- Li, B.D. (2013). An empirical analysis of the influence of corporate organizational culture on organizational identity. *Statistics & Decision*, (15), 183–185.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103–123.
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: A gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>

- McElroy, M. W. (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 195-203.
- Memişoğlu, S. P., & Kalay, M. (2017). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(4), 367–392. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.11379>
- Menteşe, S., & Ünal, A. (2022). Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir kamu kurumu örneği. *Turkish Studies - Economy*, 17(2), 745–774. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.57911>
- Mertel, K., Bozkurt, S., & Demirhan, A. (2020). Dönüşümcü liderlik tarzının bilgi paylaşımına etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracı rolüne yönelik bir araştırma. *Turkish Studies - Social*, 15(6), 3073–3087. <https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.44302>
- Meyer, C. & Davis, S. (2003). *It's alive: The coming convergence of information, biology and business*. New York: Crown Business.
- Mıhçı, H. (2019). *Okullarda etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)*. [Unpublished Master's Thesis]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mikail, E. H., Çora, H., & Karabulut, A. (2020). İran'ın dış politika oluşturma sürecini etkileyen faktörler ve örgütsel davranışlar. *Turkish Studies - Economy*, 15(2), 875–884. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.42956>
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousands Oaks. Sage Publications.
- Mutluay, Y., & Sağır, M. (2019). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde evrensel değerleri uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 14(6), 3251–3272. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.36911>
- Nacar, D. & Demirtaş, Z. (2021). Okulların örgütsel DNA özellikleri ölçeğinin geliştirilmesi çalışması. *International Journal of Society Researches*, 18(44), 7596-7615. DOI: 10.26466/opus.885896
- 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), 117-133. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n1p117>
- Naktiyok, S. (2019). Örgütsel iletişimin iş tatmini üzerine etkisinde yöneticiye güven algısının aracı rolü. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 14(2), 443–464. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.22878>
- Nart, S. (2019). Kamu kurumlarının DNA'si dijital dönüşüme hazır mı? meritokrasi perspektifinden bir değerlendirme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2834-2851.
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A. & Mendes, D. (2003). *The four bases of organizational DNA*. <https://www.strategy-business.com/article/03406>
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A. & Van Nuys, K. E. (2005). The passive-aggressive organization. *Harvard Business Review*, October, 1-12.
- Oğan, E. & Cinel, M. O. (2021). Stratejik yönetim perspektifinden örgüt DNA'sinin yönetişime etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1322-1340. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1201>

- Olkkonen, M.E. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organizational and work unit and group-related outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Onay, M. & Ergüden, S. (2012). Yeni bir metafor: kurum DNA'sı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Orhan, U., Eren, T., Güven, Ö., & Ergeç, S. (2019). İşçi sağlığı ve iş güvenliği mesleğinde örgütsel sinizmin ölçülmesi: Nitel içerik analizi. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14(4), 1669–1688. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23009>
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *TSA*, 14(1), 237-250.
- Özen, H. (2014). Motivasyonel dil teorisi ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 1731–1746. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6800>
- Özer, K., & Gündüz, Y. (2020). Yöneticilerin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile olan ilişkisi. *Turkish Studies - Education*, 15(5), 3567–3591. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.45181>
- Özkan, O. S. (2019). Psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun rolü. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14(6), 3363–3382. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.37341>
- Özpehlivan, M. (2020). Sosyal bilimlerde yeni bir kavram: Örgütsel abominasyon, etkileri ve sonuçları. *Turkish Studies - Social Sciences*, 15(3), 1395–1410. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.41668>
- Öztürk, İ. (2019). Örgütlerde karanlık dörtlü – Dark Tetrad. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 14(3), 921–933. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.30244>
- Öztürk, M., Bedük, A., & Eryeşil, K. (2019). Çalışanların etik iklim algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Tükenmişliğin aracılık rolü. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 14(3), 935–947. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.22511>
- Paçal, S., & Öztürk, M. (2025). Kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinde etkileşimsel örgütsel adaletin aracı rolü. *Turkish Studies - Economy*, 20(3), 1437–1475. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.87577>
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin öncülleri ve ardillari üzerine bir saha çalışması*. [Unpublished doctoral thesis]. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Recepoglu, E., Kılınç, A. Ç., Şahin, F., & Er, E. (2013). Öğretim elemanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 603–617. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.4877>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Pearson Education, Inc.
- Rüzgar, N. (2022). Eğitim kurumlarında çatışma yönetimi stilleri. *Turkish Studies - Economy*, 17(3), 1107–1125. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.63248>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sağır, M., & Ünal, S. R. (2022). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Education*, 17(5), 1209–1226. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.64463>
- Şanal, M., & Yılmaz, E. (2020). Nepotizm ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *Turkish Studies - Social*, 15(1), 661–676. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.39905>
- Schuh, S.C., Zhang X.A., Egold N.W., Graf M.M., Pandey D. & van Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 421–432.
- Sevilir, F. Ç., Yalçın, S., & Özpolat, A. R. (2021). Akademisyenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies - Education*, 16(2), 1671–1690. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.49418>
- Sezgin Nartgün, Ş. & Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361–1376.
- Sezgin Nartgün, Ş., & Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361–1376. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6414>
- Şimşek, E. (2025). Örgütsel sosyalleşme perspektifinden okul müdürlerinin ilk ayları: Bir olgubilim araştırması. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 20(1), 115–131. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.75273>
- Sinan, Y., & Kavas, E. (2015). Örgütsel bağlılıkta kurumsal itibarın rolü. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(6), 833–854. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8312>
- Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B. & Esfahani, D.N. (2014). Studying of organizational DNA in Esfahan province sport and youth offices. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 125–138. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5930>
- Su, C.L., Lee, M.E. & Leem, Y.D. (2019). An empirical research of environment management strategy: exploring the relationships among perceived corporate social responsibility, organizational trust, perceived external prestige and organizational identification. *The International Journal of Organizational Innovation*, 12(1), 245–260.
- Su, X. F. & Lin, Y. H. (2019). Research on the influence mechanism of internal and external corporate social responsibility on organizational identity from the perspective of employees: A case study of agricultural enterprises in Fujian, Hunan and Hubei. *Leadership Science*, (4), 5.
- Süngü, H. (2013). Akademisyen ücretlerine ilişkin karşılaştırmalı bir analiz. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 1187–1205. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.5470>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6e.)*. Pearson.

- Tang, L. (2022). A review of organizational identification research. *Economics & Management Information*, 1(1), 1-11.
- Tavşanlı, Ö. F., Birgül, K., & Oksal, A. (2016). Ortaokul öğrencilerinin okul iklimine yönelik algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(9), 821-838. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.9616>
- Tek, S., & Sümer, M. E. (2020). Kültürlerarası çeşitliliğe dayalı uluslararasılaşmanın firma performansına etkisi. *Turkish Studies - Social*, 15(6), 3149-3159. <https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.41557>
- Telli, E. & Özdaşlı, K. (2020). Çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 7, Special Issue, 964-986. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.798414>
- Telli, E. (2019). *Çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma*. [Unpublished doctoral thesis]. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tokat, B., Kara, H., & Karaa, M. Y. (2013). A-B tipi kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin olası bir örgütsel değişime yatkınlıklarının araştırılması. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 1973-1988. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.5508>
- Tolukan E., Şahin, M. Y. & Koç, M. (2016). Cimnastik antrenörlerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(8), 377-398. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies>
- Tolukan, E., Şahin, M. Y., & Koç, M. (2016). Cimnastik antrenörlerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(8), 377-398. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.9558>
- Topçu, M. K. & Basım, N. (2015). KOBİ'lerde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *Turkish Studies -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), 861-886. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8431>
- Topçu, M. K., & Basım, H. N. (2015). KOBİ'lerde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), 861-886. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8431>
- Töre, E. (2020). Örgütsel iklimin bilgi yönetimi süreci üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 15(3), 2137-2151. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.40054>
- Tosun, B. (2020). Algılanan örgütsel destek ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü. *Turkish Studies - Economy*, 15(1), 541-555. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.41563>
- Tümtürk, S., & Deniz, L. (2021). Yabancı özel okulların örgütsel itibarına ilişkin öğrenci ve öğretmen algıları: Bir olgubilim araştırması. *Turkish Studies - Education*, 16(3), 2043-2066. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.51037>

- Türel, N., & Çağlar, N. (2010). Yerel yönetimde kadın temsili: Isparta ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 16-40.
- Tyler, T.R. (2000). Social justice: Outcome and procedure. *International Journal of Psychology*, 35, 117-125.
- Unal, Z. M. (2014). Does affective commitment mediate the relationship between person-organization fit and organizational identification? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4(3), 270-283. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i3/706>
- Ural, A., & Kılıç, O. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi (3e.)*. Detay Yayıncılık.
- Uysal, H. T. (2015). Yükseköğretim kurumlarında öğrencilerin akademik personele yönelik çalışma psikolojisi algısının okul bağlılığına etkisi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(11), 1527–1548. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8555>
- Uysal, H. T., & Aydemir, S. (2014). Örgütsel iklimin çalışma psikolojisine etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1557–1574. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6495>
- van Knippenberg, D. & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Verschoor, C. C. (2005). Organizational DNA Should contain ethics component. *Strategic Finance*, 86(8), 19-20.
- Yaşar, T., & Akçay, P. (2021). Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Education*, 16(2), 1247–1273. <https://doi.org/10.47423/TurkishStudies.48950>
- Yaşın, T. (2019). Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin akış çerçevesinde çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14(5), 2707–2735. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.36994>
- Yavuz, A. (2024). Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Türkiye’de yapılmış çalışmaların meta analiz yöntemi ile incelenmesi. *Turkish Studies - Economy*, 19(3), 1545–1559. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.75000>
- Yavuz, M. (2012). Özel dersanelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(2), 1147–1160. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.3272>
- Yiğit, B. (2019). Örgütsel imajın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies - Social Sciences*, 14(6), 3549–3570. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.30205>
- Yıldırım, M. C., Kaya, A., Balay, R., & Yılmaz, S. (2013). Okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin bir analiz. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 2277–2289. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.5234>

- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853–879. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.4544>
- Yörük, S., & Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2795–2813. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.3479>
- Yumuşak, H., & Çelik, S. (2020). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bezdiri yaşama düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 15(2), 1411–1427. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.41577>
- Zengin, Y. (2019). Lider üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 14(2), 357–380. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.22767>
- Zhao, C., Liu, Y. & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 898–913.

ETHICAL DECLARATIONS

Research and Publication Ethics

The author(s) declare that this manuscript is an original work prepared in accordance with the principles of scientific research and publication ethics. The manuscript has not been previously published and is not currently under consideration for publication elsewhere. All sources used in the preparation of this study have been properly cited and referenced. The author(s) confirm that the work contains no plagiarism, fabrication, falsification, or manipulation of data. The research findings are presented honestly and transparently in accordance with the principles of academic integrity.

Author Contributions

All authors have significantly contributed to the conception, design, analysis, and preparation of the manuscript. All authors have read and approved the final version of the manuscript and agree to its submission and publication.

Conflict of Interest

The author(s) declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

Funding

This research did not receive any specific grant, financial support, or funding from any public, commercial, or non-profit funding agencies.

Artificial Intelligence (AI) Usage Disclosure

During the preparation of this manuscript, artificial intelligence tools may have been used solely for limited purposes such as language editing, translation assistance, and stylistic improvement. Any AI-assisted translations or language corrections were carefully reviewed and verified by the author(s). Artificial intelligence tools were not used to generate the core scientific content, research design, analysis, or scholarly conclusions. All academic responsibility for the content of the manuscript rests entirely with the author(s).

Copyright and Permissions

The author(s) confirm that all necessary permissions for copyrighted materials have been obtained where required and that the manuscript does not violate any intellectual property rights.

Author Approval

All authors confirm that they have read and approved the final version of the manuscript and consent to its submission and publication.

ETİK BEYANLAR

Araştırma ve Yayın Etiği

Yazar(lar), bu makalenin özgün bir çalışma olduğunu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hazırlandığını beyan eder. Makale daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olup başka bir dergide değerlendirme sürecinde değildir.

Çalışmada kullanılan tüm kaynaklar akademik kurallara uygun biçimde atıflanmıştır. Yazar(lar), çalışmanın intihal, veri uydurma, veri tahrifi veya manipülasyon içermediğini; araştırma bulgularının bilimsel dürüstlük ilkelerine uygun şekilde sunulduğunu beyan eder.

Yazar Katkısı

Tüm yazarlar çalışmanın tasarlanması, yürütülmesi, analizi ve makalenin hazırlanmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuyup onaylamış ve yayımlanmasını kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması

Yazar(lar), bu makalenin yayımlanmasına ilişkin herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Finansal Destek

Bu araştırma herhangi bir kamu kurumu, ticari kuruluş veya kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından finansal olarak desteklenmemiştir.

Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Makalenin hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarından yalnızca dil düzenleme, çeviri desteği ve anlatım iyileştirmesi amacıyla sınırlı ölçüde yararlanılmış olabilir. Yapay zekâ araçları tarafından yapılan çeviri ve dil düzenlemeleri yazar(lar) tarafından dikkatle kontrol edilmiştir. Yapay zekâ araçları çalışmanın bilimsel içeriğinin, araştırma tasarımının, analizlerinin veya akademik sonuçlarının oluşturulmasında kullanılmamıştır. Makalenin içeriğine ilişkin tüm akademik sorumluluk yazar(lar)a aittir.

Telif Hakları ve İzinler

Yazar(lar), telif hakkı gerektiren materyaller kullanılmışsa gerekli izinlerin alındığını ve çalışmanın herhangi bir fikrî mülkiyet hakkını ihlal etmediğini beyan eder.

Yazar Onayı

Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuduklarını, onayladıklarını ve yayımlanmasını kabul ettiklerini beyan eder.