

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMASI

**ÇİFT YÖNLÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DİNAMİK ÖRGÜTSEL KURALLAR
İLE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİ**

**EMİNE ŞAHİNLİ
16713039**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMASI**

**ÇİFT YÖNLÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DİNAMİK ÖRGÜTSEL
KURALLAR İLE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİ**

**EMİNE ŞAHİNLİ
16713039**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HALİT KESKİN**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMASI

ÇİFT YÖNLÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DİNAMİK ÖRGÜTSEL
KURALLAR İLE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİ

EMİNE ŞAHİNLİ
16713039

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:24.06.2019

Oybirliği ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı : Prof.Dr.Halit KESKİN	
Jüri Üyeleri : Prof.Dr.Cemal ZEHİR	
: Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN	
: Prof.Dr.Halit KESKİN	

İSTANBUL
Haziran 2019

ÖZ

ÇİFT YÖNLÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DİNAMİK ÖRGÜTSEL KURALLAR İLE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ İLİŞKİSİ

Emine ŞAHİNLİ

Haziran 2019

Günümüz iş çevreleri küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabete tanıklık etmektedir. Rekabet koşullarının zorlaştığı ve çevresel değişiminin sürekli ve öngörülemez olmasından ötürü kalıplaşmış stratejilerle uzun süreli rekabet etmek ve varlığını sürdürmek imkânsızlaşmaktadır. Yoğun rekabet ortamında firmaların dinamik yetenekler geliştirmesi, pro aktif bir yol çizmesi gerekmiştir. Firmaların var olan esneklik-etkinlik, maliyet-farklılaştırma, artırımı-radikal yenilik gibi paradoksları biri diğerinin pahasına olmaksızın yönetebilmesi, tek bir strateji yerine eş zamanlı olarak mevcut yetkinlikleri ve becerilerden yararlanırken diğer taraftan da yeni yetkinlikler ve beceriler kazanma, yeni bilgi ve kaynaklar keşfetmesi firmaları rakiplerine göre üstün durumuna getirmekle birlikte aynı zamanda hayati bir ihtiyaçtır.

Çift yönlü örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde ve performans üzerinde etkisi son zamanlarda stratejik yönetim ve örgüt teorileri alanında önemli araştırma konusu haline gelmektedir. Ancak örgütsel tasarım alanında dinamik örgütsel kurallarla ilişkisi bugüne kadar incelenmemiştir. Bu çalışmanın amacı, çift yönlü örgüt kültürü, bağlamsal çift yönlülük temelinde ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkisinin, dinamik örgütsel kurallar aracılığıyla teorik çerçevesinin çizilip, çift yönlü örgüt kültürünün çevresel değişiklikler ortamında dinamik örgüt kuralları aracılığıyla firma yenilikçiliği ile ilişkisini açıklamak ve ampirik olarak test etmektir.

Bu bağlamda 227 reel sektör çalışan üzerinde yapılan çalışmada, 1) çift yönlü örgüt kültürü ile dinamik örgütsel kurallar arasında ilişki olduğu, 2) dinamik örgütsel kurallar ile firma yenilikçiliği arasında ilişkinin ampirik olarak desteklenmediği 3) Çift yönlü örgüt kültürü ile firma yenilikçiliğinin teorik açıdan ilişkili olduğu ancak ampirik olarak desteklenmediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çift yönlülük, çift yönlü örgüt kültürü, dinamik örgütsel kurallar, firma yenilikçiliği, inovasyon.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONAL CULTURE, DYNAMIC RULES OF ACTION, AND FIRM INNOVATINESS

Emine ŞAHİNLİ

June, 2019

Today's business community has witnessed globalization, technological developments and intense competition. As competition conditions become difficult and environmental change is continuous and unpredictable, it becomes impossible to compete for a long time with stereotyped strategies and to survive. In an intense competitive environment, companies needed to develop dynamic capabilities and to take a proactive path. Companies can manage existing paradoxes such as flexibility-effectiveness, cost-differentiation, incremental-radical innovation without the expense of one another, while simultaneously benefiting from existing competencies and skills instead of a single strategy, on the other hand, acquiring new competencies and skills, and discovering new knowledge and resources. This strategy provides a superior competition advantage, and also a vital need.

The impact of ambidextrous organizational culture on innovation and on performance has recently become an important research topic in the field of strategic management and organization theories. However, the relationship with dynamic organizational rules in the field of organizational design has not been studied to date. The aim of this study is to investigate the relationship between firm innovation and dynamic innovation, and to test empirically the relationship between firm innovation and dynamic organizational rules in the context of environmental changes. The effects of environmental uncertainty on dynamic organizational rules and bi-directional organizational culture, the effect of bi-directional organizational culture on the contextual organizational duality, the relationship between two-way organizational culture and dynamic organizational rules, and the role of dynamic organizational rules in the relationship between two-way organizational culture and firm innovation. In this context, with the research carried out on 227 employees of companies at real sector: 1) ambidextrous organizational culture is positively associated with dynamic organizational rules 2) dynamic organizational rules are positively associated with firm innovatiness in theoretical but not supported empirical. 3) Ambidextrous organizational culture is positively associated with firm innovatiness but not supported empirical.

Key words: Ambidexterity, ambidextrous culture, dynamic rules of action, firm innovatiness

ÖN SÖZ

Bu tezin yazımı sırasında, desteklerini, önerilerini esirgemeyen tez danışmanım; Sayın Prof.Dr.Halit KESKİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin araştırma kısmında yardımlarını esirgemeyen, sabırla ve özveriyle çalışmama değer katan hocalarım Dr. Öğrt. Üyesi. Elif Özge ÖZDAMAR'a ve Dr. Ali Mertcan Köse'ye teşekkür ederim.

Varlığı benim için büyük nimet olan ve her zaman her konuda bana inanan, destek veren, sevgi ve ilgilerini esirgemeyen, özveriyle beni yetiştiren rahmetli babam İbrahim Aktaşoğlu'nu rahmet ve şükranla anıyor ve sevgili annem Ulviye Aktaşoğlu'na çok teşekkür ediyorum.

Hayatımı güzelleştiren, beni cesaretlendiren, desteğini ve bana inancını benden eksik etmeyen, geniş vizyonuyla akademik ve iş hayatıma değer katan hayat arkadaşım, canım eşim Murat Şahinli'ye çok teşekkür ederim.

Hayatımın neşe kaynağı, küçücük kalpleriyle destek ve moral kaynağım olan, en stresli günlerimde dahi tatlı gülümsemeleriyle bana can katan sevgili kızlarım Ecem ve İrem Şahinli'ye çok teşekkür ederim.

İstanbul, Haziran, 2019

Emine Şahinli

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Çift Yönlü Örgüt Kültürü.....	8
2.1.1.Örgütsel Çift Yönlülüğün Öncülleri	12
2.1.1.1.İçsel Öncüller	12
2.1.1.2.Çevresel Öncüller.....	22
2.1.2.Çift Yönlü Örgüt Kültürünün Boyutları	25
2.1.3.Örgütsel Çift Yönlülük Türleri	38
2.1.4.Keşfetme ve Yararlanma Kapasitelerinin Dengelenmesi	42
2.1.5.Pratikte Çift Yönlü Örgüt Kültürü	45
2.2. Dinamik Örgütsel Kurallar	48
2.2.1. Kaynak devamlılığı İlkesi.....	54
2.2.2. Fayda Yığıını İlkesi.....	55
2.2.3. Stratejik Tatmin İlkesi	56
2.2.4. Nitelikli Yönetim İlkesi	56
2.2.5. Değer Katkısı İlkesi	56
2.3.Firma Yenilikçiliği.....	57
3.TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA MODELİ	66

3.1. Teorik Öngörü ve Hipotez Geliştirme	66
3.1.1.Çift Yönlü Örgüt Kültürü ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi	66
3.1.1.1.Örgütsel Çeşitlilik ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	68
3.1.1.2.Paylaşılan Vizyon ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	70
3.1.1.3.Çift Yönlü Örgüt Kültürünün Davranışsal Boyutları ile Firma Yenilikçiliği İlişkisi	71
3.1.2.Çevresel Türbülans ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	73
3.1.3.Çift Yönlü Örgüt Kültürü ve Dinamik Örgütsel Kurallar İlişkisi.....	75
3.1.4.Dinamik Örgütsel Kurallar ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	78
3.1.4.1.Kaynak Devamlılığı ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	81
3.1.4.2. Fayda Yığını ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	82
3.1.4.3.Stratejik Tatmin ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	82
3.1.4.4.Nitelikli Yönetim ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	83
3.1.4.5.Değer Katkısı ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi.....	85
4.ARAŞTIRMA.....	87
4.1.Ölçeklerin Belirlenmesi	87
4.1.1.Çift Yönlü Örgüt Kültürü Ölçeği.....	87
4.1.2.Çevresel Türbülans Ölçeği.....	90
4.1.3.Çevresel Belirsizlik Ölçeği.....	90
4.1.4.Dinamik Örgütsel Kurallar Ölçeği.....	91
4.1.5.Firma Yenilikçiliği Ölçeği.....	92
4.1.6.Firma Performansı Ölçeği.....	93
4.2.Örneklem Seçimi	94
4.3.Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	96
4.4.Hipotez Testleri.....	99
4.4.1.Yapısal Eşitlik Modeli	101
5.TARTIŞMA, SONUÇ VE YORUMLAR	103
5.1.Tartışma ve Yorumlar	103

5.2.Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler	106
KAYNAKÇA.....	108
EKLER.....	123
EK:1 ANKET FORMU.....	123
ÖZGEÇMİŞ	130



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Çift Yönlülüğün Farklı Kavramsallaştırılması	33
Tablo 2: Örgütsel Çift Yönlülük Türlerine Genel Bakış.....	40
Tablo 3: Dinamik Örgütsel Kurallar	53
Tablo 4: Katılımcıların Çalıştıkları Firmalardaki Konumları	95
Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Firmalarda Bölümler	95
Tablo 6: Firmaların Sektörel Dağılımı.....	95
Tablo 7: Uyum İndeksleri	97
Tablo 8: DFA Faktör Yükleri.....	98
Tablo 9: Güvenirlilik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları.....	99
Tablo 10: Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yenilikçilik Paradoksu	65
Şekil 2 :Araştırma Modeli	86
Şekil 3: Yapısal Eşit Modeli (AMOS 23).....	100



KISALTMALAR

DÖK	: Dinamik Örgütsel Kurallar
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
BD	:Balanced dimension-denge boyutu
CD	:Combined dimension-bağlantı boyutu
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CFI	:Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	:Composite Reliability (AMOS- tabanlı bileşik güvenilirlik)
Df	:Degrees of Freedom (Serbestlik derecesi)
DFA	:Doğrulayıcı Faktör Analizi
IFI	:Incremental Fix İndeks (Artırımsal Uyum İndeksi)
PNFI	:Normlanmış Tutumluluk Uyum İndeksi
RMSEA	:Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü
YEM	:Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

Teknolojik yenilikler, değişen müşteri talepleri ve acımasız piyasa rekabeti günümüz iş çevresinin belirgin özelliğidir. 2000'li yıllarda teknolojideki hızlı gelişmeler, politik çalkantılar ve ekonomik belirsizlikler, şirket iflasları, yöneticileri yeni fırsatlar keşfederek, piyasa dalgalanmalarına karşı uyum sağlamaya ve piyasa değişikliklerine karşı hazırlıklı olmaya yönelik stratejiler geliştirmeye zorunlu kılmıştır. Tek bir stratejiye bağımlı kalarak piyasada konumunu güçlendirmek, türbülanslı çevrelerde firmalara gelecek garantisi vermemektedir. Firmaların sahip oldukları temel yetkinlikleri bugünkü önemli güçleri olsa da yarının güçsüzlüğü haline gelebilmektedir. Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri, çevresel değişikliklere karşı uyum sağlayabilmesi ile dinamik yetenekler geliştirmelerine, çevik olmalarına bağılıdır.

Ancak başarılı firmalara bakıldığında sadece çevik olmak yeterli değildir. Dinamik yeteneklerinin örgütsel bağlam çerçevesinde örgütün tamamında hakim olması, örgüt kültürünün birer parçası olması gerekir. Başarılı firmalar, kendilerine güç sağlayan ve pazarda konumlarını belirleyen temel yetkinliklerini, mevcut bilgilerini, süreçlerini, kaynaklarını kullanarak verimlilik ve karlılık sağlarken, diğer taraftan geleceklerini düşünerek yeni fırsatlar arayan, bilgisini sürekli yenileyen ve geliştiren, yeni kaynaklar ve yetkinlikler oluşturan firmalardır. Her iki yeteneği birbirini tamamlayan ve her ikisi arasında denge sağlayan, çift yönlü firmalardır. Bu iki yetenek arasındaki denge kurarak firmalar çevresel değişikliklere hazırlıklı olurlar (Birkinshow, Gibson, 2004).

Bu çift yönlülük sayesinde kısa vadede mevcut iş rutinlerinin sağladığı karlılık avantajına sahip olurken, geleceğe yatırım yapmak üzere esneklik ve risk alma kapasiteleriyle uzun vadede varlıklarını güvence altına alırlar. Ancak, uzun vadede dinamik yeteneğe sahip olmak tek başına yeterli değildir.

Pazar ve teknolojideki değişikliklerin öngörülemez kadar hızlı olduğu türbölanslı çevrelerde firmaların varlıklarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için yenilik yapmaları kaçınılmazdır. Hızlı değişen iş çevresine uyum sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için, yenilik girişiminin önemine, özellikle teknolojik yeniliğe akademik alanda büyüyen ilgi dikkat çekici olmakla birlikte, hangi örgüt kültürünün uzun dönem rekabet avantajı sağlamak için elverişli olduğu ya da spesifik olarak çift yönlü örgüt kültürü ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi doğrudan ve dolaylı biçimde ele alan çalışmalara az rastlanılmıştır. Özellikle ülkemizde bu konuda yapılan çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışmada, yenilik yapmak firmaların varlığı için şart olduğu genel kabulü ile, yenilikçilik düşüncesinin firmada hakim olması, yeniliği besleyen kültürün olması halinde yenilik firmalar için sürdürülmesi gereken zorunlu ve faydalı bir süreç haline gelebilecektir. Yenilikçilik performansının artması, örgütün kültürüne ve örgütün yapısında yerleşmiş kurallara, yeteneklerine bağlıdır. Zira, dinamik yeteneğe sahip firmalar, yenilik için gereken esnekliğe, uyum kapasitesine sahip oldukları için yenilikçi düşünceye yatkın olup, yenilik performansı yüksek olan firmalardır.

Yararlanma yeteneği, mevcut yetkinliklerin kullanılması, mevcut bilgi ve yetkinliklerden yararlanma, mevcutları iyileştirme ve varolan teknoloji ve süreçleri geliştirmeyi ifade etmektedir (Benner, Tushman, 2003). Firmanın çevreye uyum sağlaması ve rekabet avantajını elde edebilmesi ve sürdürebilmesi bakımından yeni yetkinlikler elde etme ve mevcutlardan yararlanma konusunda nasıl tercihte bulunacakları, sınırlı kaynaklarını bu iki faaliyete tahsis etme konusunda nasıl karar alacakları önemlidir.

Çift yönlü örgüt kültürünün boyutlarından yeniyi keşfetme daha çok organik yapılar, gevşek sistemler, özerklik, kaos ve yeni gelişen piyasalar ve teknoloji ile ilgili iken, mevcut kaynaklar ve yetkinliklerden yararlanma boyutu mekanik yapılar, sıkı sistemler, yöntem bağımlılığı, rutin, kontrol ve bürokrasi, durağan piyasalar ve teknolojilerle ilgilidir (Brown, Eisenhardt 1998). Keşfetmeye yatkın olan firmalar daha çok risk alabilen, geniş çapta performans değişimi yaratan firmalar olup, mevcut kaynaklarını iyileştiren, mevcut kaynak ve yetkinliklerinden yararlanmayı tercih eden firmalar daha çok sabit bir performans göstermektedir.

Yönetim alanında bu iki farklı faaliyet exploration-yeni fırsatları, bilgileri, yetkinlikleri keşfetme, risk alma ile exploitation-mevcut kaynaklar, bilgiden yararlanma, iyileştirme, etkinlik olarak kavramsallaştırılmış olup, mevcut yetkinliklerden yararlanma ve yeni yetkinlikler, fırsatlar keşfetme faaliyetleri arasındaki kavramsal ayırım yönetim alanında, stratejik yönetim ve örgüt teorilerinde geniş yer bulmuştur (Winter, Szulanski, 2001) (Holmqvist 2004, Van den Bosch ve diğ. 1999). Bu iki yetkinliğin dengelenmesi çift yönlülük ve çift yönlü örgüt kültürü olarak alanda genel kabul görmüştür.

Ancak, hangi örgütsel kültürlerin, örgütün yararlanma yeteneği ve keşfetme yeteneğini dengelediği az bilinmektedir.

Çift yönlü örgüt kültürünün, gerek tek başına teorik düzeyde gerekse yenilikçilik ve firma performansı ile ilişkisini ele alan ampirik düzeyde yabancı çalışmalar bulunmakla beraber örgütsel tasarım çerçevesinde dinamik örgütsel kurallarla ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar bulunmamaktadır. Bu çalışma özellikle çift yönlü örgüt kültürü, dinamik örgütsel kurallar ve firma yenilikçiliği ilişkisini, bu değişkenlerin boyutlarına indirgeyerek kapsayıcı bir biçimde araştırmayı içererek bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda, çalışma bu üç değişkenin, boyutları ve öncülleriyle birlikte kavramsal çerçevesini içeren birinci bölüm, teorik öngörü ve hipotez geliştirme başlıklı ikinci bölüm, araştırma başlıklı üçüncü bölüm, sonuç, öneri ve kısıtların ele alındığı dördüncü bölümden oluşmaktadır.

1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi, Kapsamı

Çift yönlülüğün örgütün bağlamı temelinde, öncüllerini ve sonuçlarını test etmek ve çift yönlü örgüt kültürünü firma yenilikçiliği ile ilişkisinin tek başına gerçekleşmediği öngörüsü altında, çevresel değişim (dinamik çevre, karmaşık çevre vb) koşullarında dinamik örgütsel kurallar aracılığıyla ilişkisini test edip değerlendirmek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Alandaki önceki çalışmalarda örgütlerin nasıl çift yönlü olacağı ve firma yenilikçiliğinin hangi mekanizmalar sayesinde rekabet avantajı için bir yöntem olduğuna yönelik araştırmalara rastlanılmamıştır. Bazı çalışmalarda ise, çift yönlülük

ve firma performansı ya da yenilik ilişkisi ele alınmış olmakla beraber örgütsel rutinler ve dinamik örgütsel kuralların ihmal edildiği görülmüştür.

Yönetim alanındaki en önemli çalışmalardan olan Cohen ve Levinthal (1990) çalışmasında özümseme kapasitesini firmanın bilgiyi edindiği, asimile ettiği, dönüştürdüğü ve faydalandığı örgütsel süreç ve rutinler dizisi olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bu rutinlerin gelişimini destekleyen örgütsel mekanizma ve uygulamaların açıklanması gerekmektedir. Literatür yeteneklerin geliştirilmesi ve yönetilmesinde etkili olan örgütsel mekanizmaları genel olarak örgüt yapısı bağlamında örgüt tiplerini mekanik veya organik örgüt tipleri ile (Fang, Levinthal, 2009) mekanik veya organik örgüt olarak sınıflandırarak, hangi örgüt tipinin hangi çevresel ortamda uygun olduğunu açıklarken, Reynaud'un (2005) vurguladığı gibi, örgütsel davranışlara rehberlik eden ve rutinlerin temelini oluşturan örgütsel kuralların etkisi göz ardı edilmiştir.

Tez çalışmasında bu kuralların örgütün genel felsefesi veya örgütsel mantığını ifade ettiği, örgütün yapısında yerleşmiş üretken ve kapsayıcı kurallar olduğu, kültürü belirlediği kabul edilmektedir. Çünkü dinamik çevrede dinamik özellikte yeteneklerin gelişmesi temeldeki kuralların uyarlanabilir ve üretken kurallar olmasına bağlıdır (Ayar, 2016). Eğer altta yatan kurallar statikse ve rehavete neden oluyorsa bilgi yönetimi yetersiz, özümseme düşük, öğrenme yavaş olacaktır (Pentland ve diğ. 2012).

Çift yönlülük kavramının öncülleri az çok belirginleşmiş olmasına ve on yıldan fazla süredir tartışılmasına rağmen, bu kavram çok iyi anlaşılrsa dahi uygulamada örgütler çift yönlülüğü nasıl gerçekleştirebilirler sorusu hala cevaplanmış değildir (O'Reilly, Tushman, 2013; Simsek, Heavey, ve diğ, 2009). İkincisi, araştırmacılar çift yönlülüğü sadece örgüt düzeyinde bir yapı olmadığını ileri sürmekte ancak takım ve bireysel düzeyde boyutlarıyla araştırmamıştır (Birkinshaw, Gupta, 2013; Bledow, Frese ve diğ, 2009). Ancak bireysel çift yönlülük üzerine araştırma halen emekleme döneminindedir. Üçüncüsü, çift yönlülük sabit geçici bir yapı olarak uzun zamandır kavramsallaştırılmış ve analiz edilmiştir. Ancak çift yönlülüğün performans ve yenilikçilikle ilişkisi belirsizliğini korumaktadır.

Gerek yenilik araştırmalarının ve gerekse uygulamalarının bu soruların cevaplandırılmasından yarar elde edeceği dūřünülmektedir. Araştırma bakış açısından, çift ynlölüğü daha iyi anlamayı geliştirmek gerek teorik açıdan gerekse metodolojik açıdan gereklidir. Uygulama açısından, bu sorulara cevap vermek örgütlere yenilikçi olmaları için nasıl bir örgüt tasarlanması gerektiği hakkında rehber görevi görecektir. Ülkemizde tüm firmalar için yenilik yapmak, AR&GE faaliyetlerini artırmak önemli bir trend haline gelse de yenilik çabalarının çođu start up düzeyinde kalmakta, yenilik firma içinde bir rutin haline dönüşmemektedir. Birkaç genç araştırma meraklısı ve AR&GE departmanlarının atölyelerinde yeni fikirler havuzu olarak kalmaktadır. Bunun nedeni ise, yenilik mantığı ve felsefesine sahip yenilikçiliği besleyen örgütsel kültürün olmamasıdır. Bu sorunun altında yatan örgütsel kültür olduğuna göre, yenilikçilik sürdürülebilirliği için nasıl bir örgüt kültürü gerekir sorgulanmaya başlanılmıştır. Bu çalışmada bu temel sorgu etrafında, çift yönlü örgüt kültürünün yenilik başarısı için temel řart olduğu varsayılmıştır. Çift yönlülük yeniliğe nasıl katkıda bulunur bu çalışmada boyutları ve öncülleriyle değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmada ilk olarak çift yönlölüğün derinlemesine açıklanmasının ardından ölçölmesine odaklanılmıştır.

Çift yönlülük üzerine çoğu çalışmalar ya yeni yetkinlikleri keşfetme ve mevcut yetkinliklerden yararlanma arasında belirgin farka odaklanılmıştır ya da iki strateji arasında üretim dönemine odaklanılmıştır. Bazı alışmalar ise yeni yetkinlikler keşfetme ve mevcut yetkinliklerden yararlanmanın toplamını kullanılmıştır (Junni ve diğ, 2013). Yeni yetkinlikleri keşfetme ve mevcut yetkinliklerden yararlanma arasındaki optimal denge ile ilgili sorular ve çift yönlülük nasıl ölçülebilir soruları halen cevaplanmamıştır. Örgütsel düzeyde, çoğu ampirik çalışmalar boyutlar arasındaki farklılığı ya da her birini ayrı değerlendirmiştir. Farklı ölçümler çift yönlölüğün farklı kavramsallaştırmasını ifade etmesine rağmen, (Cao ve diğ, 2009; He, Z.Lin, Wong, P.Kom, 2004; Lubatkin, Simsek ve diğ, 2006) bu olgu hakkında az tartışma bulunmaktadır (Birkinshaw, Gupta, 2013; O'Reilly, Charles, Tushman, Michael, 2013).

Bu eksiklikler dikkate alınarak çift yönlü örgüt kültürünün, dinamik yetenek olan dinamik örgütsel kurallar aracılığıyla firma yenilikçiliği ilişkisinin ilk kez teorik

olarak öngörülmesinin ardından deneysel olarak test etmek bu çalışmanın temel kapsamını oluşturmaktadır.

1.2. Çalışmanın Özgünlüğü

Örgüt içerisinde yeni kaynakları, yeni yetkinlikleri ve yeni iş modellerini keşfetme ve mevcut olanlardan yararlanma yeteneklerinin efektif dengesinin farklı örgüt kültürleri tarafından nasıl sağlandığı ve yenilikçiliği nasıl etkilediği az bilinmektedir. Stratejik girişimcilik literatürü, paylaşılan vizyonun, örgütsel değerlere ve bu değerlerin girişimci, yenilikçi sonuçlara nasıl dönüştürüldüğüne dikkat çekmektedir. Paylaşılan vizyonun yenilikçilik için bir yön, amaç duyarlılığı sağlayarak genel olarak kabul edilmiş örgütsel hedeflere yönelik, sınırlı örgütsel kaynakların etkin dağılımını sağlamadaki rolü, örgütsel çeşitlilikle nasıl bütünleştirici olduğu, mevcutlardan yararlanma ve keşfetme faaliyetlerine kaynakların nasıl tahsis edileceği, başarılı örgütlerin bu iki faaliyeti nasıl yönettiği, başarılı örgütlerin yapısında yerleşik üretken kuralların bu iki faaliyetle ilişkisi, yenilikçilik performansları yeteri ölçüde çalışılmamıştır. Bu çalışmanın bu alandaki eksikliği gidereceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın, çift yönlülüğün bağlamsal çift yönlülük temelinde açıklanmasıyla birlikte, çift yönlü örgüt kültürünün yapısı, boyutları ile bu kültürün somut yansıması olarak dinamik örgütsel kuralların aracı rolü ile firma yenilikçiliği ilişkisi öngörüsünü ilk defa alanda açıklamanın ve deneysel olarak test etmenin teorik ve pratik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, çift yönlü örgüt kültürünü örgütsel tasarım alanında dinamik örgütsel kurallarla ilişkisi, örgütsel kuralların firma yenilikçiliği ile ilişkisi, çift yönlü örgüt kültürünün firma yenilikçiliği ile ilişkisi, çevresel değişikliklerin farklı düzeylerde firma yenilikçiliğine ve yenilik performansına nasıl etki ettiğini araştırmak, ülkemizin 2023 yılı büyüme hedeflerini gerçekleştirmek üzere global pazarda Türk firmalarının marka değeri ile sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması için gereken yenilikçi bakış açısını ve yenilikçilik performansını elde etmesine, örgütsel tasarımlarını gözden geçirmelerine yönelik farkındalık yaratmak, ülkemizde firmaların çoğunun yeni ürün geliştirme fikirleri olsa da bunları ticarileştiremedikleri bunun altında yatan nedenin ise firmaların kültürlerine ve genel olarak iş yapma prensiplerine, firmanın

temel mantığıyla ilgili olduğu düşüncesinden hareketle yenilik performansının aslında yenilikçilik düşüncesinin örgütlerde hakim olmadığı varsayımıyla, örgütün bağlamsal olarak ele alınmasına vurgu yapmak, örgüt kültürü ile firma yenilikçiliği ilişkisinin bilimsel olarak doğruluğunu test etmek suretiyle yenilikçi firma sayısını artırmak ile değişen çevresel koşullarda firmalarının varlığını devam ettirmesi yoluyla ülkemiz firmalarının uzun süreli rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesine pratik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



2. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çift Yönlü Örgüt Kültürü

Yönetim alanında örgütsel çift yönlülük genel olarak, mevcut kaynaklardan yararlanmak, iş süreçlerini ve modelini sürdürmek, mevcut pazarda mevcut müşteri portföyü ile varlığını sürdürmeyi içeren yararlanma yeteneği ile yeni yetkinlikler, fırsatlar, kaynaklar, iş modelleri aramayı içeren keşfetme yeteneğinin eş zamanlı olarak kullanılmasıdır. Çift yönlülüğün en çok kabul edilen tanımı yararlanma ile keşif arasında bir denge olmasıdır. Alanda bu konuda ilk çalışma yapanlardan March da çift yönlülüğü bu şekilde tanımlamaktadır. Yararlanma tercih, iyileştirme, üretim, yürütme, verimlilik ve uygulama gibi unsurları içerirken; keşfetme, bilgi yaratımı ve gelecek fırsatların analizi gibi kavramları içermektedir. Bu iki yetenek arasında bir ödünleşme var gözükmese de, mevcut kaynaklardan yararlanma pahasına yeni fırsatları arayan örgütler büyük olasılıkla bundan yarar elde etmeksizin tecrübe maliyetlerine katlanmak durumundadır. Bu örgütler sıklıkla getirisi olmayan yetkinlik ve geliştirilmemiş pek çok yeni fikir havuzuna sahip olacaktır. Keşfetme pahasına mevcutlardan yararlanmaya devam etmek ise, kısa vadede getirisi olmasına ve verimliliği sağlamasına rağmen, uzun vadede belirsiz çevresel koşullarında başarısızlığa yol açacaktır.

Örgütlerin bu iki yeteneği nasıl yöneteceği, hangi faaliyetlere kaynak ayrılacağı, örgütün genel davranış biçimlerinin nasıl olacağı ve yöneticilerin değişen çevre koşullarında nasıl karar alacağı örgütün hayatta kalması ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasını belirleyecek olup, tercih edilecek stratejiye bağlıdır.

Örgüt teorisi çalışmalarında, akademisyenler etkinlik ve yenilik ya da daha soyut olarak esneklik amaçlı tasarlanmış yapıların (ki Burns ve Stalker'in 1961 yılındaki çalışmasıyla organik ve mekanik örgüt olarak örgütleri yapısal ayrıma tabi tutmuştur.) farklılıklarına odaklanmıştır. Strateji çalışmalarında, Burgelman'nın

(1991) ve (2002) yıllarındaki çalışmasında içsel ekoloji modelinin strateji belirlemede iki tür strateji sürecine etkili olduğu (çeşitlenme-proses azaltma ve çeşitlenme-özerk prosesler artırma) ifade edilmektedir. Bu ayrım, yönetimsel ekonomilerde, statik etkinlik ve dinamik etkinlik olarak da adlandırılmaktadır. Statik etkinlik sabit üretim fonksiyonu süresince gelişim için devamlı araştırmayı içerirken, dinamik etkinlik daha karlı olan bir üretim fonksiyonundan bir diğerine aniden değişimi içerir (He, Z.Lin, Wong, P.Kom, 2004). Statik etkinlik yararlanma yeteneği ile, dinamik etkinlik keşfetme yeteneğiyle örtüşmektedir.

Örgütsel çift yönlülük kavramını yönetim alanına kazandıran ilk kişi olan Duncan (1976), örgütsel çift yönlülüğü firmanın kapasitesi olarak tanımlamıştır. Bu kapasite firmanın günlük işlemlerine ve hali hazırda birikmiş kaynakların avantajından yararlanmakla birlikte, firmanın giderek artan dinamik ve karmaşık dışsal çevreye uyum sağlaması ve rekabet avantajını geliştirmesine imkan sağlamaktadır. Duncan bütünsel örgütsel çift yönlülüğe dikkat çekerken, March (1991) mevcut yetkinliklerden yararlanma kapasitesi ve yeni yetkinlikler keşfetme kapasitesi olarak ifade edilen örgütlerin kapasitesini öğrenmeyle ilişkilendirmiştir. March'ın 1991'deki çalışmasında özetlediği gibi, yeni kaynakların keşfedilmesi (exploration) ve mevcutların kullanılması (exploitation) arasındaki ayrım firmanın performansı üzerinde önemli sonuçlara yol açıp, firmanın davranış ve stratejisinde kökten farklılığa yol açmaktadır (He,Z.Lin, Wong, P.Kom 2004, 482).Yeni yetkinlikler önemli ürünlerin piyasaya sunulmasını sağlayan tümüyle yeni bilgi, teknolojilerin araştırılması ve elde edilmesi anlamına gelirken, mevcut yetkinlikler, mevcut iş modelinin yürütülmesi, mevcut ürünlerin pazardaki konumunu güçlendirmek, varolan bilgiyi geliştirmek anlamına gelmektedir.

Mevcut kaynaklar ve yetkinliklerden yararlanma ile yeni yetkinlikler ve fırsatları keşfetme, yeni bilgiler elde etme faaliyetleri arasında bir gerginlik vardır. Mevcut müşteri ve piyasa taleplerine uyum, yapısal ataleti pekiştirebilmekte ve firmanın yeni fırsatlara ve gelecekteki çevresel değişikliklere adapte olabilme kapasitesini azaltabilmektedir (Hannan, Freeman, 1977). Bu durum, Tushman ve O'Reilly'in terimiyle "başarı tuzağı"dır. Ancak, tümüyle yeni alternatifleri deneyimleme, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş mevcut yetkinliklerin hızını azaltabilmektedir. Başarısız bir yeniyi keşfetme çabası, firmanın mevcut alandaki başarılı rutinlerini ve mevcut

işlerinin kaybedilmesi pahasına yeni alanda kayda değer herhangi bir başarı elde edilmemesine yol açabilmektedir. Bu Tushman ve O'Reilly'in terimiyle "başarısızlık tuzağı" olarak adlandırılmaktadır.

Yetkinlikler arasındaki ikilem birisi diğerinin pahasına tercih edildiğinde örgütün tuzağa düşmesine neden olabilmektedir (March 1991; Levinthal, March, 1993). Şöyle ki, firmanın mevcut odağını sürdürmesi ve çevre değişse dahi mevcut yeteneklerinin güçlendirilmesi için cazibe oluşturmakta, ancak bunun sonucunda da temel yeteneklerin temel katılıklara dönüşmesine neden olmaktadır (Leonard, Barton, 1995). Mevcut yetkinliklere aşırı odaklanmak "örgütsel miyopa" ve "yetkinlik tuzağına" yol açmaktadır. D'Aveni (1994) buna benzer biçimde hiçbir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde edemeyeceğini çünkü bugünün gücünün, ansızın yarının güçsüzlüğü olacağı ileri sürmektedir. Durağan ve eşit bir durum yaratmak yerine, firmalar aktif biçimde kendi avantajlarını ve geçici avantajlar serisi yaratarak rakiplerinin avantajlarını sekteye uğratmaya çalışmalıdır. Buradaki stratejik mantık mevcuttan yararlanma ve yeniyi keşfetmek arasında dengeye hakim olmaktır.

Mevcut kaynaklar, bilgiyi ve yetkinliklerden yararlanma ile yeni fırsatlar, yeni bilgiyi ve yeni yetkinlikleri keşfetme yetenekleri arasındaki kaçınılmaz ödünleşmenin nedeni aslında sınırlı kaynaklar için mücadele etmeleridir. March (1991) bu iki faaliyet arasında uygun bir dengeyi sürdürmenin firmanın hayatta kalması ve refahı için hayati olduğunu ifade etmiştir. Levinthal ve March da benzer biçimde (1993, 105), bir örgütün karşılaştığı temel problemin, şimdiki yaşamını sürdürebilecek kadar mevcuttan yararlanma ile aynı zamanda gelecek yaşamını sağlamak üzere yeteri enerjiye sahip olma ve yeni fırsatları keşfetmek üzere birbiriyle ilişkilendirmek olduğunu belirtmiştir. Bütün mesele, aynı zamanda iki farklı şeyleri takip edebilme yeteneğine sahip olabilmektir.

İki yetenek arasında ikilem farklı kavramlarla da ifade edilebilmektedir. Etkinlik/esneklik; farklılaşma/düşük maliyet stratejisi veya küresel entegrasyon/yerel sorumluluk (Bartlett,Ghoshal,1989). Bugünün iş hayatında temel slogan haline gelen "global düşün yerel davran" deyimini de bu ikilemin bir yansımasıdır. Tam bu noktada değişen çevresel taleplere etkili biçimde adapte olabilen ve aynı zamanda mevcut faaliyetlerini firmanın temel strateji ve hedefleriyle uyumlu biçimde yürüten örgütler

bu ikilemi yönetmekte başarılıdır ve çift yönlüdür. Tushman ve O'Reilly (1996) mevcuttan yararlanma ve yeni fırsatları keşfetme yeteneği arasındaki uygun denge gereksinimini çift yönlü örgüt kavramıyla açıklığa kavuşturmuştur. Tushman ve O'Reilly hem olgun piyasalarda rekabet eden (maliyet, verimlilik ve artırılmış yenilik önemi olduğu piyasalar) ve hem de gelişen piyasalarda yeni ürünler ve hizmetler geliştiren (deneyim, hız ve esnekliğin önemi olduğu piyasalar) çift yönlü örgütü tanımlamak için hokkabaz metaforunu kullanmıştır. Hokkabazın aynı anda birden fazla topu düşürmeden çevirmesi gibi aynı anda birden fazla yeteneğe sahip firmalar rekabet yarışında başarılıdır.

Eisenhardt ve Martin'e (2000) göre çift yönlülük firmanın dinamik yeteneğidir. Katila ve Ahuja'ya (2002) göre mevcut yeteneklerin kullanılması sıklıkla yeni yeteneklerin keşfedilmesi için gereklidir ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi aynı zamanda firmanın mevcut bilgi tabanını geliştirir. Mevcutlardan yararlanma ve yeni yetkinlikleri keşfetme özümleme kapasitesinin dinamik yolunu biçimlendirir (He Z.Lin, Wong, P.Kom, 2004, 483).

Örgütlerin karşılaştığı ve sürdürülebilir performans elde etmesinin önündeki ikilemi aşmanın bazı yöntemleri bulunmaktadır. Drucker ve Duncan'a göre söz konusu ikilem, en iyi yapısal ayrılmayla yönetilebilir. Ayrı veya özerk birimler kurarak veya yeni iş birimleri yaratarak örgütün maruz kaldığı ödünleşme yönetilebilmektedir. Ancak bu yöntem de koordinasyon maliyetleri yaratmaktadır. Buna karşılık dönemsel olarak bu faaliyetleri kullanmak, sürekli veya geçici ayrılmalar yoluyla yapısal olarak bu ödünleşmeyi yönetebilirler veya örgütler çatışan faaliyetleri uzlaştıran yapılar ve sistemler kurabilmektedir.

Akademisyenler son zamana kadar yapısal çift yönlülüğe odaklanmıştır, örgütün uyum ve adaptasyon sağlamak amacıyla karşılaştığı rekabet taleplerinin üstesinden gelebilmek için yapısal mekanizmalar geliştirmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Bu çalışmada çift yönlülüğün sadece yapısal, ya da dönemsel olarak iki yeteneğin ayrılmasıyla değil, bireyleri uyum ve adaptasyon için nasıl davranacakları konusunda kendilerinin belirleyici olduğu, desteklendikleri, örgütün geleceği hakkında bireylerin söz sahibi olduğu, disiplinli aynı zamanda risk alabilen yönetim takımını içeren örgütün kendi bağlamıyla açıklanacağı kabul edilmektedir. Bu bağlamsal çift

yönlülük aynı zamanda yapısal çift yönlülüğün içerdiği yapısal ayrılmalardan kaynaklanan koordinasyon maliyetlerinden de kaçınma imkanı sağlamaktadır. Bağlamsal çift yönlülük bir anlamda çok boyutlu yapı inşa etmektedir.

Gibson ve Birkinshaw tarafından “bağlamsal çift yönlülük” kavramı yazına kazandırılrsa da, buradaki kavramın mantığı önceki çalışmalarda tutarlı görünmektedir. Örneğin Adler ve arkadaşları (1999) çalışanların kendi tercihlerini yapabilmesine olanak sağlayan esneklik ile verimlilik arasındaki ezeli ikilemi uzlaştırmak için iki ayrı mekanizmaya vurgu yapmıştır. 1. Yaratıcı süreci sistematize etmek için meta rutini 2. İş zenginleştirme: çalışanları kendi rutin görevlerinde daha yenilikçi ve esnek yapmaya olanak sağlar. Farklı kavramlarla ifade edilse de genel olarak akademisyenler, örgütlerin örgüt içerisinde davranışları kolaylaştıran sistemler ve süreçler inşa etmesi gerektiği noktasında uzlaşmaya varmıştır.

2.1.1. Örgütsel Çift Yönlülüğün Öncülleri

2.1.1.1. İçsel Öncüller

Çevresel öncüller örgütlerin yeniyi keşif ya da mevcuttan yararlanmaya yönelik sistematik eğilimlerini açıklamakla birlikte, bir endüstri içindeki örgütler arasında yeniyi arama-mevcuttan yararlanma eğilimlerindeki farklılığı açıklayamamıştır. Aynı çevresel şartlar altında örgütler yeniyi keşfetme veya mevcudu yararlanma ikileminde neden farklı eğilimler göstermektedir soru işaretidir. Bu noktada içsel denilen örgütsel öncüller devreye girmektedir. Bu son eğilimler, örgütün tarih ve kimliğinde kökleşmiş olan birikmiş kaynakları, yetenekleri, yapısı, kültürü, yaşı, büyüklüğü ile ilişkilidir.

2.1.1.1.1. Özümseme Kapasitesi

Bir örgütün keşfetme kabiliyeti, dış bilginin edinilmesi, değerlendirilmesi, içselleştirebilmesi ve uygulama becerisi anlamına gelen özümseme kapasitesi ile bağlantılıdır (Cohen, Levinthal, 1990). Bir örgütün özümseme kapasitesi, dış çevre ile etkileşimini artırmakta ve alt birimleri arasında gerçekleşen öğrenmeyi geliştirmektedir (Lubatkin, H. Michael, Simsek, Zeki, 2006). Böylelikle, özümseme kapasitesi örgütün proaktif bir şekilde çalışmasını ve gelişmekte olan teknolojileri ve pazar fırsatlarını keşfetmesini sağlamaktadır (Cohen, Levinthal, 1990; Hoang Rothaermel, 2009). Bilgi tabanını geliştiren örgütler, özümseme kapasitesi

oluşturmak ve araştırmaya girmek için daha iyi bir konuma sahiptir. Önceki araştırmalar, içsel Ar-Ge çabalarını, özümseme kapasitenin öğrenilmesi ve beslenmesi için bir ön koşul olarak belirlemiştir (Bierly, P, Chakrabarti, A, 1996; Deeds, D. L, 2001). Bununla birlikte, özümseme kapasitesi keşfe olanak verse de, bir örgüt tarafından aranan dış bilginin ölçeğini ve kapsamını kısıtlayabilmektedir. Çünkü örgüt, bilgi tabanına ilişkin yeni bilgiyi değerlendirmekte ve birleştirmekte örgütün kendi kültüründen ve yapısında yerleşik kurallardan etkilenmektedir (Cohen, Levinthal, 1990).

2.1.1.1.2. Kaynaklar

Kaynaklar bir firmada, yeni ürünler geliştirmeye yatırım yapabilecek yararlanılabilir kaynakların (finansal ve insan) bir havuzu olarak tanımlanmaktadır (Chen, E. L, Katila, R. 2008). Örgütsel kaynakların varlığı, firmaların çevresel risklere zamanında cevap verebilmelerini sağlamaktadır. Firmaların kaynak kısıtlamalarını aşması ve pazar dinamizmini hızlandırması gerekliliğinden ötürü, gelişmekte olan ekonomilerde kaynaklar hayati öneme sahiptir.

Gelişmekte olan ülkelerde pazar dinamizmin baskısı altında olan firmalar piyasa değişikliklerine cevap verebilmek için yeni ürünler geliştirmek ve yenilik hızını artırmak zorundadır (Yuan, Chieh Chang, Yang, Phil, 2009). Yeni ürün geliştirmenin başarısı, çift yönlü kültüre sahip olmaya ve pazar bilgisini elde tutmaya, özümseme kapasitesine bağlıdır.

Rekabetçi kaynaklara sahip örgütler, rekabetçi baskılara veya pazar dinamizmine rağmen mevcut operasyonları sürdürmektedir. Bu örgütler, yenilik yapmaktan ziyade mevcut kaynakları kullanarak performans hedeflerini karşılamaktadır (Bourgeois, L. J, 1981). Araştırmaya yönelik motivasyonları, hayatta kalmaları büyümenin yeni güçleriyle başa çıkma yeteneklerine bağlı olan örgütlerle karşılaştırıldığında daha zayıftır. Bir başka deyişle, aslında büyük firmaların sahip oldukları imkanlar ve var olan yetkinlikleri sonucunda uzmanlaşmanın verdiği güçle elde ettiği başarının uzun vadede kendilerine bir başarı tuzağı olarak dönmesi demektir. Yeniyi keşfetmeye yönelik motivasyonları, içine düştükleri başarı tuzağından kaynaklı atalet duygusu nedeniyle düşüktür. Hayatta kalma ve büyümek için güçlüklerle mücadele eden küçük firmaların kaynakları çok fazla olmasa dahi daha çevik olmaları ve risk

alabilmeleri, yeni fırsatlar aramak açısından onları daha avantajlı duruma getirmektedir.

2.1.1.1.3. Örgütsel Yapı

Örgütler, faaliyetlerini farklı fonksiyonlar ve birimler genelinde yetki, kaynak ve sorumluluk dağılımını içeren örgütsel yapıyla yürütürler. Mekanik yapılar rutin operasyonları, fonksiyonel uzmanlaşmayı, resmi görevleri, sorumlulukları ve gücü desteklerken; organik yapılar daha az katı ve formel kurumları desteklemektedir (Burns, Wholey, 1993; Burns, Stalker, 1961). Bu alternatif yapılar, uygun şekilde yararlanmayı veya keşfi kolaylaştırabilir. Keşif, rutin olmayan problem çözmeyi gerektirmekte ve merkezi karar alma sürecinde yeni bilgi arayışına yönlendirmektedir. Buna karşılık, belli bir biçimde örgütlenmenin, keşifleri sınırlandırması, süreç ve ürünlerdeki artırımlı iyileştirmeler yoluyla mevcuttan yararlanmayı kolaylaştırması beklenmektedir. Örgütün yapısında varolan kuralların niteliği çift yönlülüğü etkilemektedir. Bağlamsal çift yönlülük kapsamında, örgütün birimleri arasında uygulanan resmi kuralların (yazılı kurallar ve prosedürler olması, kurallara bağlılık, usul ve esasların olması, belirli bir biçimsel yapıya sahip olunması, örgütün yasal yapısı vb) etkisinin de dikkate alınması gerekmektedir.

İki tür kurallaşma vardır. Zorlayıcı ve etkin kurallaşma. Bir örgüt içindeki kurallar, sorgulama olmaksızın itaatle, mevcut problemleri çözme becerisi ve artırımsal iyileştirmelerle geliştirilmez. Zorlayıcı kurallar, örgütsel öğrenmeyi geliştirmek yerine iş memnuniyetsizliği, stres ve iş devamsızlığını beraberinde getirmektedir (Pertusa, Orega, Mlina, Azorin, 2018). Bu şartlar altında herhangi bir gerekçe gösterilmeden görevlendirilen çalışanlar, çalışma talimatlarını yerine getirirken yabancılaştırmakta, sonuç olarak bu yaratıcılık, esneklik ve motivasyon kaybı yaşamaktadır (Vlaar, Van Den Bosch, Volberda, 2006). Zorlaştırıcı kurallar, esnekliği ve çift yönlülüğü sınırlandıran bürokratik engellerle ilgilidir. Bu tarz zorlaştırıcı kurallaşma, kurallara kör bağlılığa, kontrollerin geliştirilmesine, değişikliklerin şevkini kırmaya, hataları cezalandırmaya, problemleri engel olarak görmeye ve yenilik şevkini kırmaya yöneliktir.

Çift yönlülüğe öncül olan etkin kurallaştırma. Etkin kurallaşma, çalışanların daha geniş bir örgüt ve çevre ile yaratıcı bir şekilde etkileşimde bulunmasına yardımcı olan kurallar ve prosedürleri ifade etmektedir (Adler, Paul, Borys, 1996). Bu

kurallaşma, verimliliği artıran ve yeni bilgilerin uygulanmasını kolaylaştıran rutin ve uygulamaların geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Kurallaşmaya yönelik bu bakış açısı, çalışanların zorluklarla ve ikilemlerle mücadele etmesine yardım eden esnek prosedürler ve rehberler içermektedir. Etkin kurallaşma, bireylerin kendi görevlerini etkin yerine getirmelerine yardım edebilmektedir. Çünkü bireylere mevcut iş problemlerini çözmeye yardım etmektedir. Ayrıca, etkin kurallar, sadece mevcut kaynaklardan yararlanılmasının veya mevcut kaynakların geliştirilmesine yardım etmekle kalmaz aynı zamanda keşfedici faaliyetleri de geliştirmektedir. Çünkü çalışanların katılımını ve motivasyonunu güçlendirmeyi ve esnekliğin belirli düzeylerde sürdürülmesine yardım etmektedir. Bu konuda, etkin kurallar, çalışanların kendi görevlerinin bütün olarak içeriğinin anlaşılması için tasarlanmıştır (Wouters, Wilderom, 2008). Etkin kurallar, bireylerin yaratıcı olarak yeni süreçlere ve/veya faaliyetlerin keşfedilmesi ve gelişmelere yaratıcı biçimde etkileşim içinde olmalarını teşvik etmektedir.

Özetle, etkin kurallaşma, esnekliği, hatalardan öğrenmeyi, problemleri yeni fırsatlar olarak görmeyi, problem çözmeyi kolaylaştırmayı geliştirir ve herhangi bir yeniliği teşvik etmektedir. Bu nedenle, etkin kurallaşmanın olumlu biçimde keşfetme ve yararlanma faaliyetlerini etkileyebildiği ve sonrasında çift yönlülüğü desteklediği kabul edilmektedir.

Yakın zamanda yapılan bir çalışma, finansal hizmet sektöründeki mekanik mekanizma ile ilişkili merkezi karar verme sürecini benimseyen bir firma çalışanların, keşfedici yeniliğe katılma olasılıklarının daha düşük olduğunu, zira zorlayıcı kurallara bürünenlerin, mevcudu devam ettirme eğilimi gösterdiğini ortaya koymuştur (Jansen, Tempelaar, Van Den Bosch, Volberda, 2009). Bununla birlikte, bu çalışma mevcuttan yararlanmanın merkezileştirme ile pozitif ilişkili olduğunu veya yeniyi keşfetmenin kurallaşma ile negatif ilişkili olduğunu göstermemektedir. Çünkü, keşfetme ve mevcuttan yararlanmanın ayrı ölçekleri bulunmaktadır (Lavie, D, tettner, U, Tushman, Michael, 2010).

Ayrıca, merkezileştirme ile ilgili olarak Hage ve Aiken, merkezileşmenin bir örgütte karar alma yoğunluğuna atıfta bulunduğunu, karar vermenin merkezden uzaklaşmasının, farklı birimler ve üyeler arasında yetkinin dağılımının bir sonucu olduğuna işaret etmiştir (Fredrickson, 1986).

Bir bütün olarak örgüt göz önüne alındığında, keşif ve mevcutlardan yararlanma faaliyetlerinin yeterli bir şekilde geliştirilmesi için ademi merkeziyet gereklidir, çünkü farklı birimlerin çevresel değişikliklere karşı esnek olması, gereken uyumu gösterebilmesi için özerk olması zorunludur (Pertusa-Ortega, Mlina-Azorin, 2018). Ademi merkeziyetçi bir örgütte, örgüt üyeleri dış bilgiyi değerlendirmede ve dış bilgiden yararlanmaya yatkındır (Cao, E, Gedajlovic, Zong, H, 2010). Ademi merkeziyetçilik hem kaynaklardan yararlanmayı hem de keşfedici faaliyetleri desteklemektedir.

Merkezileşmiş örgütlerde, yöneticiler, hem keşif hem de mevcudu kullanma faaliyetlerinden yararlanmak için bilgileri zamanında yakalayamayabilirler. Ademi merkeziyetçi karar verme, mevcut bilgi birikiminden büyük ölçüde uzaklaşabilen, keşif faaliyetlerini destekleyen, aynı zamanda mevcut iş modellerinin, teknolojilerinin, ürünlerinin veya hizmetlerinin kullanılmasını geliştirmek ve kullanım faaliyetlerini teşvik etmek için fikirlerin paylaşıldığı bir bağlam yaratmaktadır (Wei, Yi, Guo, H, 2011).

Kısacası, merkeziyetçilik mevcutların kullanımı ve keşfetme faaliyetlerinin gelişimi üzerinde negatif etkiye sahip olmakta dolayısıyla çift yönlülük üzerinde de negatif etkiye sahiptir. Ademi merkeziyetçilik ise çift yönlülükte ikili bir rol oynamaktadır: yapısal bakış açısından, ademi merkeziyetçilik keşif ve yararlanma faaliyetlerinin yeterli gelişimini desteklemektedir, çünkü, uygulama için özerkliğe ihtiyaç vardır, bağlamsal bakış açısından ise, ademi merkeziyetçilik bireylerin keşfetme ve yararlanma faaliyetlerini geliştirmeye, yüksek motiveli ve katılımcı oldukları örgütsel bir bağlam yaratmaktadır (Pertusa-Ortega, Mlina-Azorin, 2018).

2.1.1.1.4. Örgütsel Kültür ve Kimlik

Yaygın tanımıyla örgütsel bağlam, örgüt içinde bireysel düzeyde davranışları şekillendiren inançlar, sistemler ve süreçlerdir (Burgelman, 1983; Denison, 1990; Ghoshal, Bartlett, 1994). Örgütsel bağlamla ilgili kavramlar olan yapısal bağlam, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile önemli benzerlikler taşımaktadır. Yapısal bağlam çalışanlarda belirgin davranışları pekiştiren yönetici mekanizmalar kurulmasını ifade etmektedir, fakat buradaki vurgu teşvik ve kariyer yönetim sistemleri gibi maddi sistemler ve süreçlerdir (Gibson, Birkinshaw, 2004).

Örgütsel kimlik, bir örgütün doğasını tanımlayan ayırt edici ve kalıcı örgütsel niteliklerle ilgilidir (Albert, Whetten, 2004). Örgütün kimliği, üyelerine, keşfetme ve yararlanma faaliyetlerine rehberlik eden örgütsel amaçlar, misyon ve örgüt içindeki hakim felsefe hakkında bir bakış açısı sağlamaktadır (Miles, R.E, Snow,C, Meyer D.A, Coleman, J.H, 1978; Tripsas, 2009). Kimlik ayrıca örgüt kültürünün gelişimini şekillendirerek keşif ve mevcuttan yararlanmayı etkilemektedir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden tutumlar, deneyimler, inançlar ve değerler ile ilgilidir (Alvesson, Mats 2002). Bazı örgütler üyelerini güçlü bir şekilde bir araya getiren normları ve değerleri paylaştıkları güçlü bir kültüre sahiptir (O'Reilly, Chatman, 1996). Böylesi güçlü kimlik ve ilgili kültür, uygun davranışlar üzerinde sosyal kontrole etki etmektedir.

Örgüt kültürü, liderlerin yürürlüğe koyduğu biçimsel sistemler ve süreçlerden ziyade örgüt içindeki bireylerin değerleri ve inanç sistemlerini içinde barındırmaktadır (Denison, 1990; Quichi, 1981; Pettigrew, 1979; Schein, 1985). Örgüt iklimi, bireysel davranış ve tutumları etkilediği farz edilen örgütsel uyarıcılar ve çevresel karakteristiklerin bir sunumu olarak tanımlanabilmektedir (Lewin, Lippitt, White, 1939).

Güçlü kültürler bir örgütü bilinen ve kurulan şeyin içinde kalmaya zorlamaktadır (Lavie, Stettner, Tushman, 2010) Sorenson (2002). Kurumsal hedefler ve değerler üzerindeki uzlaşma, örgütün mevcut yetkinliklerinden yararlanması yoluyla güçlü bir temel oluşturması nedeniyle, yeniyi keşfetmek pahasına mevcut yeteneklerin kullanılmasından yana olduğunu ifade etmektedir. Benzer biçimde, Andriopoulos ve Lewis (2009) güçlü kültürlerin, çevresel tehditlere meydan okuyan kimliğinin, gözlemlene ve tepki verme yeteneğini engellediğini göstermiştir. Bununla birlikte, bazı çalışmalar, kurumun misyonu sürekli yeniliği savunduğunda paylaşılan örgütsel bağlam ve keşif arasında pozitif bir bağıntı olduğunu göstermektedir (Ravasi, Schultz, 2006; Sidhu, Volberda, 2004).

Örgütsel bağlamın, örgüt kültürü, yapısal bağlam ve iklimi içeren bünyesiyle çift yönlülüğün öncülü olduğunu ileri sürmek mümkündür. Ghoshal ve Bartlett örgütsel bağlamı dört davranışla tanımlamıştır. Örgütsel bağlamın dört unsuru: Disiplin, gerginlik, destek ve güvendir (Gibson, Birkinshaw, 2009). Disiplin, bireylerin

doğrudan veya dolaylı olarak yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlamaktadır. Gerginlik, hırslı hedefler için azdan daha çok gönüllü mücadele etmeyi sağlayan bağlamın bir niteliğidir.

Paylaşılan bir tutku yaratmak, kolektif bir kimlik geliştirmek, örgütün esneklik oluşturmak için kişisel anlam verme yeteneğidir. Destek, örgüt içindeki bireylerin birbirlerine yardımcı olması ve birbirini onaylamasını sağlamaktadır. Aktörlerin mümkün olan kaynaklara ulaşmasını sağlayan mekanizmalar, alt düzeylerde inisiyatif alma özgürlüğü daha çok rehberlik ve yardım sağlamaya öncelik veren üst yönetim destek unsurunun örnekleridir.

Nihai olarak, güven bireylerin diğerlerinin vaatlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Bir iş birimi içinde karar süreçlerinde hakkaniyet ve eşitlik, bireylerin kendilerini etkileyen karar ve faaliyetlere katılımı, güvenin kurulmasına katkıda bulunan yeteneklere sahip insanların istihdam edilmesi güven unsuruna örnektir (Gibson, Birkinshaw, 2009). Ghoshal ve Bartlett bu 4 niteliği bağımsız olarak kavramsallaştırmıştır. Bunların ileri sürdüğü örgüt, bireylerini hırslı hedefleri tutturmak için cesaretlendirmek üzere disiplin ve gerginliği pekiştirmek ihtiyacını hisseder fakat aynı zamanda işbirlikçi bir çevrede bunun olmasını sağlamak için destek ve güvene de ihtiyacı vardır. Örgütsel bağlam bir başka deyişle Ghoshal ve Bartlett'e göre sürekli kendini yenilemenin "Ying ve Yang" felsefesidir (Ghoshal, Bartlett, 1997, 151).

Örgütsel bağlam, bir anlamda sert elementler (disiplin ve gerginlik) ve yumuşak elementlerin (destek ve güven) bir dengesidir. Örgütsel çift yönlülüğün, öncülü olan örgütsel bağlamın denge üzerine kurulu olması gibi çift yönlülük de dengenin uygulanmasından öte bir şey değildir. Örgütsel bağlamın içerdiği destek ve güven çift yönlülüğün paylaşılan vizyonuyla örtüşmektedir.

Ghoshal ve Bartlett örgütsel bağlam üzerine çalışırken bağlamın özelliklerinin bağlamsal çift yönlülüğün kapasitesini geliştireceğini açıkça ortaya koyamamıştır. Daha çok disiplin, gerginlik, güven ve desteğin; inisiyatif, işbirliği ve öğrenmeye yol açan bireysel düzeyde davranışları oluşturduğunu tanımlamıştır. Fakat Ghoshal ve Bartlett'e göre bireyler bu aksiyonları kendi iradeleri doğrultusunda almaktadır. Bağlam belirli bir aksiyonu bireylere dikte etmemektedir. Bağlam daha çok

bireylerin hangi davranışları sergileyeceğine yönelik ilham veren destekleyici bir çevre yaratmaktadır. Destekleyici bir örgütsel bağlam yaratıldığında, örgütteki bireyler hem mevcuttan yararlanmaya yönelik aksiyonlar hem de yeni kaynak ve fırsatları keşfetmeye yönelik aksiyonları birbiriyle ilişkilendirmektedir. Bu durum ise, performansı geliştiren bağlamsal çift yönlülüğe yol açmaktadır (Gibson, Birkinshaw, 2009).

Disiplin, gerginlik, destek ve güven birbirine bağımlı, örgütsel bağlamın tamamlayıcı unsurlarıdır. Bu nedenle, tüm bu dördü bir iş biriminin çift yönlü olması için gereklidir ve gerçekten iyi yönetilmesi için zorunludur. Bir başka deyişle, daha çok gerginlik güvenin yokluğu yerine geçmediği gibi, daha fazla destek de disiplin yokluğu anlamına gelmemektedir. Bir iş birimi içinde tüm bu dört öge varsa, çift yönlülük gerçekleştirilmektedir. Bir iş birimi bağlamı ne kadar çok gerginlik, disiplin, destek ve güvenle karakterize edilirse, o kadar çok çift yönlü olması mümkündür (Gibson, Birkinshaw, 2009).

2.1.1.1.5. Örgütün Yaşı

Genç girişimler, başarısızlığa daha açıktır. Yeniliğin dezavantajları, belirli kaynakların eksikliğinden, sınırlı müşteri tabanından ve örgütlerin yapılanması için gerekli yatırımlardan kaynaklanmaktadır. Genç örgütler daha fazla risk üstlenebildiğinden, yeni kaynaklar, iş modelleri, fırsatlar, pazarlar araştırmaya-keşfe yatırım yapmaktadır. Buna karşılık yaşlı örgütler, ataletsel baskıları kolaylaştıran yerleşik rutinlere ve becerilere bağımlı hale geldikçe, teknolojik ilerlemelere ayak uydurmakta zorlanmaktadır (Hannan, Freeman, 1984). Güçlü atalet baskılarına maruz kalan yaşlı örgütler, çevresel değişikliklere tutarlı ve hesap verebilir bir şekilde cevap vermek için mevcut bilgi ve deneyimlerine güvenmekte, böylece yeni fırsatlar, iş modelleri ve pazarları keşfetmek yerine, mevcut kaynaklardan, iş modelinden yararlanmaya ve varolan işleri devam ettirmeye eğilimlidir. Bu durum ise tam da Gupta'nın deyimiyle başarı tuzağıdır. Garry Hamel'ın 1990'lerde "temel yetkinlikler" (core competence) kavramı başarılı stratejiler için anahtar olarak görülürken sonraki yıllarda bunun örgütlerde atalet duygusuna hatta başarı tuzağın yol açacağı akla gelmemiştir.

Olumlu yönden bakıldığında ise, olgunlaşmış, yaşlı örgütler birikmiş deneyimlerinden yararlandıkça ve satıcılarla ve müşterilerle bağlar kurdukça daha

verimlidir (Lavie, Stettner, Tushman, 2010). Paydaşlar, rasyonel eylem, hesap verebilir ve güvenilir performans sergileyen, mevcut rutinleri, yapıları ve yetkinliklerini sürdüren örgütleri tercih edebilmektedir (Berner, 2007; Hannan, Freeman, 1984). Paydaşların bu tercihleri, örgütlerin mevcut yeteneklerden ve geçmiş deneyimlerden faydalanma eğilimini güçlendirmektedir. Zira paydaşlar için ilişkide buldukları veya bulunacakları firmalara olan güvenirliliğin göstergesi olarak örgütün geçmiş deneyimleri ve mevcut çıktıları, daha az risklerin varlığı için güvence oluşturmaktadır.

2.1.1.1.6. Örgütün Büyüklüğü

Örgütsel büyüklüğünün, mevcut kaynaklardan yararlanma yerine yeni fırsatlar, pazarlar, iş modeli keşfetme üzerindeki etkisiyle ilgili çelişkili bulgular vardır. Diğer taraftan, örgütsel atalet büyüklükle artmakta, örgütün yeni fırsatlar araştırmasını kısıtlarken, mevcut yörüngeler boyunca üretkenliğe yol açmaktadır (Hannan, Freeman, 1984). Örneğin, Rothaermel ve Deeds (2004) büyüklüğün mevcut kaynaklardan, iş süreçlerinden yaralanmaya devam etmek, mevcut pazarda varlığını sürdürmek, daha çok statükocu olma eğilimi ile ilgili olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, Beckman (2004) büyük örgütlerin içsel kaynaklara daha iyi ulaştığını, bunun da yeni pazarlar ve fırsatlar keşfetmeyi destekleyebileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, pazar bilgisi edinmek veya değer zinciri fonksiyonu ile yeniyi keşfetmek arasında bağlantı bulunmamıştır (Sidhu, Volberda, 2004).

2.1.1.1.7. Yönetimsel Öncüller

Bir örgütün üst düzey yönetim ekibinin bilişsel ve davranışsal eğilimleri, örgütün, mevcutları sürdürme veya yeniyi keşfetme yeteneğini etkileyebilmektedir. Yöneticilerin riskten kaçınması ve öğrenme yetenekleri keşfetme ya da mevcutlardan yararlanma tercihlerini etkilemektedir. Riskten kaçınma, statükoculuğa, mevcut iş modelleriyle varlığını sürdürmeye, kaynaklardan yararlanmaya devam etmeye neden olmaktadır. Çünkü mevcut kaynak ve yetkinlikleri sürdürmek daha alışlagelmiş, kolay, çıktıları daha net ve kısa vadeli. Bundan dolayı, karar alıcılar tarafından genellikle risk almaktan kaçınma tercih edilmektedir. Bunun karşılığında, risk almaya yatkın yöneticiler örgütlerini ayakta tutmak için daha fazla performans göstermekte ve örgütsel performans elde etmek için ilham verici ve teşvik edicidir (March, Shapira, 1992). Hayatta kalmak için gereken yeni pazar bilgilerini edinme,

yeni fırsatlar ve pazarlar araştırma ile mevcuttan yararlanma seviyeleri, büyüme stratejilerinin izlenmesi için gerekli olanlardan farklı olabilmektedir. Yöneticiler riskten kaçındığı ölçüde, mevcutlardan yararlanmaya yönelik değer yargıları, yeniyi keşfetmek pahasına mevcut yetkinliklerin ısrarla harcanmasına neden olabilmektedir (Lavie, Stettner, Tushman, 2010).

Mevcuttan (kaynaklar, pazar, bilgi, teknik, yetkinlikler, iş süreçleri) yararlanma rutinlerinin tekrar tekrar kullanılması, örgütlerin mevcut yeterliliklerini daha da geliştirmelerine, bu konuda uzmanlaşmalarına, mevcuttan yararlanma yoluyla olası başarıyı daha iyi değerlendirmelerine olanak tanıyan güvenilir geri bildirim üretmektedir. Başarılı bir şekilde mevcutlardan yararlanma, mevcut teknolojilerin verimliliğini arttırmakta, ancak yeni yetkinlik arayışını kısıtlamaktadır. Kısa vadede mevcuttan yararlanmaya yönelik bu alışkanlık, mevcuttan yararlanmayı keşif maliyetinde artıran bir başarı tuzağına yol açabilmektedir (Leonard-Barton, 1992; Levinthal, March, 1993).

Üst yönetim ekipleri tecrübe kazandıkça, daha iç odaklı ve homojen olmaktadır. Bu homojenizasyon süreci, yüksek performans gösteren örgütlerde yeni fırsatları keşfederken mevcut kaynaklardan yararlanmayı kolaylaştırmaktadır (O'Reilly Tushman, 2007). Bu düşünce, tecrübeden öğrenmenin kendi kendini güçlendiren doğasının kaynak tahsisine nasıl rehberlik ettiğini ortaya koymaktadır. Böylece yararlanma için keşfin ödünleşmesi eğilimini güçlendirmektedir. Keşif ve yararlanmanın, farklı beceriler, kaynaklar ve rutin kümeleri gerektirdiği göz önünde bulundurulduğunda, örgütler keşfetme ya da yararlanma yeteneklerinden hangisinde daha fazla tecrübe kazanırlarsa, tecrübe edindikleri faaliyete devam etmelerinin daha verimli olduğunu düşünmektedir. Bu ise, baskın faaliyeti güçlendirerek yol bağımlılığına yol açmaktadır (Lavie, Stettner, Tushman, 2010). Örneğin, software endüstrisi hakkındaki çalışmalarında, Lavie ve Rosenkopf (2006) bir örgütün önceki keşif tecrübesinin, bu tecrübenin edinildiği belirli bir alanda keşif eğilimini güçlendirdiğini bulmuştur. Ancak, Lavie ve Rosenkopf bu tarz yol bağımlılıklarının altında yatan rutin ve yönetsel eğilimlere çok az ışık tutmuştur.

Kaynaklardan sürekli yararlanılması, mevcut iş rutinlerinin yinelenmesi, mevcut müşteri portföyü ile finansal çıktı elde etme çabalarının ardından belirli bir süre sonra işlerin monotonlaştığı, çalışanların çalışma arzularının azaldığında oluşan

memnuniyetsizlik yeni fırsatlara, müşteri, alternatif pazar arayışlarına, yeni iş modelleri geliştirmeye neden olabilmektedir (March, 1991; Sull, 1999). Benzer biçimde, örgütler yeni yetkinlikler, kaynaklar, iş modelleri aradıkça, aşırı bir keşfetme sürecine girme riskini de üstlenmekte, bu durum da onları, bitmeyen bir başarısızlık döngüsünde ve değişmeyen değişim tuzağına düşürebilmektedir (Levinthal, March, 1993, 106). Bu nedenle yöneticiler tecrübelerinden ve performans geribildirimlerinden öğrendiklerine ve risk alma kapasitelerine göre keşif ya da mevcuda devam yönünde karar vermektedir.

2.1.1.2. Çevresel Öncüller

Çift yönlülüğün, örgütün içinden kaynaklı “örgütsel bağlam” öncülünün yanı sıra dinamizm, dış kaynaklı şoklar ve rekabetçi yoğunluk gibi çevresel unsurları içeren öncülleri de mevcuttur. Mevcuttan yararlanmaya karşı keşfetme eğilimi, bir örgütün yaşı, büyüklüğü, gevşek kaynakları, özümleme kapasitesi, örgütsel yapısı ve kültürü tarafından oluşturulan örgütün tarihi tarafından da etkilenmektedir. Yönetimsel önyargıları örgütü keşfe ve/veya mevcuttan yararlanmaya doğru yönlendirebilmektedir. Bu faktörlerin hepsi birlikte, bir örgütün yeniyi keşfetme, mevcuttan yararlanma veya denge çabasına yönelik eğilimini etkilemektedir.

Bazı çalışmalar, örgütlerin yeniyi keşfetme ve mevcuttan yararlanma eğilimleriyle ilgili olarak sektörler arasında sistematik farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar, örgütlerin öğrenme gereksinimlerini ve çevresel dinamizm, dışsal şoklar, rekabet yoğunluğu ve uygunluk rejiminin rollerini etkileyen çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

2.1.1.2.1. Çevresel Dinamizm

Çevresel dinamizm, örgütün çevresindeki müşteri tercihleri, teknolojiler veya piyasa talebindeki değişikliklerden kaynaklanan, öngörülemez değişimin boyutu ile tanımlanmaktadır (Dess, D.L, Beard, 1984). Dinamik çevreler sıklıkla mevcut ürün ve hizmetleri işe yaramaz hale getirmekte ve örgütlerin yeni ürün ve hizmetler keşfetmesini gerektirmektedir (Jansen, Van den Bosch, Volberda, 2005; Sorenson, Stuart, 2000). Ancak, örgütler yeni kaynaklar, fırsatlar ve iş süreçlerini keşfetmenin sonuçlarından yararlanmaya başlamadan, rakipler keşfedici faaliyetleri taklit edebilmekte ve daha düşük maliyetle yeni versiyonunu piyasaya sürebilmektedir. Bu

nedenle, firmalar yeni fırsatların keşfedilmesi ve mevcut kaynaklardan yararlanılması arasında denge kurmak zorundadır (Jansen, Tempealer, Van Den Bosch, Volberda, 2009). Yenilik literatürü açısından, dinamik çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin artırımı ve radikal yeniliğin her ikisini takip etmesi ve çift yönlü olması gerekmektedir.

Mevcut kaynak ve yetkinlikleri kullanan örgütlerin istikrarlı çevrede hayatta kalma şansı daha yüksek olmasına rağmen, türbülanslı çevreler, ortaya çıkan fırsatlardan derhal faydalanabilecek ve vadesi dolmuş süreçlerini, iş modellerini terk edebilecek örgütlerin lehinedir (Hannan, Freeman, 1984). Bu değerlendirme, yönetsel belirsizlikleri azaltan bilginin araştırılmasının yaygınlaştırılmasına yol açan çevresel dinamizmi kayıt altına alan Sidhu, Volberda ve Commandeur tarafından da desteklenmiştir. Yine de, bu sonuçlar keşif kavramının geniş bir çerçevesini çizmekten ziyade sadece bilgi edinme kapsamına atıfta bulunmaktadır (March, 1991).

Çift yönlülüğe alternatif olarak, örgütler iş partnerlerinden dışsal kaynak arayarak, hizmet satın alarak (outsourcing) piyasa belirsizliğiyle başa çıkabilmektedir (Beckman, Christine, M, 2004). Lant ve Mezias bir simülasyon çalışmasında, örgütlerin belirsiz ve çalkantılı ortamlarda yeniyi keşfetmeye daha fazla kaynak ayırdıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte, son zamanlardaki simülasyon çalışmaları, sürekli çevresel türbülansın keşif çabalarını zayıflattığını ortaya koymaktadır; çünkü bu, yalnızca önceki bilgiyi değersizleştirmemekte, aynı zamanda, keşif yoluyla elde edilen yeni bilgiyi de önemsizleştirmektedir (Kim, Rhee,2009).

2.1.1.2.2. Dışsal Şoklar

Çevresel dinamizm, değişikliğin belirli derecede öngörülebileceğini varsaymasına rağmen, dışsal şoklar ani ve umulmayan, örgütün hiçbir kontrolü altında olmayan çevresel sarsıntıyı ifade etmektedir. Fiyatlardaki dalgalanma dönemlerinde ortaya çıkan çevresel dinamizmden farklı olarak, dışsal şoklar de regülasyon ya da teknolojik atılımlar gibi öngörülemeyen olaylar tarafından tetiklenmektedir (Meyer, Brooks, Goes, 1990). Bu radikal dönüşümler, genellikle örgütlerin mevcut teknolojilerini ve becerilerini demode yapmaktadır (Romanelli, Tushman, 1994; Tushman, Anderson, 1986). Hastane (Meyer, M.H, 1997), konfeksiyon (Siggelkow, Levinthal, 2003) ve havayolu (Tushman, Michael, O'Reilly, Charles, 1996) gibi

değişik sektörlerde yapılan çalışmalara göre, dışsal şoklar örgütlerin derhal cevap vermelerini gerektirmektedir (Meyer 1997; Murmann, Tushman, 1997). Yine de, böylesi şartlar altında, bazı örgütler, geçmişte yaptıkları yatırımları kurtarmak için mevcutlardan yararlanmaya devam ederken, diğerleri, daha sonradan artırımı değişimi geliştirmek için yeniyi keşfetme çabalarını gerçekleştirebilmektedir.

2.1.1.2.3. Rekabet Yoğunluğu

Rekabetçi yoğunluk, örgütlerin, sınırlı kaynaklar için rekabet ettiklerinde birbirleriyle sıfır-toplam ilişkilerini sürdürme olasılıklarını ifade etmektedir (Barnett, W. P, Carrol, G.R, 1995). Rekabetçi baskılar, rakiplerin sayısındaki artışlarla yoğunlaşmakta, fiyat düşüşleri, daha sıkı kararlar ve azalan kurumsal özerklik ile sonuçlanmaktadır (Porter, 1996). Bu koşullar altında, mevcut ürün, hizmet ve örgütsel süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, rekabete dayanmak için yetersiz kalmaktadır.

Rekabetçi baskıları yoğunlaştırmak, değişimi teşvik edebilecek ve yeni rekabet avantajı kaynakları yaratabilecek araştırmaları gerektirmektedir (Levinthal, March, 1993). Bu şekilde akıl yürütme, örgütlerin rekabet yoğunluğunun yarattığı baskılara dayanmasını sağlayan iç kaynaklara duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Örneğin, Park (2002) geniş kapsamlı iç kaynaklara sahip firmaların stratejik ittifaklar aracılığıyla fırsatların gerçekleşmesi için nasıl bir konum elde ettiğini ortaya koymaktadır. Bu ittifaklar, firmanın ana ürünlerindeki talebin azalmasıyla ilişkili piyasa tehditlerini hafifletmektedir. Benzer biçimde, Voss, Sirdeshmukh ve Voss (2000) profesyonel kar amacı gütmeyen sektörle ilgili çalışmasında, algılanan çevresel tehditlerin, örgütlerin mevcut stratejik konumlarını değiştirmek yerine, yeni yetkinlikler arayışında firmaları yeni finansal ve müşteri kaynaklarına yatırım yapmaya yönelttiğini göstermektedir. Bu nedenle, bazı çalışmalar, bir örgütün mevcut pazarlardaki konumunu güçlendirmek ve rekabetçi koşullarda yeni pazarlarda varlığını sürdürmek için bir araç olarak yeniyi keşfetmenin mevcuttan yararlanmaya (mevcut kaynaklar, bilgi ve yetkinlikler vb) tercih edildiğini göstermektedir.

2.1.1.2.4. Uygunluk Rejimi

Çevrenin, örgütlerin yaptıkları yenilik faaliyetlerinin kendilerine değer veya fayda sağlaması için gerekli ortamı içermesi (yasal, çevresel, sosyal, kültürel, fiziki

koşullara sahip olunması) uygunluk rejimi olarak tanımlanmaktadır. Uygunluk rejiminin zayıf olduğu durumlarda, örneğin fikri mülkiyet haklarının devlet tarafından korunmasının yetersiz olması durumunda, patent ve telif haklarının yasal güvence altında olmadığı durumlarda, örgütler kendi mal varlıklarını ve haklarını etkin bir şekilde koruyamamaktadır (Teece, 2007).

Bu şartlar altında, yeniyi keşfetmenin örgüt için değeri azalmakta, örgütler yeniyi keşfetmeye yönelik yatırımlarını kısıtlayabilmekte ve mevcuttan yararlanmaya odaklanabilmektedir. Dolayısıyla, yeniyi keşif, uygunluk rejiminin gücü ile pozitif olarak ilişkili olabilmektedir (Levinthal, March, 1993). Ancak, bu söylemin ampirik geçerliliğe tabi tutulması gerekmektedir. Genel olarak, yeniyi keşfetmeye yönelik eğilimleri yönlendiren örgütsel faktörlere daha fazla önem veren keşif ve mevcuttan yararlanmanın çevresel öncülleri hakkındaki ampirik sonuçlar, sayısal olarak azdır (Lavie, Stettner, Tushman, 2010).

Özetle, çevresel, örgütsel (içsel) ve yönetsel öncüller bir örgütün, mevcutlardan yararlanmaya karşı yeniyi keşfetmeye yönelmesini etkilemektedir. Ampirik olarak, bu faaliyetlerle ilgili tutarlı etkiler yaratan çok az faktör gösterilmiştir. Önceki araştırmalar, keşif ve yararlanma için çatışan baskıları dengeleme eğilimleri hakkında çok az fikir vermiştir (Mom, Van den Bosch, Volberda, 2009; Raisch Birkinshaw, 2008; Siggelkow Levinthal, 2003). Dikkatli bir inceleme, literatürün daha çok, örgütleri bu faaliyetler arasında dengesizliğe sürükleyen etmenlere yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Jansen vd (2006) çalışmasında, yenilikçiliğin etkinliğinin türbülanslı ortamlarda geliştiğini, çevresel etmenlerin bağımsız olarak örgütleri dengesizliğe sürüklediğini göstermiştir. Bununla birlikte, örgütler, aynı anda, keşif ve mevcuttan yararlanmayı gerektiren karşıt güçler karşısında, bu çatışan baskıları uzlaştırmaya çalışmaktadır (Andriopoulos, Lewis, 2009; Smith, Tushman, 2005). Ayrıca, çevresel güçlerin ve örgütsel baskıların olumsuz kombinasyonları, örgütlerin keşif ve yararlanmayı dengeleme çabalarını açıklayabilmektedir.

2.1.2. Çift Yönlü Örgüt Kültürünün Boyutları

Çift yönlülüğün öneminden sonra, literatürde dikkatler çift yönlü örgüt kültürüne çevrilmiştir. Örgütsel kültür genel olarak, örgütün yönetim sistemi için temel

oluşturan örgüt üyelerinin kabul ettiği, örgütün derinlerinde bulunan köklü değerler, inançlar ve ilkeleri olduğu gibi bu ilkelere örnek teşkil eden ve pekiştiren yönetim uygulamaları ve davranışların da bir setidir (Denison, 1990, 2). Örgüt kültürü, örgütsel bağlamın davranışsal kısmı olan biçimsel olmayan ve bunu tamamlayıcı biçimsel yapısal unsurlardan oluşur.(Süreçler ve sistemler vb) Denison “örgüt kültürü ve etkinlik” adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini ifade etmiştir (Kızıloğlu, M, Bayrak Kök S, 2017).

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünün ölçülebilir hale gelmesi için iki ana eksen ortaya koymuştur. 1.Örgütün kontrolü dışında olan müşterilerin değişen nitelikleri, talepleri, teknolojik uygulamalar ve değişiklikler, yenilikler gibi dışsal çevresel koşullara uyum sağlama derecesi ki bu, Gibson ve Birkinshaw çalışmasında adaptability-uyum-olarak çift yönlülüğün bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. 2. eksen ise örgütün dış çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla kendi içinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Gibson ve Birkinshaw’un allignment olarak ifade ettiği ahenk-örgütsel çift yönlülüğün diğer boyutuna denk gelmektedir. Gibson ve Birkinshaw’a göre allignment (ahenk) tam da kısa vadede örgüt içinde değer nasıl yaratılır ve bu değeri yaratmak için faaliyetler nasıl koordine edilmeli ve örgüt içerisinde ortak vizyon doğrultusunda nasıl koordineli ve işbirliği, uyum içerisinde faaliyetler yürütülür sorusunu açıklamaktadır. Denison’un örgüt kültürünü ölçülebilir kılmak için ortaya attığı kavramlar-eksenler aslında çift yönlülüğün boyutlarını ifade etmektedir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürünün 4 niteliğini oluşturmaktadır. Denison örgüt kültürünü bu dört unsuru esas alarak ölçmüştür. a)Katılım b) Dışa Uyum Yeteneği c)Misyon d)Tutarlılık. Misyon ve tutarlılık durağanlık ve yön sağlarken, dışa uyum yeteneği ve katılım değişim ve esnekliği sağlamaktadır (Denison, Mishra, 1995).

Örgütsel kültür, örgütün dışa uyum ve içsel bütünleşmesini sağladığı gibi yön ve esnekliğin ikili problemlerinin de üstesinden gelmek için örgütsel öğrenme olarak geliştirilmiştir (Schein,1990). Örgüt kültürü Schein (1990, 111) tarafından, “herhangi bir topluluğun kendi içsel bütünleşmesi ve dış çevreye uyumu sırasında ortaya çıkarılan, belirlenen, geliştirilen ya da sonradan öğrenilen, doğruluğu verdiği olumlu sonuçlarla kanıtlanan ve bunun ardından yeni üyelere problemleri algılamanın,

düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri” şeklinde tanımlanmaktadır.(Kızıloğlu, M, Bayrak Kök S, 2018).

Örgütsel kültürün bu ikili görünümü, çift yönlü örgüt kültürü kavramsallaştırmasının temelini oluşturan örgütsel öğrenme süreciyle iç içe geçmektedir. Gibson ve Birkinshaw örgüt kültürü türü ve bağlamın, bağlamsal çift yönlülük için gerektiğini söylerken, bir iş biriminin aşırı disiplin ve şehir kulübü havasından veya her ikisinden de kaçınması gerektiğini ileri sürmüştür. Ayrıca disiplin, gerginlik, destek ve güvenin örgütsel bağlamın dört unsuru olarak bağlamsal çift yönlülük üzerinde etkisini araştırmışlardır. Çalışmaları pek çok olguyu açığa çıkarmıştır (Wang, C, Rafiq M, 2014, 61). Birincisi, örgütsel bağlamın dört boyutu Ghoshal ve Bartlett (1994) tarafından mevcuttan yararlanma ve yeniyi keşfetme yeteneğinden öte, inisiyatif, işbirliği ve öğrenmeye yol açan bireysel düzeyde davranışları oluşturan dört davranış temelli atıflar olarak geliştirilmiştir. Gibson ve Birkinshaw kendilerini bu dört kavramsal sınırlarla tanımlamıştır. İkincisi, Gibson ve Birkinshaw, örgütsel bağlamın bu dört boyutunu destekleyici bir şey bulmamış fakat bunun yerine disiplin, stres kombinasyonundan oluşan performans yönetim bağlamı ve destek ve güveni temsil eden sosyal bağlamı iki boyut olarak bulmuştur. Esasen bu bağlamlar bir iş biriminin bağlamsal çift yönlülüğü geliştiren altta yatan değerler ve normlardan daha çok, süreçlerini ve sistemlerini yansıtır. Bu nedenle, hangi tür örgüt kültürü bağlamsal çift yönlülük için gereken gevşek-sıkı ilişkiyi mümkün kılan sistemler, yapılar ve süreçlerin geliştirilmesini kolaylaştırır sorusu varlığını sürdürmektedir (Güttel, Konlecher, 2007).

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde son yıllarda yeni kavram olarak “çift yönlü örgüt kültürü” kavramsallaştırılması ve farklı değişkenlerle ilişkisi üzerine çalışmalara rastlanılmaktadır.

Çift yönlü örgüt kültürünün belirgin iki özelliği bulunmaktadır. Örgütsel çeşitlilik ve paylaşılan vizyon. Örgütsel çeşitlilik, farklılıkları cesaretlendiren ve hoşgörü ile karşılayan ve bireylerin farklı bakış açıları, yetenekleri ve bilgileri olduğunu tanıyan ve ödüllendiren normlar ve örgütsel değerlerin bir seti olarak tanımlanmaktadır (Ferner, Almond, Collings, 2005). Rink ve Ellemers’in (2007) çalışmasına paralel olarak örgütsel çeşitlilik, bir iş birimi düzeyinde bilgi, bakış açısındaki görevle ilgili farklılıklara saygı duyan kültürel normları yansıtan bir kavramdır (Williams O

Reilly, 1998). Rink ve Ellemers (2007,18) çeşitliliği (veya görevle ilgili farklılıkların bilgi, beceri ve yetenekler anlamında aşağıdan yukarıya uzlaşma sürecini) ve genel bir örgüt kimliği geliştirmek için grup norm uyumunu ileri sürmektedir. Ekip üyeleri, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere işbirliği yapmadan önce aralarında görevle ilgili farklılıkları veya birbirinden farklı bilgi ve yeteneklere, tecrübelere sahip olduklarını anladıklarında, örgütün bir bütünü için görevle ilgili farklılıklarının değerini daha kolay tanımakta ve onaylamaktadır. Rink ve Ellemer (2007) aslında yaratıcılığı teşvik eden çeşitliliğin, yön ve disiplin sağlayan grup normlarıyla bütünleştirilebileceğini vurgulamıştır. Buna göre, örgütsel değer ve normların iki seti, örneğin örgütsel çeşitlilik ve paylaşılan vizyon birlikte çift yönlü örgüt kültürü denilen yapıyı oluşturmaktadır (Wang, C, Rafiq M, 2014).

Çeşitlilik kavramı geleneksel olarak, ırk, din, cinsiyet, engellilik, yaş, eğitim, beceriler ve işgücünün etnik bileşimi gibi işgücü demografik özelliklerinin (görünür özellikler) kapsamı olarak “işgücü çeşitliliği” olarak adlandırılmaktadır (Wang, C, Rafiq M, 2009). İşgücü çeşitliliği Blaus’un (1977) seçilmiş işgücü demografilerinin heterojenlik endeksi ile sıklıkla ölçülmektedir. Ancak, son yıllarda örgütsel öğrenme literatürü örgütsel çeşitliliği yeniden kavramsallaştırmış ve örgütsel çeşitliliğin gözle görülmez soyut yönüne odaklanmıştır (Menguc, Auh, 2005). Bu çalışmada, örgütsel öğrenme literatürüne paralel olarak örgütsel çeşitlilik, bir firmanın farklı fikirlere değer verdiği ve hoşgörülü olduğu, bunları tanıdığı ve ödüllendirdiği ölçüde değerlendirilmektedir. Çünkü örgütsel çeşitliliğin, zengin bir bilişsel düşünce, deneyim ve bilgi havuzuna katkıda bulunduğu kabul edilmektedir. Firmadaki veya ekibin içindeki heterojen bakış açılarının olması, bol ve çeşitli fikirler üretilmesine imkan sağlamaktadır.

Ayrıca, örgütsel çeşitlilik, bireylerin orijinal düşüncelerini, özerk ve yenilikçi davranmalarını, çok yönlü bakış açısı oluşturmalarını cesaretlendiren değerleri oluşturmaktadır. Bu çok yönlü bakış açıları yaygın bilişsel ve zihinsel haritaların getirilmesine yardım etmekte, miyop düşünmeyi önleyerek yaratıcı kaynak çözümlerine sevk etmektedir. (Huber, 1991). Bu nedenle, çeşitlilik alışılmamış daha önce karşılaşılmamış durumlarda, halihazırdaki çözüm yollarını kullanma eğiliminden kaçınmada örgütlere yardım etmektedir. (Ahuja, Lampert, 2001). Bu sadece yeniyi keşfetme yeteneğinin dayanağı olmayıp, aynı zamanda mevcut

yetkinliklerin, kaynakların, sistemlerin ve süreçlerin geliştirilmesi için yeni fikirler yaratmak açısından mevcuttan yararlanmak anlamına gelmektedir. Çok fazla çeşitlilik yönetim maliyetlerini artırabileceğinden, üretkenliğe karşıt olabilmesine rağmen, (Katila, Ahuja, 2002; Simsek, 2009), kontrol ve mevcudu sürdürmek için gereken bütünleşme için zorunludur.(Örgütsel çeşitliliğin maliyetlerde yol açtığı dramatik artışın verdiği kaygının, problemlere karşı daha iyi ve çok yönlü potansiyel çözümler üretmek gibi bir faydadan daha ağır basması nedeniyle, uygulamada çok az firmanın, örgütsel çeşitliliğe ulaşması muhtemeldir (Ahuja, Lampert, 2001; Katila, Ahuja, 2002).

Çift yönlü örgüt kültürünün diğer boyutu olan paylaşılan vizyon, Wang ve Rafiq (2014) tanımına göre, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve yaygınlaştırılması, örgüt üyelerinin tümünün örgütünün gelişimine aktif katılımını, iletişimine katkıda bulunan örgüt değerleri ve normlarının bütünüdür. Senge (1990), Sinkula, Baker ve Noordewier (1997) ve Patterson (2005) çalışmalarında paylaşılan vizyonu bu şekilde inşa etmiştir. Örgütsel öğrenme teorisini esas alarak bir iş birimi içerisinde geleneksel yaklaşımla yukarıdan aşağıya hedef kökenli olmaktan daha çok, aşağıdan yukarıya ortak bir vizyonu geliştirmek strateji ve liderlik literatürlerinde önemli yer tutmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim süreci, Rink ve Ellemer'in (2007) çalışmasıyla tutarlıdır.

Paylaşılan vizyon, örgüt bireylerinin kendi örgüt kültürlerinin yaratılmasında aktif rol aldıkları öğrenen örgütlerde dönüşüm mekanizmasıdır (Senge, 1990; Sinkula, Baker Noordewier, 1997). Paylaşılan vizyon, geleneksel hedef odaklı uygulama kavramı ile strateji ve liderlik literatürlerinde uzlaşma oluşturma ile ilgilidir (Thompson, Tuden, 1959). Bir başka deyişle, örgüt üyeleri, kendi örgüt kültürlerini oluşturmada aktif rol oynamakta, yani örgüt içinde "liderler kültürü" oluşturmaktadır (Pettigrew,1979).

Paylaşılan vizyonu, Gibson ve Birkinshaw (2004) bireylerin "bütünleştirici yargıları" olarak ifade etmektedir. Rink ve Ellemers (2007) gibi Wang ve Rafiq (2014) çalışmasında örgütsel çeşitlilik ve paylaşılan vizyonun bir iş birimi içinde bütünleştiğini ve ileri düzeyde çift yönlü örgüt kültürünün yapısını oluşturduğunu ileri sürmektedir. Ancak bu tarz örgüt kültürlerinin gelişmesinin zaman aldığı, çoğu

yöneticiler tarafından gereksiz görülebildiği de belirtmişlerdir (Gibson and Birkinshaw, 2004).

O'Reilly ve Tushman'a göre, çift yönlülük, firmanın yeniyi keşfetme ve mevcut yeteneklerinden yararlanma faaliyetlerini bir arada yürütüp, stratejik olarak bu iki faaliyetlerini bütünleştirdiğinde dinamik bir yetenek halini almaktadır. Bu stratejik bütünleşme, değerler, paylaşılan vizyon ve kapsayıcı yönetim sürecinin yaygın bir setini gerektirmektedir (Rafailidis A, Trivellas P, Polychroniou, 2017).

Yeni fırsatları ve kaynakları keşfetme ile mevcut kaynaklardan yararlanma temelli örgütsel kültür, çift yönlü müdürlerin aynı anda birçok görevli, çeşitli çatışan roller ve yetkinliklere uyum sağlama yeteneğinin olmasına yol açmaktadır. Öğrenme ve hedef odaklı bireyler, eş zamanlı olarak yeniyi keşfetme ve yararlanma yetenekleri kullanmaya, yönetmeye ve geliştirmeye yatkındır. Ayrıca paylaşılan vizyon, bilgi paylaşımının kalitesi, değiştirilen bilginin güvenilirliği, yeterliliği, zamanlaması ve doğruluğu ihtiyacını yansıtır ve hayati önemlidir (Rafailidis A, Trivellas, P, Polychroniou, 2017). Bununla birlikte paylaşılan vizyon sayesinde, örgüt üyeleri, pozitif çıktıya yol açan zor ve çetrefilli görevleri izlemek ve başarısızlıkla inat etmek için karmaşık öğrenme stratejileri kullanmaktadır (Bell, Kozlowski, 2002). Örgüt yöneticileri de, mevcutlardan yararlanma ile yeni fırsatlar keşfetmeye dayanan örgütsel kültürü benimseyen ve uygulayan yöneticiler, yeniyi keşfetmeye yol açan zor görevleri üstlenmek için kendi bilgilerini kullanırken aynı zamanda paradoksal düşünmekte, mevcut ürün piyasa konumlarını güçlendirmekte ve kalite vurgusu ile rekabetçi yetenekler inşa etmektedir (Gibson, Birkinshaw, 2004) .

Paylaşılan vizyon, örgüt üyelerine örgütün iyi bir temsilcisi olmak için belirli bir amaç ve mantık sahibi olmalarını, kolektif amaç ve faaliyetler için bireysel amaç ve faaliyetlerini ikincil düzeyde tutmak üzere isteklerini artırmalarını sağlamaktadır (Leana, C.R, Van Buren, 1999). Bireysel değerler ile örgüt değerlerinin örtüşmesi "birleştirme etkisi" (Örgüt üyeler arasında güvenilir ilişki kurulmasına ve çatışmaların azaltılmasına yardım etmekte ve çıkarların uyumunu sağlayarak oportünist davranışları hafifletmekte) yaratmaktadır (Quchi, 1980). Bu birleştirme mekanizması, etkili kaynak değişimi ve bütünleşmesi için önemlidir (Tsai, Ghoshal, 1998). Özellikle, sınırlı kaynaklar varken değişik fırsatlar doğduğunda daha fazla

önem taşımaktadır. Bu nedenle, paylaşılan vizyon tüm iş biriminin bütünleşmesini, geliştirmektedir (Orton, Weick, 1990).

Paylaşılan vizyon, kolektif davranışı teşvik etmekte ve çeşitli fikirlerin, mevcut yetkinliklerin sürdürülmesi için gereken odaklanmış eylemlere dönüştürülmesinde değerli bir takım etkinliği yaratmaktadır (McGrath, Venkatara, MacMillan, 1994).

Çift yönlü örgüt kültürü soyut unsurları olan paylaşılan vizyon ve örgütsel çeşitlilikle, somut unsurları ve uygulamaya dönük boyutları olan yeni fırsatları keşfetme ve mevcut kaynaklardan yararlanma yeteneklerine dönüşmekte ve onlara yön vermektedir.

Bu çalışmada çift yönlü örgüt kültürünün literatürde daha yaygın olarak dinamik yetenek tanımından hareketle soyut unsurlarını göz ardı etmeden, eylemsel yönleriyle beraber yeniyi keşfetme ve mevcut yetkinliklerinden yararlanma boyutları ele alınmıştır.

Cao, Gedajlovic ve Zhang (2009) Heirati, O'cass (2017) çalışmalarında örgütsel çift yönlülüğü iki boyutta açmışlardır. Çift yönlülüğün denge boyutu (BD-Balance Dimension) ve bağlantı boyutu (CD-Combined dimension). BD, bir firmanın keşfetme ve mevcut kaynaklar/yetkinliklerden yararlanma faaliyetleri arasında görece bir dengenin olması, birinin diğerinden üstün olmaması ve böylelikle arada büyük bir açığın olmamasını ifade etmektedir. Keşfetme faaliyeti aleyhine yararlanma faaliyetine ağırlık verilmesi sonucunda başarı tuzağı, yararlanma faaliyeti aleyhine keşfetme faaliyetine ağırlık verilmesi sonucunda da başarısızlık tuzağına yakalanma riskinden kaçınılabilmektedir. Bir firma keşfetme faaliyetlerine yararlanma faaliyetleri pahasına aşırı vurgu yaptığında, araştırma ve tecrübe edinme faaliyetlerinin maliyetlerine katlandığı gibi uygun getiri sağlama başarısızlığı riskiyle karşı karşıyadır. Oysa ki, iki faaliyet arasındaki yakın denge firmanın bu tür performans risklerini önleme veya daha iyi yönetmesini sağlamaktadır. Bu nedenle de, BD ile firma performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Çift yönlülüğün BD boyutunun ölçülmesinde literatürde genel kabul gören yöntem, yararlanma faaliyeti ve keşfetme faaliyetlerinin değerlerinin mutlak farkının esas alınmasıdır. Bağlantı boyutu (combined dimension) CD ise, bir firmanın yararlanma ve keşfetme faaliyetlerinin birbirini tamamladığı, etkileşim içinde olduğu ve birbirini

kolaylaştırıcı olduğunu ifade etmektedir. Gupta ve diğerleri, yararlanma ve keşfetme faaliyetlerinin aynı kaynaklar için birbiri ile rekabet içinde olmadığı, tamamlayıcı alanlarda (örn. teknolojiler ve piyasa gibi.) yer aldığını belirtmiştir. Brown, Eisenhardt ve son zamanlarda Burgelman özetle iki faaliyetin birbirini desteklediğini, diğerinin etkisini güçlendirme fonksiyonu yürüttüğünü ileri sürmüştür. Keşfetmenin yararlanma üzerindeki olumlu etkileriyle ilgili olarak, yüksek düzeyde mevcuttan yararlanmacı bir çabanın, bir firmanın yeni bilgiyi keşfetmede ve yeni ürünleri, pazardaki ürünlerin etkinliğini geliştirebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, çift yönlü örgüt kültürünü bütünleşik bir değişken olarak ele alıp, örgütsel çift yönlülükle firma yenilikçiliği arasındaki ilişkisinin, bu iki boyuta indirgeyerek, paylaşılan vizyon ve örgütsel çeşitlilik gibi unsurları da göz ardı etmeksizin araştırılmasıyla önceki çalışmalarla tutarlı ancak daha kapsayıcı olacağı düşünülmüştür.

BD, keşfetme kapasitesi ile yararlanma kapasitesi arasında yakın görece bir dengeyi sürdürmek için bir firmanın oryantasyonuna karşılık gelmektedir. İkisi arasındaki büyük boşluktan kaçınmak için ikisinden birine ağırlık vermemek gerekmektedir. Örgüt keşif veya araştırma kapasitesine yararlanma kapasitesinden daha fazla ağırlık verirse başarısızlık tuzağıyla; yararlanma kapasitesine araştırma kapasitesinden daha fazla ağırlık verirse başarı tuzağıyla karşı karşıya gelmektedir. Bu tuzağa düşmemek için her iki kapasite arasındaki mutlak farkın sifıra yakın olması gerekir ki bu durum da çift yönlülüğün denge boyutuna denk gelmektedir. Yüksek düzeyde BD, keşif ve yararlanma faaliyetleri arasındaki farkın az olması anlamına gelip, performans riskinin kontrol edilmesine imkan sağlar. Bunun aksine, keşfetme ve yararlanma arasındaki dengesizlik sözkonusu olduğunda, riskler artmakta ve firma performansına tehditler oluşturmaktadır.

Çift yönlülüğün bağlantı boyutunun (CD) temelinde keşif ve yararlanma faaliyetlerinin birbiriyle rekabet içinde olmadığı yatmaktadır. Gupta'nın (2006) işaret ettiği gibi, birbirlerini tamamlayıcı olduğu, sınırlı kaynaklar için yarış içinde olmadıkları düşüncesine dayanmaktadır. Brown ve Eisenhardt'ın gözlemlerinde de firmalar tarafından iki faaliyetin ritmik tempoda kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Katila ve Ahuja (2002) iki faaliyet arasında geri bildirimli bir ilişki

olduğunu ve yeni ürün araştırmalarında bütünlüştürücü etkilerin olduğunu ileri sürmüştür. Literatürde CD ölçümü, yararlanma ve keşif faaliyetlerinin birbiriyle etkileşim içinde bulunduğu mantığıyla, iki faaliyetin değerlerinin çarpılması ile yapılmaktadır.

Bu doğrultuda, çift yönlülük skorlarıyla ilgili değerlendirme yapmayı sağlayan bir örnek aşağıda tablo-1 de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Çift Yönlülüğün Farklı Kavramsallaştırılması

Firma	Yeni keşfetme Skoru	Mevcudu yararlanma Skoru	Çift yönlülüğün Denge boyutunun Değerlendirilmesi (BD)	Çift Yönlülüğün Bağlantılı Boyutunun Değerlendirilmesi(CD)
Firma A	10	5	Düşük	Yüksek
Firma B	5	5	Yüksek	Düşük

Cao, E. Gedajlovic Zhang H, "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects," *Organization Science*, c. 20, s. 781, (2009)

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, Firma A'nın yeni keşfetme skoru 10, mevcudu yararlanma skoru 5, Firma B'nin ise her ikisi de 5. Bu durumda hangi firma daha çok çift yönlüdür? Bu sorunun cevabı araştırmacının çift yönlülüğü nasıl kavramsallaştırdığına bağlıdır. Eğer çift yönlülük yeni keşfetme ve eskiyi yararlanma faaliyetinin dengesi olarak kavramsallaştırılmışsa, Firma B, firma A'dan daha çok çift yönlüdür. Diğer taraftan çift yönlülük, her iki faaliyetin bağlantılı önemini vurgulamaktaysa, Firma A daha çok çift yönlüdür (Cao, Gedajlovic E, Zhang H, 2009).

He ve Wong (2004) çift yönlülüğün her iki yorumunun literatürde mevcut olduğuna işaret etmiştir. Nihai olarak farklılık terimini ve ürün terimini çift yönlülüğü ölçmek için kullanmıştır. Lubatkin (2006) ampirik çalışmasında "denge" ve "bağlantılı" terimlerini yansıtmak için çabalarda bulunmuştur. Gibson ve Birkinshaw (2004) regresyon testlerinde, çift yönlülüğün çoklu ölçeğine odaklanmıştır. Ancak çalışmaları öncekilerden çok farklılık göstermemektedir. Ancak daha önceki çalışmaların hiçbirini çift yönlülüğün denge ve bağlantılı boyutlarını kavramsal olarak ayrıştırmamış veya potansiyel ayrımını araştırmamış ve firma performansı üzerinde bağımlı etkilerini incelememiştir. Bu çalışmada çift yönlülüğün tam bir fotoğrafını elde etmek için her iki boyutunu ele alıp boyutlarıyla beraber çift yönlülüğün etkileri

anlatılmaya çalışılacaktır. Denge boyutu ve bağlantı boyutu olarak çift yönlülük kavramının içini açıp, boyutlarının tek başına ve birlikte ortaya çıkardığı etkileri ve sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır. Böylelikle daha net bir kavramsal yapı ile hipotezler için temel oluşturma, bunların bağımsız ve birlikte etkilerinin performans ve yenilik üzerindeki etkilerini değişen çevresel ve örgütsel koşullar altında değerlendirme imkanı elde edilmesi düşünülmektedir.

Mevcuttan yararlanma ile yeniye (fırsat, kaynak, bilgi, yetkinlik vb) keşfetme yetenekleri arasındaki etkileşim birbirini tamamlamasından kaynaklanmaktadır. Mevcuttan yararlanma yeteneği, gelecek yeni keşifler, fırsatlar, kaynaklar için ihtiyaç duyulan geliri yaratırken; yeniye keşfetme yeteneğinin tek başına mevcut yetkinliklerin geleceği için fırsatlar yaratmasıdır (Hughes, M, 2018).

Başka bir ifadeyle, örgütlerin var olan temel yetkinlikleri, süreçleri, sistemlerinden yararlanması ile verimlilik ve etkinlik sağlanacağından, buradan elde edilen gelir ilerde yeni fırsatların ve yeni yetkinliklerin değerlendirilmesi ve yeni ürün geliştirilmesi gibi yenilikçi eylemler için fon oluşturmaktadır. Yeni fırsatların bulunması ve değerlendirilmesi, yeni yetkinliklerin kazanılması ise uzun vadede örgütlerin sürdürülebilirliğine güvence oluşturmaktadır. Bu nedenle, her iki örgütsel yetenek çift yönlülüğün unsuru olarak paradoks gibi görünse de aslında biri diğerini beslemektedir. Bunlar zıt kutuplar değil birbirini tamamlayıcı işlevler görerek olumlu çıktılara yol açmaktadır. Her iki etkinliği içinde barındıran çift yönlülük, mevcudu sürdürme ve yeniye keşfetme arasındaki gerilimi yatıştırılmaktadır.

Bu iki etkinlik ve/veya yetenek arasındaki ödünleşme literatürde March (1991), Tushman ve O'Reilly (1996) tarafından ilk dile getirildiği zaman ikisinden birisinin tercih edilmesinin örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından zorunlu olduğu, iki etkinlik arasında bir değiş tokuş olduğu vurgusu hakimdir. March ve Tushman, O'Reilly göre bu iki etkinlik kendi arasında sınırlı kaynaklar için yarış içindedir ve uzlaşmaz bir ödünleşme söz konusudur. Sonrasında bu iki etkinliğin gerçekte birbirinden bağımsız olup olmadığı ve örgütün bunları birbiriyle bağdaştırması konusunda yetenekli olup olmadığı literatürde alternatif düşünce olarak geliştirilmiştir.

Gupta (2006), Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından firmanın her ikisini de yüksek düzeyde başarabileceği düşüncesi geliştirilmiştir. Buradan hareketle “yapısal çift yönlülük“ (Jansen Justin, 2006; Tushman, O’Reilly, 1996) ve “bağlamsal çift yönlülük” (Gibson, Birkinshaw, 2004) bazen Z.Şimşek’in “davranışsal çift yönlülük” veya “uyumlu çift yönlülük” Gupta’nın “geçici çift yönlülük” olarak da adlandırdığı düşünceler doğmuştur. Bu açmazda tek bir doğru cevap yoktur. Örneğin Z.Şimşek (2009) çalışmasında, yeni keşfetme ve mevcudu sürdürme arasındaki ödünleşmenin örgütsel çift yönlülüğün içindeki ikilemin doğasında olduğunu fakat bu ödünleşmenin her iki faaliyeti de bağdaştırmaya çalışan başarılı firmalar için bir başlangıç noktası olduğu konusunda ısrarcıdır. Bunu beceriklilik olarak tanımlamaktadır. Bu çabaların yalnızca kaynak tahsisiyle ilişkilendirilmesi, firmaların karşılaştıkları uygulama zorluklarını ele almaları için engel teşkil etmektedir. Farklı bir argümana da bakılması gerekmektedir. Çift yönlülüğün denge boyutu (BD) ve çift yönlülüğün bağlantı boyutu (CD), kaynak kısıtlılığına bağımlı firma performansına farklı katkılar yapmaktadır.

Cao (2009) göre, içsel ve dışsal kaynaklara erişim konusunda sorun yaşamayan firmalar için çift yönlülüğün bağlantı boyutu daha yararlı iken, kaynak kısıtlılığı olan firmalar için ise çift yönlülüğün denge boyutunun daha yararlı olacaktır. Kaynak kısıtlılığı bağlamında yöneticilerin, yeni keşfetme ve mevcuttan yararlanma talepleri arasında ödünleşmeyi yönetmeye odaklanmalarından fayda görecekleri sonucuna varmışlardır. Fakat yeterli kaynaklara erişebilen firmalar için eş zamanlı yeni keşfetme ile mevcudu sürdürme faaliyetinin birlikte yürütülmesi hem mümkün hem de arzu edilebilirdir (Cao E. Gedajlovic, H. Zong, 2009, 781).

Kaynak kısıtlılığı firmanın büyüklüğü ile ilgilidir. Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin örgütsel çift yönlülüğü uyguladığına dair çok az çalışma vardır. Chang ve Hughes (2012), Lubatkin (2006), Voss (2008), çalışmasında istisnaları görmek mümkündür. Zira March’ın orijinal tezi yeni keşfetme ve mevcudu sürdürme faaliyetlerinin birbiriyle bağdaştırılmasının mümkün olmadığını ve dolayısıyla bir dengeye ihtiyaç duyulduğunu ileri sürmektedir. Sonraki çalışmalarda başka araştırmacılar yapısal çözümlere (yapısal çift yönlülüğe) hızlı biçimde odaklanmıştır. Yapısal çift yönlülükte, her iki faaliyet uzlaştırılmayan ve yarış içindeki faaliyetler olarak görülüp her birinin ayrı birimlerde yapısal olarak ayrılması ve çeşitli

mekanizmalar aracılığıyla koordine edilmesi esastır (Benner, Tushman, 2003; Cao, 2009; Jansen, 2006; Tushman ve O'Reilly, 1996). Tamamen ayrı yapılar ve süreçlerin ayrı yönetim takımları ve teşvik sistemleri gibi olması beklenmektedir (O'Reilly, Tushman, 2008; Tushman, O'Reilly,1996).

Yeni keşfetme ve mevcuttan yararlanma faaliyetlerinin birbirine ters doğası, kaynak tahsis sınırlamaları, örgütsel atalet ve hedeflenen örgütsel çıktılardan kaynaklanmaktadır. Örgütler öncelikle kaynak tahsis kararlarını alarak yararlanma mı keşfetmeyi mi tercih ettiklerini belirlemektedir. Dolayısıyla bu faaliyetlerin çıktılarıyla da yüzleşmektedir. Örgütler, mevcut ihtiyaçları karşılamak için hâlihazırda mevcut olan bilgidan yararlanmak yerine, yeni yatırım ve muhtemel fırsatlara yönelik araştırmaları destekleme yönünde tercihte bulunursa, uzun vadeli yenilikler için kısa vadeli üretkenliği ortadan kaldırmaktadır (March,1991). Benzer şekilde, mevcut teknolojilerin iyileştirilmesine kaynak ayırmayı tercih ederse, örgütler gelecekte hükümsüz olma riskine karşı anında güvence sağlayabilmektedir (Lavie Stettner ve Tushman, 2010).

Keşif ve mevcuttan yararlanma arasındaki ikilem, bugünün gelecek için korunmasının gerekip gerekmediğine karar verme problemine benzemektedir. Keşif veya mevcuttan yararlanma arasındaki ödünleşmenin bir başka yönü, istikrar ve uyumluluk arasındaki seçim ile ilgilidir. Esneklik ve değişim yeni keşfetme ile ilgili iken, istikrar ve atalet zaten bilinen şeylere uyumu sınırlayan mevcuttan yararlanmakla ilgilidir (Lewin, Long, Carroll, 1999; March, 1991). Mevcuttan yararlanmaya odaklanan örgütler istikrar için esnekliği gözden çıkarmaktadır. Bu örgütler çevresel tehditlere karşı gerekli hamlelerin atılmasını zorlaştıran örgütsel ataleti farkında olmadan inşa etmektedir (Hannan, Freeman, 1977, 1984). Mevcuttan yararlanma ve yeni keşfetme her ikisi de firmanın varlığını sürdürmesi için gerekli olmasına rağmen, sınırlı kaynakların varlığı nedeniyle bazı örgütler birini diğerine tercih etmek zorunda kalmaktadır.

Yeni fırsatlar keşfetme ve mevcudu sürdürme sıklıkla farklı örgütsel çıktılar üretmektedir. Mevcuttan yararlanmanın getirileri ile karşılaştırıldığında, yeni keşfetmenin getirileri belirsizdir, uzun vadelidir (March, 1991). Yine de, örgütler gelecekte ekonomik kazanımlarını güvenceye almak için yeni bilgi ve piyasa fırsatlarını keşfetmeye yatırım yapmalıdır. Özetle, kaynak tahsisi kısıtlaması ve

örgütsel uyum ve çıktılardaki çelişkiler, mevcuttan yararlanma ve yeniyi keşfetme arasında ödünleşmeyi zorunlu kılmaktadır. Zamanla yeniyi keşfetme faaliyeti, örgütün daha sonraları kullanacağı fırsatlara zemin yaratmaktadır. Buna karşılık, mevcuttan yararlanma gelecekte yeni fırsatlara yatırım yapmak için gelir sağlamaktadır. Böylelikle, mevcuttan yararlanma ve yeniyi keşfetme arasındaki eş zamanlı ödünleşmeler zaman içinde bu faaliyetler arasında dolaylı güçlendirici ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır (Eisenhardt, Brown, 1997; Rothaermel, Deeds, 2004).

Bu iki faaliyeti tümüyle ters bakış açısıyla yeniden düşünmek gerektiğinde, içerdiği ikilemlerden yola çıkarak, keşfetme ve yararlanma faaliyetlerinin kıt kaynaklar için yarıştığı, farklı beceriler içerdiği tezinin doğru olduğu varsayılırsa, yeniyi keşfetme herhangi bir zamanda mevcuttan yararlanma faaliyeti ile ilgili negatif ilişkide olması gerekirdi. Oysa ki yararlanma ve keşfetmeyi ayrı ayrı ölçen ampirik çalışmalar, bu faaliyetler arasında karışık ilgiler bulmuştur. Bazı çalışmalar negatif korelasyon bulmuşken, (Van Deusen, Mueller, 1999) diğerleri önemli ve pozitif korelasyon bulmuştur (Katila, Ahuja, 2002; Knott, 2002; Rothaermal, Deeds, 2004). Örneğin, Knott (2002) çalışmasında Toyota'nın ürün geliştirmede yeniyi keşfetme ile mevcut yetkinliklerini ve kaynaklarını birlikte kullandığını gözlemlemiştir ve iki faaliyetin birbirini tamamladığı sonucuna varmıştır. Benzer biçimde, Katila ve Ahuja (2002) robotik endüstrisi çalışmasında, yeni ürün geliştirmede birbirini pozitif karşılıklı etkileyen ilişki bulmuştur. Örgütlerin mevcuttan yararlanma ve yeniyi keşfetme arasındaki var olan gerilimini rahatlatmak için aksiyon alabileceği fark edildiğinde, bu tutarsızlıklar çözülebilmektedir. Bu gerilim farklı, gevşek bağlı birimlerle veya dışsal kaynak geliştirilmesiyle yatıştırılabilmektedir (Katila, Ahuja, 2002). Keşfetme ve yararlanma arasında gözlemlenen ilişki örgütün yeteneğini yansıtmakta ve bu ödünleşmenin üstesinden gelmek için özellikle üst yönetim takımının kapasitesini göz önünde bulundurmak gereklidir. (Lavie, Stettner, Tushman, 2010). Keşfetme ve yararlanma faaliyetlerinin birlikte olması aralarındaki ödünleşmeyi ortadan kaldırmamakla beraber akademisyenlerin bu ödünleşmeyi varsaymaktan kaçınması ve aralarında bütünleştirici pozitif bağlantıyı düşünmeleri gerekmektedir (Lavie, Stettner, Tushman, 2010, 117). Keşif ve yararlanma arasındaki ödünleşme, bunların bir süreklilik boyunca zıt faaliyetler olarak faaliyetlerini güçlendirmektedir. Bir örgütün bu faaliyetleri dengeleme konusundaki sınırlı yeteneği ile keşfetme ve

yararlanma arasındaki var olan ters ilişki karıştırılmamalıdır (Lavie, Stettner, Tushman, 2010, 118).

2.1.3. Örgütsel Çift Yönlülük Türleri

Önceki araştırmalar, keşif ve yararlanma arasındaki ödünleşmenin üstesinden gelmek için teorik argümanlara ya da simülasyon çalışmalarına başvurmuştur (Örn. Davis 2009; Levinthal, 2009; Fang, Lee, Schilling, Rivkin, Siggelkow, 2003). Son zamanlarda, birkaç ampirik çalışma örgütlerin gerçekten bu faaliyetleri dengelemekten yarar sağladıklarını göstermektedir. Örneğin, He ve Wong (2004) üstün performansın elde edilmesi için eşit oranda keşif ve yararlanma eğilimlerinin gerekli olduğunu göstermiştir. Ancak diğer çalışmalar, orta noktayı bir optimum olarak görmekle ayrılmış; bunun yerine, çevresel dinamizmin yenilik arayışını nasıl belirlediğini göstermiştir (Örn. Sidhu, Commandeur, Volberda, 2007).

Farklı bir bakış açısı olarak Gibson ve Birkinshaw (2004) keşif ve yararlanma faaliyetlerini, gerginlik, disiplin, destek ve güvenin etkileşimi ile karakterize edilen örgütsel bir bağlamda dengelemesi gerektiğini ileri sürmüştür. Böylelikle çevresel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlerin bu iki faaliyetin denge noktasını belirlediğini savunmuşlardır. Lavie ve Rosenkopf (2006) örgütlerin, çözüm ortaklıkları yoluyla zaman içinde ve farklı alanlarda keşif ve yararlanma faaliyetlerini nasıl dengelediklerini göstermektedir. Örgütler, yararlanma ve keşfin çelişen baskılarını dengelemek için çözüm ortaklarını geçmişte sahip oldukları tecrübelerle, örgütsel niteliklerine ve hizmet ettikleri değer zinciri işlevine göre seçmektedir (Lavie, Rosenkopf, 2006).

Örgütlerin keşif ve yararlanma arasındaki dengeye nasıl ulaştığı ve sürdürdüğü sorusuyla ilgili olarak, daha önceki bazı araştırmalar yararlanma ve keşfin çatışan taleplerinin üstesinden gelmek için dört temel yöntem belirlemiştir (Poole, Van De Ven, 1989).

1. Bağlamsal çift yönlülük

2. Örgütsel Ayrılma

3. Geçici Ayrılma

4. Alan ayrılması

Bu yöntemlere göre örgütsel çift yönlülük literatürde çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Genel olarak aşağıdaki tabloda özetlenebilir.



Tablo 2: Örgütsel Çift Yönlülük Türlerine Genel Bakış

Biçim	Yapısal Çift Yönlülük	Bağlamsal Çift Yönlülük	Geçici Çift Yönlülük	Uzmanlaşma ve Alan Çift Yönlülük
Tanım	Mevcuttan yararlanma ve yeni keşfetme faaliyetleri, herbiri birbirinden ayrı uzmanlaşabilen farklı birimlerde yapısal olarak ayrılmıştır.	Yeni keşfetme ve mevcuttan yararlanmanın bağımsız ve eş zamanlı tek bir firma veya birim içinde izlenebilirliğine sahip olmasıdır.	Yeni keşfetme ve mevcuttan yararlanma faaliyetleri döngüsel periyodlarla meydana gelir, net zaman çerçevesi belirlenmemiştir. Firma yeni keşfetme ve mevcuttan yararlanma faaliyetleri, zaman dilimleri halinde devinim gösterir.	Firma ya yeni keşfetme ya da mevcut yetkinlikler, kaynaklar yararlanma konusunda uzmanlaşmıştır. Eksik faaliyeti sağlamada yetenekli olan partnerlerle işbirliği yapar. Ya da firma bir alanda mevcut kaynakları kullanırken başka bir alanda yeni keşfetme faaliyeti yaparak her ikisi arasında denge kurar.
Temel Özellikler	Yapısal ayrılma ödünleşme ve uzlaşmadan kaynaklanan yeni keşfetme ve mevcuttan yararlanma arasındaki ikilemin üstesinden gelir, yapısal ayrılma her biri kendine adanmış yapılar, süreçler sistemler ve rutinlere sahiptir ve böylelikle çok yönlülük ve zıtlıklar en uygun şekilde getirilir. Yapısal ayrılma, eş zamanlı yeni keşfetme ve mevcuttan yararlanma faaliyetlerinin yönetilmesi için koordinasyon mekanizmalarının yürürlüğe konmasını gerektirir.	Bağlamsal çift yönlülük, bireylerin özgürce hangi faaliyete karar vermesine veya her ikisini de eş zamanlı izleyebilmesine imkan sağlayan içsel çevrenin geliştirilmesiyle gerçekleşir. İçsel örgütlenme (örgütsel yapı, süreçler, kültür ve bağlam) çift yönlülüğü olanaklı kılmak için yönetilmelidir	Değişiklik gerektiğinde ve mevcut statükoyu destekleyen içsel baskıları yerinden oynattığımızda, yeni keşfetme ve mevcuttan yararlanma faaliyetleri arasındaki döngü firmanın hazırlıklı ve tam zamanında algılamasını gerektirir. Mevcudu sürdürme faaliyetinin periyodunun yeni keşfetme faaliyetinininkinden daha uzun olması olasıdır. Firma gerektiğinde örgütsel şartların değişimi ve dönüşümünü yönetmelidir.	Hem keşif ve hem de mevcudu yararlanmanın yarattığı gerilimler ve kaynak talepleri, bazı firmalar için uzmanlığın firma performansı açısından daha iyi olabileceği anlamına gelmektedir. Firmalar, kaynak kısıtlamalarını gevşetebilir ve keşif ve mevcuttan yararlanmayı, uzmanlaşma yoluyla organize etme ve koordine etme ve ötekini bir alternatif alan içinde dengeleme gibi zorlukları atlatabilirler
Örnek Çalışmalar	Tushman, O'Reilly (1996) Tushman, O'Reilly (2008) Jansen (2006, 2009)	Adler (1999), Birkinshaw, Gibson (2004)	Gupta (2006) Lant, Mezias (1992) Romanelli, Tushman (1994) Siggelkow, Levinthal (2003)	Gupta (2006) Lavie (2010) Lavie, Rosenkopf (2006) Lavie, Kang, Rosenkopf (2009) Stadler (2014)

Hughes, M. "Organizational Ambidexterity and Firm performance: burning research questions for marketing scholars", *Journal of Management*, c. 34, s.200, (2018)

Yapısal çift yönlülük, kaynakların kısıtlı olduğu küçük firmalar için değil, büyük firmalar için her iki faaliyeti dengelemede uygundur (Chang, Hughes, 2012). Şimsek ve diğerleri, (2009) çalışmalarında hem keşfetme hem de yararlanma faaliyetlerinin yüksek olması gerektiğini savunurken, yeniyi arama, mevcuttan yararlanma ve çift yönlülüğün kaynak özümseme sonuçlarını ihmal etmiştir. Örneğin, Voss (2008) küçük ve orta ölçekteki firmaların kaynaktan yoksun oldukları için öncelikli olarak mevcutlardan yararlanma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Bu kısa ve orta vadede finansal sürdürülebilirlik sağlamak için getirisi net ve kısa vadeli olmayan keşfetme çabalarının riskini almaktansa nadir kaynakların en iyi kullanılmasını bir tedbir olarak görmek anlamına gelmektedir. Fakat kaynaklar sunulduğunda veya uygun olduğunda, Voss (2008) küçük ve orta ölçekli firmaların yararlanma pahasına keşfetmeye doğru eğilimli olduklarına dikkat çekmiştir. Bu çalışma, kaynak sorununu ve dolayısıyla bağlamı önermektedir. Adaptif teori bakış açısından ise bu durum küçük ve orta ölçekli firmaların orta vadede başarıya temel oluşturan şartları üretmekte olduğu fakat çeşitlilik ile yaratıcılıklarının örgüt kaynakları tarafından sınırlandırıldığı anlamına gelmektedir (March,1999).

Yapısal ayrılmaya alternatif bağlamsal çift yönlülüktür. Bağlamsal çift yönlülüğün teorik uygulaması, keşfetme ve yararlanma faaliyetlerinin alt sistem, firma veya iş birimi içerisinde uzlaştırılabileceğini kabul etmektedir (Adler, Paul, Goldaftas, Barbara, 1999; Gibson, Birkinshaw, 2004). Firmalar küçük olduğunda veya kaynak sınırlamasıyla karşılaştığında bağlamsal çift yönlülük daha faydalıdır (Chang, Hughes, 2012). Bağlamsal çift yönlülük eş zamanlılığı varsayar fakat düzgün örgütsel yapının tasarımı, kültür ve rutinler aracılığıyla gerek keşfetme gerekse yararlanma yeteneklerinin uygulanabileceğini ve yapısal ayrışmalara ihtiyaç duymaksızın etkin olabileceğini ifade etmektedir (Birkinshaw, Gibson, 2004). Örneğin Toyota yıllardır keşfetme ile mevcut kaynakları ve yetkinlikleri aynı anda kullanarak buna güzel bir örnek oluşturmuştur (Hughes M, 2018). Yeniyi keşfetme ve mevcuttan yararlanma kuşkusuz farklı yetenekler olmakla birlikte birbiriyle rekabet eden faaliyetler değildir, firmanın performans elde etmesi, rekabet avantajı sağlaması ve hayatta kalması için tümüyle ve eş zamanlı yürütülmesi gerekli iki yeteneğidir (Gibson, Birkinshaw, 2004; He, Wong, 2004; Simsek, 2009).

Gupta, Anil K, Smith Ken, Christina E. ve diğ. (2006) geçici çift yönlülük olarak adlandırılan, uzmanlaşmış farklı birimler tarafından yeniyi keşfetme ve mevcuttan yararlanma faaliyetlerinin senkronize biçimde uygulanmasını, firmanın veya birimin ihtiyacı veya geçen zamana göre, uzun bir dönem süresince mevcut yetkinliklerinden yararlanma ve daha kısa bir dönemde de yeniyi keşfetme yeteneğinden döngüsel olarak yararlanmasını anlatmaktadır (Gupta Anil K, Smith Ken, Christina E ve diğ 2006; Romanelli, Tushman, 1994). Bu ard arda her faaliyeti izleme, bazı kaynak ve yönetsel zorlukları da hafifletebilmektedir (Gupta 2006; Simsek, Heavey, Veiga, Souder, 2009). Fakat geçici çift yönlülüğün uygulama zorlukları az düşünülmüştür. Asıl zorluk, keşif ve mevcuttan yararlanma ile verimlilik prosedürleri (Eisenhardt, Brown, 1997) arasındaki geçişi proaktif bir şekilde yönetmektir. Böylelikle firma, bir faaliyetten diğer bir faaliyete zaman içinde geçebilir ve keşif ile mevcuttan yararlanma arasındaki çatışmaya ve gerilime yol açmayacak şekilde gerçekleştirebilmektedir (Lavie, Rosenkopf, 2006).

Bağlamsal çift yönlülük özetle, firmanın, örgütteki her bir kişiyi, yeni bilgi aramak ve/veya yeni tamamlayıcı mekanizmaları yapılandırmak üzere zaman ve çaba harcamasını sağlayan ve aynı anda teşvik eden bir örgütsel bağlam kurarak sürekli mevcut yetkinlikler ve kaynaklardan yararlanabilir, keşif süreci kurabilir ve yeni değer yaratan fikirleri geliştirebilir ve düzenleyebilir. Bu yaklaşım, bireylerin bu kapasiteler arasında bir ayırım olmaksızın, ikili kapasitelere yönelik kolektif davranışını gerektirir (Gibson, Birkinshaw, 2004).

2.1.4. Keşfetme ve Yararlanma Kapasitelerinin Dengelenmesi

Keşif ve mevcuttan yararlanmanın tamamlayıcı yararlarının ışığında, araştırmacılar bu faaliyetler arasında bir dengenin sağlanmasının hayatta kalma ve refahın anahtarı olduğunu öne sürmektedir (March, 1991). Keşfetme pahasına mevcuttan yararlanmayı öne çıkaran örgütler, optimal olmayan dengede sıkışıp kalmaktadır (Levinthal, March, 1993) ve bu çevreye uyumu zorlaştırmaktadır. Benzer biçimde, yararlanma pahasına yeniyi araştırma çabasına giren örgütler mevcut fırsatları değerlendirmekten kaynaklanan faydaları elde etmeksizin tecrübe masraflarına katlanmak zorunda kalmaktadır (March, 1991).

Örneğin, küresel iletişimin son yüzyılını mobil iletişim için yönlendiren telekom devi Ericson çok fazla keşfe önem vermiştir. Zirvedeyken, Ar-Ge organizasyonu ve 100

teknoloji merkezinde 30.000 kişi istihdam etmiş ve işin önemli ölçüde çoğalmasını sağlamıştır. Keşfe güçlü odaklanmasına rağmen, şirketin sonuçları dik bir düşüşe geçmiştir. Ericson yaklaşık 60.000 çalışanı işten çıkarmış ve işlerini kârlılığa geri döndürmek için teknoloji merkezlerinin çoğunu mevcuttan yararlanmaya yönelik tahsis etmek için kapatmıştır. Keşif pahasına mevcut kaynaklarını kullanan örgütler kendilerini istikrarlı bir dengede tutmakta, ancak hızlı aksiyon alamamakta, sadece verimli iş çıkartmaktadır. Keşif ve yararlanma arasında uygun bir dengeyi sürdürmek, herhangi bir kurumsal sistemin refahında temel faktördür. Uzun dönem başarıyı sağlamak için, örgütün uyum ve çevresel değişikliklere adaptasyonu eş zamanlı yönetmesi gereklidir. Ancak, bugünün dünyasında, çok az örgüt sadece araştırmalara odaklanmak için bağımsız yapılara sahip olabilmıştır. Bu, Ar-Ge'ye yoğun yatırım yapan Ericson gibi birçok şirket için geçerlidir. Bu şirketler, genellikle günlük işten yalıtılmış, kendi yönetimi ve kendi bütçeleri ile oldukça bağımsız bir organizasyona sahiptir. Bu örgütler gelişmemiş pek çok yeni fikir sergiler ve sıklıkla çok az küçük belirgin yetkinlikler gösterirler. Ancak kriz sonrası veya verimliliğe ve maliyet kontrolüne aşırı odaklanmanın sonucunda, bu bağımsız yapıların çoğu büyük ölçüde azalmakta ya da ortadan kaldırılmaktadır.

Bu nedenle örgütler kısa dönem verimlilik ve uzun dönem etkinlik için çatışan talepleri dengelemek için yollar aramaktadır (March,1991; Siggelkow,2003; Smith, Tushman, 2005; Tushman, O'Reilly, 1996). Bu yollardan birisi de çift yönlülüktür. Bu faaliyetler ve çelişkileri yönetme ihtiyacı arasındaki ödünleşme göz önüne alındığında, keşif ve yararlanmanın dengelenmesi önemsiz değildir. Ortaya çıkan paradoks, keşif ve yararlanmanın birbiriyle çelişen faaliyetler olduğu yönündedir. Ancak bir örgüt, her ikisine de girişmeden istenen performans hedeflerine ulaşamaz (Poole, Van de Ven, 1989).

Bir örgüt, mevcut varlığını sağlamak için yeterli bir biçimde mevcut kaynaklardan yararlanmalı ve aynı zamanda örgütün gelecekteki varlığını sağlamak için de keşfe yeterli dikkati göstermelidir (Levinthal, March, 1993, 105). Bazı araştırmalar, keşif ve yararlanma arasındaki dengeye atıfta bulunarak, çift yönlülük kavramını kullanmış olsa da, (He, Wong, 2004; Hess, Rothaermel, 2009; Simsek, Heavey, Veiga, Soulder, 2009), Lavie ve Tushman (2010) çift yönlülüğü eş zamanlı olarak yararlanma ve keşfin sadece bir yaklaşımı olarak önermektedir.

Kilit soru, keşif ve yararlanma arasındaki uygun denge düzeyiyle ilgilidir. Bir bakış açısına göre yararlanma minimum tutulmalı ancak yeterli düzeyde olmalı, kalan kaynaklar keşfe yatırılmalıdır. Alternatif olarak, başka bir görüşe göre, keşif, örgütün çoğunlukla yararlanmaya yatırım yaptığı sırada, bazı asgari eşikleri karşılayabilmelidir. Bazı çalışmalar örgütlerin keşif ve yararlanma faaliyetlerini eşit miktarlarda sürdürmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Örneğin, He ve Wong (2004) çalışması. Bu çalışmalar uygun denge düzeyi için alternatif yaklaşımlar sunmasına rağmen, örgütlerin ayakta kalabilmesinin denge gerektirdiği, yararlanma ve keşfin net karışımının optimalini belirtmenin zor olduğu sonucuna varmıştır (Levinthal, March, 1993, 105).

Keşif ve yararlanma arasında bir dengenin sağlanması zordur. Çünkü bu iki faaliyet türünün sonuçları, değişkenliği, zamanlamaları ve örgüt içindeki ve dışındaki dağılımları farklıdır (March, 1991, 71). Ya keşif ya da yararlanmayı desteklemek için kaynak tahsisinde var olan ödünleşmenin yanında, bu iki faaliyetin birbirini dengeleyen birbiriyle çelişen örgütsel rutinlerini de incelemek gerekir (Lavie, Kang, Rosenkopf, 2009). Bir denge elde etme zorlukları göz önüne alındığında, bazı akademisyenler, denge kavramından denge kurma sürecine dikkat çekmiştir; bir örgütün, herhangi bir anda, keşif ve yararlanmanın fiili oranlarından bağımsız olarak, bir dengenin sağlanmasına yönelik çabalarına atıfta bulunmuştur (Gibson, Birkinshaw, 2004; Tushman, O'Reilly, 1996). Çoğu araştırma üstün örgütsel performans ve uzun dönem varlığını sürdürmek için keşif ve yararlanma arasında uygun bir dengenin olmasının önemli olduğunu belirtmesine rağmen, (örn. March, 1991; Rivkin, Siggelkow, 2003) akademisyenler ayrıca örgütlerin bu faaliyetleri dengelemeye çalıştıklarında ortaya çıkan içsel zorlukları da gözlemlemiştir (Eisenhardt, Brown, 1997; Lavie, Rosenkopf, 2006; Levinthal, March, 1993; Tushman, O'Reilly, 1996). Bu gözlem, örgütlerin bu hedefe ulaşip ulaşmadığına dair sorulara dikkat çekmektedir. Keşif ve yararlanmanın dengelenmesi ile ilgili literatürde bir gelişme olsa da, örgütlerin keşif ve yararlanmayı dengelemesi gerektiği yönündeki normatif varsayımlar ile diğer taraftan ve eldeki aktiviteyi güçlendiren davranışsal eğilimler arasında hala bir çelişki vardır (Lavie, Rosenkopf, 2006). Yine de çoğu akademisyen, uygun keşif ve yararlanma düzeylerinin, örgütün misyonu, baskın mantığı ve endüstri koşullarına bağlı olduğunu iddia etmektedir (Miles, Snow, 1978) (Lavie, Rosenkopf, 2006; March, 1991). Örgütün strateji ve

çevresel koşullarındaki değişiklik yararlanma ve keşfin düzeyi ile ilgili gerekli ayarlamayı gerektirir (Auh, Menguc, 2005).

Sonuç olarak, günümüzde mevcutlardan yararlanmaya yönelik güçlü eğilimler sergileyen örgütler, zaman içinde dengeye doğru yönelen önemli keşif çabalarına girebilmektedir. Doğal yol bağımlılıklarına ve atalet basınçlarına karşı koymak, zaman içinde keşif ve yararlanma arasındaki dengeyi korumak için keşif ya da mevcuttan yararlanmaya sürekli yatırım yapılması gerekmektedir (Holmqvist, 2003).

2.1.5. Pratikte Çift Yönlü Örgüt Kültürü

Çift yönlü örgüt kültürü yukarıda açıklandığı üzere, teoride yararlanma ve keşif yeteneklerinin eş zamanlı uygulanmasıdır. Birçok araştırmacı teoriye katkıda bulunmakla beraber çift yönlü örgüt kültürünün fiiliyatta nasıl uygulandığının netleştirmek adına örnek olay çalışmaları daha kalıcı bilgi sunmaktadır.

Uygulayıcı olarak, BNP Paribas Fortis'in Transversal Portföy Yönetimi başkanı Antonio Nieto Rodriquez yararlanma ve keşif kavramlarını anlatmak ve yürütmek için etkin anlamlar geliştirmek zorunda kalmıştır. Örgütsel çift yönlülük kavramını, iki farklı iş modelleri arasında gerginlik olarak tanımlamıştır. İşletmeyi değiştirmeye karşı- işletmeyi yönetmek (Rodriquez, 2014, 36).

İşletmeyi yönetmek: Operasyon, satışlar, müşteri hizmetleri ve finans gibi temel süreçleri içermektedir. Herhangi bir firmada elde edilen cironun büyük kısmı iş yürütme faaliyetlerinden elde edilmektedir. İş yürütme firmayı ayakta tutmakta, işi yürütme bırakılırsa firma varlığını kaybetmektedir. İş yürütmenin odağı kısa zamanlıdır, amaçlar esasen ticari, finansal ve performans kökenlidir. Amaçlar verimlilik, üretkenlik, hızla ilgilidir, işletmeyi yönetmek teoride “yararlanma”/exploitation terimine karşılık gelmektedir.

İşletmeyi Değiştirmek: Örgütün geleceğini tasarlamaktır. Tüm inisiyatifleri, projeleri ve stratejik ve taktik programları içermektedir. Örgütler genellikle paralel olarak çalışan yüzlerce ve binlerce inisiyatife sahiptir. İş değiştirmek, örgütler için gelecek değeri yaratmaktadır. Amaçlar genellikle daha stratejik ve vizyona daha yakındır fakat yararları sadece orta ve uzun vadede elde edilebilmektedir. Operasyonel amaçlardan daha az somut ve niceliklidir. Bu hedefler, işletmenin büyümesini ve kârlılığını önemli ölçüde artıracak şekilde dönüştürmeyi amaçlamaktadır ancak son

derece risklidir ve faydaların elde edileceğine dair kesin bir kanıt yoktur. Akademik açıdan bu bir keşiftir.

Üst düzey yöneticilerin uygulamada karşılaştıkları temel sorun, aynı anda her iki boyuta odaklanmanın çok zor olmasıdır. Kısa vadeli hedeflere çok fazla odaklanıldığında, piyasa koşulları geliştikçe rekabet artacaktır. Diğer taraftan çok fazla iş değiştirmeye odaklanılırsa, daha iyi gelecek umuduyla bugünün feda edebilmesi söz konusu olacaktır.

Tek bir boyutta başarılı olmak aynı zamanda son derece zordur. Manuel Hensmans ve arkadaşları 1984'ten 2003'e kadar 20 yıllık bir süre içinde halka açık en büyük İngiltere şirketlerinin 215'ini araştırmıştır. İlk önce uzun dönem boyunca firmaların işlerini nasıl iyi yürütebildiklerine bakmışlardır. 215 adet firmanın sadece 28'inin sektörlerinin sınırında 20 yıl boyunca tutarlı bir şekilde performans gösterebildiklerini, bu 28'in sadece üç tanesinin, 20 yıl boyunca sürekli olarak performans gösterirken büyük stratejik değişiklikler yapabildiği sonucuna varmışlardır (Rodriquez, 2014).

İşletmeyi yönetme ile işletmeyi değiştirme ve stratejiyi yürütme açısından sonuçları arasındaki ayrımı daha iyi anlamak için Rodriquez 2010 yılında Fortune Global 500 şirketinin 40'nin stratejilerine bakmıştır. Çoğu şirket operasyonel ve stratejik hedefleri arasında ayırım yapmamaktadır. Dünyanın top üç şirketinin stratejik amaçları incelenmiş, bu stratejik amaçlarının işletmeyi yönetmekle mi işletmeyi değiştirmekle mi başarıldığı araştırmada incelenmiştir.

Rodriquez'in işletmeyi yönetmek ve işletmeyi değiştirmek olarak nitelendirdiği iki farklı iş modeli aslında akademik literatürde mevcutlardan yararlanma ile keşif olarak adlandırılan örgütün iki farklı yeteneğini ifade etmektedir. Gibson ve Birkinshaw'un adaptability ve allignment olarak kavramsallaştırdığı eşgüdüm-ahenk ve uyuma denk gelmektedir (Rodriquez, 2014).

Örnek 1: Walmart

2010 yılı ciro: 408,214 mUSD

- Walmartın varolduğu piyasada hakim olmak (işletmeyi yönetmek)
- ABD ve uluslararası olarak genişleyerek büyümek (işletmeyi değiştirmek)

- Walmart markasıyla yaygın marka tanınmasını ve müşteri memnuniyeti yaratmak ve Perakendeciyi en iyi fiyatları sunma ünü ile ilişkilendirmek (işletmeyi yönetmek-işi değiştirmek)
- Eczaneler, otomotiv onarımı ve market satışları gibi yeni perakende sektörlerine dönüş (iş değiştirmek)

Örnek 2: Royal Dutch Shell

2010 yılı ciro:285,129 m USD

- Küresel enerji talebini sorumlu bir şekilde karşılamaya yardımcı olurken aynı zamanda rekabetçi hissedar getirisi sağlamak için petrol ve gaz alanında lider konumunu güçlendirmek. (iş yönetmek)
- Yeni bir büyüme döneminde performansı keskinleştirin ve genel maliyetlerde bir düşüş elde edin. (İşi değiştirmek)
- Yukarı yönde, yeni petrol ve gaz rezervlerini araştırmak ve şirketin teknolojisi ve Know-how'unun kaynak sahiplerine değer kattığı projeler geliştirmek. 2020 yılına kadar yukarı yönlü büyümeyi desteklemesi gereken yaklaşık 8 milyar varil petrol eşdeğeri kaynaktan 35'in üzerinde yeni projenin değerlendirilmesi. (iş değiştirmek)
- Alt sektör, kârlılığa odaklanmaya devam etmek. Üretim ve pazarlama portföylerinin kalitesini artırmak için rafinaj kapasitesinin yüzde 15'ini ve perakende pazarlarının yüzde 35'ini ve büyüme yatırımlarını bırakmayı planlamak.(İş yönetmek ve işi değiştirmek her ikisi)

Örnek 3:Toyota

2010 yılı ciro 204,106 Musd

- Düşük CO2 / yakıt tasarruflu araçların arzını artırmak (hem işi yönetmek hem işi değiştirmek)
- Maliyet azaltma yoluyla kârlılığı geliştirmek (iş yönetmek)
- Kaynak zengin ülkelerdeki ve gelişmekte olan pazarlardaki tüm operasyonları genişletmek ve Hint ve Brazillian pazarlarına tam olarak girmek (iş değiştirmek)

Bu örneklerden de görüleceği üzere, Rodriquez gerçeklerden yola çıkarak dünyadaki lider firmaların kısa dönem ve uzun amaçlarını bütünleştirdiğini, net bir bitiş çizgilerinin olmadığını göstermektedir. Lider firmalar mevcut işi yönetmek ve mevcut işi değiştirmek şeklinde bütünsel faaliyetlerin karışımını izlemektedir. Karışım bir şeyken, örgüt bağlamı (tüm sistemler, süreçler, yönetim, değerler,

kültür, ödüller ve örgütü yapan herşey) işi yönetmeye odaklanmaya eğilimlidir ancak firmanın gelecek değeri çoğunlukla işi değiştirme yoluyla yaratılmaktadır.

Özellikle aynı sektörde rekabet eden örgütlerin stratejik hedeflerinin birbirine çok benzediği göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin çift yönlü yeteneklerinin inşaat etme gereksinimi daha fazla hissedilmektedir.

2.2. Dinamik Örgütsel Kurallar

Sürdürülebilir kalkınma 1970'lerden bu yana, bir sosyal amaç olarak, sistematik ekolojik bozulmayı durdurma ve insan refahı arayışını bütünleştirme ihtiyacına odaklanmıştır (Parrish, 2010). Sürdürülebilir kalkınmanın meşru ve giderek acil bir kamu politikası önceliği olmaya başlamasıyla, araştırmacılar, politika yapıcılar ve girişimciler, girişimciliğin bu sosyal hedefe katkıda bulunmak için oynayabilecekleri rolü sormaya başlamıştır. Bu alanda küçük ama hızla ilerleyen literatür, çevresel ve sosyal girişimciler üzerinde yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir kökenli girişimcilik tanımlanmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez 1987 yılında, Birleşmiş Milletler'in Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından tanımlanmış ve o tarihten itibaren özellikle ekolojik iktisatçıların araştırmalarına konu olmuştur (örn. Lele, 1991; Costanza, Daly, 1992). Klasik tanımına göre sürdürülebilir kalkınma gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama olanaklarını ellerinden almadan; şimdiki neslin ihtiyaçlarının karşılanabildiği gelişme sürecidir (UN World Commission on Environment and Development, 1987). Tanımda uzun vadeli olarak insan refahının sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi vurgulanırken, bu süreçte ekolojik ve sosyal süreçlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği, insan refahı ile bu süreçlerin karşılıklı bağımlılığı gösterilmektedir. Bir başka deyişle, sürdürülebilir kalkınma örgütün uzun vadeli hedefleri ile toplumun refahının belirli bir denge içinde olmasını gerektirir (Ayar, H. 2016).

Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınmanın üç sac ayağı vardır. Ekonomik, sosyal ve çevresel boyut (Holmberg, Sandbrook, 1992). Bu üç boyut birbirini desteklemektedir. İşletmeler sürdürülebilirlik için sosyal zarara ve ekolojik savurganlığa yol açmadan ekonomik getiriye hedeflemelidir. Ekonomik boyut, mal

ve hizmetlerin alışlagelen esaslara dayanarak üretildiği, tarımsal ve endüstriyel üretime zarar veren sektörel dengesizliklerden sakınıldığı ekonomik olarak sürdürülebilir bir sistemi ifade etmektedir. Çevre boyutu, yenilenebilir kaynak sistemlerinin ya da çevresel yatırım fonksiyonlarının istismarından kaçınıldığı, yenilemeyen kaynaklardan yalnızca yatırımlarla yerine yeterince konulmuş olanların tüketildiği, ekonomik kaynak olarak sınıflandırılmayan, biyolojik çeşitlilik, atmosferik denge ve diğer ekosistem işlevlerinin korunduğu çevresel olarak sürdürülebilir bir sistemi ifade etmektedir. Sosyal boyut ise eşitlik dağılımının sağlandığı, sağlık ve eğitim, cinsiyet eşitliği, politik sorumluluk ile katılımı içeren sosyal hizmetlerin yeterli düzeyde gerçekleştirildiği sosyal olarak sürdürülebilir bir sistemi ifade etmektedir (Ayar, 2016). Yapılan son çalışmalar işletmelerin bu üç sermayeyi (sosyal, çevresel ve ekonomik) dengeli işletebildikleri takdirde başarılı olduklarını göstermiştir.

Sürdürülebilir kalkınma bu üç boyutu taşımakla beraber, pratikte bunun nasıl başarılacağı halen açıklığa kavuşturulmamıştır. Bu soru; “firmalar gibi daha küçük sosyal birimlerin sürdürülebilir kalkınma kavramını anlamlı bir şekilde nasıl yorumlayabileceği” cevaplanması beklenen bir sorudur. Bu sorunun cevaplanması örgüt teorisindeki farklı bakış açılarına göre değişiklik göstermektedir. Kapalı sistemlerde sürdürülebilir kalkınma paradigmasının yalnızca firmanın kendisini düşünerek uygulaması gerektiği görüşü hâkimken, dinamik görüş (açık sistemler) bir firmanın toplumun sürdürülebilir kalkınmasına nasıl katkıda bulunabileceğine odaklanmaktadır.

Dinamik görüş daha gerçekçi ve anlamlı bir yorumlama getirmiştir. Çünkü firmalar bireylerin, formal ve informal örgütlerin ve diğer pek çok yakın ve uzak çevre unsurlarının içerisinde varlığını sürdüren sosyal organizmalardır. Bu anlamda, kompleks adaptif sistemler teorisi de temel alınarak, bir sistemin (firma) bileşenleri arasında ve bir bütün olarak sistem ile çevresi arasındaki etkileşimlerden bahsedilebilmektedir ve bu ilişkilerin sürdürülebilir kalkınma paradigması çerçevesinde araştırılması bir gerekliliktir (McCharty, 2004). Bu karşılıklı bağımlılık marka değeri, güven ve itibarın sağlanmasının, maliyet tasarrufu ile karlılığın arttırılmasının, nitelikli iş gücünün firmaya çekilmesi ve çalışanların motivasyonunun yükseltilmesinin, tüketici taleplerinin önceden fark edilmesinin,

yeni iş fırsatları ve yenilik olanaklarına sahip olmanın, sermayeye ulaşım kolaylığının, etkin risk yönetiminin ve nihayetinde firma için uzun ömürlülüğün bir kaynağı olmaktadır (Hithcock, Willard, 2009). Bu durumda sürdürülebilirliğin lokomotifini olan işletmeler bir yandan sosyo-ekolojik sistemin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunurken diğer yandan kendi faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir (Atkinson, 2000; Parrish, 2007). Örneğin O'Hara (1992) çalışmasında sürdürülebilir üretimi sosyal ve biyofiziksel bağlam içinde sürdürülen üretim olarak tanımlamaktadır. Araştırmacı ekolojik sürdürülebilir hizmetleri ve sosyal sürdürülebilir hizmetleri tanımlamış ve sürdürülebilir bir üretimin bu sosyo ekolojik sistem fonksiyonlarını içermesi gerektiğini öne sürmüştür (Ayar, 2016). Bu bağlamda bir firmanın sürdürülebilir kalkınmaya katkı yapmasının tek yolu sosyo-ekolojik beklentileri görmezden gelmek yerine onları korumaya çalışmaktır (Parrish, 2010).

Derinlemesine bir literatür taraması yapıldığında sürdürülebilirlik kapsamında örgüt tasarımı çalışmalarının geleneksel ve modern anlayış olmak üzere iki şekilde geliştiği belirlenmektedir. İlk araştırma akımı sürdürülebilir kalkınmaya olan katkıyı, firmaların kendi çıkarları ve karlarını düşünen ve bu şekilde motive olan topluluklar olduğu varsayımı ile açıklamaya çalışan geleneksel yaklaşımdır. Geleneksel görüş sürdürülebilir kalkınmayı yalnızca kar elde etme aracı olarak değerlendirmiş ve bu varsayımla bu akımın araştırmacıları “bir firma daha fazla kar elde etmek amacıyla sürdürülebilir kalkınmayı nasıl gerçekleştirebilir?” sorusunu açıklamaya yönelmiştir. Örneğin, çevresel zararı azaltma veya kurumsal sosyal sorumluluk proje çalışmaları işletme giderlerini azaltmak ve firma saygınlığını arttırmak için yapılmaktadır. Bir nevi çevresel ve sosyal sorumluluk faaliyetleri rekabet avantajı elde etmenin bir kaynağı olarak görülmektedir (Parrish, 2010).

Ancak geleneksel görüşünün temelinde yatan işletmelerin yalnızca kar elde etme amacıyla hareket ettiği varsayımı, sosyal sorumluluk düşüncesiyle hareket eden işletmeler açısından anlamlı sonuçlar vermemektedir. 20. yy. dan itibaren özellikle kurumsal sosyal sorumluluğun bugünkü anlamıyla ilk kez dile getirildiği 1953 yılında Howard Bowen'in “Social Responsibilities of the Businessman” adlı eserinde, “halk için arzu edilebilir kararlar alarak, bunlara uygun politikalar ve eylemleri takip etmek, işletmenin yükümlülükleri arasındadır. Buna göre

işletmelerin, daha yüksek yaşam standardı yaratacak, ekonomik ilerleme ve güvenlik düzeyi oluşturacak, düzene adalete özgürlüğe katkı sağlayacak, bireysel gelişime katkı sağlayacak sosyal ürünler üretmeleri gerektiği ifade edilmiştir. Dolayısıyla işletmeler sadece ekonomik amaçla hareket eden sistemler değildir.

Cohen ve Levinthal (2008) girişimciliğin ekonomik, çevresel ve sosyal değerleri içerdiğini gösteren bir değer tipolojisi geliştirmiştir. Bu bağlamda örgütsel tasarım araştırmacılarında sosyal ve çevresel refahı sağlamanın bir firmanın öncelikli amacı olduğu ve pazar odaklı gelirlerin bu amaca ulaşabilmenin bir aracı olarak değerlendirildiği bir anlayış hakim olmuştur. Bu paralelde, Hock'un (1999) karmaşa ve düzenin beraberliğini ifade eden "chaordic" örgütleri, Senge'in (2006) "öğrenen organizasyon" kavramı gibi örgüt tasarımına dair birçok yaklaşım öne sürülmüştür. Ayrıca ampirik çalışmalar da sürdürülebilirlik odaklı firmaların çevresel, sosyal etik ve ekonomik alanlarda birbiri ile yarışan amaçlarını eş zamanlı bir biçimde gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olduğunu doğrulamıştır. Bu anlamda, araştırma bulguları girişimcilerin kar ve gelir dışında motive olduğu farklı değerler olduğunu doğrulamakla kalmamakta, aynı zamanda örgüt tasarımı sürecinde yaşanan farklılıkları da işaret etmektedir. Bu durumda dinamik bir çevrede varlığını sürdüren ve gelişme ve sürdürülebilirlik odaklı firmaların tasarlama sürecinin tanımlanması ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Parrish, 2010).

Sarasvathy (2004, 522) açıkladığı üzere, "örgütler, ciddi tasarımın (ancak beklenilmeyen veya önemli), zaman içinde gelişen girişimci-paydaşların networklerinde işlenen belirli arzuları tarafından motive edilen ve müzakere edilen bir sonuçtur." Örgüt tasarımı bir isimden öte bir fiil olarak kullanılmaktadır. Çünkü sabit bir çıktıdan ziyade devam eden bir faaliyettir. Örgütsel tasarım, örgütsel oluşum olarak girişimci beklentiler ve durumsal olasılıkların ileri manifestosunun gelişimidir (Gartner,1993; Steyaert, 1998; Tsoukas ve Chia, 2002). Sürdürülebilir odaklı firmalar sadece çevresel, sosyo etik ve ekonomik çevrelerde rekabet amaçlarını gerçekleştiren firmalar olmayıp aynı zamanda tasarladıkları örgütlerinde belirgin, başarılı yetenek sergileyen firmalardır.

Gelişmelere bağlı olarak, örgüt tasarımı teknik bir problem olarak ele alan geleneksel yaklaşım yetersiz kalmıştır. Endüstriyel tasarımın ilk kuramcılarında Victor Papanek ekolojik ve sosyal öğeleri göz ardı edip sadece biçime yönelik

tasarımlar yapılması sonucu ortaya çıkan güvensiz, kullanışsız ve pahalı tasarımların reddedilmesi gerektiğini savunurken, tasarımı çevreyi ve diğer araçlarını şekillendirmek için gösterilen bilinçli ve sezgisel çabalar olarak tanımlamıştır (Papanek, 1984). Tanımdaki bilinçli ve sezgisel çabalar ifadesi örgüt tasarımının dinamik bir süreç olduğunu ve tasarımcıların yalnızca rasyonel düşünmeye dayalı bir tasarım süreci geçirmemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Nitekim, Bird (1988) bir organizasyonun ortaya çıkması sürecinde rasyonel ve sezgisel düşünme arasındaki karşılıklı ilişkiyi açık bir şekilde tanımlamıştır (Ayar, 2016). Örgüt tasarım sürecinin rasyonelliğin ve sezgisel muhakemenin bir kombinasyonu olarak kabul edilmesiyle birlikte bu sürece rehberlik edecek tasarım ilkeleri tanımlanmaya başlamıştır. Her ne kadar farklı teorisyenler tarafından farklı kavramlar ile ifade edilse de, dinamik bir örgüt tasarım sürecinin ilkeleri olarak “üretken ve heuristik kurallar” tanımlanmıştır. Örneğin, Ranson et. al. (1980) “yorumlayıcı şemalar”, Di Maggio (1997) “kurumsal mantıklar” ve Shristava and Schneider “örgütsel referans ifadeleri” terimlerini kullanmışlardır. Ancak belirtildiği üzere bu terimlerin hepsi özünde, örgütsel aktörlerin bilgiyi yorumlaması, ifade etmesi ve onların koordineli eylemler için uygun davranış ve rutinleri seçmesi ile ilgili yol gösterici rol üstlenen kural ve heuristikleri tanımlamaktadır (Ayar, 2016). Bu nedenle heuristik ve üretken kuralların yapısal bir çıktı üretmediği, örgütsel aktörlerin algıladıkları problemleri tanımlamalarına, kurgulamalarına ve yanıtlar üretmelerine yol gösteren tasarım ilkeleri olduğu kabul edilmelidir. Bu kurallar örgütlerin kendine özgü kimlik numarası gibidir.

Parrish (2010) örgüt tasarımında ortaya çıkan bu gelişmeler ışığında örgütsel tasarım sürecindeki hem rasyonel hem de sezgisel dinamik kuralların neler olduğunu araştırmış, bu çerçevede belirlediği sürdürülebilirlik odaklı firmalarda vaka araştırması gerçekleştirerek girişimcilerin tasarlama sürecinde kullandıkları kuralları ortaya koymuştur.

Parrish’in ortaya koyduğu sezgisel kurallar, dinamik örgütsel kurallar olup, ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler ile firmanın örgütsel mantığı ve uygulamaları (Gibbs, 2009, 65) ve sistem ile çevre arasında karşılıklı etkileşime odaklanan kompleks adaptif sistemler teorisi arasında bağlantıya odaklanan sürdürülebilir girişimcilik teorisinden (Parrish, 2010) etkilenmiştir (McCarthy, Tsinoopoulos, Allen,

Rose, Andersen, 2006, 437). Parrish, üretken kuralların tanımlanmasının, başarılı çalışanların pratik ve genel olarak sezgisel uzmanlık alanlarını (örtük bilgisini) kodlamak için bir araç sağladığını, araştırmacı daha sonra teorik olarak üretici kuralların kaynak sürdürme, fayda yığını, stratejik tatmin etme, niteliksel yönetim ve değer katkısı ilkeleri olarak belirtmiştir. Bu ilkeler kendi başlarına eksiktir çünkü her birini diğer ilkelere dahil edilen bilgiler dikkate alınarak uygulanması gerekir.

DÖK, örgütsel rutinler ve örgüt tasarım literatüründe oldukça yeni bir alandır. Reynaud 2005 yılındaki çalışmasında örneğin Fransız metrosunda kurallar ve rutinler arasında bağlantıya çalışmıştır ve DÖK'in örgütün davranışlarını şekillendirdiği ve rutinler için temel oluşturduğu sonucuna vararak, rutinler ve DÖK arasındaki farklılığı göstermeye çalışmıştır. Buna göre rutinler ve DÖK arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir:

1.DÖK yorumlanmayı bekleyen düzenlemeler iken, rutinler zaten açıklanmış kurallardır.

2.DÖK açıkken, rutinler daha örtük bilgidir.

3.DÖK daha genel karakteristiğe sahip olup, teorik, öz ve genel cevap mahiyetinde iken, rutinler daha pragmatik çözümler sunan, probleme özgü olan yapıya sahiptir.

Tez çalışmasında Parrish'in (2010) girişimciler seviyesinde öne sürdüğü beş ilke firma seviyesine uyarlanarak incelenmeye çalışılmıştır.Sürdürülebilir örgütlerde hakim olan kalıcı düşünme felsefesi, geleneksel örgütlerde yararlanmacı felsefenin hakim olduğu dikkate alındığında, iki örgüt tasarımı arasındaki farklılıklar tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3: Dinamik Örgütsel Kurallar

Örgütsel Tasarım Gerekliliği	Kalıcı Düşünme Prensipleri	Yararlanmacı Düşünme prensipleri
Amaç-Varlığını Meşrulaştırmak	Kaynak devamlılığı: Mümkün olduğunca uzun zaman için insan ve doğal kaynaklar kalitesini sürdürmek ve geliştirmek yoluyla fayda seli üretmek	Kaynak Yararlanmak: Mümkün olduğunca kısa zamanda insan ve doğal kaynakları kullanarak maksimum finansal getiri oluşturmak için karları üretmek.

Tablo 3-devam

Etkinlik-Sinerjiler Elde etmek	Fayda Yığıını: Herbir operasyonel faaliyette mümkün olduğunca pek çok fayda istiflemek	En az maliyetli Tasarruf Etme: Çıktılarda paralel azalma olmaksızın girdileri azaltma
Değiş Tokuş-Rekabet amaçlarını dengelemek	Stratejik Tatmin Etme: Stratejik olarak çok yönlü amaçların tatmin edici çıktılarını tanımlamak	Tek Amaç Maksimizasyonu: Tek ağır basan amacın çıktısını maksimize etmek
Kriter-Karar seçeneklerini önceliklendirme	Niteliksel Yönetim: Karar kriteri olarak çıktılardan ve proseslerin beklenen kalitesini yararlanmak	Niceliksel Yönetim: Karar alma kriteri olarak çıktılardan beklenen miktarını yararlanmak
Saik-Kaynak Ayırma	Değer Katkısı: Girişime katkıda bulunacak fırsatları sağlayarak değer alıcılarına imtiyaz sağlayacak fayda selini biçimselleştirmek	Güç İddiası: Daha az güce karşı daha fazla güce sahip alıcılar tarafından ileri sürüldüğü gibi fayda seline şekil vermek.
Etkinlik-Sinerjiler Elde etmek	Fayda Yığıını: Herbir operasyonel faaliyette mümkün olduğunca pek çok fayda istiflemek	En az maliyetli Tasarruf Etme: Çıktılarda paralel azalma olmaksızın girdileri azaltma
Değiş Tokuş-Rekabet amaçlarını dengelemek	Stratejik Tatmin Etme: Stratejik olarak çok yönlü amaçların tatmin edici çıktılarını tanımlamak	Tek Amaç Maksimizasyonu: Tek ağır basan amacın çıktısını maksimize etmek
Kriter-Karar seçeneklerini önceliklendirme	Niteliksel Yönetim: Karar kriteri olarak çıktılardan ve proseslerin beklenen kalitesini yararlanmak	Niceliksel Yönetim: Karar alma kriteri olarak çıktılardan beklenen miktarını yararlanmak
Saik-Kaynak Ayırma	Değer Katkısı: Girişime katkıda bulunacak fırsatları sağlayarak değer alıcılarına imtiyaz sağlayacak fayda selini biçimselleştirmek	Güç İddiası: Daha az güce karşı daha fazla güce sahip alıcılar tarafından ileri sürüldüğü gibi fayda seline şekil vermek.

Parrish, "Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design", **Journal of Business Venturing**, (2010)

2.2.1. Kaynak devamlılığı İlkesi

Kaynaklar, firmaların değer yaratma stratejilerinin tasarlanma ve uygulamalarını sağlayan maddi (fiziksel) ve manevi varlıklar (bilgi vb) olarak görülmektedir. Araştırmacılar, firmaların kaynaklarının yenilik üzerindeki etkisi ve keşfetme yeteneği hakkında karşıt görüşlere sahiptir. Bazı araştırmacılar, aşırı kaynakların, örgütleri çevresel dalgalanmalardan tamponlayarak risk almayı ve yeniliği kolaylaştırdığını ve böylece tecrübeyi meşrulaştırdığını belirtmektedir (Greve, 2007; Sharfman, Wolf, Chase, Tansik, 1988; Singh, 1986). Cyert ve March (1992) kaynakların, yeniliğe tahsis edilmesi için gerekli fakat yetersiz bir koşul olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt kaynakları, araştırma, deneme ve yeniliği kolaylaştırırken, başarısızlık durumunda bazı olumsuz sonuçlardan kaçınılarak keşfe yöneltmektedir

(Levinthal, March, 1993; Nohria, Gulati, 1996). Örgütlenmenin temel görevi genel bir amaca dayanan bir girişimin varlığını meşrulaştırmaktır. Bir örgütün amacı belirli hedeflerden daha geniş kapsamlıdır ve örgütün ne yapacağı ve ne yapmayacağı ile ilgili beklentilerini oluşturan ve kesin talimatlarda aksiyon almayı sağlamak için rehber olarak hizmet gören Thompson'un "alan uzlaşısı", terimine karşılık gelmektedir. Gerçekte, geleneksel veya sürdürülebilir girişimler arasında farklılığın nedeni, yaratılan girişimin amacına yönelik kökten farklı bakış açılarıdır. Geleneksel girişimde, kaynaklardan yararlanmak kısa vadede maksimum finansal getiriler oluşturmanın ve karlılığının aracı olarak görülmektedir. Oysa sürdürülebilir ve çift yönlü örgütlerde kaynakların sürekliliği bir amaçtır, örgütün sürdürülebilirliği için gereklidir. Kaynakların işlevinin ve kalitesinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için insan ve doğal kaynakların mümkün olduğunca uzun sürede kullanılması mantığına dayanmaktadır (Parrish,2010).

2.2.2. Fayda Yığını İlkesi

Sürdürülebilir işletmelerde, herhangi bir maliyet hesabı olmaksızın amaçların etkin biçimde gerçekleştirilmesi önemlidir (Blau ve Scott, 1963, 49). Geleneksel örgütlerde hedef, çıktıyı ekonomikleştirmedir, ekonomikliklidir.(verili bir kalitede çıktının hedef miktarı gibi) Bunu gerçekleştirmenin yolu da en az maliyetin seçilmesidir. Sürdürülebilir girişimcilerde ise düzenli olarak algılanan ekonomikleştirme-ekonomiklik prensibi işletmelerin yapılandırılmasıyla ilgilidir. Bu tarz örgütlerde her bir örgütsel faaliyetten mümkün olduğunca çok sayıda farklı paydaş için faydalı çıktılar üretilmektedir. Örneğin Native Enerji adlı Amerikan menşeli 2001 yılında kurulan ve 15 çalışanı olan firma çok ihtiyaç duyulan yatırımcı sermayesini ve nihai çıkış stratejisini elde etmek için yenilikçi bir öz kaynak finansmanı mekanizması oluşturmuş ve aynı zamanda tedarikçileri olarak çalışan Kızılderili kabileleri işin içine girmelerini ve nihayetinde firmadan belli paylar alarak mülkiyet sahibi olmalarını sağlamıştır. Bu tek finansman mekanizması, birden fazla paydaşa çoklu faydalar sağlamıştır. Firmanın ihtiyaç duyduğu şeyi sağlaması için bir kazan kazan felsefesi hakim olmuştur. Aynı zamanda şirketlerini potansiyel müşterilerine daha çekici hale getirmiş ve kabileler için potansiyel olarak daha ekonomik faydalar sağlamıştır (Parrish, 2010).

2.2.3. Stratejik Tatmin İlkesi

Örgütler, rekabet avantajı elde etme hedefini gerçekleştirmek için yenilikler yapmalarına rağmen, rekabet çatışmalarından kaçınmaz. Örgütün farklı departmanları ve amaçları arasında sönüşmeler kaçınılmaz olduğunda, stratejik tatmin ilkesi rekabet uçlarını dengelemek için kullanılmaktadır. Uygulamada bu hedeflerin sürekli olarak karşılanmasını sağlamak için operasyonlardan asgari düzeyde stratejik tatmin sağlanması ve bunun için operasyonların yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu ilke, bir tatmin mantığı üzerinde çalışır, bu memnuniyet, bir tek öncelikli çıktının maksimize edilmesi için sürekli çabalamak yerine çıktıda belirli bir eşige ulaşarak tatmin sağlamayı içermektedir. Simon, tatmin ediciliği, optimal bir sonuçtan ziyade tatmin edici bir sonuç veren problem çözme faaliyeti olarak tanımlamıştır (Mart ve Simon, 1967, 140). Fakat sürdürülebilir firmaları belirgin yapan, birden çok amaca ulaşmak için açık ve kasıtlı olarak belirli bir düzeyde tatmini hedef almalarıdır. Örneğin, kâr maksimizasyonu, hissedar değerinin maksimizasyonu veya maliyet minimizasyonu öncelikli hedefler olarak belirlenmiş, diğer sonuçlar ve hedefler, ancak bu öncelikler üzerinde bir engel olmadığını gösterebilecek ölçüde geliştirilebilmiştir. Örneğin, iş modelinin uygulanabilirliğini arttırmak kadar hissedarlar için karı maksimize etmek ve uzun dönemde yatırımcılar için makul getiri sağlayan çıkış stratejisi de bulmak gibi (Parrish, 2010).

2.2.4. Nitelikli Yönetim İlkesi

Sürdürülebilir örgütlerde karar alma kriteri, nitel etkilere dayanır. Uygulamada, karar almada kriter “daha çok” olandan ziyade “daha iyi” olandır. Bu nedenle, çıktının niceliğinden çok niteliğinin önemli olduğu mantık hakimdir (Parrish, 2010). Bu örgütlerde yüksek hasılatlar değil, yüksek bir büyüme stratejisi arak önemlidir. Bazı firmalar hızlı büyümeyi, pazarda etki yaratmak için tercih etmektedir. Amaçları sadece bir niş pazarı elde etmek değil, pazar ana akımını kontrol etmektir (Parrish, 2010).

2.2.5. Değer Katkısı İlkesi

Bir örgütün varlığını sürdürmesi paydaşlarına parasal ve parasal olmayan fayda sağlamasına dayanır (Simon,1957). Geleneksel örgütlerde, örgütün kaynakları üzerinde en fazla kontrolü olan paydaşların da, örgütten faydalanmaları için en

büyük talepte bulunmaları beklenmektedir. Çünkü, hissedarlar ve üst düzey yönetimin çıkarları, çalışanların çıkarları ve diğer daha az güçlü paydaşların üzerinde ve ayrıcalıklıdır. Fakat sürdürülebilir ve rekabet avantajı elde etmiş firmaların çok değer verdikleri şey, paydaşların kendilerini tercih etmelerini sağlamak amacıyla firmalarını yapılandırmak için çok çalışmalarıdır.

2.3.Firma Yenilikçiliği

Yenilik yapmak: mevcut bir ürün, hizmet veya süreçte yeni yöntemler, yeni fikirler veya ürün geliştirmek suretiyle değişiklikler yapmak olarak sözlükte tanımlanmıştır. Bu konuda ilk kavramsal çerçeveyi oluşturan ve yenilikçilik yazınında genel kabul gören Schumpeter'in tanımına göre, yenilik: yeni bir ürün, ürün kalitesinin geliştirilmesi veya yeni bir üretim yönteminin ortaya konmasıdır. Yeniliğin tanımını ilk yapanlardan Drucker'e göre, küresel rekabet koşullarında örgütlerin başarılı olabilmesi için gelişme ve yenilik yapma yeteneklerini artırması gerekir.

Yenilik, yeni süreç, ürün veya hizmetler ile yaratıcı fikirlerin örgüt genelinde benimsenip başarıyla uygulanmasıdır (Calantone, R.J., Cavusgil, T., Zhao, Y., 2002; Amabile, T. M., Schatzel, E. A, Moneta ve diğ. 2004; Huang ve Li, 2015; Zaltman, 1973, 2). Başka bir tanıma göre ise, ilgili birim tarafından yeni olarak kabul gören bir fikir, uygulama veya malzeme olarak tanımlanmaktadır (Hurley, Hult, 1998).

Yenilik konusunda çeşitli araştırmalar bulunmakta ama "yenilikçilik" hala yaygın olarak derinlemesine incelenmeyen konu olarak varlığını korumaktadır. İnovasyon ve "yenilikçilik" terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılır. Damanpour, (1991) Knowles (2007) tanımlardaki tutarsızlığı ortaya koymuştur. Bu tanımlamalar aynı zamanda tutarsız ve bazen de çelişen sonuçlara neden olmuştur (Atrek, İlter, Özdağoğlu, 2016, 296). Cho ve Pucik (2005) yenilikçiliği, daha önce var olmayan bir şeyin keşfedilmesine yönelik evrensel algı olarak ileri sürmektedir.

Diğer taraftan Kunz ve arkadaşları (2011) yenilik ve yenilikçilik arasında önemli bir fark olduğunu iddia etmektedir. Yenilik firmanın faaliyetinin (örn.mal ve hizmetler) çıktısına odaklanırken, yenilikçilik, bir firmanın yeni fikirlere ve yeni çözümler üzerinde çalışmaya açık olması yeteneğini ifade eder (Crawford, Di Benedetto, 2003). Hurley ve Hult (1998, 44) firma yenilikçiliğini, bir firmanın kültürünün bir

yönü olarak yeni fikirlere açıklık ve örgütün yeniliğe yönelik bakış açısının bir ölçümü olarak tanımlanmaktadır (Atrek, İter, Özdağoğlu, 2016, 297). Dobni'ye (2008) göre, bir örgütteki yenilikçilik, yenilikçi olma niyetinden, gelişmiş iş performansına yol açan süreçlerin ve sistemlerin tanıtılması yoluyla bazı yeni ürün, hizmet veya fikrin uygulanması kapasitesine kadar geniş kapsamlı bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşıma paralel olarak, Wang ve Ahmet (2004, 304) firma yenilikçiliğini, bir örgütün, pazara yeni ürünler sunma veya yeni pazarlar açmasını içeren yenilikçi kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Calantone ve diğ. (2002) firma yenilikçiliğini, örgüt tarafından yeniliklerin kabul edilme oranı ve örgütün değişim isteği olarak davranışsal olan iki bakış açısından kavramsallaştırılabileceğini iddia etmektedir.

Yenilikçilik özünde firmaların yeni fikirler ve teknolojileri araştırmaya girişmesidir. Ürün araştırma örgütün teknolojik bilgiler yaratma ve problem çözme faaliyetleri olarak tanımlanır (Laursen, Salter, 2006). Ürün geliştirme süreci kendi başına bir problem çözme faaliyetidir ve kullanıcılar, tedarikçiler ve yenilikçilik sistemi içerisindeki geniş yelpazedeki farklı kurumlarla bağlantıyı inşa etme ve sürdürmeyi içeren araştırma süreciyle ilgilidir (Hippel, Eric. Von, 1988).

Yenilik çoğu zaman yaratıcılık kavramıyla da karşılaştırılmaktadır. Yenilik yaratıcılıktan farklı bir kavramdır. Yaratıcılık, sayısız yeni ve heyecan verici fikir ve yeni konseptler üretebilmektir. Ancak, birçok şirket yeni fikirlerini sürdürülebilir bir işe dönüştüremedikleri için başarısız olurlar (Sinar, Wellins, Pacione, 2011). Yenilik, bu fikirlerin daha yüksek satışlara, pazar payına ve/veya firmaya karlılık kazandıran yeni ürünlere, süreçlere ve hizmetlere yol açan uygulamalarını bularak meyvesini vermesidir. Yaratıcılık ve yenilik arasındaki ayrım, bu keşfedici (yaratıcılıkla ilişkili) ve yararlanmacı (fikir uygulamalarıyla daha ilişkili) davranışların ışığında önemlidir.

Firma yenilikçiliği ise, firmanın yenilik yapma yeteneği olup, firmanın yeni fikirlere açık olması, yeniliklere çabuk uyum sağlaması, yeni bir ürün, hizmeti, süreci pazara sunmakla birlikte yeni bir yapı veya yönetim sistemini hayata geçirmek olarak tanımlanmaktadır (Gündüz, Cekmecelioglu, Günsel ve diğ, 2018, 141). Yeniliğin benimsenmesi ve değişme isteği olarak sınıflandırılan firma yenilikçiliği

yeteneğinden yoksun örgütler, türbülanslı çevrelerde varlıklarını sürdürmezler. Soyut bilişsel bir yetenek olan firma yenilikçiliği, yenilik olarak somutlaşmaktadır.

Yenilik kabaca üç belirgin biçime sahiptir. Mevcut ürün veya hizmeti daha iyi hale getirmek olan artırılmış yenilik, ki bu daha hızlı ve ucuz olandır (Nelson, R. R., Winter, S. G, 1982). Mevcut yetkinlikler setini veya bilinen bir yol boyunca ilerlemeyi içermektedir. İkinci yenilik biçimi, temel veya süreklilik göstermeyen değişiklikler şeklinde kendini gösterir. Daha çok devrimsel nitelik gösterir. Bu nedenle radikal yenilik adı verilmektedir. Tümüyle mevcut yetkinlikler ve becerilerden farklı yetkinlikler ve yetenekler gerektirir. Çünkü, piyasada rekabet ve azalan kar marjları ile karşılaştıklarında firmalar sıklıkla yeni müşteri segmentlerine hitap edecek veya müşterilerine yüksek fiyat veya kar marjları yüklemelerini sağlayacak yenilikler yoluyla bitişik piyasalara hareket etme arayışına girmek zorundadır.

Yenilikçilik, sorun ve ihtiyaçlar için yaratıcı ve olağandışı çözümler araştırmayı kapsamaktadır. Ürün yeniliği, yeni pazarların geliştirilmesi, örgütün işlevlerini yerine getirebilmesine yönelik yeni süreç ve teknolojilerin geliştirilmesini içerir (Chang, Lee, 2007). Yenilikçilik, teknolojiye gelişmeler ve yeniliğe verilen önem ile birlikte ürün ve hizmet yeniliği yapılmasını ifade etmektedir (Antoncic, B., Hisrich, R..D., 2003, 12). Yenilikçilik çift yönlü örgüt kültürünün keşfetme yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin keşfetme yeteneği, örgütleri daha yenilikçi yapar, keşfetme yeteneği yenilik yapma için uyarıcı görevi görür. Çünkü çift yönlü örgüt kültürü uzun dönem hayatta kalmak, başarı, proaktif değişim, pazar ve teknolojik liderlikle bağlantılıdır. Yeni ürün geliştirme projelerinde, hedefler arasında dengeyi sürdürürken proje takımlarının problemlere çabuk ve etkili olarak yüksek kaliteli çözümler bulma olasılığını artırır.

Yenilikçilik kavramı çeşitli düzeylerde düşünülebilir: Ürün/hizmetler, bireysel ve örgütsel. Bu çalışmada örgütsel yenilikçilik esas alınmıştır. Bu bakış açısına göre, yenilikçilik bir firmanın gerek yenilik yapma kapasitesi gerekse yenilik yapma isteği olarak ifade edilir. Örneğin, yeni süreçler, ürünler ve fikirler (Lumpkin, G. T., Dess, G.G., 1996; Hult, G. T., Snow, C., Kandemir, D, 2004). Kapasiteden kastedilen firmanın yenilik yapmak için uygun kaynaklara (örn.yönetim, bilgi ve finansal kaynakları) sahip olmasıdır. İsteklilikten kast edilen ise, firmanın yenilik yapmaya

ilgili ve istekli olmasıdır. Böylelikle, bu bakış açısında, yapılan yenilikler firmanın yenilikçiliğini yansıtır ve yenilikçiliğin çıktılarıdır.

Yenilik, bir kurumun iç ve dış pazar bilgisi özümseme kapasitesi rutinlerini ne ölçüde tasarladığı ve uyguladığına bağlıdır. Bu anlamda, yeni bilgiler elde etme çabaları pazar miyop tuzağına düşme riskini ve katılıkları önler. Heterojen bilgilere erişimi ve müşterilerin ve rakiplerin anlaşılmasının kolaylaştırır. Edinilen pazar bilgisinin özümsemesi durumunda, çalışanlar müşteri şikayetleri ve talepleri arasındaki makul bağımlılıkların, potansiyel rakip güçleri ve onların pazara cevaplarını ve firmanın mevcut bilgisinin anlaşılmasını sağlayacak ve böylece kendine özgü yetkinlikler (değerli, nadir, taklit edilemeyen, ikame edilemeyen) ve benzersiz fikirlerin ortaya çıkma olasılığını artıracaktır (Luca, Atuahene, Gima, 2007, 98). Örneğin, kurulan çapraz fonksiyonel işbirliği ve mantıklar ve sosyal bağlantılar, yeni ürün süreçleri için gereken bilgi ile firmanın mevcut bilgisi arasındaki boşluğu azalttığı için, çalışanlar ürün yenilik süreçlerinde karmaşık görevlerini ve teknik becerilerini hızla uygulayabilir ve farklı örgütsel birimlere gömülü tamamlayıcı bilgilerden veya ticari amaçlar için bölümlerden yararlanabilirler (Zahra, Shaker, A., Gerard, George, 2002, 187). Bu durumda, piyasa bilgisini edinme, özümseme, dönüştürme ve yararlanma yoluyla, yüksek özümseme kapasitesine sahip çalışanlar yenilik uygulamalarına büyük miktarda yeni bilgi ekleyebilir (Zahra, Shaker, A., Gerard, George, 2002, 187). Firmanın ürün ve süreç yenilikçiliği performansı üzerinde de pozitif etki yapmaktadır. Şöyle ki, firmanın rekabet gücü, ürün veya hizmetlerinin belirli bir sektör veya pazar segmentindeki rekabetçi konumu ile belirlenir (Wheelen, Thomas, L., Hunger, David, J., 2008, 183). Gerçekten, bir firmanın kalite geliştirme çalışmaları, ürün ve hizmet yenilikleri, süreç iyileştirme yöntemleri ile maliyetleri düşürme ve farklılaşmayı artırma potansiyeli olduğunda, rekabet avantajını sürdürebilir (Porter, 1980, 35). Porter'in bu saptaması gerek etkinlik, verimlilik esaslı olarak mevcut kaynakları yararlanmak ve süreçleri iyileştirme faaliyeti (yararlanmacı yetenek) gerekse yeni fırsatlar arayıp yeni kaynaklar ve yetkinlikler edinme esaslı faaliyetler (keşfedici) içeren çift yönlü örgütlerin ancak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği sonucuna varılmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, maliyet lideri firma rakiplerine göre daha düşük fiyatla ürünler ve hizmetler sunsa, tatmin edici karlılık elde edebilecektir. Ancak, başarılı bir ürün ve süreç farklılaştırması yenilikçilik yoluyla müşteriler

arasında marka sadakati yaratır. Bu anlamda, hem maliyet liderliği firmalar hem de farklılaştırılmış firmalar belirli bir pazarda ortalamanın üzerinde ciro kazanabilirler. Sonuç olarak, yenilikçilik faaliyetleri yüksek üretkenlik ve rekabetçiliğe, iyi ihracat performansına ve yüksek karlılığa ve kümülatif döngüde daha fazla yatırıma yol açar (Calantone, R.J., Zhao, Y, 2002).

Dougherty (1996) yenilikçiliği karmaşık paradoks seti olarak anlatmışken, Smith ve Tushman (2005) çift yönlülüğü sağlamak için paradoksal düşünmenin gerektiğini vurgulamıştır. Dougherty, (1996) firmaların içeri-dışarı, yeni-eski, mevcut-gelişen, özgürlük-sorumluluk gibi birçok ikilemi içinde barındıran yenilik paradoksu ile uğraştığını göstermiştir. Sheremata (2000) benzer biçimde yeniliği, keşfetme ve yararlanmayı besleyen merkezîyetçi ve merkezkaç güçleri arasında halat çekme oyununa benzetmektedir. Taylor ve Greve (2006) ise ürün gelişimine olanak sağlayan derinlik ve genişlik bilgisine vurgu yapmaktadır.

Yenilikçilik firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için gerekli olmakla beraber, her yenilik yapan firma varlığını sürdürememektedir. Çünkü yenilikçiliğin birbiri içine geçmiş üç paradoksu vardır ve bu paradoksun yönetilmesi gerekir. Bu paradokslar, stratejik niyet, müşteri odaklılık ve kişisel boyutludur (Andriopoulos, Lewis, 2009). Bir firma, her gün yaptığı işe odaklanırken, başka bir firma gündelik iş yapma rutini ile yaratıcı diğer tarafını dengelemektedir. Bir firma bir işten para kazanırken, o işle uzmanlaşmışken aynı zamanda dünyanın en iyi yaratıcı işini yapmayı amaçlıyorsa, bu durum yenilikçiliğin stratejik niyet paradoksunu aştığını göstermektedir. Karlılık ve buluş arasında tercih zorunluluğunu yönetebilmek önemlidir. Yenilikçiliğin stratejik paradoksu olarak adlandırılan, firmaların karlılık mı yenilik mi arasında karar vermede yaşadığı zorluğu, hem karlı iş yapmak hem de yaratıcı olmak yoluyla aşılabilmektedir.

Karlılık muhafazakârlıkla, tekrarlanan müşteriler ve verimlilikle ilgilidir. Gerçekte de bazı firmalar temel kilit müşterilerine odaklanmakta ve sürekli stabil gelir elde etmektedir. Muhafazakârlılığının aksine yaratıcılığın birinci avantajı, yenilikçi firmanın ününü ve çevresel değişikliklere uyumunu geliştirebilecek fırsatların araştırılmasında risk almaya vurgu yapmasıdır. İtibar inşa etmek, tüm firmalar için en yüce amaçtır fakat arzu edilen itibarın doğası değişmektedir. Küçük firmalar vizyoner olarak görünmeyi arzu etmekte dolayısıyla itibar edinmek isterler. Diğer

firmalar ise, sürekli müşterilerinin ve çalışanlarının dikkatini çekmek için kamuoyunda çok bilinen yüksek projelere odaklanırlar. Fortune 500 'deki firmalar gibi büyük firmalarda çalışanlar kamuoyunda çok bilinen projelerde çalışmak ister. Dolayısıyla kendilerini sektörün geleceğini yaratıyor gibi hissetmektedirler. Yaratıcılığın sağladığı ikinci bir avantaj risk almanın uzun dönem uyumunu sağlamasıdır. Devamlı olarak yeni alanlar keşfetmek dinamik, rekabet yoğun çevrede hayati öneme sahiptir. Çünkü firmalar daima bıçak üstündedir, kendilerini genç tutmak zorundadır (Andriopoulos, C., Lewis, M.,W, 2009). Firmaların uzun soluklu müşterileri olabilir bu açıdan şanslı olabilirler, çünkü onları bir sonraki yeni teknolojiye ve yeni ürünler geliştirmeye yatkın olarak görmektedirler.

Yenilik aynı zamanda finansal hedeflerin tamamlayıcısıdır. Eğer dünya çapında bir iş yapıyorsanız, mutlu olursunuz, güzel paralar kazanırsınız. Başarının devam edeceğini bilirsiniz. Diğer taraftan ise, itibar yaratacak yenilikler yaparsanız mevcudu pekiştirir, yeni müşteri ilişkileri inşa edebilirsiniz. Bu bağlamda, yenilikçiliğin stratejik niyet paradoksunu yönetmek için çeşitli mekanizmalar gereklidir. Paradoksunu yönetmek, yüksek karlılık hedefi ve yüksek idealist olmayı gerektiren bir vizyona sahip olmayı gerektirir. Yaratıcılığa odaklanılmazsa sadece karlılığa güvenip uzun süre devam edilemez. Proje karlılığı ile beraber kontrollü bir şekilde yaratıcı olma becerisi de gerekmektedir.

Yenilikçiliğin diğer paradoksu müşteri odaklılıkla ilgilidir. Müşteri odaklılık paradoksu sıkı ve gevşek bağlar içermektedir. Sıkı bağlar, ihtiyaçlar ve sınırlamalara vurgu yaparken, gevşek bağlar olasılıklara ve özgürlüğe vurgu yapmaktadır. Yenilikçilik başarısını da bunların kombinasyonu artırabilir. Firmaların farklı birimlerinin farklı öncelikleri bulunmakta olup, müşterilerinin ve piyasanın ihtiyaçlarını karşılaması beklenmektedir. Bu çerçevede, gelişim göstermek ve potansiyel trendlerin önünde durmaya çalışmak ve etrafta ne olup bittiğini iyi bir şekilde anlamak, neyin geçici moda, neyin bir tarz olduğunu kavramak gerekmektedir. Yani her zaman büyük resme bakmayı gerektirir. Sıkı ve gevşek bağlar arasındaki etkileşim projenin başarısını geliştirir. Danneels (2003) müşterilerle yakın ilişki kurmakla, projelerin piyasa taleplerini karşılayabileceğini fakat miyop görüş olarak uzun vadede girişimci potansiyelini ortadan kaldıracağını ileri

sürmüştür. Tam tersine bir görüş olarak da, tümüyle gelecek odaklı proje tasarımları ise açık hedeften yoksun ve işe yaramaz olabilmek anlamına gelmektedir.

Kişisel nedenleri içeren yenilikçilik paradoksu, zor şartların insanların beyninde yaratıcılığı teşvik ettiği düşüncesine dayanmaktadır. Disiplin ve hırs kişisel kaynaklı paradoksun öğeleri olarak, birbiriyle aslında etkileşim içinde bulunan yenilikçilik çabasını artıran unsurlardır. Bu bağlamda çift yönlü örgüt kültürü, yenilikçiliğin önündeki kişisel paradoksun içerdiği tutku ve disiplin arasındaki ödünleşmeyi örgüt içerisinde paylaşılan vizyon yaratıp, örgütsel çeşitliliği teşvik etmek, destekleyici sosyal süreçleri içermek, ademi merkezizetçi yapıya sahip olmak suretiyle çözmektedir veya yönetebilir hale getirerek yenilikçiliğe yardım etmektedir. Disiplin ve hırs/tutku tümüyle zıt etkiler doğurmamaktadır. Disiplin: gücün yönetilmesinin kontrol ve yapısı, hırs/tutkusu: risk alma, yaratıcılığı ifade etmektedir. Birkinshaw'un bağlamsal çift yönlülüğün 4 boyutundan (disiplin, güven, gerginlik, destek) disiplin ve desteğin bir arada olmasıyla çift yönlülüğün beklenen faydasına erişilebileceğini hatırlatmak gerekir. Tutku olmadan veya tutkuya karşı disiplini tek başına uygulamak büyük tehlikedir. Yaratıcılığı ve örgütsel çeşitliliği öldürür.

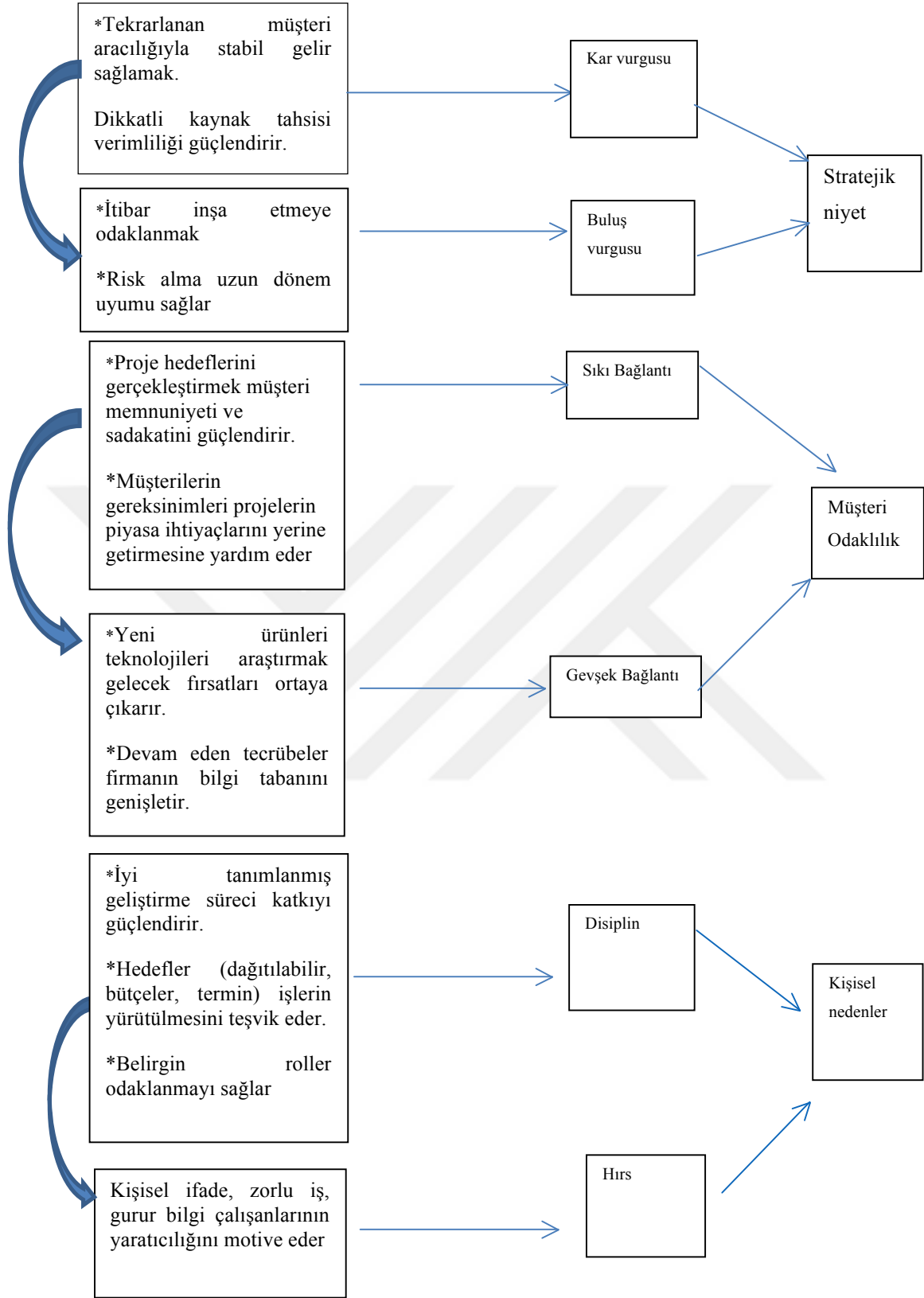
Açık zihniyet, stratejik niyet (karlılık-yenilik) etrafında dönen yenilikçilik paradoksunu açmak için altında yatan ikilemleri ve ilgili yönetim taktiklerini incelemek gerekir. Altta yatan ikilemler Lewis'in (2000) dediği gibi, kaynakların paradoksu ve bunlarla ilişkili olaylardır. Tao felsefesindeki Ying ve Yang sembolü gibi çok fazla aktör bir örgütte aynı kutuba doğru hareket ettikçe,(Kar elde etmek) diğer taraf da başka yöne çekiştirir (ör.yenilik) Ortaya çıkan bu durum halat çekme oyunu gibidir. Tipik tepki bir yöne veya diğer tarafa çekmek olmasına rağmen zıttı olmaksızın her bir taraf izole edilmiş ve eksik olur.

Yenilik paradoksu aynı zamanda tuzakları, yararlanma veya keşfetmeden bir tarafa daha fazla odaklanmaktan kaynaklanan kötü devirleri tetikleyebilmektedir. Firmalar homojenliğe yönelip, verimlilik ve karlılığı destekleyen zihniyet ve rutinler geliştirdikçe rehavete kapılmakta, mevcutlarla varlığını sürdürme tercihiyle yenilikçi girişimleri ihmal etmektedir (Smith ve Tushman 2005). Bu stratejinin sonuçları ise uzun vadede olumsuzdur ve nihayetinde yıkıcıdır.

Bu çalışmada firma yenilikçiliği yenilik yapma kapasitesi olarak yani yeni süreçlerin, ürünlerin ve fikirlerin tanıtılması, sunulması yeteneği olarak ele alınmıştır.

Aşağıdaki şekil bu paradoksu özetlemektedir.





Sekil 1: Yenilikçilik Paradoksu

Andriopoulos, Lewis, "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing Paradoxes of innovation", Organizational Science, c.20, s.696-717

3.TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA MODELİ

3.1. Teorik Öngörü ve Hipotez Geliştirme

3.1.1.Çift Yönlü Örgüt Kültürü ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Firma yenilikçiliğinin başarılı olabilmesi ve firmanın uzun dönem hayatta kalması için mevcutlardan yararlanma ile keşif arasında denge olması yani çift yönlü örgüt kültürü zorunludur (Gibson, Birkinshaw, 2004; March, 1991; O'Reilly, Charles., Tushman, Michael, 1997).

Örgüt kültürü, kurumsal girişimciliği düzenleyen gayri resmi bir mekanizma olarak kabul edilmektedir (Lumpkin,G., T., Dess, G.G., 1996). Geçmişteki araştırma bulgularının önemli bir sonucu, bir firmanın girişimcilik arayışının proaktif, risk alma, yenilikçilik ve özerklik değerleri ile desteklendiği yönündedir. Uygun örgütsel kültürlere duyulan ihtiyaç, kurumsal girişimcilik sürecinde ihtiyaç duyulan iki beceriden biri olan (Wang, David, Rafiq, Mohammed, 2009) keşif becerisi: araştırma, çeşitlilik, risk alma, deneyimlemeyi içerirken; yararlanma becerisi: öğrenme, iyileştirme, seçenek, üretim, etkinlik, seçim, uygulama, yürütme gibi içeriklere sahiptir (March, 1991, 71). Firmaların başarılı yenilikler gerçekleştirebilmeleri, mevcut kaynaklar, varlıklar ve süreçlerden yararlanma ile yeni varlıklar, fırsatlar, yetkinlikler keşfetme faaliyetleri arasında uygun bir denge sağlamalarına ve çevresel değişikliklere uyum sağlamasına bağlıdır. Çevresel değişikliklere zamanında ve uygun cevap verebilmek için örgüt üyelerinin öğrenme sürecindeki rolleri ve örgütsel öğrenme anlayışı önemlidir. Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin örgütteki hataları araştırarak ve düzelterek örgütün iç ve dış çevresindeki değişikliklere cevap vererek, piyasa araştırma sonuçlarını örgütün davranışlarına ve değerlerine, operasyonlarına yansıtıkları durum olarak tanımlanmaktadır (Wang, D., Rafiq, Mohammed, 2009). Örgütsel öğrenme, kurumsal işletme ve yenilenmeyi desteklemektedir. Bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma ile yeni bilgileri ve içgörülerini yansıtacak şekilde davranışını değiştirme becerisi olan bir öğrenen örgüt (ki bu

özümleme kapasitesine sahip olduğu anlamına da gelmekte) yeni fırsatları etkin bir şekilde tanımak ve takip etmek için gereken niteliklere sahiptir (Lumpkin, Lichtenstein, 2005). Bu düşünce, akademik çalışmalarda da büyük ölçüde desteklenmiştir. Örneğin, Atuahene-Gima (2005) yeni ürün yenilikçiliğinde yararlanma ve keşfetme yetkinliklerini test etmiş, Burgelman (2002) strateji sürecinde yararlanmacı ve keşfedici öğrenmeyi araştırmış, He ve Wong (2004) yararlanmacı ve keşfedici öğrenmenin inovasyon ve firma performansı üzerinde etkisini test etmiştir. Örgütsel öğrenme yenilikçilik için katalizör görevi gören bilginin yaratımı ve elde edilmesi için ön koşuldur. Artırımlı ve radikal öğrenme aynı zamanda çift yönlü örgüt kültürünün keşfetme ve yararlanma unsurlarına denk gelecek şekilde iki tür öğrenme süreci olarak da görülebilmektedir.

Bu bağlamda, çift yönlülük örgütsel öğrenmeyi sağlayarak, örgütsel mükemmelliği gerçekleştirir. Çift yönlü örgüt kültürü, bir firmanın yenilikçilik yeteneği için önemli bir faktördür (He, Z., Wong, P, 2004). Çünkü, örgütün yararlanma ve keşfetme yetenekleri dengeli olduğunda, firma yeni fikirler geliştirmek ve yenilik gerçekleştirmek için kendini beklenmedik koşullara adapte etmek için önemli bir kapasiteye sahip olur.

Gelişen ekonomilerde, rekabetçi çevrelere cevap verebilmek ve farklı görevleri yönetebilmek için firmaların yeniden yapılanma sürecine girerek, farklı takımlar veya birimleri kurma zorunluluğu bulunmaktadır. Bazı birimler örneğin AR&GE birimi yeni ürünleri/piyasaları keşfetmekle sorumlu iken, diğer birimler örneğin satış ve pazarlama mevcut ürünler, süreçler ve kaynaklardan faydalanarak, pazardaki ciroyu maksimize etmekle sorumludur (Heirati, O’Cass, Sok, 2017). Mevcut süreçlere odaklanmak yerine, yeni ürünler ve piyasalar araştırmakla sorumlu olan birimler veya takımlar özellikle firma içinde mevcut olmayan yeni bilgiler ve fikirler ararlar. Diğer taraftan mevcut ürünler ve piyasalardan uygun ciro elde etmekten sorumlu takım veya birimler ise mevcut süreçlerin etkinliğini geliştirmek için mevcut bilgileri harekete geçirirler.

Çift yönlü örgüt kültürünün yararlanma boyutu ile artırımlı yenilik arasında pozitif ilişki vardır. Mevcut kaynakları ve süreçleri kullanmak geliştirmek aynı zamanda artırımlı yeniliktir. Artırımlı yeniliğin artması da firmanın yenilik performansını geliştirir. Yeni yetkinlik, kaynaklar keşfetme boyutu ile radikal yenilik arasında

pozitif ilişkisi vardır. Keşfetme yeteneği radikal yeniliği olanaklı kılarak firmanın yenilik performansını geliştirir. Her iki boyutuyla çift yönlü örgütsel kültür ile firmanın yenilik performansı arasında ilişki vardır. Dolayısıyla,

H1:Çift yönlü örgüt kültürü ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

Çift yönlü örgüt kültürünün boyutlarının firma yenilikçiliği ile ilişkisi ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

3.1.1.1.Örgütsel Çeşitlilik ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Çift yönlü örgüt kültürlerin temel yapısal özelliği ademi merkezîyetçi olmalarıdır. Ademi merkezîyetçi karar alma süreci bilgi akışını geliştirir ve müşteri taleplerindeki değişiklikleri, keşfetme için hayati önemli olan teknolojik gelişmeleri ve piyasa fırsatlarını tanımlamalarını kolaylaştırır (Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2005). Çalışanların keşfetme yeteneğini geliştirir. Merkezîyetçilik ise karar alıcıların sayısını azaltır çünkü zihinsel yetenekler sınırlıdır ve iletişim maliyetleri CEO'nun her işte onayını almak anlamında yüksektir (Cao, Q, Gedajlovic, E., Zhang, H., 2009). Bu aynı zamanda elde edilen bilginin kalitesini de azaltır çünkü her düzeyde işin uzmanlaşmasını olumsuz etkiler, iletilen bilgileri bozan algısal farklılıklara yol açar, merkezîyetçilik keşfedici radikal yenilikçiliği azaltabilir. Jansen, Justin J, (2006) çalışmasında, mevcuttan yararlanma faaliyetlerinin kapsam ve yenilik bakımından sınırlı olduğunu ve yararlanma faaliyetleriyle ilgili problem çözmenin daha rutin olarak görülebildiğini belirtmiştir. Merkezîyetçi karar vericiler, büyük miktarda bilgiyi işlemek zorunda değildir. Oysa ki bir problemin nasıl çözüleceğine dair iyi fikirler genellikle sorunun kaynağına yakın olan örgüt üyeleri tarafından üretilebilir. Bu nedenle, merkezi karar vericiler, mevcutlardan yararlanma faaliyetleriyle ilgili çok miktarda bilgiyi işlemek zorunda olmasalar da, merkezi örgütlerdeki bilgiler, karar vericilere (özellikle büyük firmalarda) ulaşmadan önce uzun bir filtreleme süreci boyunca yol kat ettiğinden bozulmaktadır. Bu nedenle, merkezîyetçilik karar alıcıların aldıkları bilginin kalitesini azaltır.

Ademi merkezîyetçi yapılar, piyasa geribildirimlerine dayanan yeni fırsatları takip etmeye yönelik taktikler kullandıklarından operasyonel verimliliğini artırabilir, bu da

firmanın ortaya çıkan fırsatları daha hızlı yanıtlamasına ve daha düşük hiyerarşik seviyelerdeki amaca yönelik davranışları kolaylaştırmasına olanak tanır (Mihalache, Oli, R., Henk, W.Volberda, Frans, A.J., Von Den Bosch, 2014). Merkezileşmede, üst düzey karar vericilerin aldıkları eksik ve yanlış bilgiler nedeniyle piyasa fırsatlarını yakalamada firmaların etkinlikleri azalmaktadır (Jansen, Tempelaar, Van Den Bosch, Volberda, 2009).

Çift yönlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin temel özelliklerinden bir diğeri de bilgi paylaşımıdır. Bir firmada bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi süreçlerinden biridir ve bir çalışanın edindiği değerli bilgiyi, kurum içindeki diğer çalışanlara dağıttığı bir davranış olarak görülmektedir. Bilgi paylaşımı, çalışanların hem iş arkadaşlarıyla hem örtük hem de açık bilgiyi paylaşma istekliliğini yansıtmaktadır (Serenko, Alexander, Bontis, Nick, 2016). Bu isteklilik, yüksek seviyede güven ve çalışanların bilgi paylaşımının ödüllendirici olduğu hissini içeren örgütsel iklime bağlıdır (Gupta, Anil, Smith Ken, G. Shalley, Christina E, 2006). Bilgi paylaşımı hem bilgi toplama, hem de yaymayı içerir (Lin, L.H., Ho, Y.L, 2016). Bilgi paylaşma sürecinde, bir birey tarafından tutulan bilgi, diğer bireyler tarafından anlaşılabilen, özümseven ve kullanılan bir forma dönüştürülür. Bilgi paylaşımının örgütün rekabetçiliğine, yenilikçiliğine ve ekonomik performansına pozitif etkide bulunduğu kabul edilmektedir (Andreeva, Kianto, 2012; Benito-Bilbao, 2015; Gunu, Ajayi, 2015). Bilgi yenilik sürecinde önemli bir girdidir ve etkili bilgi paylaşımı yeniliği güçlendirir. Dahası, yeni veya geliştirilmiş ürünler ve hizmetlerin müşteri memnuniyetini artıracığı beklenir. Örneğin, müşterilerle ilgili bilgi ve tecrübe pazarlama bölümü tarafından toplanır, sonrasında bu bilgi AR&GE bölümüyle paylaşılacak durumdadır. Çünkü yeni ürün geliştirmede hayati önemlidir. Piyasaya sunulan yeni ürünlerin müşterilerin ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılaması beklenir ki, sonucunda müşteri tatmini artabilsin.

Çift yönlü örgüt kültürü, örgüt bireylerinin daima bilgi, yetenek ve tecrübelerini geliştirme, yeni bilgi yaratma veya elde etme yoluyla iyileştirme ve yenileştirme potansiyeline imkan sağlar (Lubatkin, Michael H, Simsek Zeki, Ling, Yan, 2006). Bu nedenle yenilikçiliği mümkün kılan kültüre sahip olan liderler, çift yönlülüğü gerçekleştirmek için ön koşul olan çeşitli yönetim yaklaşımları ve çelişen kaynakları benimseye yatkındır (Raisch, Birkinshaw; Probst, Tushman, 2009).

Örgüt kültürü doğrudan yenilik performansını güçlendirmektedir. Genel anlayış, yenilikçiliğin yaratıcılığı ve çalışanların yenilikçi davranışını teşvik eden ve besleyen örgütsel kültüre ihtiyaç duyduğu yönündedir. Çalışanların yaratıcı olmaları çalıştıkları koşullara bağlıdır. Karmaşık yaratıcı süreçlerde, çalışanların çok yönlü becerilerine ihtiyaç duyulur. Girişimci ve çift yönlü örgüt kültürü örgütsel çeşitliliği önemseyen kültürdür. Bireylerin başlangıçta bir çerçevede düşünmeye teşvik edildikleri, farklı ve özerk davrandıkları ve yeni fikirlerine, tepkilerinden korkmadan katkıda buldukları bir ortam yaratır (Wang, D., Rafiq, Mohammed, 2009). Huber (1991) dediği gibi, örgütsel çeşitlilik miyop düşünceyi önleme ve yaratıcı kaynak çözümlerini artıran daha geniş bilişsel ve zihinsel haritalar ortaya çıkarmaktadır. Ampirik araştırmalar, farklı grupların daha yaratıcı fikirler, alternatifler ve çözümler ürettiğini ve farklı olmayan gruplardan daha fazla verimlilik potansiyeline sahip olduğunu göstermiştir. Örgütsel çeşitlilik bireysel, üretken ve farklı öğrenme özellikli keşifçi öğrenmeyi teşvik etmektedir. Buradan hareketle,

H1a: Örgütsel çeşitlilikle firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.1.2. Paylaşılan Vizyon ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Paylaşılan vizyon örgütsel öğrenmenin bütünleyici bir parçasıdır. Paylaşılan vizyona sahip bir örgütün, örgütsel hedefler doğrultusunda birden fazla bakış açısını mevcut bilgi birikimiyle ilişkilendirmesi daha olasıdır. Paylaşılan vizyon, adaptif-uyarlamalı öğrenmeyi kolaylaştırır. Yeni bir ürün geliştirme ekibi içerisinde, ortak bir vizyonun varlığı, ekibin örgütsel hedeflerin rehberliğinde takip etmesi için uygun yaratıcı fikirler seçmesini sağlar. Bu nedenle, ortak vizyon yakın öğrenme sürecini yöneten önemli bir mekanizmadır.

Paylaşılan vizyon, bireysel değerler arasındaki uyumun ve örgütsel üyelerin ilişkilerine güvenmenin temelidir. Bireylerin çatışmalardan kaçınmasına yardım eder, fırsatçı davranışların ortaya çıkmasına engel olur. Kolektif hedefler ve değerler tarafından yönlendirilen örgütsel üyeler, her birinin kolektif hedefler için çalışmasının beklenildiği, başka bir üyenin kendi çıkarlarının peşinden koşmaması nedeniyle diğerlerinin zarar görmeyecekleri düşüncesiyle birbirlerine güvenmektedir. Kolektif davranışlar, fırsatların kullanılmasında gerekli olan takım verimliliğini yaratır. Takım verimliliği bir sosyal sermaye şeklidir ve çeşitli fikirlerin odaklanmış eylemlere dönüştürülmesinde değerlidir (Wang, D., Rafiq, Mohammed, 2009, 94).

Paylaşılan vizyon olmadan çoğu marka kısa sürelidir. Farklı markalar arasındaki sinerji potansiyeli de yeterince gerçekleşmez. Paylaşılan vizyon ve örgütsel çeşitlilik birlikte sinerji yaratarak uzun dönem başarı için çift yönlülüğü ve beraberinde yaratıcılığı, yenilikçiliği sağlamaktadır. Buradan hareketle,

H1b: Paylaşılan vizyon ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.1.3.Çift Yönlü Örgüt Kültürünün Davranışsal Boyutları ile Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Örgütler hayatta kalabilmek için sadece bir stratejiye sahip olmak yeterli olmayıp, yenilikçi olmaları halinde, değişen çevre koşullarında varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu bağlamda, çift yönlü kültüre sahip olmaları, yenilik ve karlılık arasında ikilem yaşayan firmaları bu stratejik paradokstan kurtaracaktır (Voss, G.B.,Voss, Z.G., 2013, 67).

Radikal (keşfetme yeteneği) ve artırımı (yararlanma yeteneği) faaliyetler arasında ödünleşme örgütsel sınırlara yol açmaktadır. Sadece artırımı yenilikçiliğe odaklanmak yeni ürünlerin geliştirilmesi için yeni fikirlerin üretilmesini engeller ancak mevcut süreçlerin verimliliğini artırma ve teşvik etme konusunda dar bir odak yaratabilmektedir. He ve Wong (2004) çalışmasında, bunu “öz katılımı” olarak ifade etmektedir. Firmalar öz katılımından ve başarısızlık tuzağı riskinden bu yetenekler arasında simetrik dengeyi yönetmek suretiyle kaçınabilir (He, Z., Wong, P., 2004). Bu dengeyi yönetmek yöneticilerin ikisinden birine odaklanmaktan kaçınma gayretini yansıtır ve bu faaliyetlere uygun kaynaklar tahsis edilir.

Yeni bir ürün geliştirme projesinde yeterli kaynaklara (örneğin, fonlar, çalışanlar) yatırım yapmayan firmalar, hem radikal hem de artırımı ürün yeniliklerini eşzamanlı olarak takip etmede yetersiz kalmaktadır (Heirati N, O’Cass, Sok, 2017). Çift yönlü örgüt kültürünün denge boyutu, firmanın keşfetme yeteneği ile yararlanma yetenek arasında büyük bir açık olmasından kaçınmaya imkan sağlamakta, yararlanma yeteneğinin keşfetme yeteneğinden fazla olduğu başarı tuzağına; keşfetme yeteneği yararlanma yeteneği pahasına geliştiği başarısızlık tuzağına yakalanmasını engellemektedir. Örneğin, Sun, Dang ve Song (2014) her iki yeteneğe dengeli ve mantıklı kaynak tahsisinin, sadece bir yeteneğe fazlasıyla dayanmanın getirdiği olumsuzluklardan kaçınmaya ve yeni rekabet avantajlarını geliştirmeye katkıda

bulunacağını, yenilikçilik yeteneklerini geliştireceğini, yenilikçilik performansı elde etmeye imkan vereceğini açıklamaktadır

Çift yönlülüğün denge boyutu, firmalara yeni ürün geliştirmeyi keşfetme konusundaki odaklarını dengelemelerine yardımcı olmaktadır. Bu da, yeni ürün geliştirmede verimliliği sağlamak için müşterilere yenilikçi bir yeni ürün sunmaya ve mevcut faaliyetlerden yararlanmaya yardımcı olmaktadır. Çift yönlü örgüt kültürünün denge boyutunun yeni ürün performansı ile arasında pozitif ilişki vardır. Örgütsel çift yönlülüğün gerek dengeli örgütsel çift yönlülük boyutu gerekse de çift yönlülüğün bağlantılı boyutunun firmanın yenilik performansı arasında önemli ve pozitif ilişkisi vardır (Jingkun Bai, Jimei Ren 2016).

Mevcut kaynaklardan yararlanmaya yönelik örgütsel kültür ile artırılmış yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır, firmanın toplam yenilikçilik performansını geliştirir. Keşfetmeye yönelik örgütsel kültür ise daha çok radikal yenilikçilikle pozitif ilişkilidir ve sonuçta firmanın toplam yenilikçiliğini geliştirir. Artırılmış yenilikçilik süreçlerinin tekrarlanan kullanımı sayesinde, firmalar mevcut faaliyetlerin işlevselliğini daha iyi anlar ve yeni ürün yenilikçilik aktiviteleri geliştirmek için çeşitli yapılandırmalar başlatır (Gupta Anil K, Smith Ken, G., Christina E, 2006). Benzer biçimde keşfedici yetenekle ilgili radikal yenilikçilik kapasitesi, bilgi ve faaliyetlerin geniş havuzunun yaratılmasına neden olur ki mevcut faaliyetlerin kullanılması daha büyük ölçüde uygulanabilir (Cao, Q, Gedajlovic, E., Zhang, H, 2009). Çünkü yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin araştırılması ve farklı alanlarda mevcut faaliyetlerin kullanılması birbirini tamamlar, yüksek düzeyde radikal ve artırılmış ürün yeniliklikleri birbirini tamamlayarak firmanın yeni ürün geliştirme performansını maksimize eder.

Çift yönlülüğün gerek denge boyutu gerekse bağlantı boyutuyla, yararlanma ve keşif yeteneklerinin birbirinin eksik yanlarını tamamlaması ve aralarındaki sinerji nedeniyle yenilikçiliğin içerdiği paradoksu çözmektedir. Örgütsel çift yönlülük böylesi ikilemi yönetmenin bir aracı olarak değerlendirilir (Gibson, Birkinshaw, 2004; Smith ve Tushman, 2005; Tushman, M., O'Reilly, 1996). Çünkü zar zor yeni fırsatlar keşfetme arayışında olan firmalar artan riskler alırlar, temel yetkinlikleri önemsemeyen, geçmiş yenilik başarısızlıklarını reddetme çabasıdadır. Bugünün operasyonları pahasına gelecek fırsatları üstlenirler (Gibson, C.B., Birkinshaw, J.,

2004). Keşif faaliyetleri, mevcut müşteri taleplerini, yeni ürünleri, hizmetleri veya mevcut olanlardan uzak teknolojileri tanımlamak için mevcut bilgiden sapma ve rutin olmayan problem çözme gerektirir.

Buradan hareketle,

H1c: Mevcutları yararlanmaya yönelik örgütsel kültür ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır

H1d: Keşfetmeye yönelik örgütsel kültür ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.2. Çevresel Türbülans ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

İçsel unsurlarla birlikte, çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki çevresel koşullara da bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde bu ilişkiyi ele almak uygun görünmektedir. En önemli çevresel öncüllerden biri rekabet koşullarıdır. Rekabetin yoğunluğu, piyasadaki rakiplerin sayısı ve daha fazla büyüme için potansiyel fırsatların olmaması nedeniyle rekabetin şiddetli olduğu bir durum olarak tanımlanabilir. Rekabet daha da yoğunlaştıkça, bir firmanın davranışları artık pazar konumunu belirleyici olmaktan çıkmakta, davranışlar rakiplerin üstlendiği eylemler ve beklenmedik durumlardan büyük ölçüde etkilenmektedir. Yoğun rekabet koşulları altında öngörülebilirlik ve belirginlikler yok olmaktadır. Bu bulguyla tutarlı olarak, Raisch (2006) örgütlerin karşılaştığı değişim hızı ve değişim türü arasındaki yararlı bir ayrım yapmıştır. Yavaş değişen çevrelerde, yeniyi keşfetme ihtiyacı azalmakta, hiper rekabetçi durumlarda ise artmaktadır. Yavaş değişen çevrelerde, çift yönlülük her iki faaliyetin eş zamanlı yürütülmesinden daha çok ardışık izlenmesiyle olabilirken, hızlı değişen çevrelerde çift yönlülüğün her iyi faaliyeti eş zamanlı olarak izlenmesiyle sağlanması gereklidir (Adler, Paul, Goldaftas, Barbara ve diğ., 1999; Eisenhardt, Brown, 1997; Lovas, B., Ghoshal, S., 2000). Rekabetçi baskılar, yararlanmacı yetkinliğin performansa katkısını artırırken, çevresel dinamizm onu hafifletmektedir. Buna karşılık, çevre dinamikleri, keşif yetkinliği ile finansal performans arasındaki pozitif ilişkiyi yoğunlaştırmaktadır.

Çevresel dinamizm sınırlı olduğunda, rekabet güçlerinin istikrarlı olması ve çevreye adaptasyon gerekliliği az olduğunda, bir örgütün güvenilir dış kaynakların yanı sıra iç kaynaklardan yararlanmaya odaklanması tercih edilmektedir. Geleneksel olarak

yararlanmayı vurgulayan örgütler, rekabetçi yoğunluk koşulları altında kısa vadeli performansın düşmesine neden olabilirken, keşif eğilimi olan örgütler bu koşullar altında kısa vadeli performanslarını artırabilir (Auh, S., Mengüç, B., 2005). Keşif ve yararlanma performansı arttırmakta ancak bu faaliyetlerin tercih edilebilirliği, örgütsel ve çevresel etkileşimlere bağlıdır (Lavie, D., Stettner, U., Tushman ve diğ. 2010).

Türbülanslı piyasalarda (değişimin hızlı ve yoğun olduğu) firmaların ayakta kalabilmek ve uzun dönemli rekabet avantajı sağlayabilmeleri için piyasa gerekliliklerine göre hareket etmesi, çevresel değişikliklere anında ve uygun tepkiler geliştirmesi zorunludur. Bu değişikliklere cevap vermesi müşteri ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürünleri, hizmetleri ve süreçleri sunmasını gerektirir. Bu gereklilikleri gerçekleştirmek, pazar odaklı olmak ve yenilik yapma kapasitesine sahip olmakla mümkündür.

Narver ve Slater'e göre piyasa odaklı olmak üç davranışsal unsurdan oluşmaktadır: Müşteri odaklılık, rakip odaklılık, pazar bilgisi edinme, yayma ve koordineli müşteri değeri yaratma faaliyetlerinin işlevsel koordinasyonu. Pazar odaklılık esasen, pazar koşullarına cevap vermek için yeni veya farklı bazı şeyler yapmayı içermektedir. Yenilikçi davranış biçimi olarak görülebilir (Atrek, İlter, Özdağoğlu, 2016). Bununla birlikte, pazar odaklılık çeşitli araştırmalarda yenilikçiliğin bir öncülü olarak ele alınmaktadır (Hult, G.T., Snow, C., 2004; Radas, Bozic, 2009). Narver ve diğ. (2004) pazar odaklılığının iki biçimine vurgu yapmaktadır. Duyarlı pazar odaklılığı ve proaktif pazar odaklılığı. Duyarlı pazar odaklılığı, müşteri ihtiyaçları olarak ifade edilen müşterileri anlama ve memnun etmek girişimi iken, proaktif pazar odaklılığı, müşterilerin gizli ihtiyaçlarını anlamak, keşfetmek ve memnun etmek girişimidir. Firmalar, müşterilerini devam ettirmek ve yeni müşterilerin dikkatini çekmek istiyorlarsa, her iki tür pazar odaklılığını uygulaması gerekmektedir. Yenilikler tam bu noktada gizli ihtiyaçların keşfedilmesiyle gerçekleşir. Bu nedenle, firmalar müşterilerini yeni ürünlerin oluşturulmasına ve değerlendirilmesine aktif olarak katılımını sağlar.

Müşteri odaklılık firmanın müşteri ihtiyaçlarını tanımlama, inceleme, anlama ve kimi zaman sezinleme ile bu ihtiyaçlara cevap verme yeteneğidir (Gatignon, Hubert, 1997, 78). Yeni ürün geliştirmeye ve yeni pazarlara girmeye olanak sağladığı için bu

faaliyetler yenilikçi firmaların yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda müşteri odaklılığın, yenilikçi firmaların dinamik yeteneğinden olan çift yönlülük veya çift yönlü örgüt kültürüyle de ilişkilidir.

Türbülanslı çevrenin aksine, rekabetin daha az yoğun olduğu çevrede, firmalar kendi davranışlarının şeffaf öngörülebilirliğinden tamamen yararlanmak için mevcut sistemlerini kullanabilirler. Ancak, rekabet yoğun olduğunda, firmaların çevreye uyum sağlaması zorunlu doğacaktır (Auh, S., Menguc, B., 2005). Firmalar, fiyat ve promosyon savaşlarından kurtulmak için cesur olmak hem de yeni fırsatlar keşfetmek için risk almak ve proaktif olmak zorundadır. Bu kapsamda, Zahra (1993, 324) rekabet şiddetli olduğunda, şirketlerin hem ürünlerde hem de süreçlerde yenilik yapması, yeni pazarları keşfetmesi, rekabet edebilmek için yeni yollar bulması ve kendilerini rakiplerinden nasıl farklılaştıracaklarını incelemeleri gerektiğini ifade etmiştir.

3.1.3. Çift Yönlü Örgüt Kültürü ve Dinamik Örgütsel Kurallar İlişkisi

Çift yönlülük dinamik bir yetenektir. Teece'in (1997, 516) orijinal tanımıyla dinamik yetenek, firmanın hızlı değişen çevrelere karşı içsel ve dışsal yetkinliklerini yeniden yapılandırma, inşa etme ve entegre etme yeteneğidir. Dinamik yetenekler, operasyonel yetenekleri değiştirmeyi ve geliştirmeyi, ilgili taraflar için en azından tatmin edici bir performans altında müşterileri memnun etmek için kullanılan yetenekleri oluşturur (Teece, 2014). Çift yönlülük bu yönüyle dinamik örgütsel kurallardan birisi olan stratejik tatmin ilkesiyle bağlantılıdır. Stratejik tatminde, tek bir hedefin maksimizasyonu yerine her hedef için memnuniyet seviyelerinin en azından olmasıdır. Bu ilke kendiliğinden hedeflenen çıktı arasında dengenin de gözetilmesini sağlar.

Çift yönlü örgüt kültürünün önemli bir unsuru olan paylaşılan vizyon, örgüt üyelerine bir amaç ve yön duygusu sağlar ve gevşek bir şekilde birleştirilmiş bir sistemi bir arada tutmaya ve tüm bir organizasyonun entegrasyonunu teşvik etmeye yardımcı olur (Weick, Karl,E, Orton ve diğ. 1990). Bu nedenle, özellikle, çeşitli fırsatlar ortaya çıktığında, sınırlı örgütsel kaynaklar olduğunda, paylaşılan vizyon, örgütsel kaynak değişimi ve entegrasyonu için bir sınırlayıcı mekanizma olarak görülebilir. Sınırlayıcı mekanizma özelliğiyle paylaşılan vizyon, örgüt içinde ne yapılması veya yapılmaması gerektiği yönündeki kılavuz görevi gören dinamik

örgütsel kuralların işlevselliğini artırmaktadır. Çünkü paylaşılan vizyon olmaksızın, bir firmanın gerçekliği, örgütü farklı yönlere doğru çeken son derece hevesli ve kararlı kişilerle nitelendirilecektir. Paylaşılan vizyon, girişimci kaynakları yaygın olarak tanınan fırsatlara yönlendirir ve bir firmanın bunları tam olarak yararlanma kapasitesini artırır. Bu yönüyle dinamik örgütsel kuralların kaynak yarar ilkesinin uygulanmasına zemin yaratır. Paylaşılan vizyon, bireylerin örgütle olan ilişkisini yansıtır ve onlara iyi çalışan olma gerekçelerini sunar ve bu nedenle paylaşılan vizyon, bireysel hedeflerini ve eylemlerini kolektif hedef ve eylemlere indirgeme istekliliğini artırır (Leana, C.R., Van Buren, H.J., 1999).

Dinamik yeteneklerin gelişimi için en önemli mekanizma: süreçler, yol bağımlılığı, öğrenme ve tecrübe edinmedir (Zolla, Maurizio, Winter, Sidney, G., 2002). Dinamik yeteneklerin gelişimi, firmaların heterojenliğine katkıda bulunmaktadır. Dinamik yeteneklerin kilit unsurları arasında, bir işletmenin tasarlandığı temel yöntem olan öğrenmeye ve yeniliğe yönelik örgütsel süreçlerin yanı sıra zaman içinde firmaların yatırım tercihlerini bildiren karar çerçeveleri ve sezgisel bilgiler yer almaktadır (Helfat, C.E., Finkelstein, Mitchel, W. Peteraf, ve diğ. 2007, 19). Çift yönlülük de dinamik yetenek olup, dinamik yeteneklerin temel yapıtaşları içerisinde bulunan sezgisel bilgiler de dinamik örgütsel kurallara denk gelmektedir. Buradan hareketle,

H2: Çift yönlü örgüt kültürü ile dinamik örgütsel kurallar arasında pozitif ilişki vardır.

H2a: Çift yönlü örgüt kültürü ile dinamik örgütsel kuralların (stratejik tatmin ilkesi) arasında pozitif ilişki vardır.

Çift yönlülük, örgütün yapısında yerleşik kurallar ve uygulamaları tarafından beslenir. Örgütün dayandığı ve tasarımındaki temel ilkeler örgütün kimliğini, karakterisliğini oluşturur. O'Reilly ve Tushman gibi bu çalışmada da dinamik yeteneklerin örgütün kültürüne yansıdığı, üst yönetimin kararlarında tezahür ettiği, mevcut varlıkları yeniden uyarılma ve gelişen tehditler ve fırsatlara karşılık vermek üzere ihtiyaç duyulan yeni beceriler geliştirmek gerektiğinde ekolojik uyumu sağladığı düşünülmektedir. Ancak O'Reilly ve Tushman'ın ürün geliştirmeyi dinamik yetenek olarak değerlendirmesi düşüncesine katılmamaktadır. Zira, ürün geliştirme iyi kurulmuş bir rutindir. Operasyonel bir yetenektir (Zahra, S.A.,

Sapienza, Davidson, P., 2006). Kaynak miktarını değiştirme ve ürün geliştirme için dinamik yetenek olarak görülebilir.

Bilgi yönetimi ve kültür tek başına bugünün iş çevresinde üstün performansı ve firma yenilikçiliği yaratmaz. Ürün yaşam döngüsünün kısalması ve teknolojilerin giderek daha fazla taklit edilmesiyle birlikte, firmanın kalite yeterliliklerinin geliştirilmesiyle bilgiyi yönetmek de bir rekabet avantajı kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin tüm avantajları, kaynak kombinasyonlarının ve kalite sonuçlarının süper katkı değerinden gelir.

Çift yönlü örgüt kültürleri, kalite rekabet kabiliyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Yeni ve mevcut ürünler, hizmetler ve pazarlar için entegre bilgiyi yönetmek, öğrenmeyi, bilgiyi, süreçleri ve çıktıları belirleyen ve şekillendiren kalite boyutuyla ilgilidir. Böylece niteliğe dayanan örgütsel kural ve ilke ile hareket eden firmaların yenilikçilik performansları da gelişir.

H2b: Çift yönlü örgüt kültürünün dinamik örgütsel kurallar (nitelikli yönetim) arasında pozitif ilişki vardır.

Çift yönlü örgüt kültürü, firmanın kıt kaynaklarının yeni ürün ve fırsatların arayışına mı yoksa mevcut yetkinliklerin, işlerin geliştirilmesine mi tahsis edileceğini belirleme ve bunlar arasında denge kurmaya veya her iki faaliyeti tamamlamaya rehberlik eder. Bu yönüyle, dinamik örgütsel kuralların ilkelerinden olan kaynak devamlılığının gerçekteşmesine de yardım eder. Çift yönlülük keşfetme ve yararlanma faaliyetleri arasında görelî denge içermek suretiyle firmalara, düşük getiriden, sınırlı kaynaklarını anlamsız ve faydasız yatırımlara ayırmaktan kaçınma imkanı sağlar.

H2c: Çift yönlü örgüt kültürü ile dinamik örgütsel kurallar (kaynak devamlılığı) arasında pozitif ilişki vardır.

Dinamik örgütsel kuralların ilkelerinden biri olan fayda yığını, bir örgütsel sinerjinin geliştirilmesinin bir yöntemidir, aynı faaliyette çok yönlü, karşılıklı yararlar elde etmektir. Geleneksel ekonomizasyonda sinerjilerin geliştirilmesi yaklaşımı, çıktılarda paralel bir düşüş olmadan girdilerin azaltılmasını içerir. Fayda yığınında ise, bu tek bir faaliyetten çok yönlü faydaları eş zamanlı üretmektir. Bu içeriğiyle, dinamik

örgütsel kurallardan birisi olan fayda yığını, çift yönlü örgüt kültürünün çok yönlülüğü ve bağlamsallığı ile ilişkilidir. Buradan hareketle,

H2d: Çift yönlü örgüt kültürü ile dinamik örgütsel kurallar (fayda yığını) arasında pozitif ilişki vardır.

Dinamik örgütsel kuralların beşinci ilkesi değer katkısıdır. Bu ilke paydaşlara diğer rakiplerden farklı olarak kattığı değerle ilgilidir. Değerlilik hem ihtiyacın hem de katkının bir işlevidir. Bu tasarım ilkesi, firmaya katkı sağlamak için yararlanmanın gerekçesi ve gerekliliği ile ihtiyacı olanlara yardım etme hedefini bütünleştirir. Uygulamada bu, daha fazla ihtiyacı olanlara işletmeye katkıda bulunarak fayda sağlama fırsatı tanımayı içermektedir. Değer katkısı dinamik örgütsel kuralına sahip firmalar örgütsel çeşitliliğe, yeni fikirlere ve pazardaki gelişmelere daha açık olurlar.

H2e: Çift yönlü örgüt kültürü ile dinamik örgütsel kurallar (değer katkısı) arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.4. Dinamik Örgütsel Kurallar ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Kompleks adaptif sistem bakış açısından, dinamik örgütsel kurallar (DÖK), çalışanlar arasında işlemleri sistematize eden basit bir çerçeve olarak görülebilir, çıkar çatışmalarını ve fırsatçı davranışları önler. Böylelikle, çalışanlar ve bölümler için seçeneklerin yoğun repertuarı ve faaliyet esnekliğini sağlamada belirgin rol oynar (Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C., 2014, 25).

DÖK, örgütsel öğrenmeyi sağlar, Agris'in tabiriyle üretken öğrenme sağlar. Üretken öğrenme, bir örgütün misyonu, müşterileri, yetenekleri veya stratejisi hakkında uzun süredir beklediği varsayımları sorgulamasını ve çevre ile firma arasındaki temel sebep-sonuç ilişkisini anlamasını gerektirir. Bilginin çalışanlar tarafından iyi anlaşılmasına yardım eder ve yol göstericidir, ortak davranışı öğretir böylelikle pazar bilgisi özümleme kapasitesine temel oluşturur. Pazar bilgisi özümleme kapasitesi ileri düzey ve değerli bir yapıdır. Zira, piyasa bilgisi yenilikçilik (yenilik) sürecinde karar almayı etkileyen bütünleyici bilgi kaynağını elde eder. Teknolojik bilginin başarılı uygulanması çalışanlar tarafından pazar bilgisinin özümlemesiyle büyük ölçüde bağlantılıdır. Bu nedenle, bu tarz bilgiyi elde eden ve elinde tutan firmalar çalışanları aracılığıyla büyük olasılıkla yeni ürünlerinin başarılı gelişmesini garanti

eder (Castillo-Jimenez, Sanchez-Perez, 2013, 4) ve ani değişen piyasa talebine anında cevap vermeyi sağlar (Atuahene-Gima, K., 1995, 277). Fırsatları keşfetmeye yardımcı olur. Fırsatların algılanması da firmadan firmaya değişmektedir. Örneğin çevrede değişiklik meydana geldiğinde, bazı firmalar yeni fırsatlar olarak görürken diğerleri gelişen tehditler ve değişikliklerden kendilerini korumaya eğilimlidir. Bir girişimcilik fırsatı, kaçınılmaz olarak, başkalarının daha az değer ve fizibilite açısından gözden kaçırdığı veya algıladığı yeni bir fikrin geliştirilmesini içerir. Yani ürün ve hizmetlerin olmadığı boşluğu görme yeteneğidir. Girişimci uyanıklığı, bir fırsatın potansiyel değerini ve fırsat ile kaynak yapılandırması arasındaki eşleşmeyi yaratıcı bir şekilde tanımak için üstün içgörü flaşları gerektirir. Üstün içgörü flaşları, bir girişimcinin yeni bilgilerle ilgili önceden bilgiye sahip olup olmamasına ve bu tür yeni bilgilerin, yeni bilgiler oluşturmak için mevcut bilgilerle özümseyip özümsememesine bağlıdır (Cohen, Levinthal, 1990). Girişimsel konjoktürü tetikleyen yenilik ve aşinalık arasındaki dengedir. Bu nedenle, keşif, üretici öğrenmenin büyük ölçüde egemenliği altındadır. Fırsat yararlanma, üretim ve bundan getiri elde etmek fırsattan doğan yeni ürün için tam ölçekli operasyonlar için verimli iş sistemleri kurmak üzere bir firmanın kaynak sağlama taahhüdünde bulunmasını gerektirir. Yararlanma, firmanın mevcut bilgi tabanı ve sistemleri üzerine açık bir verimlilik ve fizibilite odağı oluşturma becerisine dayanır. Böylelikle, yararlanma geniş ölçüde adaptif öğrenme sürecidir.

DÖK, örgütün süreçlerini yönetmek üzere sezgisel olarak hizmet eder ve çoklu biçim alan örgüte yol açar fakat spesifik örgütsel karakter oluşturur (Parrish, 2010, 511). Sezgisel kurallar, çalışanların bilgileri nasıl anladıklarını ve açıkladıklarını ve eylemleri koordine etmek için uygun davranışları ve rutinleri nasıl seçtiklerini açıklamaya yardımcı olur (McEvily, B., Perrone, V, Zaheer, A., 2003, 93). Aynı zamanda, yeni durumlar ortaya çıktıkça karşılanması gereken tasarım zorluklarını analiz için daha uyumlu bir temel sağlar (Parrish, 2010, 516). Bu bağlamda, DÖK örgütün değişen koşulları anlayıp, bu koşullara uyum ve cevap verme yeteneğine öncülük yapar. Bu özelliği nedeniyle dinamik örgütsel kurallar firmalar için çevresel değişikliklerde, özellikle sürekli ve ani değişim gösteren çevrelerde faaliyette bulunanlar için rekabet avantajı elde etmek ve varlığını sürdürebilmek için gerekli yenilikleri yapma imkanı da sağlamaktadır.

Dinamik yeteneğin yaratılması çalışanların yeteneklerine dayanır. Şayet örgütün dayandığı kurallar rehabet gösterirse, bireysel özümseme kapasitesi yeterli olmaz, öğrenme yavaşlar ve dolayısıyla firmanın yetenekleri spesifik olarak dinamik olamaz. Pentland (2012) çalışmasını temel alarak, DÖK, firmanın örgütsel mantığı ve faaliyetleri ile çalışanların kapasitesini dinamik piyasa çevresinde ayakta kalabilmek ve büyümek için uyumlaştırarak çalışanların pazar bilgisi özümseme kapasitesini iletir. Çalışanların pazar bilgisi özümseme kapasitesi de yeniliklerin geliştirilmesine yol açar (Parrish, 2010, 510). Bu şu anlama gelmektedir, bir firma hiper-rekabetçi bir ortama maruz kaldığında (kısa ürün ömrü, kısa teknoloji yaşam döngüsü, potansiyel katılımcıların sık piyasaya girmesi), çalışanlarının pazarla ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmak için mücadele ettiği ve pazar aktörleri (müşteriler, ürünler, rakipler, ikame mallar hakkında bilgi eksikliği) ve tedarikçiler) ve bu nedenle örgütsel bilgi stoklarını ve akışlarını incelemelerini ve bu faktörleri piyasa koşullarıyla ilişkilendirmelerini sağlayan, örgüt yapısı ve davranışlarında yerleşik üretken kurallara ihtiyaçları vardır (Keskin, H., Ayar, H, 2017,119).

DÖK, İç (edinim ve asimilasyon) ve dış (dönüşüm ve yararlanma) özümseme kapasitesi rutinlerinin mikro temellerini temsil eden meta rutinleri olarak hizmet eder (Lewin, Massini, Peeters, 2011, 85). İç özümseme kapasitesi meta rutinleri biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel rutinleri ve iç varyasyon yönetimi, seçme ve çoğaltma işlemlerinin yönetimi ile ilgili uygulamaları içerir.1) Doğaçlamaya izin vermek ve firmalar içinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak 2) Daha fazla iyileştirme için fikirlerin seçilmesi 3) Rejimleri yansıtmak ve güncellemek 4) Yeni bilgiyi özümsemek 5) Yeni bilgiyi içsel paylaşmak ve ondan yararlanmak 6) Uyum gerginliği ve değişim hızını yönetme 7) firma bütünleştirici süreçlerini kolaylaştırmak 8) Eski süreçleri ve etkinlikleri değiştirmek ve yeni benzersiz yeteneklerin birleştirilmesi. Buna ilave olarak, dışsal özümseme kapasitesi mevcut ve yeni bilginin değerini tanımlamak ve tanımak rutinlerini ve pazar aktörleri (partner, tedarikçi, rakipler) ile ve bunlardan öğrenme rutinlerini içerir (Lewin, Massini, Peeters, ve diğ., 2011, 85). Sonuç olarak dinamik örgütsel kurallar iç ve dış özümseme kapasitesinin mikro temellerini uygulamalı rutin formda belirlemek için bir çerçeve oluşturmaktadır. Dinamik örgütsel kurallar bu nedenle çalışanların pazar bilgisi özümseme kapasitesi değişkenleriyle pozitif ilişkilidir. DÖK, bu yönüyle de firmaların yenilikçiliğini kolaylaştırır ve sağlar. DÖK, mevcut ve yeni bilginin

bağdaştırılmasını ve sürekli öğrenmeyi sağlayan rutinleri içerdiği için de çift yönlü örgüt kültürünün uygulanmasına ve somutlaştırılmasına olanak sağlar. DÖK, çift yönlü örgüt kültürünün boyutları olan eskiyi ve yeniye dengeli biçimde yararlanmak mantığını içerdiğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Buradan hareketle,

H3: Dinamik örgütsel kurallar ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.4.1.Kaynak Devamlılığı ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Yetersiz kaynaklar yeniliğe zarar verir, çünkü riskli denemeyi engeller; diğer taraftan aşırı kaynaklar, disiplini gevşeterek ve şüpheli girişimlerde bulunarak yeniliği olumsuz yönde etkileyebilir (Lavie, D.,Stettner, U., Tushman, Michael, L, 2010).Bu durum da, örgütsel kaynaklarla yeni keşfetme arasında ters u şeklinde ilişkiye neden olur.

Sürekliliğe dayanan örgüt tasarımı, örgütün finansal olarak çevresel ve sosyal çıktıları geliştirmesi ve sürdürmesini içerir. Uzun yıllar uygulanabilir iş modelini ifade eder. Kaynak devamlılığı ilkesi, belirli kalitenin sürdürülmesi, doğal kaynakların kesinlikle gelecek için de tanımlanmasının girişimcinin yasal bir hedefi haline gelmesidir. Bu işletmeler tarafından yürütülen doğal kaynak işleyişi türleri hem özel (rakip ve özel) kaynaklar (örneğin orman ekosistemi) hem de kamu (rakip ve özel olmayan) kaynakları (örneğin atmosfer) içermiştir. Ancak kullanılan mantık aynıdır (Parrish, 2010). Benzer şekilde, bireylerin ve işletmelere katılımın deneyimsel kalitesi gibi sosyal süreçlerin sağlıklı işleyişi meşru sonuç hedefleri haline gelir. Yararlanmacılığa dayanan kaynak kullanımı bakış açısı olmadığında, firmalar aynı zamanda sosyal sorumluluklarını da yerine getirmiş olur. Çoğu zaman bu, firmanın paydaşları tarafından tercih sebebidir. Kaynaklardan mümkün olduğunca uzun sürede yararlanma ilkesi finansal açıdan da firmaya katkı sağlar, sürekli kaynak arayışına harcanan zaman ve finansal kayıp ortaya çıkmayacağından, firma maddi kaynaklarını yeni ürün ve hizmet sunumuna tahsis edebilir. Kaynaklar etkin kullanıldığında firmalar rekabet avantajı elde etmede zorluk çekmezler. Sürekli mevcut kaynakları sömürmeye yönelik bir alışkanlığın olduğu örgütlerde çift yönlülüğün gelişimi negatif ilişkilidir. Çift yönlülüğün denge boyutu sağlanamaz. Çünkü mevcutlardan sürekli yararlanma yeniye keşfetme pahasına gelişir. Örgüt bir yeteneğe daha fazla önem atfeder. Buradan hareketle,

H3a: Kaynak devamlılığı ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.4.2. Fayda Yığını ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Fayda istiflemesi, iş modellerinin yapılandırılması, yatırım mekanizmaları ve ardışık planlar gibi büyük örgütlenme problemleri için vazgeçilmez bir ilke görevi görmektedir, ancak bu ilke, aynı zamanda günlük faaliyetlerin yapılandırılmasını da durdurmuştur. Bir girişimci bu ilkeyi şöyle açıklar: (Parrish,2010) Bir işletmeciye sormuşlar: -Bir tane profesyonel kuyu ustası getirerek bir günde yapmak varken neden on tane genç insanı kuyu açmak için getirtiyorsun? O da, amaç kuyu açmak değil, fakat kuyuyu da bu arada açıyoruz demiş. Yeni yatırım finansmanı gibi belirli bir sonucun gerekli görülmesi durumunda, bu sonucu elde etmek için bir araç geliştirmek, faaliyetten istifade edilebilecek farklı faydalı sonuçların sayısı ile sınırlandırılır. Fayda yığınının sağladığı sinerji yenilikçilik için önemli katkı sağlar. Uygulamada, kazan kazan mantığı firmanın ihtiyacı olan şeyleri sağlar, ancak aynı zamanda firmanın potansiyel müşterileri için daha çekici olmasını sağlar ve aynı zamanda potansiyel olarak daha ekonomik faydalar yaratır. Dolayısıyla,

H3b: Fayda yığını ilkesi ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.4.3.Stratejik Tatmin ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Tek hedef maksimizasyonu mantığından kaçınmak, sürdürülebilir girişimcilerin farklı alanlar arasında karmaşık ödünleşme kararları almalarını sağlar çünkü tek hedef yüksek bir öneme sahip değildir. Kâr maksimizasyonu, hissedar değerinin maksimize edilmesi veya maliyet minimize edilmesi, öncelikli hedefler olarak belirtildiğinde, diğer sonuçlar ve hedefler ancak bu öncelikler üzerinde bir etkisi olmadığını gösterebilecek ölçüde geliştirilebilir.(Parrish, 2010) Tek bir hedef maksimizasyonu, sosyal ve çevresel sonuçları yönetme kapasitesini ciddi şekilde sınırlamaktadır.

Stratejik tatmin, farklı bir sonuç aralığının etkili bir şekilde yönetilmesini mümkün kılan bir hedef memnuniyet seviyesi elde edilmesini ifade eder. Örneğin, iş modelinin uygulanabilirliğini arttırmak kadar uzun dönemde hissedarlar için karı maksimize etmek ve uzun vadede yatırımcılar için makul bir getiri elde etmek için bir çıkış stratejisi olduğunu ileri sürülemez. A.B.D’de örneğin Native Energy adlı firma, uygulanabilir bir iş ve makul bir getiri gibi eşik hedefleri arayarak, ihtiyacı

olan topluluklara daha güçlü şekilde fayda sağlayan projeleri seçmeyi ve daha küçük projeleri finanse ederek yeni yenilenebilir enerji üretimine doğrudan katkıda bulunmayı sağlamıştır.

Hedeflerin belirlendiği alana bağlı olarak, uygulanabilir, adil veya makul gibi tatmin edici eşikler için kriterlerin nicelendirilmesi daha az olasıdır, ancak uygulamada bir sonucun adil ya da uygulanabilir olup olmadığını belirlemek için gerçek maksimum veya minimum olup olmadığını belirlemek kolay değildir (March ve Simon,1967). Karar alıcı sonucun istenen kriterleri karşılayıp karşılamadığından emin olmalıdır. Bu durum da çift yönlü örgütlerin gerek yeni kaynakları, yeni yetkinlikleri keşfetmesi gerekse mevcutlardan, yararlanması arasında denge kurmalarıyla uyumludur. Tek bir alanın maksimizasyonu dengeyi bozar ve çok yönlülüğün gerçekleşmesini zorlaştırır. Tek bir amaç maksimizasyonundan kaçınma, çift yönlülüğü de güçlendirir.

Sürdürülebilir örgütler tatmine sınırlı ve denge ödünleşmelerinin bir aracı olarak stratejik tatmini kullanırlar. Stratejik tatmin ilkesiyle hareket ederek, yetkinlikler arasında paradoks yaşamazlar, çift yönlülüğü sağlarlar.(Parrish,2010)

H3d:Stratejik tatmin ilkesi ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.4.4.Nitelikli Yönetim ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Nitelikli yönetim, nitel etkilere dayalı karar seçeneklerini değerlendirmeyi ifade eder. Karar vermede kriter sayıca daha çok olan çıktı değil, nitel açıdan daha iyi çıktı almaktır. Yenilikçi örgütlerde, büyüme ve finansal kaynak tahsisi gibi nicel sorular bile, seçeneklerin değerlendirilmesini ve etkili kararlar alınmasını sağlamak için nitel sonuçlara evrilmiştir. Geleneksel mantık, satış ve üretim departmanları gibi gelirlerin kazanılmasından sorumlu olan üretken “gelir merkezlerine” yatırım yapılmasını öngörürken; insan kaynakları ve muhasebe departmanları gibi önemli görülmekle beraber nihayetinde verimsiz olduğu düşünülen “maliyet merkezlerine” asgari düzeyde yatırım yapılması öngörülmektedir

Örneğin, yenilikçi örgütlerde, maliyet merkezi veya gelir merkezi olarak çalışıp çalışmadıklarına bakılmaksızın, iş yükleri tarafından boğulmuş olan personeli desteklemek için kaynaklar arttırılmaktadır (Parrish, 2010). İş deneyiminin kalitesi, yönetilmesi gereken bir sonuç haline gelmiştir. İşletmenin büyümesi doğal olarak

istense veya istenmese de, bu örgütler, sonuç kalitesine odaklanarak sorunları ele almıştır. Bu, sürdürülebilirlik girişimcilerinin aynı prensiplere göre yönlendirilmesine rağmen, aynı genel tasarım sorunlarına radikal biçimde neden farklı şekillerde cevap verebildiklerini göstermektedir (Parrish, 2010).

Örgütler bugünün sürekli değişen iş çevresinde hayatta kalabilmek için öğrenmek ve uyum sağlamak zorundadır. Bu sürekli değişim, firmaların yenilik performansını karşılamak için bilgi yaratarak ve uygulayarak yeni fırsatları keşfetme ya da mevcut yetkinliklerden faydalanma gerginliği ile başa çıkmalarını sağlar. Örgütler, kalite yönetim araçları, uygulamaları ve girişimleri gibi yeni bilgiler oluşturmak için öğrendiklerinden uygun şekilde yararlanmak zorundadır. Örgütler, bilgiyi kalite kültürünün temini ve rekabetçi kabiliyete yol açan kalite yönetimi uygulamaları olarak benimsemektedir.

Üretim ve hizmet sektöründeki küçük işletmeler, hem örgütsel öğrenmeyi hem de yenilik performansını destekleyebileceği için bilgi yönetimi uygulamasına ve toplam kalite yönetimi felsefesine ve uygulamalarına da dikkat etmelidir (Martinez-Costa, Jimenez, 2009). Farklılaşma stratejileri uygulayan ve rekabetçi bir avantaj olarak kaliteyi geliştiren yönetsel uygulamalar bürokrasinin tuzaklarının ötesine geçebilir ve yeniliği teşvik edebilir. Bir firmanın kalite yönelimi, sürekli gelişim, bireysel öğrenme, yeni ürün yenilik süreçleri gibi bilgi yaratma, kurumsal öğrenme ve yenilik performansı gibi önemli faktörleri içerir (Dahlgaard-Park, Chen, C.K., Yang, J.Y, 2013). Kalite, bir yetenek olarak ifade edilen rekabetçi bir avantaj olabilir, çünkü örgütsel performansı geliştirir ve yenilik performansı ile pozitif ilişkisi olan örgütsel öğrenme sürecini geliştirir (Martinez-Costa, Jimenez, 2009). Çağdaş örgütlerin yenilik çıktılarını artırmak için neler yaptıkları araştırıldığında, yeniliğin değerlendirilmesi, teşhisi ve iyileştirilmesi, öğrenilebilirlik ve yeniliğin birleştirilmesi, kaliteye yatırım yapmak ile bilgi ve insan sermayesi gelişiminden kaynaklanan kalite rekabet yeteneklerini geliştirmek için bir sistem geliştirdikleri görülmüştür (Dahlgaard-Park, 2013).

Yenilikçiliği geliştirmek için, firma yöneticileri gevşek-sıkı (risk-kontrol) yönetim yaklaşımını benimsemelidir. Gevşeklikten kast edilen risk alabilmek, sıklıktan kast edilen ise yönetimin ticaret ve kredi gibi kritik önemli faaliyetlerde merkezi kontrollerini sürdürmesidir. Örneğin, yeni pazar gerçekleşmesinde firmaya başarı

sağlayan genel felsefe şudur: Yöneticilerin karışmaması gereken bazı işler olduğu düşünülmektedir. Yani bu müşteriye nasıl hizmet sunarsın, stratejiyi nasıl yürüteceksin, hangi stratejiyi seçmek istersin, işinde nasıl uygularsın? Bunların yöneticilerin gerçekten derdi olmaktan çıkmasıdır. Sabah 10.30 da gelip saat 14.00 de çıkmak istiyorsan, hedeflerini gerçekleştirdiğin sürece benim için sorun yok, hiyerarşiyi ve şekilleri boşver, istersen bir baseboll şapkasıyla ofiste dolaş benim için sorun yok. “Müşterin için yeni ürüne çaba harcıyorsan, bana sormak zorunda değilsen, sadece yap. Nasıl yaptığını anlamaya çalış” diyen yönetsel bakış açısına sahip olmak gerekir (Selcer, A., Decker, P., 2012). Bir başka gevşek tarz ise, yöneticinin firma hiyerarşisi içinde konumuyla ilgili bazı kontrol faktörlerini ortadan kaldırmasıdır. Yetki dağılımı, yeni müşteriler, yeni ürünler gibi işleri yönetimden ayırmak ve yönetimin satır satır gider raporları okuması gibi bir yaklaşımın benimsenmesidir. Raporları göndermek ve onaylandığını bildirmekten başka icraatının olmamasıdır.

Bu nedenle, kaliteye önem veren ve kalite esaslı çıktıyı esas olan bir yönetim ilkesini, dinamik örgütsel kuralı benimsemiş örgütlerde yenilikçilik performansı gelişmiştir.

H3e: Nitelikli yönetim ilkesi ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

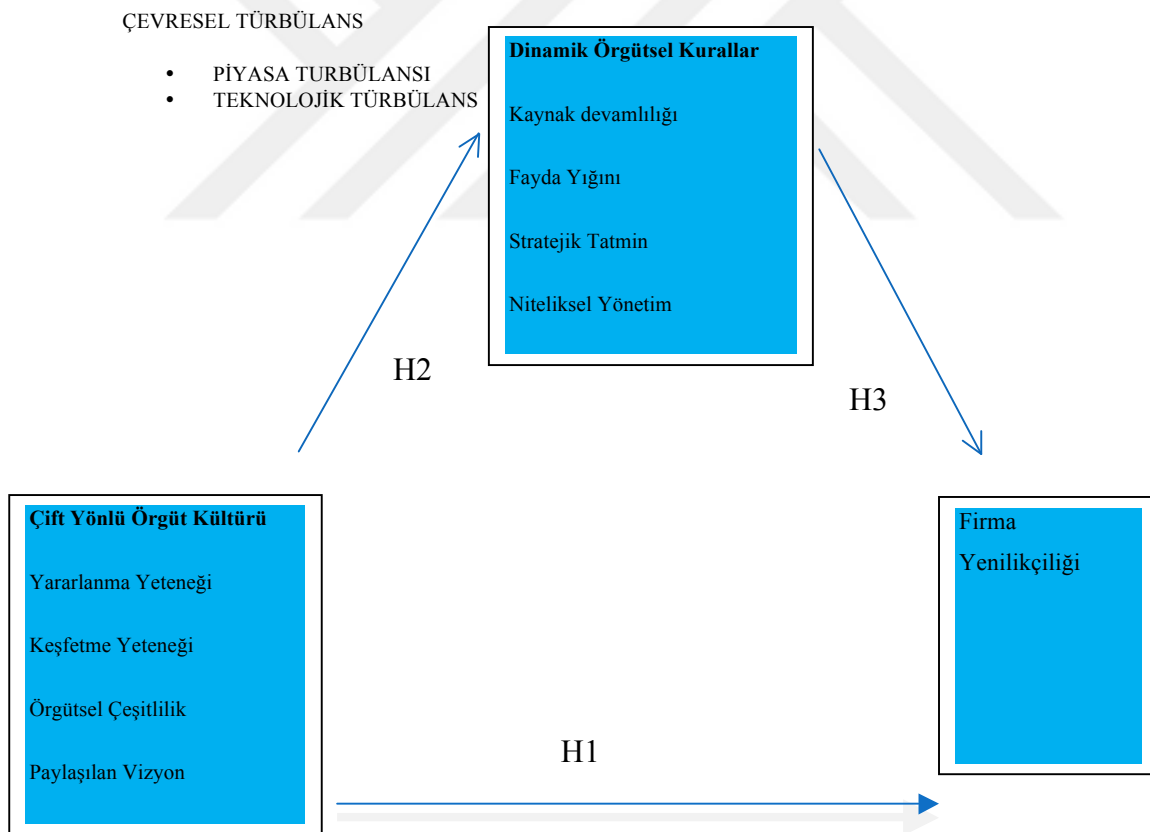
3.1.4.5.Değer Katkısı ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

Bu ilke, daha güçlü olmak yerine bir değer olduğuna yönelik mantığa dayanmaktadır. Paydaşlara verdiğiniz değer ve karşılığında elde ettiğiniz yarar söz konusudur. Bu yararlar arasında parasal ödüller yanı sıra kişisel gelişim ile kaynaklara ve fırsatlara erişim gibi diğer yararlar bulunmaktadır. Değer Katkısının somut örneği olarak, Ülkemizde Karaman Valiliğinin “Kırsalda Kadının Kalkınması” adlı projesi kapsamında iki bayan girişimci bu projeye dahil olan beş köydeki üretici kadınlarla gidip tek tek konuşup birlikte çalışmaya başlamıştır. İl Tarım Müdürlüğü’nün verdiği yerel sebze ve meyve tohum ve fideleri köylerdeki üreticilere dağıtılmış, yine İl Tarım Müdürlüğü’nün atadığı zirai danışman üretimi kontrol etmiştir. Ortaya Anadolu’nun geleneksel üretim yöntemleriyle günün koşullarına uyularak, çevre kirliliği riski olmayan dağ köylerinde sadece hayvansal gübreye yetiştirilen, tamamen güneşte kurutulan sebze ve meyveler ve onlarla yapılan pekmez, helva başta olmak üzere yan ürünler çıkmıştır. Ayrıca tarhana, ekşi maya ekmek, şebit

ekmek gibi unlu mamulleri de yine kadınlar tarafından üretilir. Köyde yaşayan kadınlar da girişimci olmaktan, para kazanmaktan son derece mutludur. Üç yılı geride bırakan Karaman merkezli internet satış sitesi 'ala dükkan' bugün tüm Türkiye'ye satış yapıyor. Son bir yıl hem onlar hem de köydeki kadınlar için eğitim süreci olmuş. Bazı şeyleri deneme yanılma yöntemiyle öğrenmişler ve öğrenmeye de devam ediyorlar. Doğrudan paydaşlarla işbirliği yaparak firmalar güçlenir ve pazardaki olası bağımsız rakiplerin gelişmesi tehdidinden kurtulur ve çevik biçimde piyasa değişikliklere cevap verebilir ve enerjisini yenilik yapmaya sevk edebilir. Buradan hareketle,

H3f: Değer katkısı ilkesi ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotezler çerçevesinde araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 2 :Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırma sorusu ve geliştirilen kavramsal modelin test edilmesi amaçlanmaktadır.

4.1.Ölçeklerin Belirlenmesi

Çalışmada önerilen araştırma modeline ait değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. 1-5 tipi Likert ölçeği ile katılımcıların 1=kesinlikle katılmıyorum 5=kesinlikle katılıyorum soruları cevaplaması istenmiştir. Anket formu 90 sorudan oluşmaktadır. İlk 5 soru demografik değişkenler, kalan 85 soru ise değişkenlere aittir. Anketin tamamı çalışmanın sonunda ekler bölümünde yer almaktadır.

İlaveten kullanılan tüm ölçekler ilgili literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir. Kullanılan ölçekler alanında uzman 2 akademisyen tarafından değerlendirilmiş ardından özel sektörde yönetici olarak çalışan kişiler tarafından anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Yapılan güncellemenin ardından ankete son şekli verilmiştir.

4.1.1.Çift Yönlü Örgüt Kültürü Ölçeği

Çift yönlü örgüt kültürü, keşfetme yeteneği ve yararlanma yeteneği, paylaşılan vizyon ve örgütsel çeşitlilik bileşenlerinden oluşur. Çoğu çift yönlü örgüt kültürü çalışmalarında çoğunlukla kullanılan yaklaşım bu çalışmada izlenmiştir. He ve Wong (2004), Lubatkin ve diğerleri (2006), Tushman ve O'Reilly (1996) çalışmaları esas alınmıştır. Çift yönlü örgüt kültürünün bağlantı boyutu (CD-combined dimension) ve denge boyutu (balanced dimension) olmak üzere iki boyutu vardır. Bağlantı boyutu, keşfetme yeteneği ve yararlanma yeteneklerinin çarpılmasıyla ölçülmekte, denge boyutu ise keşfetme yeteneği ve yararlanma yeteneklerinin mutlak farkı ile ölçülmektedir. Çift yönlülük literatüründe genel kabul gören He ve Wong (2004), Gibson ve Birkinshaw, Cao ve diğ. (2009) ölçekleriyle tutarlıdır.

Çift yönlülüğü ölçmek için boyutlarının her biri ayrı ayrı ele alınmıştır. Keşfetme yeteneğini ve yararlanma yeteneğini ölçmek için Chandrasekaran, Linderman ve Schroeder (2012) He ve Wong (2004) çalışmalarından uyarlanan 13 soru kullanılmıştır.

Keşfetme Yeteneği

1. Endüstri ortalamaları ile karşılaştırdığımızda, yeni ürün piyasaya sunmakta güçlü yeteneklerimiz vardır.
2. Endüstri ortalamaları ile karşılaştırdığımızda,yeni teknoloji alanlarına girmede güçlü yeteneklerimiz vardır.
3. Endüstri ortalamaları ile karşılaştırdığımızda,yeni piyasalar geliştirmekte güçlü yeteneklerimiz vardır.
4. Son üç yılda firmamız endüstri için tamamen yeni olan ürün geliştirme yetenekleri ve süreçlerini öğrenmiştir. (Örn:Ürün tasarımı, yeni ürünler prototipler,yeni ürün zamanlaması ve yerel pazarlar için ürünü uyarlama)
5. Son üç yılda firmamız, inovasyon(yenilik) için önemli olan tamimiyle yeni yönetsel beceriler elde etmiştir.(Örn:Teknolojik ve müşteri trendlerini öngörme, gelişen pazar ve tanıma, ARGE çalışmalarına önem, pazarlama, üretim ve diğer fonksiyonlar, ürün geliştirme sürecini yönetmek)
6. Son üç yılda firmamız, ARGE ve yeni teknoloji alanlarına kaynak tahsisi açısından önemli beceriler öğrenmiştir.(Örn.yeni teknoloji için kaynak yaratma/fonlama, ARGE fonksiyonuna çalışan istihdamı, ARGE ve mühendis personelin eğitimi ve geliştirilmesi)
7. Son üç yılda firmamız, kendi iş alanında daha önce hiç tecrübe edinilmemiş inovasyon becerilerini güçlendirmiştir.
8. Firmamız yaratıcı işler çıkartarak itibarını ve ününü artırmaktadır.
9. Yeteneklerimizi geliştirecek projeler seçeriz.
10. Radikal fırsatlar arar veya yaratırız.
11. Belirli ölçüde risk almanın uzun dönem piyasa koşullarına uyum için gerekli olduğuna inanıyoruz.
12.Uzun dönem başarılı olabilmenin sırrının her şeyden önce doğru bir esneklik geliştirmek olduğuna inanıyoruz.
13.Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini özelleştirebilmemiz için iyi iletişim kurabilmenin önemli olduğuna inanıyoruz.

Yararlanma Yeteneği

1. Endüstri ortalamaları ile karşılaştırdığımızda, ürün yelpazemizi geliştirecek güçlü yeteneklere sahibiz
--

2. Endüstri ortalamaları ile karşılaştırdığımızda, ürün kalitesini geliştirecek güçlü yeteneklere sahibiz.
3. Endüstri ortalamaları ile karşılaştırdığımızda, esnekliği artıracak güçlü yeteneklere sahibiz.
4. Endüstri ortalamaları ile karşılaştırdığımızda, maliyetleri azaltacak güçlü yeteneklere sahibiz
5. Son üç yılda firmamız, benzer ürün ve teknolojiler için mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmiştir.
6. Son üç yılda firmamız, mevcut inovasyon faaliyetlerinin verimliliğini (üretkenliğini) geliştiren iyi kurgulanmış (pazarda kabul görmüş) teknolojileri kendi şirket çıkarlarımız için kullanmak konusunda becerilerini zenginleştirmiştir.
7. Son üç yılda firmamız, müşteri problemleri için tümüyle yeni çözümler aramak yerine hemen hemen oturmuş çözüm yollarını geliştirmeyi tercih etmektedir.
8. Son üç yılda firmamız , ürün geliştirme süreçlerindeki sahip olduğu hali hazırda tecrübelerini üst seviyeye çıkaracak yeteneklerini geliştirmiştir.

Örgütsel Çeşitlilik Ölçeği

Ferner, Almond ve Colling (2005) çalışması esas alınmıştır. Ferner, Almond ve Colling çift yönlü örgüt kültürünün iki boyutundan biri olan örgütsel çeşitliliğin üç kavramdan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu ölçümler Rink ve Ellemers'in (2007) bilgi, beceri ve yeteneklerin çeşitliliğine odaklanan çalışmasıyla uyumludur.

Örgütsel Çeşitlilik

1. Firmamızda çalışanların farklı bakış açılarına saygı duyarız
2. Firmamızda çeşitli tecrübeler ve becerilerle dolu çeşitli geçmişlere sahip çalışanlara değer veririz
3. Firmamızda çalışanlarımızı problemlere pek çok alternatif çözümler üretmeleri için mümkün olduğunca teşvik ederiz

Paylaşılan Vizyon

Sinkula, Baker ve Noordewier'in çizdiği 4 unsurlu (1997) paylaşılan vizyon yapısı ile Patterson ve diğerlerinin (2005) kullandığı örgütsel hedeflerin açıklığından oluşan ölçeği kullanılmıştır.

Paylaşılan Vizyon

1. Firmamızın yönünü (amaç, hedef ve stratejilerinin) belirlemede çalışanlar kendilerini ortakları gibi görürler
2. Firmamızda çalışanlarımız firmamızın uzun dönem planları ve gitmek istediği yön konusunda bilgilendirilmiştir.
3. Firmamızda çalışanlar firmamızın uzun dönem planlarının ve yönünün iyi farkındadır.
4. Firmamız çalışanları firmamızın nereye doğru gittiği hakkında güçlü bir duyarlılığa ve algıya sahiptir

4.1.2.Çevresel Türbülans Ölçeği

Çevresel türbülansı ölçmek için Jaworski & Kohli (1993) ve Moorman & Minor (1997) çalışmalarından Akgün, A.E ve diğerleri tarafından uyarlanan 9 soru kullanılmıştır.

Çevresel Türbülans

1. Üründe kullanılan teknoloji hızla değişiyordu
2. Endüstride kullanılan teknoloji hızla değişiyordu
3. Bu endüstrideki çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojideki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmekteydi
4. Bu alandaki radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile oldu
5. Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağladı
6. Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişti
7. Müşterilerin her zaman yeni ürünlere kayma meyilleri vardı
8. Yeni müşterilerimiz var olan (veya mevcut) müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere sahiptirler
9. Biz bu proje esnasında, ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha evvel onları hiç satın almamış olan müşterilerden taleplere tanık oluyorduk

4.1.3.Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Çevresel belirsizliği ölçmek için Jaworski ve Kohli(1993) ve Lu ve Yang (2004) çalışmalarından Akgün, Ali. E, Keskin, Halit ve Byrne John (2012) tarafından uyarlanan 5 soru kullanılmıştır.

Çevresel Belirsizlik

1. Tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildir.
2. Rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildir.
3. Rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildir.
4. Sektörde teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildir.
5. Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağladı

4.1.4. Dinamik Örgütsel Kurallar Ölçeği

Parrish (2010) çalışmasından Akgün, A.E, Keskin, H. & Byrne , J.C. (2014) tarafından uyarlanan 16 soruluk ölçek kullanılmıştır. Araştırmacılar yeni soruları geliştirirken Parrish'in girişimcilerin eylem ve davranışları olarak sunduğu ilkeleri örgütsel davranış ve eylemleri göstermek amacıyla firma seviyesine uyarlamışlardır. Ancak, araştırmacılar çalışmalarında dinamik örgütsel kuralları tek boyut olarak ele alırken, bu çalışmada kuralların beş ilkedен oluşturduğu dikkate alınarak beş boyutta ölçülmesine karar verilmiştir.

Dinamik Örgütsel Kurallar Değişkenine Ait İfadeler

Stratejik Tatmin
1. Firmamızda örgütsel ödünleşmeler (bir kısım departmanın çıkarına olan bir durumun diğer departmanların zararına sonuçlar doğurması) kaçınılmaz olduğunda, birbirleriyle yarış halindeki amaçlar arasında bir denge sağlayabilmek üzere stratejik tatmin prensipleri (genel anlamda kişilerin ve bölümlerin amaçlarına belirli bir düzeyde cevap veren) kullanılmaktadır.
2. Firmamızda örgütsel kurallar, faaliyetleri belirli doğrultulara yöneltmek üzere bir kılavuz görevi görürler.
3. Firmamızda, belirli bir çıktı için gerekli yatırımlar (yeni bir yatırımı finanse etmek, ürün geliştirmek vb) yapılırken, bu yatırımlar sonucunda sadece bir çıktının değil, farklı çıktılardan da elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir
4. Firmamızda ortaya çıkan sorunlarda tek ve öncelikli bir çıktının maksimizasyonu yerine açık ve bilinçli olarak çoklu hedeflerin başarısına çaba göstermekteyiz.
5. Firmamızda belirli bir çıktı için karar verilirken, sadece o çıktıyla ilgili elde edilecek sonuç değil, çok daha fazla çıktıya ulaşılması hedeflenmektedir.
6. Firmamızda stratejik tatmin, tatmin seviyesi hedefi bir kere belirlendiğinde farklı amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel ödünleşmeler (bir

departmanın çıkarına olan bir durumun diğer bir departmanın zararına sonuçlar doğurması) açısından önemli ölçüde hareket serbestisi sağlamaktadır
Kaynak devamlılığı
1. Firmamızda beşeri (insan) ve doğal kaynakların kalitesinin olabildiğince uzun bir sürede korunmasını ve artırılmasını sağlayan düşünce yapısı mevcuttur
2. Firmamızda içsel kaynak dağıtımı, bireylerin iş deneyimlerinin kalitesi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.
Fayda Yığılı
1. Firmamızda, aynı faaliyetlerin farklı bireyler ve fonksiyonlar için çoklu ve hatta karşılıklı fayda sağlayacağına dair bir düşünce yapısı mevcuttur.
2. Firmamızda tek bir faaliyet, çoklu faydalar üretebilmektedir
Niteliksel Yönetim
1. Firmamızda, optimal (en uygun) çıktılardan daha çok, tatmin edici sonuçlar sağlayan bir problem çözme mekanizması mevcuttur.
2. Firmamızda, karar seçenekleri, öngörülen niteliksel etkiler temel alınarak değerlendirilmektedir.
3. Firmamızın Karar verme kriterleri, çıktının niceliksel değil, niteliksel yanlarına (örn.müşteri memnuniyeti, iş gören motivasyonu vb) öncelik veren bir mantık çerçevesinde işlemektedir.
Değer Katkısı
1. Firmamızdan bir kaynak veya fayda talep edildiğinde, firma değerlendirmede bulunurken, kaynakları talep edenlerin katacağı değeri dikkate almakta ve bir değer mantığı çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır.
2. Firmamız, gerçekleştirilen her bir örgütsel faaliyet ile olabildiğince çok birey ve paydaşa faydalı sonuçlar sağlama düşüncesindedir

4.1.5. Firma Yenilikçiliği Ölçeği

Wang ve Ahmed (2004) çalışmasının, Akgün, A.E, Keskin (2014) tarafından uyarlanan ölçeği kullanılmıştır. Firma yenilikçiliği değişkenine ait ifadeler şunlardır:

1. Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır
--

2. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır
3. Yeni ürün ve hizmetlerimiz önceki ürün ve hizmetlerimizden sadece ufak farklılıklar içermektedir.
4. Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.
5. Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür
6. Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır
7. Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sürmede daha düşük bir başarı göstermektedir
8. Firmamızın Ar&Ge yada yeni ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yetersiz kalmaktadır
9. Üretim süreçlerimizin yapısı temel rakiplerimize göre daha yenidir
10. Firmamızdaki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız
11. Firmamız, üretim metotlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir
12. Yeni üretim metotlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık ciroda önemli bir yer tutmaktadır

4.1.6. Firma Performansı Ölçeği

Firma performansını ölçmek için Ellinger et al. (2002) ve York & Mire (2004) çalışmasından Akgün, A.E, Keskin, Halit tarafından uyarlanan 16 soru kullanılmıştır.

Firma Performansı

1.Yatırımlarınızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.
2.Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir
3.Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme hızımız rakiplerimizden yüksektir
4.Müşteri şikâyetlerine cevap verme hızımız rakiplerimizden yüksektir

5.Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir
6.Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir
7.Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.
8.Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür
9.Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir
10.Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir
11.Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.
12.Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir
13. Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir
14. Müşteri memnuniyet rakiplerimizden yüksektir
15. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden yüksektir
16. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir

4.2. Örneklem Seçimi

Çalışmada Akgün ve diğ. (2009) takip edilerek kişisel olarak yöneltile anket yöntemi takip edilmiş ve 227 adet anket formu çoğunlukla reel sektörde faaliyette bulunan kurumsal firmalarda çalışan orta-üst düzey yöneticilerine manuel ve online dağıtılmıştır. Katılımcılara verdikleri bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı, verdikleri cevapların doğru veya yanlış olmayacağı ve istedikleri sorulara cevap vermeme haklarının olduğu bilgisi verilmiştir.

Bu bilgilerin katılımcılarla paylaşılmasının ardından toplam 227 anket dağıtılmış, 227 tanesinden dönüş gerçekleşmiştir.

Çalışanların firmalardaki unvanları, çalıştıkları departmanlar ve firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler hakkındaki bilgiler aşağıda tabloda yer almaktadır.

Tablo 4: Katılımcıların Çalıştıkları Firmalardaki Konumları

Unvan	Sıklık	Oran (%)
Genel Müdür	8	3,6
Ürün/Proje Müdürü	16	7,2
Bölüm Müdürü	136	61,0
Kıdemli Mühendis	9	4,0
Mühendis veya teknisyen	33	14,8
Diğer	21	9,4
Toplam	227	100

Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Firmalarda Bölümler

Çalıştığı Bölüm	Sıklık	Oran (%)
Mühendislik	29	12,8
Pazarlama/satış	53	23,3
İmalat	39	17,2
Finans/muhasebe	34	15,0
İnsan Kaynakları	38	16,7
Satınalma	28	12,3
Yönetim	5	2,2
Diğer	1	0,4
Toplam	227	100

Tablo 6: Firmaların Sektörel Dağılımı

Firmalar	Sıklık	Oran (%)
Banka/Finans	2	0,8
Elektronik	12	7,3
Tekstil	95	41,3
Kimya	30	12,9
Havacılık	8	3,4
Otomotiv	10	4,3

Tablo 6-devam

İlaç	13	19,7
Gıda	17	7,4
Diğer	40	2,9
Toplam	227	100

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Veri toplama aşamasından sonra, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini değerlendirmek üzere Doğrulayıcı faktör analizi AMOS 23.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. 3 değişken için oluşturulan DFA modeli ile Hair vd (2010) izlenerek ki-kare değeri ve df değeri, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), artırımsal uyum indeksi (IFI), hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) ve normlaştırmış tutumluluk uyum indeksi (PNFI) değerleri kontrol edilerek model-veri uyumu test edilmiştir. Literatürde karşılaştırmalı uyum indeksinin eşik değeri. 90 normlaştırmış tutumluluk uyum indeksinin .70 olarak kabul edilmekte ve bu değer üstündeki değerlerin iyi uyum sağladığını belirtmektedir (Bentler,1992). Araştırmanın verisinde sorunlu olan göstergeler analiz dışında tutulmuş ve yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuç modelinin veri seti ile uyumunun orta düzey olduğu görülmüştür.

$\chi^2_{(309)} = 591.587$, karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index (CFI)) = .90, artmalı uyum indeksi (incremental fit index (IFI)) = .90, $\chi^2/df < 5$, yaklaşım hatalarının ortalama kare kökü and root-mean-square error of approximation (RMSEA) = 0.05. RMSEA değeri için 0.05 ve 0.08 arasındaki değerler kabul edilebilir değerler olarak literatürde yer almaktadır (Byrne,1994; Hu ve Bentler, 1999).

Ayrıca, normlaştırmış tutumluluk uyum indeksinin (parsimonious normed fit index (PNFI)) $\geq .70$ olduğu görülmektedir. Tablo 7 ve 8 elde edilen analizler sonucu ulaşılan indeksleri göstermektedir:

Tablo 7: Uyum İndeksleri

Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	$\chi^2/df=CMIN/DF$	CFI	IFI	TLI	RMSEA	PNFI
4108,957	$\chi^2/df = 3.63$.71	.71	.68	0.10	.59

Çalışmada ayrıca yakınsak geçerliliğini test etmek için göstergelerin standardize edilmiş yüklemeleri de hesaplanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda elde edilen değerler tablo 8’de gösterilmiştir. Tüm faktör yüklerinin 0.50’ın üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 8: DFA Faktör Yükleri

Değişken	Sorular	Faktör Yükleri
Çift Yönlü Örgüt Kültürü		
Keşfetme Yeteneği	S17	,657
	S16	,577
	S13	,821
	S12	,752
	S11	,835
	S10	,865
	S9	,854
	S8	,581
	S7	,632
Yararlanma Yeteneği	S19	,936
	S20	,97
Örgütsel Çeşitlilik	S29	,944
	S28	,979
	S27	,933
Paylaşılan Vizyon	S33	,969
	S32	,963
	S31	,962
Dinamik Örgütsel Kurallar		
Stratejik Tatmin	S77	,912
	S76	,956
	S75	,826
Kaynak devamlılığı	S82	,821
Fayda Yığını	S84	,946
	S83	,889
Niteliksel Yönetim	S88	,950
	S87	,937
	S86	,873
Değer Katkısı	S89	,653
Firma Yenilikçiliği	S34	,686
	S35	,816
	S37	,706
	S38	,866
	S39	,737
	S44	,715
	S45	,65

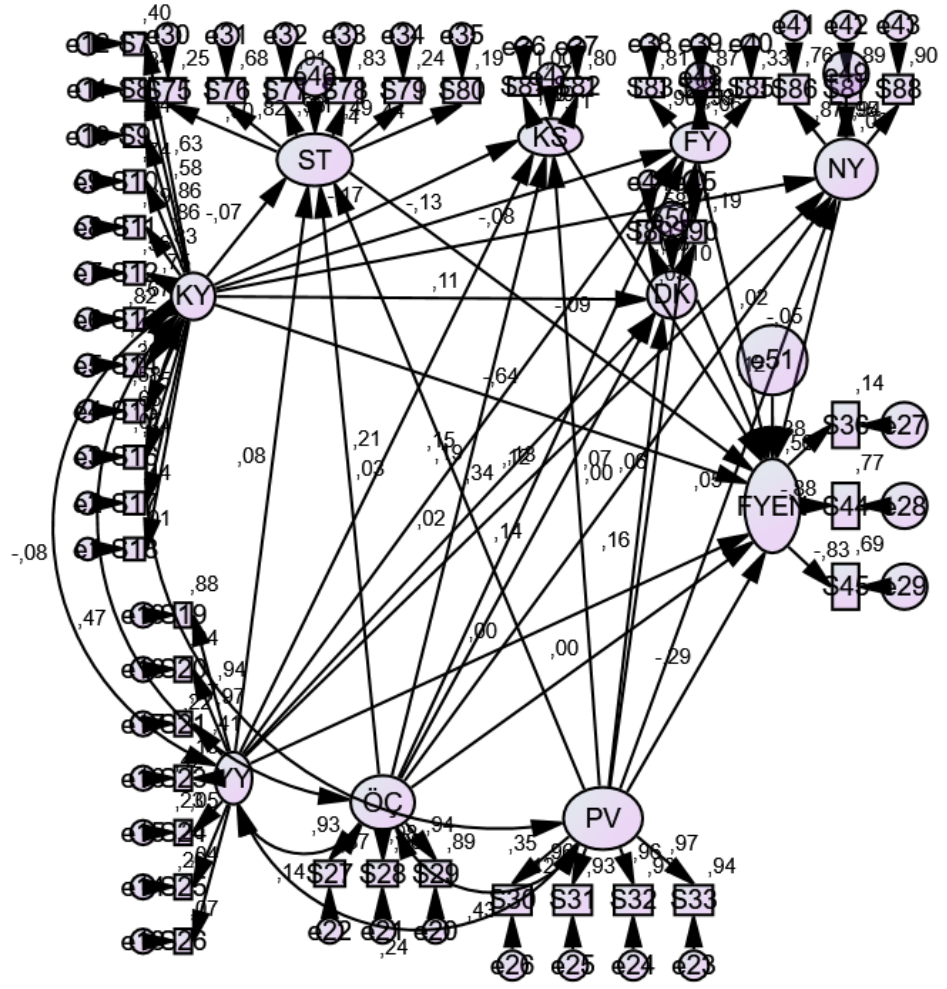
Tablo 9 değişkenlerin güvenilirliklerini, korelasyon katsayılarını ortalama ve standart sapmalarını göstermektedir. Değişkenlerin ayrıca alfa katsayısı (coefficient alpha), AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerleri ortalama açıklanan varyans (average variance extracted- AVE) değerleri belirtilen tabloda yer almaktadır. Araştırmada ayrışma geçerliliği için Fornell and Larcker (1981) takip edilmiştir.

Tablo 9: Güvenirlilik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KY	1	1	-0,081	0,473	0,221	0,853	0,015	-0,065	-0,058	-0,077	0,165
YY	2		1	0,135	0,237	-0,004	0,166	0,237	0,18	0,139	0,04
ÖÇ	3			1	0,43	0,484	0,15	0,139	0,113	0,001	0,181
PV	4				1	0,261	0,354	0,099	0,117	0,06	0,181
FYEN	5					1	0,017	-0,019	-0,091	-0,055	0,128
ST	6						1	0,011	0,174	0,212	0,016
KD	7							1	0,088	0,174	0,155
FY	8								1	-0,097	0,043
NY	9									1	0,001
DK	10										1
Ort		4,37	4,597	4,718	4,395	3,973	4,491	4,531	4,464	4,467	4,485
S.S		0,49	0,35	0,467	0,603	0,467	0,434	0,503	0,47	0,479	0,507
AVE		0,435	0,324	0,907	0,729	0,511	0,518	0,96	0,673	0,848	2,389
CR		0,89	0,746	0,967	0,907	0,851	0,854	0,979	0,855	0,943	1,757
Cronbach's α		0,897	0,774	0,966	0,875	0,753	0,846	0,944	0,836	0,943	0,908

4.4.Hipotez Testleri

Literatür ve kavramsal çerçeve bölümünde açıklanan değişkenlerin, üçüncü bölümde ileri sürülen ilişkilerini test etmek amacıyla AMOS 23 programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 4'de gösterilmiştir.



Şekil 3: Yapısal Eşit Modeli (AMOS 23)

4.4.1.Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 10’da çift yönlü örgüt kültürü, dinamik örgütsel kurallar ve firma yenilikçiliği arasında ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 10: Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H1	KY→FYEN YY→ FYEN ÖÇ→ FYEN PV→ FYEN	0,805 0,049 0,089 0,055	Desteklenmedi.
H2	KY→ST KY→KD KY→FY KY→NY KY→DK YY→ST YY →KD YY →FY YY →NY YY →DK ÖÇ→ST ÖÇ →KD ÖÇ →FY ÖÇ →NY ÖÇ →DK PV→ST PV→KD PV→FY PV→NY PV→DK	-0,068 -0,166 -0,124 -0,082 0,112 0,078 0,209** 0,145 0,123 0,017 0,025 0,193** 0,126 0,004 0,137 0,340*** 0,064 0,058 0,049 0,164**	Kısmen Desteklendi.
H3	ST→ FYEN KD→ FYEN FY→ FYEN NY→ FYEN DK → FYEN	-0,023 0,017 -0,065 -0,028 -0,005	Desteklenmedi
$\chi^2_{(1140)} = 4146,371$, CFI = .70, IFI = .71, PNFI=.59 $\chi^2/df = 3,63$, RMSEA = 0.10 * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$			

Tablo 10 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile orta uyum içinde olduğu görülmektedir. Uyum indekslerinin (CFI, IFI) Hatcher ‘in (1994) önerdiği gibi eşik değer olarak görülen 0.9’den düşük ,59 olduğu görülmektedir. PNFI değeri ,59 olduğu görülmektedir. ($\chi^2/d.f.$) Ki-kare ve serbestlik derecesi oranı 5’ten küçük

olduğu görülmektedir. Ki kare ve serbestlik derecesi oranı 3,63 olduğu ve bu oranın uygun bir uyum gösterdiği görülmektedir. RMSEA değeri, eşik değer olan 0.05' den büyüktür.

Çift yönlü örgüt kültürü ile firma yenilikçiliğinin ilişkisinin incelendiği H1 hipotezi desteklenmemiştir. Çift yönlü örgüt kültürü boyutlarından keşfetme yeteneği ile firma yenilikçiliğine etkisi istatistiki olarak anlamlı olmadığı, yararlanma yeteneğinin firma yenilikçiliğine etkisi, örgütsel çeşitliliğin firma yenilikçiliğine etkisi ve paylaşılan vizyonun firma yenilikçiliğine etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Çift yönlü örgüt kültürü ile Dinamik örgütsel kurallar ilişkisinin incelendiği H2 hipotezinde, çift yönlü örgüt kültürü boyutu olan yararlanma yeteneğinin dinamik örgütsel kuralların boyutu olan kaynak devamlılığına etkisinin ($\beta = 0,209$ $p < .05$) istatistiki olarak anlamlı olduğu, çift yönlü örgüt kültürünün paylaşılan vizyon boyutunun dinamik örgütsel kuralların stratejik tatmine etkisinin ($\beta = 0,340$ $p < .01$) istatistiki olarak anlamlı olduğu, paylaşılan vizyonun dinamik örgütsel kuralların değer katkısına etkisinin ($\beta = 0,164$ $p < .05$) istatistiki olarak anlamlı olduğu, örgütsel çeşitliliğin dinamik örgütsel kurallarından kaynak devamlılığına etkisinin ($\beta = 0,193$ $p < .05$) istatistiki olarak anlamlı olduğu, diğer boyutlar arasında istatistiki anlamlı etki olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H2 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Dinamik örgütsel kurallar ile firma yenilikçiliği ilişkisinin incelendiği H3 hipotezinde, dinamik örgütsel kuralların boyutlarının firma yenilikçiliğine etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmemektedir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde, tartışma, sonuç ve yorumlar yer almaktadır. Bir önceki bölümde ampirik olarak elde edilen bulgular değerlendirilerek, araştırmanın kısıtları ve öneriler üzerinde durulacaktır.

5.1. Tartışma ve Yorumlar

Firmalar varlıklarını sürdürülebilmek için teknolojik ve diğer dönüşümlere karşı uyum sağlamak zorundadır. Sürdürülebilir odaklı firmalar olmak, sadece çevresel, sosyo etik ve ekonomik çevrelerde rekabet amaçlarını gerçekleştirmekle sağlanmamakta, aynı zamanda tasarlanan örgütlerinde belirgin, başarılı yetenek sergilemeyi gerektirmektedir. İş dünyasında mükemmellik elde etmek için yenilik performansını ve rekabeti artırmak için önkoşul olup, örgütler, günümüzün küresel semtinde örgütsel yeniden yapılanma ve dijital dönüşümün bir parçası olarak dinamik rekabetçi yetenekler geliştirmelidir. Bu bağlamda, çevresel değişimin hızının öngörülemediği türbülanslı çevrelerde firmalar varlıklarını sürdürmek ve uzun süreli rekabet avantajı elde etmek için dinamik yeteneklerden biri olan çift yönlü kültüre sahip örgütsel tasarım sürecine ihtiyaç duymaktadır.

Örgüt tasarım sürecine rehberlik edecek tasarım ilkeleri olarak her ne kadar farklı teorisyenler tarafından farklı kavramlar ile ifade edilse de, dinamik bir örgüt tasarım sürecinin ilkeleri olarak “üretken ve heuristik kurallar” olarak tanımlanan dinamik örgütsel kurallar alanda gerek tek başına kavramsal düzeyde gerekse çift yönlülük ve/veya çift yönlü örgüt kültürü ile firma performansı ya da firma yenilikçiliği ile ilişkilerini ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada temel amaç, örgütsel tasarım sürecinin firmalarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli olduğu varsayımını çerçevesinde, çift yönlü örgüt kültürü, dinamik örgütsel kurallar ve firma yenilikçiliğini ilişkisini ortaya koymak, literatürde bu boşluğu doldurmak ve bu kavramların teorik çerçevesinden

yola çıkarak aralarında öngörülen ilişkinin deneysel çalışmasını yaparak alanda bu konuda farkındalık yaratmaktır.

Bu çalışma ilk olarak alanda yeni olan ve yeterli deneysel çalışma yapılmamış çift yönlü örgüt kültürü ve dinamik örgütsel kuralların, öncüllerini, boyutlarını ele alıp her boyutun birbirini nasıl etkilediğini detaylı açıklayıp, deneysel olarak göstermektedir. Alanda daha önce çalışılmamış üç değişken arasında literatürdeki açıklamalardan yola çıkılarak ilişkiler öngörülmüş ve üç ana değişken arasındaki ilişkinin test edildiği deneysel çalışma niteliğindedir. Yapılan çalışmada ilişkiler analiz edildiğinde, çift yönlü örgüt kültürünün örgütsel çeşitlilik, paylaşılan vizyon, ve yararlanma yetenekleri bileşenlerinin, dinamik örgütsel kuralların kaynak devamlılığı, değer katkısı ve stratejik tatmin bileşenleriyle pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

İkinci olarak, bu araştırma örgütün sezgisel kuralları olan örgüt içindeki bireylerin davranışlarına kılavuzluk eden örgütün DNA olarak adlandırılan dinamik örgütsel kuralların boyutlarının her biri analize tabi tutularak firma yenilikçiliği ile ilişkisi test edilmiştir. Yönetim alanında bu ilişki daha önce çalışılmamıştır.

Üçüncü olarak, bu araştırma çift yönlü örgüt kültürünün her bir unsurunun analiz edilmesini amaçlamış ve kavramsal çerçevesi detaylı ele alınarak alana teorik katkı sağlamıştır. Çift yönlü örgüt kültürünün firma performansı ve firma yenilikçiliği ile ilişkisini inceleyen çalışma az olup, bu çalışmalar çift yönlü örgüt kültürünü bileşenlerine ayırmadan kavramsal düzeyde veya genel olarak ilişkiyi test etmeye yöneliktir. Çift yönlü örgüt kültürünün soyut bir boyutu olan paylaşılan vizyon, örgüt üyelerinin, kolektif amaç ve faaliyetler için bireysel amaç ve faaliyetlerini ikincil düzeyde tutmak üzere isteklerini artırmalarını sağlamaktadır. Bireysel değerler ile örgüt değerlerinin örtüşmesi “birleştirme etkisi” (Örgüt üyeler arasında güvenilir ilişki kurulmasına ve fırsatlar doğduğunda daha fazla önem taşımaktadır. Paylaşılan vizyon, girişimci kaynakları yaygın olarak tanınan fırsatlara yönlendirir ve bir firmanın bunları tam olarak yararlanma kapasitesini artırır. Bu nedenle, paylaşılan vizyon tüm iş biriminin çatışmaların azaltılmasına yardım etmekte ve çıkarların uyumunu sağlayarak oportünist davranışları hafifletmekte) yaratmaktadır. Bu birleştirme mekanizması, etkili kaynak değişimi ve bütünleşmesi için önemlidir. Özellikle, sınırlı kaynaklar varken değişik bütünleşmesini, gevşekçe bağlı sistemlerin bir arada tutulmasını geliştirmektedir.

Çift yönlü örgüt kültürünün bir boyutu olan paylaşılan vizyon, örgüt üyelerinin, kolektif amaç ve faaliyetler için bireysel amaç ve faaliyetlerini ikincil düzeyde tutmak üzere isteklerini artırmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte, paylaşılan vizyon, girişimci kaynakları yaygın olarak tanınan fırsatlara yönlendirir ve bir firmanın bunları tam olarak yararlanma kapasitesini artırır. Paylaşılan vizyon, adaptif-uyarlamalı öğrenmeyi kolaylaştırır. Yeni bir ürün geliştirme ekibi bağlamında, ortak bir vizyonun varlığı, ekibin örgütsel hedeflerin rehberliğinde takip etmesi için uygun yaratıcı fikirler seçmesini sağlar. Bu nedenle, ortak vizyon yakın öğrenme sürecini yöneten önemli bir mekanizmadır. Kolektif davranışlar, fırsatların kullanılmasında gerekli olan takım verimliliğini yaratır. Takım verimliliği bir sosyal sermaye şeklidir ve çeşitli fikirlerin odaklanmış eylemlere dönüştürülmesinde değerlidir.

Çift yönlü örgüt kültürünün örgütsel çeşitlilik boyutu, çalışanların çok yönlü becerilerine saygı duyulduğu, farklı düşüncelerini özerk ve özgür biçimde ifade edebildikleri, sorunla karşılaştığında farklı çözümler üretebildikleri ortamı ifade eder. Böylesi bir ortam miyop düşünmeyi önler kaynakların devamlılığını ve kalitesinin sürdürülmesini sağlar. Örgütsel çeşitlilik başlı başına değerli bir kaynaktır.

Çift yönlü örgüt kültürü iletişimi temel alan, özümseme kapasitesi ile dış çevrede bilgiyi alıp özümseme ve örgüt içerisinde içselleştirerek, müşteri taleplerini ve değişen çevre koşullara anında cevap verebilme özelliği sayesinde müşteri odaklı yenilikçilik paradoksunu yönetilebilir hale getirip yenilikçiliği mümkün kılmaktadır.

Benner ve Tushman (2002) dediği gibi, standart iyi uygulamalar sayesinde mevcut faaliyetlerin tekrarı, yenilikçiliğin hızını ve etkinliğini artırabilmektedir. Firmaların yenilik için yaratıcı insanlara ihtiyacı elbette vardır ama tembellerse işe yaramamaktadır. (disiplin ve yaratıcılık birlikte olmalı) Ya da güzel bir fikre rastlanabilir ama uygulanamıyorsa bir anlam ifade etmemektedir. Firmaların yaratıcı insan kaynakları olabilir, yeni işler, yeni piyasalara açılmak için tutkuları var olabilir ancak bu kaynaklardan doğru biçimde ve zamanda yararlanılmazsa, hedefler ve roller iyi tanımlanmazsa, yaratıcı personellerin nasıl değerlendirileceği ve destekleneceği önceden disipline edilmezse her şey boşa gitmektedir. Ancak buradaki disiplin farklı bir anlamdadır. Projenin içeriği şudur, yapılması gerekenler ve bitirme tarihi şudur

iyi şanslar şeklinde yukardan aşağıya dikteci bir yönetim ve koordinasyon sonuç vermemektedir.

Ancak çift yönlü örgüt kültürünün dinamik çevrede tek başına firmanın geleceğine güvence oluşturmadığı, dinamik örgütsel kurallar adı verilen sezgisel ve firmalara yön veren kurum içinde ortak hareket etmeyi sağlayan dinamik örgütsel kurallar ile ilişki olduğu ancak yenilikçilikle doğrudan ilişkili olmadığı belirlenmiştir.

5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Araştırmamızda veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler Amos 23 istatistik programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Anketler reel sektörde çalışan 227 orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Teorik katkılarının yanında araştırma sonuçlarının genellenebilirlik düzeyini etkileyen metodolojik kısıtlar bulunmaktadır. Anketin 90 sorudan oluşması, değişkenlerin çok boyutlu olması ankete sabırla ilgi gösterilmesini kısıtlamıştır. Ancak deneysel çalışma yaparak kavramları tümüyle açıp analize tabi tutulması bu riski beraberinde getirmiştir. Araştırmadaki değişkenlerin çok boyutlu olması örneklem sayısının geniş tutulmasını gerektirmekte olup, gerek online anket yoluyla gerekse bizzat birebir görüşme taleplerine rağmen toplam 227 anketin doldurulması sağlanmıştır. İstanbul ve Tekirdağ Sanayi odaları ile şifai görüşmeler gerçekleştirilmiş ancak bilimsel araştırmalara ticaret ve sanayi odaları tarafından yeteri kadar destek verilmediği, bu çalışmaların iş dünyasına yapacağı katkıların yeteri düzeyde önemsenmediğine tanık olunmuştur. Bu bağlamda büyük örneklem gerektiren bu çalışmada veri toplama sıkıntısı yaşanmıştır.

Bu çalışma Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde özerk ve esnek örgüt tasarımlarının kolay olmadığı, gelenek, yönetim alışkanlıklarının değiştirilmesinin zaman aldığı, kültürel farklılıkların somut bulgular elde edilmesini etkilediği ortamda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma çoğunlukla üretim sektöründeki firmaların bağlamsal özelliklerini yansıtmaktadır. Üretim sektörü de alt sektörleri olup, detaylı sektörel sınıflandırma yapıldığında veya örneklem daha homojen hale getirilince sonuçların farklı çıkması mümkündür. Çift yönlülük ve dinamik örgütsel kurallar üzerinde daha çok çalışılması gereken kavramlardır. Çift yönlülük, dinamik örgütsel kuralların

farklı değişkenleri de modele dahil etmekle firma yenilikçiliği gibi çıktıyla ilişkilendirilmesiyle modelin geliştirilmesi önerilmektedir.

Literatür araştırması yönünden yaşanan sıkıntı ise, özellikle dinamik örgütsel kurallarla ilgili literatürde kaynak bulamama, terimlerin dilimize uyarlanmasında ilk defa kullanılmasının verdiği tereddüttür. Çift yönlü örgüt kültürü ile ilgili kaynaklar çoğunlukla yabancı olup, terimlerin tam karşılıklarının dilimize çevrilmesi ve ifadesinde yaşanan zorluklar çalışmanın süresinin uzamasına neden olmuştur.

Bu araştırma modeli çerçevesinde gelecek araştırmaların dinamik örgütsel kuralların kavramsal çerçevesinin literatüre yerleşmesini sağlaması öncelikli gereklidir. Dinamik örgütsel kuralların boyutlarının daha fazla örneklem üzerinde firma yenilikçiliği ile ilişkisi analiz edilebilir. Bu çalışmada kullanılan örneklem Türkiye’de faaliyet gösteren reel sektör firmalarını içermektedir. Ölçeklerin yabancı menşeli olması, literatürde açıklanan ve öngörülen ilişkilerin analiz sonrası farklı bulgulara ulaşılmasına neden olmuştur. Gelecek araştırmaların farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmalarda veya çok uluslu firmalarda yapılması düşünülebilir.

Son olarak araştırma konusu çift yönlü örgüt kültürü ve dinamik örgütsel kuralların boyutlarının hepsinin dahil edilmediği daha az boyutlu olarak değişkenin ele alınmasıyla daha sade ve anlamlı bulgular elde edilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, Paul, Goldaftas, Barbara, Levine, David, “Flexibility Versus Efficiency? A case study of model changeovers in Toyota Production System” **Organization Science**, c.10, (1999):43-68
- Adler, Borys, “ Two types of bureaucracy:enabling and coercive”, **Administration Science**, c.41, (1996): 61-89
- Adler, Paul. Simon., Kwon, Seak Woo, “Social Capital:Prospects for a new concept”, **Academy of Management Review**, c.27, (2002) : 17-40
- Ahuja, Gautam, Morris, Lampert, Curba, “Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions”, **Strategic Management Journal**, c.22, (2001): 521–543.
- Akgün, Ali, Ekber, Keskin, Halit, Byrne, John, “Emotional capability, firm innovatiness and performance.” **Journal of Engineering and Technology Management**, c.26, (2009) :103-130
- Akgün, Ali, Ekber, Keskin, Halit, Byrne, John “Complex adaptive system mechanisms, adaptive management practices, and firm product innovativeness”, **R&D Management**, c.44, (2014):18-41
- Akgün, Ali, Ekber, Keskin, Halit, Byrne, John “Complex adaptive systems theory and firm product innovativeness”, **Journal of Engineering and Technology Management**, c.31, (2014):21-42
- Albert, Whetten, **Organizational Identity.**, (2004) :89-117, New York:Oxford University Press
- Alvesson, Matts, **Understanding Organizational Culture**, (2002), London:Sage

- Amabile, Teresa, Schatzel, Elizabeth, Moneta Giovanni ve diğ. , “Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support”, **The Leadership Quarterly**, c.15, (2004) :5-32
- Andriopoulos, Constantine, Lewis, Marianne, “Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity:Managing Paradoxes of innovation”, **Organizational Science**, c.20, (2009) :696-717
- Antonia Nieto Rodriguez “Ambidexterity Inc.”, **London Business School Review**, s. 3, (2014) :35-39
- Antoncic, Bostjan, Hisrich, Robert, “Clarifying The Intrapreneurship Concept”, **Journal Of Small Business and Enterprise Development**”, c.10, s. 1, (2003):7-24
- Apostolos Rafailidis,Trivellas Panagiotis, Polychroniou, Panagiotis “The mediating role of quality on the relationship between culturale ambidexterity and innovation performance”, **Total Quality Management&Business Excellence**, c.28, ,(2017):1134-1148
- Argyris, Chris, “Some Limitations of the case method:Experiences in a management development program.”Academy of Management Review, c.5, ,(1980): 291-298
- Atuahene, Gima, Kwaku, “Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation,” **Journal of Market**, c.69, (2005) : 61-83
- Atuahene, Gima, Kwaku, Murray, Janet, “Exploratory and Exploitative Learning in New product Development:A social capital perspective on new Technology Ventures in China,” **Journal of International Marketing**, c.15, s. 2, (2007): 1-29
- Auh, Sei, Menguc, Bülent, “Balancing Exploration and Exploitation:the moderating role of competitive intensity,”**Journal of Business Research**, c.58, (2005) : 1652-1661

- Ayar, Hayat.”Dinamik Örgütsel Kuralların Firmaların Pazarlama Yeteneği Üzerine Etkileri”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2016)
- Barnett, Willia, Paul, Carroll, Glenn, “Modeling internal organizational change. **Annual Review of Sociology**,” c.21, s.1, (1995): 217-236.
- Bartlett, Ghoshal, “**Managing Across Borders: The Transnational Solution**”, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, (1989)
- Beckman, Christine, M., , “The Influence of founding team company affiliations on firm behavior”, **Academy Of Management Journal**, c.49, (2006): 741-758
- Bell, Bradford, S., Kozlowski, Steve, W. J., Goal orientation and ability:Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. **Journal of Applied Psychology**, c.87, s. 3, (2002): 497-505
- Benner, Mary J, Tushman, Michael L, “Exploitation,Exploration and Process Management:The Productivity Dilemma revisited, **Academy of Management Review**, c.28, (2003): 238-256
- Birkinshaw, Christina, “Building Ambidexterity Into An Organization, , **MIT Sloan Management Review**, Summer 2004
- Birkinshaw, Christina, Gupta, Kamini, “Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organizations studies”, **Academy of Management Perspectives**, c.27, (2013): 287-298
- Blindenbach, Floortje, Ende Van Den Jan, “The Locus of Innovation:The Effect of Seperate Innovation Unit on Exploration, Explatation, and Ambidexterity in Manufacturing and Service Firms”, **Journal of Product Innovation Management**, c.31, (2014):1089-1105
- Bodily, Bruner, “ The Rise and fall of the company: Case study. “University of Virginia Darden Graduate School of Business. (2002)
- Boisot, Max, Child, John, ”Organizations as adaptive systems in complex environments:The case of China,”**Organization Science**, c.10, (1999): 237-252

- Bierly, Paul, Chakrabarti, Alok, "Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry." **Strategic Management Journal**, c.17, (Winter Special Issue), (1996): 123-135
- Burns, Wholey, "Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks." **Academy of Management Journal**, c.36, s. 1, (1993) :108-138
- Burns, Stalker, **The Management of Innovation**, London: Tavistock, (1961).
- Burgelman, Robert, A., "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm." **Administrative Science Quarterly**, c.28, (1983): 223-244
- Burgelman, Robert, A., "Strategy as vector and inertia of coevolutionary lock-in", **Administrative Science Quarterly**, c.47, ,(2002): 325-357
- Calantone, Rojer, J., Cavusgil, Tamer, Zhao, Yushan, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance", **Industrial Marketing Management**, c.31, s.1, (2002): 515-524
- Cao, Qing, Gedajlovic, Eric, Zhang, Hongping, "Unpacking Organizational Ambidexterity: dimensions, contingencies and synergistic effects" **Organization Science**, c.20, (2009) : 781-796
- Chakravarthy, Balaji, S, "Adaptation: A promising metaphor for strategic management", **Academy of Management Review**, c.7, ,(1982):35-44
- Chandrasekaran, Aravind, Linderman, Kevin, Schroeder, Roger, " Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations." **Journal of Operations Management**, c. 30, s. 1, (2012): 134-151
- Chang, Lee, The Effects organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan, **The Business Review**, c.7(1), (2007): 295-301
- Chen, Wing Jer, Hambrick, Donald C, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How small firms differ from large firms in competitive behaviour", **Academy of Management Journal**, c.38, s.2, (1995): 453-482

- Chen, Eric, L, Katila, Ritta, **Interpretations of balancing exploration and exploitation:simultaneous or sequential?** In S.Scott (Ed).Handbook of technology and innovation management, ,(2008): 197-214
- Cohen, Levinthal, “Absorptive capacity:A new perspective on learning and innovation.Administartion” **Science Quart**, c.35, (1990) :128-153
- Crossan, Mary M, Apaydin, Marina, “A multidimensional framework of organizational innovation:A systematic review of the literature”, **Journal of Management Studies**. c.47, s. 6, (2010): 1154-1191,
- Dahlgaard Su Mi, Dahlgaard, Jens, “Organizational learnability and innovability: A system for assesing, diagnosing and improving innovations.” **International Journal of Quality and Service Science**, c.2, s. 2, (2010): 153-174
- Dahlgaard Su Mi, Chen, C.K.,Yang, J.Y. “Diagnosing and prognosticating the quality management- A review on the 25 years quality literature “(1987-2011), **Total Quality Management&Business Excellence**, c.24, s. 1-2, (2013):1-18
- Deeds, David, L. “The Role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start ups.”**Journal of Engineering and Technology Management**, c.18, s.1, (2001) :29-47
- Denison, Daniel, R., **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York, NY:Wiley1990
- Denison, Daniel, R., Mishra, Aneil, K., ‘Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness’, **Organization Science**, c.6, s. 2, (1995): 204-223.
- Dess, Beard, “Dimensions of organizational task environment“, **Administration Science Q**, c.29.s.1. (1984): 52-73
- Duncan, Robert B., “The Ambidextrous Organization:Designing Dual Structures For Innovation.”, **The Management of Organization Design: Strategies and Implementation**. New York:North Holland: (1976):167-188

Eisenhardt, Kathleen, Brown, Shona, L., **Competing on the edge**. Boston, MA:Harvard Business, 1998

Eisenhardt, Kathleen, M., “Paradox, spirals, ambivalence:The new language of change and pluralism. *Academy of Management review* c.25. (2000):703-705

Eisenhardt, Kathleen, M.,”Dynamic Capabilities what are they?” **Strategic Management Journal**, c.21, (2000):110 Huber, Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**. c.2.s.1 (1991) : 88-115

Hughes, Mathew, “Organizational Ambidexterity and Firm performance:Burning Research Questions for Marketing Scholars, “**Journal of Management**, c.34. (2018):178-229

Hung, Yu-Yuan, Richard, Lien, Bella Ya-Hui ve diğ., “Knowledge as facilitator for enhancing innovation performance through total quality management”, **Total Quality Management & Business Excellence**, c.21.s. 4.(2010): 425-438

Ireland, Duane, R., Hitt, Michael, A., Vaidyanath, Deepa, “Alliance Management as a source of competitive advantage”, **Journal of Management**, c.28.s.3. (2002): 413-446

Jansen, Van Den Bosch, Volberda, Henk, W., ”Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents”, **Schmalenbach Business Review**, c.57. (2005): 351-363

Jansen, Justin, George, Gerard, “Senior Teams and Organizational Ambidexterity:The Moderating role of Transformational Leadership”, **Annual Academy of Management Meetings,Atlanta,GA, August (2006)**

Jansen, Justin, Van den Bosch, Volberda, Henk, W., “ Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms, “**Organizational Science**, c.20, (2009):797-811

- Jingkun Bai, Jimei Ren “Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation,” **Front, Business Research**, c. 10. s.4 (2016):664-693
- Katila, Riitta, Ahuja, Gautam, “Something old, something new:a longitudinal study of search behavior and new product introduction”, **Academy of Management Journal**, c.45, (2002):1183-1194
- Khandwalla, Pradip, N.,**The Design of Organizations**.Harcourt Brace Jovanovich, New York. (1977),
- Kızıloğlu, Mehmet, Bayrak, Kök, Sabahat, “Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, c.4. s11. (2017):141-159
- Kim, Rhee “Exploration and exploitation.internal variety and environmental dynamism” **Strategic organizations**, c.7, (2009):11-41
5-1121. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\) 21:10/11](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11) 21:10/11)
- Koçoğlu İpek, Akgün Ali Ekber, Keskin Halit“ The differential Relationship between Absorptive Capacity and Product Innovativeness: A Theoretically Derived Framework”, **International Business Research**, c.8.s.7.(2015):108-120
- Lavie Dovev, Stettner Uriel, Tushman Michael, L., “Exploration and Exploitation Within and Across Organizations”, **The Academy of Management Annals**, c.4, (2010):109-155
- Lavie Dovev, Rosenkopf, Lori, “Balancing exploration and exploitation in alliance formation”, **Academy Of Management Journal**, c.49.(2006):797-818
- Lau, Chung, Ming, Ngo, Hang, Yue, “ The HR System, Organizational culture, and product innovation,” **International business Review**, c.13. (2004): 685-703
- Leana, Carrie, R, Harry, Van Buren, J., “Organizational social capital and employment practices”, **Academy of Management Review**, c.24, (1999):538–555.

- Legnick-Hall, Beck Tammy “Adaptive Fit Versus Robust Transformation:How organizations respond to environmental change”, **Journal Of Management**, c.31. (2005):738-756
- Leonard-Barton, “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development,” **Strategic Management Journal**, c.13.(1992): 111-125
- Levinthal, Daniel, March, James “The Myopia of Learning”, **Strategic Management Journal**, c.14. (1993):95-112
- Lewis, Marianne, W., “Exploring Paradox:Toward a more comprehensive quide,” **Academy of Management Review**, c.25. (2000):760-776
- Lewin, Lippitt, White, “Patterns of Aggressive behavior in experimetally created social climates”, **Journal of Social Psychology**, c.10. (1939): 271-299
- Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, Subba Rao, “The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance”, **Omega**, c.34.s. 2. (2006):107-124
- Lubatkin, Michael H, Simsek Zeki, Ling, Yan, Veiga, John, “Ambidexterity and performance in Small-to Medium-sized firms:The pivotal role of TMT behavioral Integration”, **Journal of Management**, c.32. (2006):1-27
- Lumpkin, G.T, Dess, Gregory, G., “Clarifing The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it To Performance”, **Academy of Management Review**, c.21.s.1. (1996):135-172
- Lumpkin, Lichtenstein, Benyamin, “The role of organizational learning in the opportunity-recognition process”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, c.29, (2005):451-472
- March, James “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, **Organization Science**, c.2. (1991):71-87
- March, Shapira, “Managerial perspectives on risk and risk taking”, **Management Science**, c.33. (1987):1404-1418

- Martinez, Costa, Jimenez, “The Effectiveness of TQM: The key role of organizational learning in small business.” **International Small Business Journal**, c.27.s. 1, (2009):98-125
- Menguc, Bülent, Auh, Seigyoung, “The asymmetric effect of ambidexterity on firm performance for prospectors and defenders: the moderating role of marketing orientation”, **Industrial Marketing Management**, c.37. (2008):455-470
- Meyer, Marc, H., “Revitalize your product lines through continuous platform renewal.” **Research Technology Management**, c.40. s.2 (1997):17-28.
- Miller, Danny, Friesen, Peter, H., “Innovation In Conservative and Entrepreneurial Firms: Two models of strategic momentum”, **Strategic Management Journal**, c.3. s.1 (1982):1-25
- Murmann, Johann, Peter, Tushman, Michael, L., **Organizational responsiveness to environmental shock as an indicator of organizational foresight and oversight: The role of executive team characteristics and organizational context**. In R. Garud, P.R.Nayyar & Z.B. Shapira (Eds), *Technological Innovation: Oversights and foresights*, Cambridge, England: Cambridge University Press. (1997: 261-278)
- Nelson, Richard, R., Winter, Sidney, G., **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge, MA, Belknap, (1982),
- O’Reilly, Charles, A., Tushman, Michael, L., “Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change.” **California Management Review**, c.38, (1996):8-30
- O’Reilly, Charles, A., Tushman, Michael, L., “The Ambidextrous Organization”, **Harvard Business Review**, April, (2004):74-83
- O’Reilly, Charles, Tushman, Michael, L., “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s dilemma.” **Research in organizational Behavior**, c.28.(2008):185-206

- O'Reilly Charles, Tushman, Michael, L., "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future," **Academy of Management Perspectives**, c.27.s.4 (2013):324-338
- Parrish, Bradley, D., "Sustainability-driven entrepreneurship: principles of organization design", **Journal of Business Venturing**, c.25. (2010),:510-523
- Patterson, Malcolm, G., West, Michael, A., Shackleton, Viv, J. ve diğ., "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices productivity and innovation", **Journal of Organizational Behavior**, c.26. (2005):379–408.
- Pertusa, Ortega, Mlina-Azorin, "A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity", **Business Research Quarterly**, c.21. (2018):84-98
- Petland, Brian, T., Rueter, Henry, H., "Organizational Routines as grammars for action," **Administrative Science Quarterly**, c.39. (1994): 484-510
- Popadiuk, Silvio, "Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous", **International Journal of Information Management**, c.32.(2012):75-87.
- Porter, Michael, "What is strategy?" **Harvard Business Review**, c.74, (1996):61-78
- Quichi, William, **Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley**, (1981)
- Quinn, Robert, E., Cameron, Kim, S., (Eds.) **Ballinger series on innovation and organizational change. Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management.** New York, NY, US: Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers. (1988).
- Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, "Organizational Ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators," **Journal of Management**, c.34. (2008): 375-409

- Ravasi, Schultz, “Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture.” **Academy of Management Journal**, c.49 s.3 (2006):433-458
- Reynolds, William, M., “Development of valid and reliable short forms of the Marlowe–Crowne social desirability scale”, **Journal of Clinical Psychology**, 38, (1982):119–125.
- Rink, Floor, Ellemers, Naomi, “Diversity as a basis for shared organizational identity: the norm congruity principle”, **British Journal of Management**, c.18. (2007): 17–27.
- Rodriquez, Paul, Hechanova, Regina Ma, M, “A Study OF Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams”, **Journal of Technology Management&Innovation**, c.9. (2014):21-34
- Romanelli, Elaine, Tushman, Michael, L, “Organizational Transformation as punctuated equilibrium: An Empirical Test. “**Academy of Management Journal**, c.37.s 5. (1994):1141-1166
- Rosing Kathrin, Zacker, Hannes, “Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, c. 26. s.5 (2017):694
- Rothaermel, Deeds, “Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development.” **Strategic Management Journal**, c.25 s.3 (2004):201-221
- Schein, Edgar, H., “Organizational Culture”, **American Psychologist**, c.45, (1990):109-119
- Selcer Anne, Decker Phillip, “The Structuration of Ambidexterity: An Urge For Caution in Organizational Design”, **International Journal of Organizational Innovation**, c.5 s.1 (2012), 65-92
- Senge, Peter, **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday, Baker ve Noordewier 1997

- Shane, Scott, Venkataraman, “The promise of entrepreneurship as a field of research”, **Academy of Management Review**, c.25. (2000):217-226
- Sidhu, Jatinder, S., Volberda, Henk, W., Exploring exploration orientation and its determinants: some empirical evidence”, **Journal of Management Studies**, c.41. (2004):913-932
- Siggelkow, Nicolaj, Levinthal, Daniel, A., “Temporarily divide to conquer:centralized,decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation”, **Organization Science**, c.14. (2003):650-669
- Simsek, Zeki, “Organizational Ambidexterity:Towards a multilevel understanding”, **Journal of Management**, c.46. (2009): 597-624
- Sinar, Evan, F., Wellins, Richard, “**Creating the conditions for sustainable innovation**”. Development Dimensions International. Retrieved from [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend\(2011\)research/creatingtheconditionsforsustainableinnovation_tr_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend(2011)research/creatingtheconditionsforsustainableinnovation_tr_ddi.pdf)
- Sinden, James, E., Hoy, Wayne, K., Sweetland, Scott, R.,“An Analysis of enabling school structure. Theoretical, empirical, and research considerations, “**Journal of Educational Administration**, c. 42. s.4 (2004):462-478
- Sinkula, James, M., “Market Information processing and organizational learning”, **Journal of Marketing**, c.58 (1994): 35-45
- Slater, Stanley, F., Narver, John, C., “Market Orientation and Learning Organization”, **Journal of Marketing**, c.59.(1995): 63-74
- Smith, Wendy, K., Tushman, Michael, L.,” Managing Strategic contradictions: A top management model for managing Innovation Streams”, **Organizational Science**, c.16. s. 5 (2005):522-536
- Sorenson,Jesper, B., Stuart, Toby, E.,“Aging, obsolescence, and organizational innovation”. **Administrative Science Quarterly**, c.45 s.1, (2000):81-112

- Stewart, Deb, Waddell, Dianne, “Knowledge Management: The fundamental component for delivery of quality.” **Total Quality Management & Business Excellence**, c.19 s.9, (2008):987-996
- Sun, Yonglei, Dang, Xinghua, Song, Jing, “Impacts of Ambidextrous competence on cooperative Innovation performance based on network routines”, **Journal of Management Science**, c.27 s.2 (2014):38-47
- Teece, David, J., Explicating dynamic capabilities:The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, “**Strategic Management Journal**, c.28 s.13, s.13 (2007): 19-1350
- Thompson, James, Tuden, “**Strategies, structure and processes of organizational decision**”. In J. D. Thompson , P. B. Hammond and R. W. Hawkes (eds), *Comparative Studies in Administration*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. (1959:195–216)
- Trivellas, Panagiotris, Santouridis, Ilias, “TQM and innovation performance in manufacturing SMEs:The mediating effect of job satisfaction.” **International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM 2009)**, December 8-11, Hong Kong, China (2009),
- Tushman, Michael L, O’Reilly, Charles, A. ”The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change“, *California Management Review*, c.38, (1996): 23
- Tushman, Michael, L, O’Reilly, Charles, **A Winning Through Innovation:A practical guide to leading organizational change and renewal**, Boston, MA:Harvard University Press. (1997)
- Tushman, Michael, L., Anderson, Philip, “Technological discontinuities and organizational environments.” *Administrative Science Quarterly*, c.31 s.3 (1986):439-465
- Vahlne Eric, Jan, Jonsson, Anna, “ Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE):Case studies of AB Volvo and IKEA,” **International Business Review**, c.26 (2017): 57-70

- Vlaar, Paul, W., Van Den Bosch, Frans, Volberda, Henk, W., “Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense.”, *Organization Studies* c.27 s.11 (2006):1617–1638
- Van Den Bosch, Frans, Volberda, Henk, W., “Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities.” *Organization Science*, c.10 s.5(1999):551-568
- Voss, Glenn B., Voss, Zannie, Giraud, “Strategic orientation and firm performance in an artistic environment”, **Journal of Marketing**, c.64(2000): 67-83
- Yuan-Chieh Chang, Phil Yang,” The Determinants of Academic Research Commercial Performance:Towards an organizational ambidexterity perspective”, **Research Policy**, c.38 (2009):936-946
- Simsek, Zeki, Heavey, Ciaran, Veiga, John, F., Souder, David, ” A typology for aligning organizational ambidexterity’s conceptualizations antecedents, and outcomes.”**Journal of Management Studies**, c.45 s.5 (2009):864-894
- Simsek, Zeki, “Organizational ambidexterity:towards a multilevel understanding “, **Journal of Management Studies**, c.46 s.4 (2009):597-624
- Smith, William, K., Tushman, Michael, L., “Managing strategic contradictions:a top management model for managing innovation streams.”**Organization Science**, c.16, (2005): 522-536
- Wang, Catherine, L., Rafiq, Mohammed, Xiaoging Li, Yu Zheng, “Entrepreneurial preparedness: an exploratory case study of Chinese private enterprises”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research**, c. 20 (2014):351-374
- Wang, Catherine, L., Rafiq Mohammed,”Organizational diversity and shared vision:Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning”, **European Journal of Innovation Management**, c.12, s1 (2009):86-101
- Wang, Catherine, L.,Rafiq Mohammed “Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study

of UK and Chinese high-tech firms.”**British Journal of Management**, 25, (2014):58-76

Wei, Y.Yi, H.Guo, “Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development”, **Journal of product innovation management**, c.31(2011):832-847

Weick, Orton, “Loosely coupled systems:a reconceptualization”, **Academy of Management Review**, c.15 (1990):203-223

Winter, Szulanski, “Replication as strategy,” **Organization Science**, c.12 s.6, (2001):730-743

Wouters, Wilderom, “Developing performance-measurement systems as enabling formalization:a longitudinal field study of a logistics department.”**Accounting, Organizations and Society**, c.33. (2008):488-516

Zolla, Winter, “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”,**Organization Science**, c.13 s.3 (2002):339-361

Zahra, Shaker, A., Sapienza, Harry, J., Davidson, Peter, “Entrepreneurship and dynamic capabilities:A review, model and research agenda.”**Journal of Management Studies**, 43 (4), (2006): 917-955

EKLER

EK 1: ANKET FORMU



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı “Çift Yönlü Örgüt Kültürünün Dinamik Örgütsel Kurallarla Firma Yenilikçiliği İlişkisi” başlıklı yüksek lisans tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu anket firmaların çalışanları ve yöneticileri tarafından doldurulması önerilmektedir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine ve Türk firmalarının inovasyon (yenilik) çalışmalarına yönelik katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde-bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirilmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlgizin için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2018 Prof.Dr.Halit Keskin
©2018 Emine Şahinli
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi

Kişisel Bilgiler

1.Çalıştığınız bölüm:

____ Mühendislik/tasarım ____ Pazarlama/Satış ____ İmalat ____ Finans/Muhasebe ____ İnsan Kaynakları ____ Satınalma ____ Yönetim ____ Diğer

2.Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

____ 1 Başkan/Sahip ____ 2 Genel Müdür ____ 3 Ürün/Proje Müdürü
____ 4 Bölüm Müdürü ____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ____ 6 Mühendis veya Teknisyen
____ 7 Diğer:

3.Firmanızda çalışan sayısı:

4.Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

5.Firmanızın sektörü (İşkolu):

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

KEŞFETME YETENEĞİ

6. Endüstri ortalamaları ile karşılaştığımızda, yeni ürün pazara sunmakta güçlü yeteneklere sahibiz.
..... 1 2 3 4 5
7. Endüstri ortalamaları ile karşılaştığımızda, yeni teknoloji alanlarına girmede güçlü yeteneklere sahibiz..... 1 2 3 4 5
8. Endüstri ortalamaları ile karşılaştığımızda, yeni pazarlar geliştirmekte güçlü yeteneklere sahibiz 1 2 3 4 5
9. Son üç yılda firmamız endüstri için tamamen yeni olan ürün geliştirme yetenekleri ve süreçlerini öğrenmiştir. (Örn: Ürün tasarımı, yeni ürünler prototipler, yeni ürün tanıtımının zamanlaması ve yerel pazarlar için Ürünü uyarlama)..... 1 2 3 4 5
10. Son üç yılda firmamız, inovasyon(yenilik) için önemli olan tamamıyla yeni yönetsel ve örgütsel beceriler elde etmiştir.(Örn: Teknolojik ve müşteri trendlerini öngörme, gelişen pazar ve teknolojileri tanıma, ARGE çalışmalarına önem, pazarlama, üretim ve diğer fonksiyonlar, ürün geliştirme sürecini yönetmek)..... 1 2 3 4 5
11. Son üç yılda firmamız, ARGE ve yeni teknoloji alanlarına kaynak tahsisi açısından önemli beceriler öğrenmiştir.(Örn.yeni teknoloji için kaynak yaratma/fonlama, ARGE fonksiyonuna çalışan istihdamı, ARGE ve mühendis personelin eğitimi ve geliştirilmesi)..... 1 2 3 4 5
12. Son üç yılda firmamız, kendi iş alanında daha önce hiç tecrübe edinilmemiş inovasyon becerilerini güçlendirmiştir 1 2 3 4 5
13. Firmamız yaratıcı işler çıkartarak itibarını ve ününü artırmaktadır..... 1 2 3 4 5
14. Yeteneklerimizi geliştirecek projeler seçeriz 1 2 3 4 5
15. Radikal fırsatlar arar veya yaratırız 1 2 3 4 5

16.Belirli ölçüde risk almanın uzun dönem piyasa koşullarına uyum için gerekli olduğuna inanıyoruz	1	2	3	4	5
17.Uzun dönem başarılı olabilmenin sırrının her şeyden önce doğru bir esneklik geliştirmek olduğuna inanıyoruz.	1	2	3	4	5
18.Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini özelleştirebilmemiz için iyi iletişim kurabilmenin önemli olduğuna inanıyoruz	1	2	3	4	5

YARARLANMA YETENEĞİ

19. Endüstri ortalamaları ile karşılaştığımızda, ürün yelpazemizi geliştirecek güçlü yeteneklere sahibiz	1	2	3	4	5
20.Endüstri ortalamaları ile karşılaştığımızda, ürün kalitesini geliştirecek güçlü yeteneklere sahibiz.....	1	2	3	4	5
21.Endüstri ortalamaları ile karşılaştığımızda, esnekliği artıracak güçlü yeteneklere sahibiz	1	2	3	4	5
22.Endüstri ortalamaları ile karşılaştığımızda, maliyetleri azaltacak güçlü yeteneklere sahibiz	1	2	3	4	5
23.Son üç yılda firmamız, benzer ürün ve teknolojiler için mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmiştir	1	2	3	4	5
24.Son üç yılda firmamız, mevcut inovasyon faaliyetlerinin verimliliğini (üretkenliğini) geliştiren iyi kurgulanmış (pazarda kabul görmüş) teknolojileri kendi şirket çıkarlarımız için kullanmak konusunda becerilerini zenginleştirmiştir.	1	2	3	4	5
25.Son üç yılda firmamız, müşteri problemleri için tümüyle yeni çözümler aramak yerine hemen hemen oturmuş çözüm yollarını geliştirmeyi tercih etmektedir	1	2	3	4	5

26.Son üç yılda firmamız , ürün geliştirme süreçlerindeki sahip olduğu hali hazırda tecrübelerini üst seviyeye çıkaracak yeteneklerini geliştirmiştir..... 1 2 3 4

ÖRGÜTSEL ÇEŞİTLİLİK

27.Firmamızda çalışanların farklı bakış açılarına saygı duyarız..... 1 2 3 4
28.Firmamızda çeşitli tecrübeler ve becerilerle dolu çeşitli geçmişlere sahip çalışanlara değer veririz..... 1 2 3 4
29.Firmamızda çalışanlarımızı problemlere pek çok alternatif çözümler üretmeleri için mümkün olduğunca teşvik ederiz..... 1 2 3 4

PAYLAŞILAN VİZYON

30.Firmamızın yönünü (amaç, hedef ve stratejilerinin) belirlemede çalışanlar kendilerini ortakları gibi görürler 1 2 3 4 :
31.Firmamızda çalışanlarımız firmamızın uzun dönem planları ve gitmek istediği yön konusunda bilgilendirilmiştir..... 1 2 3 4 :
32.Firmamızda çalışanlar firmamızın uzun dönem planlarının ve yönünün iyi farkındadır..... 1 2 3 4 :
33.Firmamız çalışanları firmamızın nereye doğru gittiği hakkında güçlü bir duyarlılığa ve algıya sahiptir 1 2 3 4 :

FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ

34.Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır..... 1 2 3 4 :
35.Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır..... 1 2 3 4 :
36.Yeni ürün ve hizmetlerimiz önceki ürün ve hizmetlerimizden sadece ufak farklılıklar içermektedir... 1 2 3 4 :
37.Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir 1 2 3 4 :
38.Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür..... 1 2 3 4 :
39.Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır..... 1 2 3 4 :
40.Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sürmede daha düşük bir başarı göstermektedir. 1 2 3 4 :
41.Firmamızın Ar&Ge yada yeni ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yetersiz kalmaktadır..... 1 2 3 4 :
42.Üretim süreçlerimizin yapısı temel rakiplerimize göre daha yenidir..... 1 2 3 4 :
43.Firmamızdaki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız..... 1 2 3 4 :
44.Firmamız, üretim metotlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir..... 1 2 3 4 :
45.Yeni üretim metotlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık ciroda önemli bir yer tutmaktadır..... 1 2 3 4 :

FİRMA PERFORMANSI

46.Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir..... 1 2 3 4 :
47.Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir..... 1 2 3 4 :
48.Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir..... 1 2 3 4 :
49.Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden yüksektir..... 1 2 3 4 :

50.Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
51.Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
52.Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
53.Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.....	1	2	3	4	5
54.Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
55.Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
56.Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
57.Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
58.Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
59.Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
60.Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.....	1	2	3	4	5

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

61.Tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildir.....	1	2	3	4	5
62.Rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildir.....	1	2	3	4	5
63.Rakiplerin ürün tanımlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildir.....	1	2	3	4	5
64.Sektörde teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildir.....	1	2	3	4	5
65.Sektörde teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5

ÇEVRESEL TÜRBÜLANS (Teknolojik Türbülans+Pazar Türbülansı)

66.Üründe kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5
67.Endüstride kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5
68.Bu endüstrideki çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojiadaki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmektedir.....	1	2	3	4	5
69.Bu alandaki radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.	1	2	3	4	5
70.Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağlamıştır	1	2	3	4	5
71.Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişmiştir....	1	2	3	4	5
72.Müşterilerin her zaman yeni ürünlere kayma eğilimleri vardır	1	2	3	4	5
73.Yeni müşterilerimiz mevcut müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere sahiptir.....	1	2	3	4	5
74.Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha önce onları hiç satın almamış olan müşterilerin taleplere tanık oluyoruz.....	1	2	3	4	5
66.Üründe kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5
67.Endüstride kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5
68.Bu endüstrideki çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojiadaki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmektedir.....	1	2	3	4	5
69.Bu alandaki radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.	1	2	3	4	5
70.Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağlamıştır	1	2	3	4	5
71.Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişmiştir....	1	2	3	4	5
72.Müşterilerin her zaman yeni ürünlere kayma eğilimleri vardır	1	2	3	4	5
73.Yeni müşterilerimiz mevcut müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere sahiptir.....	1	2	3	4	5
74.Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha önce onları hiç satın almamış olan müşterilerin taleplere tanık oluyoruz.....	1	2	3	4	5

DİNAMİK ÖRGÜTSEL KURALLAR

STRATEJİK TATMİN

- 75.Firmamızda örgütsel ödünleşmeler (bir kısım departmanın çıkarına olan bir durumun diğer departmanların zararına sonuçlar doğurması) kaçınılmaz olduğunda, birbirleriyle yarış halindeki amaçlar arasında bir denge sağlayabilmek üzere stratejik tatmin prensipleri (genel anlamda kişilerin ve bölümlerin amaçlarına belirli bir düzeyde cevap veren) kullanılmaktadır..... 1 2 3 4 5
- 76.Firmamızda örgütsel kurallar, faaliyetleri belirli doğrultulara yöneltmek üzere bir kılavuz görevi görürler..... 1 2 3 4 5
- 77.Firmamızda, belirli bir çıktı için gerekli yatırımlar (yeni bir yatırımı finanse etmek, ürün geliştirmek vb) yapılırken, bu yatırımlar sonucunda sadece bir çıktının değil, farklı çıktıların da elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir..... 1 2 3 4 5
- 78.Firmamızda ortaya çıkan sorunlarda tek ve öncelikli bir çıktının maksimizasyonu yerine açık ve bilinçli olarak çoklu hedeflerin başarısına çaba göstermekteyiz..... 1 2 3 4 5
- 79.Firmamızda belirli bir çıktı için karar verilirken, sadece o çıktıyla ilgili elde edilecek sonuç değil, daha fazla sonuç hedeflenmektedir..... 1 2 3 4 5
80. Firmamızda stratejik tatmin, tatmin seviyesi hedefi bir kere belirlendiğinde farklı amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel ödünleşmeler (bir departmanın çıkarına olan bir durumun diğer bir departmanın zararına sonuçlar doğurması) açısından önemli ölçüde hareket serbestisi sağlamaktadır..... 1 2 3 4 5

KAYNAK SÜREKLİLİĞİ

81. Firmamızda beşeri (insan) ve doğal kaynakların kalitesinin olabildiğince uzun bir sürede korunmasını ve artırılmasını sağlayan düşünce yapısı mevcuttur 1 2 3 4 5
- 82.Firmamızda işsel kaynak dağıtımı, bireylerin iş deneyimlerinin kalitesi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir 1 2 3 4 5

FAYDA YIĞINI

- 83.Firmamızda, aynı faaliyetlerin farklı bireyler ve fonksiyonlar için çoklu ve hatta karşılıklı fayda sağlayacağına dair bir düşünce yapısı mevcuttur. 1 2 3 4 5
- 84.Firmamızda tek bir faaliyet, çoklu faydalar üretebilmektedir..... 1 2 3 4 5
- 85.Firmamızda bir faaliyetten birden çok fayda elde etme düşüncesi; örgütsel problemleri (işletme stratejileri oluşturma, yatırım mekanizmaları ve planları hazırlama ve günlük faaliyetleri organize etme gibi) yapılandırmak için yol gösterici bir kılavuz görevi görmektedir..... 1 2 3 4 5

NİTELİKSEL YÖNETİM

- 86.Firmamızda, optimal (en uygun) çıktılardan daha çok, tatmin edici sonuçlar sağlayan bir problem çözme mekanizması mevcuttur..... 1 2 3 4 5
- 87.Firmamızda, karar seçenekleri, öngörülen niteliksel etkiler temel alınarak değerlendirilmektedir..... 1 2 3 4 5
- 88.Firmamızın Karar verme kriterleri, çıktının niceliksel değil, niteliksel yanlarına (örn.müşteri memnuniyeti, iş gören motivasyonu vb) öncelik veren bir mantık çerçevesinde işlemektedir..... 1 2 3 4 5

DEĞER KATKISI

- 89.Firmamızdan bir kaynak veya fayda talep edildiğinde, firma değerlendirmede bulunurken, kaynakları talep edenlerin katacağı değeri dikkate almakta ve bir değer mantığı çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır..... 1 2 3 4 5
- 90.Firmamız, gerçekleştirilen her bir örgütsel faaliyet ile olabildiğince çok birey ve paydaşa faydalı sonuçlar sağlama düşüncesindedir..... 1 2 3 4 5

Kıymetli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı: Emine Şahinli

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara, 28.03.1979

Uyruğu: T.C.

E-Posta Adresi: eminesahinli@hotmail.com

İletişim: 0535 666 1393

EĞİTİM DURUMU

Lise: Ankara Ayrancı Yabancı Dil Ağırlıklı Lise

Lisans Eğitimi: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi/Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Yüksek Lisans: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme AnaBilimDalı-İşletme Yönetimi

İŞ DENEYİMİ

Hazine ve Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü-Devlet Malları Uzmanı (2002-2011)

Hazine ve Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü- Maliye Uzmanı (Denetim yetkili) (2011-2013)

Hazine ve Maliye Bakanlığı- İç Denetim Koordinasyon Kurulu-Kamu İç Denetçisi
(2013)

Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi- İç Denetim Birim Başkanı (2013-)

YAYINLAR

5.Asos Congress Sosyal ve Beşeri Bilimler Uluslararası Sempozyum- 26-29.10.2018.

Bildiri sunumu ve Kongre zet Kitapçığı Tam Metin Makale “ A New Way Out To
Deal With Market Turbulance: Ambidexterity and Resilience Capacity”

