

YENİ BİR METAFOR: KURUM DNA'sı

Meltem ONAY

Celal Bayar Üniversitesi

Prof.Dr.

E-posta: meltemonay@gmail.com

Sevinç ERGÜDEN

Sosyal Güvenlik Kurumu

E-posta: sevinsuner@hotmail.com

Özet

Kurum DNA'sı kavramı ve/veya metaforu; örgütleri, yaşayan bir organizma olarak gören anlayışın başka bir deyişle örgütle ilgili olarak daha farklı ve organik yönlü bir düşünce tarzının uzantısıdır. Yaşayan her organizma kendine has özellikler taşımakta ve buldukları çevreye uyum göstererek başarılı bir yaşam sürebilmek için bir kimlik geliştirmeye çalışmaktadır.

Kurum DNA'sının dört boyutunu ve kurum tipolojisini araştırmaya yönelik yapılan araştırmanın amacı, Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu'nda hangi tür örgüt yapılanmasına gidildiğini tespit edebilmek ve demografik değişkenler ile bir farklılık gösterme durumunu görebilmektir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, bir kamu kurumunun kurum DNA'sını oluşturan dört boyut ve kurum tipolojileri, özel sektördeki kurumlardan oldukça farklıdır. Bu sonuçlar, bir kamu kurumunun "kurum bilgisi" detaylarını vermesi açısından gelecek dönemde yapılacak olan yeni araştırmalara önemli bakış açısı kazandıracaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurum DNA'sı, Metafor, Kurum Kimliği

Alan Tanımı: İşletme (İnsan Kaynakları Yönetimi)

A NEW METAPHOR: CORPORATE DNA

Abstract

The concept of the corporate DNA and / or metaphor; in other words, an extension of a more different and organic way of thinking about the organization which considers them as a living organism. Every living organism carries its own unique features and demonstrating adaptation to the environment in which tries to develop an identity to be able to drive a successful life.

The aim of the thesis which is made according to the research for the four dimensions and the organization typology, is to ascertain what kind of organization structuring has been made and to see the situation of demographic variants and showing differences. The research results have shown that the four dimensions and the corporate typology which forms a public corporate's DNA, are considerably different from the private sector organizations. These results are going to provide a great perspective for the new researches, in terms of giving details for the "organization information" of a public organization, which are going to be made in the future.

Keywords: *Corporate DNA, Metaphor, Identity of Organization*

JEL Code: M10-General

1. ORGANİK ÖRGÜT MODELİ VE KURUM DNA'SI

1.1. ORGANİK DNA VE ÖRGÜTSEL DNA

Organik DNA ve örgütsel DNA'nın ortak bir problemi vardır. İkisi de, devasa boyutlarda bilgi içerir (Sargut,2001:32-34). Vücudumuz, cenin halde ölüme kadar, yaşamımızı oluşturan tüm aktivitelerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgiyi DNA'mızda depolamaktadır (Çandır, 2005:48; Akgül, 2003:1; Moore, 1996:1). Tek bir DNA sarmalının uzatılmış haliyle boyu yaklaşık yarım metredir, ancak, her birimin çapı santimetrenin binde biri kadar olan hücre çekirdeğine sığacak şekilde yapılanmıştır. Benzer bir şekilde, 3M veya Motorola gibi bir şirketin dünya çapındaki şubelerinde yüzbinlerce prosedürü bulunmaktadır. Tam etkinlik sağlayabilmesi için, bu prosedürlerin hızlı- erişilebilir ve kolay güncellenebilir olmaları gerekmektedir (Friedman, 2006).

1.2.ÖRGÜTSEL DNA MODELİ'NİN UYGULANMASI

DNA, bize organizasyonların yapısal ve prosedürel bilgisini nasıl kullanabileceklerine dair kaotik Pazar yapılarına uyum sağlayabilecek bir model sunmaktadır (Meyer,2003:36; Kadıbeşgil, 1999; Moyan, 2004:3). Bir türün evrimleşme yolunda, yapısal değişimler (mutasyonlar) iki koşulda oluşmaktadır: Radikal değişimler ve coğrafi yalıtımlar

İlk olarak, çevre radikal değişimler göstermekte ve türler hayatta kalmak İçin yeni yollar bulmak zorunda kalmaktadır. Sonra, türlerin küçük bir kısmı coğrafi bir yalıtıma maruz kalmaktadırlar. Coğrafi dağılımda, 3M'in yenilikçi kimliği ile

oluşturduğu başarının anahtarı buna örnektir (Çandır,2005:54; Xianbai, 2006a:9). Burada örgüt DNA'sının koşullarında düşünülen yöneticilerin uyum sağlayabilmek için bazı parçaları eklemeleri gerektiğini farkına vararak, bağışıklık sistemini kuvvetlendirecek araçlar, yöntemler geliştirecektir. Örneğin; işgörenleri yetkilendirmek, takım çalışmalarını hızlandırmak, kalite geliştirme uygulamalarına öncelik vermek gibi...

1.2.1. ÖRGÜT SINIR SİSTEMİ

Sinir sistemi etrafımızda ve içimizde olanlar hakkında bilgileri idare etmemizi sağlar (Verschoor, 2004:2; Xianbai, 2006b:75). Sinir sistemi bilgileri yorumlayarak anlayabileceğimiz hale getirir. Dünyamızı durmaksızın algılayıp test etmemizi sağlayarak, çevremizde hareket edebilmemizi ve başarılı olmamızı sağlar.

Örgütsel DNA'da sinir sistemi, devamlı ve gerçek zamanlı bir **geri bildirim döngüsü** yaratmaya olanak sağlar. Çevrede belirli bir derecede rahatlık oluşturabilmek devamlı olarak çevreye karşı geliştirilen tepkileri **ölçmeyi** gerektirmektedir.

1.3.ORGANİK TOPLULUK YAPISI

Mekanik modelin yöneticileri, gayri-resmi organizasyonların aktivitelerini kontrol etmek ve gereken yönde ilerlediklerinden emin olmak için **analitik hiyerarşiler** kullanmaktadırlar. Organik modelin yöneticileri ise tam tersine, kendi kendilerini kontrol ederek, örgüt kimliğini izlemelerine olanak sağlayacak bir **yuvalanmış ağlar** hiyerarşisini kullanmaktadırlar (Rudnitsky, 2000; Efil,1999:80; Baskin, 1998:138-139).

1.4.ÖRGÜTSEL DNA: TEMEL İLİŞKİLER

1.4.1.İnsan Genomu: İnsanların gelişiminde bir yer tutan, katılım, türsel ve bireysel bir takım bilgilerin, fizyolojik oluşum sırasında hücreden hücreye aktarılmasıdır (Tolan, 1991:8; Bargatze, 1999:20-21; Eoyang,1996:<http://www.winternet.com-eoyang/genetic.htm>)

1.4.2.Örgüt Genomu:

İnsan toplumun atomu gibidir. Her örgüt de, bireysel atomlardan oluşur (Aurik, 2002:12; Efil, 1999:244).

Örgütsel DNA, genlerden oluşmaktadır ve bu örgüt genleri örgütün yetenekleridir. İnsan DNA'sını oluşturan temel maddenin örgütsel DNA'daki karşılığı insandır.

Bu sebeple, insan DNA'sının örgütsel DNA'daki karşılığı iki insanın temel ilişkisidir. Temel ilişkiler üç ana bölüm içerisinde incelenebilir (dış müşteriler, işgören, liderlik) (Tokal, 2001:1; Mucuk, 2001:187; Bargatze, 1999:39; Sabuncuoğlu, 1996:85; Sabuncuoğlu ve Tokal, 2001:320; Ionesco, Eugene, <http://www.imath.matematik.tu>, <http://www.classics.mit.edu/Aristotle/politics.html>; Efil,1999:11; Scot, 1971:67)

1.5.ÖRGÜTSEL DNA:DÖRT TEMEL YAPI TAŞI

1.5.1. Yapı: Örgütün hiyerarşisi neye benzemektedir? Örgütün yapı şemasında çizgi ve kutular nasıl birleşmektedir? Hiyerarşide kaç tane katman vardır ve her bir katman kaçar tane rapor almaktadır? (Booz Allen, 2005:1; Neilson ve vd, 2003:1).

1.5.2.Karar yetkisi: Kimin hangi kararları almaya yetkisi olduğunu belirlerler. Bu yetkileri netleştirmek, organizasyon şeması üzerine bir beden yerleştirir ve sorumlulukların nerede olduğunu anlaşılır kılar (Çandır, 2005:97; Kaipa ve Milus, 2006:9).

1.5.3.Güdüleyiciler: İşgörenler genellikle verimliliğe ters eylemlerde bulunmazlar, bir şirketin stratejisini raydan çıkarmaya çalışmazlar (Çandır, 2005:100; Govindarajan ve Trimble, 2005:48-49).

1.5.4.Bilgi: Bir şirketin net karar yetkisini belirleyebilmesi ve bunlara uyacak insanları motive edip ölçebilmesinin altında önemli bir olgu yatmaktadır: BİLGİ (Neilson ve vd, 2003:9) Yüksek- kaliteli bilginin ulaşılabilir ve ihtiyaç duyulduğu yere tüm şirket boyunca, her zaman akabilir hale getirilmesi modern şirketlerin en zor görevlerinden ve yüksek performansla rekabetçi avantaj yaratmanın en az değer gören katkılarından biridir.

1.6. ÖRGÜTSEL DNA'DA ÖRGÜT TİPİ MODELLERİ

Neilson ve vd (2005:3) tarafından örgütsel DNA'nın yapı taşlarının ne kadar iyi ya da kötü ayarlandığına dair yaptıkları araştırmalar sonucunda, yedi temel –dört sağlıklı ve üç sağlıklı- örgüt tipi tanımlanmıştır (Verschoor, 2005:19).

1.6.1.Pasif-saldırgan örgüt:Hoş, herkesin birbiriyle anlaşığı, çatışmadan uzak ama içi kaynayan, güler yüzlü organizasyon halidir (Aguirre ve vd, 2005:4).

1.6.2.Esinlenmeler ve başlamalar örgütü:Zeki, motive ve yetenekli insanların çalıştığı, ama genellikle aynı zamanda aynı yönde çalışmadıkları görülmektedir (Booz Allen, 2002:1-2). Bunu başarabildiklerinde parlak, patlama yaratacak stratejik sonuçlara ulaşabildikleri; tipik olarak, gerçekte bu başarılarının tutarlı bir

temele oturabilecek disiplin ve koordinasyon muzdarip oldukları gözlenmektedir (Çandır, 2005).

1.6.3.Fazla büyümüş örgüt:Fazla büyümüş örgüt, örgütsel modelin üzerinde büyümüştür. Küçük bir tepe yönetim grubuyla yönetilmeyecek kadar geniş ve karmaşık bir hale getirilmiş ve yönetimini demokratikleştirmek için daha çok yolu vardır (Çandır,2005:108).

1.6.4.Yönetim Ağırıklı örgüt:Harekete geçtiklerinde, yavaş ve tepkisel davrandıkları, fırsatları geç veya rakiplerine göre daha az enerjik takip ettikleri gözlenmektedir (Süzer,2005:242-246; Kronenberg ve Neely, 2005:3).

1.6.5.Tam-zamanlı örgüt:Her zaman değişim için proaktif olmasalar da, bu tip örgütün gerektiğinde büyük resmi kaybetmeden, pazardaki dalgalanmaları göğüsledikleri belirtilmektedir (Çandır, 2005:109; <http://www.boazalles.com>).

1.6.6.Askeri örgüt:Genellikle küçük bir grup tepe yönetim ile yönetilen bu tip örgütlerin çok iyi çalıştıkları belirtilmektedir. Herkes kendi rolünü bilmekte ve dikkatlice uygulamaktadırlar ve bu da tutarlı ve akıcı uygulamaların toptan etkisini meydana getirmektedir (Çandar,2005:110; <http://www.orgdna.com>).

1.6.7.Esnek örgüt:Pazardaki değişimlere kolayca uyum sağlayabilecek kadar esnek olan bu tip örgütler tutarlı bir işletme stratejisinin ardında devamlı odaklanmış ve düzenli kalabilmişlerdir (Bordia ve vd, 2005:2).

2. ÖRGÜTSEL DNA YAPILARINA AİT BİR UYGULAMA

2.1.Araştırmanın Amacı: Araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel DNA hakkında genel bir bilgi vermektir. İkincisi ise, Manisa- SSK'nın örgütsel DNA'sını oluşturan etkenlerin, çalışanların demografik özellikleri ile karşılaştırmak ve farklılıkları ortaya koyabilmektir.

2.2.Araştırmanın Yöntemi: Araştırma verileri, örgütün DNA'sını ortaya çıkarmaya yönelik ondokuz sorudan oluşan anket formun uygulanmasıyla yapılmıştır. Booz Allen Hamilton ve Fisher Cominications şirketlerinin ortak çalışması olarak ortaya çıkarılan örgütün DNA yapısı anket formuna <http://www.dnaorg.com/fisher/web> sitesinden ulaşılmış ve bu sitede yer alan anket formuna veriler girilerek, örnekleme ele alınan örgütün DNA yapıları elde edilmiştir. Ayrıca Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans yapan Ercan Çandır ile bağlantı kurularak, hem anketin şekli hem de çalışma hakkında bilgi alınmış, araştırma sonuçlarının bir karşılaştırılması yapılmıştır.

DNA yapıları verilen tanımlamalara uygun olarak kodlanarak SPSS paket programına girilmiş, anketi cevaplayanların demografik bilgileri ile birleştirilmiştir. Anket formunda cevaplayanların yaşı, cinsiyeti, kurumdaki pozisyonları, şeklindeki sorulara yer verilmiştir.

Toplam 120 veri analize tabi tutulmuş, verilerin analiz edilmesinde betimsel istatistikler içinde yer alan frekans tablolarına ve çapraz tablolara yer verilerek çalışanların kurum DNA'sı hakkındaki görüşleri ortaya çıkarılmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

2.2.1. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Demografik Bulguları

Araştırmaya Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu'nda görev yapan 120 kişi katılmıştır. Katılanların yaş ortalamasına bakıldığında, %4,2'si "23-27 yaş", %19,2'si "28-32 yaş", %15'i "33-37 yaş", %16,7'si "38-42 yaş", %17,5'u "43-47 yaş", %25,8'i ve büyük bir çoğunluğu "48 yaş ve üzeri" kişilerden oluşmaktadır. Katılanların %66,7'si "erkek", %31,7'si "kadın" çalışandır.

Çalışanların pozisyonlarına bakıldığında; %74,2'si "memur", %11,7'si "şef", %1,7'si "merkez müdürü", %0,8'i "müdür" ve %7,5'u diğer gruba giren kişilerden oluşmaktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında; %3,3'ü "1 yıldan az süredir", %11,7'si "1-5 yıl", %14,2'si "6-10 yıl", %16,7'si "11-15 yıl", %16,7'si "16-20 yıl" ve %35,8'i 20 yıl ve üzeri çalışma hayatında bulunmaktadır.

Son olarak örneklem grubunun eğitim düzeyine bakıldığında ise, %1,7'si "ortaokul", %31,7'si "lise", %12,5'u "önlisans", %47,5'u "lisans" ve %3,3'ü "yüksek lisans" mezundur.

Tablo 1: Kurum DNA'sı Yapısının Dağılımı

	Katılan	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif
Askeri	72	<u>60,0</u>	60,0	60,0
Tam Zamanlı	2	1,7	1,7	61,7
Pasif-Saldırgan	35	<u>29,2</u>	29,2	90,8
Fazla büyümüş	11	<u>9,2</u>	9,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde ele alınan Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu personeli kurumlarında daha çok gördükleri örgüt tipleri arasında en fazla *Askeri Örgüt* (%60), ikinci sırada *Pasif-Saldırgan Örgüt* (%29,2) ve üçüncü sırada ise *Fazla*

Büyümüş Örgüt (%9,2) yapısına sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu bulgular oldukça ilginç bir sonuçtur.

Örgüt tipleri kendi aralarında “sağlıklı” ve “sağlıksız” profiller olarak ayrılmıştır. “**Sağlıksız profiller**” arasında; pasif-saldırgan örgüt; yönetim ağırlıklı örgüt; fazla büyümüş örgüt; esinlenmeler-ve başlamalar bulunurken, “**Sağlıklı profiller**” arasında tam-zamanlı örgüt; askeri örgüt ve esnek örgüt bulunmaktadır.

Tablo verileri incelendiğinde, kurum personelinin sağlıklı profiller arasında bulunan **Askeri Örgüt** tipini daha çok benimsemiş ve kabul etmiş olduklarını gözlemlerken, bir kısım çalışan da sağlıksız bir yapılanmanın olduğunun mesajlarını vermektedir.

Askeri örgüt yapılarında; genellikle küçük bir grup tepe yönetim ile yönetilen bu tip örgütlerin çok iyi çalıştıkları belirtilmektedir. Herkes kendi rolünü bilmekte ve dikkatlice uygulamaktadır. Askeri örgüt hiyerarşiktir ve yüksek seviyede kontrollü bir yönetim modeliyle çalışır. Çalışma sahasında belirli seviyede özerklik sağlarken, askeri örgütleri en çok zorlayan durumun, halihazırdaki liderlerin sınırlarının ötesinde büyümeye hazırlanmaları sırasında olduğu gözlenmektedir. Yetenekli insanların, tüm potansiyellerini kullanabilmesi ve örgütün yönetim basamaklarında onlara akıcı bir ilerleme sağlanabilmesi için sadece talime değil, eğitime ve desteğe de ihtiyaç vardır. Askeri örgütlerin, tipik olarak önemli ve beklenmedik bir değişim beklemedikleri için dış pazardaki ani değişimlere karşı zayıf oldukları belirtilmektedir. Kısacası; askeri örgüt tipi “**Biz topluca uçarız**” mantığıyla üstün icraat mekanizması ve verimli çalışan modeliyle başarılıdır. Bu yapılanma her halde Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu için, bir devlet kurumu mantığı ile çalıştırılıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer yandan; pasif-saldırgan örgüt tipinin daha yaygın olduğunu düşünenler ise; “**Herkes hemfikir ama hiçbir şey değişmiyor**” mantığıyla hareket ederken, kararları uygulamak için hiç kimsenin savaş vermediğini ve değişimin olmadığını bahsediyorlar. Fazla büyümüş örgüt olduğunu düşünenler ise; “**Eski güzel günler yeni cesur bir dünyayla karşılaşır**” sloganıyla küçük bir takım tarafından etkin bir şekilde yönetilmeyeceklerini, karar-alma yetkilerinin bile henüz devredilmemiş olduğundan yakınıyorlar.

3. SONUÇ

Örgüt DNA’sının ne olduğunu belirlemedeki amacın en temel sebebi tüm çalışanlar gibi bir ömre sahip örgütlerin hayatta kalma sürelerini uzatarak kritik müdahalelerini (iyileştirmelerin) neler olabileceğini belirleyebilmektir.

Araştırmanın amacı; tıpkı canlı varlıklar gibi değerlendirilen örgütlerin örgütsel DNA'larının ne olduğu ve yapısını nelerin oluşturduğu üzerine çeşitli görüşlere yer vermek ve bu konuyla ilgili bir uygulama gerçekleştirmektir. Kurum DNA'sı modellerindeki tüm değişkenleri harekete geçirecek olan unsur insandır. Bu bakımdan örgüt kültürü ile de yakın bağlantısı bulunan kurum DNA'sının yapılanmasında, yönetilmesinde, yerleştirilmesinde ve geleceğe aktarılmasında alınması gereken önlemlerde İKY birimlerine kamu kurumlarında da üst yönetimlere önemli görevler düşmektedir.

Değerlerin, bilgilerin oluşturulması, iletilmesi, seçilmesi, ayıklanması, yoğun eğitim ve geliştirme çalışmalarını gerektirir. Bu açıklamalar sonucunda, fark yaratarak rekabet avantajı arayan işletmelerin / kurumların tıpkı kişiliği, görüntüsü, tutum ve davranışlarıyla seçilen insanlar gibi olmaya çalışmaları gerekmektedir. Kurumsal DNA, bu açıdan çalışanlara bir yön bulma, biz vizyonu takip etme açısından önemli bir gösterge olacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR :

Efil, İsmail. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Yayınevi.

Morgan, G. (1997). (Images of Organization) *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*.(Sage Publications), İstanbul: BZD Yayıncılık.

Pekdemir, N. (2000). *Genetik Devrim*. İstanbul:Su Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tokol, Tuncer.(2001). İşletme, Bursa: Ezgi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1996). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sargut, A.Selami (2001). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: İmge Kitapevi.

Tolan, Barlas; İsen, Galip; Batmaz, Veysel (1991). Sosyal Psikoloji, Ankara:Adım Yayıncılık.

Tüz, Melek Vergiliel (2001). Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı, İstanbul: Alfa Yayınevi.

Aurik ,J.C. ve vd.(2002). Rebuilding The Corporate Genome, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bargatze, Gary F.(1999). Exploring Corporate DNA, California: Griffin

Publishing. Akgül, A. (2003). Kamu Yönetim Sisteminin DNA'sını Değiştirme Modeli:

Değişim Mühendisliği, Bordia, R., Kronenberg, E.; Neely, D.(2005). Innovation's OrgDNA, Booz Allen Hamilton

Baskin, Ken.(1998). Corporate DNA-Learning From Life, Boston: Butterworth-Heinemann.

Booz Allen Hamilton.(2005). Organizational DNA - About Organizational DNA, Chicago. Meyer, Christopher; Davis, Stan.(2003). It's Alive: The Coming Convergence of Information, Biology and Business, New York: Crown Business.

Mucuk,İsmet.(2001). Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

TEZLER:

Çandır, E. (2005). *Örgütsel DNA ve Bir Uygulama* , Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Edolson, E.(1999). *Genetiğin Temelleri*, Ankara:TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Yaşam Öyküleri Dizisi: Gregor Mendel, Friedman,N. (2006),

Eoyang, Glenda. (1996). Genetic Algorithm as Decision Support Tool,

MAKALELER:

Govindarajan, V; Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*. 47(3).

Kaipa, P.;Milus, T. (2006). Mapping the organizational DNA: A living system approach to organization transformation. India:Presented at the International HR Confluence, Kadıbeşegil, S. (1999). Kuruluşların DNA'sı, İtibar,

Scott, J. (1971). "Sports", Ramparts.

M.Aguirre, DeAnne ; W.Howell, Jr., Lloyd; B.Kletter, David; L.Neilson, Gary. (2005). "A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today's Organizations", USA, pp.4.

Moyen, Y. (2004). The Corporate DNA:Decoding the genetic material - Why companies are what they are?. *The Innovation Circle*. 1-9.

Neilson, Gary; Pasternack, Bruce A; Mendes, Decido. (2003). "The Four Bases Of Organizational DNA", Chigaco: Strategy+Business.

Süzer, H. D. (2005). Şirketin DNA'sı Ne Zaman Değişmeli?. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*. 13(11).

Sürgevil,O.;Budak,G.(2010).İşletmecilikte Yeni Bir Metafor:Kurum DNA'sı.TİSK Akademi.II:68-87.

Verschoor, C. C. (2004). Can organizational DNA Exclude Ethics?. CMA, Editor, Ethics. Strategic Finance Verschoor, C. C. (2005). Organizational DNA Should Contain Ethics Component, CMA, Editor. Ethics. Strategic Finance.

Xianbai, L. (2006a). Research on Enterprise DNA and Enterprise RNA. *International Journal of Business and Management*. 1(3),7-12.

Xianbai, L. (2006b). Research on the new base-pair model of corporate DNA. *Asian Social Science*. 2(12), 74-78.

İNTERNET KAYNAKLARI:

Türkiye İsrâf Önleme Vakfı Yayınları, <http://www.israf.org/yayinlar.asp>. (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

Publications, <http://www.boozallen.com>. (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

Blackstone & Cullen. http://www.bac-atl.com/_content1.aspx (Erişim Tarihi: 04.04.2012)

http://nancyfriedman.typepad.com/away_with_words/2006/07/whats_in_your_g.html. (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

<http://www.winternet.com/~eoyang/genetic.htm> (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

<http://classics.mit.edu/Aristotle/politics.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

<http://www.orgdna.com/fisher/> (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

<http://www.quotationspage.com/quotes/Aristophanes/> (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

Ionesco, Eugene, “The Bald Soprano”,
<http://www.imath.mathematik.tuilmnau.de/~schubi/bstxt.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

http://www.kaipagroup.com/pdf/Organizational_Transformation_Prasad_Kaipa_Tom_Milus.pdf. (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

<http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=110>. (Erişim Tarihi:04.04.2012).

Moore, J. F. (1996). How Companies Have Sex,
<http://www.fastcompany.com/online/05/sex.html>. (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

Rudnitsky, Howard, <http://www.forbes.com/global/2000/0724/0314099a.html>. (Erişim Tarihi: 04.04.2012).

The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.,(1999).
<http://www.ritzcarlton.com/resources/rcappsum.pdf>, Atlanta, Georgia. (Erişim Tarihi: 04.04.2012).