

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL
BÜTÜNLÜĞÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK VE
ÖRGÜT PERFORMANSI: BİR ARAŞTIRMA**

AYŞEGÜL ÖZBEBEK TUNÇ

2502090294

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR

İstanbul, 2015



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : AYŞEGÜL ÖZBEBEK TUNÇ Numarası : 2502090294

Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Tez Savunma Tarihi: 30.06.2015

Danışman : PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR Tez Savunma Saati : 10.00

Tez Başlığı : ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK VE ÖRGÜT PERFORMANSI: BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞU~~YLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		Kabul
PROF.DR. ZEYNEP DÜREN		Kabul
PROF.DR. NEVİN DENİZ		
PROF.DR.İBRAHİM ANIL		Kabul
DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYKUT BERBER		
PROF.DR.UĞUR YOZGAT		Kabul

ÖZ

ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK VE ÖRGÜT PERFORMANSI: BİR ARAŞTIRMA

Ayşegül Özbebek Tunc

Üst yönetim takımları, işletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen ve stratejik yetenekler kazanabilmesinde önemli rol oynayan aktörlerden biridir. Örgütsel eylemlerin nasıl ortaya çıktığını anlamak için üst yönetim takımlarının davranışları bir referans niteliği taşımaktadır. Bu yönüyle üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramı işletmeler için oldukça önemlidir. Diğer yandan bir stratejik yetenek olan örgütsel çiftyönlülük, en geniş anlamda bir işletmenin iki farklı faaliyeti/stratejiyi aynı anda uygulayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Üst yönetim takımlarının işletmelerin örgütsel çiftyönlülüğü elde etmesindeki rolü açısından bu iki kavramın bir arada ele alınması Türkçe yazına katkı açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada öncelikle üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülük düzeyine etkisinin araştırılması hedeflenmektedir. Ardından örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bir sonraki aşamada işletmelerin çiftyönlülük düzeylerine göre kaç gruba ayrıldığına bakılmaktadır. Son olarak; kümelenen işletmelerin finansal performans açısından birbirlerinden farklılaşmış farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Araştırmanın kapsamı, Türkiye’de sermaye piyasalarını tek bir çatı altında toplayan Borsa İstanbul’da kayıtlı olan işletmelerdir. Bu işletmelerden anket yoluyla toplanan veriler doğrultusunda; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülüğe etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca; işletmeler; çiftyönlülük düzeyi yüksek ve çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler olarak kümelenemiştir. Örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler ile düşük işletmeler arasında finansal performans verileri açısından bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çiftyönlülük, keşfedici faaliyet, yararlanıcı faaliyet, örgüt performansı, finansal performans.

ABSTRACT

TOP MANAGEMENT TEAM BEHAVIORAL INTEGRATION, ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH

Ayşegül Özbebek Tunç

Top management teams are one of the actors, significantly affecting the business operations and playing key roles on gaining strategic capabilities. Top management teams' behaviors are a great reference for understanding the organizational actions. So from this aspect, top management team behavioral integration is a quite important concept for business. On the other hand, organizational ambidexterity which is a kind of strategic capability, refers to the capability of applying two different activities/strategies simultaneously. In terms of top management teams' role for the companies to achieve organizational ambidexterity, discussing these two concepts together is very important for contribution to related Turkish literature. First of all, in this study, it aims to analyze the impact of top management teams' behavioral integration on the organizational ambidexterity. Then, it is purposed to examine the relationship between organizational ambidexterity and organizational performance. In addition to this, it is explored whether or not companies are clustered to organizational ambidexterity level. Finally, clustered companies have been explored whether they differ from each other or not in terms of financial performance. The population of the research is all companies registered at Borsa Istanbul. In accordance with the data collected through surveys from these companies, top management team behavioral integration has an impact on organizational ambidexterity. Furthermore, there is no relationship between organizational ambidexterity and organizational performance. Companies are clustered as high and low ambidextrous companies. Finally in terms of financial performance there is no difference between high and low ambidextrous companies.

Key Words: top management team behavioral integration, organizational ambidexterity, exploration, exploitation, organizational performance, financial performance.

ÖNSÖZ

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülüğe etkisi bu tez çalışmasının temel araştırma sorusudur. Bununla birlikte örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişki de bu tez çalışmasında ele alınan bir konu olmuştur. Son olarak örgütsel çiftyönlülük düzeyine göre işletmelerin performans farklılıklarının incelenmesi de bu tezin kapsamında yer almaktadır. Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünden ikinci bölümünde ise örgütsel çiftyönlülük kavramından bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise tezin amaçlarının test edildiği alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu tezin tamamlanmasında yakın ilgisi, yönlendirici önerileri ve titiz değerlendirmeleriyle katkıda bulunan danışman hocam Prof.Dr.Işıl Pekdemir'e; tezin felsefik kurgusunda etkili olan ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof.Dr.A.Zeynep Düren'e, çiftyönlülük literatürünün zorluğuna karşılık beni teşvik eden Prof.Dr.Michael Tushman'a ve doktora sürecimin her aşamasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme, eşime ve arkadaşlarıma değerli varlıkları için çok teşekkür ederim..

ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK VE ÖRGÜT PERFORMANSI: BİR ARAŞTIRMA

GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: ÜST YÖNETİM TAKIMI VE ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ	4
1.1. ÜST YÖNETİM TAKIMI.....	4
1.2. ÜST YÖNETİM TAKIMININ İŞLETMEDEKİ STRATEJİK ROLÜ	5
1.3. ÜST YÖNETİM TAKIMININ GELİŞİMİNDE ETKİLİ OLAN GÖRÜŞLER7	
1.3.1. March ve Simon'un Görüşleri	8
1.3.2. Cyert ve March'ın Görüşleri.....	13
1.3.3. Thompson'un Görüşleri.....	16
1.3.4. Child'ın Görüşleri.....	17
1.3.5. Kotter'in Görüşleri	19
1.3.6. Hambrick ve Mason'ın Görüşleri.....	23
1.4. ÜST YÖNETİM TAKIMI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	28
1.5. ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ KAVRAMI VE BOYUTLARI.....	44
1.5.1. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğünün Boyutları	45
1.5.1.1. İşbirlikçi Davranış	46
1.5.1.2. Bilgi Alışverişi	47
1.5.1.3. Ortak Karar Alma	48
1.5.2. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	46

2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK (ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY).....	59
2.1. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK KAVRAMI	59
2.2. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ ..	63
2.3. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK KAVRAMININ ÇALIŞMA ALANLARI.	66
2.3.1. Stratejik Yönetim.....	66
2.3.2. Örgütsel Öğrenme	68
2.3.3. Teknolojik İnovasyon	70
2.3.4. Örgütsel Adaptasyon	71
2.3.5. Örgütsel Dizayn.....	72
2.4. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK TİPOLOJİLERİ	74
2.4.1. Yapısal-Bağlamsal Çiftyönlülük	74
2.4.2. Harmonik-Periyodik-Bölümsel-Karşılıklı Çiftyönlülük.....	78
2.5. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜĞÜN BOYUTLARI	83
2.5.1. Yararlanıcı-Keşfedici Faaliyet.....	84
2.5.2. Farklılaşma-Birleşme	89
2.5.3. Girişimcilik-Uygulama.....	90
2.5.4. Esneklik-Verimlilik	91
2.5.5. Devrimsel-Evrimsel Değişim	92
2.5.6. Sıraya Koyma-Uyarılama	93
2.6. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR .	94
2.7. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜĞÜN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI.....	105
2.8. ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK VE ÖRGÜT PERFORMANSI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	113

3.BÖLÜM: ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK VE ÖRGÜT PERFORMANSI: BİR ARAŞTIRMA	124
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	124
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	125
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ	126
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	127
3.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	127
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Analizler.....	134
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	134
3.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	135
3.5.2. Değişkenlerin Ortalama Değerleri.....	142
3.5.3. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü ile Örgütsel Çiftyönlülük Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	143
3.5.4. Örgütsel Çiftyönlülük ile Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	149
3.5.5. İşletmelerin Çiftyönlülük Düzeylerine Göre Kümelenmesi.....	151
3.5.6. Kümelerine Göre İşletmelerin Finansal Performans Farklılıklarının İncelenmesi.....	156
SONUÇ	159
KAYNAKÇA	165
EKLER	184
ÖZGEÇMİŞ	193

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Finkelstein (1992)'in Geliştirmiş Olduğu Güç Boyutları	32
Tablo 1.2. Üst Yönetim Takımı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar Özet Tablosu	44
Tablo 1.3. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü ile İlgili Yapılmış Çalışmalar Özet Tablosu.....	58
Tablo 2.1. Yapısal Çiftyönlülük-Bağlamsal Çiftyönlülük Arasındaki Farklar	77
Tablo 2.2. Yararlanıcı ve Keşfedici Faaliyetlerin Özellikleri	85
Tablo 2.3. Datta'nın Önergeleri	100
Tablo 2.4. Örgütsel Çiftyönlülük - Örgüt Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar Özet Tablosu	119
Tablo 3.1. Araştırma Örneklerinin Sektörlere Göre Dağılımı	135
Tablo 3.2. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistiği	136
Tablo 3.3. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizi	136
Tablo 3.4. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin KMO Değeri	137
Tablo 3.5. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin Faktör Analizi	138
Tablo 3.6. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	138
Tablo 3.7. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistiği	139
Tablo 3.8. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizi ..	139
Tablo 3.9. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Faktör Sonrası Güvenilirlik İstatistiği	140
Tablo 3.10. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin KMO Değeri	140
Tablo 3.11. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Faktör Analizi	141
Tablo 3.12. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	141
Tablo 3.13. Araştırmadaki Değişkenlerin Ortalama Değerleri.....	142
Tablo 3.14. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü ile Örgütsel Çiftyönlülük Korelasyon Analizi	143
Tablo 3.15. Regresyon Analizi Model Özeti-1	144
Tablo 3.16. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu-1	145
Tablo 3.17. Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu-1	145
Tablo 3.18. Regresyon Analizi Model Özeti-2	146
Tablo 3.19. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu-2.....	146

Tablo 3.20. Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu-2.....	147
Tablo 3.21. Regresyon Analizi Model Özeti-3	147
Tablo 3.22. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu-3.....	148
Tablo 3.23. Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu-3.....	148
Tablo 3.24. Örgütsel Çiftyönlülük ile Örgüt Performansı Korelasyon Analizi.....	150
Tablo 3.25. İlk Küme Merkezleri.....	152
Tablo 3.26. Tekrarlama Bilgileri	153
Tablo 3.27. Final Küme Merkezleri	153
Tablo 3.28. Kümelerdeki Birim Sayısı	154
Tablo 3.29. Kümelere Göre Sektörel Dağılım	155
Tablo 3.30. Final Küme Merkezleri Arasındaki Mesafeler	155
Tablo 3.31. Kümeleme Analizi ANOVA Tablosu	156
Tablo 3.32. Varyansların Homojenliği Testi	157
Tablo 3.33. Varyans Analizi Tablosu	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sınırlı Rasyonellik Koşulları Altında Stratejik Seçimler.....	10
Şekil 1.2. Gücün Kritik Durumlar Modeli	24
Şekil 1.3. Organizasyonların En Üst Basamak Yönü	25
Şekil 1.4. Üst Yönetim Takımlarının Analiz Çerçevesi	30
Şekil 1.5. Üst Yönetim Takımının Fikir Ayrılığı (Divergence) ile Düşük Örgüt Performansı Arasındaki Kısır Döngü	33
Şekil 1.6. Üst Yönetim Takımının Demografik Özellikleri ve Kurumsal Stratejik Değişim	34
Şekil 1.7. Wiersema ve Bantel'in Teorik Modeli	35
Şekil 1.8. Smith ve arkadaşlarının Genişletilmiş Yol Analizi (Path Analysis)	36
Şekil 1.9. Üst Yönetim Takımının Çeşitliliği, Grup Süreçleri ve Stratejik İşbirliği ile İlgili Alternatif Modeller	40
Şekil 1.10. Stratejik Paradoksları Yönetme Modeli	42
Şekil 1.11. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğünün Çok Düzeyli Unsurları	50
Şekil 1.12. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Modeli	52
Şekil 1.13. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü, Davranışsal Karmaşıklığı ve Örgütsel Çiftyönlülük	53
Şekil 1.14. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü, Stratejik Karar Verme Hızı ve Örgüt Performansı Arasında Yapısal Eşitlik Modeli	55
Şekil 2.1. Örgütsel Çiftyönlülüğün Kavramsal Çerçevesi	65
Şekil 2.2. Örgütsel Çiftyönlülük Tipolojisi	79
Şekil 2.3. Periyodik Çiftyönlülük – Yararlanıcı ve Keşfedici Faaliyetlerin Evreleri .	80
Şekil 2.4. Bölümsel Çiftyönlülük – Mekansal Olarak Ayırma	82
Şekil 2.5. He ve Wong'un Araştırma Modeli	87
Şekil 2.6. Auh ve Menguc'un Araştırma Modeli	88
Şekil 2.7 Gibson ve Birkinshaw'ın Araştırma Modeli	94
Şekil 2.8. Şimşek'in Çok Düzeyli Örgütsel Çiftyönlülük Modeli	97
Şekil 2.9. Buyl'un Kavramsal Modeli	99
Şekil 2.10. Datta'nın Teorik Modeli	101
Şekil 2.11. Dutta'nın Araştırma Modeli	102
Şekil 2.12. Hill ve Birkinshaw'ın Araştırma Modeli	103

Şekil 2.13. Jansen ve arkadaşlarının Araştırma Modeli	104
Şekil 2.14. Jansen ve arkadaşlarının Araştırma Modeli - 2	105
Şekil 2.15. Eş zamanlı ve Ardışık Çiftyönlülük	115
Şekil 2.16. Blarr'ın Araştırma Modeli	117
Şekil 2.17. Von Buch'ın Araştırma Modeli	122
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	126
Şekil 3.2. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçek Ağacı	129
Şekil 3.3. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçek Ağacı	131

GİRİŞ

Üst yönetim takımları işletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen aktörlerden biridir. Stratejik yönetim alanının doğuşuyla birlikte üst yönetim takımları, üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için gerekli olan stratejik yetenekleri kazanabilmesi; büyük oranda üst yönetim takımlarının bakış açısı, birbirleriyle iyi iletişimde olmaları ve ortak karar alma yeteneklerine bağlıdır. Üst yönetim takımlarının birlikte hareket ederek işletme için iyi sonuçlar verecek stratejilere ve stratejik davranışlara yönelmesi ancak takımın kendi içindeki davranışsal bütünlüğü ile mümkün olmaktadır.

Literatürde üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü olarak adlandırılan bu kavram, üst yönetim takımının ortak ve kollektif bir bütünlüğe ulaşma derecesi anlamına gelmektedir. Yabancı yazında stratejik karar alma sorumluluğunu üstlenen bu takımların davranışlarının işletmelerin gidişatını etkileme gücünü araştırmak adına çokça çalışma yapılmıştır. Bu tez çalışmasında da üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramının Türk işletmelerinde araştırılması hedeflenmektedir. Bu yönüyle bu tez çalışması, Türkçe yazına katkı sağlaması açısından önemlidir.

Öte yandan bir stratejik yetenek olarak ele alınan örgütsel çiftyönlülük kavramı, bu tezin ele aldığı bir diğer kavramdır. Bu kavram, yönetim literatüründe stratejik yönetim, inovasyon, liderlik gibi çeşitli alanlarda çalışılmış konulardan biridir. En geniş anlamda bir işletmenin iki farklı faaliyeti/stratejiyi aynı anda uygulayabilme yeteneğini tanımlayan örgütsel çiftyönlülük kavramı, 2000’li yılların başından beri özellikle yabancı yazında oldukça ilgi gören bir kavram haline gelmiştir. Bu konuya odaklanması itibariyle bu tez çalışması; hem Türkçe kaynak olarak çiftyönlülük literatürüne katkı sağlaması açısından hem de Türk işletmelerinde örgütsel çiftyönlülük yeteneğinin varlığına ilişkin bir inceleme içermesi bakımından önem arz etmektedir.

Gerek üst yöneticilerin davranışları gerekse işletmelerin stratejik yetenekleri işletmelerin hayatta kalabilmelerinde etkili rol oynamaktadır. Örgütlerin varlık

nedeni ve en önemli hedeflerinin; hayatlarını devam ettirmek ve faaliyetlerini etkin ve verimli kılmak olduğu düşünüldüğünde; ilk olarak nelerin ve hangi faaliyetlerin onları bu hedefe ulaştırıp ulaştırmadığı merak konusu olmaktadır. Bu durumda stratejilerin kurgulanması, stratejik yeteneklerin elde edilmesi gibi durumların işletmelerin hedeflerine ulaşmasındaki araçsallığı ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel eylemlerin elle tutulur hale geldiği nokta, bu eylemlerin örgüt performansına dönüştüğü nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. En genel anlamda, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme derecesi anlamına gelen örgüt performansı, bu tez çalışmasının ilgilendiği son kavramdır. Finansal performans verileri ile ölçülen örgüt performansının, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ve örgütsel çiftyönlülük kavramları ile birlikte incelendiği bu çalışma; davranış-stratejik faaliyet-finansal performans üçlüsünü biraraya getirmektedir.

Bu çalışmada öncelikle üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülük düzeyine etkisinin araştırılması hedeflenmektedir. Ardından örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bir sonraki aşamada işletmelerin çiftyönlülük düzeylerine göre kaç gruba ayrıldığına bakılmaktadır. Son olarak; kümelenen işletmelerin finansal performans açısından birbirlerinden farklılaşmış farklılaşmadığı araştırılmaktadır.

Tezin birinci bölümünde, ilk olarak üst yönetim takımlarının bir akademik ilgi odağı olmasını sağlayan ve bu konudaki çalışmaların gelişiminde etkili olan görüşlere değinilmiştir. Ardından üst yönetim takımları ile ilgili yapılmış önemli çalışmalar ele alınmıştır. Daha sonra bu tez çalışmasının bir değişkeni olan üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramından söz edilmiştir. Bu kavram; boyutları ve konu ile ilgili yapılmış önemli çalışmalarla birlikte değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle örgütsel çiftyönlülük kavramının ne anlama geldiğinden ve bu kavramın tarihsel gelişiminden söz edilmiştir. Ardından örgütsel çiftyönlülük kavramının yönetim alanında hangi alanlarda çalışıldığına yer verilmiştir. Örgütsel çiftyönlülük tipolojilerinden ve boyutlarından bahsedildikten sonra, örgütsel çiftyönlülük ile ilgili yapılmış çalışmalar detaylı bir şekilde

anlatılmıştır. Sonrasında, örgütsel çiftyönlülüğün işletmeler açısından önemine vurgu yapılmıştır. Son olarak; örgüt performansı ve ölçümlerinden söz edilmiş ve bu tez çalışmasının değişkenleri olan üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çiftyönlülük ve örgüt performansı kavramlarının birlikte ele alındığı çalışmalara yer verilmiştir.

Tezin üçüncü ve son bölümünde ise öncelikle bu tez çalışmasının amacı ve önemi belirtildikten sonra araştırmanın kapsamı ve sınırlılıklarına değinilmiştir. Araştırmanın modeli ve değişkenleri ile birlikte araştırmanın hipotezleri belirtilmiştir. Ardından araştırmanın yöntemi, değişkenlerin ölçek ağaçları ve yapılan istatistiksel analizler anlatılmıştır. Son olarak araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir.

1.BÖLÜM: ÜST YÖNETİM TAKIMI VE ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ

Üst yönetim takımları işletmelerin geleceğini büyük ölçüde etkileyen aktörlerden biridir. Stratejik yönetim alanının doğuşuyla birlikte üst yönetim takımları, üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için gerekli olan stratejik yetenekleri kazanabilmesi; büyük oranda üst yönetim takımlarının bakış açısı, birbirleriyle iyi iletişimde olmaları ve ortak karar alma yeteneklerine bağlıdır.

Üst yönetim takımlarının birlikte hareket ederek işletme için iyi sonuçlar verecek stratejilere ve stratejik davranışlara yönelmesi ancak takımın kendi içindeki davranışsal bütünlüğü ile mümkün olmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bu bakış açısından hareket edilerek öncelikle üst yönetim takımı ile ilgili çalışmaların nasıl bir gelişim gösterdiği ele alınacak ve ardından üst yönetim takımlarının davranışsal bütünlüğünün önemi ve boyutları tartışılacaktır.

1.1. ÜST YÖNETİM TAKIMI

Üst yönetim takımı kavramı, ilk olarak stratejik liderlik konularında çalışma yapan araştırmacılar tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Genel anlamda, “organizasyonun üst kademesinde yer alan görece olarak en etkili üst düzey yöneticilerinin oluşturduğu bir takım” olarak tanımlanmaktadır.¹ Bir başka tanımda, üst yönetim takımları, örgütlerin stratejik yönünü belirleme görevinin yürütülmesinden sorumlu olan kişiler olarak belirtilmiştir.²

Belirli bir formel kurulumu gerektirmeden oluşan bu takım, başta CEO (veya genel müdür) olmak üzere, işletmenin yönünü belirlemede etkili olan üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Bazı çalışmalarda, yönetim kurulu üyelerinin de bu takıma dahil edildiği gözlemlenmektedir. Genelde 3 ile 10 üye arasında değişkenlik

¹Sydney Finkelstein, Donald C. Hambrick, Albert A. Canella Jr., **Strategic Leadership: Theory and Researches on Executives, Top Management Teams and Boards**, Oxford University Press, New York, 2009, pp.10-11.

² James D. Thompson, **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**, Transaction Publishers, 6th Edition, New Brunswick:USA, 2008, p.98.

gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla üst yönetim takımını, "bir işletmenin CEO, başkan, CFO ve COO gibi üst düzey yöneticilerinin oluşturduğu takım" şeklinde ifade etmek mümkün olmaktadır. Üst yönetim takımını oluşturan her bir takım üyesi, işletmenin stratejik ve operasyonel süreçlerinde kritik role sahip olan kişilerdir.³

Hambrick ve Mason'ın "En Üst Basamak Teorisi"⁴ne kadar bireysel olarak ele alınan üst yöneticiler, ilk kez bu teoride bir takım olarak ele alınmıştır. Bu teori*, stratejilerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak örgütsel çıktılarının değerlendirilmesi açısından üst yönetim takımının genel olarak ele alınması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Bu fikir, daha sonraları bir çok deneysel çalışma ile test edilmiştir.

1.2. ÜST YÖNETİM TAKIMININ İŞLETMEDEKİ STRATEJİK ROLÜ

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sosyal çevreleri ile iletişim halinde olmaları ve bu çevredeki kaynakları kullanmaları gerekmektedir. Bu da işletmeleri, çevreye karşı mücadelede etkinlik sağlayacak içsel kaynaklar oluşturması yönünde tetiklemektedir. Bu içsel kaynakların en önemlilerinden biri de üst yöneticiler ve üst yönetim takımlarıdır.

İşletme çevresindeki durumsal faktörler her ne kadar örgütsel çıktılara ilişkin bilgi sağlasa da, örgütsel eylemlerin (action) davranışsal yönünün göz ardı edilmesi, performansa ilişkin yapılan nedensellik yorumlarını eksik bırakacaktır. Pfeffer ve Salancik⁵ bu sorunsalı "yönetimin rolü" çerçevesinde tartışmıştır. Bu konuda iki yönlü bir bakış söz konusudur. Birincisi, üst yönetimin, işletmelerin ve işletmelerin her hareketinin birer sembolü olması yönü; ikincisi de, aktif davranışları ile örgütü çevreleyen unsurların sosyal içeriğini düzenleme/değiştirme yönüdür. Bu iki bakış da

³ Abraham Carmeli, Meyrav Yitzack Halevi, "How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity", **The Leadership Quarterly**, C.20, 2009, p.207.

- Carla D.Jones, Albert A. Cannella Jr., "Alternate Configurations in Strategic Decision Making", **The Handbook Research on Top Management Teams**, Ed. Mason A. Carpenter, Edward Elgar Publishing, January 2011, p.15.

⁴ Donald C. Hambrick, Phyllis A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", **The Academy of Management Review**, C.9, No.2, April 1984, pp.193-206.

*En üst basamak teorisi, bölümün ileriki sayfalarında detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

⁵ Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press, 2003, pp.19-20.

üst yönetime, dışsal taleplerin tamamlayıcısı ve düzenleyicisi olma yükünü atfederek oldukça kapsamlı bir sorumluluk alanı yaratmaktadır. Üst yönetimin çevreyi yorumlaması bağlamında, örgütsel eylemlerin nasıl ortaya çıktığını anlamak için üst yöneticilerin davranışları adeta birer referans noktası niteliğindedir.

Üst yönetim takımları işletmelerde küçük bir grup olmasına rağmen örgütsel çıktıları anlamlı düzeyde etkilemektedir. Üst düzey yöneticiler işletmelerin geleceğini değiştirebilecek küçük büyük kararlar vermekte ve bu kararları verirken esinlenecekleri temel çerçeveyi de yine onlar belirlemektedirler. İşletmelerini dış çevreye karşı güçlendirerek onların belirsizlik ortamında hayatta kalmaları için çaba göstermektedirler. Bu belirsizlik ortamında karşılaştıkları durumları önceden bilemeseler de ancak onları yorumlayabilme yetenekleri ile onlarla mücadele edebilirler.⁶

İşletmelerin hangi stratejileri neden seçtiğini ve hangi yollarla yüksek performans gösterdiğini anlayabilmek için sadece stratejik yönetim perspektifinden analiz edilen çevre, rakipler ve kaynaklar gibi faktörlere eğilmek yetersiz kalmaktadır. Bu faktörler işletmenin davranışlarının sadece bir kısmını açıklamaktadır.⁷ Ancak öte yandan bu stratejik davranışların kurgulayıcısı olan üst yönetim takımının özelliklerini açıklamaya çalışmak da bir bilimsel çaba niteliği taşımaktadır. Üst yönetim takımında bulunan yöneticilerin kişisel özellikleri, deneyimleri, değerleri ve sosyal ilişkileri gibi unsurların örgütsel çıktıları etkileyen önemli faktörler olduğu açık bir şekilde görülmektedir.

Strateji belirleme sürecinde Porter'ın "açık bir zihinsel çerçeve"⁸ şeklinde ifade ettiği kavram, işletmelerin birinci derecede ihtiyaç duyduğu ve temelinde üst yöneticilerin şekillendirdiği bir denge unsurudur. Çünkü, çok yönlü ve açık uçlu bir düşünce tarzı, işletmenin strateji yöneliminde bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte üst yöneticiler, birçok alternatif arasından tercih yapma cesaretini göstermektedirler. Aynı zamanda üst yöneticiler, bu çoklu bakış açısının dağılmasına ve amaçtan

⁶ Finkelstein vd., **a.g.e**, p.3.

⁷ **a.e.**, p.4.

⁸ Michael E. Porter, "Strateji Nedir?", **HBR's 10 Must Reads- Esaslar**, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınevi: İstanbul, 2. Baskı, Mayıs 2013, p.286.

sapmasına izin vermeden bazı sınırlar koyma⁹ ihtiyacı hissetmektedirler. Çünkü strateji, yapılacaklar kadar yapılmayacakları da belirlemeyi gerektirmektedir.

Thompson ve Strickland, stratejik yönetim sürecinde yönetim kurulu ile diğer üst yöneticilerin rollerini birbirinden ayırmıştır. Yazarlara göre¹⁰, strateji belirleme görev ve sorumluluğu kilit yöneticilere yüklendiğinden beri, bir işletmenin yönetim kurulunun stratejik rolü stratejik yönetim sürecinin işleyip işlemediğini kontrol etmektir. Normal şartlarda yönetim kurulları kritik önemdeki stratejik hamleleri değerlendirirken, üst düzey yöneticiler de stratejileri formüle etmekte ve uygulamaktadırlar. Ancak işletmelerin yönetilmesinde yönetim kurulunun bu görev ve sorumluluklarının değiştiği ve stratejileri formüle etme sürecinde de etkili olduğu görülmektedir. Sorumluluk alanlarına yönelik bu karışıklığın yaşanmaması açısından stratejik karar verme süreçlerinde rol ve sorumlulukların netleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Nitelikli karar vericiler, hangi kararın işletmenin performansı açısından daha iyi sonuç vereceği konusunda daha isabetli fikir yürütmektedirler. Stratejik karar verme sürecinde planı kimin yapacağını, kimin yürüteceğini ve kimin kontrol edeceğini önceden belirlemek¹¹, işletmenin uzun vadeli davranışlarını büyük ölçüde şekillendirmektedir. Dolayısıyla stratejilerin belirlenmesi sürecinin başından sonuna kadar planlanması, görece olarak daha iyi bir stratejik yapılanmayı beraberinde getirecektir.

1.3. ÜST YÖNETİM TAKIMININ GELİŞİMİNDE ETKİLİ OLAN GÖRÜŞLER

1980'li yıllardan itibaren yönetim alanında işletmelerin üst yönetim takımları, akademik ilgi odağı olmaya başlamıştır. Stratejik yönetim düşüncesinin ortaya çıkışına paralel olarak gelişen bu merakın temelinde, önceleri üst yönetimi bir takım olarak ele almaktan çok bireysel olarak değerlendirme fikri yatmaktaydı.¹² Bu

⁹ a.e., p.287.

¹⁰ Arthur A.Thompson, Jr., A.J.Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, Homewood, IL Irwin, 6th Edition, 1992, pp.16-17.

¹¹ Paul Rogers, Marcia Blenko, "Karar Yetkisi Kimde?", **HBR's 10 Must Reads- Strateji**, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınevi: İstanbul, 2. Baskı, Ekim 2013, p.300.

¹² Chester Barnard, **The Functions of Executives**, Harvard University Press, 1938, p.17-23.

dönemde üst yöneticiler, işletmelerin geleceğini belirleyen en önemli unsur olarak görülmekteydi. Learned, Christensen ve Andrews¹³'in 1961 yılında yayınladıkları "*The Problems of General Management*" isimli kitap işletmeler için adeta bir ilkeler rehberi sunmaktaydı. Bu ilkeler bütünü yönetim alanında bir Harvard ekolünün* doğmasına zemin hazırlamaktaydı.¹⁴ Bu kitaptaki ana varsayım, işletmelerin şekillenmesinde üst düzey yöneticilerin kişisel rollerinin oldukça büyük oranda olduğu varsayımıydı. Stratejinin bir insan kurgusu olduğuna inanan Andrews¹⁵, Harvard ekolü temelinde işletmelerin yönünü ancak üst yönetimdeki insanların anlayabileceğini savunuyordu. Tüm bu gelişmeler, üst yönetim takımlarının derinlemesine bir şekilde ele alınması gerekliliğini doğuruyordu.

Yukarıda da açıklandığı gibi, bu çalışmalar ile birlikte üst yönetim takımlarına olan ilgi kendini göstermeye başlamıştır. Sonraki alt başlıklarda, üst yönetim takımı ile ilgili akademik çalışmaların yıllar içerisinde nasıl bir gelişim gösterdiğini yani felsefik alt yapısını anlamak üzere, bu çalışmaların gelişmesinde etkili olan önemli görüşlere değinilecektir.

1.3.1. March ve Simon'un Görüşleri

İşletmelerin çevresiyle ilişkisi ve buna bağlı olarak belirledikleri stratejilere ilişkin yapılan çalışmalarda karar verme mekanizmalarının önemi ortaya çıkmıştır. Buna paralel olarak, üst yöneticilerin karar verme mekanizmalarının hangi değişkenlerle açıklanabileceğine ilişkin bazı teoriler ortaya atılmıştır. March ve Simon¹⁶'un 1958 yılında yayınladıkları ve örgütlere ilişkin çok sayıda önermeler sundukları "*Organizations*" kitabında temelleri atılan sınırlı rasyonellik teorisi bunlardan biridir. Sınırlı rasyonellik teorisini açıklamadan önce rasyonel karar verme teorisine

¹³Edmund P. Learned, Carl R. Christensen, Kenneth R. Andrews, **Problems of General Management**, R.D.Irwin, 1961.

* 1920'lerde Harvard Üniversitesi'nde örnek olay yöntemiyle stratejik yönetim anlayışı öğretilmeye başlanmıştır. Alfred Chandler'in 1962 yılında yayınladığı 'Strateji ve Yapı' kitabı geleneksel strateji anlayışı denilen ve Harvard Ekolü şeklinde ifade edilen ekolün başlangıcı olmuştur. Bu anlayış, işletmelerin iç dinamiklerinin stratejik önemini ön plana çıkarmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Barca, **a.g.e.**, pp.9-12.

¹⁴ Mehmet Barca, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C.5, No.1, 2005, pp.9-10.

¹⁵ Kenneth Andrews, **The Concept of Corporate Strategy**, Irwin, 1971, p.107.

¹⁶ James G. March, Herbert A. Simon, **Organizations**, Oxford, England: Wiley, 1958.

değınmek; değişkenler ile ilgili ortaya atılan varsayımların iki teoride nasıl farklılaştığını anlamak açısından önem arz etmektedir.

Rasyonelliği temel alaniktisat bilimi, rgterleri iyi tanımlanmış amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar olarak görmektedir. Bu bir anlamda, neoklasik iktisadın uygulanabilirliğini belirleyici bir faktördür.¹⁷ Rasyonel karar verme teorisi, neoklasik iktisat yaklaşımının* temel aldığı 'ekonomik insan' davranışları üzerine kuruludur. Bu bağlamda, ekonomik insanın herşeyi bildiği, bilgi toplarken herhangi bir maliyetle karşılaşmadığı, edindiği bilgileri oldukça mantıklı bir şekilde kullandığı ve tüm bunları kararlarında maksimum faydayı gözetererek yaptığı varsayılmaktadır.¹⁸ Bu yönüyle bu teori, normatif ve tanımlayıcı bir özellik göstermektedir.¹⁹ nkn bu teorinin varsayımları, karar verme sürecinde *beklenen en ideal durumu* tasvir etmektedir.²⁰ Ayrıca, karar verme olayının doğrusal olduğunu iddia eden bu teori bilginin de statik olduğunu varsaymakta, yani çevreyi; belirli ve değişmeyen faktörlerden oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Bu yönüyle gerçek hayatta somutlaşamayan bir teori olarak görülmüştür.

Ekonomik insan, belirli ve açıkça tanımlanmış koşullar altında alternatif kararlar arasından optimum olanı seçmektedir.Rasyonel karar verme teorisine göre, bu kararlar dahi belirlidir ve bu kararların olası sonuçları belirlilik, risk ve belirsizlik durumlarına göre farklı değerlendirilmektedir. Burada karar verici maksimum faydayı gözetererek bu seçenekler arasından birini seçmektedir. Belirlilik durumunda, yapılan tercih açık ve kesindir. Risk durumunda, beklenen faydaya göre durum değişmektedir. Belirsizlik durumunda ise, varsayılan rasyonellik işe yaramaz hale

¹⁷ Fuat Oğuz, “rgt İktisadı: Ekonomi, Hukuk ve rgt İlişkileri”, **rgt Kuramları**, Eds. A.Selami Sargut, şükrü zen, İmge Kitabevi: Ankara, 2.Baskı, Ekim 2010, ss.193-194.

* Neoklasik iktisat, insan davranışlarını alternatif kullanımları olan kıt kaynaklar arasındaki ilişkiler şeklinde çalışan bilimdir. Varsaydığı insan modeli ekonomik insan modelidir. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Kamil Güngör, ‘İktisadın Tarihine Kısa Bir Bakış ve Merkantilizmden Günümüze İktisadi Düşünceler’, http://www2.aku.edu.tr/~kgungor/kamil_gungor.pdf, pp.8-9.

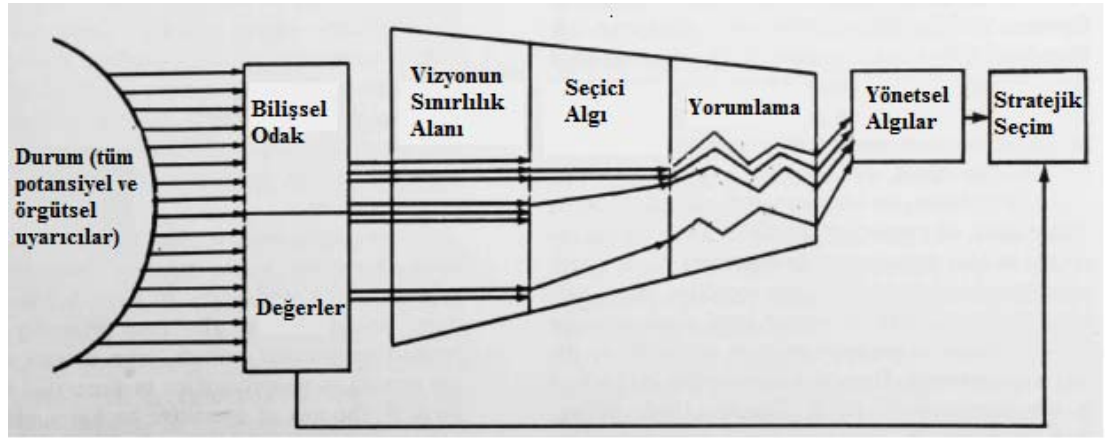
¹⁸ J.T. Landa, X. Wang, “Bounded Ratioanlity of Economic Man: Decision Making Under Ecological, Social and Institutional Constraints”, **Journal of Bioeconomics**, C.3, 2001, pp.217-235.

¹⁹ Herbert A. Simon, “Theories of Bounded Rationality”, **Decision and Organization**, Eds. C.B. McGuire and Roy Radner, North-Holland Publishing Company, 1972, pp.161-176.

²⁰ A.G. Bedeian, **Management**, The Dryden Press, New York, 1986, p.187.

gelmektedir.²¹ İşte burada March ve Simon, belirsizlik durumuna ilişkin fikirler ve bazı varsayımsal çözümler öne sürmektedirler.

Neoklasik iktisat düşüncesine bir alternatif olarak ortaya atılan davranışsal iktisat teorisinin* öncüleri March, Cyert ve Simon'dur. Bu teori, rasyonellik beklentileri ve doğrusal (liner) modellemelerden uzak bir anlayışa sahiptir. Bu teorisinin temel fikri, ekonomik fikirler ile sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi disiplinlerden gelen fikirleri bir araya getirmek ve bütünleştirmektir.²² Davranışsal iktisat düşüncesinde; rasyonellik çerçevesinde incelenen insan davranışları, gerçekçi psikolojik sonuçlar veren çalışmaların analiz birimi olmuştur.²³ Böylece bu teoriyle birlikte rasyonellik konusunda insan unsurunun (karar vericiler olarak özellikle üst yöneticilerin) göz ardı edilemeyeceği gündeme gelmiştir. Bu da karar vericilerin sınırlı irade, kendi çıkarını düşünme gibi gerçekçi insan davranışlarını temel alan 'sınırlı rasyonellik' kavramının tartışılması için akademik bir zemin hazırlamıştır.



Şekil 1.1. Sınırlı Rasyonellik Koşulları Altında Stratejik Seçimler

²¹March, Simon, **a.g.e.**, p.137.

* Davranışsal iktisat, gerçekte halkın nasıl davranış gösterdiğini inceleyen ve psikolojik açıdan dayanaklar bulmaya çalışan bir bilimdir. Burada tam rasyonellik varsayımı yapılamamaktadır (Bkz. Ercan Eren, "Yeni İktisatta Ortak Noktalar", İktisatta Yeni Yaklaşımlar Çalıştayı, 17 Nisan 2009, <http://kisi.deu.edu.tr//selim.sanlisoy/yeni%20iktisatta%20Ortak%20noktalar.pdf>, Erişim Tarihi: 01.05.2014.).

²² Mie Augier, "James March, Richard Cyert and The Evolving Field of Organizations", **The Oxford Handbook of Management Theorists**, Eds. Morgen Witzel, Malcolm Warner, Oxford University Press, February 2013, pp.412-415.

²³ Eren, **a.g.e.**, Erişim Tarihi: 01.05.2014.

Kaynak: Donald C. Hambrick, Phyllis A. Mason, Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *The Academy of Management Review*, C.9, No.2, April 1984, p.195.

Rasyonel karar verme teorisinin boşluklarını farkeden Simon, Davranışsal İktisat düşüncesinin etkisiyle bu teorisinin varsayımlarını yeniden gözden geçirmiştir. Özellikle risk ve belirsizlik faktörlerini dikkate alarak, mutlak rasyonelliğin asla elde edilemeyeceğini ileri sürmüştür. Bu bakış açısıyla rasyonel davranış teorisinin insanların ve örgütlerin 'önceden belirlenmiş koşullar altında belirli amaçlara ulaşmak için önceden belirlenmiş bir davranışta bulunmaları gerektiği varsayımını' çok katı bulduğunu ifade etmiştir.²⁴ Burada 'belirlenmiş' kelimesi, tüm koşulların normal şartlarda ve sabit olduğunu ifade etmek için kullanılmıştır. Simon'a göre, rasyonel teorisinin en büyük yanılması da kullanılan bu "belirlenmiş (given)" kelimesinin esnek olmayışıdır.²⁵ Bu "belirlenmiş" unsurlar, karar vericilerin bilişsel alt yapısına referans vermektedir. Bunlar²⁶; geleceğe ilişkin varsayımlar/bilgi, seçenekler konusunda bilgi ve bu seçeneklerin sonuçlarına yönelik bilgidir. Ayrıca bunlar karar vericilerin değerlerini de yansıtmaktadır. Simon, karar vericilerin yani üst yöneticilerin mutlak rasyonel bir şekilde davranamayacağı için karşılaşacakları sınırlar olduğunu öne sürmüştür.²⁷ Sınırlı rasyonellik koşulları altında karar verme süreci Şekil 1.1'deki gibi şematize edilmiştir. Ayrıca Simon, kararların karmaşıklaştıkça, davranışsal bakış çerçevesinde açıklanmaya daha uygun hale geldiğini belirtmiştir.²⁸ İleriki sayfalarda anlatılacak olan stratejik seçim teorisi de bu temelden hareket etmekte ve stratejiyi "örgüte anlamlı düzeyde katkıda bulunan ve karmaşık nitelikte olan"²⁹ şeklinde tanımlamaktadır.

Sınırlı rasyonellik teorisinin çıkışından önce, yönetim alanında bazı temel kriterler göz önünde bulundurularak en iyi alternatifler kümesini bulabilmek için bazı teknikler geliştirilmiştir. Bilinen en klasik amaç olan kar maksimizasyonunu hedefleyen bu tekniklerden en güvenilir olanları arasında doğrusal ve dinamik

²⁴ Simon, **a.g.e.**, 1972, p.165.

²⁵ Herbert A. Simon, "Rational Decision Making in Business Organizations", **The American Economic Review**, C.69, No.4, September 1979, pp.493-513.

²⁶ Hambrick, Mason, **a.g.e.**, p.195.

²⁷ Simon, **a.g.e.**, 1979, p.500.

²⁸ Hambrick, Mason, **a.g.e.**, p.194.

²⁹ **a.e.**, p.194.

programlama yer almaktadır. Bu tekniklerin kullanılmasındaki genel yaklaşım; gerçek hayattaki sorunların yaklaşık olarak bu modellere uyarlanması şeklindeydi. Ancak bazı endüstriyel sorunların bu programlarla çözülemediği görülmüş³⁰ ve böylece insan değişkenini ciddi anlamda ele alan başka tekniklere gereksinim duyulmuştur. Simon da bazı algoritmalar yazarak işletmelerin karar vericilerinin özellikle risk ve belirsizlik baskısında rasyonelliklerinin sınırlı olacağına kanaat getirmiştir.

Sınırlı rasyonellik, insanoğlunun öğrenme, adapte olma ve bilgi işleme becerileri ile ilgili varsayımlar sunmaktadır. Yani bu kavram, operasyonel bir kavram değildir ancak insana yönelik bu varsayımların ekonomik modellere entegre edilmesi aşamasında oldukça önemli bir kavramdır.³¹

Sınırlı rasyonellik kavramı ile birlikte; karmaşık kararların, ekonomik optimizasyonun bir mekanik çıktısı olarak değil davranışsal faktörlerin bir çıktısı olarak ele alınması durumu kavramlaşmıştır. Bununla birlikte, hem sınırlı rasyonellik hem çok yönlü ve karmaşık amaçlar hem de işe olan tutku (aspiration) düzeyindeki farklılıklar düşünüldüğünde ekonomik optimizasyon odaklı karar vermenin zorluğu gündeme gelmiştir.³²

Günümüz iş dünyası konjonktürü de dikkate alınırsa, üst yöneticilerin ve üst yönetim takımlarının karar süreçlerinde ve işletmeye en doğru istikameti verme yönündeki çabalarında March ve Simon'un ortaya atmış olduğu bu sınırlı rasyonellik meselesinin önemli bir unsur olduğu karşımıza çıkmaktadır. Çünkü öngörülen 'belirli' koşullar, pratikte hiçbir zaman belirliliğini devam ettirememekte ve işletmelerin mücadele ettikleri çevre sürekli olarak değişmektedir. Bu da March ve Simon'un öngördüğü biçimde sınırlı rasyonelliğesebep olmaktadır. Dolayısıyla bu durum, üst yönetim takımlarının stratejik karar mekanizmalarını da etkilemektedir.

³⁰ Simon, **a.g.e.**, 1972, pp.173-176.

³¹ Richard Cyert, 'Portrait: Herbert Simon', **Challenge**, September-October 1979, pp.62-64.

³² Hambrick, Mason, **a.g.e.**, p.194.

1.3.2. Cyert ve March'ın Görüşleri

Cyert ve March, 1963 yılında yayınladıkları 'A Behavioral Theory of the Firm' kitaplarında, örgütleri bir koalisyon olarak tanımladıkları baskın koalisyon (dominant coalition) yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Söz konusu bu koalisyonun kapsamını yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler vb. olmak üzere tüm paydaşlar ve onların amaçları şeklinde ele almışlardır.³³ Bu yazarların örgütleri bir koalisyon olarak tanımlamalarının nedeni, içindeki birey ve grupların farklı tercih ve amaçlar peşinde koşmalarıdır. Bir örgüt ile ilgisi olanlar, birey veya gruplar olarak, örgüt ile alışveriş ve bu alışverişin getirdiklerinin ve götürdüklerinin hesabı içindedirler. Katkıları karşılığında, elde ettiklerinin tatmin edici olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Çabalarının bir yönünü de, elde edebileceklerinin bir parçası olarak, örgütü kendi bireysel veya grup tercihleri ve çıkarları doğrultusunda etkileme gayreti teşkil etmektedir.³⁴ Böylece örgütlere koalisyon şeklinde bakılması aynı zamanda örgüt üyelerinin amaç farklılıklarını ortaya koymakta ve bu çatışmaların nasıl çözümleneceğine ilişkin açıklamalar da sunmaktadır.³⁵ Bu koalisyon neticesinde ortaya çıkan ortak amaçların pazarlıklarla belirlendiği, çeşitli iç kontrol süreçleriyle dengede tutulduğu ve çevresel değişimlere göre zaman içinde yeniden düzenlendiği belirtilmiştir.³⁶

Cyert ve March'a göre bu örgütsel koalisyonun sınırları, geçerliliğini koruyacak şekilde bir kereye mahsus çizilmemelidir. Yani bu koalisyonun kapsamını oluşturan kişi ve kurumların hem kısa vadede hem de uzun vadede sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.³⁷ Örgütün bu şekilde bir koalisyon olarak ele alınması, oyun teorisi, takımlar teorisi gibi teorilerin ön varsayımı olmuştur. Diğer bir ifadeyle

³³ Richard M. Cyert, James G. March, **A Behavioral Theory of the Firm**, Prentice-Hall Englewood Cliffs: N.J, USA, 1963, p.27.

³⁴ Behlül Üsdiken, "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", **Örgüt Kuramları**, Eds. A.Selami Sargut, Şükrü Özen, İmge Kitabevi: Ankara, 2.Baskı, Ekim 2010, ss.82-83.

³⁵ Şule Aydın, Recai Coşkun, "Örgütsel Güce İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme", **Akademik İncelemeler**, C.2, No.2, 2007, s.122.

³⁶ John B. Miner, **Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure**, New York: USA, M.E.Sharpe Inc., 3rd Edition, 2006, p.61.

³⁷ Richard M. Cyert, James G. March, 'A Behavioral Theory of Organizational Objectives', **Modern Organization Theory**, Ed. Mason Haire, John Wiley and Sons: New York, 1st Edition, 1959.

bu teoriler, paydaşlardan oluşan bir koalisyonu ve bazı prosedürler aracılığıyla bu koalisyonun işletmeyi amaçlarına ulaştıracağını varsaymaktadır. Aslında koalisyon fikri ile örgütsel amaçlara ulaşma fikri birbiri ile çelişmektedir. Ancak bu çelişki, örgütteki koalisyon üyelerinin farklı önceliklere sahip olmasının (örneğin; bireysel amaçlar gibi) örgütsel amaca yönlendirilmesi ile çözülebilir.³⁸ Böylece işletmede amaç çatışması olayının ortaya çıkması da engellenebilir.

Küçük işletmelerde yönetim genelde tek bir girişimcinin kontrolündedir, dolayısıyla işletmenin amaçlarını belirleme görevi de o girişimciye düşmektedir. Büyük işletmelerde ise yönetim profesyonel yöneticilerin kontrolündedir. Burada işletmenin amaçları; yönetim kurulu başkanı, CEO, başkan ve bir kaç başkan yardımcısından oluşan bir grup tarafından belirlenmektedir. Yazarlar, bu karar verici grubu koalisyon şeklinde tanımlarken, içlerinden herhangi bir üyenin egemenlik kurmadığı bir yapıyı kastetmektedir.³⁹

Cyert ve March'ın çalışmalarında, örgüt içinde alınan stratejik kararların yöneticilerin ortak düşüncesi olarak ve bir koalisyon içinde ortaya çıktığı görülmektedir. Kararların verilmesi aşamasında dikkate alınan kriter; aslında kararların optimum bir çözüm olmasından çok tüm paydaşları tatmin etmesi özelliğidir. Yazarlara göre; üst yöneticiler, seçenekler arasında en çok hangi çözümü koalisyon için en tatmin edici olarak görüyorlarsa, o seçenek üzerinde karar vermektedirler.⁴⁰ Bazen bu koalisyonda yönetim kurullarının stratejik bir oyuncu gibi hareket ettikleri ve CEO ile yönetim kurulunun birbirinden ayrı düştüğü gözlemlenmektedir.⁴¹

Koalisyonların belirledikleri amaçlar gerçekleştikçe, bu koalisyonların örgütün varlığını pekiştirme özelliği de kendini göstermektedir. Çünkü koalisyon üyeleri

³⁸Cyert, March, **a.g.e.**, 1963, p.27.

³⁹Kalman J.Cohen, Richard M.Cyert, 'Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring', **The Journal of Business**, C.46, No.3, July 1973, p.350.

⁴⁰Fulya Sarvan, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir, Ebru Tarcan İçigen, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", **Akdeniz İİBF Dergisi**, C.6, 2003, s.91.

⁴¹Richard Cyert, Sok-Hyon Kang, Praveen Kumar, 'Corporate Governance, Takeovers, and Top-Management Compensation: Theory and Evidence', **Management Science**, C.48, No.4, April 2002, p.453.

örgütte kalmaya karşı daha da isteklenmektedirler.⁴² Bu örgüt-koalisyon ilişkisi, karar vericilerin örgütün hayatta kalabilmesi ve belirsizlik ortamında varlığını sürdürebilmesi açısından oldukça önemli olduklarının bir göstergesidir.

Cyert ve March, üst düzey yönetim için dokuz basamaklı bir karar ağacı modeli geliştirmiştir. Bu basamaklar; rakiplerin davranışını tahmin etme, talebi tahmin etme, maliyetleri tahmin etme, amaçları belirleme, planları değerlendirme, maliyetleri tekrar gözden geçirme, amaçları yeniden gözden geçirme ve uygun olan alternatifi seçme şeklindedir. Buna ek olarak bazı karar kuralları ve standart operasyon kuralları ortaya koymuşlardır.⁴³

Temelde baskın koalisyon yaklaşımı, örgütsel karar vermenin politik olma özelliği ile ilgilidir. Bu da dolaylı olarak örgütsel bilginin stratejik doğasına odaklanmayı beraberinde getirmektedir. March'a göre, çatışmaların olduğu karmaşık bir sistemde, bilgi; stratejik aktörlerin bilinçli olarak kullandığı önemli bir araçtır. Kendi ifadesiyle bilgi, “kendi kendine bir oyundur”.⁴⁴ Stratejik meseleler örgütün her alanına nüfuz eden bir pozisyonda değilse, bilginin değeri de kendiliğinden azalmaktadır.⁴⁵

Baskın Koalisyon yaklaşımına göre, amaçlar baskın koalisyon üyeleri tarafından belirlenmekte ve her koalisyon işbirlikleri arayışına girmektedir.⁴⁶ Örgütü yönlendiren ve stratejilerini belirleyen de işte bu baskın koalisyon yapısıdır. Bu yönüyle bu teori, üst yöneticiler ve üst yönetim takımlarının kendi aralarında anlaşabilmeleri ve en tatmin edici sonuca yönelik karar almaları açısından bu tez çalışmasının amacına hizmet eden önemli bakış açılarından biridir.

⁴² Miner, **a.g.e.**, p.61.

⁴³ Cyert, March, **a.g.e.**, 1963, pp.99-112.

⁴⁴ James G.March, “Decisions in Organizations and Theories of Choice”, **Perspectives in Organization Design and Behavior**, Eds. Van de Ven, W.Joyce, New York, NY:Wiley Interscience, p.217.

⁴⁵ B.Gibbons, “Cyert and March (1963) at Fifty: A Perspective from Organizational Economics”, **NBER Working Group in Organizational Economics**, SIEPR, April 12-13, 2013, p.4.

⁴⁶ İrfan Erdoğan, ‘Örgüt, Örgüt Yönetimi ve Örgüt İletişimi: Eleştirel Bir Yaklaşım’, <http://w3.balikesir.edu.tr/~recepkilic/upload/Gulsah/%D6rg%FCt%20Y%F6netimi%20ve%20ileti%F6imi%20kitap.pdf> (Erişim Tarihi: 19.05.2014).

1.3.3. Thompson'un Görüşleri

Thompson ilk baskısını 1967'de yayınladığı '*Organizations in Action*' isimli kitabında yönetim literatüründe insan faktörüne ilişkin önemli bir açılım yapmıştır. Thompson kitabında, karmaşık organizasyonların davranışlarını disiplinlerarası bir perspektifle ele almaktadır. Örgütlerin doğasını açıklamada bireysel davranışların önemini vurgulamaktadır. Örgütsel eylemi (organizational action) etkilemede insan unsurunun kritik rolünden bahsetmektedir. Yöneticiler arasındaki farklılıklarının onların stratejik kararlarında da bir farklılık oluşturacağı varsayımını ileri sürmektedir.⁴⁷

1950'li yılların sonlarında yönetim düşüncesinde etkisini gösteren sistem yaklaşımının öncülerinden olan Thompson, organizasyon yapıları ile teknoloji arasındaki ilişkiyi teorik açıdan incelemiş ve işletmelerin kullandığı teknolojileri üç temel grupta sınıflamıştır. Bunlar; çözümlenici teknoloji, bağlı teknoloji ve yoğun teknolojilerdir.⁴⁸ Thompson'ın bu teknoloji sınıflamasında bu tez çalışmasının ilgilendiği kısım, teknolojik yapılara göre işletmelerdeki karar verme olayının ve dolayısıyla değişiklik göstermesidir. Yani farklı teknolojiler kullanan işletmelerin karar verme mekanizmaları da farklılık gösterecektir, bu da üst yönetimin rolünü ve etkinliğini belirleyecektir.

Thompson, sistem yaklaşımının öngördüğü şekilde işletmeleri birer açık sistem ve karmaşık bir yapı şeklinde ele almaktadır. Thompson'a göre örgütler karşılaşacakları kritik önemdeki beklenmedik olaylarla (contingencies) baş edebilmek için kendilerine bazı liderler seçmektedirler. Böylece hem üst yöneticilerin davranışlarının örgütü meydana getiren unsurlarla ilişkili ve uyumlu olması hem de onların karşılaşılan durumlara karşı en uygun cevabı verebilmesi beklenmektedir.⁴⁹ Bu da sistem yaklaşımının insanı ele alış şekline yani sosyal insan modeline gönderme yapmaktadır.

⁴⁷ Thompson, a.g.e., pp.101-116.

⁴⁸ a.e., pp.14-17.

⁴⁹ Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik, "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators", *Academy of Management Journal*, C.20, 1977, p.74.

Thompson'ın örgüt yapısı içerisinde en çok odaklandığı fonksiyonlar; koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarıdır. İşletmeleri kontrolü altında tutan mekanizmanın üst yöneticilerin olduğunu ve yönetici düzeyinde sağlanan koordinasyonun ancak yeterli güce sahip yöneticiler ile mümkün olduğunu ileri sürmektedir.⁵⁰

Söz konusu yöneticilerin deneyimleri, yetenekleri, değerleri ve kişilik özelliklerinin farklılık göstermesi olağan bir durumdur. Bu da stratejik uyarıcılar konusundaki farkındalık ve yorumlama kabiliyetinden isteklilik seviyelerine, neden-sonuç ilişkisini kurma becerilerine kadar ve hatta neyin acil olduğu ya da neye ulaşmak için çaba sarfedildiğine ilişkin inançlarının bile farklı olmasına sebep olacaktır.⁵¹ Bu da onların davranışları ve tercihlerinin de farklılık göstereceğine ilişkin bir işarettir.

Thompson, temelde işletmelerin belirsizlikle mücadele etme durumlarını ele almakta ve işletmeleri hem davranışsal hem de sosyal açıdan değerlendiren bir bakış açısı geliştirmektedir.⁵² Dolayısıyla karar verici olan üst yönetim takımlarının önemini, onların davranışsal özelliklerinin işletmenin geleceğini etkilemesi itibarıyla vurgulamakta ve modern yönetim düşüncesinin durumsallık varsayımlarının temelinde üst yönetimin karar mekanizmalarına dikkat çekmektedir.

1.3.4. Child'in Görüşleri

Child, klasik örgüt teorisyenleri gibi örgütsel formların deterministik (tanımlayıcı) bir şekilde kavramlaştırılması kaygısında değildi. Aksine, yazara göre bir örgüt teorisine yapılacak en iyi katkı; yapısal düzenlemelerdeki değişkenlerle ilgili değil, yapı içerisinde inisiyatifi ve gücü elinde bulunduran stratejik karar vericiler ile ilgili olanıydı. Bu da gücün kullanıcıları olan üst yönetimin içinde bulunduğu politik sürecin sınırları ve fırsatları konusunda fikir vermesi açısından önemliydi.⁵³ Child bu sebeple üst yönetimi gözleme isteğindeydi ve yaptığı çalışmalarda da üst yönetimin stratejik tercihlerinin neye göre farklılık gösterdiği sorusunu temel aldı.

⁵⁰Thompson, **a.g.e.**, p.64.

⁵¹Finkelstein vd., **a.g.e.**, p.5.

⁵²Thompson, **a.g.e.**, p.7.

⁵³Finkelstein vd., **a.g.e.**, p.7-8.

Child'in strateji alanında oldukça ses getiren 1972 tarihli makalesinde, bağlamsal/durumsal (contextual) ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri bir arada değerlendirebilecek teorik modellerin kritiğini yapmıştır. Bu teorik modeller; örgütsel yapıyı ekonomik baskıların bir ürünü olarak ele almaktadır.⁵⁴ Yani Child'e göre, örgütler bağlamsal (contextual) değişkenlerin dayatmasıyla ve dış baskılarla şekillenen mekanizmalardır. Child'in temelde tartıştığı konu; bu modellerin örgütleri açıklamaya çalışırken onları edilgen görmesi ve özellikle de örgüt içindeki politik süreçleri göz ardı etmiş olmasıydı. Bu bakış açısıyla Child'e göre örgüt içerisinde gücü elinde bulunduranların örgütün stratejik tercihlerini belirlemesi açısından ne kadar etkin olduğu gözden kaçırılıyordu. Bu stratejik seçimler sadece örgüt yapılarının kurulmasını değil, aynı zamanda çevresel özelliklerin manipüle edilmesi ve ilgili performans standartlarının seçilmesini de kapsamaktadır. Bu bağlamda Child, var olan örgüt teorisi modellerinin örgüt içindeki politik süreçleri de dikkate alan bir forma dönüştürülmesini amaçlamıştır.⁵⁵ Bu amaçla ortaya koyduğu kavramsal çerçeve stratejik seçim teorisinin temellerini oluşturmuştur.

Child, stratejik seçim (strategic choice) olayını açıklarken, sadece örgüt yapısı ile ilgili kararları değil örgütün amaçları, kullandığı teknoloji ve insan kaynağı ile ilgili kararları da tanımın kapsamına almıştır. Böylece stratejik seçimi "örgüte anlamlı düzeyde katkı sağlayan her hareket" şeklinde tanımlamıştır. Yani stratejik seçim, örgütteki güç sahiplerinin stratejik yol haritalarını dikkate alarak karar verdikleri bir süreçtir.⁵⁶ Bu noktada, Child'in düşüncesine göre, Cyert ve March'in baskın koalisyon yaklaşımına paralel olarak örgütte her kim güce sahipse o -bu koalisyonun sadece üst yöneticiler olması gerekmez- stratejik kararı verir, ancak yine de bu pozisyon her örgüte göre değişkenlik gösterir.

Stratejik seçim teorisi, bir örgütün iş süreçleri, prosedürleri ve iletişim sistemleri gibi formel yapısına ilişkin özelliklerinin belirlenmesinde örgütteki her üyenin eşit ağırlıkta etkisinin olmadığı düşüncesini temel almaktadır. Örgütteki karar alıcılar,

⁵⁴ John Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of the Strategic Choice", *Sociology*, C.6, No.1, January 1972, p.2.

⁵⁵ *a.e.*, pp.16-19.

⁵⁶ John Child, "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, C.18, No.1, 1997, p.44-46.

gücü elinde bulunduran bir grup olarak değerlendirilmektedir. Bu güç birikimi, formel bir yapılanmadan değil zaman içinde kendiliğinden var olan bir oluşum olarak ele alınmaktadır.⁵⁷ Bu yönüyle Child'in baskın koalisyon yaklaşımını temel aldığı açık bir şekilde görülmektedir.

Child, çalışmalarında formel veya informal şekilde alınmış kararları, temel yönetsel tercihleri (ödül sistemleri, örgüt yapısı vb.), hatta kararlar kadar karar almama durumlarını da "strateji" kavramı başlığı altında ele almıştır. Stratejik seçimlerin, operasyonel seçimlerden farklı olarak devredilemez olduğunu özellikle ifade etmiştir. Stratejik tercihlerin davranışsal yönünü açıklarken, karar vericilerin kendine has özellikleri (idiosyncracies) yansıttığını vurgulamıştır.⁵⁸ Üst yönetim takımlarının davranışlarını ve stratejik kararlarını açıklamada takımın özelliklerinin önemi üzerinde durmuştur. Bu yönüyle Child'in bu bakış açısının bu tezin teorik çerçevesini belirlemede katkısı oldukça önemlidir.

1.3.5. Kotter'in Görüşleri

Child'in stratejik seçim teorisinin ardından üst yönetim takımlarına odaklanan çalışmalar belirgin bir şekilde kendini göstermeye başlamıştır. İşletmelerin stratejik olarak nereye gideceği konusunda birincil derecedeki belirleyiciler olan üst yöneticilere odaklanan bir diğer çalışma, Kotter'in *'The General Managers'* kitabıdır. İlk baskısını 1982'de yayınladığı bu kitapta; üst yöneticilerin kişisel özelliklerindeki farklılıklarının davranışlarındaki farklılıkları nasıl açıklayacağına ilişkin bulgular yer almaktadır. Kotter, 1976-1981 yılları arası 5 yıl boyunca Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren 9 farklı işletmeden 50 üst yönetici üzerinde derinlemesine bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulardan üç önemli sonuç ortaya çıkmıştır. Bunlar;⁵⁹

⁵⁷ Child, a.g.e., 1972, p.13.

⁵⁸ Child, a.g.e., 1997, p.52.

⁵⁹ John Kotter, **The General Managers**, Simon and Schuster, September 2010, pp.5-11.

- Hem karar verme hem de uygulamaya açısından üst yönetim rollerinin yüksek düzeydeki karmaşıklığı^{*}: Yönetim literatüründe bağımsızlık ve belirsizlik düzeyi ile ilgili yapılmış çalışmaların aksine, yöneticilerin bilginin belirsizliğine karşı oldukça direnç gösterdiği ve diğer üyelerin de amaçlarına ulaşması için onlara yardım ettiği görülmüştür.
- Genel yöneticilerin her konuda bilgi sahibi olma (generalist) yönlerinin değil, konusunda ne kadar uzman (specialist) olduklarının derecesi: Yani üst yöneticilerin ancak kendi alanlarındaki uzmanlığı, onların belirsizlik ve bağımlılık ortamı ile mücadele etmelerini sağlar. Yöneticiler belirsizliği ve başkalarına olan bağımlılığı azaltma adına işletmelerine ve içinde buldukları endüstriye odaklanırlar ve bu alanda bağımlı ilişkiler kurarak dengeleyici bir güce sahip olurlar.
- Kariyer gelişiminin önemi: Başarılı yöneticiler zaman içinde elde ettikleri deneyimler sayesinde bilgi edinme ve bu bilgiyi işe yarar şekilde kullanma yönlerini geliştirirler. Yani Kotter, üst yöneticilerin birer üst yönetici olarak doğmadığını vurgular ve çok karmaşık bir yapıya sahip olduklarının üzerinde durur.

Kotter'e göre bu bulgular yönetsel kariyerin başında olan adaylar için bir önizleme niteliğindedir.⁶⁰ Yazar, çalışmalarında üst yöneticilerin işlerini en etkin nasıl yapacaklarına ilişkin öncelikle gündem belirleme ve ağ oluşturmanın önemine vurgu yapmıştır.⁶¹ Ayrıca bir üst yöneticinin programında neler olup olmaması gerektiği üzerinde durmuş ve bununla ilgili bir liste çıkarmıştır. Bu listede⁶²;

- yapılan işin entellektüel ve ilişkisel yönü,
- analitik beceriler kadar sezgisel beceriler,

*Burada karar vermenin temel girdisi olarak bilgi, uygulamanın temel girdisi olarak da insan ele alınmaktadır.

⁶⁰ Kotter, **a.g.e**, p.6.

⁶¹ John Kotter, 'What Effective General Managers Do', **Harvard Business Review**, March-April 1999, p.148.

⁶² Kotter, **a.g.e**, 2010, p.163.

- uzun/orta/kısa vadeli faaliyet, görev ve sorumluluklar,
- yatay ve dikey ilişkiler,
- yöneticilerin gerçekte ne yaptıkları ve neden yaptıkları,
- bazı yöneticilerin diğerlerine göre daha başarılı, etkili ve tatminkar oldukları ve
- bu farklılıkların kaynağının ne olduğu maddeleri yer almaktadır.

Kotter, her bir üst yöneticinin birbirlerinden farklı özellikler göstermesine rağmen birtakım ortak özelliklerde bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu özelliklerin; başarı odaklılık, yüksek motivasyon, hırs, analitik düşünme, iyimserlik, ortalamanın üzerinde zeka, alanında uzmanlık, işbirliği gibi özellikler olduğunu ifade etmektedir.⁶³ Buna ek olarak, etkili yönetim için üst yöneticilerin güç unsurundan mümkün olduğunca ve farklı şekillerde faydalanmaları gerektiğini vurgulamaktadır.⁶⁴

Kotter, örgütsel değişime yönelik yaptığı çalışmalarda da üst yöneticilerin rolüne ve hatta bütünlük içinde olmalarına vurgu yapmaktadır. İşletmelerin dönüşüm çabalarında güçlü bir rehberlik koalisyonuna ihtiyaç duyduklarını öngörmektedir. Burada kastedilen koalisyon, Cyert ve March'ın çalışmalarında ortaya attığı kavramdan farklı bir kavram değildir. Kotter'a göre değişimi yönetmede en önemli unsurlardan biri, örgütün üst düzeyinde bir takım çalışması yapmak ve bir koalisyon yaratmaktır.⁶⁵

Anlaşılabacağı üzere Kotter'in araştırmalarındaki en temel sorunsal, üst yöneticilerin neden birbirlerinden farklılık gösterdiği ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, Kotter'in bu çalışmasının bu tezin amacına hizmet etmesi yönü oldukça güçlü ve göz ardı edilemez derecededir. Buna ek olarak; Kotter'in sonraki çalışmalar için önerdiği sorular üst yönetim takımlarına olan ilginin de bir kaynağı olmuş ve yeni çalışma

⁶³John Kotter, 'General Managers Are Not Generalists', **Organizational Dynamics**, Spring 1982, pp.6-8.

⁶⁴John Kotter, 'Power, Dependence and Effective Management', **Harvard Business Review**, July-August 1977, pp.125-136.

⁶⁵ John Kotter, 'Değişimi Yönetmek', **HBR's 10 Must Reads- Esaslar**, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınevi: İstanbul, 2. Baskı, Mayıs 2013, pp.193-194.

alanları yaratmıştır. Böylece 1980 sonrası üst yöneticilerin artık daha çok akademik çalışmalara konu olduğu görülmüştür.

Kotter'in ortaya atmış olduğu bu sorular⁶⁶, yazarın üst yöneticiler üzerine yapılan çalışmalara nasıl bir öncülük yaptığının anlaşılması açısından önemli görülmüş ve aşağıda sıralanmıştır:

- Yönetimsel görevlerin çeşitlerine (pazarlama, finans, orta/alt düzey vb.) göre sorumluluklar, ilişkiler ve iş talepleri nelerdir? Üst yöneticilik görevi için bunlar nasıl farklılaşmaktadır?
- İşletmenin büyüklüğü, ürün/pazar yaşı ve performans düzeyi, farklı içerikleri olan farklı yönetimsel görev talepleri yaratan en önemli durumsal faktörler midir? Yoksa ürün/pazar çeşitliliği veya kültür gibi faktörler mi daha önemlidir?
- Etkili ve başarılı olan yöneticilerin kişisel özellikleri, farklı yönetimsel görevler yerine getirilirken ne kadar önemlidir?
- Zaman içinde kendini geliştiren başarılı yöneticilerin kişisel özellikleri ne derece önemlidir? Bu yöneticilerin çocuklukları, eğitimleri ve önceki kariyer deneyimleri ne kadar önemlidir? Farklı yönetimsel görevlerde başarılı yöneticileri farklı kılan şey onların gelişim gösterme eğilimi midir?
- Başarılı yöneticiler nasıl düşünür, nasıl karar verir ve nasıl kendine bir gündem (agenda) oluşturur? Bu süreçte akıl yürütme şekilleri nasıldır ve hangi bilinçli ve bilinçli olmayan süreçlerden faydalanırlar? Bu özellikler farklı pozisyonlardaki başarılı yöneticiler için de değişkenlik gösterir mi, neden?
- Stratejiler ve taktiklerin oluşturulması ve yürütülmesi için üst yöneticilerin kişisel becerileri, yetenekleri ve bu konudaki yatkınlıkları ne kadar önemlidir?
- Tüm bu değişkenler (kişisel özellikler, yetenekler, pozisyonlar vb.) yöneticilerin davranışları üzerinde tek tek mi yoksa bütünleşerek mi etki etmektedir?

⁶⁶ Kotter, a.g.e., 2010, p.201.

Herbiri birer akademik açılım niteliğinde olan bu sorular, üst yöneticiler ve üst yönetim takımları ile ilgili yapılan sonraki çalışmalara da bir çıkış noktası olmuştur.

1.3.6. Hambrick ve Mason'ın Görüşleri

Hambrick, 1981 yılında yayınlanan "*Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams*" isimli makalesinde, en üst basamak teorisinin temellerini atmıştır.⁶⁷ Bu araştırma, örgütlerde kritik nitelikteki beklenmedik olayların (contingencies) iki kaynağı olan çevre ve stratejiyi birbirinden ayrı bir şekilde ele almakta ve bu her bir kaynağın üst yönetim takımlarındaki güç ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Çalışmanın temel varsayımı; fonksiyonel uzmanlık veya davranışları sebebiyle yüksek güce sahip olan üst yöneticilerin işletme çevresinden doğan zorluklarla daha kolay mücadele edebildiği varsayımdır. Hambrick bu çalışmasında bir sonrakine zemin hazırlayan geçici bir model önerisinde bulunmuştur. Hambrick Şekil 1.2'deki modellemeyi test etmek için 4 hipotez belirlemiştir. Bunlar;⁶⁸

Hipotez 1: En yoğun çevresel baskının ürün/pazar inovasyonu olduğu bir sektörde, pazarlama, ürün geliştirme gibi çıktı odaklı işlerde (output task)* başarılı olan üst yöneticiler, takım içerisinde görece olarak daha fazla güce sahiptir.

Hipotez 2: En yoğun çevresel baskının verimlilik/maliyet kontrolü olduğu bir sektörde, muhasebe/finans, süreç geliştirme, operasyon gibi üretim odaklı işlerde (throughput task)* başarılı olan üst yöneticiler, takım içerisinde görece olarak daha fazla güce sahiptir.

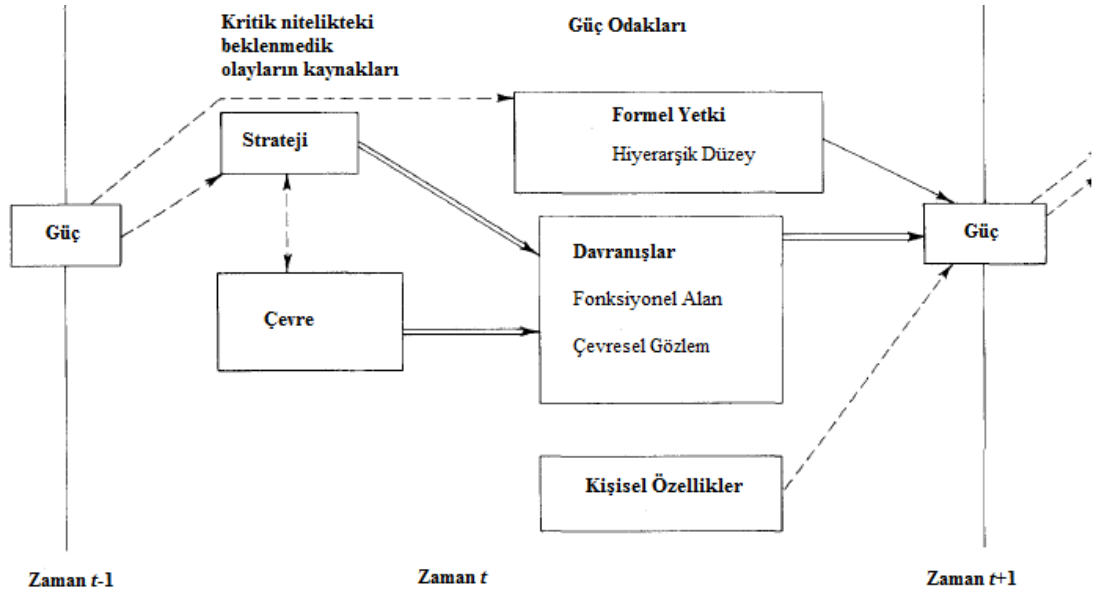
⁶⁷Zeki Simsek, John F. Veiga, Michael H.Lubatkin, Richard N.Dino, "Modeling The Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration", **Academy of Management Journal**, C.48, No.1, 2005, p.69-70.

- Michael H. Lubatkin, Zeki Simsek, YanLing, John F. Veiga, "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", **Journal of Management**, C.32, No,5, October 2006, p.647.

⁶⁸ Donald C. Hambrick, "Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams", **Administrative Science Quarterly**, C.26, 1981, pp.253-258.

*Burada çıktı odaklı işler ile kastedilen, ilişkisiz çeşitlendirme, ürün inovasyonu, reklam ve ileriye doğru büyümedir.

*Burada üretim miktarı odaklı işler ile kastedilen, otomasyon, tesis ve donanımı yenileme, ve geriye doğru büyümedir.



Şekil 1.2. Gücün Kritik Durumlar Modeli

Kaynak: Donald C. Hambrick, "Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams", Administrative Science Quarterly, C.26, 1981, p.254.

Hipotez 3: Çıktı odaklı işlerde başarılı olma durumu, bir sektördeki korumacı işletmelerden çok atılgan işletmelerde daha yoğun bir şekilde gözlemlenir.

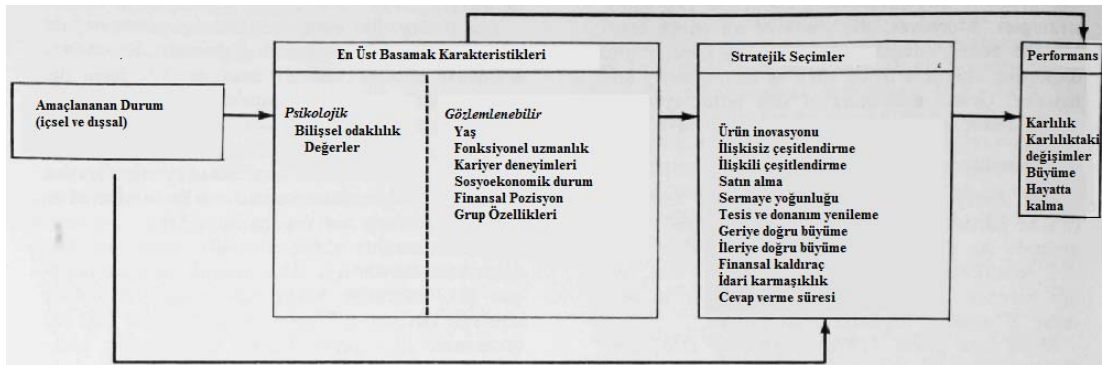
Hipotez 4: Üretim odaklı işlerde başarılı olma durumu, bir sektördeki atılgan işletmelerden çok korumacı işletmelerde daha yoğun bir şekilde gözlemlenir.

Hambrick'in bu hipotezleri kurgularken Miles ve Snow⁶⁹'un strateji tipolojisinde ele aldığı fonksiyonel alanları dikkate aldığı görülmektedir. Çalışmanın neticesinde bahsi geçen hipotezler doğrulanmış ve örgüt çevresinin işletme içerisindeki güç dengelerini etkileyen kritik nitelikteki beklenmedik olayları şekillendirdiği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, üst yönetim takımları ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri olması yönüyle, bu tez çalışmasının teorik alt yapısını önemli ölçüde desteklemektedir.

Hambrick ve Mason, 1981'deki bu önemli bulguları temel alarak, 1984'te yayınladığı *"Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top*

⁶⁹ Raymond E. Miles, Charles Curtis Snow, **Organizational Strategy**, Structure and Process, New York: Mc Graw-Hill, 1978, p.196.

Managers” isimli çalışmalarında “En Üst Basamak Teorisi”ni ortaya atmıştır. Bu teoride; bir işletmedeki örgütsel çıktılar (stratejik seçimler ve performans düzeyleri) kısmen yönetsel özelliklerle açıklanacağı iddia edilmektedir. Teoriye göre; örgütsel çıktılar, örgütün en güçlü aktörleri olan üst yöneticilerin değerlerinin ve bilişsel odaklarının birer yansıması olarak görülmektedir. Teorinin gelişiminde Cyert ve March'ın baskın koalisyon yaklaşımı ile March ve Simon'un sınırlı rasyonellik kavramları çok etkili olmuştur. Özellikle Cyert ve March'ın üst yöneticileri bireysel olarak değil de takım olarak ele alışı, bu teorinin ortaya atılmasında önemli rol oynamıştır.⁷⁰



Şekil 1.3. Organizasyonların En Üst Basamak Yönü

Kaynak: Donald C. Hambrick, Phyllis A. Mason, Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *The Academy of Management Review*, C.9, No.2, April 1984, p.198.

Bu teori kapsamında geliştirilen önermeler, Şekil 1.3'te belirtilen modeldeki yaş, fonksiyonel uzmanlık, kariyer deneyimi, eğitim, sosyoekonomik altyapı, finansal durum ve grup heterojenliği değişkenleri üzerinden tasarlanmıştır. Bu tez çalışmasının önemli bir çıkış noktası olan bu teorinin 21 önerme aşağıda yer almaktadır. Bu önermeler;⁷¹

1. Genç yöneticilerin yönettiği işletmeler, yaşlı yöneticilerin yönettiği işletmelere göre riskli stratejileri* izlemede daha isteklidirler.

⁷⁰ Hambrick, Mason, **a.g.e.**, p.193.

⁷¹ **a.e.**, pp.197-203.

*Burada risk kavramıyla kastedilen, riskin belirli formlarından olan ilişkisiz çeşitlendirme, ürün inovasyonu ve finansal kaldıraçtır.

2. Genç yöneticilerin yönettiği işletmeler, yaşlı yöneticilerin yönettiği işletmelere göre sektör ortalamasına kıyasen daha yüksek karlılık ve büyüme göstermektedirler.
3. Üst yöneticilerin çıktı odaklı işlerdeki tecrübesi ile işletmenin çıktı odaklı stratejilere yönelmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
4. Üst yöneticilerin üretim hacmi odaklı işlerdeki tecrübesi ile işletmenin üretim hacmi odaklı stratejilere yönelmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
5. Üst yöneticilerin çıktı odaklı işlerdeki tecrübesi ile işletmenin büyüme oranı arasında pozitif bir ilişki vardır.
6. Durgun çevrelerde, üretim hacmi odaklılık ile karlılık doğru orantılıdır.
7. Dinamik çevrelerde, çıktı odaklılık ile karlılık doğru orantılıdır.
8. Üst yöneticilerin temel olmayan (peripheral)* fonksiyonlardaki deneyimi ile işletmelerin ilişkisiz çeşitlendirme yoluna gitmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
9. Üst yöneticilerin temel olmayan (peripheral) fonksiyonlardaki deneyimi ile işletmelerdeki yönetimsel karmaşıklık* arasında pozitif bir ilişki vardır.
10. Üst yöneticilerin işletmede çalıştığı süre ile yeni oluşumlar (ürün inovasyonu ve ilişkisiz çeşitlendirme) içeren stratejik seçimler arasında negatif bir ilişki vardır.
11. Durgun bir çevrede faaliyet gösteren bir işletmede, üst yöneticilerin işletmede çalıştığı süre ile işletmenin karlılığı ve büyüme oranı arasında pozitif bir ilişki vardır.

*Hambrick 1981 yılında bu teorinin temellerini atarken, fonksiyonel alan noktasında Miles ve Snow'un strateji tipolojilerinde ele aldıkları fonksiyonel alanlardan yararlanmıştı. Buna ek olarak, 1984'teki çalışmada üçüncü bir fonksiyonel alan eklemiştir. Hayes ve Abernathy'nin 1980 tarihli çalışmasından esinlendiği bu alan 'hukuk ve finans gibi bir örgütün temel faaliyetlerinden olmayan fonksiyonlar' anlamına gelen 'peripheral' fonksiyonlardır.

*Burada yönetimsel karmaşıklık ile kastedilen, formel planlama sistemlerinin bütünlüğü, yapı ve koordinasyon birimlerinin karmaşıklığı, detaylı ve bütünlük içinde bütçeleme ve teşvik programlarının karmaşıklığıdır.

12. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir işletmede, üst yöneticilerin işletmede çalıştığı süre ile işletmenin karlılığı ve büyüme oranı arasında negatif bir ilişki vardır.
13. Bir üst yönetim takımının ne kadar formel eğitim aldığı ile ne kadar inovasyon yaptığı arasında pozitif bir ilişki vardır.
14. Bir üst yönetim takımının ne kadar formel eğitim aldığı ile işletmenin performansı (karlılık veya büyüme oranı) arasında herhangi bir ilişki yoktur. Ancak az eğitim alan üst yöneticilerin yönettiği işletmelerin diğerlerine göre, sektör ortalamasından sapma oranı daha yüksektir.
15. Yönetim eğitimi almış üst yöneticilerin yönettiği işletmeler diğerlerine göre daha karmaşık bir yönetime sahiptir.
16. Sosyoekonomik olarak düşük bir gruptan gelen üst yöneticiler, satın alma ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerini izleme eğilimindedirler.
17. Sosyoekonomik olarak düşük bir gruptan gelen üst yöneticilerin yönettiği işletmelerin diğerlerine göre karlılık ve büyüme oranı daha yüksektir.
18. İşletme karlılığı ile üst yöneticilerin toplam geliri pozitif ilişkidir.
19. Homojen üst yönetim takımları, heterojen takımlara göre stratejik karar vermede daha hızlıdır.
20. Durgun bir çevrede takım homojenliği, karlılık ile pozitif ilişkidir.
21. Dinamik bir çevrede takım homojenliği, karlılık ile pozitif ilişkidir.

Hambrick ve Mason, geliştirmiş oldukları bu 21 önerme ile yapılacak deneysel çalışmalara teorik bir temel sunmaktadır. Üst yönetim takımları ile ilgili yapılmış çalışmalara akademik bir zemin oluşturan bu görüşler, aynı zamanda bu tez çalışmasının da kavramsal çerçevesini temellendirmektedir. Özellikle Hambrick ve Mason'un En Üst Basamak Teorisi üst yönetim takımı ile ilgili yapılan hemen hemen her çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çünkü bu teorinin önermeleri, daha sonraki çalışmaların öne sürdükleri hipotezlerin bir ön varsayımı niteliğindedir.

1.4. ÜST YÖNETİM TAKIMI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu çalışmaya temel teşkil eden görüşlere değinildikten sonra, çalışmanın bu başlığı altında üst yönetim takımları özelinde yapılan araştırmalardan söz edilecektir. Bu çalışmalar, bu konudaki literatürün nasıl şekillendiği hakkında fikir vermesi açısından kronolojik olarak ele alınacaktır. Ayrıca tüm bu çalışmaların özeti niteliğinde olan bir tablo yardımı ile konu ile ilgili genel bir görüntü aktarılacaktır.

Hambrick, araştırmasında, örgütün içinde bulunduğu çevre, örgütün stratejileri ve üst yönetim takımının gücü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın verileri, 20 farklı işletmeden tesadüfi olarak seçilen 195 üst yöneticiden anket yoluyla toplanmıştır. Çalışmasında kurduğu 4 hipotezden ilk 2'sinde çevresel baskılar ile üst yöneticilerin fonksiyonel odağı ilişkilendirilmiştir. Buna göre, çevresel baskının ürün/pazar inovasyonu olduğu ortamlarda çıktı odaklı fonksiyonlarda deneyimli olan üst yöneticilerin; çevresel baskının verimlilik/maliyet kontrolü olduğu ortamlarda üretim hacmi odaklı fonksiyonlarda deneyimli olan üst yöneticilerin daha güçlü oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışmanın diğer 2 hipotezinde ise; üst yönetimin fonksiyonel odağı ile işletmenin stratejileri ilişkilendirilmiştir. Buna göre, çıktı odaklı fonksiyonlarda deneyimi olan üst yönetimin atılgan işletmelerde, üretim hacmi odaklı fonksiyonlarda deneyimli olan üst yöneticilerin ise korumacı işletmelerde daha fazla güce sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar 20 farklı işletmeden tesadüfi olarak seçilen 195 üst yöneticiye anket yapılarak elde edilmiştir. Çalışmada kimlerin üst yönetici olarak ele alınacağı, bu işletmelerdeki en üst pozisyonda bulunan yöneticilere sorulmuş ve en üst düzey yöneticilerle birlikte ikinci düzey üst yöneticilerin hepsi ile üçüncü düzey yöneticilerin bazıları araştırma kapsamına alınmıştır.⁷²

Hambrick ve Mason'un çalışması teorik nitelikte olup bu tez çalışmasının önceki kısımlarında detaylı bir şekilde anlatılmıştır.* Bu kısmın teorik alt yapısı açısından hatırlanılması gereken en temel iki nokta; (1) üst yöneticilerin karşılaştıkları stratejik durumlara karşı kişisel yorumlarla hareket ettikleri ve (2) bu kişisel yorumlamaların

⁷² Hambrick, a.g.e., 1981, pp.253-276.

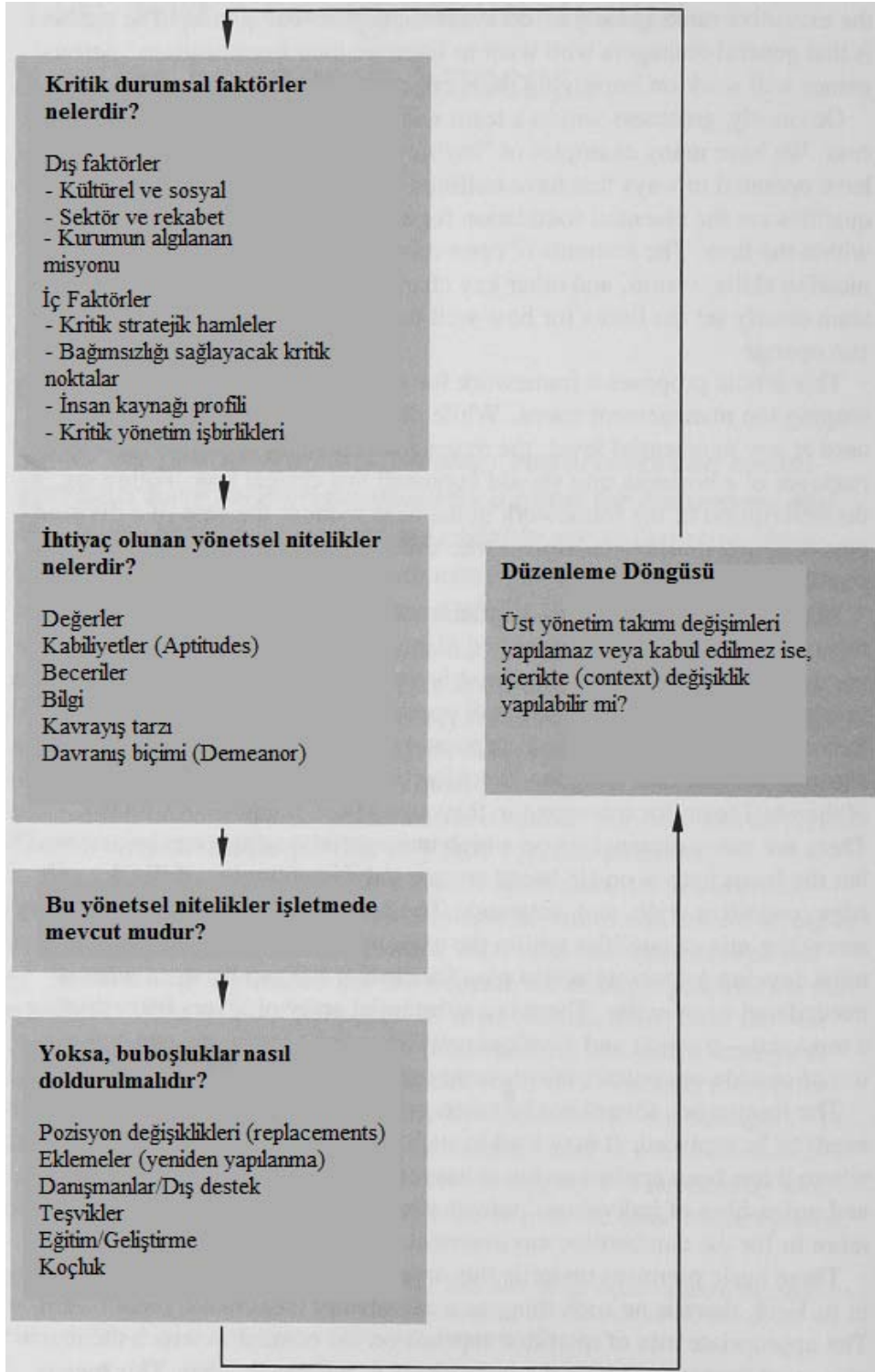
* Bu tez çalışmasında sayfa 19-25 aralığına bakınız.

üst yöneticilerin deneyim, değer ve kişisel özelliklerinin bir kaynağı olduğu bakış açısıdır.⁷³

Hambrick, bir diğer çalışmasında, üst yönetim takımlarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve yeniden şekillendirilmesi ile ilgili bir çerçeve oluşturmayı amaçlamıştır. Teorik olan bu çalışmada Şekil 1.4'te görüldüğü gibi bir model ortaya atılmıştır. Bu modele göre, bir kaç soruya alınan cevap ile üst yönetim takımlarının daha başarılı şekilde faaliyet göstermesi beklenmektedir. Yazar tarafından önerilen; öncelikle iç ve dış faktörlerin gözden geçirilmesi, ardından gerekli olan yönetsel niteliklerin belirlenmesi, bu niteliklerin üst yönetim takımında olup olmadığının sorgulanması ve var olan boşlukların ne şekilde doldurulacağına dair çözümler aranması sürecini takip etmektir. Yazar, üst yönetim takımlarına rehber niteliğinde olacak bir sorular serisi ortaya koymaktadır. Ayrıca bu model ile üst yönetim takımlarının başarısının kritik faktörlerini ele aldığını iddia etmektedir.⁷⁴

⁷³ Hambrick, Mason, a.g.e, pp. 193-206.

⁷⁴ Donald C. Hambrick, "The Top Management Team: Key to Strategic Success", **California Management Review**, C.30, No.1, Fall 1987, pp.88-108.



Şekil 1.4. Üst Yönetim Takımlarının Analiz Çerçevesi

Kaynak: Donald C. Hambrick, "The Top Management Team: Key to Strategic Success", California Management Review, C.30, No.1, Fall 1987, p.90.

Birley ve Norburn, araştırmalarında ABD'deki 5 sektörde üst yönetim takımlarının benzerlik/farklılık durumlarını ve bunun sonuçlarını analiz etmeye çalışmışlardır. Çalışmanın temelini oluşturan 3 soru: Sektörler arası bir araştırmada Hambrick ve Mason'un "En Üst Basamak Teorisi'nin 21 önermesi* desteklenebilir mi?", "Bu önermeler her sektör için kurumsal performans değişkenlerini açıklayabilir mi?" ve "Eğer öyleyse, her sektörde düşük ve yüksek performanslı işletmeleri birbirinden ayıran ortak özellik nedir?". Araştırma, 5 farklı sektörden 150 işletmede görev yapan 953 üst yönetici üzerinde yapılmış ve kimlerin üst düzey yönetici olarak ele alındığı belirtilmemiştir. Araştırma sonuçlarında, üst yönetimin özellikleri sektöre ve sektör performansına göre %85 düzeyinde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, üst yönetim takımının özelliklerinin, bir sektörün performans ölçümlerini büyük ölçüde açıkladığı sonucuna varılmıştır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise, üst yönetimin özelliklerine göre sektörde yüksek ve düşük performanslı işletmeler arasında anlamlı bir fark olmuştur.⁷⁵

Finkelstein, çalışmasında üst yönetim takımlarının gücünü ölçmeye yönelik bir boyutlar seti ortaya koymuştur. Yazar bu çalışmada gücü 4 boyut altında incelemiş ve her bir boyutun da alt boyutlarını belirlemiştir (Tablo 1.1). Ayrıca bu boyutları test etmek için 102 farklı işletmede görev yapan 1763 üst düzey yöneticiye anket yapmış ve ve kimlerin üst düzey yönetici olarak ele alındığı belirtilmemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yapısal, sahiplik ve prestij gücü boyutları güçlü oranda, uzmanlık gücü ise orta derecede desteklenmiştir.⁷⁶

* Bu tez çalışmasında sayfa 23-24 aralığına bakınız.

⁷⁵ Sue Birley, David Norburn, "The Top Management Team and Corporate Performance", **Strategic Management Journal**, C.9, No.3, May/June 1988, pp.225-237.

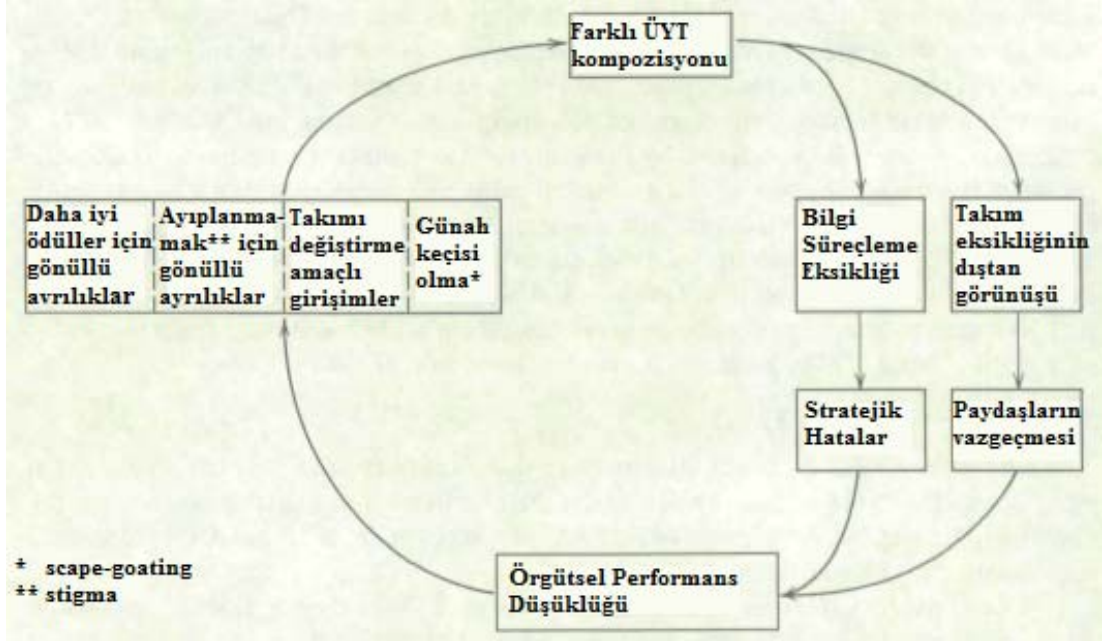
⁷⁶ Sydney Finkelstein, "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, C.35, No.3, 1992, pp.505-538.

Boyutlar	Yapısal Güç	Sahiplik Gücü	Uzmanlık Gücü	Prestij Gücü
Alt Boyutlar	Yüksek ünvanların oranı	Yöneticilerin sahiplik oranı	Kritik önemdeki uzmanlık bilgisi	Kurullarda bulunma durumu
	Ödüllendirme	Aile üyelerinin sahiplik oranı	Fonksiyonel alan	Kar gütmeyen kurullarda olma durumu
	Ünvanların sayısı	Kurucu ya da akraba olma durumu	İşletmedeki pozisyon	Ortalama kurul üyeliği sayısı
				Yönetim konusunda alınan üst düzey eğitim

Tablo 1.1. Finkelstein (1992)'in Geliştirmiş Olduğu Güç Boyutları

Hambrick ve D'aveni, çalışmalarında kurumsal başarısızlık olaylarındaki üst yönetimin etkisi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Çalışmalarında 57 tane iflas etmiş işletme ile 57 tane hayatta kalmayı başaran işletmede üst yönetim takımlarının özelliklerini incelemişlerdir. Araştırmada, üst yönetim takımının büyüklüğü, işletme dışından olan kurul üyeleri, fonksiyonel uzmanlık, takım ödüllendirme araçları, kıdem, kıdem heterojenliği ve CEO baskınlığı gibi değişkenler dikkate alınarak ölçüm araçları hazırlanmıştır. Araştırmada üst yönetim takımı, yönetim kurulu üyeleri olarak ele alınmıştır. Araştırmaya göre, büyük işletme başarısızlıklarında en büyük etken üst yönetim takımlarının bozulmaya ve dağılmaya (deterioration) başlamasıdır. Bu sonuca istinaden yazarlar, önermelerini çift yönlü bir süreç olarak kurgulamışlardır (Şekil 1.5): (1) Takımın eksiklikleri beraberinde (stratejik hatalar ve paydaşların tedirginliği aracılığıyla) kurumsal başarısızlığı getirir; (2) Kurumsal başarısızlık beraberinde (gönüllü ayrılmalar, suçu başkasının üzerine atma, yeni yönetsel yetenekleri çekmek için sınırlı kaynaklar aracılığıyla) takımın eksikliğini getirir.⁷⁷

⁷⁷ Donald C. Hambrick, Richard A. D'aveni, "Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies", **Management Science**, C.38, No.10, October 1992, pp.1445-1466.



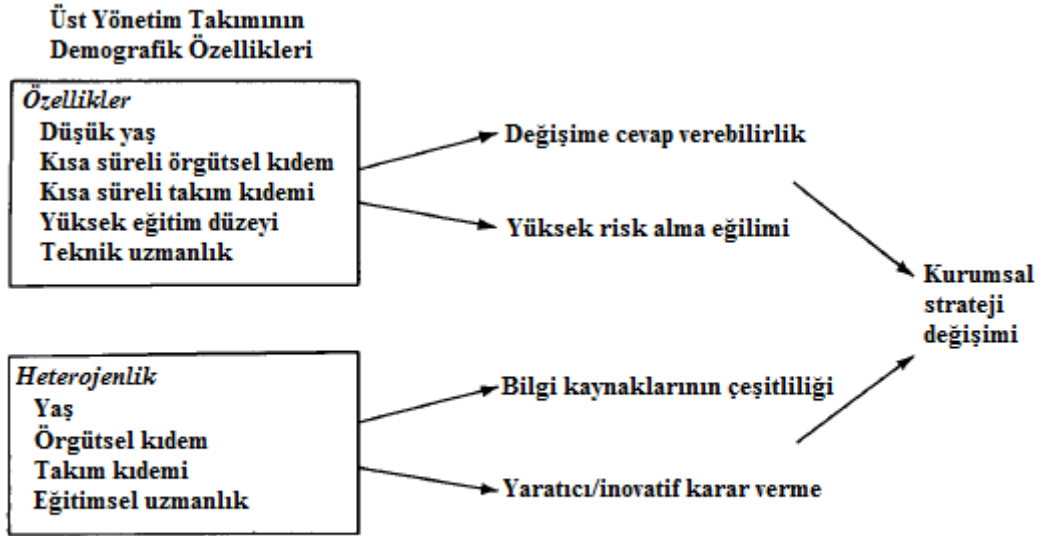
Şekil 1.5. Üst Yönetim Takımının Fikir Ayrılığı (Divergence) ile Düşük Örgüt Performansı Arasındaki Kısır Döngü

Kaynak: Donald C. Hambrick, Richard A. D'aveni, Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies, Management Science, C.38, No.10, October 1992, p.1447.

Michel ve Hambrick, çalışmalarında bir işletmenin çeşitlendirme konusundaki tutumunun işletmedeki iş birimleri arasındaki entegrasyon derecesi ile doğru orantılı olduğunu iddia etmektedirler. Bu entegrasyonun da ancak üst yönetim takımının en ideal kompozisyonu ile mümkün olacağını varsayılmaktadır. 134 işletmede yapılan arşiv çalışması, kıdem, kıdem homojenliği, fonksiyonel homojenlik, birimlerarası geçişler, temel fonksiyonlardaki uzmanlık, karlılık ve ağırlıklı sektör karlılığı değişkenleri üzerinden yapılmıştır. Araştırmada başkan, başkan yardımcısı, CEO gibi tüm yönetim kurulu üyeleri, üst yönetim takımı olarak ele alınmıştır. Bu araştırmaya göre, bir işletmenin üst yönetim takımındaki sosyal kaynaşma (social cohesion) derecesi ve bilgi türü ile işletmenin çeşitlendirme stratejisini bağımsız bir şekilde yürütmesi arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Ayrıca çalışmanın bir diğer sonucu; varsayılanın aksine, çeşitlendirme stratejisinin bağımsız bir şekilde yürütüldüğü

işletmelerde üst yönetim takımı üyelerinin temel fonksiyonel alanlardaki deneyimi ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin negatif yönde olmasıdır.⁷⁸

Wiersema ve Bantel, araştırmalarında üst yönetim takımlarının demografik özellikleri ile kurumsal strateji değişimleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Özellikle de çeşitlendirme stratejisi dikkate alınarak bu stratejik değişimi değerlendiren çalışma, Fortune 500 işletme arasından tesadüfi olarak seçilen 100 işletme üzerinde yapılmıştır. Araştırmada işletmelerin üst yönetim takımları, yönetimde söz sahibi olan tüm üst yöneticiler olarak ele alınmıştır. Çalışmada; yaş, örgütsel kıdem, üst yönetim takımının kıdemi, eğitim (eğitim düzeyi ve eğitim alanı), önceki örgüt performansı, örgüt büyüklüğü, üst yönetim takımının büyüklüğü ve sektör yapısı değişkenleri ile hipotezler oluşturulmuş ve araştırmanın modeli Şekil 1.6'daki gibi dizayn edilmiştir.⁷⁹



Şekil 1.6. Üst Yönetim Takımının Demografik Özellikleri ve Kurumsal Stratejik Değişim

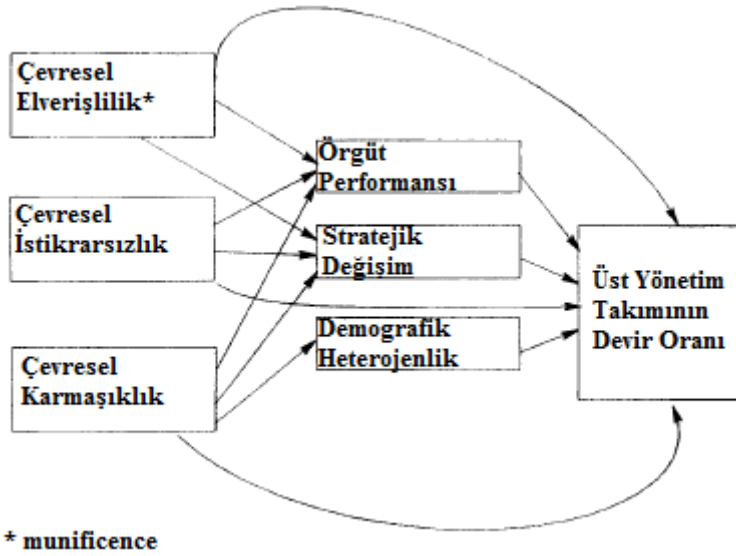
Kaynak: Margarethe F. Wiersema, Karen A. Bantel, *Academy of Management Journal*, C.35, No.1, 1992, p.93.

⁷⁸ John G. Michel, Donald C. Hambrick, "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics", *Academy of Management Journal*, C.35, No.1, 1992, pp.9-37.

⁷⁹ Margarethe F. Wiersema, Karen A. Bantel, "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, C.35, No.1, 1992, pp.91-121.

Bu araştırmanın sonucuna göre; yaşı genç, işletmedeki kıdemi az ancak takımın kıdemi yüksek, eğitim düzeyi yüksek, eğitim alanı konusunda heterojen ve akademik eğitimi yüksek olan üyelerin olduğu üst yönetim takımlarının yönettiği işletmeler, kurumsal stratejilerini değiştirmede daha isteklidirler.

Wiersema ve Bantel'in bir diğer araştırmasında, bazı çevresel boyutların üst yönetim takımlarının devir oranı (turnover rate) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yazarların ele aldığı bu boyutlar; elverişlilik (munificence), istikrarsızlık ve karmaşıklığıdır. Bu çalışmada bu çevresel boyutların direkt etkisinin yanında örgüt performansı ve strateji değişimi üzerinden dolaylı etkisi de araştırılmıştır. Ayrıca demografik heterojenlik değişkeni kriter alınarak çevresel karmaşıklığın dolaylı etkisi de incelenmiştir. Araştırma, Şekil 1.7'deki model üzerine kurulmuştur.⁸⁰



Şekil 1.7. Wiersema ve Bantel'in Teorik Modeli

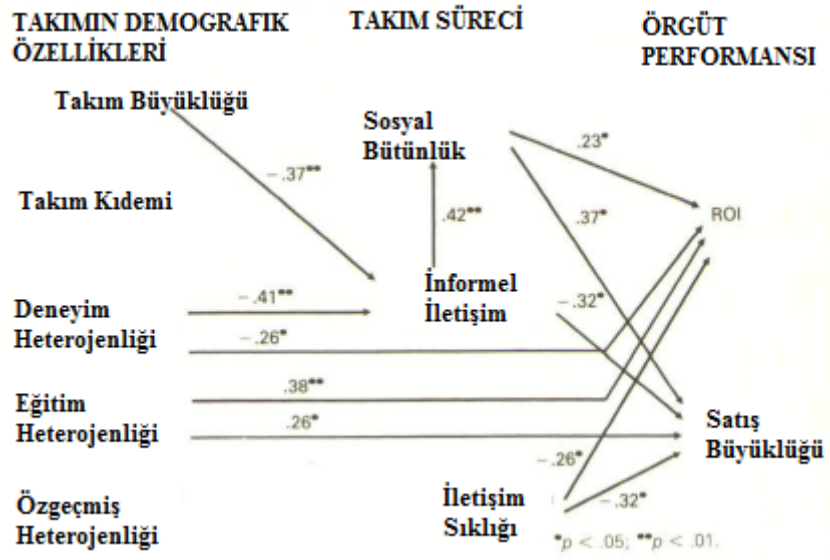
Kaynak: Margarethe F. Wiersema, Karen A. Bantel, Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment”, Strategic Management Journal, C.14, 1993, p.487.

Araştırma, Fortune 500 işletmesinden rasgele seçilen 85 işletme üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, bahsi geçen üç çevresel boyutun direkt etkileri ağır

⁸⁰ Margarethe F. Wiersema, Karen A. Bantel, “Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment”, **Strategic Management Journal**, C.14, 1993, pp.485-504.

basılmaktadır. Dolaylı etkilerin (dinamiklik ve elverişlilik ile stratejik değişim arasındaki etkileşim dışında) anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir.

Smith ve arkadaşlarının üst yönetim takımları ile ilgili 53 yüksek teknoloji firmasında yapılan araştırmada, üst yönetim takımlarının demografik özelliklerinin örgüt performansına olan etkisi ile ilgili üç alternatif model (demografik model, süreç modeli, aracı model) test edilmiştir. Çalışmada, öncelikle bu modeller ayrı ayrı test edilmiş, daha sonra bu modeller birleştirilerek tek bir model ortaya atılmıştır (Şekil 1.8). Araştırmada üst yönetici olarak CEO'lar dikkate alınmıştır.⁸¹



Şekil 1.8. Smith ve arkadaşlarının Genişletilmiş Yol Analizi (Path Analysis)

Kaynak: Ken G. Smith, Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P.Sims, Jr., Douglas P. O'Bannon, Judith A. Scully, "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication", *Administrative Science Quarterly*, C.39, 1994, p.431.

Araştırmanın sonucuna göre, üst yönetim takımının demografik yapısı dolaylı olarak süreç aracılığıyla performans ile, performans aracılığıyla da süreç ile ilişkilidir. Çalışmada öne çıkan sonuç; üst yönetim takımının demografik yapısının performans üzerindeki doğrudan etkisidir.

⁸¹ Ken G. Smith, Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P.Sims, Jr., Douglas P. O'Bannon, Judith A. Scully, "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication", *Administrative Science Quarterly*, C.39, 1994, pp.412-438.

Hambrick, Cho ve Chen, çalışmalarında işletmelerin rekabetçi hamlelerini, üst yönetime yönelik sebeplerle (executive origin) açıklamaya çalışmışlardır. Bunu ortaya koymak için üst yönetim takımlarının özelliklerini -özellikle de takım heterojenliğini- incelemişlerdir. Bu araştırma, 32 havayolu işletmesi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada başkan, başkan yardımcısı, CEO gibi tüm yönetim kurulu üyeleri, üst yönetim takımı olarak ele alınmıştır. Çalışmada ele alınan bağımsız değişkenler; fonksiyonel heterojenlik, eğitim heterojenliği ve kıdem heterojenliğidir. Burada fonksiyonel heterojenlik, takım üyelerinin bağlı bulunduğu birimlerin farklılaşması; eğitim heterojenliği, takım içinde üyelerin eğitim düzeylerinin farklı olması; kıdem heterojenliği ise, takım üyelerinin işletmedeki görev süreleri arasındaki farklılıkları ifade etmektedir. Buna karşılık bağımlı değişkenler ise; hamle yapma eğilimi, cevap verme eğilimi, rekabetçi büyüklük, stratejik hamleler, hamlelerin önem derecesi, hamlelerin etki ettiği alan, cevapların etki ettiği alan, rekabetçi hız ve örgütsel performanstır. Yazarlar bu değişkenler üzerinden 7 önerme geliştirmişlerdir. Bu önermeler aşağıdaki gibidir;⁸²

Önerme 1: Üst yönetim takımının heterojenliği, işletmenin faaliyet yoğunluğu ile pozitif ilişkidir.

Önerme 2: Üst yönetim takımının heterojenliği, işletmenin faaliyetlerinin stratejik anlamlılığı ile pozitif ilişkidir.

Önerme 3: Üst yönetim takımının heterojenliği, işletmenin faaliyetlerinin yönetim hızı ile negatif ilişkidir.

Önerme 4: Üst yönetim takımının heterojenliği ile işletmenin çevreye cevap verme yoğunluğu arasında bir ilişki yoktur.

Önerme 5: Üst yönetim takımının heterojenliği, işletmenin çevreye verdiği cevaplarının alanı ile pozitif ilişkidir.

⁸² Donald C. Hambrick, Theresa Seung Cho, Ming-Jer Chen, "The Influence Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves", **Administrative Science Quarterly**, C.41, 1996, pp.659-684.

Önerme 6: Üst yönetim takımının heterojenliği, işletmenin çevreye cevap vermedeki yönetim hızı ile negatif ilişkidir.

Önerme 7: Üst yönetim takımının heterojenliği, değişken bir endüstride, genel performans gelişimleri ile pozitif ilişkidir.

Yazarlar, önermeleri büyük ölçüde destekleyecek sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, fonksiyonel deneyim, eğitim ve kıdem konusunda farklılaşan üst yönetim takımları görece olarak daha fazla hamle yapmaktadır. Öte yandan, heterojen takımların, rakiplerin hamlelerine cevap verme açısından daha yavaş oldukları ortaya çıkmıştır. Böylece bu çalışma, takım heterojenliğinin örgüt performansı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.

Keck, çalışmasında üst yönetim takımının demografik yapısı ile örgüt performansı arasında bir ilişki kurmayı amaçlamıştır. Bu ilişkiyi de bir grup süreci kapsamında değerlendirmiştir. Araştırma 74 işletmede yapılmıştır. Üst yönetim takımının kapsamı, başkan yardımcısı ve üzerindeki tüm üst yöneticileri kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, kıdem süresi az heterojen takımlar, çevresel karmaşayı yönetecek becerilere sahiptir ve bu sebeple dinamik çevrelerde daha başarılıdırlar. Çünkü problem çözme becerilerine ve strateji formülasyonunda ve uygulama süreçlerinde yeni bakış açılarına sahiptirler. Öte yandan, kıdem süresi uzun homojen takımların ise durgun çevrelerde daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, finansal olarak yüksek performans gösteren işletmelerin üst yönetim takımlarının zamanla çevre koşullarıyla daha fazla uyum sağlamış/bütünleşmiş olduğudur.⁸³

Sanders ve Carpenter'ın çalışmasının temel amacı; bir işletmenin uluslararasılaşması sebebiyle karşılaştığı karmaşıklık ile üst yönetim takımının yapısı arasında bir ilişki kurmaktır. Çalışmada işletmelerin yönetim kurulları, üst yönetim takımı olarak ele alınmıştır. 258 işletmede yapılan çalışmada bağımlı değişkenler; uzun vadeli ödeme

⁸³ Sara L. Keck, "Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context", **Organization Science**, C.8, No.2, March-April 1997, pp.143-156.

planı*, CEO ödüllendirme düzeyi, kurulun büyüklüğü iken, bağımsız değişken de işletmenin uluslararasılaşma derecesidir. Çalışmada, işletmelerin uluslararasılaştıkça, daha uzun vadeyeyayılmış ödeme planlarıyla daha yüksek düzeyde ödeme yapılan CEO'larla ve üst yönetim takımlarıyla başarılı olacağı sonucu çıkmıştır. Ayrıca yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun pozisyonlarının ayrılması da işletmelerin uluslararası çevrelerde başarılı olacağına bir itici gücü olarak görülmüştür.⁸⁴

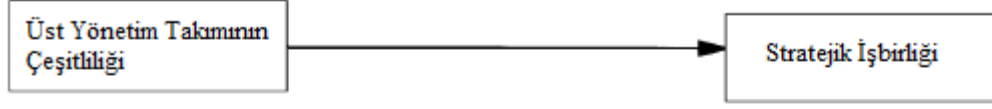
Knight ve arkadaşları, çalışmalarında üst yönetim takımlarındaki demografik çeşitliliğin ve grup süreçlerinin stratejik fikir birliğine (strategic consensus) nasıl etki ettiğini araştırmışlardır. Burada yazarlar, grup süreçleri başlığı altında kişilerler arası çatışma ve uzlaşma arayışı değişkenlerini ele almışlardır. Çalışmada demografik çeşitlilik; fonksiyonel çeşitlilik, yaş çeşitliliği, eğitim ve kıdem çeşitliliği olmak üzere dört farklı açıdan değerlendirilmiştir. Çalışmada üst yönetim takımı olarak, başta CEO olmak üzere diğer üst yöneticiler ele alınmıştır. 76 yüksek teknoloji işletmesinde yapılan bu çalışmada, Şekil 1.9'da görüldüğü gibi üç alternatif model test edilmiştir. Bu modellerden ilki; üst yönetim takımlarındaki demografik çeşitliliğin stratejik fikir birliği üzerindeki direk etkisini ele almaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, bu demografik çeşitlilik tek başına iken, stratejik fikir birliği üzerindeki etkisi beklendiği kadar güçlü çıkmamıştır. Ayrıca bu etki negatif içeriklidir. Üçüncü modelde görüldüğü gibi, aracı olarak grup süreci (kişilerarası çatışma ve uzlaşma arayışı) modele dahil edildiğinde, stratejik fikir birliği üzerindeki etki güçlenmektedir.⁸⁵

* Üst yöneticilere yapılan ödemeler genelde iki şekilde yapılmaktadır: nakit ödeme (maaş ve prim) veya uzun vadeye bağlı ödeme (hisse seçenekleri ve diğer uzun vadeli teşvik planları). Bu iki ödeme şekli farklı özellikler içermekte, dolayısıyla üst yöneticilerin davranışlarını da etkilemektedir. Örneğin; uzun vadede yapılan ödemede, kendisine hisse opsiyonu sunulan bir yönetici, işletmenin hisse değerlerinin artırılmasına yönelik ekstra bir çaba sarfetme eğiliminde olabilir (Bkz. Sanders, Carpenter, a.g.e., 1998, p.162.)

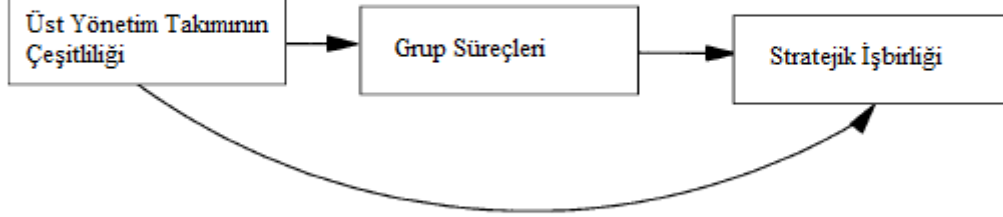
⁸⁴ WM. Gerard Sanders, Mason A.Carpenter, "Internalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure", **Academy of Management Journal**, C.41, No.2, 1998, pp.158-178.

⁸⁵ Don Knight, Craig L. Pearce, Ken G. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Ken A. Smith, Patrick Flood, "Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus", **Strategic Management Journal**, C.20, 1999, pp.445-465.

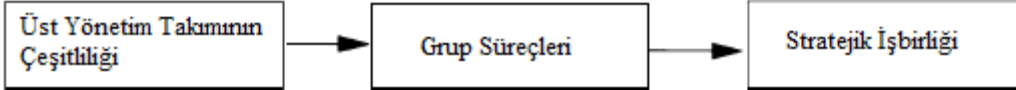
1. Direk Etkiler Modeli



2. Kısmi Olarak Aracılık Edilmiş Model



3. Tam Olarak Aracılık Edilmiş Model



Şekil 1.9. Üst Yönetim Takımının Çeşitliliği, Grup Süreçleri ve Stratejik İşbirliği ile İlgili Alternatif Modeller

Kaynak: Don Knight, Craig L. Pearce, Ken G. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Ken A. Smith, Patrick Flood, “Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus”, *Strategic Management Journal*, C.20, 1999, p.449.

Carpenter, çalışmasında üst yönetim takımının heterojenliği ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazar, özellikle eğitim, iş deneyimi ve kıdemin performans üzerindeki etkilerinin üst yönetim takımının stratejik ve sosyal durumuna bağlı olduğunu iddia etmektedir. Araştırma, 247 işletme üzerinde yapılmıştır. Çalışmada üst yönetim takımı olarak, yönetimde söz sahibi olan CEO, başkan, COO, CFO gibi üst yöneticiler ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, üst yönetim takımının eğitim, fonksiyonel ve kıdem heterojenliği ile performans arasındaki ilişki, çevrenin karmaşıklık düzeyine bağlıdır. Ayrıca, bu gibi ilişkilerin kıdem süresi kısa olan üst yönetim takımlarında daha güçlü olduğu görülmüştür. Bu çalışma, özellikle belirli koşullar altında üst yönetimin demografik yapısının performans gibi önemli örgütsel çıktıları etkileyebileceğini vurgulamıştır.⁸⁶

⁸⁶ Mason A. Carpenter, “The Implications of Strategy and Social Context for Relationship Between Top Management Heterogeneity and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, C.23, 2002, pp.275-284.

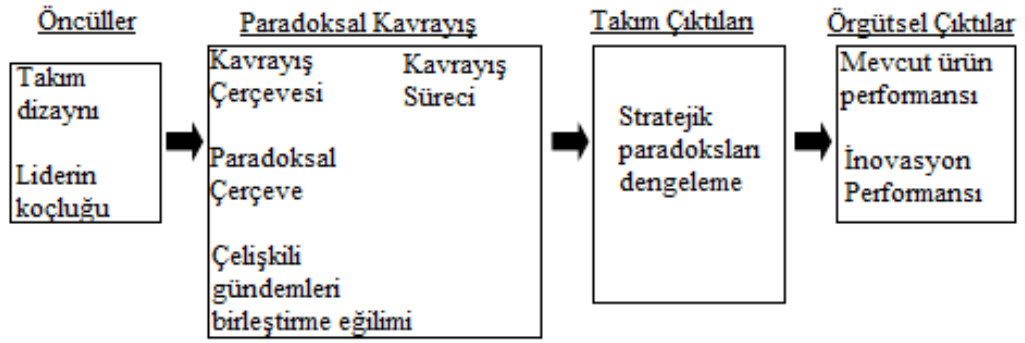
Collins ve Clark, çalışmalarında insan kaynakları uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarlar, insan kaynakları uygulamaları, üst yönetim takımları sosyal ağlarının içsel ve dışsal yönleri ve örgüt performansı konularında çalışmışlardır. Çalışmada örgüt performansı için satışlar ve hisse senedi değerleri dikkate alınmıştır. Araştırma 73 yüksek teknoloji işletmesinde yapılmış ve her işletmede başta CEO olmak üzere en az 2 üst düzey yönetici, üst yönetim takımı kapsamına alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkide üst yöneticilerin sosyal ağları aracılık rolü yapmaktadır. Bu araştırma ile işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde insan kaynaklarının ve özellikle de üst yönetimin önemine vurgu yapılmıştır.⁸⁷

Carpenter ve arkadaşlarının en üst basamak teorisini yeniden yorumladıkları çalışmada, şimdiye kadar en üst basamak teorisini temel alarak yapılan araştırmaların bakış açısına bir revizyon getirmektedir ve yeni araştırma yönelimleri önerirken bazı konulara vurgu yapmaktadırlar: (1) Üst yönetim takımlarının yapısını evrensel bir gözle tekrar gözden geçirmek, (2) üst yönetim takımlarının pratik ve teorik anlamını yeniden ortaya koymak, (3) var olan teorik alt yapıyı başka yönetsel kavrayış ve davranış biçimleriyle bütünleştirmek ve (4) üst yönetim takımlarının öncüllerini, sonuçlarını ve kompozisyonlarını zamansallık (intertemporal) (zaman temelli nasıl bir değişim gösterdiği) ve nedensellik açısından tekrar ele almak. Yazarlar bir çok değişken üzerinden teori ile ilgili yeni açılımlar yapmışlardır. Bu çalışmada deneysel bir araştırma yapılmamıştır, sadece teorik nitelikte bir çalışmadır.⁸⁸

Smith ve Tushman, çalışmalarında üst yönetim takımlarının stratejik paradoksları nasıl yöneteceğine dair Şekil 1.10'da görüldüğü gibi kapsamlı bir model önerisinde bulunmuşlardır. Bu çalışma, teorik bir çalışma niteliğindedir. Sonraki çalışmalar için de birer araştırma alanı yaratmıştır.

⁸⁷ Christopher J. Collins, Kevin D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", **Academy of Management Journal**, C.46, No.6, 2003, pp.740-751.

⁸⁸ Mason A. Carpenter, Marta A. Geletkanycz, WM. Gerard Sanders, "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition", **Journal of Management**, C.30, 2004, pp.749-778.



Şekil 1.10.Stratejik Paradoksları Yönetme Modeli

Kaynak:Wendy K. Smith, Michael L. Tushman, "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams", **Organization Science**, C.16, No.5, September-October 2005, p.526.

Teorik modelin temel varsayımı; işletmenin farklı stratejileri aynı anda uygulayabilme kabiliyeti büyük ölçüde üst yöneticilerin liderliği ve takım yapısı ile ilişkili olduğu varsayımdır. Bu da hem var olan ürünlerin performansı açısından hem de inovasyon performansı açısından anlamlı şekilde sonuç vermektedir.⁸⁹

Mihalache ve arkadaşları, çalışmalarında işletmelerde offshoring* faaliyetlerinin yeni ürün ve hizmet yaratılmasındaki etkisini araştırmışlardır. Offshoring ile ilgili işletme fonksiyonlarının direkt olarak bilgi kaynağı olması, yazarların offshoring'in işletmenin inovatifliğini ters U şeklinde etkilediği yani offshoring'in işletmenin inovatifliğini önce artırdığı ancak daha sonra azaltmaya başladığı fikrini savunmasını doğurmuştur. Buna ek olarak, bu ilişkiyel yapıda üst yönetim takımının enformasyonel çeşitlilik ve paylaşılan vizyon gibi bazı tutumlarının moderatör rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu araştırma, 276 Hollanda işletmesinde üst yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, offshoring'in işletmenin inovatifliği üzerinde ters U şeklindeki etkisi ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu ilişkinin, üst

⁸⁹ Wendy K. Smith, Michael L. Tushman, "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams", **Organization Science**, C.16, No.5, September-October 2005, pp.522-536.

* Offshoring: Bir işletmenin maliyetlerini azaltmak amacıyla üretimin bazı aşamalarını ülke dışında gerçekleştirmesidir.

yönetim takımının enformasyonel çeşitliliğinin yüksek ve paylaşılan vizyonun daha düşük olduğu işletmelerde daha dik bir seyir gösterdiği sonucuna varılmıştır.⁹⁰

Yıl	Yazar	Araş. Odağı	Metodoloji	Örneklem	Önemli Bulgular
1981	Hambrick	Çevre-Strateji-ÜYTnin gücü	Anket	195 ÜY / 20 işletme	Örgüt çevresi, işletme içindeki güç dengelerini etkileyen olayları şekillendirir.
1984	Hambrick, Mason	ÜYT-Stratejik Seçimler-Örgütsel Çıktılar	Teorik	-	Örgütsel çıktılar, örgütün en güçlü aktörleri olan üst yöneticilerin birer yansıması olarak görülmektedir.
1987	Hambrick	ÜYTlarının başarı kriterleri	Teorik	-	ÜYTlarının başarı faktörlerini ele alan bir çerçeve oluşturulmuştur.
1988	Birley, Norburn	ÜYTlarının benzerlik/farklılıkları	Anket	953 ÜY / 150 işlet./ 5 sektör	ÜYT özellikleri sektörlere göre %85 farklılık göstermiştir. ÜYT özellikleri bir sektörün performans ölçümlerini büyük ölçüde açıklar.
1992	Finkelstein	ÜYTnin gücü	Anket	1763 ÜY / 102 işletme	ÜYT gücünü 4 boyutta ölçülür hale getirmiştir (Tablo 1)
1992	Hambrick, Daveni	ÜYT-Kurumsal Başarısızlık	Anket	57'si iflas etmiş 114 işletme	ÜYTnin dağılması ile kurumsal başarısızlık arasında çiftyönlü bir ilişki vardır.
1992	Michel, Hambrick	ÜYT kompozisyonu-çeşitlendirme stratejisi	Arşiv çalışması	134 işletme	ÜYTnin sosyal kaynaşması ve bilgi türü ile bağımsız çeşitlendirme stratejisi arasında pozitif ilişki vardır.
1992	Wiersema, Bantel	ÜYT demografik öz.-kurumsal strateji değişimi	Anket	100 işletme	Yaşı genç, kıdemi az ancak takım kıdemi yüksek, eğitim düzeyi yüksek, eğitim alanı konusunda heterojen ÜYTları değişime karşı daha istekliler.
1993	Wiersema, Bantel	ÜYT devir oranı-Çevre	Anket	85 işletme	Çevre tüm boyutlarıyla ÜYT devir oranını doğrudan etkiler
1994	Smith vd.	ÜYT demografik öz.-örgüt performansı	Anket	53 işletme	ÜYT demografik özellikleri işletme performansına doğrudan etki eder.
1996	Hambrick, Cho, Chen	ÜYT Heterojenliği-Rekabetçi hamleler	Anket	32 işletme	Fonksiyonel deneyim, eğitim ve kıdem konusunda farklılaşan ÜYTları daha fazla hamle yapmaktadır.
1997	Keck	ÜYT	Anket	74 işletme	Kıdem süresi az heterojen

⁹⁰ Oli R. Mihalache, Justin J.J.P.Jansen, Frans A.J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda, "Offshoring and Firm Innovation: The Moderating Role of Top Management Team Attributes", **Strategic Management Journal**, C.33, 2012, pp.1480-1498.

		Demografik öz.-Örgüt Perf			ÜYTları dinamik çevrelerde daha başarılıdır.
1998	Sanders, Carpenter	ÜYT yapısı- Uluslararasılaşma	Anket	258 işletme	İşletmelerin uluslararasılaştıkça, daha yüksek ve uzun vadede ödeme yapılan ÜYTler daha başarılıdır.
1999	Knight vd.	ÜYT demografik çeşitlilik-grup süreçleri- stratejik fikir birliği	Anket	76 işletme	ÜYTlarının çeşitliliği grup süreçleri aracılığıyla stratejik işbirliğine etki etmektedir.
2002	Carpenter	ÜYT Heterojenliği- Örgüt Performansı	Anket	247 işletme	ÜYTnın eğitimsel, fonksiyonel ve kıdem heterojenliği çevrenin karmaşıklık düzeyine bağlıdır.
2003	Collins, Clark	ÜYT sosyal ağları-İK uyg.- Örgüt perf.		73 işletme	İK uygulamaları ile örgüt performansı ilişkisinde ÜYTnın sosyal ağları aracıdır.
2004	Carpenter vd.	En Üst Basamak Teorisi	Teorik	-	En Üst Basamak Teorisi ile ilgili bir revizyon getirilmiştir.
2005	Smith, Tushman	ÜYT-Stratejik paradokslar	Teorik	-	İşletmenin aynı anda farklı stratejiler uygulayabilmesi ÜYT yapısına bağlıdır.
2012	Mihalache vd.	ÜYT- Offshoring- İnovasyon	Anket	276 işletme	ÜYTlarının offshoring faaliyetleri ile inovasyon ilişkisinde aracı rolü vardır.

Tablo 1.2. Üst Yönetim Takımı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar Özet Tablosu

Üst yönetim takımı ile ilgili yapılmış çalışmalarla ilgili yukarıda anlatılan bilgiler doğrultusunda hazırlanan Tablo 1.2, konuya ilişkin özet bir bilgi sunmaktadır. Bu tabloya bakıldığında; üst yönetim takımlarının çeşitlilik, heterojenlik, demografik özellikler, güç dengeleri, fikir ayrılıkları gibi konular üzerinden ele alındığı gözlemlenmektedir.

1.5. ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ KAVRAMI VE BOYUTLARI

Üst yönetim takımları ile ilgili yapılmış çalışmalara genel olarak bakıldığında, takımların etkinliğine yönelik öncüller ve sonuçlar üzerinde tartışıldığı görülmektedir. Burada en çok takımın demografik özellikleri, heterojenliği, gücü, kompozisyonu gibi değişkenler üzerinde durulmuştur. Ancak Hambrick, üst yönetim

takımlarının ortak bir davranış içinde hareket edeceğini öngörmüştür. Ayrıca bu takım davranışının örgütsel çıktılara dönüşmesinde etkili olan mekanizmalar üzerinde durmuştur ve bu mekanizmaları ‘üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü’ şeklinde kavramlaştırmıştır.

Hambrick üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramını ilk kez kullanan yazar olmuştur.⁹¹ Bu kavram, “*bir grubun ortak ve kollektif bir bütünlüğe ulaşma derecesi*”⁹² anlamına gelmektedir. Yazar bu kavramı örgüt performansı ile ilişkilendirerek ele almıştır. Bu ilişkiyi daha sonraki çalışmalarında, CEO'larla mülakatlar yaparak ve örnek olay çalışmaları hazırlayarak test etmeye çalışmıştır.

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, üst yönetimin örgütsel çıktıları etkileme sürecinin önemli bir mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹³ Dahası yapılan çalışmalarla üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün demografik faktörlere kıyasla örgüt performansı üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.⁹⁴

1.5.1. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğünün Boyutları

Hambrick, davranışsal bütünlük kavramını üst yönetim takımını güçlendiren ve birbiri ile ilgisi olmayan üç boyuttan oluşan bir yapı (meta-construct) olarak ele almıştır. Bunlar; (1) işbirlikçi davranış düzeyi, (2) alışverişte bulunulan bilginin niceliği ve niteliği ve (3) ortak karar alma boyutlarıdır.⁹⁵ Bu boyutların ilki sosyal açıdan, diğer ikisi de görev açısından ele alınmıştır.⁹⁶ Hambrick bu boyutları her bir takım üyesinin gösterdiği özellikler olarak değerlendirmemiştir. Dolayısıyla bireysel düzeyden ziyade bu boyutların örgütsel düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

⁹¹ Donald C. Hambrick, “Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the Team”, **Research in Organizational Behavior**, Eds. B.M.Staw, L.L.Cummings, Greenwich, Ct:JAI Press, C.16, 1994, pp.171-214.

⁹² **a.e.**, p.188.

⁹³ Randy W.Evans, Frank C.Butler, “An Upper Echelons View of Good to Great: Principles for Behavioral Integration in the Top Management Team”, **Journal of Leadership Studies**, C.5, No.2, 2011, p.90. pp.89-97.

⁹⁴ Anneloes ML Raes, Heike Bruch, Simon B.De Jong, “How Top Management Team Behavioral Integration Can Impact Employee Work Outcomes: Theory Development and First Empirical Tests”, **Human Relations**, C.66, No.2, 2013, pp.169-171. pp.167-192.

⁹⁵ **a.e.**, p.189.

⁹⁶ Simsek vd., **a.g.e.**, p.70.

1.5.1.1. İşbirlikçi Davranış

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün ilk boyutu işbirlikçi davranış (collaborative behavior) boyutudur. Bu boyut; takım üyelerinin takımın hedeflerine ulaşabilmek için birbirleriyle ne derece işbirliği içinde olduklarını ifade etmektedir.⁹⁷ Bu işbirliği durumu, takım içerisinde kendini farklı şekillerde gösterebilmektedir. Diğer takım üyelerinin verimliliğini devam ettirebilmek adına kişinin kendi süreçlerinden (yapması gereken işler, işinde gelişimi vs.) fedakarlık etmesi bunlardan biridir. Diğer taraftan takımın etkileşimini şekillendiren sağlıklı bir tartışma ortamı ve yapıcı bir çatışma ortamı yaratan davranışlar da yine işbirliğinin bir başka şeklidir.⁹⁸

İşbirliği ortamı, bir çok takım için oldukça önemli bir konudur. Çevresel değişim ve çevresel belirsizlik durumlarının sürekli baskısıyla, işletmelerde güçlü ve işbirliği içinde olan bir üst yönetim takımı oluşturmak kritik önemdedir. Dış faktörlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, becerilerle donatılmış ve işbirliği içinde davranan bir üst yönetim takımının varlığını gerektirmektedir.⁹⁹

Bir çok takım, kendi görevleri gereği farklı türde ve yoğunlukta çatışmalar ile karşı karşıyadırlar.¹⁰⁰ Bu çatışmalar, iyi yönetilmediği takdirde takımların dağılmasına sebep olabilmektedir. Dağılan takımlar, düşük düzeyde etkileşim, az iletişim ve zayıf işbirliği gösteren takımlardır. Üst yönetim takımlarındaki bu birlik eksikliği, örgütsel çıktıları olumsuz yönde etkilemektedir.¹⁰¹

İşbirlikçi davranış boyutu; üst yönetim takım üyelerinin birbirlerine yardımcı olmada istekli olmaları, diğer üyelerin sorumluluklarını hafifletmelerini ve işleri bitirmek için diğer üyelere yardım etmelerini içermektedir.¹⁰² Bu boyut söz konusu çatışma ortamının üstesinden gelinmesi ve örgütsel çıktılara pozitif etki sağlaması açısından önem arz etmektedir.

⁹⁷ a.e., p.74.

⁹⁸ Lubatkin vd., a.g.e., p.651.

⁹⁹ Evans, Butler, a.g.e, p.90.

¹⁰⁰ Lubatkin vd., a.g.e, p.651.

¹⁰¹ Evans, Butler, a.g.e, p.90.

¹⁰² Simsek vd., a.g.e, p.74.

1.5.1.2. Bilgi Alışverişi

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün ikinci boyutu bilgi alışverişi (information exchange) boyutudur. Bu boyut, takım üyeleri arasında paylaşılan bilginin miktarını temsil etmektedir. Takım içinde yapılacak işler ile takım üyelerinin görevlerinin eşleştirilmesi açısından yeterince bilgiye sahip olup olunmadığı önemli bir konudur. Takım içerisindeki aşırı bilgi akışı, önemli olan bazı bilgilerin gözden kaçırılmasına sebep olabilmektedir.¹⁰³

Dolaşımda olan bilginin niceliği kadar niteliği de önemlidir. Bilginin kalitesi; zengin, doğru ve zamanında olmasıyla ölçülebilmektedir. Yeterli ölçüde etkili bir bilgi alışverişi, takım üyelerinin birbirlerinin uzmanlık alanları konusunda bilgi sahibi olmalarını ve gerektiğinde birbirlerinin yerine geçmelerini sağlamaktadır. Takım üyeleri bilgiyi planlanmış olarak sadece toplantılarda değil günlük konuşmalardan da edinebilmektedirler. Yapılan çalışmalarda, daha sık ve daha formel bir şekilde iletişimde olan takımların daha etkili olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Sonuç olarak etkili bir takımın, elindeki tüm bilgiyi ve üyelerinin uzmanlığını kullanması gerekmektedir.¹⁰⁴

Bilgi alışverişi boyutu; ortaya atılan fikirlerin sayısı, sunulan çözümlerin kalitesi ve yaratıcılık düzeyini içeren bir boyuttur.¹⁰⁵

1.5.1.3. Ortak Karar Alma

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün üçüncü boyutu ortak karar alma (joint decision making) boyutudur. Bu boyut, takım üyelerinin ellerindeki girdileri ne ölçüde kararlara dönüştürdükleri ile ilgilidir. Ortak karar alma, takım üyelerinin öncelikle iyi bir dinleyici olması ve diğer takım üyelerinin görüşlerini dikkate almasını gerektirmektedir. Ortak karar alma sürecinde takım üyelerinin uzmanlık alanları ile verilen kararlar arasındaki uyum ölçüsünde etkili sonuçlar alınmaktadır.

¹⁰³ Ann C.Mooney, Jeffrey Sonnenfeld, "Exploring Antecedents of Top Management Team Conflict: The Importance of Behavioral Integration", **Academy of Management Proceedings&Membership Directory**, No.1, August 2001, pp.2-3.

¹⁰⁴ Raes vd., **a.g.e**, p.170.

¹⁰⁵ Simsek vd., **a.g.e**, p.74.

Ayrıca bu boyutta, karar alma süreçlerinde diğerlerine göre farklı düşünen az sayıda üyenin (minority) kendi fikirlerine saygı duyulduğunu ve ortamın açık ve adil olduğunu düşünmesi oldukça önemlidir.¹⁰⁶

Ortak karar alma boyutu; takım içerisinde kendini üç yönde göstermektedir. Bunlardan ilki, her bir takım üyesinin her hareketinde diğer üyeleri ne şekilde etkilediğini bildirmesidir. İkincisi, her bir takım üyesinin ortak problemleri ve ihtiyaçları algılaması ve anlamasıdır. Son olarak, takım üyelerinin birbirinden ne beklediğini tartışabilmesidir.¹⁰⁷

1.5.2. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile ilgili yapılan çalışmaların çıkış noktası; bölümün önceki kısımlarında detaylı bir şekilde anlatılan Hambrick ve Mason'un 1984 yılında ortaya atmış olduğu en üst basamak teorisidir. İşletmeleri adeta üst yöneticilerin birer yansıması olarak gören bu teorinin temelinde 21 önerme ile üst yönetimin farklı özellikleri üzerine odaklandığına daha önceki sayfalarda değinildi. Ardından yine Hambrick tarafından 1994 yılında üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramının ortaya atıldığı ve bu alandaki çalışmaların kendini göstermeye başladığından bahsedildi. Bölümün bu son kısmında kronolojik olarak bu alanda yapılmış çalışmalara göz atılacaktır.

Şimşek ve arkadaşlarının çalışması, bu alanda önemli çalışmalardan biridir. Çünkü çalışma, Hambrick'in ortaya atmış olduğu "davranışsal bütünlük" kavramını temel alarak, bu bütünlüğü şekillendirecek yeni değerlendirmelerde bulunmaktadır. Yani Hambrick'in sadece örgüt düzeyinde ele aldığı değişkenleri, bu yazarlar ek olarak CEO düzeyinde ve takım düzeyinde de ele alarak kavrama yeni bir boyut kazandırmışlardır. Çalışmada test edilen model, Şekil 1.11'deki gibidir. Bu model, 402 işletmede ve 5 hipotez ile test edilmiştir. Bu çalışma, bu tez çalışmasının teorik

¹⁰⁶ Mooney, Sonnenfeld, a.g.e, pp.2-3.

¹⁰⁷ Şimşek vd., a.g.e, p.74.

temelleri açısından önemli görüldüğü için, bu hipotezler ayrıntılı bir şekilde verilecektir:

Hipotez 1: Bir CEO'nun kollektivist olma eğilimi ile üst yönetim takımının davranışsal bütünlük düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Bir CEO'nun kıdem süresi ile üst yönetim takımının davranışsal bütünlük düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

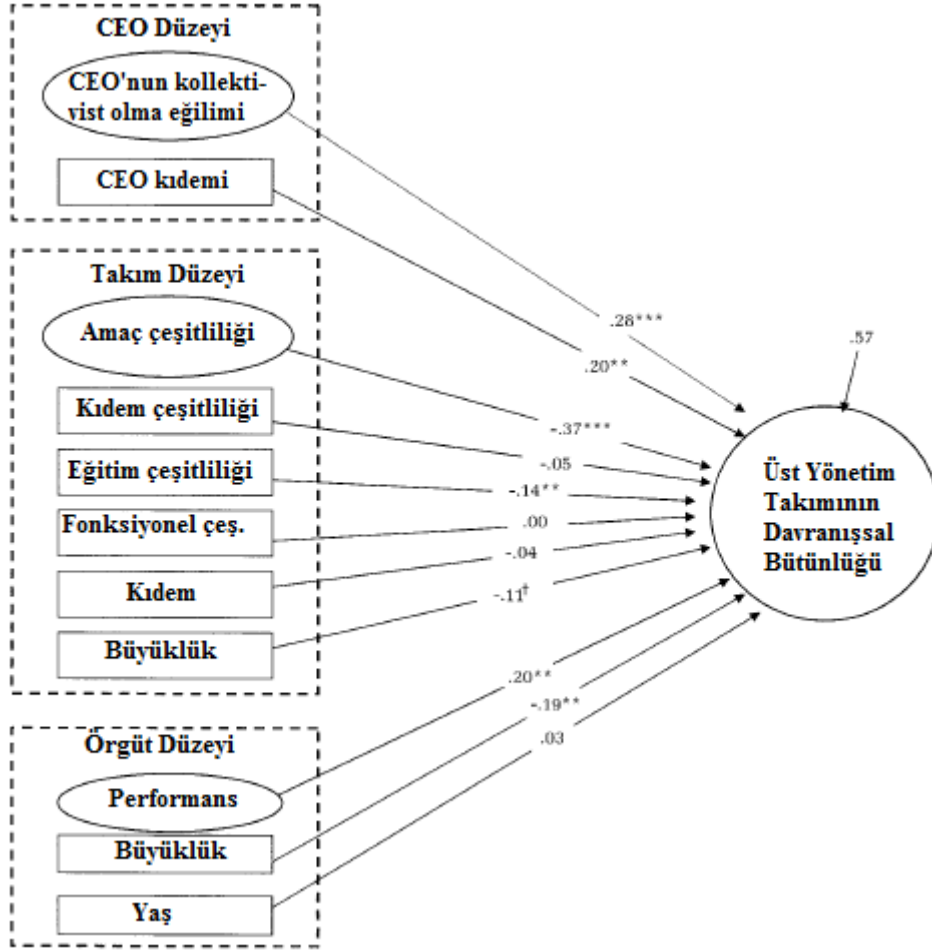
Hipotez 3: Bir üst yönetim takımının çeşitlilik düzeyi ile davranışsal bütünlük düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Bir üst yönetim takımının kıdem süresi ile davranışsal bütünlük düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Bir üst yönetim takımının büyüklüğü ile davranışsal bütünlük düzeyi arasında negatif bir ilişki vardır.

Araştırmanın sonucuna göre, bu hipotezler doğrulanmış ve üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü CEO düzeyi, takım düzeyi ve örgüt düzeyi olmak üzere çok düzeyli bir şekilde analiz edilmiştir. Bu çalışmada, Şimşek ve arkadaşları, sonraki çalışmalarda sıkça referans verilen üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile ilgili bir ölçek geliştirmiş ve bu kavramı 9 ifade ile ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda; CEO'nun kollektivist olma eğilimi, CEO'nun kıdem süresi ve üst yönetim takımının kıdem süresinin, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile pozitif ilişkide olduğu; takımın çeşitlilik düzeyi ve büyüklüğünün ise davranışsal bütünlük ile negatif ilişkide olduğu görülmüştür.¹⁰⁸

¹⁰⁸ a.e., pp.69-84.



Şekil 1.11. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğünün Çok Düzeyli Unsurları

Kaynak: Zeki Simsek, John F. Veiga, Michael H.Lubatkin, Richard N.Dino, "Modeling The Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration", *Academy of Management Journal*, C.48, No.1, p.79.

Lubatkin ve arkadaşları, çalışmalarında 139 küçük ve orta büyüklükteki işletme (kobi) üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu işletmelerin üst yönetim takımları üzerine yapılan bu çalışmada yazarlar, kobilerin çiftyönlülük yeteneğini elde etmesinde üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün nasıl bir rol oynadığı sorusuna cevap aramaya çalışmışlardır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; hem yararlanıcı hem de keşfedici stratejilerin eş zamanlı yürütülmesinde (yani örgütsel çiftyönlülüğün elde edilmesinde) üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün etkisini ve bu çiftyönlülük yöneliminin örgüt performansını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Çalışmaya yön veren 2 hipotez olmuştur ve bu hipotezleri test etmek için yazarların kurduğu model Şekil 1.12'deki gibidir:

Hipotez 1: Kobilerdeki üst yönetim takımlarının davranışsal bütünlüğünün düzeyi ile onların çiftyönlülük yönelimi (ambidextrous orientation) pozitif ilişkidir.

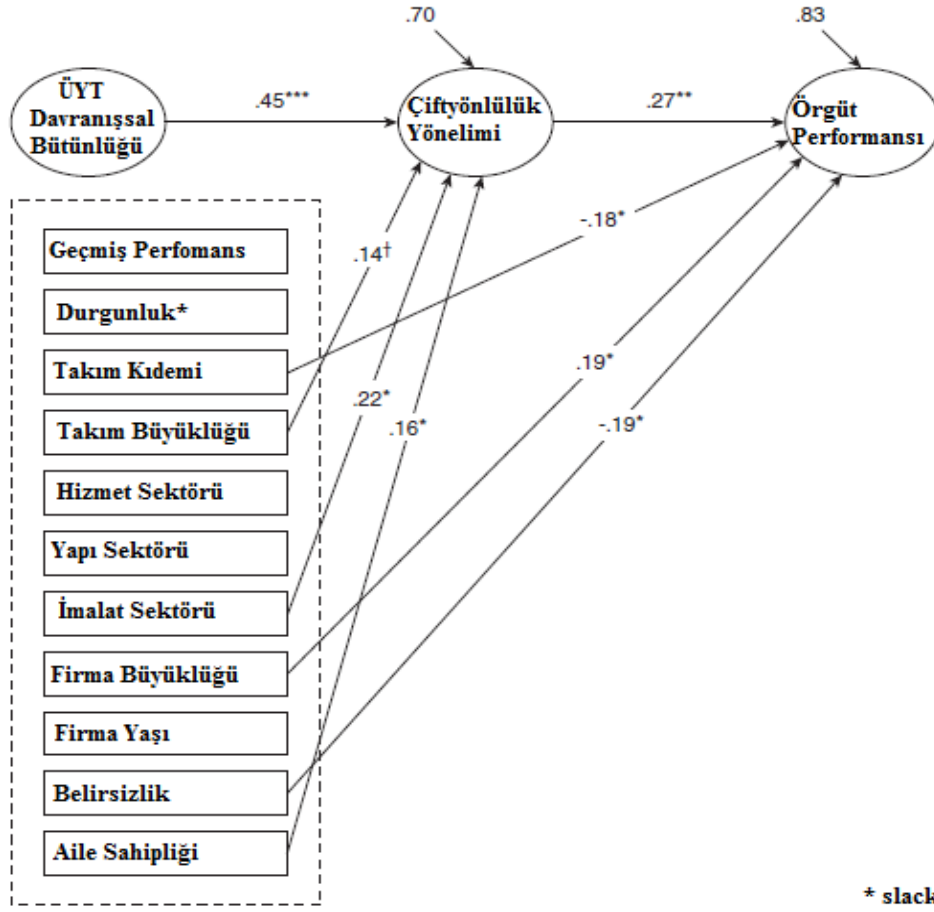
Hipotez 2: Kobilerin çiftyönlülük yöneliminin görelî performans ile ilişkisi pozitif yönlüdür.

Çalışmada davranışsal bütünlük, çiftyönlülük yönelimi ve performans değişkenlerine yönelik sorular sorulmuştur. Çalışmanın sonucunda, 2 hipotez de doğrulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; yüksek oranda davranışsal bütünlüğü elde etmiş bir üst yönetim takımının yönettiği işletmenin çiftyönlü olma eğilimi daha yüksektir. Ayrıca bu çiftyönlülük yönelimini gösteren işletmelerin daha yüksek performans gösterdiği sonucuna varılmıştır.¹⁰⁹

Carmeli ve Schaubroeck, çalışmalarında stratejik kararların kalitesini açıklamada üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün rolünü tartışmışlardır. Ayrıca bu takımın örgütsel gerilemeyi nasıl etkilediğini de araştırmışlardır. Araştırma, 116 üst yönetim takımı üzerinde yapılmıştır. Araştırma yöntemi aracı olarak anket ve örnek olay çalışması birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, davranışsal bütünlük düzeyi yüksek olan üst yönetim takımları daha iyi stratejik kararlar vermektedirler. Ayrıca üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel gerileme arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.¹¹⁰

¹⁰⁹ Lubatkin vd., **a.g.e**, ss.646-647.

¹¹⁰ Abraham Carmeli, John Schaubroeck, "Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality, and Organizational Decline", **The Leadership Quarterly**, C.17, No.5, October 2006, pp.441-453.



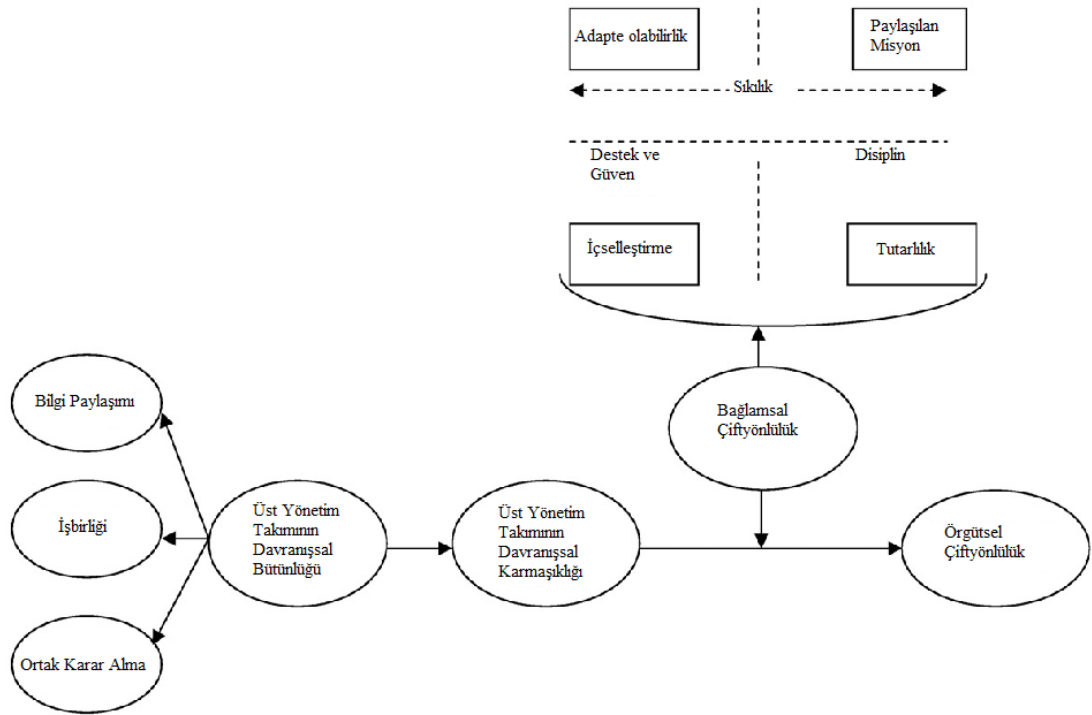
Şekil 1.12. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Modeli

Kaynak: Michael H. Lubatkin, Zeki Simsek, YanLing, John F. Veiga, "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", Journal of Management, C.32, No,5, October 2006, p.664.

Carmeli, çalışmasında yüksek örgüt performansı elde etmede üst yönetim takımlarının rolü üzerine bir inceleme yapmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren 96 işletme üzerinde yapılan bu çalışmada, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile çoklu performans kriterleri (hizmet kalitesi ve geliştirilmesi, insan kaynakları performansı ve ekonomik performans) arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada üst yönetim takımı davranışsal bütünlüğünü ölçmek için Şimşek ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu 9 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile insan kaynakları performansı ve ekonomik performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca yine

üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile servis kalitesi arasında oldukça anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.¹¹¹

Carmeli ve Halevi, çalışmalarında teorik bir model önermişlerdir. Bu teorik model, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, üst yönetim takımının davranışsal karmaşıklığı (behavioral complexity), örgütsel çiftyönlülük (organizational ambidexterity) ve örgütsel bağlam (organizational context) kavramları arasındaki ilişkiyi içermektedir (Şekil 1.13).



Şekil 1.13. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü, Davranışsal Karmaşıklığı ve Örgütsel Çiftyönlülük

Kaynak: Abraham Carmeli, Meyrav Yitzack Halevi, "How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity", *The Leadership Quarterly*, C.20, 2009, p.209.

Bu modele göre, yazarlar üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile üst yönetim takımının davranışsal karmaşıklığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca, üst yönetim takımının davranışsal karmaşıklığı ile örgütsel

¹¹¹ Abraham Carmeli, "Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations", **Group&Organization Management**, C.33, No.6, December 2008, pp.712-735.

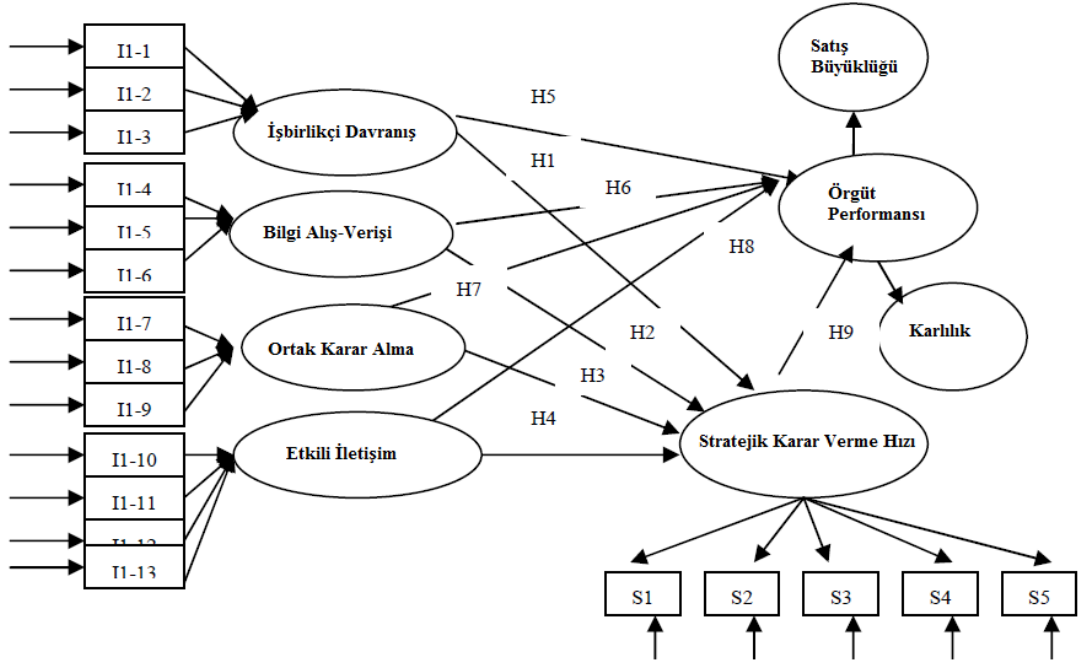
çiftyönlülük arasında da pozitif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Çalışmanın teorik olarak son önermesi ise, üst yönetim takımının davranışsal karmaşıklığı ile örgütsel çiftyönlülük ilişkisinde bağlamsal çiftyönlülüğün (contextual ambidexterity) aracı bir rolü olduğudur. Son olarak yazarlar, bu teorik modelin teorik, metodolojik ve yönetsel olarak uygulanabilirliğinden söz etmektedirler.¹¹²

Gu ve Xie, çalışmalarında üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, stratejik karar alma hızı ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Şekil 1.14'te görüldüğü gibi, bu üçlü ilişkinin araştırıldığı bir model kurgulamışlardır. Bu model 176 üst yönetim takımı üzerinde test edilmiştir. Araştırmada 612 anket değerlendirmeye alınmıştır. Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün ölçümünde Şimşek ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçeğin yanında Mooney¹¹³'in ölçeğinden de faydalanılmıştır. Yani ek olarak etkili iletişim boyutu da dikkate alınmıştır. Araştırmanın sonucunda, davranışsal bütünlüğü yüksek olan üst yönetim takımlarının stratejik karar verme hızlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda araştırma sonuçlarına göre, davranışsal bütünlüğün yüksek derecede olma durumu, örgüt performansı ile pozitif bir ilişki içindedir.¹¹⁴

¹¹² Carmeli, Halevi, **a.g.e**, pp.207-218.

¹¹³ Mooney, Sonnenfeld, **a.g.e**, pp.1-6.

¹¹⁴ Jiajun Gu, Fenghua Xie, "Research on the Top Management Team Behavioral Integration, Strategic Decision Speed and Firm Performance towards Time-Based Competition", **Proceedings of International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**, 2009, pp.67-70.



Şekil 1.14. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü, Stratejik Karar Verme Hızı ve Örgüt Performansı Arasında Yapısal Eşitlik Modeli

Kaynak: Jiajun Gu, Fenghua Xie, "Research on the Top Management Team Behavioral Integration, Strategic Decision Speed and Firm Performance towards Time-Based Competition", Proceedings of International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 2009, p.69.

Carmeli ve Shteigman, çalışmalarında sosyal kimlik teorisi odaklı bir araştırma sorusu geliştirmişlerdir. Bu çalışma, diğer çalışmalardan farklı olarak üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün öncüllerini tartışmıştır. Yazarlar, bu çalışmada hem örgüt hem de takım düzeyinde algılanan dışsal prestij (perceived external prestige) ile üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün bir öncülü olarak ele aldıkları kollektif takım kimliği (collective team identity) kavramlarını incelemişlerdir. Araştırma 70 küçük ölçekli işletmedeki üst yönetim takımları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, algılanan örgüt prestijine kıyasla algılanan takım prestiji, kollektif takım kimliğinin üzerinde daha büyük etkiye sahiptir. Üstelik bu durum da üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünü artırıcı yönde bir sonuç doğurmuştur.¹¹⁵

¹¹⁵ Abraham Carmeli, Anat Shteigman, "Top Management Team Behavioral Integration in Small-Sized Firms: A Social Identity Perspective", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C.14, No.4, December 2010, pp.318-331.

Tsao ve arkadaşları, çalışmalarında üst yönetim takımının demografik heterojenliği ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünü bu ilişkide bir moderatör değişken olarak ele almışlardır. Araştırma, Tayvan'da faaliyet gösteren işletmelerde 122 üst yönetici üzerinde yapılmıştır. Çalışmada davranışsal bütünlüğün ölçümünde, Şimşek ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu 9 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, üst yönetim takımının uluslararasılık açısından heterojenliği örgüt performansı ile pozitif ilişkidir. Yazarların beklentisine paralel olarak araştırma sonuçları, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün bu ilişkide moderatör olduğunu göstermektedir.¹¹⁶

On ve arkadaşları, çalışmalarında üst yöneticilerin kendi aralarındaki güvenin öncüllerini ve güvenin örgüt performansına olan etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, güvenin bir öncülü olarak ele alınmıştır. Güven, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgüt performansı ilişkisinde bir aracı değişken olarak ele alınmıştır. Anket, 73 üst yönetici üzerinde sadece ortak girişim olan işletmelerde uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, ortak girişimin tarafları arasındaki güven, üst yönetim takımlarının davranışsal bütünlüğünden büyük ölçüde etkilenmektedir. Ayrıca güven değişkeni; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ve performans değişkenleri arasındaki ilişkide aracı değişken olması itibarıyla performansı da olumlu yönde etkilemektedir.¹¹⁷

¹¹⁶ Chiung-wen Taso, Shyh-er Chen, Hung-chieh Liao, "Exploring Effects of Team Behavioral Integration on Top Management Team International Experience Heterogeneity-Firm Performance Relationship", **International Journal of Science and Engineering**, C.3, No.1, 2013, pp.25-35.

¹¹⁷ Leung Wai On, Xin Liang, Richard Priem, Margaret Shaffer, "Top Management Team Trust, Behavioral Integration and The Performance of International Joint Ventures", **Journal of Asia Business Studies**, C.7, No.2, 2013, pp.99-122.

Yıl	Yazar	Araş. Odağı	ÜYTDB Boyutları	Metodoloji	Örnekleme	Önemli Bulgular
1994	Hambrick	ÜYTDB ve boyutları	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Teorik	-	ÜYTDB; işbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma boyutlarıyla açıklanmaktadır.
2005	Simsek vd.	ÜYTDB ve çok düzeyli boyutları	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Anket	402 işletme	ÜYTDB; CEO, takım ve örgüt düzeyinde ele alınmıştır. Ölçek geliştirilmiştir.
2006	Lubatkin vd.	ÜYTDB-Örgütsel çiftyönlülük	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Anket	139 işletme	Yüksek ÜYTDB, daha yüksek örgüt performansını beraberinde getirmektedir.
2006	Carmeli, Schaubroeck	ÜYTDB-Stratejik karar kalitesi-Örgütsel Gerileme	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Anket ve örnek olay çalışması	116 ÜYT	Yüksek ÜYTDB daha iyi stratejik kararlara sebep olmaktadır. Ayrıca ÜYTDB ile örgütsel gerileme arasında negatif bir ilişki vardır.
2008	Carmeli	ÜYTDB-çoklu performans kriterleri	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Anket	96 işletme	ÜYTDB ile İK performansı ve ekonomik performans arasında pozitif ilişki vardır.
2009	Carmeli, Halevi	ÜYTDB-ÜYT davranışsal karmaşıklık-Örgütsel çiftyönlülük	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Teorik	-	ÜYTDB-ÜYT davranışsal karmaşıklık-Örgütsel çiftyönlülük ilişkisi sıralı bir ilişkidir.
2009	Gu, Xie	ÜYTDB-Stratejik karar alma hızı-Örgüt performansı	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Anket	176 ÜYT	Yüksek ÜYTDB stratejik karar verme hızına sebep olmaktadır. Ayrıca ÜYTDB, performans ile pozitif ilişkidir.
2010	Carmeli, Shteigman	ÜYTDB öncülleri	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Anket	70 işletme	Algılanan takım prestiji, kolektif takım kimliği üzerinde etkilidir.
2013	Tsao vd.	ÜYTDB – ÜYT heterojenliği-Örgüt perf.	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi,	Anket	122 ÜYT	ÜYT'nin uluslararasılık açısından heterojenliği örgüt

			ortak karar alma			performansı ile pozitif ilişkidir.
2013	On vd.	ÜYTDB-Güven-Örgüt Performansı	İşbirlikçi davranış, bilgi alışverişi, ortak karar alma	Anket ve mülakat	73 ÜY	Güven, ÜYTDB ile performans ilişkisinde aracılık etkisi göstermektedir.

Tablo 1.3. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü ile İlgili Yapılmış Çalışmalar Özet Tablosu

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile ilgili yapılmış çalışmalara genel olarak bakıldığında (Tablo 1.3), çoğunlukla kavramın Hambrick'in ilk ortaya attığı şekliyle ve üç boyutlu bir şekilde ele alındığı görülmektedir. En çok kullanılan ve referans verilen ölçeğin de Şimşek ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu ölçek olduğu gözlemlenmektedir. Yine genel olarak örgüt performansı ile ilişkilendirildiği ve örgüt performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tezin bu bölümünde, ilk olarak üst yönetim takımlarının bir akademik ilgi odağı olmasını sağlayan ve bu konudaki çalışmaların gelişiminde etkili olan görüşlere değinilmiştir. Ardından üst yönetim takımları ile ilgili yapılmış önemli çalışmalar ele alınmıştır. Son olarak bu tez çalışmasının bağımsız değişkeni olan üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramından söz edilmiştir. Bu kavram boyutları ve konu ile ilgili yapılmış önemli çalışmalarla değerlendirilmiştir. Bir sonraki bölümde tezin bağımlı değişkeni olan örgütsel çiftyönlülük kavramı; tanımları, tarihsel gelişimi, çalışma alanları ve boyutları itibariyle detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK (ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY)

Örgütsel çiftyönlülük kavramı, ilk kullanıldığı 1976 yılından¹ bu yana, yönetim literatüründe stratejik yönetim, inovasyon, liderlik gibi alanlarda çalışılmış konulardan biridir. En geniş anlamda bir işletmenin iki farklı faaliyeti/stratejiyi aynı anda uygulayabilme yeteneğini tanımlayan örgütsel çiftyönlülük kavramı, özellikle 2000’li yılların başından beri yabancı yazında oldukça ilgi gören bir kavram haline gelmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle örgütsel çiftyönlülük kavramının ne anlama geldiğinden ve bu kavramın tarihsel gelişiminden söz edilecektir. Ardından örgütsel çiftyönlülük kavramının yönetim alanında hangi alanlarda çalışıldığı ele alınacaktır. Örgütsel çiftyönlülük tipolojilerinden ve boyutlarından bahsedildikten sonra, örgütsel çiftyönlülük ile ilgili yapılmış çalışmalar detaylı bir şekilde değerlendirilecektir. Son olarak, çiftyönlülüğün işletmeler açısından önemine değinilecek ve birinci bölümde anlatılan üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile çiftyönlülüğün birlikte ele alındığı çalışmalardan bahsedilecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK KAVRAMI

Çiftyönlülük kavramının İngilizce’deki karşılığı ‘ambidexterity’ kelimesidir.* Ambidexterity kelimesi Latince kökenli olup ‘her ikisi de’ anlamına gelen ‘ambi-’ ve ‘beceri, hüner’ anlamına gelen ‘-dexter’ kelimelerinin birleşmesinden oluşmaktadır² ve sözlük anlamı olarak *iki elini de aynı beceriyle kullanabilme* anlamına

¹James G.March, ‘Exploration and Exploitation in Organizational Learning’, **Organization Science**, C.2, No.1, February 1991.

* Türkçe yazında bu kavram, tam metni yayınlanmış bir ulusal bildiri (Bkz. Asuman Akdoğan, Ayşe Cingöz, ‘Örgütsel Ustalık: Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü’, **18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana, Türkiye, ss.379-386.) ‘örgütsel ustalık’ şeklinde çevrilmiştir. Ancak bu tezde, ambidexterity kavramının karşılığı olarak ‘örgütsel çiftyönlülük’ ifadesi kullanılacaktır.

²<http://en.wikipedia.org/wiki/Ambidexterity#Etymology> (Erişim Tarihi: 11.06.2014).

gelmektedir.³ Yönetim yazınında metaforik olarak kullanılan bu kelime; örgütsel ön adını alarak, *işletmelerin iki zıt stratejiyi eş zamanlı olarak yürütebilme yeteneği* olarak tanımlanabilmektedir.⁴

Çiftyönlülük ifadesi ile kavramın dengeleme, zıtları biraraya getirme ve orta yolu bulma esaslı içeriğinin vurgulandığı düşünülmektedir. Ayrıca yabancı yazında ‘trade-off’ şeklinde ifade edilen ve ‘bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme’ anlamına gelen durumun aksi felsefesinin çiftyönlülük kavramı ile okuyucunun zihninde anlam bulacağı düşünülmektedir.

Çiftyönlülük düşüncesinin temel felsefesi, bir organizasyonda iki ayrı mantığın* eş zamanlı olarak desteklenmesi fikrine dayanmaktadır.⁵ Örgütsel çiftyönlülük literatürüne bakıldığında, bu temel fikre dayanan ancak farklı teorik altyapıdan beslenen tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Aşağıda verilecek olan bu tanımlar çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel dizayn alanında çalışma yapan yazarlar; örgütsel çiftyönlülüğün bir örgütün dizaynında nasıl bir araçsallığı olduğu ile ilgilenmektedir. Örneğin; Tushman ve O’Reilly örgütsel çiftyönlülüğü, ‘bir işletmede hem artımlı (incremental) hem de radikal inovasyonun eş zamanlı olarak izlenmesi ve bunun sonucu olarak zıt yapıların, süreçlerin ve kültürlerin aynı işletmede varlığını sürdürmesi’ şeklinde tanımlamaktadırlar.⁶ Öte yandan Birkinshaw ve Gibson örgütsel çiftyönlülüğü, ‘bir

³ Resuhi Akdikmen, **Langenscheidt Standard English Dictionary**, İnkılap Kitabevi:İstanbul, 1990, s.15.

⁴James G.March, **a.g.e.**, p.71.

- Zeki Simsek, Ciaran Heavey, John F. Veiga, David Souder, ‘A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity’s Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes’, **Journal of Management Studies**, C.46, No.5, July 2009, p.864.

- Michael Tushman, C.A.O’Reilly, ‘Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change’, **California Management Review**, C.38, No.4, 1996, p.8.

- Paul S.Adler, Barbara Goldoftas, David I. Levine, ‘Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System’, **Organization Science**, C.10, No.1, January-February 1999, p.43.

* Burada ‘mantık’ sözcüğünün kullanılmasının nedeni, herhangi bir konu ile ilgili varsayılan genellemeleri kapsadığı içindir.

⁵ Olivier Dupouet, Tatiana Bouzdine-Chameeva, C.Lakshman, **Innovation from Information Systems An Ambidexterity Approach**, Springer, London 2013, p.9.

⁶ Tushman, O’Reilly, **a.g.e.**,1996, p.24.

işletmede aynı iş biriminde sıraya koyma (alignment) ve uyarlama (adaptation)* faaliyetlerinin eş zamanlı olarak görülmesini sağlayan bir davranışsal kapasite' şeklinde ele almaktadırlar.⁷ Bu iki tanım arasındaki farklılık, ileriki bölümlerde ifade edilecek olan yapısal (structural) ve bağlamsal (contextual) çiftyönlülüğün ayrıştığı noktaları anlamada da kolaylık sağlayacaktır.

Örgütsel öğrenme literatürü kapsamında ele alınan çalışmalarda ise çiftyönlülük, daha çok bir işletmede zıt faaliyetlerin süreç olarak nasıl yürütüldüğü açısından ele alınmaktadır. Gupta ve arkadaşlarının tanımına göre örgütsel çiftyönlülük, 'bir işletmenin aynı anda hem yararlanıcı hem de keşfedici faaliyetler üzerine odaklanması' anlamına gelmektedir.⁸ Benzer şekilde başka bir tanım, 'yeni yetenekler keşfetmeye çalışırken diğer taraftan var olanları sürdürebilme yeteneği' şeklinde karşımıza çıkmaktadır.⁹

İnovasyon yönetimi çerçevesinde yapılan çalışmalarda genel olarak inovasyon uygulamaları arasındaki farklılık temel alınmıştır. Bu çalışmalardan birinde, örgütsel çiftyönlülük kavramı, 'birbiri ile çelişen inovasyon uygulamalarının yürütüldüğü bir işletmede en iyi performansı gösterebilme yeteneği' şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁰ Bu çalışma alanındaki tanımlarda genel olarak inovasyon türleri arasındaki çiftyönlülüğün söz edilmektedir.

Stratejik yönetim alanında çalışan Han ve Celly, örgütsel çiftyönlülüğü stratejik nitelikte ele almakta ve 'bir işletmenin iki temel stratejik amacı içeren paradoksal stratejileri birlikte uygulayabilme becerisi' şeklinde tanımlamaktadır.¹¹ Menguc ve Auh ise çiftyönlülüğü üst seviye bir yetenek olarak değerlendirmekte ve 'birbiri ile

*Sıraya koyma-uyarlama boyutları, örgütsel çiftyönlülüğün boyutları kısmında detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

⁷ Julian Birkinshaw, Cristina Gibson, 'Building Ambidexterity Into an Organization', **MIT Sloan Management Review**, Summer 2004, p.49.

⁸ Anil K. Gupta, Ken G. Smith, Christina E. Shaley, 'The Interplay Between Exploration and Exploitation', **Academy of Management Journal**, C.49, No.4, 2006, p.693.

⁹ L.A. Nemanich, D. Vera, 'Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition', **Leadership Quarterly**, No.20, 2009, p.20.

¹⁰ C. Adriopoulos, M.W. Lewis, 'Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies', **Long Range Planning**, No.43, 2010, p.105.

¹¹ Mary Han, Nikhil Celly, 'Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures', **Canadian Journal of Administrative Sciences**, No.25, 2008, p.336.

rekabet halinde olan, çelişkili ve birbirinden ayrı olan faaliyetlerin eş zamanlı olarak izlenmesi' şeklinde tanımlamaktadır.¹² Mom ve arkadaşları ise çiftyönlülüğü yöneticilerin özellikleri üzerinden stratejik olarak değerlendirmektedir. Bu yazarlara göre çiftyönlülük, 'bir yöneticinin belirli bir zaman diliminde yararlanıcı ve keşfedici faaliyetleri biraraya getirmeye yönelik davranışsal becerisi'dir.¹³

Örgütsel çiftyönlülük, işletmelerin keşfedici ve yararlanıcı faaliyetler arasında bir entegrasyon sağlama ve bunu dengeli bir şekilde devam ettirme çabasının çok ötesinde bir anlam taşımaktadır.¹⁴ Bu kavram, en az stratejik yönelim kadar işletme bünyesinde bu yeteneğin var olmasını sağlayacak kaynakların ve örgütsel ortamın varlığının önemini de içermektedir. Bu bakış açısıyla ele alınan örgütsel çiftyönlülük, görüldüğü gibi, stratejik yönetim alanı dışında başka alanlarda da kendine yer bulmaktadır.

Stratejik bir perspektiften bakıldığında, uzun vadede başarı elde etme işletmelerin sadece mevcut pazarlarında rekabet edebilmek için operasyonel faaliyet ve yeteneklere değil, aynı zamanda yeni pazarlara ve teknolojilere uyum sağlamak için varlıkları ve örgütsel yapıları biraraya getirme becerisine de sahip olmayı gerektirmektedir.¹⁵ Bu bağlamda, Teece'in dinamik beceri tanımı çiftyönlülüğü açıklamada bize yardımcı olmaktadır. Teece dinamik becerileri, 'işletme yöneticilerinin fırsat ve tehditleri belirlemek ve bunları karşılayacak varlıkları yeniden yapılandırmak için sahip oldukları farklı beceriler, süreçler, prosedürler,

¹² Bulent Menguc, Seingyoung Auh, 'Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders', **Industrial Marketing Management**, No.37, 2008, p.456.

¹³ Tom J.M. Mom, Frans A.J. van den Bosch, Henk W. Volberda, 'Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms', **Organization Science**, July-August 2009, p.813.

¹⁴ C.A. O'Reilly, C.M. Tushman, 'The Ambidextrous Organization', **Harvard Business Review**, April 2004, pp.74-81.

- Silvia Cantarello, Antonella Martini, Anna Nosella, 'A Multi-level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process', **Creativity and Innovation Management**, C.21, No.1, p.30.

¹⁵ C.A. O'Reilly, C.M. Tushman, 'Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma', **Stanford University Graduate School of Business Research Paper Series**, Research Paper No.1963, March 2007, p.10-11.

örgütsel yapılar ve karar verme disiplinleri' şeklinde tanımlamaktadır.¹⁶ Yani bu tanımdaki farklılık vurgusu çiftyönlülük kavramını besleyen temel düşünce ile paralellik göstermektedir. Bu sebeple literatürde örgütsel çiftyönlülüğü bir dinamik beceri olarak ele alan çalışmalara da rastlamak mümkün olmaktadır.

Bu çalışmalardan biri olan Güttel ve Konlechner'in çalışmasında, Teece'in ortaya atmış olduğu 'orquestrasyon süreci' temel alınarak bir ilişkilendirme yapılmaktadır. Burada orkestrasyon süreci, koordinasyon ve bütünleşme gibi iki farklı uygulamanın bir arada olmasına vurgu yapmaktadır.¹⁷ Bu bakış açısıyla örgütsel çiftyönlülük, doğrudan bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi de rekabet avantajı yaratacak yapılara imkan vereceğinden dolayı bir dinamik beceri olarak ele alınmaktadır.

Bu tez çalışmasında örgütsel çiftyönlülük, yararlanıcı ve keşfedici boyutları ile ele alınmaktadır, dolayısıyla tanımsal olarak bu faaliyetlerin eş zamanlı yürütülmesinden söz eden Gupta ve arkadaşlarının tanımı benimsenmektedir.¹⁸

2.2. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel çiftyönlülük kavramı yabancı yazında son yıllarda incelenen bir kavramdır.¹⁹ Bu kavram ilk kez 1976 yılında Duncan tarafından kullanılmıştır.²⁰ Ancak buna rağmen ilgili yazında en çok referans verilen ve örgütsel çiftyönlülük çalışmalarının ortaya çıkışında hızlandırıcı rolü olan çalışma, March'ın çalışması olmuştur.²¹ March, ileriki sayfalarda ele alacağımız çiftyönlülük boyutlarından en çok araştırılanı olan yararlanıcı (exploitation) ve keşfedici (exploration) faaliyetler ayrımını ortaya atarak bu yazının temellerini atmıştır.

¹⁶David J.Teece, 'Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action', **Journal of Management Studies**, C.49, No.8, December 2012, p.1396.

¹⁷ Wolfgang H.Güttel, Stefan W. Konlechner, 'Continuously Hanging by a Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations', **Schmalenbach Business Review**, No.61, April 2009, p.155.

¹⁸Gupta vd., **a.g.e.**, p.693.

¹⁹Julian Birkinshaw, Kamini Gupta, 'Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies', **The Academy of Management Perspectives**, C.27, No.4, 2013, p.286.

²⁰Adriopoulos, Lewis, **a.g.e.**, p.105.

- Cantarello, Martini, Nosella, **a.g.e.**, p.31.

²¹Raisch, Birkinshaw, **a.g.e.**, 2008, p.375.

Örgütsel çiftyönlülük kavramı henüz tartışılmadan önce ortaya atılan fikirler; örgütlerin eş zamanlı olarak hem keşfedici hem de yararlanıcı faaliyetleri yürütmesinin imkansız olduğu yönündeydi.²² Yapılan bir çok çalışma, bu yol ayrımında örgütlerin ikisinden birini seçmek zorunda kalacakları varsayımını ortaya atıyordu. Bu stratejilerin birbirine zıt kategorilerde olması, bu varsayımın desteklenmesini sağlayan temel fikirdi.²³ Hatta Porter bu durumu daha da dramatize edecek nitelikte ‘arada kalma’ (stuck in the middle)²⁴ ifadesini kullanmış ve işletmeler için ne kadar tehlikeli ve riskli olduğundan bahsetmiştir.

Bu akademik birikimin aksine, örgütsel çiftyönlülük yazınının temel iddiası; başarılı işletmelerin çiftyönlülüğü elde etmiş işletmeler olduğu düşüncesidir. Yani, işletmeler hem günlük olarak talepleri etkin bir şekilde yönetmekte hem de eş zamanlı olarak çevredeki değişimlere adapte olmaya çalışmaktadırlar.²⁵ Çünkü örgütler, karmaşıklığı ve belirsizliği birbirinden farklı olan işlerin üstesinden gelmeye çalışmakta ve bu farklılıklarda bir dengeye ulaşmak için çoklu yapılar oluşturmaktadırlar.²⁶ March bu dengenin yakalanamaması sonucunda sadece yararlanıcı ya da sadece keşfedici faaliyetlere yönelen işletmelerin başarıyı zor elde edeceğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda yazara göre, sadece yararlanıcı faaliyetlere yönelmiş olan işletmeler kısa vadede başarılı olabilirler, ancak çevresel değişime uyum sağlama konusunda katılık (inertia) gösterirler ve değerlerini yitirebilirler. Öte yandan March, sadece keşfedici faaliyetlere yönelmiş olan işletmeler için bilgi odaklılığın avantaj olduğunu ancak sonuca dönüştürülemeyen araştırma çabalarının da işletmeyi bir kısır döngüye götüreceğini öne sürmektedir.²⁷

²²Michael T. Hannan, John Freeman, ‘The Population Ecology of Organizations’, **American Journal of Sociology**, C.82, No.5, March 1977, pp.929-964.

²³Pankaj Ghemawat, Joan E. Ricart I Costa, ‘The Organizational Tension Between Static and Dynamic Efficiency’, **Strategic Management Journal**, C.14, 1993, p.60.

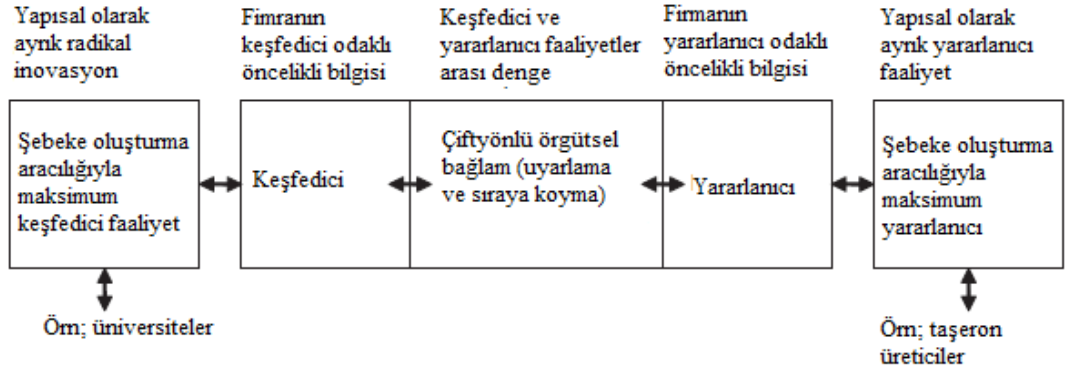
²⁴Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi/Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev.: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, Kasım 2000, p.51.

²⁵Raisch, Birkinshaw, **a.g.e.**, 2008, p.376.

²⁶Robert Duncan, ‘The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation’, In R.H.Killman, L.R.Pondy, D.Sleven (Eds.), **The Management of Organization**, C.1, New York: North Holland, 1976, pp.167-188.

²⁷March, **a.g.e.**, p.71.

Bu varsayımların temelinde Levinthal ve March'ın kendi ifadeleriyle 'örgütün uzun vadede başarı elde etmesi, mevcut varlığını temin etmek için yeteri kadar yararlanıcı faaliyetlerden ve gelecekteki varlığını temin etmek için de yeteri kadar keşfedici faaliyetlerden faydalanma kabiliyetine bağlıdır.'²⁸ Bu iddiadan, örgütsel çiftyönlülüğün, zıtlar arası bir etkileşim ve bir denge olayı olduğu fikri çıkartılabilir ve Şekil 2.1'deki gibi şematize edilebilir. Burada temsilen bir yanda yapısal olarak radikal inovasyonu benimseyen ve keşfedici faaliyetleri yürüten üniversiteler gösterilirken, diğer yanda da yararlanıcı faaliyetleri yürüten taşeron üreticiler gösterilmektedir. Yani iki faaliyet arasında kurulan dengenin bir çiftyönlülük olayı doğuracağı ifade edilmektedir.



Şekil 2.1. Örgütsel Çiftyönlülüğün Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Olli-Pekka Kauppila, 'Creating Ambidexterity By Integrating and Balancing Structurally Separate Interorganizational Partnerships', *Strategic Organization*, C.8, No.4, 2010, p.286.

March'ın temellerini attığı örgütsel çiftyönlülük çalışmaları, işletmelerin paradoksal stratejileri aynı anda uygulaması ihtimalini akıllara getirmektedir. Yani işletmeleri bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme (trade-off) zihniyetinden paradoksal düşünme tarzına yönlendirdiği düşünülmektedir. Ayrıca işletmelerin kullandığı kaynakların sınırlı olması, onları bu kaynakları en etkin şekilde değerlendirebilecekleri stratejileri oluştururken bir optimum karar alma zorunluluğuna itmektedir. Bu da örgütsel çiftyönlülüğün çıkış noktasına işaret etmektedir.

²⁸D. Levinthal, James March, 'Myopia of Learning', *Strategic Management Journal*, C.14, 1993, p.105.

Örgütsel çiftyönlülük ile ilgili yapılmış çalışmalar, çeşitliği vurgulamak amacıyla çalışma alanları açısından aşağıdaki gibi kategorize edilmiştir.

2.3. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK KAVRAMININ ÇALIŞMA ALANLARI

Çeşitli çalışma alanlarından araştırmacılar örgütsel çiftyönlülük kavramının tartışılmasına katkıda bulunmuşlardır. Çiftyönlülük bakışı, stratejik yönetim, örgütsel öğrenme, teknolojik inovasyon, örgütsel adaptasyon ve örgütsel dizayn gibi farklı bağlamlarda ele alınmıştır.

2.3.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim alanında örgütsel çiftyönlülük işletmelerde farklı stratejilerin aynı anda uygulanması açısından ele alınmaktadır. Bu çalışmalardan biri, Burgelman'ın yaptığı bir çalışmadır. Yazar bu çalışmada strateji oluşturmada örgüt içi ekolojik bir perspektif ortaya atmakta ve örgütsel değişimi açıklamak için örgüt içi süreçler ile örgütün dış çevresine ilişkin kararların nasıl biraraya getirildiğine ilişkin bir görüş sunmaktadır. Burada çeşitliliği azaltıcı uyarılmış (induced) stratejik süreçler ile çeşitliliği artırıcı otonom stratejik süreçler birbirinden ayrılmaktadır. Yazara göre uyarılmış süreçler; örgütün mevcut stratejisi kapsamındadır ve mevcut bilgi üzerine inşa edilmektedir. Otonom süreçler ise mevcut stratejinin kapsamından çıkmayı ve yeni yetenekler yaratmayı içermektedir.²⁹ Yazarın bir sonraki çalışmada, bu stratejik süreçler yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler ile ilişkilendirilmektedir. Yani uyarılmış süreçlerin yararlanıcı faaliyetlere zemin hazırladığı, otonom süreçlerin de keşfedici faaliyetleri desteklediği vurgulanmaktadır.³⁰ Bu iki stratejik süreç işletmenin sahip olduğu kıt kaynaklar için rekabet etmekte ve bu yüzden işletme yöneticileri bunlar arasında bir orta yol bulma ve dengeleme çabasına girmektedirler.³¹ Bu da bu süreçlerin örgütsel çiftyönlülük literatürüne katkı yaptığının bir göstergesi olarak görülebilir.

²⁹ Robert A. Burgelman, 'Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research', **Organization Science**, C.2, No.3, August 1991, p.254.

³⁰ Robert A. Burgelman, 'Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in', **Administrative Science Quarterly**, No.47, 2002, pp.354-355.

³¹ Raisch, Birkinshaw, **a.g.e.**, 2008, p.379.

Burgelman'a benzer şekilde Ghemawat ve Costa farklı kavramlar kullanarak verimliliğin nasıl elde edileceğine ilişkin işletmelere yol göstermektedir. Yazarlar, verimliliği statik ve dinamik olmak üzere iki farklı şekilde ele almaktadır. Statik verimlilik, mevcut ürün, süreç ve yeteneklerin geliştirilmesine dikkat çekerken; dinamik verimlilik, bunların yenilerinin keşfedilmesine yönelik bir düşünce içermektedir. Yazarlar, bu verimlilik ikileminde ikisini birarada elde etme olayını çiftyönlülük olarak tanımlamaktadırlar.³²

Bir başka çalışma, işletmelerde kaynak tahsisi ve yetkinliklerin yaratılması (leverage ve stretch) faaliyetleri arasındaki gerilimi yönetmenin işletmeyi çiftyönlülüğe götüreceğini ve böylece stratejik üstünlük sağlayacağını ileri sürmektedir.³³ Buna paralel olarak, yetenekler ve temel yetenekler üzerine çalışan başka yazarların yaptıkları çalışmada yetenek geliştirme ve yetenek oluşturma şeklinde ayrılan iki farklı faaliyet grubunun bir karışımını uygulayabilmenin işletme için dinamik bir yetenek olmasından söz edilmektedir.³⁴ Buna ek olarak, örgütsel çiftyönlülük literatürüne bir çok çalışma ile katkıda bulunan Volberda ve arkadaşları, seçim ve adaptasyon stratejileri arasındaki dengeyi çiftyönlülük kavramı ile açıklamaya çalışmışlardır. Burada seçim stratejileri, kaynak kıtlığından doğan yüksek düzeyde katılık, endüstri normları ve yapısal katılık gibi durumları temsil ederken; adaptasyon stratejileri de işletmelerin değişim yaratma ve katılıkların üstesinden gelme potansiyeline sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu iki farklı stratejiyi farklı şekillerde biraraya getirerek işletmeler için birkaç alternatif sunmaktadırlar.³⁵

Örgütsel çiftyönlülük kavramını strateji literatürü kapsamında ele alan bir diğer çalışma, Bodwell ve Chermack'in teorik çalışmasıdır. Bu çalışmada yazarlar, senaryo planlamayı, örgütsel çiftyönlülüğün gelişmesine yardımcı olan bir araç olarak ele almışlardır ve bu iki kavram arasında mantıksal ilişkiler kurmaya

³²Ghemawat, Costa, **a.g.e.**,p.59-60.

³³ Gary Hamel, C.K.Prahalad, 'Strategy as Stretch and Leverage', **Harvard Business Review**, No.71, 1993, pp.75-84.

³⁴ Ron Sanchez, Aime Heene, Howard Thomas, **Dynamics of Competence-Based Competition**, New York: Wiley and Sons, 1996.

³⁵Henk W. Volberda, Charles Baden-Fuller, Frans A.J. van den Bosch, 'Mastering Strategic Renewal Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms', **Long Range Planning**, No.34, 2001, pp.160-161.

çalışmışlardır. Bu bağlamda planlanan (deliberate) stratejiler ile oluşan (emergent) stratejiler* ayrımını dikkate almışlar ve hem senaryo planlamanın hem de örgütsel çiftyönlülüğün bünyesinde yer alan bazı özellikler üzerinde durmuşlardır. Ortak olan bu özellikler; algılama (sensing), kavrama (seizing) ve yeniden yapılandırma (reconfiguring) şeklindedir.³⁶ Yani bu özellikler itibariyle senaryo planlama ile örgütsel çiftyönlülük mantığı arasında bir paralellik olduğu varsayılmıştır.

Stratejik yönetim alanında Han'ın ayırma-bütünleştirme (separation-integration) ayrımı üzerinden şekillendirmiş olduğu çalışma da dikkat çekmektedir. Yazar, işletmelerin uluslararasılaşması sürecinde uygulayabilecekleri stratejiler üzerinden örgütsel çiftyönlülüğü açıklamaktadır. Stratejik çiftyönlülüğü 'yüksek performans elde etmeyi sağlayan optimum strateji' olarak tanımlamakta ve konuya stratejik bir yorum getirmektedir.³⁷

Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarla ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında; bu çalışmaların sonuçları üzerinden çiftyönlülük düzeyi yüksek bir işletme ile ilgili bazı varsayımlarda bulunmak mümkün olmaktadır. Bu çalışmalarda, çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmelerin yüksek performans ve sürdürülebilirliği elde ettikleri, büyük ve ani değişikliklerden kaçındıkları, örgütsel katılıkla baş edebildikleri ve kontrolleri dışındaki değişikliklerden fayda sağladıkları ve değişikliklere kolayca adapte olabildikleri kanısına varılmaktadır.³⁸

2.3.2. Örgütsel Öğrenme

* Planlanan stratejiler, tepe yöneticilerin rasyonel düşünce sistemi içinde analitik yaklaşımla hazırladıkları ve olmasını arzu ettikleri stratejilerdir. Oluşan stratejiler ise yöneticilerin düşündükleriyle ilgisi olmayan, genellikle faaliyet süreci sırasında kendiliğinden oluşan stratejilerdir (Bkz. Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayınları, 4.Basım, Ekim 2007, s.41).

³⁶Wendy Bodwell, Thomas J. Chermack, 'Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenerio Planing', **Technological Forecasting&Social Change**, No.77, 2010, pp.193-202.

³⁷Marry Han, 'Achieving Superior Internationalization Through Strategic Ambidexterity', **Journal of Enterprising Culture**, C.15, No.1, pp.46-47.

³⁸ Han, Celly, **a.g.e.**, p.336.

- Tushman, O'Reilly, **a.g.e.**, 1996, p.15.

Örgütsel öğrenme en genel anlamda, örgütlerin bilgiyi yaratması, yayması ve bilgi odaklı aksiyona geçmesi şeklinde tanımlanmaktadır.³⁹ Bu bağlamda örgütsel öğrenme literatürü ile örgütsel çiftyönlülük kavramını birlikte ele alan bazı çalışmalar, ortak noktalaratemas etmektedir.

Tezin önceki bölümlerinde örgütsel çiftyönlülük kavramının tarihçesi anlatılırken March'ın adeta bu alanın bir başlangıcı niteliğinde olan çalışmasından söz edilmiştir. March, bu çalışmasında örgütsel öğrenme bağlamında yeni olasılıkların keşfedilmesi (exploration) ve mevcut olanlardan yararlanılması (exploitation) arasında bir ilişkiye dikkat çekmektedir. Her iki faaliyet de örgüt içinde kaynakların ve bilgilerin kullanılması ve geliştirilmesine odaklı faaliyetlerdir. Dolayısıyla March, bir örgütün çalışanları arasındaki ortak öğrenme olayını incelemektedir. Ayrıca öncelikli olarak rekabette öğrenme ve rekabet avantajı konularını ele almaktadır. Bu bakış açısının temelinde örgütsel uygulamaların farklı faaliyetlerin birarada ele alınması ve öğrenmenin de farklı araçlar aracılığıyla sürdürülmesine yönelik bir argüman geliştirmiştir.⁴⁰ Bu yönüyle örgütsel çiftyönlülük literatüründe oldukça önemli bir çalışma haline gelmiştir.

Baum ve arkadaşları, deneysel öğrenmenin işletmelerin satın alma faaliyetlerini nasıl etkilediğine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Burada örgütsel öğrenme başlığı altında yararlanıcı ve keşfedici ayrımından yola çıkarak yararlanıcı faaliyetleri 'yerel araştırmalar, deneysel geliştirmeler, mevcut rutin uygulamaların içinden seçme' şeklinde tanımlamışlardır. Öte yandan keşfedici faaliyetleri 'uyumlu değişiklikler, planlanmış deneyler' süreçleriyle tanımlamışlardır.⁴¹

Mom ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, yöneticilerin keşfedici faaliyetler kadar yararlanıcı faaliyetlerde de bulunduğu sonucuna varılmıştır. Örgütteki bilgi akışını kriter olarak kurgulanan bu çalışmada, hiyerarşik düzeyi yüksek kişilerden gelen

³⁹ Seigyoung Auh, Bulent Menguc, 'Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity', **Journal of Business Research**, C.58, 2005, p.1652.

⁴⁰ March, **a.g.e.**, p.71-72.

⁴¹ Joel A.C. Baum, Stan Xiao Li, John M.Usher, 'Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions', **Administrative Science Quarterly**, C.45, No.4, Dec 2000, p.768.

yukarıdan aşağıya (top-down) bilgi akışı, yararlanıcı faaliyetler ile ilişkilendirilmiştir. Öte yandan hiyerarşik düzeyi düşük kişilerden gelen aşağıdan yukarıya (bottom-up) ve yatay (horizontal) bilgi akışının da keşfedici faaliyetler ile ilgili olduğu varsayılmıştır. Çalışmada bir yönetici ne kadar yukarıdan aşağıya ve yatay veya aşağıdan yukarıya bilgi akışına sahip ise, o yöneticinin o kadar yararlanıcı-keşfedici faaliyetleri yüksek düzeyde dengelediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum ‘yöneticilerin çiftyönlülük özelliği göstermesi’ şeklinde ifadelendirilmiştir.⁴²

Araştırmacılar örgütsel öğrenme yeteneğini ortaya çıkarmak için işletmelere farklı öğrenme türleri önermektedirler. Bunlardan bazıları; çift döngülü-tek döngülü öğrenme (single loop-double loop learning), üretken-uyarlanabilir öğrenme (generative - adaptive learning), ürün inovasyonu-üretim odaklı öğrenme gibi türlerdir. Bu sınıflandırılmış öğrenme türlerinden ilk türler keşfedici faaliyetler ile ilgiliyken, ikinci türler yararlanıcı faaliyet kapsamında ele alınmaktadır.⁴³

Örgütsel öğrenme ile örgütsel çiftyönlülüğün kesiştiği literatür kapsamında yazarlar farklı ikili öğrenme türleri üzerinden çiftyönlülüğü açıklamaya çalışmışlardır. Ancak bu farklı adlandırmalara rağmen buldukları nokta, uzun vadeli örgütsel başarı için öğrenme türlerinden dengeli bir kombinasyon oluşturmanın önemli olduğudur. Hatta bazı yazarlar, yararlanıcı ve keşfedici öğrenmenin birbiri ile çelişen değil ancak eş zamanlı gerçekleşen kavramlar olduğunu iddia etmektedirler.⁴⁴

Örgütsel öğrenme alanındaki çalışmaların örgütsel çiftyönlülük literatürüne önemli katkısı olmuştur çünkü çiftyönlülüğü elde etme adına hem örgütün hem de çalışanların öğrenme kültürünü benimsemesine ilişkin bilgiler sunmaktadır. Aynı zamanda örgütte birbirine zıt olan öğrenme biçimlerini tanımlamakta ve bu öğrenme biçimlerinin birbirlerini tamamlayarak çiftyönlülüğün nasıl kazanılacağına ilişkin sonuçlar sunmaktadır.

⁴² Tom J.M. Mom, Frans A.J. van den Bosch, Henk W. Volberda, ‘Investigating Managers’ Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows’, **Journal of Management Studies**, C.44, No.6, 2007, pp.910-931.

⁴³ Auh, Menguc, **a.g.e.**, p.1652.

⁴⁴ Raisch, Birkinshaw, **a.g.e.**, 2008, p.378.

2.3.3. Teknolojik İnovasyon

Teknolojik inovasyon alanında örgütsel çiftyönlülük çalışmaları genelde artımlı-radikal inovasyon ayrımını temel kriter olarak kurgulanmıştır. Artımlı inovasyon, mevcut ürünler ve işle ilgili unsurlar konusunda küçük değişiklikler yapılmasını ifade etmektedir. Bunun aksine, radikal inovasyon mevcut ürün ya da unsurlardan yenilerine geçiş yapacak düzeyde önemli değişimler gerektirmektedir. Bu tanımlar temelinde artımlı inovasyon mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması sebebiyle yararlanıcı, radikal inovasyon da potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması yönüyle keşfedici faaliyet olarak ele alınmaktadır.⁴⁵

Tushman ve O'Reilly inovasyon ile ilgili çalışmalarında çiftyönlülüğü 'eş zamanlı olarak hem artımlı hem de radikal inovasyonu izleyebilme kabiliyeti' şeklinde tanımlamaktadırlar.⁴⁶ Bu bağlamda ele alınan bir çalışmada, işletmenin dinamik becerilerinin keşfedici ve yararlanıcı inovasyonlar odaklı yapılandırılması gerektiği önerilmektedir.⁴⁷ Bir diğer çalışmada ise Colbert, her inovasyon türünün eş zamanlı olarak kullanılmasının işletme için bir karma yetenek yarattığını ve bunun da rekabet avantajı elde etmek için birer kaynak olduğunu ifade etmektedir.⁴⁸

Teknolojik inovasyon alanındaki çalışmalarla ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında; artımlı ve radikal inovasyonun birlikte uygulanmasının işletmelerde çiftyönlülük doğuracağı iddiası görülmektedir. Bu çalışmalarda inovasyon çeşitliliğinin sağlanmasıyla kazanılan yetenek çiftyönlülük olarak ele alınmaktadır.

2.3.4. Örgütsel Adaptasyon

Bazı araştırmacılar, uzun dönemli başarının devamlılık-değişim (continuity-change) durumları arasında denge kurmayı gerektirdiğini ileri sürmektedirler. Örneğin; Tushman ve Romanelli, kısa vadeli radikal değişimlerin uzun vadeli artımlı

⁴⁵ Smith, Tushman, **a.g.e.**, 2005, p.523.

⁴⁶Tushman, O'Reilly, **a.g.e.**, 1996, p.24.

⁴⁷Deborah G.Ancona, Paul S.Goodman, Barbara S.Lawrence, Michael L.Tushman, 'Time: A New Research Lens', **Academy of Management Review**, C.26, No.4, October 2001, pp.645-663.

⁴⁸Barry A.Colbert, 'The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management', **Academy of Management Review**, C.29, No.3, 2004, p.347.

değişimler ile bir arada gerçekleşebileceği bir örgüt modeli tasvir etmişlerdir.⁴⁹ Bu bakış açısına paralel olarak, örgütlerin sadece evrimsel değişim gereği yararlanıcı ve sıraya koyma faaliyetlerine odaklanması yetersiz bulunmakta, buna ek olarak radikal değişimi tetikleyecek keşfedici ve uyarılma faaliyetlerine de odaklanması tamamlayıcı olarak görülmektedir.⁵⁰ Devamlılık-değişim paradoksu, işletmelerin günlük operasyonları devam ettirme ihtiyacı ile köklü değişimleri gerçekleştirme ihtiyacı arasındaki gelgitleri de açıklamaktadır.

Örgütsel adaptasyon alanında yapılmış çalışmalarda, bu ikilemlere ilişkin bazı fikirler yer almaktadır. Bir işletmede sürekli olarak radikal değişimler yapılması o işletmede örgütsel kaosun doğmasına sebep olabilir. Öte yandan artımlı değişimlerin yapıldığı işletmelerde ise örgütsel katılığın olabileceğinden söz edilmektedir.⁵¹ Yapılan çalışmaların bir kısmında, devamlılık ve değişim faaliyetlerinin zaman içinde uygulama yoğunluğunun değiştirilmesi ile, diğer kısmında da net bir şekilde orta yolun bulunması ile çiftyönlülüğün elde edilebileceği ileri sürülmektedir.⁵² Ayrıca özellikle radikal değişimlerde üst yönetimin etkili rolü üzerinde durulmaktadır, ancak artımlı değişimlerde aynı rolün orta kademe yöneticilere kaydığı ileri sürülmektedir.⁵³

Görüldüğü gibi, örgütsel başarı için zıt bakış açılarının, faaliyetlerin, değişim odaklarının bir arada yürütülmesi gereği kendini göstermektedir ve bu çalışma alanı kapsamında örgütlerin adaptasyon yeteneklerinin çeşitliliğinin, onların çiftyönlülük düzeyini artıracığı varsayılmaktadır.

2.3.5. Örgütsel Dizayn

⁴⁹ Michael L.Tushman, Elaine Romanelli, 'Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation' (1985), In: W.Warner Burke, Dale G.Lake, Jill Wyamire Paine (Eds.), **Organization Change: A Comprehensive Reader**, John Wiley Sons, Aralık 2008, pp.176-225.

⁵⁰ Tushman, O'Reilly, **a.g.e.**,1996, p.24.

⁵¹ Levinthal, March, **a.g.e.**, pp.105-109.

⁵² Tushman, Romanelli, **a.g.e.**, p.210.

- Raisch, Birkinshaw, **a.g.e.**, 2008, p.379.

⁵³ Quy Nguyen Huy, 'Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers', **Administrative Science Quarterly**, March 2002, C.47, No.1, pp.31-69.

Örgüt teorisyenleri çok uzun zamandır bir işletmeyi mümkün olduğunca verimli ve esnek yapabilmek adına örgütsel özelliklerin nasıl kullanılacağını tartışmaktadır. Thompson, verimlilik ve esneklik arasındaki bu ikilemi ‘yönetim paradoksu’ şeklinde tanımlamaktadır.⁵⁴ Öte yandan, organik ve mekanik örgüt yapıları ayırımından bakıldığında, mekanik örgütlerin standardizasyon, merkezileşme ve hiyerarşi odaklı olup verimliliği desteklediği; organik örgütlerin de merkezkaç ve otonom özelliği göstermesi yönüyle esnekliğe alt yapı oluşturduğu görülmektedir.⁵⁵ Duncan, çiftyönlülük kavramını ilk kez kullandığı çalışmasında organizasyonların bu iki yapıyı birarada kullanması gerektiğini ifade etmiştir.⁵⁶ Bu anlayış, çiftyönlülük literatürünün doğmasına sebep olmuştur.

Birçok yazar mekanik yapı ile organik yapı arasında arabulucuk yapmanın oldukça zor olduğunu iddia etmişlerdir ve bunu bir paradoks olarak tanımlamışlardır. Ancak çiftyönlülük literatürünün başlangıcı ile birlikte, işletmelerin mekanik ve organik yapı özelliklerini birleştirmesiyle bu paradoksu çözeceği tartışması ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bunu yapısalılık temelli bir çaba ile değil de, ortak bir örgütsel bağlam ile yakalayabileceklerini ileri süren çalışmalar da olmuştur.⁵⁷ Bu perspektiften bakıldığında, çiftyönlülüğü ‘kısa vadede verimlilik ve uzun vadede esneklik sağlayan karmaşık örgütsel tasarımları birarada yürütebilme yeteneği’ şeklinde tanımlamak mümkün olabilmektedir.⁵⁸

Adler ve arkadaşları, Toyota Üretim Sistemleri üzerine yaptıkları çalışmada, işletmenin verimlilik ile esneklik arasındaki paradoksu nasıl yönettiğini keşfetmeye çalışmışlardır. Verimlilik; rutin ve tekrarlayan işler gerektirirken; esneklik de rutin olmayan ve inovatif işler gerektirmektedir. Çalışma sonunda bunu NUMMI adı verilen ve kendilerine özel bir operasyon sistemi ile yaptıkları görülmüştür.⁵⁹

⁵⁴James D. Thompson, **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**, Transaction Publishers, 6th Edition, New Brunswick:USA, 2008, p.148.

⁵⁵Tom Burns, G.M. Stalker, **The Management of Innovation**, Tavistock Publications: London, 1959 (Limited), pp.119-121.

⁵⁶Duncan, **a.g.e.**, p.168.

⁵⁷Raisch, Birkinshaw, **a.g.e.**, 2008, p.380.

⁵⁸Tushman, O'Reilly, **a.g.e.**, 1996, p.24.

⁵⁹Adler vd., **a.g.e.**, p.44.

Durumsallık yaklaşımı, bir örgütteki işlerin doğasına uygun şekilde yapılanmasını önermektedir. Bu bağlamda eğer işler basit ve değişmez ise mekanistik formun uygun olacağı ve verimliliğin hedefleneceği; eğer işler karmaşık ve değişken ise organik formun uygun olacağı ve esnekliğin hedefleneceği örgütler yaratmanın anlamlı olduğu ileri sürülmektedir.⁶⁰

Yukarıda görüldüğü gibi, örgütsel çiftyönlülük kavramı farklı çalışma alanlarında farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Alandaki bu çeşitlilik, ilgili yazının gelişmesini sağlamıştır.

2.4. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK TİPOLOJİLERİ

Örgütsel çiftyönlülük ile ilgili çalışmalara bakıldığında, Birkinshaw ve Gibson'un ve Şimşek ve arkadaşlarının literatürü temel alarak belirledikleri unsurlar çerçevesinde bir takım tipolojiler ortaya attığı görülmüştür. Daha sonraki çalışmalara ışık tutan bu sınıflamalar, araştırmaların analiz birimi hakkında da fikir vermektedir. Literatürde göze çarpan ve çokça referans verilen bu çalışmalardan biri Birkinshaw ve Gibson'ın⁶¹ ortaya koymuş olduğu 2'li sınıflamadır, diğeri de Şimşek ve arkadaşlarının⁶² yapmış olduğu 4'lü sınıflamadır.

2.4.1. Yapısal-Bağlamsal Çiftyönlülük

Örgütsel çiftyönlülük çalışmalarındaki yapı-çiftyönlülük ilişkisine genel bakış; farklı faaliyetler için farklı yapılar yaratmak düşüncesidir. Örneğin; Duncan, bu düşünceden hareketle ikili yapılar (dual structures) adı verdiği yapıları önermektedir. Literatürde bu durum, 'yapısal çiftyönlülük' şeklinde tanımlanmaktadır.⁶³

Yapısal çiftyönlülük (structural ambidexterity), işletmelerin ya yararlanıcı ya da keşfedici faaliyetleri yürütecek belirli birim ya da yapılar geliştirmesini önermektedir.⁶⁴ Oluşturulan bu yapılar, ilgili teşvik sistemleri ve kontrol mekanizmaları ile donatılmaktadır. İşletmenin genel uyum ve koordinasyonu üst

⁶⁰Burns, Stalker, **a.g.e.**, pp.119-120.

⁶¹ Birkinshaw, Gibson, **a.g.e.**, p.50.

⁶²Simsek vd., **a.g.e.**, pp.864-894.

⁶³Duncan, **a.g.e.**, pp.167-188.

⁶⁴O'Reilly, Tushman, **a.g.e.**, 2004, pp.74-81.

yönetim tarafından sağlanmakta ve bu üst yönetimin yararlanıcı veya keşfedici faaliyetleri destekleyici stratejiler arasında karar verme becerisine sahip olması beklenmektedir.⁶⁵ Böylece üst yönetimden beklenen rolün daha da etken bir pozisyona taşındığını söylemek mümkündür.

Üst yönetimden beklenen bu etken rol, işletmenin genel başarı sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Yapısal çiftyönlülük ile ilgili araştırmalara bakıldığında, genel olarak üst yönetimin kritik rolüne olan vurgu dikkatleri çekmektedir.⁶⁶ Çünkü bu bakış açısına göre, üst yönetim işletmenin çevresini her an gözlemlemeli ve geleceğe ilişkin yönelimini saptamalıdır. Bu da işletmenin genel başarısının üst yönetimin niteliklerine bağlı olması durumunu yaratmaktadır.⁶⁷ Bu tez çalışmasında da bu sorumluluğun üzerinde durulmakta ve üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülük yaratıp yaratmayacağı sorusu sorulmaktadır.

Genelde işletmelerde temel iş birimlerine, mevcut ürün ve pazarların sıraya koyulması (alignment) sorumluluğu verilmektedir. Öte yandan yeni pazarlar keşfetme, yeni teknolojiler geliştirme ve endüstri eğilimlerini izleme (adaptation) gibi görevlerin de araştırma-geliştirme ya da iş geliştirme gruplarına verildiği gözlemlenmektedir. Bu yapısal bölümlenimin, sürdürülen faaliyetlerin birbirlerinden oldukça farklı olması sebebiyle gerekli olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bu bölümlenmeler bazen birimlerin karşılıklı olarak birbirlerinden soyutlanmasına neden olmaktadır.⁶⁸ Bu durum birbirinden kopuk ve bağlantısız birimler yaratmaktadır.

Birkinshaw ve Gibson, yapısal çiftyönlülüğün bu açığına karşılık yapısal çiftyönlülüğün yanında bağlamsal çiftyönlülük (contextual ambidexterity) kavramını geliştirmişlerdir. Yazarlar, bağlamsal çiftyönlülüğü; ‘bireysel olarak çalışanların herhangi bir iş gününde sıraya koyma ya da uyarılma esaslı işlerden hangisini yapacağına dair kendisinin seçim yapması’ olarak tanımlamışlardır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bir iş biriminin ya sadece sıraya koyma ya da sadece uyarılma odaklı faaliyetlerle ilgilenmesi gerekmemektedir. Bağlamsal çiftyönlülük, çalışanlara

⁶⁵ Dupouet, vd., **a.g.e.**, p.9.

⁶⁶ Güttel, Konlechner, **a.g.e.**, 2009, p.153.

⁶⁷ Dupouet vd., **a.g.e.**, p.10.

⁶⁸ Birkinshaw, Gibson, **a.g.e.**, p.49.

bir seçim hakkı verir ve çalışanlar bu çerçevede ödüllendirilir.⁶⁹ Yani çiftyönlü bir iş biriminde, yapılar ve sistemler esnek bir yapıdadır ve çalışanlar kendi zamanlarını farklı faaliyetler arasında nasıl bölümlendireceğine dair bir özgürlük alanına sahiplerdir. Bağlamsal çiftyönlülük bu yönüyle örgütün insana bakan yönüne dikkat çekmektedir.

Bağlamsal çiftyönlülük, paradoksal faaliyetlerin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesinin ötesinde onların bir dinamik döngü içinde olduğu fikrini de akıllara getirmektedir. Bu bakış açısına göre bağlamsal çiftyönlülük, hem örgütsel çiftyönlülük hem de dinamik beceriler için zemin hazırlamaktadır.⁷⁰ Bu sebeple, Raisch ve arkadaşları, bağlamsal çiftyönlülüğü hem statik hem de dinamik anlamda ele almaktadırlar. Yani örgütsel düzeyde gerçekleşen statik unsurlar (örn; aynı anda yürütülen sıraya koyma ve uyarlama faaliyetleri) ile bireysel düzeyde kendini gösteren dinamik unsurlar (örn; bir çalışanın farklı faaliyetleri ne zaman yapacağına dair kendi karar vermesi) açık bir şekilde birbirinden ayırt edilmekte ve öylece yorumlanmaktadır.⁷¹

Kortmann'a göre, örgütsel çiftyönlülük ile dinamik beceriler ilişkisi, örgütsel yapıya statik ve dinamik açılardan yaklaşıldığında daha da belirginleşmektedir. Yapısal çiftyönlülük, süregelen bir devamlılığın sonu gibi değerlendirilmekte ve sadece yapısal bir farklılaştırmayı içermektedir. Ancak herhangi bir bütünleştirme mekanizması sürece dahil edilmemektedir. İkili yapıları uygulayan işletmelerde, birbirinden bağımsız birimler eş zamanlı olarak farklı faaliyetleri yürütmektedir; bu, dinamik beceri oluşturmak için yeterli olmayacaktır. Ancak farklılaşma ve bütünleştirme faaliyetleri bir araya getirildiği zaman, yapısal çiftyönlülük, örgütsel çiftyönlülüğü elde etmede bir dinamik beceriye dönüşmektedir.⁷²

Yukarıda ifade edildiği gibi, yapısal çiftyönlülükte üst yönetim etken bir rol almaktadır. Aksine bağlamsal çiftyönlülükte çalışanlar güçlendirilir ve karar verici

⁶⁹ A.e., p.49.

⁷⁰ Sebastian Kortmann, **The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity**, Münster: Springer Gabler, 2011, p.36.

⁷¹ Raisch vd, a.g.e., 2009, pp.688-689.

⁷² Kortmann, a.g.e., p.37-38.

pozisyonudur. Birkinshaw ve Gibson, en alt kademe çalışanlardan üst yönetime kadar birçok kişi üzerinde yaptığı çalışma sonucunda bu rol farklılığını destekler şekilde bir sonuca varmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, çiftyönlü bireyler dört temel davranış göstermektedir: Çiftyönlü bireyler; (1)inisiyatif alırlar ve işinin ötesinde fırsatlar konusunda tetiktedirler, (2)yardımseverdirler ve başkaları ile çabalarını birleştirme fırsatı ararlar, (3)örgüt içi bağlantılar yaratmaya çalışırlar ve (4)aynı anda birden fazla görevi yürütebilme özelliği gösterirler.⁷³ Bu özelliklere sahip bireyler, çalıştıkları örgütün de çiftyönlü olmasına aracı olmakta ve böylece bağlamsal çiftyönlülük yeteneği ortaya çıkmaktadır. Bu da lider odaklı bir örgüt ortamını değil de, liderliği teşvik eden bir örgüt ortamı yaratmış olacaktır.

Yapısal çiftyönlülük yapısal düzenlemeler (örn; yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler için farklı bölümler) aracılığıyla işlerlik kazanırken, kültürel değerler ve normlar bağlamsal çiftyönlülüğün varlığına imkan vermektedir. Her ne kadar yapısal çiftyönlülük ile bağlamsal çiftyönlülük Tablo 2.1’de görüldüğü gibi bir çok açıdan farklılaşsa da, birbirini tamamlama özellikleri bulunmaktadır. Örneğin; Hewlett-Packard, 3M ve Intel firmalarının bu iki tür çiftyönlülüğü kombinlediği görülmektedir.

	Yapısal Çiftyönlülük	Bağlamsal Çiftyönlülük
Çiftyönlülük nasıl elde edilir?	Sıraya koyma ve uyarlama odaklı işler ayrı birim ya da takımlarda yapılır.	Bireysel düzeyde çalışanlar zamanlarını bu iki farklı faaliyet arasında paylaştırır.
Sıraya koyma-uyarlama faaliyetlerine hangi aşamada karar verilir?	Üst yönetimde	Ön büroda (front line) (örn; satış personeli, süpervizörler, ofis çalışanları)
Üst yönetimin rolü	Yapıyı tanımlamak ve sıraya koyma ile uyarlama arasında değiş-tokuşlar yapmak	Bireylerin davranışlarından doğan bir örgütsel bağlam geliştirmek
Rollerin yapısı	Göreceli olarak açık bir şekilde tanımlanmıştır	Göreceli olarak esnektir
Çalışanların becerileri	Bir konu üzerinde uzmanlaşmış bir yapıda (specialist)	Her iş hakkında fikri olan bir yapıda (generalist)

⁷³Birkinshaw, Gibson, a.g.e, p.49.

Tablo 2.1. Yapısal Çiftyönlülük-Bağlamsal Çiftyönlülük Arasındaki Farklar

Kaynak: Julian Birkinshaw, Cristina Gibson, 'Building Ambidexterity Into an Organization', MIT Sloan Management Review, Summer 2004, p.50.

Güttel ve Konlechner'in yaptığı çalışma da bu bakış açısını destekler nitelikte sonuç vermiştir. Bir örnek olay çalışmasının yapıldığı bu araştırma sonucunda; araştırma odaklı çiftyönlü örgütlerin öncelikli olarak hem yapısal hem de kültürel yönleriyle beraber çiftyönlülüğe yönelik bir bağlamsal kavrayış geliştirdikleri görülmüştür.⁷⁴ Bu da bağlamsal çiftyönlülüğün tek başına yetmeyeceği, çiftyönlülük dinamiğini devam ettirebilmek için yapısal düzenlemelere de ihtiyaç olunduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

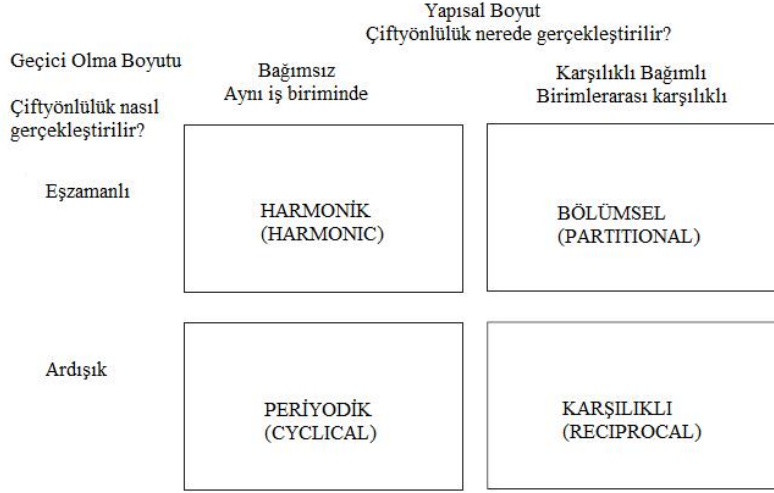
Yapısal ve bağlamsal çiftyönlülük tipolojisi, işletmeler için bir yol ayrımı oluşturmaktan çok ikisinin birarada olmasıyla ve toplam etkisiyle çiftyönlülüğün tam anlamıyla yaratılacağı fikrini desteklemektedir. Buna benzer şekilde çiftyönlülük literatüründe bir diğer tipoloji harmonik-periyodik-bölümsel-karşılıklı çiftyönlülük tipolojisi de, bir işletmede, iş biriminde ya da birimler arası çiftyönlülüğün nasıl vücut bulacağına ve ne şekillerde ortaya çıkacağına dair bir model sunmaktadır.

2.4.2. Harmonik-Periyodik-Bölümsel-Karşılıklı Çiftyönlülük

Örgütsel çiftyönlülük kavramına ilişkin önerilen bir diğer tipoloji, Şimşek ve arkadaşlarının ortaya koymuş olduğu sınıflamadır. Yazarlar, söz konusu çalışmalarında çiftyönlülüğün farklı biçimlerde ortaya çıkmasına zemin hazırlayan iki boyut üzerinde durmakta ve bu boyutların alt boyutlarının farklı kombinleri ile çiftyönlülüğün türünü açıklamaktadırlar. Bunlardan biri geçici olma boyutu, diğeri de yapısal boyuttur: (1)Geçici olma boyutu, çiftyönlülüğün nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili olup ya eş zamanlı (simultaneous) ya da ardışık (sequential) formda kendini göstermektedir. (2)Yapısal boyut ise çiftyönlülüğün nerede gerçekleştirildiği ile ilgilidir ve ya bağımsız (independent) ya da karşılıklı bağımlı (interdependent) olarak

⁷⁴Wolfgang H. Güttel, Stefan W. Konlechner, 'Dynamic Capabilities and the Ambidextrous Organization: Empirical Results from Research-Intensive Firms', **Working Paper**, Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna, 2007, p.12.

ele alınmaktadır.⁷⁵ Bu boyutların farklı kombinleri ile ortaya çıkan örgütsel çiftyönlülük türleri Şekil 2.2'deki gibi sınıflandırılmaktadır.



Şekil 2.2. Örgütsel Çiftyönlülük Tipolojisi

Kaynak: Zeki Şimşek, Ciaran Heavey, John F. Veiga, David Souder, 'A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes', Journal of Management Studies, C.46, No.5, July 2009, p.868.

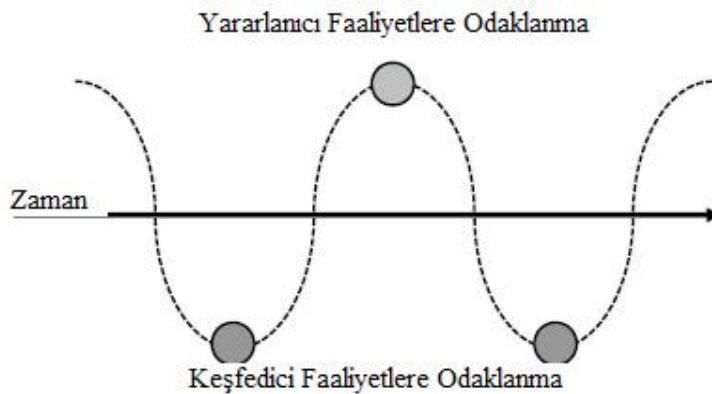
Bu sınıflamaya göre harmonik çiftyönlülük (harmonic ambidexterity); 'bir alt sistemde (örn; bir iş biriminde) yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlerin aynı anda eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi' şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yönüyle harmonik çiftyönlülük, gerçek anlamda bir meydan okuma olarak ele alınabilir. Çünkü farklı faaliyetler kıt kaynakların nasıl paylaşılacağına dair bir sorunsalı doğurmakta ve bu da çatışmalara, zıtlıklara ve tutarsızlıklara sebep olmaktadır. Bu karışıklığa bir çözüm olarak içselleştirilmiş bir çiftyönlülük anlayışı, örgütsel sistemin varlığını sürdürebilmesi için kolaylık sağlamaktadır. Bağlamsal çiftyönlülük ile benzer bir alt yapıya sahip olan harmonik çiftyönlülük, kaynağını örgütsel bağlam ve örgüt kültürü literatüründen almaktadır.⁷⁶

⁷⁵ Simsek vd., a.g.e., p.865-868.

⁷⁶ a.e., p.869.

Harmonik çiftyönlülük, destek, güven gibi daha çok bağlamsal ve davranışsal öncüller ile açıklanmaktadır.⁷⁷ Ayrıca rutin olmayan işler, iş zenginleştirme ve işleri bölümlere ayırma gibi uygulamalar da, bir iş biriminde çalışan insanların o iş biriminde çiftyönlülüğü yaratmasını mümkün kılmaktadır.⁷⁸ Harmonik çiftyönlülüğün elde edilmesi, rekabet avantajının bir kaynağı olmasının yanı sıra karmaşık, nedensellik açısından belirsiz, geniş alana yayılmış ve uzun zaman gerektiren bir durumdur.⁷⁹

Bu tipolojiye göre bir diğer çiftyönlülük türü periyodik çiftyönlülüktür. Periyodik çiftyönlülük (cyclical ambidexterity), ‘bir alt sistemde (örn; bir iş biriminde) yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlerin ardışık olarak gerçekleştirilmesi’ şeklinde tanımlanmakta ve Şekil 2.3’teki gibi gerçekleşmektedir. Burada çiftyönlülük, yapısal düzenlemeler ile elde edilmese de kaynakların birbirini izler şekilde yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlere yönlendirilmesi ile gerçekleşmektedir.⁸⁰ Bu tür çiftyönlülük, örgütlerin uzun vadede yararlanıcı ve kısa vadede keşfedici faaliyetler yapmasını sağlayan geçici bir periyodik sisteme sahip olmasını gerektirmektedir.⁸¹ Bu ayrıklık zaman zaman amaç çatışması gibi görülebilir ve bir sınırlı rasyonellik durumu yaratabilir.⁸² Ancak burada önemli olan, bu sistemin işlerliğini sağlayan davranışsal mekanizmaları devreye sokabilmektir.



⁷⁷ Cristina B. Gibson, Julian Birkinshaw, ‘Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity’, **Academy of Management Journal**, C.47, No.2, 2004, p.211.

⁷⁸ Adler vd., **a.g.e.**, p.45.

⁷⁹ Gibson, Birkinshaw, **a.g.e.**, p.210.

⁸⁰ Simsek vd., **a.g.e.**, p.882.

⁸¹ Gupta vd., **a.g.e.**, p.698.

⁸² Levinthal, March, **a.g.e.**, p.98.

Şekil 2.3. Periyodik Çift yönlülük – Yararlanıcı ve Keşfedici Faaliyetlerin Evreleri

Kaynak: W.Henning Blarr, *Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage*, Springer Gabler: Leipzig, Germany, 2011, p.68.

Periyodik çift yönlülük, örgüt içerisinde formel yapı ve rutinler, uygulama ve prosedürler, ödül ve kontrol sistemleri ve kaynak dağıtımındaki değişimleri içermektedir. Aynı zamanda bu periyodik akış çatışmayı yöneten, etkili insan ilişkilerini devamlı kılan ve değişim kurallarının geliştirilmesini sağlayan mekanizmaları da beraberinde getirmektedir. Periyodik çift yönlülük çalışmalarında genellikle inovasyon ve teknolojik yönelim ile ilgili kavramlar öncül olarak ele alınmıştır. Yüksek teknoloji üreten firmalarda (biyoteknoloji, yazılım vb.) yapılan çalışmalarda, ilk aşamada örgütün kaynaklarının keşfedici faaliyetlere (yeni teknolojiler keşfetme, edinme, geliştirme vb.) daha sonrasında ise yararlanıcı faaliyetlere (yeni teknolojileri ticarileştirme, uygulama vb.) tahsis edildiği gözlemlenmektedir.⁸³ Ancak bu geçiş sırasında yöneticilerin rol çatışması yaşamaması için, örgütte açık iletişim ortamının yaratılması oldukça önemlidir.

Üçüncü tür olan bölümsel çift yönlülük (partitional ambidexterity), ‘yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlerin alt sistemlerde çaprazlama ve eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bölümsel çift yönlülük, Duncan’ın önerdiği ikili yapılar temel alınarak kavramlaştırılmıştır. Burada her bölüm, kendi stratejileri, kültürleri ve teşvik sistemleri olan yapısal olarak bağımsız ancak çift yönlülüğü elde etme adına paylaşılan vizyon aracılığıyla birbirlerine göre hareket etme gayretinde olan bölümlerdir.⁸⁴

Bölümsel çift yönlülük, Şekil 2.4’te görüldüğü gibi, farklı birimlerdeki yararlanıcı ve keşfedici uygulamaların bölümlere ayrılıp ancak birbirlerine bağlı olacak şekilde senkronize edilmesini içermektedir. Her ne kadar her birimin kendine özgü strateji ve sistemleri olsa da, bu karşılıklı bağımlılık, örgütün paylaşılan vizyonunu takip etmeyi gerektirmekte ve çift yönlülük düzeyini anlamlı şekilde etkilemektedir.⁸⁵ Jansen ve

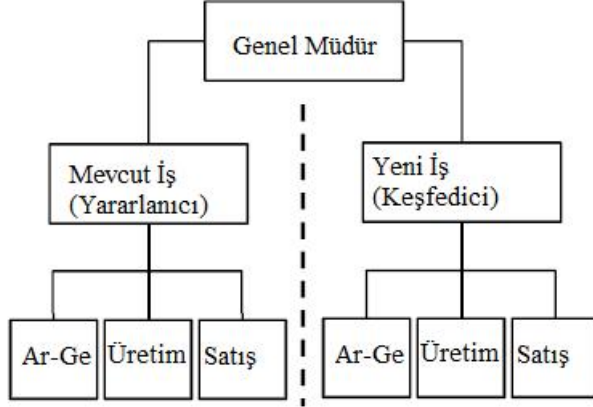
⁸³Simsek vd., **a.g.e.**, p.882-883.

⁸⁴**a.e.**, p.884.

- O’Reilly, Tushman, **a.g.e.**, 2007, pp.35-36.

⁸⁵ **a.e.**, p.885.

arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada görüldüğü gibi, yöneticiler ve çalışanlar arasında paylaşılan vizyon, örgütsel çiftyönlülük düzeyi ile pozitif yönde ilişkidir. Çünkü bu vizyon, üst yöneticilerin zıtlıkları nasıl çözeceğine ve çevresel taleplere karşı nasıl bir davranış geliştireceğine ilişkin genel bir kavrayış sağlamaktadır.⁸⁶



Şekil 2.4. Bölümsel Çiftyönlülük – Mekansal Olarak Ayırma

Kaynak: W.Henning Blarr, *Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage*, Springer Gabler: Leipzig, Germany, 2011, p.78.

Son çiftyönlülük türü olan karşılıklı çiftyönlülük (reciprocal ambidexterity), ‘yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlerin alt sistemlerde çaprazlama ve birbirini izleyen şekilde gerçekleştirilmesi’ şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırmacılar tarafından en az ilgiyi gören bu çiftyönlülük türü, periyodik çiftyönlülükte olduğu gibi yöneticilere kolay bir şekilde görevlerini devretme (delegasyon) şansı vermemektedir. Aksine, farklı faaliyetleri yürüten yöneticiler arasındaki ilişkiler bilgi alış veriş, ortaklaşa problem çözme, ortak karar almave kaynak akışı gibi araçlarla karakterize edilmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında, karşılıklı çiftyönlülüğün genellikle işletmeler arası ilişkilerde ortaya çıkan bir çiftyönlülük türü olduğu gözlemlenmekte ve teorik olarak da sosyal ağ teorisinden beslenmektedir.⁸⁷ Örneğin; inovasyon işbirlikleri üzerine yapılan bir çalışmada, bir işbirliğindeki taraflar arasında bilgi

⁸⁶ Justin J.P. Jansen, Gerard George, Frans A.J.Van den Bosch, Henk W. Volberda, ‘Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership’, *Journal of Management Studies*, C.45, No.5, July 2008, p.987.

⁸⁷ Simsek vd., a.g.e., p.887.

bütünlüğünün yüksek düzeyde olmasının karşılıklı çiftyönlülük ile pozitif ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır.⁸⁸

Farklı içerik taşıyan ve farklı uygulamalar getiren çiftyönlülük tipolojileri, literatürdeki yoğunlaşmayı ortaya çıkarmak açısından da önem arz etmektedir. Hem farklı çalışma alanları hem de tipoloji önerileri farklı boyutları da beraberinde getirmektedir.

2.5. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜĞÜN BOYUTLARI

Örgütsel çiftyönlülüğün tanımı verilirken, bu kavramın paradoksal faaliyetlerin bir kombinasyonu olduğundan söz edilmişti. Ancak örgütsel çiftyönlülük literatürü ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında; bu paradoksal yapıların neler olduğu ve bunların bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme (trade-off) bakışının aksine nasıl orta noktada bulunduğu dair belirli bir formül ya da reçete verilmemektedir. Her araştırmacı belirli bir literatürü temel alarak bu paradoksal faaliyetleri tespit etmiş ve çalışmasına o şekilde yön vermiştir. Her ne kadar örgütsel çiftyönlülük, boyutları itibariyle farklı şekillerde ele alınmış olsa da, bu faaliyetler arasındaki nüanslar hemen hemen aynı niteliği taşımaktadır.

Örgütsel çiftyönlülüğün hangi boyutlar ile açıklanıp yapılandırıldığına yönelik farklı çalışmalar olmuştur. Literatürde örgütsel çiftyönlülüğün araştırma-durağanlık (search-stability), esneklik-verimlilik, organik-merkanik, yararlanıcı-keşfedici öğrenme, sıraya koyma-uyarlama (alignment-adaptation), artımlı-radikal inovasyon, yararlanıcı-keşfedici bilgi paylaşımı, geliştirme araştırması-inovatif araştırma (refinement research-innovative research) ya da yetenek geliştirme-yetenek daraltma gibi boyutlarla ele alındığı görülmektedir.⁸⁹ Öte yandan Raisch ve arkadaşlarının yaptığı çalışma gibi çiftyönlülüğü dört farklı açıdan ikişer boyut ile açıklamaya çalışan teorik çalışmalar da vardır. Burada; çiftyönlülüğün boyutları; farklılaşma-

⁸⁸ Amrit Tiwana, 'Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity', **Strategic Management Journal**, No.29, 2008, pp.251-272.

⁸⁹ Simsek vd., **a.g.e.**, p.865.

- Kortmann, **a.g.e.**, p.28.

- W.Henning Blarr, **Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage**, Springer Gabler: Leipzig, Germany, 2011, p.58.

birleşme, bireysel-örgütsel, statik-dinamik ve içsel-dışsal şeklinde ayrıştırılmakta ve kavramsal tanımlamaları verilmektedir.⁹⁰ Ayrıca literatürde çiftyönlülük ile yapılmış çalışmaları tarayıp boyutlar hakkında genel bilgi sunan çalışmalar da bulunmaktadır.⁹¹ Bir sonraki başlık itibariyle literatürdeki örgütsel çiftyönlülük boyutları olan yararlanıcı-keşfedici faaliyet, farklılaşma-birleşme, girişimcilik-uygulama, esneklik-verimlilik, devrimsel-evrimsel değişim ve sıraya koyma-uyarlama boyutları tanımlanacak ve boyutlarla ilgili yapılmış çalışmalara değinilecektir.

2.5.1. Yararlanıcı-Keşfedici Faaliyet

Örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacılar tarafından en çok ele alınan boyutları; yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlerdir. Çiftyönlülük ile ilgili yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğu, çiftyönlülüğü bu boyutlar üzerinden açıklamaktadır. March'a göre değişen çevrelere ayak uydurma, keşfedici ve yararlanıcı faaliyetlerin bir arada yürütülmesini gerektirmektedir. Yazara göre, yararlanıcı faaliyetler geliştirme/düzeltilme (refinement), verimlilik, seçim (selection) ve yürütme (implementation) esaslı faaliyetleri içerirken; keşfedici faaliyetler araştırma, çeşitlenme (variation), deney yapma ve keşfetme gibi kavramları içermektedir.⁹² Yani işletmeler, bir taraftan bilgiyi, teknolojiyi ve yeni fırsatları keşfetmeye çalışmalı, öte yandan mevcut bilgi ve kaynaklardan yararlanmayı sürdürmelidir.

İşletmelerde bu iki faaliyet setinin bir arada yönetilmesi oldukça zor bir iştir, çünkü ikisi de farklı örgütsel yapılar, süreçler, yetenekler ve en önemlisi farklı bir mantıksal çerçeve gerektirmektedir. Örneğin; keşfedici faaliyetler, çeşitlenmenin çokça görüldüğü faaliyetlerdir ve deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye odaklıdır. Yararlanıcı faaliyetler ise çeşitlenmenin pek olmadığı faaliyetlerdir ve harekete geçmeden önce öğrenme ve problem çözme işlevlerine odaklıdır. Üstelik yararlanıcı faaliyetlerin örgütün geçmişine yönelik olarak tasarlandığı, keşfedici faaliyetlerin ise

⁹⁰ Raisch vd., **a.g.e.**, 2009, pp.685-686.

⁹¹ Raisch, Birkinshaw, **a.g.e.**, 2008, pp.375-409.

- Simsek, **a.g.e.**, pp.597-624.

⁹² March, **a.g.e.**, p.71.

daha çok geleceğe odaklandığı görülmektedir.⁹³ Yapılan çalışmalarda bu iki faaliyet arasındaki ayrışma noktalarına sıkça yer verilmektedir.

Yararlanıcı faaliyetler; artımlı değişimi ve artımlı inovasyonu desteklemekte ve kısa vadeli bakışı benimsemektedir. Mevcut teknolojileri kullanarak mevcut işler üzerinden kesinlikler (certainties) kazanmayı amaçlamaktadır. Geleneksel bir düşünce tarzı ve mekanik örgütlenmeye sahip bu tip faaliyetlerde, mevcut durumu koruma eğilimi söz konusudur.

Yararlanıcı faaliyetlerin özelliklerinin aksine, keşfedici faaliyetler ise; devrimsel değişimi ve radikal inovasyonu desteklemekte ve uzun vadeli bakışı benimsemektedir. Aynı zamanda yeni teknolojileri kullanarak gelecekteki işler ile ilgili fırsatları yakalamayı amaçlamaktadır. Girişimci bir iş yapma tarzı ve organik örgütlenmeye sahip keşfedici faaliyetlerde, değişim yaratma çabası söz konusudur.⁹⁴ Bu faaliyetlerin özelliklerinin karşılaştırmalı bir şekilde verildiği Tablo 2.2, aşağıdaki gibidir.

	Yararlanıcı	Keşfedici
Tanım	Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere artımlı iyileştirmeler	Potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere radikal iyileştirmeler
İşler	Geliştirme/düzeltilme, verimlilik, uygulama	Araştırma, deney yapma, çeşitlendirme, esneklik
Bilgi odağı	Mevcut bilgi	Mevcut bilgiden ayrı yeni bilgi
Çıktılar	Mevcut yetenekler ile ilgili iyileştirmeler	Yeni yetenekler geliştirme
Stratejik amaç	Kar, maliyet, verimlilik	İnovasyon, büyüme, çevreye uyum yeteneği
Zaman yönelimi	Kısa dönem	Uzun dönem

⁹³Smith, Tushman, a.g.e., 2005, p.522.

⁹⁴Tobias Kollmann, Andreas Kuckertz and Christoph Stöckmann, 'Continuous Innovation in Entrepreneurial Growth Companies: Exploring the Ambidextrous Strategy', **Journal of Enterprising Culture**, C.17, No.3, September 2009, p.304.

- William Q.Judge, Christopher P.Blocker, 'Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity', **European Journal of Marketing**, C.42, No.9/10, 2008, pp.917-918.

Tablo 2.2. Yararlanıcı ve Keşfedici Faaliyetlerin Özellikleri

Kaynak: W.Henning Blarr, *Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage*, Springer Gabler: Leipzig, Germany, 2011, p.61.

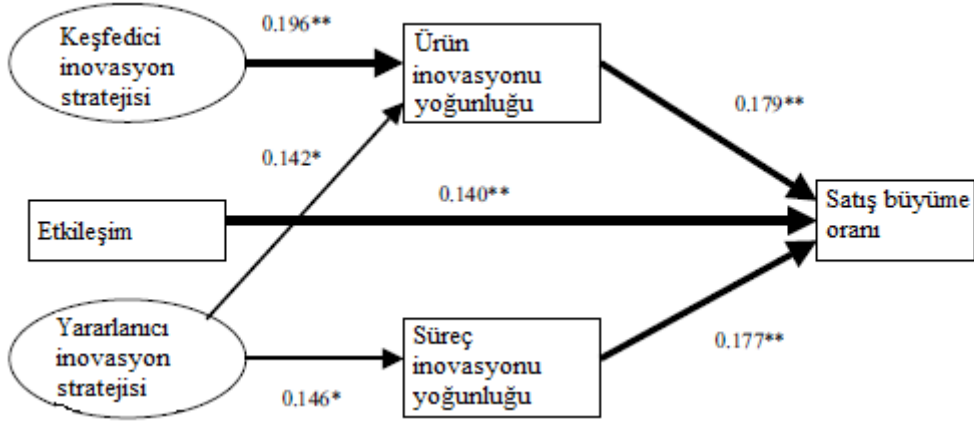
Yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlerin ne olduğu ve birbirlerinden nasıl farklılaştığını belirttikten sonra bu boyutlarla ilgili yapılmış önemli çalışmalara değinilecektir.

Gupta ve arkadaşları, çalışmalarında çiftyönlülüğü, yararlanıcı ve keşfedici boyutlar ile açıklamışlardır. Çalışma teorik nitelikte olup dört sorunun cevabını tartışmıştır. Bunlar; (1) Yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler ne anlama gelmektedir? (2) Bu faaliyetler birbirinin devamı niteliğinde midir, yoksa eş zamanlı mı gerçekleşmektedir? (3) İşletmelerde bu stratejiler arasındaki denge nasıl elde edilmektedir? (4) Uzun vadede başarı için örgütsel çiftyönlülüğü elde etmek şart mıdır? Yazarlar bu sorular ile ilgili yazının gelecek çalışmalarına da ışık tutmuşlardır.⁹⁵

He ve Wong, çalışmalarında işletmelerin teknolojik inovasyon stratejilerine yönelik olarak örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı ilişkisini test etmişler ve Şekil 2.5'teki modeli kurmuşlardır. Singapur ve Malezya'da faaliyet gösteren 206 imalat işletmesinde yapılan araştırmada çiftyönlülük, örgüt düzeyinde ele alınmıştır. Yazarlar çalışmalarında örgütsel çiftyönlülüğü yararlanıcı ve keşfedici boyutları ile ele almıştır, çiftyönlülüğü ölçmek için 8 ifadeli bir ölçek geliştirmişlerdir. Performans göstergesi olarak işletmelerin son 3 yıllık satış büyüme oranları dikkate alınmıştır. Araştırmada veriler, söz konusu işletmelerin CEO'larından toplanmıştır. Araştırmada, yararlanıcı ve keşfedici inovasyon stratejileri arasındaki etkileşimin yani çiftyönlülüğün satış büyüklüğü oranı ile pozitif ilişkide olduğu, tam tersi durumun yani bu stratejiler arasındaki dengesizliğin satış büyüklüğü oranı ile negatif ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır.⁹⁶

⁹⁵Gupta vd., **a.g.e.**, pp.693-706.

⁹⁶Zi-Lin He, Poh-Kam Wong, 'Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis', **Organization Science**, C.15, No.4, July-August 2004, pp.481-494.

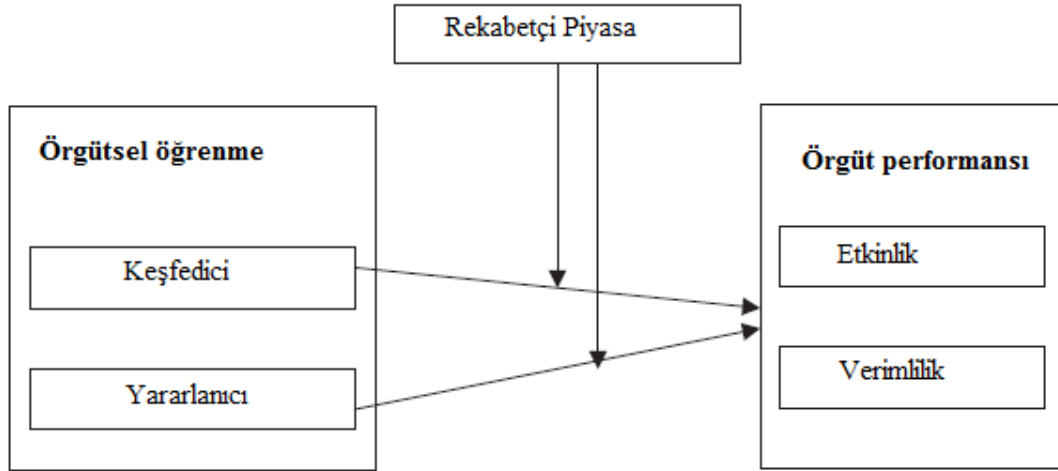


Şekil 2.5. He ve Wong'un Araştırma Modeli

Kaynak: Zi-Lin He, Poh-Kam Wong, 'Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis', *Organization Science*, C.15, No.4, July-August 2004, p.490.

Auh ve Menguc, çalışmalarında örgütsel çiftyönlülük dinamiğini örgütsel öğrenme literatürü kapsamında yararlanıcı ve keşfedici boyutlar ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada, çiftyönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişkide rekabet yoğunluğunun rolünü incelemişlerdir. Miles ve Snow'un strateji tipolojisinin temel alındığı bu çalışmada, savunmacı stratejileri benimseyen işletmelerde rekabet yoğunluğu arttıkça, keşfedici faaliyetler ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde, yararlanıcı faaliyetler ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin de negatif yönde olduğu ileri sürülmüştür. Atılgan stratejileri benimseyen işletmelerde ise bu durumun aksi beklenmiştir. Bu beklentiye bağlı olarak öne sürdükleri model Şekil 2.6'daki gibidir. 260 işletmede yapılan anket sonucu toplanan veriler bu hipotezleri destekler nitelikte sonuç vermiştir.⁹⁷

⁹⁷ Auh, Menguc, **a.g.e.**, pp.1652-1661.



Şekil 2.6. Auh ve Menguc'un Araştırma Modeli

Kaynak: Seigyoung Auh, Bulent Menguc, 'Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity', *Journal of Business Research*, C.58, 2005, p.1654.

Lin ve arkadaşları, çalışmalarında stratejik işbirliklerinde çiftyönlülüğün performans sonuçlarına yönelik bir deneysel araştırma yapmışlardır. Ayrıca işletme büyüklüğü, çevresel belirsizlik ve işletmenin içinde bulunduğu ağın içeriği gibi değişkenleri de dikkate almışlardır. Araştırmada beş farklı sektörden sekiz yıllık deneysel veri toplanmıştır. Üstelik bu deneysel sonuçlara göre bir bilgisayar simülasyon modeli geliştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, stratejik işbirliklerinde çiftyönlülüğün kazanılması büyük işletmeler için fayda sağlarken; küçük işletmelerde çiftyönlülüğün ziyade ya yararlanıcı ya da keşfedici faaliyetlere odaklanması avantaj getirmektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, belirsiz bir çevrede çiftyönlü bir yapılanmanın, değişmeyen bir çevrede ise tek stratejiye odaklanmanın örgüt performansını artırdığı sonucudur.⁹⁸

Örgütsel çiftyönlülüğün yararlanıcı ve keşfedici boyutlar ile açıklandığı bir diğer çalışmada yazarlar, işletmelerin çevresel taleplere cevap verebilecek çiftyönlü birimleri nasıl geliştireceğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu sebeple birtakım örgütsel ve çevresel öncüllerin örgütsel çiftyönlülüğü nasıl etkileyeceğini araştırmışlardır. Yazarlar, çevresel öncüller olarak çevresel dinamizmi ve çevresel

⁹⁸ Zhiang (John) Lin, Haibin Yang, Irem Demirkan, 'The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing', *Management Science*, C.53, No.10, October 2007, pp.1645-1658.

rekabet edebilirlik düzeyini ele almışlardır. Örgütsel öncüller olarak da merkezkaçlık, formelleşme ve bağlantılılık (connectedness) olmak üzere üç koordinasyon mekanizmasını dikkate almışlardır. Yazarlar, çevresel dinamizmin ve rekabet düzeyinin yüksek olduğu pazarlardaki işletmeler ile merkezkaçlık, formelleşme ve bağlantılılık gibi esaslarla karakterize edilmiş işletmelerin çiftyönlü olma olasılığının daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu hipotezleri test etmek üzere 363 birim yöneticisine yapılan anket sonuçlarına göre, merkezkaç ve bağlantılılık düzeyi yüksek (yani sosyal ilişkilerin yoğun olduğu) birimlerin yararlanıcı ve keşfedici faaliyetleri eş zamanlı bir şekilde yürütebildiği gözlemlenmiştir. Ancak merkezkaçlık-formelleşme-bağlantılılık etkileşimi ile çiftyönlülük arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu da yazarlarca, sosyal ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerde güçlü normlar ve inançların varlığı, formelleşmenin gerekliliğini azaltır şeklinde yorumlanmıştır.⁹⁹

2.5.2. Farklılaşma-Birleşme

Literatürde örgütsel çiftyönlülüğü, Lawrence ve Lorsch'un ortaya atmış olduğu farklılaşma ve birleşme boyutları ile açıklayan çalışmalara da rastlanmaktadır. Farklılaşma, dış çevre faktörlerinin gerektirdiği durumlar ile ilişkili olarak örgütteki alt sistemlerin kendilerine özgü tutumlar geliştirmesi sebebiyle bir bölümlendirmeye gitmesi anlamını taşımaktadır. Burada her alt sistem; yapı, sosyal içerik, zaman yönelimi ve hedefler bağlamında çevresel belirsizlik kriter alınarak karakterize edilmektedir.¹⁰⁰ Bu yönü itibariyle farklılaşmanın, yapısal çiftyönlülük ile paralel olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Öte yandan birleşme, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için örgütteki tüm alt sistemlerin bir bütünlük içinde hareket etmesini öngörmektedir. Bir işletmede birleşmeyi tetikleyen mekanizmaların varlığı, herbir alt sistemin kendi çevresiyle değil de, tüm çevre ile baş edebilmelerini kolaylaştırmaktadır.¹⁰¹ Çünkü böylece

⁹⁹ Justin J.P.Jansen, Frans A.J.Van den Bosch, Henk W. Volberda, 'Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents', **Schmalenbach Business Review**, C.57, October 2005, pp.351-363.

¹⁰⁰ Dupouet vd., **a.g.e.**, p.18.

¹⁰¹ Raisch vd., **a.g.e.**, 2009, p.685-686.

işletme genelinde yeni bilgi ile mevcut bilgi bir araya getirilebilmektedir. Örgütsel çiftyönlülük literatürü temel alındığında içerik açısından birleşmeyi, bağlamsal çiftyönlülük ile ilişkilendirmek mümkün olmaktadır.

Çiftyönlülük boyutlarının farklılaşma ve birleşme şeklinde ele alındığı çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bunlardan sadece bir tanesine değinilecektir. Andriopoulos ve Lewis, çalışmalarında örgütsel çiftyönlülüğü farklılaşma ve birleşme boyutları ile açıklamışlardır. Yapısal ve bağlamsal çiftyönlülüğün ötesinde daha kapsamlı bir model geliştirmek için ürün tasarımı sektöründe faaliyet gösteren 5 çiftyönlü işletmeden veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları keşfedici ve yararlanıcı faaliyetlerin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair bir çerçeve sunmaktadır. İşletmelerde paradoksal durumların kaynağını; stratejik amaç (karlılık-yenilik), müşteri odaklılık (sıkı-gevşek ilişkiler) ve kişisel faktörler (disiplin-tutku) şeklinde sınıflamışlardır. Sonuç olarak, çiftyönlülüğün sadece üst yönetimi ilgilendiren bir durumdan öte tüm işletmenin katılımı ile mümkün olacağını savunmuşlardır.¹⁰²

2.5.3. Girişimcilik-Uygulama

Örgütsel çiftyönlülüğü, girişimcilik-uygulama boyutları ile ele alan çalışma Duncan'ın çalışmasıdır. Aynı zamanda çiftyönlülük kavramını literatüre kazandıran Duncan, bu çalışmasında inovasyon sürecinin farklı aşamaları için farklı örgütsel yapıların gerekliliğini tartışmış ve bunu örgütsel dizayn ikilemi (organizational design dilemma) olarak ifadelendirmiştir. Çalışma teorik nitelikte olup girişimcilik ve uygulama seçenekleri arasında farklılaşan örgütsel yapıyı dört faktör ile açıklamaya çalışmıştır. Bunlar; çatışmayı yönetme, kişilerarası etkin iletişimi sağlama, kuralları değiştirme fırsatı tanıma ve ikili yapıları kurumsallaştırmadır. Duncan'a göre, bu faktörler işletmelerde ikili yapıların işlerliğini sağlayacak ve böylece kazanılan çiftyönlülük işletme için bir başarı faktörü olacaktır.¹⁰³

- Dupouet vd., **a.g.e.**, p.19.

¹⁰² Constantine Andriopoulos, Marianne W.Lewis, 'Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation', **Organization Science**, C.20, No.4, July-August 2009, pp.696-717.

¹⁰³ Duncan, **a.g.e.**, pp.167-188.

2.5.4. Esneklik-Verimlilik

Örgütsel çiftyönlülük çalışmalarında ele alınan boyutlardan bir diğeri; esneklik ve verimlilik boyutlarıdır. İşletmeler yüksek düzeyde standardizasyon, formellik, uzmanlaşma ve hiyerarşi sağlayan bürokratik düzenler kurarak verimli olmayı hedeflemektedir. Ancak öte yandan işletmeler yeni iş yapma şekilleri, yeni hedefler keşfetmelerini sağlayacak esnekliğe de ihtiyaç duymaktadırlar.¹⁰⁴ Verimliliğin hedeflendiği işletmelerde mekanik yapının, esnekliğin hedeflendiği işletmelerde de organik yapının varlığı gözlemlenmektedir.¹⁰⁵

Kısa vadeli karlılık, işletmeyi doymuş bir pazarda rekabet edebilir bir pozisyona getirebilir, bunu da verimlilik ve artımlı inovasyon aracılığı ile yapabilir. Ancak bu, uzun vadede başarılı olmak için yeterli olmayabilir. İşletmelerin aynı zamanda hem teknolojik hem de çevresel değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumu sağlamak için de esneklik ve hız faktörlerinin aracılığıyla yeni ürün ve hizmetler geliştirebilirler.¹⁰⁶ Yani işletmelerin rekabet avantajı ve sürdürülebilir performans elde etmesi için en az kısa vadeli verimlilik kadar uzun vadeli esneklik amacının da peşinde olmaları beklenmektedir.

Ebben ve Johnson, çalışmalarında çiftyönlülüğü verimlilik ve esneklik boyutları ile açıklamaya çalışmışlardır. Küçük işletmelerde verimlilik ve esneklik faaliyetleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarlara göre, bu iki faaliyeti aynı anda yürüten işletmeler daha yüksek performans göstermektedirler. Araştırma sonucunda, 200 ve 144 küçük işletme olmak üzere iki ayrı örnekleme test edilen bu hipotezler doğrulanmıştır.¹⁰⁷

Adler ve arkadaşları, çalışmalarında Toyota firması özelinde esneklik-verimlilik dengesinin yani çiftyönlülüğün nasıl sağlandığını araştırmışlardır. Bu bağlamda bazı örgütsel mekanizmaların bu dengeye ulaşmada kolaylaştırıcı rolünün olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; rutin olmayan işler/süreçler (metaroutines), iş zenginleştirme

¹⁰⁴ Adler vd, **a.g.e.**, p.44

¹⁰⁵ Burns, Stalker, **a.g.e.**, pp.119-120.

¹⁰⁶ Tushman, O'Reilly, **a.g.e.**, 1996, p.15.

¹⁰⁷ Jay J. Ebben, Alec C. Johnson, 'Efficiency, Flexibility, or Both? Linking Strategy to Performance in Small Firms', **Strategic Management Journal**, No.26, 2005, pp.1249-1259.

(job enrichment), iş değiştirme (switching) ve bölümlere ayırma (partitioning) mekanizmalarıdır. Rutin olmayan işler, yaratıcı süreçleri sistematize eder; iş zenginleştirme, çalışanların daha esnek ve daha inovatif olmasına olanak tanır; iş değiştirme, çalışanların farklı işi yapabilmesi için rol değiştirmeyi gerektirir; bölümlere ayırma ise her bir rol tanımına göre yapıları farklılaştırır. Yazarlar, Toyota'nın NUMMI sisteminde bu uygulamaları incelemişler ve çiftyönlülüğü bu öncüllerle açıklamışlardır. Ayrıca yazarlar, bu öncüllere ek olarak, yönetsel sistemin işleminde ve paradoksal durumların yönetilmesinde çalışanların eğitilmesi ve güven ortamının yaratılmasının oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır.¹⁰⁸

2.5.5. Devrimsel-Evrimsel Değişim

Örgüt değişimi ile ilgili literatüre bakıldığında iki yaklaşım ile karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün mevcut durumundaki devamlı ve artımlı değişimleri içeren evrimsel değişim; ikincisi ise örgüt için tamamen yeni bir durum yaratan radikal değişimlerdir, bu da devrimsel değişim şeklinde ifade edilmektedir. Bu iki yaklaşım arasında dengeyi kurmak işletmeler için oldukça zor bir durumdur. Bu dengenin elde edilmesine ilişkin çok az sayıda çalışma vardır.

Tushman ve O'Reilly, teorik çalışmalarında hem devrimsel hem de evrimsel değişimi yürütebilecek yani çiftyönlülüğü kazanabilecek işletmelerin bazı örgütsel yeteneklere sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunlardan ilki, biyolojide evrim teorisinin temel aldığı değişim-seçim-koruma süreçleridir. Yani işletmeler inovasyon-farklılaşma-maliyet zincirini geliştirerek bu temel süreçlere odaklanmaktadır. Böylece uzun dönemde evrimsel değişime yönelirken kısa vadede hızlı radikal değişimleri gerçekleştirmeye çalışırlar. İkinci faktör, teknoloji değişim eğrisidir. Buna göre, işletmelerin ürün teknolojilerinin durgun olduğu dönemlerde artımlı ve evrimsel bir değişimin uygun olduğu, ancak ani bir teknolojik değişimin olduğu dönemlerde ise devrimsel değişime ihtiyaç duyulduğu varsayılmaktadır. Üçüncü faktör ise, yapısal ve kültürel katılıktır. Yapısal katılık, işletmelerin büyüklük, karmaşıklık ve yapı ve süreçlerin karşılıklı bağımlılığı

¹⁰⁸ Adler vd, **a.g.e.**, p.45.

sebebiyle değişmemeleri durumudur. Kültürel katılık ise, işletmede norm, değer ve sosyal ilişkiler gibi kültürel unsurların değişmemesi durumudur. Yazarlar değişken çevrelerde bu katılığın işletmenin başarısızlığına sebep olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmada en temelde ‘çiftyönlülük nasıl elde edilir?’ sorusuna yanıt aranmıştır.¹⁰⁹

2.5.6. Sıraya Koyma-Uyarlama

Örgütsel çiftyönlülük çalışmalarında ele alınan bir diğer boyut; sıraya koyma ve uyarlama boyutlarıdır. Burada sıraya koyma boyutu, bir iş birimindeki bütün faaliyetlerin bir bütünlük içinde olmasıdır. Yani çalışanlar aynı amaca ulaşmak için birlikte çalışmaktadır. Uyarlama ise, iş ortamındaki değişen talepleri karşılamak için hızlı bir şekilde faaliyetlerin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir.¹¹⁰

Tiwana, çalışmasında inovasyon işbirliklerinde köprüleme (bridging) bağları ile güçlü bağların arasında denge kurmanın işletmelere neler sağlayacağını araştırmıştır. Köprüleme bağları, inovasyon potansiyelini ortaya çıkarmada ağ içinde yapısal boşluklar yaratmakta ancak bütünleşme kapasitesini azaltmaktadır. Öte yandan güçlü bağlar ise bütünleşme imkanı sağlamasına karşın inovasyon potansiyelini düşürmektedir. Yazar bu çalışmada, proje bazlı işbirliklerinde iki tür bağın aynı anda dikkate alınmasını yani çiftyönlülüğü araştırmıştır. Burada çiftyönlülüğü sıraya koyma ve uyarlama boyutları ile ele almış ve çiftyönlülüğü bilgi bütünlüğü açısından işbirlikleri için gerekli görmüştür. 42 inovasyon temelli proje işbirliklerinde yapılan çalışmada, çiftyönlülüğün proje işbirliklerinde performansı artıran bir yetenek olduğu görülmüştür.¹¹¹

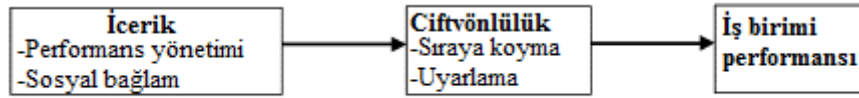
Gibson ve Birkinshaw, çalışmalarında liderlik ve örgütsel bağlam (organizational context) literatürünü temel alarak çiftyönlülüğe başka bir boyut kazandırmışlardır. Bir iş birimi düzeyinde eş zamanlı olarak sıraya koyma ve uyarlama faaliyetlerini yürütme kapasitesi anlamına gelen ve çiftyönlülük tipolojileri kısmında ayrıntılı bir şekilde anlatılan ‘bağlamsal çiftyönlülük’ kavramını geliştirmişlerdir. Bu kavram, Ghoshal ve Bartlett’in tanımladığı örgütsel bağlam tanımı dikkate alınarak

¹⁰⁹Tushman, O’Reilly, **a.g.e.**, 1996, p.8-30.

¹¹⁰Gibson, Birkinshaw, **a.g.e.**, p.209.

¹¹¹Tiwana, **a.g.e.**, pp.251-272.

şekillendirilmiştir.* Gibson ve Birkinshaw, çiftyönlülüğün; bağlamsal çiftyönlülük ile performans ilişkisinde aracı etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir ve Şekil 2.7'deki modeli test etmişlerdir. 41 ayrı iş biriminde 4195 kişiden toplanan veriye göre, örgütsel çiftyönlülük düzeyi yüksek iş birimlerinin diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlamın boyutları olan sıklık, disiplin, destek ve güven özellikleriyle karakterize edilmiş bir iş biriminin çiftyönlülük düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak, örgütsel bağlam ve performans ilişkisinde çiftyönlülüğün aracı rolü olduğu hipotezi de desteklenmiştir.¹¹²



Şekil 2.7. Gibson ve Birkinshaw'ın Araştırma Modeli

Kaynak: Cristina B. Gibson, Julian Birkinshaw, 'Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity', *Academy of Management Journal*, C.47, No.2, 2004, p.210.

Örgütsel çiftyönlülüğün boyutları ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında; ortak özelliklerinin zıt bakış açılarına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Her bir boyut birbirinin tersi bir mekanizmayı ve işleyişi gerektirmekte ve ikisinin de eş zamanlı devreye sokulmasıyla çiftyönlülüğün söz edilmektedir. Boyutların farklılaşmasını sağlayan yazarların farklı çalışma alanlarından olmasıdır, aynı zamanda bu farklılık örgütsel çiftyönlülüğün öncülleri ve sonuçları ile ilgili çalışmalara yansımaktadır.

2.6. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Örgütsel çiftyönlülük kavramı, yukarıda da belirtildiği gibi bir çok farklı teorik alan kapsamında çalışılmıştır, bu da kavramın farklı ele alınış biçimlerini beraberinde

* Burada örgütsel bağlam, dört temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; disiplin, sıklık, destek ve güvendir. Performans yönetimi ve sosyal bağlam şeklinde sınıflanan bu dört unsur, örgüt içinde genel bir atmosferin yaratılmasına yönelik bir kavramdır. Bakınız: Ghoshal, Bartlett, *a.g.e.*, p.95.

¹¹²Gibson, Birkinshaw, *a.g.e.*, pp.209-226.

getirmiştir. Çalışmalardaki çeşitliliğin temelinde yatan; kavram ile ilgili boyutların, öncüllerin ve analiz birimlerinin farklılık göstermesidir. Bunun da sebebi temel alınan teorik alt yapıdır.

Örgütsel çiftyönlülük kavramı, yukarıda anlatıldığı gibi, çeşitli çalışma alanlarına göre, yararlanıcı-keşfedici, farklılaşma-birleşme, sıraya koyma-uyarlama, artımlı-radikal inovasyon gibi farklı boyutlarla açıklanmıştır. Öte yandan incelendiği analiz düzeyi itibariyle de farklılık göstermiştir. Kimi çalışmalar birey düzeyinde, kimileri bölüm/birim düzeyinde; kimisi ise örgüt düzeyinde çiftyönlülüğü ele almışlardır. Hatta çiftyönlülüğün örgütler arası ilişkiler düzeyinde ele alındığı çalışmalar da söz konusudur.

Bunlara ek olarak; çiftyönlülüğün ne ile ölçüldüğü ve farklı konularla nasıl ilişkilendirildiğine ilişkin sorular, çalışmaların çeşitlenmesine sebep olmuştur. Bazı çalışmalar çiftyönlülüğün sonuçları ile ilgilenirken, bazıları da öncüllerine odaklanmaktadır. Tüm bu çalışmaları detaylı bir şekilde ele almak, çiftyönlülük ile ilgili yazının genel durumunu ortaya koymak açısından oldukça önemlidir.

‘Bir işletme nasıl çiftyönlü olabilir?’ sorusunun cevabı esasında çiftyönlülüğün öncüllerini işaret etmektedir. Bu soruyu soran bir çok araştırmacı, öncül olarak varsaydıkları kavramlara yönelik modeller oluşturmuşlardır. Bu kavramları çiftyönlülük ile ilişkilendirip, çiftyönlülüğü ne kadar açıkladıklarına dair sonuçlar elde etmişlerdir ve böylece çiftyönlülüğün kaynaklarını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Çiftyönlülüğün öncüllerine yönelik çalışmalara bakıldığında; genel olarak örgütsel, çevresel ve üst yönetime yönelik öncüller ile karşılaşılmaktadır. Bu öncüller; örgütsel bağlam, merkezkaçlık, çevresel dinamizm, örgütsel özellikler gibi öncüllerdir ve birbirlerinden bağımsız şekilde ele alınmışlardır. Örneğin; Adler ve arkadaşları, çiftyönlülüğün elde edilmesinde çalışanların eğitimi ve üst yönetim ile aralarındaki güven ilişkisinin önemini vurgulamaktadır.¹¹³ Öte yandan Tushman ve O’Reilly, çiftyönlülüğün en önemli kaynaklarının merkezkaç bir yapı, ortak bir

¹¹³ Adler vd, a.g.e., pp.63-64.

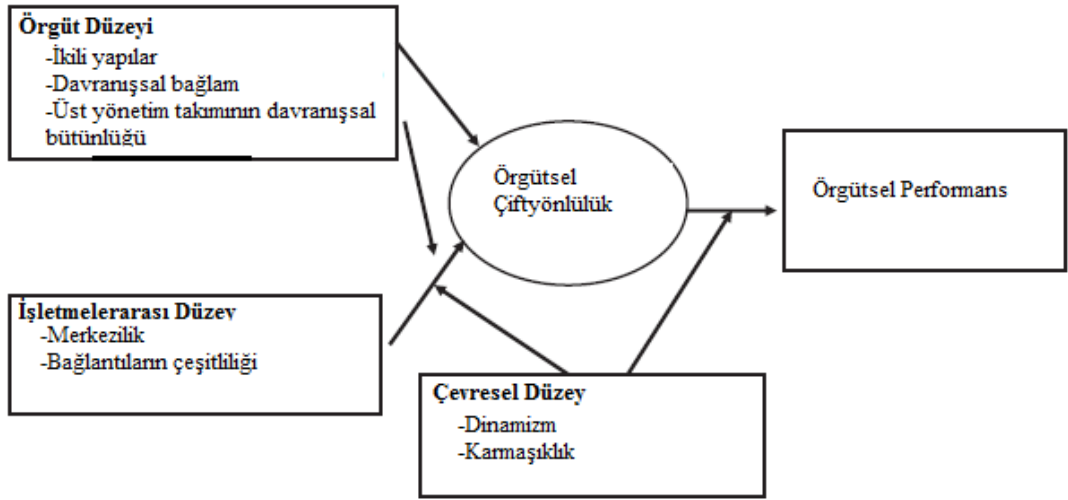
kültür, paylaşılan bir vizyon ve destekleyici liderlik olduğu yönünde varsayımlarda bulunmaktadır.¹¹⁴ Bartlett ve Ghoshal ise, bir örgütün hem uluslararası pazarlarda yer edinmesi hem de yerel taleplere cevap verebilmesi için paylaşılan vizyon üzerine inşa edilmiş kapsamlı bir mekanizmanın işe yarayacağını öne sürmektedir. Bünyesinde hem yapısal hem de bireysel unsurları barındıran bu yapıyı ‘örgütsel bağlam’ şeklinde adlandırmaktadırlar.¹¹⁵ Görüldüğü gibi, her araştırmacı farklı öncüller ile örgütsel çiftyönlülüğü açıklamaya çalışmaktadır. Bu çalışmalar, detaylı bir şekilde ele alınacak ve örgütsel çiftyönlülüğün yaratacağı sonuçlar itibariyle değerlendirilecektir.

Şimşek, teorik çalışmasında örgütsel çiftyönlülüğe çok düzeyli bir kavrayış getirmiştir. Örgütsel çiftyönlülük kavramını girdi-süreç-çıkı düzenine oturtmuş ve çalışmayı bu mantık temelinde şekillendirmiştir. Burada örgütsel çiftyönlülüğün öncüllerini girdi, boyutlarını süreç ve sonuçlarını da çıkı olarak nitelendirmiştir. Yazara göre, çiftyönlülüğün öncülleri Şekil 2.8’deki gibi üç farklı grupta toplanmaktadır. Bunlar; ikili yapılar, örgütsel bağlam ve üst yönetim takımının özellikleridir. Tezin önceki kısımlarında belirtildiği üzere ikili yapılar, bir örgütün bir bölümünün yararlanıcı faaliyetler yürütürken, bir başka bölümünün de keşfedici faaliyetler yürütmesi şeklinde organize edilmiş yapılardır. Yazar, bu ikili yapıların örgütsel çiftyönlülüğü doğurduğunu ancak yetersiz bir öncül olduğunu ileri sürmüştür, bunun ortak bir stratejik amaç ve değerler seti ile desteklenmesi gerektiğini önermiştir. Bir diğer öncül olarak ele alınan örgütsel bağlam, bu ikili yapılara karşılık çiftyönlülüğün örgüt üyelerinin kendileri tarafından yaratılması anlamına gelmektedir. İşletmede yüksek performans sağlayacak davranışsal bir ortam yaratmak için yönetsel rehberliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece kaynaklara ulaşmada şeffaflık, inisiyatif almada otonomi ve karar alma süreçlerinde eşitlik ve adalet gibi meselelerin işlerlik kazanması sağlanmaktadır. Yazarın değerlendirdiği üçüncü ve son öncül ise, konu itibariyle bu tez çalışmasını yakından ilgilendiren ve tezin birinci bölümünde detaylı bir şekilde ele alınan üst yönetim takımının

¹¹⁴ Tushman, O’Reilly, **a.g.e.**, 1996, pp.25-27.

¹¹⁵ Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett, ‘Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management’, **Strategic Management Journal**, C.15, 1994, pp.91-112.

özellikleridir. Örgütü doğrudan yönetme ve örgütün karşı karşıya geldiği paradoksları çözüme yönüyle, üst yönetim takımları çiftyönlülüğün elde edilmesinde önemli bir etken olarak görülmüştür. Üst yöneticiler arasında paradoksal durumları kavrama özelliğinin yaratılması ve geliştirilmesi, yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler arasında dengenin sağlanması açısından bir öncül olarak değerlendirilmiştir.¹¹⁶ Ayrıca yine tezin birinci bölümünde ele alınan üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramı da örgütsel çiftyönlülüğün elde edilmesinde öncül niteliğinde olan unsurlardan biridir.



Şekil 2.8. Şimşek'in Çok Düzeyli Örgütsel Çiftyönlülük Modeli

Kaynak: Zeki Simsek, 'Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding', **Journal of Management Studies**, C.46, No.4, June 2009, p.606.

Güttel ve Konlechner, çalışmalarında dinamik beceriler ile örgütsel çiftyönlülük arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma-yoğunişletmeler üzerinde yapılan bu çalışmada, çiftyönlülüğün nasıl elde edileceği ve sürdürüleceği üzerinde durulmuştur. Ayrıca yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlerin dengelenmesinde dinamik becerilerin rolünün ne olduğu tartışılmıştır. Yazarlar, örgütsel çiftyönlülüğün elde edilmesinde gerekli olan faktörleri; yapısal düzenlemeler ve kültürel normlar/değerler şeklinde ele almışlardır. Yapısal düzenlemeler; sorumluluklar, proje yapıları, kariyer patikaları, stratejik planlama, performans değerlendirme, raporlama gibi

¹¹⁶ Zeki Simsek, 'Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding', **Journal of Management Studies**, C.46, No.4, June 2009, pp.604-605.

detaylı prosedürleri içerirken; kültürel değerler ise işletmedeki sosyal sistemler ve gruplar ile ilgili değerlerdir.¹¹⁷

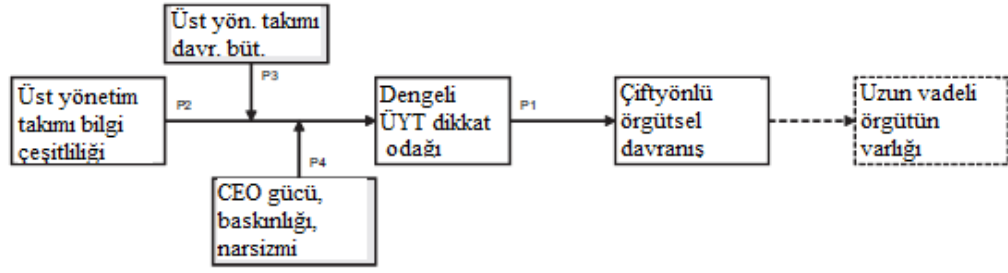
Smith ve arkadaşları, çalışmalarında örgütsel çiftyönlülüğü elde etmek için iş modellerinin kurgulanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çünkü paradoksal stratejiler, bu ikilemlerin yarattığı iniş çıkışları yönetebilecek karmaşık iş modellerini gerekli kılmaktadır. Araştırmaya göre, bazı liderlik takımlarının bu tarz iş modellerini geliştirmede yetenekli oldukları görülmüştür. Yazarlar, 12 üst yönetim takımı ile yapılan derinlemesine mülakat verilerini dikkate alarak paradoksal stratejileri etkili bir biçimde yönetebilen takımların fonksiyon ve yapılarını belirlemişlerdir. Aynı zamanda çiftyönlülüğün öncülleri olarak değerlendirdikleri bu dört faktör; dinamik karar verme, vizyon ve stratejik amaçlara yönelik bir bağlılık yaratma, yapılacak her iş ile ilgili öğrenme sürecinin devam etmesi ve çatışmaların yönetilmesidir. Yazarlara göre bu süreçler, üst yönetim takımlarının ya lider merkezli ya da takım merkezli yaklaşım ile zıtlıkları yönetme sorumluluğunu kolaylaştırmıştır.¹¹⁸

Buyl ve arkadaşları, çalışmalarında örgütsel çiftyönlülüğün öncülü olarak üst yönetim takımının özelliklerini ele almışlardır. Özellikle üst yönetim takımının kendi aralarında anlaşabilmesi (composition) ve bilgi temelli farklılıkların örgütsel çiftyönlülüğü nasıl etkileyeceği üzerinde durmuşlardır. Bu ilişkiyi kurgularken üst yönetim takımının dikkatini dengeli bir şekilde dağıtma durumunu da (balanced TMT attention focus) aracı değişken olarak ele almışlardır. Teorik bir çalışma olan bu çalışmada Şekil 2.9'daki gibi bir teorik model önerilmiştir.¹¹⁹

¹¹⁷ Güttel, Konlechner, **a.g.e.**, 2007, pp.6-8.

¹¹⁸ Wendy K.Smith, Andy Binns, Michael L.Tushman, 'Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously', **Long Range Planning**, No.43, 2010, p.449.

¹¹⁹Tine Buyl, Christophe Boone, Paul Matthyssens, 'The Impact of the Top Management Team's Knowledge Diversity on Organizational Ambidexterity', **International Studies of Management&Organization**, C.42, No.4, Winter 2012-2013, pp.8-26.



Şekil 2.9. Buyl'un Kavramsal Modeli

Kaynak: Tine Buyl, Christophe Boone, Paul Matthyssens, 'The Impact of the Top Management Team's Knowledge Diversity on Organizational Ambidexterity', *International Studies of Management & Organization*, C.42, No.4, Winter 2012-2013, p.11.

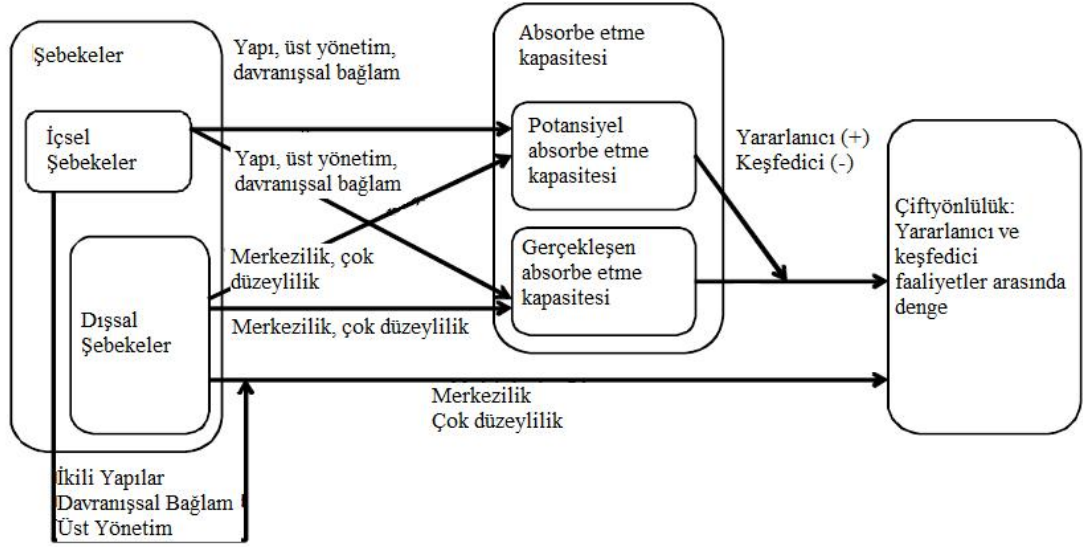
Datta, çalışmasında çiftyönlülük, absorbe etme kapasitesi ve şebeke yapılarını birbirine bağlayan kapsamlı bir model önermiştir. Yazar, merkezilik ve çok düzeylilik ile ölçülen dışsal şebekeler ile davranışsal bağlam, ikili yapı ve üst yönetim takımları ile değerlendirilen içsel şebekelerin bir örgütün çiftyönlülük düzeyini etkilediğini öne sürmüştür. Ayrıca yazar bu üç kavrama ilişkin 11 önerme sunmuştur ve bunları Tablo 2.3'te hem öncüller hem de kavramlar arasındaki ilişkinin hangi yönde olduğunu belirterek göstermiştir. Bu önermelerden yola çıkılarak ortaya atılan model de Şekil 2.10'da detaylı bir şekilde gösterilmiştir.¹²⁰

¹²⁰ Avimanyu Datta, 'Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity', *Journal of Management and Strategy*, C.2, No.1, March 2011, pp.2-22.

Önerme	Öncül	Çıktı
1a	Dışsal şebekeler (Çok düzeylilik/Çeşitlilik)	Çiftyönlülük (+)
1b	Dışsal şebekeler (Merkezilik)	Çiftyönlülük (ters U şeklinde)
1c	İçsel şebekeler (işletmelerde ikili yapılar)	Çiftyönlülük üzerindeki etkide dışsal şebekeler (merkezilik ve çok düzeylilik) arasındaki ilişkide aracılık rolü (+)
1d	İçsel şebekeler (işletmelerde davranışsal bağlam)	Çiftyönlülük üzerindeki etkide dışsal şebekeler (merkezilik ve çok düzeylilik) arasındaki ilişkide aracılık rolü (+)
1e	İçsel şebekeler (üst yönetim takımları)	Çiftyönlülük üzerindeki etkide dışsal şebekeler (merkezilik ve çok düzeylilik) arasındaki ilişkide aracılık rolü (+)
2a	Dışsal şebekeler (çok düzeylilik ve merkezilik)	Çok düzeylilik-> Potansiyel absorbe etme kapasitesi (+) Merkezilik-> Potansiyel absorbe etme kapasitesi (ters U şeklinde ilişki)
2b	Dışsal şebekeler (çok düzeylilik ve merkezilik)	Çok düzeylilik-> Gerçekleşen absorbe etme kapasitesi (+) formel mekanizmalar aracılığıyla Merkezilik-> Gerçekleşen absorbe etme kapasitesi (+)
2c	İçsel şebekeler (üst yönetim takımları, davranışsal bağlam, örgüt yapısı)	Potansiyel absorbe etme kapasitesi: Üst yönetim takımları (+), davranışsal bağlam (-), örgüt yapısı (-)
2d	İçsel şebekeler (üst yönetim takımları, davranışsal bağlam, örgüt yapısı)	Gerçekleşen absorbe etme kapasitesi: Üst yönetim takımları (+/-), davranışsal bağlam (+), örgüt yapısı (+)
2e	Gerçekleşen absorbe etme kapasitesi	Çiftyönlülük
2f	Potansiyel absorbe etme kapasitesi	Gerçekleşen absorbe etme kapasitesi ve çiftyönlülük ilişkisinde aracılık rolü. Yararlanıcı (+) Keşfedici (-)

Tablo 2.3. Datta'nın Önergeleri

Kaynak: Avimanyu Datta, 'Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity', Journal of Management and Strategy, C.2, No.1, March 2011, p.21.

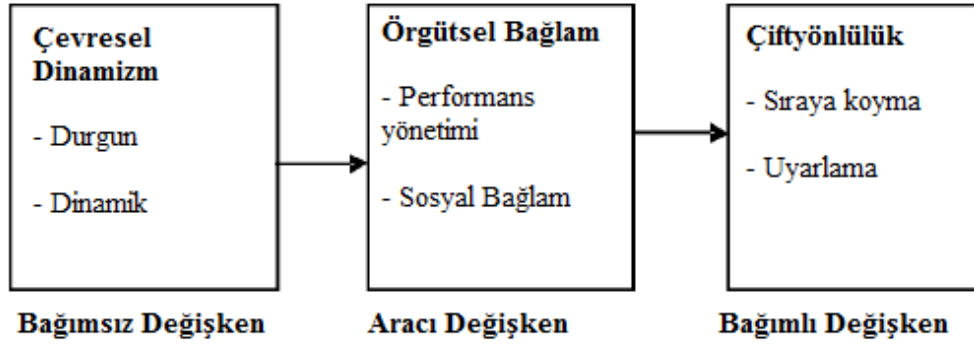


Şekil 2.10. Datta'nın Teorik Modeli

Kaynak: Avimanyu Datta, 'Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity', *Journal of Management and Strategy*, C.2, No.1, March 2011, p.22.

Dutta, çalışmasında örgütsel bağlam, çevresel dinamizm ve çift yönlülük değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel bağlamın, çevresel dinamizm ile çift yönlülük arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu varsaymış ve böylece katalizör rolü olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca yazar, örgütsel bağlam ile çevresel dinamizmin çift yönlülüğe toplam etkisinin ne olduğu sorusunu sormuştur. Bu hipotezleri yansıtan araştırma modeli Şekil 2.11'deki gibidir. Farklı sektörlerden 11 işletmede 222 yönetici üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, çevresel dinamizmi yüksek olan işletmeler çift yönlü olma eğilimindedirler. Örgütsel bağlamın, çift yönlülük üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Son olarak çalışmada, çevresel dinamizmi yüksek işletmelerde uygun bir örgütsel bağlam geliştirilmesinin çift yönlülüğü elde etmeyi büyük ölçüde kolaylaştırdığı sonucuna varılmıştır.¹²¹

¹²¹ Swarup Kumar Dutta, 'Promoting Ambidexterity in Established Firms: The Role of the Organizational Context', *Vilakshan: XIMB Journal*, C.10, No.2, September 2013, pp.43-60.

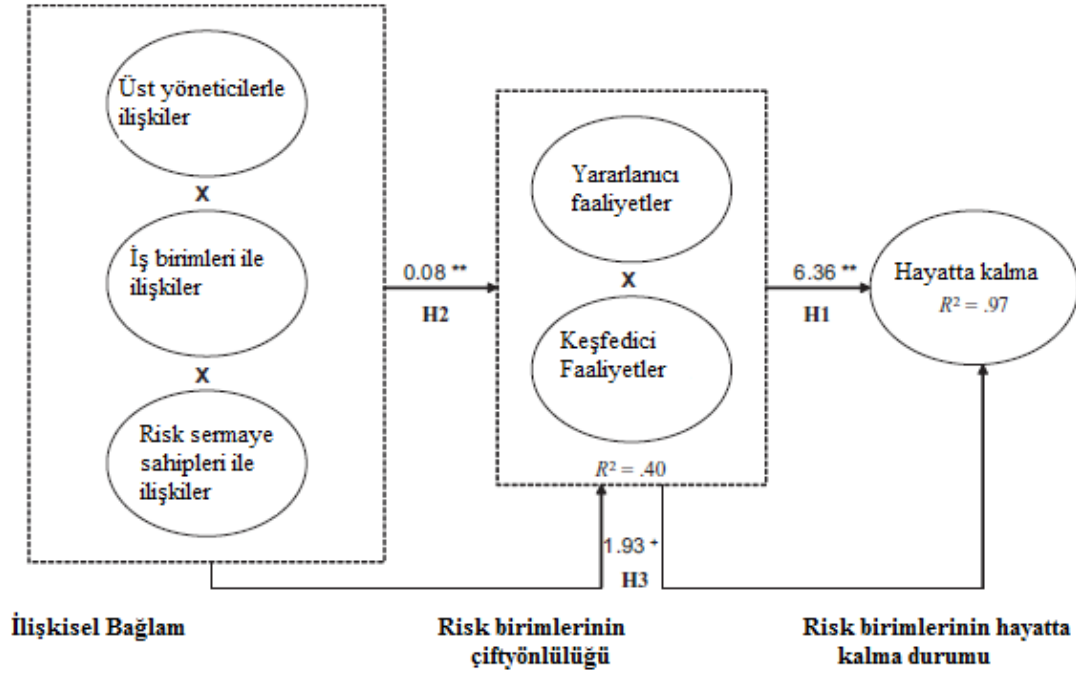


Şekil 2.11. Dutta'nın Araştırma Modeli

Kaynak: Swarup Kumar Dutta, 'Promoting Ambidexterity in Established Firms: The Role of the Organizational Context', Vilakshan: XIMB Journal, C.10, No.2, September 2013, p.44.

Hill ve Birkinshaw, çalışmalarında işletmelerdeki kurumsal risk birimlerinin çiftyönlülüğünü ve hayatta kalma durumlarını incelemişlerdir. Bunun için çiftyönlülüğün, kurumsal risk biriminin ilişkisel bağlam (relational context) ile hayatta kalma durumları arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu varsaymışlardır. Bu hipotezi test etmek için Şekil 2.12'deki modeli kurmuşlardır. Bu modele göre, ilişkisel bağlam, örgütsel çiftyönlülüğün bir öncülü olarak ele alınmıştır. Burada ilişkisel bağlam üç boyut ile açıklanmıştır. Bunlar; yöneticiler ile ilişkiler, iş birimleri ile ilişkiler ve risk yatırımcıları ile ilişkilerdir. Bu çalışmada hayatta kalma değişkeni olduğu için yıllara yayılan bir araştırma planı söz konusudur. 95 kurumsal risk birimi üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, ilişkisel bağlamın çiftyönlülüğün öncülü olduğu ve çiftyönlülüğün de ilişkisel bağlam ile hayatta kalma durumu arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu sonucu çıkmıştır.¹²²

¹²²Susan A. Hill, Julian Birkinshaw, 'Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units', **Journal of Management**, May 2012, pp.1-33.

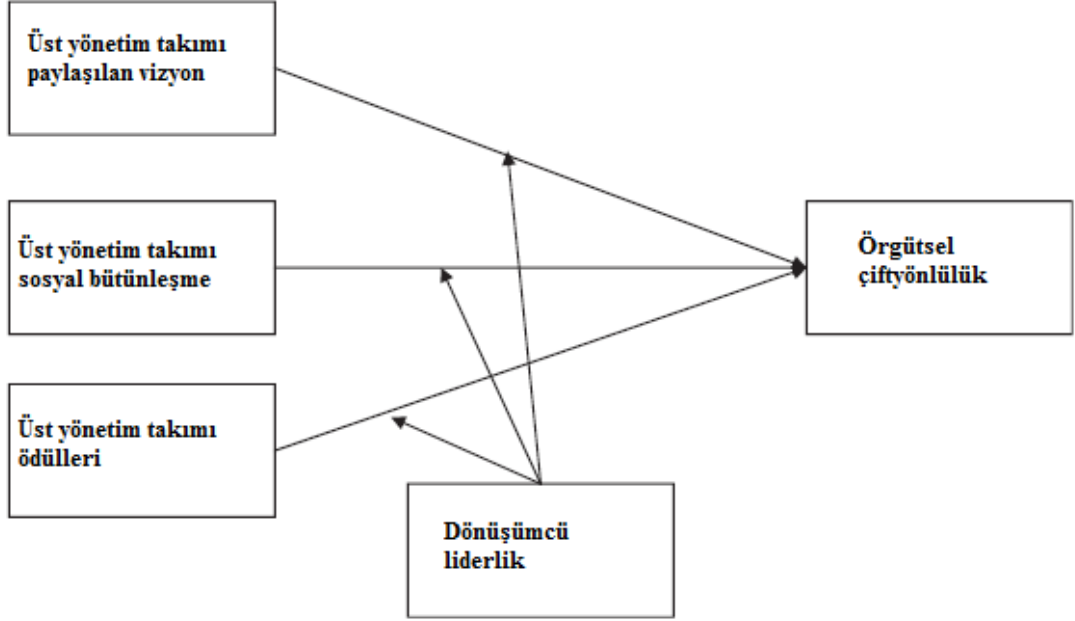


Şekil 2.12. Hill ve Birkinshaw'ın Araştırma Modeli

Kaynak: Susan A. Hill, Julian Birkinshaw, 'Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units', Journal of Management, May 2012, p.20.

Jansen ve arkadaşları, çalışmalarında üst yönetimin kendi aralarındaki çatışmalarda uzlaşma sağlarken ve çiftyönlülüğü elde etmeye çalışırken takındıkları role odaklanmışlardır. Üst yönetimin tutumunu (attribute); paylaşılan vizyon, sosyal bütünlük ve koşullu ödüllendirmeler boyutları ile açıklamışlardır, bunu Şekil 2.13'teki model ile göstermişlerdir. Ayrıca üst yönetimin rolünün örgütsel çiftyönlülüğe etkisinde dönüştürücü liderliği aracı değişken olarak ele almışlardır. Araştırmanın hipotezleri 305 üst yöneticiden alınan verilere göre test edilmiştir. Araştırma sonucunda, üst yönetimin paylaşılan vizyonu ve koşullu ödülleri ile işletmenin örgütsel çiftyönlülük düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma bulgularına göre, üst yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliği göstermesi; çiftyönlü organizasyonlarda üst yönetimin tutumunun etkililiğini artırmaktadır.¹²³

¹²³ Jansen vd., a.g.e., 2008, pp.982-1007.

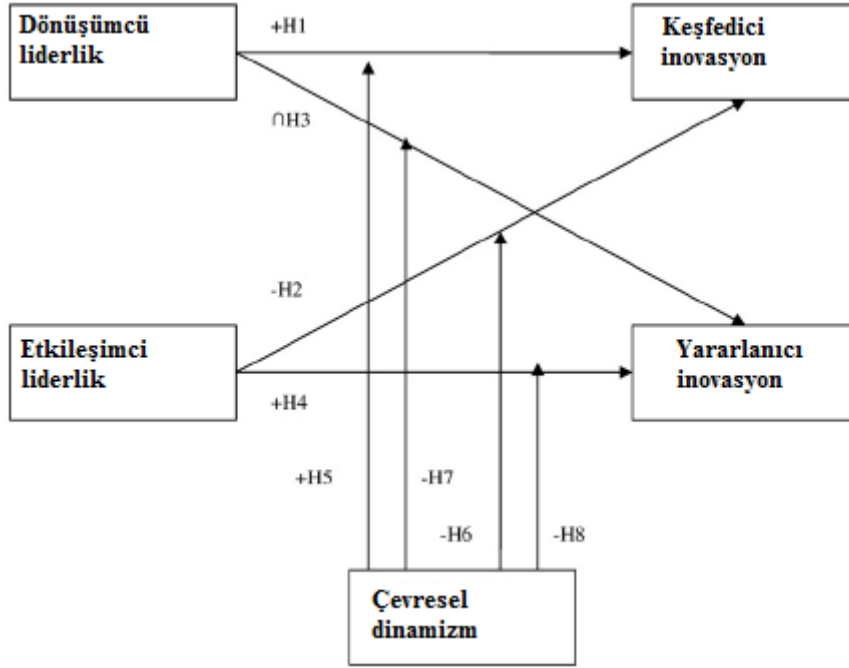


Şekil 2.13. Jansen ve arkadaşlarının Araştırma Modeli

Kaynak: Justin J.P. Jansen, Gerard George, Frans A.J.Van den Bosch, Henk W. Volberda, ‘Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership’, *Journal of Management Studies*, C.45, No.5, July 2008, pp.985.

Jansen ve arkadaşlarının bir diğer çalışmasında çiftyönlülüğün öncülü olarak bu kez dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ele alınmıştır ve çevresel dinamizmin aracı etkisi incelenmiştir. Yazarlar bu ilişkileri Şekil 2.14’teki model ile göstermişlerdir. Üst yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada, dönüşümcü liderliğin çiftyönlülüğün keşfedici faaliyetler boyutuna, etkileşimci liderliğin de yararlanıcı faaliyetler boyutuna anlamlı düzeyde katkı yaptığı görülmüştür. Ayrıca stratejik liderlerin etkinliğini anlamada çevresel dinamizmin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır.¹²⁴

¹²⁴ Justin J.P. Jansen, Dusya Vera, Mary Crossan, ‘Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism’, *The Leadership Quarterly*, No.20, 2009, pp.5-18.



Şekil 2.14. Jansen ve arkadaşlarının Araştırma Modeli-2

Kaynak: Justin J.P. Jansen, Dusya Vera, Mary Crossan, 'Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism', The Leadership Quarterly, No.20, 2009, p.8.

Görüldüğü gibi, örgütsel çiftyönlülük çalışmaları genel olarak değerlendirildiğinde, ele alınan öncüllerin; örgütsel, çevresel ve üst yönetime ilişkin öncüller olduğu ve sonuçların ise performans, hayatta kalma gibi sonuçlar olduğu karşımıza çıkmaktadır.

2.7. ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜĞÜN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI

İşletmelerin stratejiler arası dengiyi yakalaması ve örgütsel çiftyönlülük yeteneğini elde etmesi rekabet avantajı yaratmak açısından stratejik bir meydan okumadır.¹²⁵ Yapılan çalışmalar, işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmelerini çiftyönlülük yeteneğine bağlamaktadırlar. Bu da yüksek performansın uzun vadede sürdürülebilmesi noktasında önemli etkenlerinden biridir.

¹²⁵ Hamel, Prahalad, a.g.e., pp.75-84.

Çiftyönlülüğün bazı koşullar altında işletmelere başarı getirdiği varsayılmaktadır. Öncelikle bir işletmede, hem yararlanıcı hem de keşfedici faaliyetlerin önemini destekleyen bir stratejik amacın varlığı işletmeyi çiftyönlülük ile ilgili alt yapıya hazırlamaktadır. Çünkü işletmenin geleceğini tek tip faaliyete odaklı bir şekilde kurgulamanın riskli olduğu ve işletmelerin hem kısa hem de uzun vadede getiri sağlayacak bir faaliyetler bütünü dizayn etmesi gerektiği öngörülmektedir. Bunun ötesinde yararlanıcı ve keşfedici birimlerin karşılıklı olarak ortak bir kimliği benimsemesini sağlayan ortak bir vizyonun belirlenmesi de yine çiftyönlülüğün elde edilmesinde itici faktörlerden biridir. Bir iş biriminin yararlanıcı ya da keşfedici faaliyetlerini açıkça sahiplenen bir üst yönetim takımı da yine çiftyönlülüğün etkinleştirilmesini sağlayan bileşenlerden biridir. Keşfedici ve yararlanıcı birimler için ayrık (separate) ancak sıraya koyulmuş (aligned) iş modelleri, yapı, teşvikler ve kültürler gibi örgütsel unsurlar ve örgütün kaynaklarının hem stratejik hem de taktiksel düzeyde bütünleştirilmesi çabası çiftyönlülüğün bir başka koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak üst yöneticilerde birimlerin ayrık olmasından kaynaklanan sorunları yönetebilecek ve tolere edebilecek liderlik yeteneğinin olmasında çiftyönlülüğün elde edilmesinde rolü olan etkenlerden biridir.¹²⁶

Örgütsel çiftyönlülük ile ilgili yapılan deneysel çalışmalarda en önemli soru; örgütsel çiftyönlülüğün işletmeye hangi örgütsel çıktıları sağladığıdır. İşletmenin en temel amaçlarından biri olan karlılık, temelinde performans odaklılığı barındırmaktadır. Dolayısıyla çiftyönlülük yeteneğinin işletmenin devamı açısından önemine değinirken, beraberinde performans ile ilişkisine dair sorular da gelmektedir. O'reilly ve Tushman, çiftyönlülük kavramının gelişimini inceledikleri derleme çalışmalarında, çiftyönlülüğün satış büyüklüğü, inovasyon, pazar değerlendirme, subjektif performans oranları (algılanan performans) gibi bazı performans göstergeleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir.¹²⁷

¹²⁶ Charles A. O'Reilly, Michael Tushman, 'Organizational Ambidexterity in Action: How Manage Explore and Exploit', **California Management Review**, C.53, No.4, Summer 2011, p.9.

¹²⁷ Charles A. O'Reilly, Michael L.Tushman, 'Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future', **The Academy of Management Perspectives**, C.27, No.4, 2013, pp.325-326.

Örgütsel çiftyönlülük, bazı çalışmalarda işletmeler için bir dinamik beceri olarak ele alınmaktadır. Bu ele alınış biçimi stratejik bir perspektife dayanmaktadır. Burada örgütsel çiftyönlülük, yeni bilgi ve fikirleri bir araya getirerek yararlanıcı ve keşfedici inovasyonları içeren yeni yapılanmaları yaratması yönüyle bir dinamik beceri olarak görülmektedir.¹²⁸

Çiftyönlülük düzeyi yüksek örgütler, evrimsel ve devrimsel değişimler, artımlı ve radikal inovasyonlar, yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler ile gelir elde etmektedirler. Aynı zamanda bu işletmeler, bu yetenekleri itibariyle hem büyük ve ani değişimlerden hem de örgütsel katılıktan korunmakta, örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirmekte ve yüksek performans ve satış miktarı elde etmektedirler. Örgütsel çiftyönlülük, işletmelere bir yandan maliyet avantajı yaratırken, diğer yandan da müşteri odaklı bir bakış açısı kazandırmakta ve böylece örgüt performansını arttırmaktadır.

Örgütlerin varlık nedeni ve en önemli hedefleri; hayatlarını devam ettirmek ve faaliyetlerini etkin ve verimli kılmaktır. İşletmelerde bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmek için performansa bakılmaktadır. Genel anlamda performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme derecesi anlamına gelmektedir. Örgüt performansı ise, belirli bir dönem için hedeflenen işletme amaçlarının gerçekleşme derecesidir.¹²⁹

Yönetim literatüründe gerek örgütsel davranış gerekse stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda genel olarak kavramların ilişkisine bakıldıktan sonra, işletmenin performansına ilişkin bir fikir sahibi olmak adına görelî/algılanan performans ya da finansal performans ölçümü yapılmaktadır. Bu performans ölçümleri, işletmenin faaliyetlerinin somutlaşıp somutlaşmadığını gösteren ve bir değerlendirme kriteri niteliğinde olan önemli çıktılardır.

¹²⁸ Justin J.P.Jansen, Michiel P.Tempelaar, Frans A.J. van den Bosch, Henk W. Volberda, 'Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms', **Organization Science**, C.20, No.4, July-August 2009, pp.797-811.

¹²⁹ N.Venkatraman, V.Ramanujam, 'Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches', **Academy of Management Review**, C.11, No.4, 1986, pp.801-814.

Bu değerlendirme biçimi, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük çalışmalarında da görülmektedir. Bazı çalışmalarda örgüt performansının sadece algılanan performans ile¹³⁰, bazılarında karlılık, büyüme, satış büyüklüğü, özsermaye karlılık oranı, aktif karlılık oranı gibi finansal performans kriterleri ile¹³¹, bazılarında ise ikisinin birlikte¹³² ölçüldüğü görülmektedir.

Algılanan performans; yöneticilere ya da çalışanlara yöneltilen pazar payı, müşteri memnuniyeti, çalışan verimliliği, kalite gibi konularla ilgili sorular aracılığıyla ölçülmektedir.¹³³ Algılanan performans, kişisel yorumları içermekte ve subjektif verilerden oluşmaktadır. Finansal performans göstergeleri; objektif olması, hedefleri sayılarla ifade edebilmesi, işletme ile ilgili elle tutulur somut sonuçlar sunması ve işletme performansı hakkında bütünsel bir bakış açısı sağlaması yönüyle akademik çalışmalarda kullanıma ve analize daha uygun görülmektedir. Bu sebeple bu tez çalışmasında finansal performans göstergeleri kullanılacaktır.

Finansal performans göstergelerine ulaşabilmek için işletmelerin finansal tablolarına bakılması ve ordaki bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Finansal tablo analizi, finansal tablolarda yer alan ham bilgileri analiz ederek işletmenin faaliyet sonuçları hakkında

¹³⁰Lubatkin vd., **a.g.e.**, p.654.

¹³¹ Justin J.P. Jansen, Gerard George, Frans A.J.Van den Bosch, Henk W. Volberda, 'Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators', **Management Science**, C.52, No.11, November 2006, pp.1661-1674.
- N. Venkatraman, Chi-Hyon Lee, Bala Iyer, 'Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector', **Working Paper**, Boston University, April 2007, pp.1-45.
- Jiajun Gu, Fenghua Xie, 'Research on the Top Management Team Behavioral Integration, Strategic Decision Speed and Firm Performance towards Time-Based Competition', **Proceedings of International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**, 2009, pp.67-70.

¹³² Han, Celly, **a.g.e.**, pp.335-349.

- Stephan Stubner, W.Henning Blarr, Christian Brands, Torsten Wulf, 'Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance', **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, C.25, No.2, 2012, pp.217-229.

- Justin J.P.Jansen, Zeki Simsek, Qing Cao, 'Ambidexterity and Performance in Multiunit Contexts: Cross-level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes', **Strategic Management Journal**, C.38, No.11, 2012, pp.1286-1303.

- Chiung-wen Tsao, Shyh-jeer Chen, Hung-chieh Liao, 'Exploring Effects of Team Behavioral Integration on Top Management Team International Experience Heterogeneity-Firm Performance Relationship', **International Journal of Science and Engineering**, C.3, No.1, 2013, pp.25-35.

- Sebastian Dominic von Buch, 'The Relationship of Family Influence, Top Management Teams Behavioral Integration, and Firm Performance', **Phd Dissertation**, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, San Diego, 2006.

¹³³Tsao vd., **a.g.e.**, p.29.

bilgi sahibi olmaya yönelik yapılan analizlerdir. Finansal tablo analizinde kullanılan en yaygın teknikler; yüzde analizi, trend analizi, eğitim yüzdeleri analizi ve oran analizidir.¹³⁴ Kullanışlılık ve kıyaslama yeteneği esas alındığında bu analizlerden oran analizi ön plana çıkmaktadır.¹³⁵ Bu tez çalışmasında; işletmelerin finansal göstergelerini analiz etme ve kıyaslama aracı olarak bu oranlar kullanılacaktır.

Oran analizi; işletmenin performansının değerlendirilmesine ve diğer benzer işletmelerle karşılaştırılmasına, işletmenin karlılık ve finansal açıdan sağlam olup olmadığının ve koşulların iyiye ya da kötüye gidip gitmediğinin belirlenmesine ve işletmenin mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olarak ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olmaktadır. Söz konusu finansal oranlar; likidite oranları, faaliyet oranları, finansal yapıyla ilgili oranlar, karlılık oranları ve piyasa değeri oranlarıdır.¹³⁶ Bu oranlardan bu tez çalışmasında yararlanılacak oranlar; karlılık ve piyasa değeri ölçümleridir.

Karlılık ve piyasa değeri oranlarının tercih edilmesinin ilk sebebi; kapsamlı ve en sık kullanılan finansal oranlar olmasıdır. Kapsamlı oluşu; işletmenin genel görüntüsü hakkında daha net bilgiler sunması ile ilişkilidir. Öte yandan çalışmanın konusunun işletmelerin uyguladıkları stratejiler olması itibariyle bu stratejilerin işletmenin karlılığına, yatırımların geri dönüşüne ve piyasa değerine nasıl yansıdığını tespit etmek, tezin sonuçları açısından önem arz etmektedir. Çünkü kullanılacak ölçüm araçlarının bir kısmı (karlılık ölçümleri) işletmenin iç yapısının durumunu ortaya koyarken, bir kısmı (piyasa değeri ölçümleri) da işletmenin piyasada nasıl görüldüğü ile ilgili fikir vermektedir.

Buna ek olarak; bu tez çalışmasının anakütlesi olan Borsa İstanbul'a kayıtlı işletmelerin piyasa değeri ölçümleri, işletmelerin diğer işletmelere oranla piyasada nasıl bir değer kazandığı hakkında önemli sonuçlar vermektedir. Son olarak; bu göstergelerin hem işletmenin gelecek faaliyetlerini ve stratejilerini belirlemede hem ileriye yönelik örgüt performansını tahmin etmede stratejik öneme sahip olduğu ve

¹³⁴ Bora Aktan, Bora Bodur, 'Oranlar Aracılığı ile Finansal Durumunuzu Nasıl Çözümlersiniz? Küçük İşletmeler İçin Bir Rehber', **Journal of Yasar University**, C.1., No.1, s.56. ss.49-67.

¹³⁵ Ahmet Köse, 'Finansal Tabloların Oranlar Yoluyla Analizi', **Meslek İçi Sürekli Eğitim Dergisi**, s.39, ss. 39-44.

¹³⁶ **A.e.**, s.42.

hem de planlama yaparken önemli bir araç olma özelliği gösterdiği düşünülmüştür. Bu da bu çalışmada bu oranların kullanılmasının bir diğer sebebi olarak görülebilir. Bu tez çalışmasında yararlanılacak olan karlılık ve piyasa değeri ölçümleri aşağıdaki gibidir.

Karlılık ölçümleri

Karlılık, işletmelerin bir dizi strateji, politika ve kararlarının net bir sonucudur. Bu yönüyle karlılık; likidite, varlık yönetimi vb. gibi belirli konularda işletmenin performansına yönelik ipuçları veren diğer oranlara nazaran tüm verileri kapsayan ve işletme hakkında genel bir görüntü sağlayan bir ölçümdür.¹³⁷ Ayrıca finansal ölçümler arasında en yaygın olarak kullanılan ölçümler karlılık hesaplamalarıdır.

Karlılık oranları arasında en bilinen ve en sık kullanılan ölçümler; aktif karlılık oranı (return on assets) ve özsermaye karlılık oranı (return on equity) dir. Bu oranlar; işletmeye yapılan yatırıma göre karlılık gösteren oranlardır.

Aktif karlılık oranı (ROA); işletmenin net karının aktif toplamına oranıdır. Bir birim varlık için ne kadar net kar elde edildiğini gösteren etkinlik ölçütüdür. Bu oran, bir işletmenin hangi etkinlikte faaliyetlerini yürüttüğüne ilişkin bilgi sağlamaktadır, buna göre bu oranın mümkün olduğunca yüksek olması beklenmektedir.¹³⁸

Aktif Karlılık = Net Kar / Aktif Toplam

Aktif karlılık oranı; işletmenin yaptığı tüm yatırımlara karşılık vergiden sonra ne kadar kazandığını gösteren orandır. Yani işletmenin yatırımlarından ne oranda getiri sağladığını ölçen bir orandır.¹³⁹ Aktif karlılık oranı, bir işletmenin yaptığı stratejik seçimleri (ürün piyasası, operasyonel kararlar ve finans politikaları gibi) dikkate alır

¹³⁷ Eugene F.Birgham, Joel F.Houston, **Fundamentals of Financial Management**, Concise 4th Edition, March 2003, p.99

¹³⁸ İlyas Şıklar, **Finansal Ekonomi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.264.

¹³⁹ Aktan, Bodur, **a.g.e.**, s.60.

ve belirli bir dönem içerisinde kazanç yaratmak için varlıklarını nasıl kullandıklarına odaklanır.¹⁴⁰

Bu oran ne kadar büyükse, işletmenin varlıklarının kar yaratma konusunda o kadar başarılı kullanıldığı düşünülür. Bir işletmenin aktif yapısı faaliyet gösterdiği sektöre göre değişebilir. Bu nedenle bu oranın özellikle aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırılmasında kullanılması daha uygundur. Bu oran sektör ortalamasına kıyasla değerlendirildiğinde; işletme için göreceli olarak sektöre göre karlı olup olmamasına ilişkin yorumlar yapılabilir. Bir işletmenin aktif karlılık oranı sektör ortalamasına göre düşükse; bu işletmenin kazançlarının düşük olması ya da borçlarının yüksek olmasından kaynaklanan bir net kar düşüklüğünden söz edilebilir.¹⁴¹

Özsermaye karlılığı oranı (ROE): işletmenin net karının toplam özsermayeye oranını belirtmektedir. Bu oran, işletmenin hissedarlarına yatırımlarının ne kadar işlediği hakkında bilgi vermektedir. Aynı zamanda yapılan her yatırım için işletmenin ne kadar kazandığı bilgisini sunmaktadır. Rakip işletme, sektör ya da pazarın tamamı için kıyaslamalar için uygun bir orandır.¹⁴²

Özsermaye Karlılığı = Net Kar / Özsermaye

Bu oran işletme sahipleri tarafından sağlanan sermayenin bir birimine düşen kar miktarını ortaya koyar. Yani işletmelerin özkaynaklarının performansını ölçmektedir. Özellikle aynı sanayi dalında faaliyet gösteren işletmeleri kıyaslarken bu orandan yararlanılır. Eğer oran büyükse işletmenin iyi bir yatırım yaptığını ve giderlerini sıkı bir şekilde kontrol altında tuttuğu söylenebilir.¹⁴³ Ancak bu oranın geçerli olabilmesi, karın ve özsermayenin gerçek olarak gösterilmesine bağlıdır. Bu yönüyle Borsa

¹⁴⁰ James Wahlen, Stephen P. Baginski, Mark T. Bradshaw, **Financial Reporting, Financial Statement Analysis, and Valuation: A Strategic Perspective**, South-Western Cengage Learning: Mason, 7th Edition, 2011, p.259.

¹⁴¹ Birgham, Houston, **a.g.e.**, s.101.

¹⁴² Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfield, **Intermediate Accounting**, John Wiley & Sons, 13th Edition, March 2009, p.767.

¹⁴³ Aktan, Bodur, **a.g.e.**, s.60.

İstanbul'a kayıtlı işletmelerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayınladıkları finansal bilgiler dikkate alınmaktadır.

Piyasa değeri ölçümleri

İşletmelerin piyasa performanslarını değerlendirmede kullanılan oranlar; fiyat/kazanç (price/earnings) oranı ve piyasa değeri/defter değeri (market/book value) dir.

Fiyat/kazanç oranı (F/K); işletmede hisse başına düşen fiyatın hisse başına düşen kazanca oranıdır. Bu oran, yatırımcıların bir işletmenin bir birimlik cari kazancını ödemek için ne kadar istekli olduğunu ölçmektedir. Bu nedenle bu oranın yüksek olması, işletmenin gelecekteki büyüme olasılığının da yüksek olması anlamına gelmektedir.¹⁴⁴

Fiyat/Kazanç Oranı = Hisse Başına Düşen Fiyat / Hisse Başına Düşen Kazanç

Oranın yükselme eğiliminde olması, hisse senedi fiyatının fazla değer kazandığının, düşmesi ise satın alım için uygun bir fırsat olduğunun habercisidir.¹⁴⁵ Ayrıca bu durumda, piyasa şirketin gelecek dönemlerdeki karlarının yüksek olacağını beklemekte veya hisse senedi başına sermaye kazancını beklenenden daha düşük oranda iskonto etmektedir.¹⁴⁶

Piyasa değeri/defter değeri (PD/DD); bir işletmenin piyasa değerinin defter değerine oranlanması ile bulunan bir değerdir. Piyasa değeri; işletmenin borsa değerinin işletmenin özkaynaklarının kaç katı olduğunu gösterir. Sonuç büyüdükçe hisse senedinin fazla değer kazandığı anlamı çıkmaktadır.¹⁴⁷ Defter değeri ise; özsermayenin ödenmiş sermayeye oranlanması ile bulunan bir değerdir.

PD/DD = Piyasa Değeri / Defter Değeri

¹⁴⁴Stephen A.Ross, Randolph W.Westerfield, Bradford D.Jordan, **Fundamentals of Corporate Finance**, McGraw-Hill, Irwin, 8th Edition, 2008, p.65.

¹⁴⁵ Nurhan Aydın, **Finansal Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008, s.56.

¹⁴⁶ Aswath Damodaran, **Valuation Approaches and Metrics: A Survey of the Theory and Evidence**, Now Publishers: Hanover, 2005, s.67.

¹⁴⁷ Aydın, a.g.e., s.56.

Eğer bir işletmenin varlıklarından elde ettiği gelir düşük ise, PD/DD oranı da ortalamaya göre nispeten daha düşük olacaktır. Bu oran 1 değerini aştığında, yatırımcıların işletmenin hisse senedine defter değerinden daha fazla ödemeye istekli oldukları anlaşılmaktadır.¹⁴⁸

Bu finansal oranlar, borsada kayıtlı işletmelerin kamuoyu ile paylaşımları zorunlu olan değerlerdir, bu tez çalışmasında bu verilere ulaşmak için Borsa İstanbul ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun websitesinden yararlanılacaktır.

2.8. ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK VE ÖRGÜT PERFORMANSI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bir örgütte üst yönetimin çiftyönlü bir örgütsel sistemi nasıl oluşturacağı ile ilgili olarak teorik altyapı henüz tüm soruları yanıtlanamaz durumdadır. Burada kritik soru, hangi üst yönetim mekanizmalarının hem yararlanıcı hem de keşfedici faaliyetleri gerçekleştirebilecek karma(şık) davranışsal cevaplar bütünü sağlayıp sağlayamadığıdır.¹⁴⁹ Bu sorunun cevabını ortaya koymak üzere, tezin ikinci bölümünün bu son başlığında üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çiftyönlülük ve örgüt performansı ile ilgili çalışmalar ele alınacaktır. Bu çalışmalar, öncelikle ikili ilişkiler şeklinde, son olarak da üç kavramın birbiri ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar şeklinde ele alınacaktır.

Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü - Örgütsel Çiftyönlülük İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük ilişkisine yönelik literatürde bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışma; Carmeli ve Halevi'nin çalışmasıdır.

¹⁴⁸ Birgham, Houston, **a.g.e.**, s.103.

¹⁴⁹ Abraham Carmeli, Meyrav Yitzack Halevi, "How Top Management Team Behavioral Integration Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Modeling Role of Contextual Ambidexterity", **The Leadership Quarterly**, No.20, 2009, pp.207-208.

Tezin birinci bölümünde de yer verilen Carmeli ve Halevi'nin çalışmalarında, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük arasındaki ilişkiye yönelik teorik bir model önerisi bulunmaktadır. Bu teorik model kurulurken; liderlik, üst yönetim takımları, örgütsel bağlam ve çiftyönlülük konuları ile ilgili yazın temel alınmıştır. Bu modelde, üst yönetimin davranışsal bütünlüğünün -üst yönetim takımının davranışsal karmaşıklığı aracılığıyla- örgütsel çiftyönlülüğe sebep olduğu ve bu sebep-sonuç ilişkisinde örgütsel bağlamın aracı değişken olduğu ileri sürülmüştür. Yazarlar bu çalışmada, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramını; Hambrick'in ortaya attığı işbirlikçi davranış, bilgi alışverişi ve ortak karar alma boyutları ile; örgütsel çiftyönlülük kavramını da yararlanıcı ve keşfedici boyutları ile ele almışlardır.¹⁵⁰ Kurduğu ilişkiler ve sunduğu önermeler ile bu çalışma, bu tezin teorik çerçevesini oluşturmada ve test edilecek modelin tasarımında oldukça önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel Çiftyönlülük - Örgüt Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

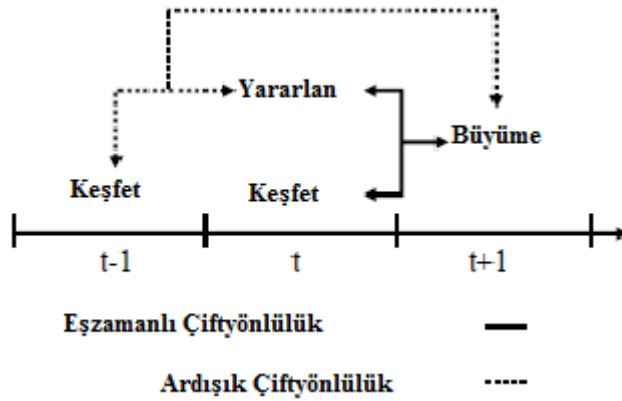
Örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı ilişkisine yönelik literatürde bir çok çalışmaya rastlanmıştır. Bunun sebebi; örgüt performansının çiftyönlülük yeteneğinin somut bir çıktısı olarak görülmesi ve bu bağlamda ele alınmasıdır. Gerek algılanan performans gerekse finansal performans sonuçlarının örgütsel çiftyönlülük ile ilişkilendirilmesi sonucu; genel eğilimin performans ile çiftyönlülük ilişkisinin pozitif yönde olduğu görülmüştür. Her ne kadar çok sayıda çalışma olsa da burada önemli görülen çalışmalara değinilecektir.

Jansen ve arkadaşları, çalışmalarında örgütsel çiftyönlülüğü yararlanıcı ve keşfedici inovasyon boyutları ile açıklamışlardır. Bu iki boyut arasındaki farkları; bazı formel (merkezileşme, formelleşme gibi) ve informel (bağlantılılık) koordinasyon mekanizmalarını kullanarak ayırt etmeye çalışmışlardır. Araştırmanın diğer değişkeni olan performans değişkeni, finansal açıdan karlılık ile ölçülmüştür. Burada karlılık değerleri, her bir birimin gerçekleşen karlılığının beklenen karlılığa oranlanması ile hesaplanmıştır. Ayrıca bazı çevre faktörlerinin (dinamiklik, rekabet

¹⁵⁰ a.e., pp.207-218.

edebilirlik gibi) çiftyönlülük üzerindeki etkisini de incelemişlerdir. Araştırma 283 iş birimi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, merkezileşme keşfedici inovasyonu negatif yönde etkilerken, formelleşme yararlanıcı inovasyonu pozitif yönde etkilemektedir. Bağlantılılığın her iki tip inovasyon için önemli bir öncül olduğu sonucu çıkmıştır. Ayrıca keşfedici inovasyonu izleyen işletmelerin dinamik çevrelerde; yararlanıcı inovasyon izleyen işletmelerin rekabetçi çevrelerde daha etkin ve daha yüksek performans yani daha yüksek karlılık gösterdikleri görülmüştür.¹⁵¹

Venkatraman ve arkadaşları, çalışmalarında stratejik çiftyönlülüğün örgüt performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yazarlar bu çalışmada çiftyönlülük kavramını eş zamanlı ve ardışık form olmak üzere Şekil 2.15'teki gibi ikiye ayırmışlardır. Ayrıca performans kriteri olarak satış büyüklüğü kullanılmıştır. Yazarlar, varsaydıkları ilişkileri 1005 yazılım firması üzerinde 12 yıllık bir periyotta incelemişlerdir. Ancak çiftyönlülük ile performans arasında bir ilişki olmadığı, aksine ardışık periyotlarla yararlanıcı ve keşfedici faaliyetleri yürütmenin performansı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.¹⁵²



Şekil 2.15. Eş zamanlı ve Ardışık Çiftyönlülük

Kaynak: N. Venkatraman, Chi-Hyon Lee, Bala Iyer, 'Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector', **Working Paper**, Boston University, April 2007, p.29.

¹⁵¹ Jansen vd., **a.g.e.**, 2006, pp.1661-1674.

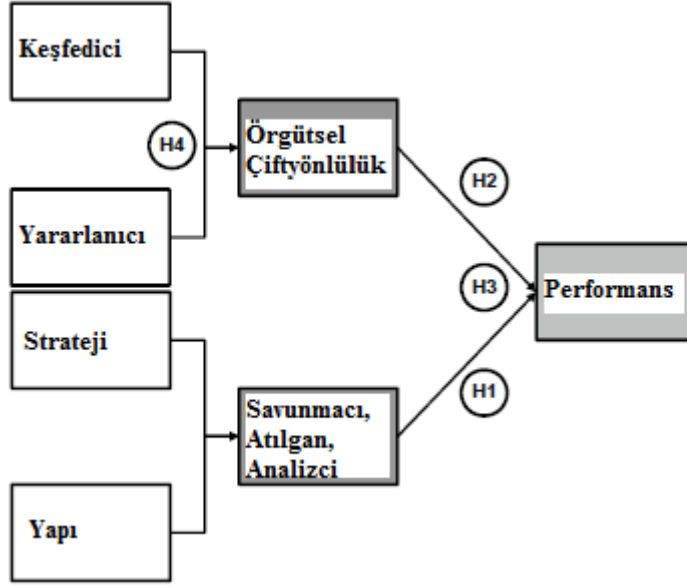
¹⁵² Venkatraman vd., **a.g.e.**, pp.1-45.

Han ve Celly, çalışmalarında uluslararası ortak girişimlerde paradoksal stratejilerin aynı anda uygulanmasının girişimlere üstün performans getireceğini ileri sürmüşlerdir. Yazarlar uluslararasılık açısından çiftyönlülüğü, küçük yatırımlar-çok sayıda ülke ile standardizasyon-inovasyon ikilemleri ile ele almışlardır. Ayrıca performans kriteri olarak, üst yöneticilerin gözlemledikleri ve algıladıkları performans dikkate almışlardır. Çalışmada algılanan performans; hem pazar payındaki büyüme, satış büyüklüğü, yeni pazarlar yaratma ve pazar payı gibi büyüme boyutu ile hem de kar, kar marjı ve yatırımın karlılık oranı şeklinde karlılık boyutu ile ölçülmüştür. Bu ölçüm, 7'li likert ölçeği ile (1: ortalamanın çok altında ve 7: ortalamanın çok üstünde olmak üzere) üst yöneticilere sorularak yapılmıştır. Araştırma, 70 Kanada kökenli uluslararası girişimde yapılmış ve yazarların öne sürdüğü şekilde çiftyönlülük ile örgüt performansı ilişkisinin pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁵³

Blarr, çalışmasında strateji ve yapı uyumu (fit between strategy and structure) temelinde, işletmede uygulanan strateji ile çiftyönlülüğün performans üzerindeki rolünü incelemiştir. Yazar bunu test etmek için bazı hipotezler kurgulamıştır: (1a) Savunmacı bir strateji benimsemek ve sadece yararlanıcı faaliyetlere odaklanmak örgüt performansını pozitif yönde etkilememektedir. (1b) Atılgan bir strateji benimsemek ve sadece keşfedici faaliyetlere odaklanmak örgüt performansını pozitif yönde etkilememektedir. (1c) Analizci bir strateji benimsemek ve yararlanıcı ve keşfedici faaliyetleri bir arada yürütmek örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir. (2) Çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler daha yüksek performans göstermektedir. (3) Çiftyönlü işletmeler, sadece yararlanıcı ya da keşfedici faaliyetlere odaklanan işletmelere göre daha az başarı göstermektedir. (4) Orta düzeyde ya yararlanıcı ya da keşfedici faaliyetleri yürüten işletmeler, çiftyönlü işletmelere göre daha düşük performans göstermektedirler. Bu hipotezler Şekil 2.16'daki gibi modelde belirtilmiştir. Araştırmada performans kriteri olarak finansal performans göstergelerinden aktif karlılık oranı ve özsermaye karlılık oranı kullanılmıştır. Araştırma, 209 işletme üzerinde yapılmış ve araştırma sonuçlarında

¹⁵³ Han, Celly, a.g.e., pp.335-349.

hipotezlerin doğrulandığı görülmüştür. Sonuç olarak, çiftyönlülük düzeyi ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.¹⁵⁴



Şekil 2.16. Blarr'ın Araştırma Modeli

Kaynak: W.Henning Blarr, Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage, Springer Gabler: Leipzig, Germany, 2011, p.104.

Stubner ve arkadaşları, çalışmalarında aile işletmelerinde örgütsel çiftyönlülüğü incelemiştir. Ailenin çiftyönlülük üzerindeki etkisi (family influence) ve böylece örgüt performansına etkisi araştırılmıştır. Çalışmada performans kriteri olarak hem algılanan performans hem de finansal performans göstergeleri kullanılmıştır. Yazarlar, aile etkisi arttıkça çiftyönlülük düzeyinin ve dolayısıyla örgüt performansının arttığını ileri sürmüşlerdir. Araştırma 104 aile işletmesi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, ailenin gücü ve kültürel unsurlar kaynaklı olarak aile etkisi, çiftyönlülüğün yüksek düzeyde olmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çiftyönlülük düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, performansın da arttığı gözlemlenmiştir.¹⁵⁵

Jansen ve arkadaşları, çalışmalarında iş birimi düzeyinde çiftyönlülüğün birim performansı üzerindeki etkisinin pozitif olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmada

¹⁵⁴ Blarr, a.g.e.

¹⁵⁵ Stubner vd., a.g.e., pp.217-229.

performans kriteri olarak hem algılanan performans hem de finansal performans göstergeleri (karlılık) kullanılmıştır. Yazarlara göre, yapısal ve bağlamsal çiftyönlülük birlikte birim düzeyinde çiftyönlülük ile performansı arasındaki ilişkiyi şekillendirmektedir. Veriler 285 iş biriminden toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt yapısının merkezkaç olduğu durumlarda çiftyönlülük-performans ilişkisinin pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁵⁶

Bu çalışmalara ek olarak; örgütsel çiftyönlülüğün boyutları kısmında detaylıca anlatılan bazı çalışmalar¹⁵⁷ da örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Yıl	Yazar	Konu	Performans Ölçümü	Örneklem	Sonuç
2004	Gibson, Birkinshaw	Örgütsel bağlam, çiftyönlülük, performans	Algılanan performans	41 iş birimi (10 uluslararası işletme)	ÖÇ ile P ilişkisi 0.78
2005	Auh, Menguc	Strateji, çiftyönlülük, rekabet, performans	Etkinlik, verimlilik	260 işletme (Avustralya)	K ile Etkinlik ilişkisi 0.52 Y ile Etkinlik ilişkisi 0.27 K ile Verimlilik ilişkisi 0.32 Y ile Verimlilik ilişkisi 0.25
2008	Han, Celly	Stratejik çiftyönlülük, performans	Algılanan Performans	70 uluslararası girişim (Kanada)	ÖÇ ile P ilişkisi 0.38
1996	Tushman, O'Reilly	Çiftyönlü örgütler	Satış büyüklüğü	70 Kanada kökenli uluslararası girişim	ÖÇ ile P ilişkisi vardır (Nitel)
2010	Schudy, Bruch	Çiftyönlülük, performans	Finansal performans	164 Kobi (Almanya)	ÖÇ ile P ilişkisi 0.35
2004	He, Wong	Teknolojik inovasyon, çiftyönlülük, performans	Satış büyüklüğü, ROA	206 işletme (Singapur, Malezya)	ÖÇ ile P ilişkisi 0.35
2005	Ebben, Johnson	Verimlilik ve esneklik	Finansal performans	144 (anket) + 200	144 işletmede ÖÇ ile P ilişkisi

¹⁵⁶Jansen vd., a.g.e., 2012, pp.1286-1303.

¹⁵⁷He, Wong, a.g.e., pp.481-494.

-Menguc, Auh, a.g.e., pp.455-470.

-Ebben, Johnson, a.g.e., pp.1249-1259.

-Gibson, Birkinshaw, a.g.e., pp.209-226.

		stratejileri, performans	(ROE, ROA)	(websitesi) imalat işletmesi (ABD)	0.34 200 işletmede ÖÇ ile P ilişkisi yoktur.
2012	Jansen vd.	Çiftyönlülük, performans	Algılanan performans, finansal performans (karlılık)	285 iş birimi	ÖÇ ile P ilişkisi 0.31
2013	Patel vd.	Çiftyönlülük, performans	Büyüme (3 yıl)	215 Kobi (Teknoloji işletmeleri)	ÖÇ ile P ilişkisi 0.28
2009	Cao vd.	Çiftyönlülük, performans	Algılanan performans	200 firma (Çin)	ÖÇ ile P ilişkisi 0.28
2006	Lubatki n vd.	ÜYTDB, çiftyönlülük, performans	Algılanan performans	139 Kobi	ÖÇ ile P ilişkisi 0.27
2011	Blarr	Strateji, çiftyönlülük, performans	ROA, ROE	209 Alman işletmesi	ÖÇ ile P ilişkisi 0.26
2012	Stubner vd.	Örgütsel çiftyönlülük, performans	Algılanan performans, finansal performans	104 Alman işletmesi	ÖÇ ile P ilişkisi 0.22
2010	Wulf vd.	Çiftyönlülük, Performans	Algılanan performans	204 işletme (Almanya)	ÖÇ ile P ilişkisi 0.21
2012	Hill, Birkinsh aw	Çiftyönlülük	Finansal performans	95 işletme (İngiltere)	K ile P ilişkisi 0.18
2006	Jansen vd	Yararlanıcı ve keşfedici inovasyon, performans, çevresel dinamizm, rekabet	Finansal (Karlılık)	283 iş birimi (Avrupa'nın büyük finans kuruluşları)	K ile P ilişkisi 0.18 Y ile P ilişkisi 0.03
2007	Venkatr aman vd.	Stratejik çiftyönlülük, performans	Satış büyüklüğü	1005 yazılım firması (12 yıl süre ile) (50 ülkeyi içeren bir veri tabanı üzerinden)	ÖÇ ile P ilişkisi yoktur.

Tablo 2.4. Örgütsel Çiftyönlülük - Örgüt Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar Özet Tablosu

Örgütsel çiftyönlülük-örgüt performansı ilişkisi ile ilgili yapılmış çalışmalarla ilgili yukarıda anlatılan bilgiler doğrultusunda hazırlanan Tablo 2.4, konuya ilişkin özet bir bilgi sunmaktadır. Bu tabloda çalışmalar; örgütsel çiftyönlülük ile performans

arasındaki ilişkinin korelasyon düzeyi dikkate alınarak yüksekten düşüğe göre sıralanmıştır.

Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü - Örgüt Performansı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgüt performansı ilişkisine yönelik literatürde çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bunlar; Gu ve Xie ile Tsao ve arkadaşlarının makaleleri ve von Buch'ın doktora tez çalışmasıdır. Bu çalışmalardan ilk ikisine tezin birinci bölümünde de değinildiği için, bu çalışmalar ile ilgili değinilmeyen hususlara değinilecektir.

Gu ve Xie, çalışmalarında üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, stratejik karar alma hızı ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 176 üst yönetim takımı üzerinde yapılan araştırmada, örgüt performansı ölçütü olarak satış büyüklüğü ve karlılık kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, üst yönetimin davranışsal bütünlüğü ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.¹⁵⁸

Tsao ve arkadaşları, çalışmalarında, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün üst yönetim takımı heterojenliği ile örgüt performansı ilişkisinde aracı değişken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmada örgüt performansı; pazar payı, müşteri memnuniyeti, karlılık ve çalışan verimliliği gibi algılanan performans yanında özkaynak karlılık oranı ve aktif karlılık oranı gibi finansal performans verileri ile de ölçülmüştür. Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ise Şimşek ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu 9 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür. Araştırmanın sonuçları, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün, takımın heterojenliği ile örgüt performansı ilişkisinde aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.¹⁵⁹

Von Buch'ın çalışmasında aile işletmeleri teorisi ile en üst basamak teorisini temel alarak; bir işletmede ailenin etkisi ile üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ilişkisini araştırmış, bunu da örgüt performansı ile ilişkilendirmiştir. Yazara göre; bir işletmede aile ne kadar etkili ise üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü de o

¹⁵⁸ Gu, Xie, **a.g.e.**, pp.67-70.

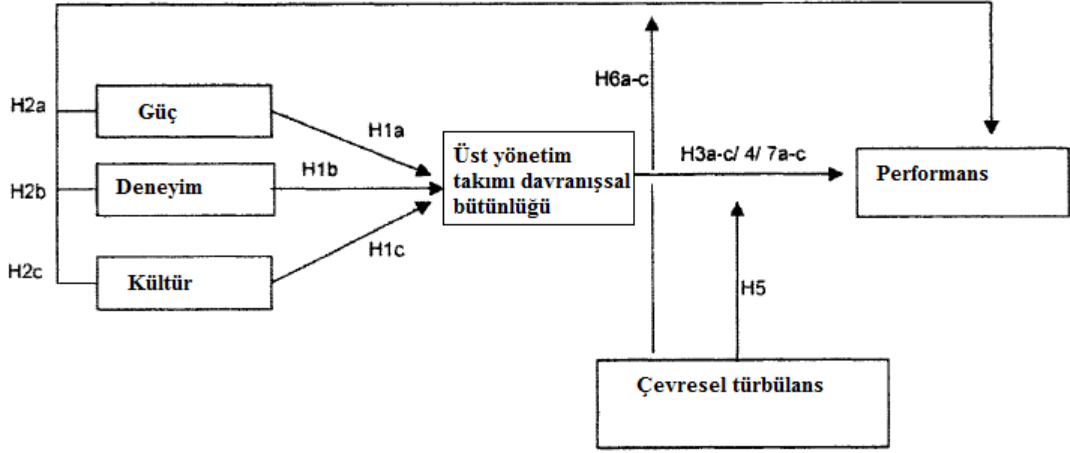
¹⁵⁹ Tsao vd., **a.g.e.**,pp.25-35.

kadar yüksektir. Ayrıca bütünlüğün yüksek olmasının örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Bu hipotezlere yönelik Şekil 2.17'deki model kurulmuştur. Araştırma, 137 Alman aile işletmelerinde çalışan üst yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada örgüt performansı; hem finansal performans verileri hem de aile odaklı performans hedefleri ile ölçülmüştür; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ise Şimşek ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu ölçek ile ölçülmüştür. Ayrıca işletmede ailenin etkisini; güç, deneyim ve kültür boyutları ile açıklamışlardır. Araştırmanın bulguları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:¹⁶⁰

- Aile kültürü ile üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü arasında ve aile kültürü ile performans arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır.
- Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ailenin işletmedeki gücü ile üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü birlikte, performans ve aile kültürü ile ilişkilidir.
- Güç boyutu aracılığıyla ailenin işletmedeki etkisi ile performans arasında orta düzeyde bir ilişki vardır.
- Ailenin deneyimi ile üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü birlikte, performans ile anlamlı düzeyde ilişkidir.

Bu araştırma bulguları, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgüt performansı arasında güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir.

¹⁶⁰von Buch, a.g.e.



Şekil 2.17. Von Buch'ın Araştırma Modeli

Kaynak: Sebastian Dominic von Buch, 'The Relationship of Family Influence, Top Management Teams Behavioral Integration, and Firm Performance', PhD Dissertation, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, San Diego, 2006, p.60.

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde; iki kavram arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü - Örgütsel Çiftyönlülük - Örgüt Performansı İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Bu tez çalışmasında, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çiftyönlülük ve örgüt performansı arasındaki ilişki test edilmek istenmektedir. Şimdiye kadar bu kavramlar arası ikili ilişkilere yönelik çalışmalara değinilmiştir. Literatüre bakıldığında bu üç kavramın bir arada ele alındığı tek bir çalışmaya rastlanmıştır.

Lubatkin ve arkadaşlarının çalışmasına tezin birinci bölümünde de değinildiği gibi, hem yararlanıcı hem de keşfedici faaliyetlerin eş zamanlı yürütülmesinde (yani örgütsel çiftyönlülüğün elde edilmesinde) üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün etkisini ve bu çiftyönlülük yöneliminin örgüt performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Burada değinilmesi gereken nokta; bu çalışmanın üst yönetim takımlarının davranışsal bütünlüğü ile çiftyönlülük ilişkisinin ve

çiftyönlülük ile örgüt performansı ilişkisinin pozitif yönde olduğu sonucuna varmış olmasıdır. Yazarlar, bu ilişkiyi yapısal eşitlik modeli kullanarak test etmişlerdir ve performans kriteri olarak algılanan performans kullanmışlardır.¹⁶¹ Bu çalışma, bu tez çalışmasının araştırma sorusunu şekillendirmede oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Tezin bu bölümünde, ilk olarak örgütsel çiftyönlülük kavramından ve tarihsel gelişiminden söz edilmiştir. Ardından örgütsel çiftyönlülük kavramının çalışma alanlarına değinilmiş ve tipolojileri ile boyutları anlatılmıştır. Ayrıca örgütsel çiftyönlülük ile ilgili yapılmış önemli çalışmalara yer verilmiştir. Sonrasında örgütsel çiftyönlülüğün işletmeler açısından önemine vurgu yapılmıştır. Son olarak; örgüt performansı ve ölçümlerinden söz edilmiş ve bu tez çalışmasının değişkenleri olan üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çiftyönlülük ve örgüt performansı ilişkisi ile ilgili çalışmalar anlatılmıştır. Bir sonraki bölümde birinci ve ikinci bölümde teorik alt yapısı hazırlanan araştırma sorusuna değinilecek ve araştırma modelinin test edildiği alan araştırmasına yer verilecektir.

¹⁶¹ Lubatkin vd., **a.g.e**, pp.646-647.

3. BÖLÜM: ÜST YÖNETİM TAKIMININ DAVRANIŞSAL BÜTÜNLÜĞÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFTYÖNLÜLÜK VE ÖRGÜT PERFORMANSI: BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın birinci bölümünde üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü kavramı ile ilgili literatür ortaya konmaya çalışılmıştır. Kavramın gelişimi ve boyutlarından söz edildikten sonra bu kavram ile ilgili önemli çalışmalara değinilmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel çiftyönlülük kavramı boyutları itibariyle ve yapılmış önemli çalışmalara vurgu yapılarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde ise öncelikle bu tez çalışmasının amacı ve önemi belirtildikten sonra araştırmanın kapsamı ve sınırlılıklarına değinilecektir. Araştırmanın modeli ve değişkenleri ile birlikte araştırmanın hipotezleri belirtilecektir. Ardından araştırmanın yöntemi, değişkenlerin ölçek ağaçları ve yapılan istatistiksel analizler anlatılacaktır. Son olarak araştırmanın bulguları verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada öncelikle üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülük düzeyine etkisinin araştırılması hedeflenmektedir. Ardından örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bir sonraki aşamada işletmelerin çiftyönlülük düzeylerine göre kaç gruba ayrıldığına bakılmaktadır. Son olarak; kümelenen işletmelerin finansal performans açısından birbirlerinden farklılıklaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır.

Araştırma, yabancı yazında son yıllarda popülerlik kazanmış ancak Türkçe literatürde sadece bir kaç çalışma ile sınırlı kalmış olan örgütsel çiftyönlülük kavramını ele alması yönüyle önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasının hem üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü hem de örgütsel çiftyönlülük kavramları ile ilgili Türkiye’de az sayıda doktora tezlerinden biri olması itibariyle özellikle Türkçe literatüre katkı sağlayacağı beklenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün işletmelerin örgütsel çiftyönlülük düzeyine etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, araştırmanın kapsamına faaliyet raporlarını ve finansal tablolarını kamuoyu ile paylaşmada şeffaf olan işletmeler alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın kapsamı, Türkiye’de sermaye piyasalarını tek bir çatı altında toplayan Borsa İstanbul’da kayıtlı olan 536 işletme olarak belirlenmiştir.¹ Bu yönüyle araştırma sonuçlarının borsaya kayıtlı olmayan işletmeler için de geçerli olacağı iddiası bulunmamaktadır. Bu, çalışmanın bir kısıtıdır.

Buna ek olarak, araştırma verilerinin işletmelerin üst yönetim takımlarından toplanacak olması, ilgili kişilere ulaşılması ve verilerin zamanında ve istenilen ölçüde elde edilmesi açısından zorluk teşkil etmektedir. Bu da araştırmanın bir başka kısıtı olarak ele alınabilir.

Bu çalışmada araştırmanın anakütlesi Borsa İstanbul’da kayıtlı olan 536 işletmedir. İstatistiksel analizlerin yapılabilmesi açısından örneklem sayısının; bir görüşe göre en az 224², istatistikçiler arasında yaygın olan bir başka görüşe göre de anketteki ifade sayısı 24 olduğu için 120 ile 240 arasında³ olması gerektiğini ifade etmek yerinde olacaktır. Veri toplama aşamasında 536 işletmenin toplamda 4454 adet olan üst düzey yöneticisinin hepsine ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak doğrudan ve başkaları aracılığıyla olmak üzere toplam 777 üst yöneticiye anket ulaştırılmıştır. Bunlardan 302 üst yönetici anketi cevaplandırmıştır. Ancak bu çalışmanın analiz

¹ <http://www.borsaistanbul.com/sirketler/islem-goren-sirketler>, Erişim Tarihi: 26.12.2014.

- <http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler.aspx>, Erişim Tarihi: 26.12.2014.

² <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, Erişim Tarihi: 26.12.2014. (Burada örneklem büyüklüğünün hesaplanması için $ss = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$ formülü kullanılmaktadır. Bu çalışma için örneklem büyüklüğü hesaplanırken, formülde güvenilirlik düzeyi olarak 0.95, güven aralığı olarak da 0.05 kriter alınmıştır.)

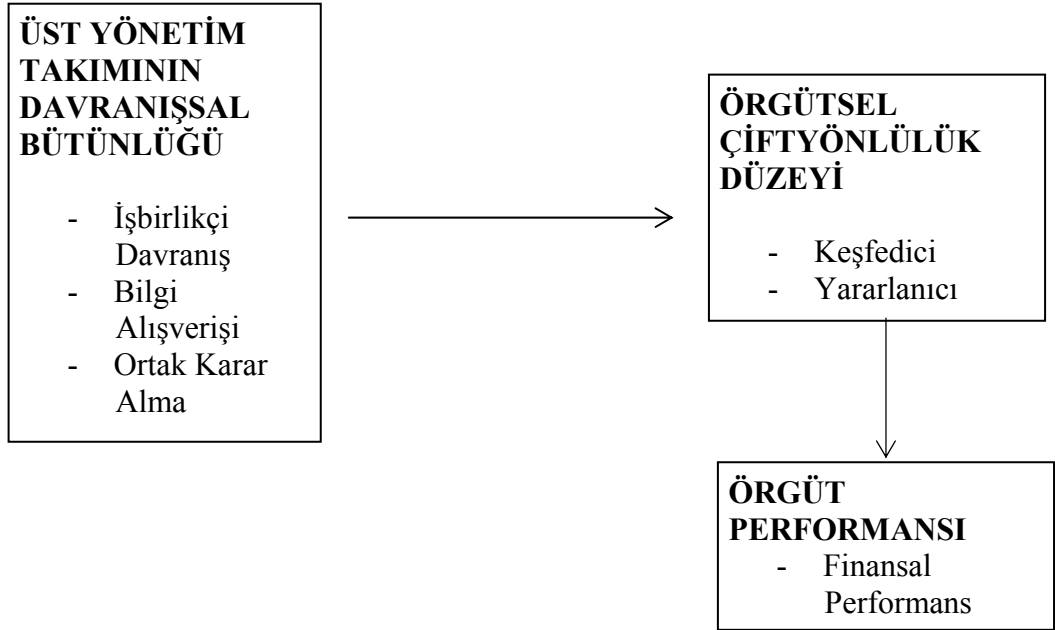
- Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi: Sakarya, Geliştirilmiş 4.Baskı, 2005, s.127. (Burada yazarlar, belirli evren büyüklüklerine göre gerekli olan örneklem büyüklüklerini belirten bir tabloyu kriter olarak sunmaktadırlar.)

³ Ezel Tavşancıl, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınevi: Ankara, 1.Baskı, 2002, s.51. (Burada örneklem büyüklüğü, ifade sayısının en az 5 katı, hatta 10 katı olmalıdır kriteri dikkate alınmıştır. Çalışmanın anketi 24 ifadeyi içerdiği için örneklem büyüklüğü de 120-240 şeklinde hesaplanmıştır.)

düzeyi işletmeler olduğu için; aynı işletmeden birden fazla cevaplayıcı olması durumunda işletme ortalaması hesaplanmıştır. Bu işlem sonunda 302 üst yönetici 203 işletme sayısına denk gelmektedir. 203 işletme ile anakütlenin (536 işletme) %38'ine ulaşıldığı düşünülerek veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli Şekil 3.1'de görüldüğü gibi üç farklı değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın değişkenleri; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çiftyönlülük düzeyi ve örgüt performansıdır. Bu çalışmada; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü değişkeni, işbirlikçi davranış, bilgi alışverişi ve ortak karar alma boyutları ile; örgütsel çiftyönlülük değişkeni, yararlanıcı ve keşfedici faaliyet boyutları ile; örgüt performansı değişkeni ise işletmenin finansal performansı olarak ele alınmaktadır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

1.H1: Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü işletmelerin örgütsel çiftyönlülük düzeyini etkilemektedir.

2.H1: Örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı (FK, PDDD, ROE, ROA) arasında ilişki vardır.

3.H1: Örgütsel çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler ile örgütsel çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler arasında örgüt performansı (FK, PDDD, ROE, ROA) açısından farklılık vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, değişkenler arası bir sebep-sonuç ilişkisi aradığı için açıklayıcı araştırma⁴ niteliğindedir. Çünkü burada araştırmanın modeli, bu değişkenlerin arasındaki ilişki ile açıklanmaktadır. Çalışmanın araştırma süreci; araştırma yönteminin belirlenmesi, değişkenlere ilişkin ölçeklerin değerlendirilmesi ve yapılan analizlerin anlatılması şeklinde belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi anketler 536 işletmenin üst düzey yöneticilerine gönderilmiştir.

3.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın değişkenleri, tezin literatür kısmında belirtildiği gibi belirli boyutlar ile açıklanmakta ve buna yönelik bazı ölçekler bulunmaktadır. Hem üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü hem de örgütsel çiftyönlülük değişkenlerine bakıldığında; kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin ilk kaynaklarına ulaşacak şekilde aşağıdaki gibi ölçek ağaçları oluşturulmuştur.

Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü:

İlgili literatür incelendiğinde üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile ilgili olarak Şimşek ve arkadaşlarının⁵ ve On ve arkadaşlarının⁶ geliştirdiği ölçeklerin sıkça kullanıldığı dikkat çekmektedir. İki ölçekte de üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün boyutları; işbirlikçi davranış, bilgi alışverişi ve ortak karar alma olarak ele alınmaktadır.

⁴ Altunışık vd., **a.g.e.**, s.62.

⁵ Zeki Şimşek, John F. Veiga, Michael H.Lubatkin, Richard N.Dino, "Modeling The Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration", **Academy of Management Journal**, C.48, No.1, 2005, p.74.

⁶ Leung Wai On, Xin Liang, Richard Priem, Margaret Shaffer, "Top Management Team Trust, Behavioral Integration and The Performance of International Joint Ventures", **Journal of Asia Business Studies**, C.7, No.2, 2013, p.106.

Şimşek ve arkadaşları⁷, geliştirdikleri ölçekte basamaksal olarak bir çok ölçekten yararlanmışlardır. Bu ölçekler; Mooney'in davranışsal bütünlük ölçeği⁸, Eby ve Dobbins'in takım-üye etkileşimi ölçeği⁹ ve Seers'in takım-üye etkileşimi kalite ölçeği¹⁰ ve Smith ve arkadaşlarının sosyal bütünlük ölçeğidir.¹¹ Uyarlanan ölçeklere detaylı olarak bakıldığında; kronolojik olarak anlatılması daha uygun görülmüştür. Çünkü Şekil 3.2'de de görüldüğü gibi bu ölçekler arasında birbirini kapsayarak giden bir zincirleme ilişki söz konusudur.

Seers takım-üye etkileşimini boyutlara ayırmadan 10 ifade ile ölçmüştür. Eby ve Dobbins takım-üye etkileşimini Seers'ten uyarlayarak ve yine boyutlarına indirgemeden 14 ifade ile ölçmüştür. Mooney de davranışsal bütünlük kavramını hem Seers hem de Eby ve Dobbins'in ölçeklerinden yararlanarak ve boyutlarına ayırmadan 5 ifade ile ölçmüştür. Bu üç çalışmaya ek olarak Smith ve arkadaşlarının 9 ifadeli sosyal bütünlük ölçeğini de dikkate alan Şimşek ve arkadaşları, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünü işbirlikçi davranış, bilgi alışverişi ve ortak karar alma boyutları ile ve her boyutta 3 ifade ile toplamda 9 ifade ile ölçmüşlerdir.

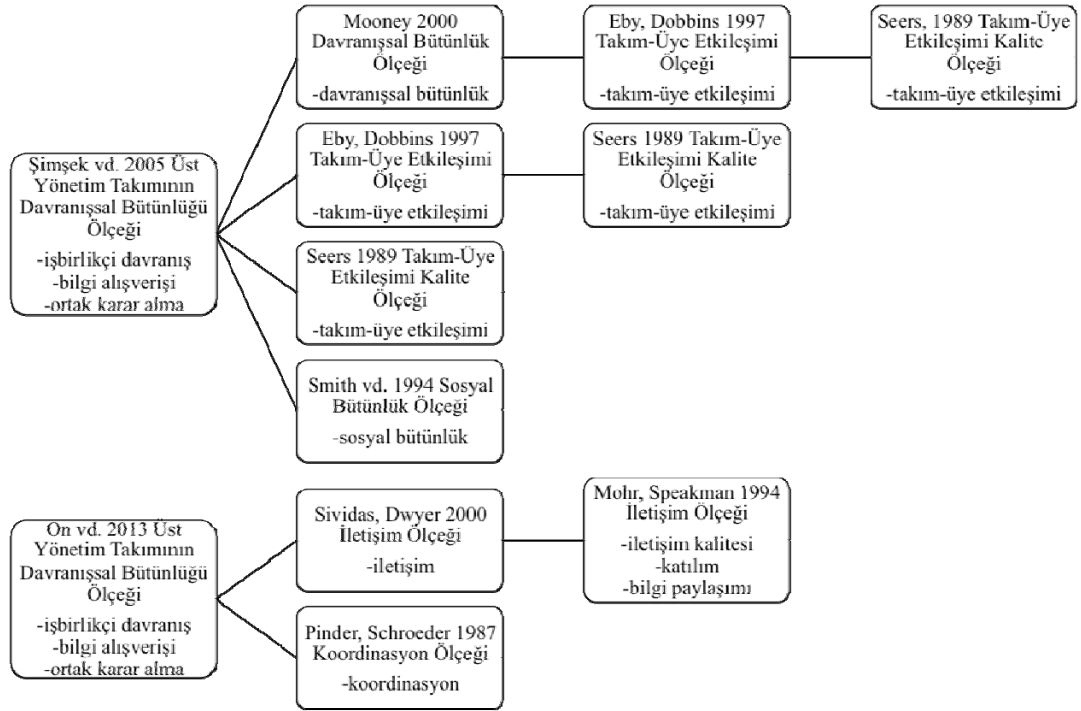
⁷ Simsek vd., **a.g.e.**, p.74.

⁸ Ann Christine Mooney, 'The Antecedents to Conflict During Strategic Decision Making: The Importance of Behavioral Integration', **PhD Dissertation**, University of Georgia, Athens, 2000, p.57-58.

⁹ Lillian T.Eby, Gregory H.Dobbins, 'Collectivistic Orientation in Teams: An Individual and Group-level Analysis', **Journal of Organizational Behavior**, C.18, 1997, p.295.

¹⁰ Anson Seers, 'Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research', **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C.43, 1989, pp.123-125.

¹¹ Ken G. Smith, Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P.Sims, Jr., Douglas P. O'Bannon, Judith A. Scully, "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication", **Administrative Science Quarterly**, C.39, 1994, p.437.



Şekil 3.2. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçek Ağacı

On ve arkadaşları¹² da geliştirdikleri ölçekte iki ölçekten ifadeleri uyarlamışlardır. Bu ölçekler; Sivas ve Dwyer'in iletişim ölçeği¹³ ve Pinder ve Schroeder'in koordinasyon ölçeğidir¹⁴. Sivas ve Dwyer'in esinlendiği Mohr ve Speakman¹⁵, iletişimi; iletişim kalitesi, katılım ve bilgi paylaşımı olmak üzere üç boyutta ve toplamda 16 ifade ile ölçmüştür. Sivas ve Dwyer da bu ölçeği temel alarak iletişimi boyutlandırmadan sadece 5 ifade ile ölçmüştür. Pinder ve Schroeder ise koordinasyon kavramını yalnızca 3 ifade ile ölçmüştür. On ve arkadaşları bu iki ölçekten yararlanarak üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünü üç boyut ve 7 ifade ile ölçmüşlerdir. Bilgi alışverişi boyutu için 3 ifade, işbirlikçi davranış ve ortak karar alma boyutları içinse 2'şer ifade kullanmışlardır.

¹² On vd., **a.g.e.**, p.106.

¹³ Eugene Sivas, F.Robert Dwyer, 'An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes', **Journal of Marketing**, Vol.64, January 2000, p.46.

¹⁴ Craig C.Pinder, Klaus G.Schroeder, 'Time to Proficiency Following Job Transfers', **Academy of Management Journal**, C.30, No.2, 1987, p.352.

¹⁵ Jakki Mohr, Robert Spekman, 'Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques', **Strategic Management Journal**, C.15, 1994, pp.151-152.

Örgütsel Çiftyönlülük:

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel çiftyönlülük ile ilgili olarak bir çok ölçeğin olduğu ancak bunlardan üç ölçeğin diğerlerine kıyasla daha çok kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla öncelikle bu üç ölçek hakkında bilgi verilecek, daha sonra kalan diğer ölçeklerden söz edilecektir. Bunlardan biri Gibson ve Birkinshaw'ın çiftyönlülük ölçeğidir.¹⁶ Yazarlar geliştirdikleri ölçekte çiftyönlülüğü sıraya koyma ve uyarlama boyutları ile ele almışlar ve her bir boyutu 3 ifade ile ölçmüşlerdir. He ve Wong'un çiftyönlülük ölçeği¹⁷ ise sıkça referans verilen ölçeklerden bir diğeridir. Burada yazarlar çiftyönlülüğü keşfedici ve yararlanıcı boyutları ile ele almışlar ve her bir boyutu 4 ifade ile ölçmüşlerdir. Bir başka örgütsel çiftyönlülük ölçeği ise He ve Wong'un ölçeğinden uyarlanarak oluşturulmuş Lubatkin ve arkadaşlarının ölçeğidir.¹⁸ Bu ölçekte yazarlar, örgütsel çiftyönlülüğü keşfedici ve yararlanıcı boyutları ile açıklamışlardır ve her bir boyutu 6 ifade ile ölçmüşlerdir.

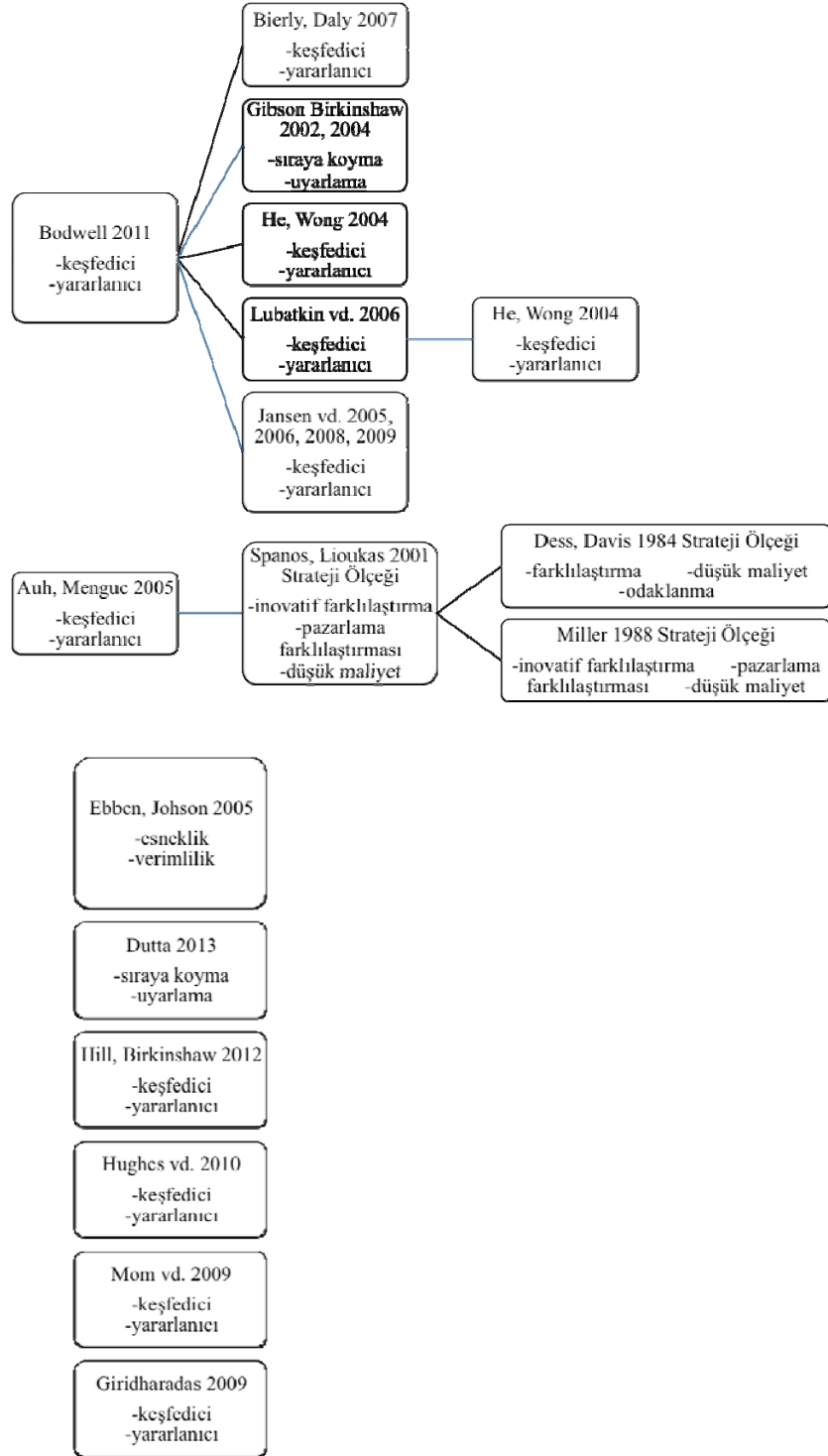
Literatürde sıkça referans verilen ölçeklerin dışında Şekil 3.3'te görüldüğü gibi başka çiftyönlülük ölçekleri de bulunmaktadır. Bunlardan biri Bierly ve Daly'nin ölçeğidir.¹⁹ Burada yazarlar çiftyönlülüğü keşfedici ve yararlanıcı boyutları ile açıklamışlar ve keşfedici boyutu 4 ifade ile, yararlanıcı boyutu ise 3 ifade ile ölçmüşlerdir.

¹⁶ Cristina B. Gibson, Julian Birkinshaw, 'Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity', **Academy of Management Journal**, C.47, No.2, 2004, p.217.

¹⁷ Zi-Lin He, Poh-Kam Wong, 'Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis', **Organization Science**, C.15, No.4, July-August 2004, pp.485-486.

¹⁸ Michael H. Lubatkin, Zeki Simsek, YanLing, John F. Veiga, "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", **Journal of Management**, C.32, No,5, October 2006, p.656.

¹⁹ Paul E. Bierly, Paula S.Daly, 'Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms', **Entrepreneurship Theory and Practice**, C.31, No.4, pp.511-512.



Şekil 3.3. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçek Ağacı

Bir başka ölçek Jansen ve arkadaşlarının ölçeğidir.²⁰ Yazarlar çiftyönlülüğü keşfedici ve yararlanıcı boyutları üzerinden ele almışlardır. Öncesinde her bir boyutu 7 ifade ile ölçmüşlerdir, sonraki çalışmalarda bunu 6 ifadeye daha sonra da 4 ifadeye düşürmüşlerdir. Bir diğer ölçek Bodwell'in çiftyönlülük ölçeğidir.²¹ Bodwell şimdiye kadar yukarıda ifade ettiğimiz beş ölçekten yararlanarak çiftyönlülüğü keşfedici ve yararlanıcı boyutları ile ve her bir boyutu 8 ifade ile ölçmüştür.

Auh ve Mengüç'ün çalışmalarında kullandıkları ölçek de bu alandaki bir başka ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazarlar Spanos ve Lioukas'ın strateji ölçeğinden²² yararlanmıştır. Bu ölçekte inovatif farklılaştırma için 4 ifade, pazarlama farklılaştırması için 4 ifade ve düşük maliyet için de 3 ifade ile kullanılmıştır. Esasında Spanos ve Lioukas da, Dess ve Davis'in ve Miller'in strateji ölçeklerinden yararlanarak bu ölçeği geliştirmiştir. Çiftyönlülük literatürüne olan katkısı ise yukarıda belirtildiği gibi Auh ve Mengüç'ün bu ölçeklerden yararlanarak ortaya çıkardığı çiftyönlülük ölçeği olmuştur. Yazarlar çiftyönlülüğü, keşfedici ve yararlanıcı olmak üzere iki boyutta ele almış ve keşfedici boyutu 4 ifade ile, yararlanıcı boyutu ise 3 ifade ile ölçmüşlerdir.

Ebben ve Johnson²³, çiftyönlülüğü esneklik ve verimlilik boyutları ile ele almış ve her bir boyutu 6 ifade ile ölçmüştür. Dutta²⁴ ise çiftyönlülüğü sıraya koyma ve uyarlama boyutları ile her bir boyut için 3 ifade kullanarak ölçmüştür. Öte yandan bir başka ölçek olan Hill ve Birkinshaw'ın ölçeğinde²⁵ yararlanıcı boyutu için 4 ifade,

²⁰ Justin J.P. Jansen, Gerard George, Frans A.J.Van den Bosch, Henk W. Volberda, 'Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators', **Management Science**, C.52, No.11, November 2006, p.1672.

- Justin J.P. Jansen, Dusya Vera, Mary Crossan, 'Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism', **The Leadership Quarterly**, No.20, 2009, p.17.

²¹ Wendy Bodwell, A Theoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals, **Phd Dissertation**, Colorado State University, Fort Collins, 2011, p.195.

²² Y.E. Spanos, S. Lioukas, 'An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and Resource-Based Perspective', **Strategic Management Journal**, No.22, 2001, p.931.

²³ Jay J. Ebben, Alec C. Johnson, 'Efficiency, Flexibility, or Both? Linking Strategy to Performance in Small Firms', **Strategic Management Journal**, No.26, 2005, p.1254.

²⁴ Swarup Kumar Dutta, 'Promoting Ambidexterity in Established Firms: The Role of the Organizational Context', **Vilakshan: XIMB Journal**, C.10, No.2, September 2013, p.52.

²⁵ Susan A. Hill, Julian Birkinshaw, 'Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units', **Journal of Management**, May 2012, p.12.

keşfedici boyutu için 3 ifade kullanılmıştır. Hughes ve arkadaşları²⁶ çiftyönlülük ölçümünde keşfedici ve yararlanıcı boyutları için 4'er ifade kullanmışlardır. Mom ve arkadaşları²⁷, çiftyönlülüğü keşfedici ve yararlanıcı boyutları ile almış ve her bir boyutu 7 ifade ile ölçmüşlerdir. Son olarak Giridharadas'ın geliştirdiği ölçekte²⁸ çiftyönlülüğün yararlanıcı ve keşfedici boyutlar ile açıklandığı görülmektedir. Ancak diğer ölçeklerden farklı olarak yazarlar bu boyutları da alt boyutlara ayırmıştır. Keşfedici boyutunun ölçümünde; yeni fikirleri teşvik etme alt boyutu için 4 ifade, dışarıdan yüksek beceriyi çekme alt boyutu için 3 ifade ve dış fikirleri araştırma alt boyutu için de 3 ifade kullanılmıştır. Yararlanıcı boyutun ölçümünde ise; faaliyet kontrolü uygulama, otoriteyi kullanma ve sorumluluğun öne çıkarılması alt boyutları için 3'er ifade kullanılmıştır.

Bu tez çalışmasında; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü değişkeni için On ve arkadaşlarının ölçeği kullanılmıştır. Burada işbirlikçi davranış boyutu 2 ifade ile, bilgi alışverişi boyutu 3 ifade ile ve ortak karar alma boyutu ise 2 ifade ile olmak üzere üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü toplamda 7 ifade ile ölçülmüştür. Örgütsel çiftyönlülük değişkeni; keşfedici ve yararlanıcı olmak üzere iki boyut ile ölçülmüştür. Her iki boyut da; Lubatkin ve arkadaşlarının ölçeğinde yer alan 6'şar ifade ile ölçülmüştür (Bkz. EK-1).

Örgüt Performansı:

Son olarak örgüt performansı değişkeni ise; işletmelerin özsermaye karlılık oranı (ROE), aktif karlılık oranı (ROA), piyasa değeri/defter değeri (PD/DD) ve fiyat-kazanç (F/K) oranları ile ölçülmüştür. Bu veriler, işletmelerin faaliyet raporlarından ve Borsa İstanbul ile Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun yayınladıkları finansal

²⁶ Mathew Hughes, Silvia L.Martin, Robert E.Morgan, Matthew j.Robson, 'Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation', **Journal of International Marketing**, C.13, No.4, 2010, p.11.

²⁷ Tom J.M. Mom, Frans A.J. van den Bosch, Henk W. Volberda, 'Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms', **Organization Science**, July-August 2009, p.820.

²⁸ Radhashyam Giridharadas, Harnessing Opposing Forces to Achieve Organizational Ambidexterity, **Phd Dissertation**, Case Western Reserve University, April 2009, p.38.

raporlardan elde edilmiştir. Veriler, 2010 ile 2014 yılları arası toplam 5 yıllık verilerin ortalaması olarak çekilmiştir.

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırmanın verileri SPSS 20.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi aşamasında yapılan olan işlemler sırasıyla;

- Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğinin test edilmesi
- Her bir değişkenin ve boyutlarının ortalama değerlerinin saptanması
- Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon ve regresyon analizinin yapılması
- Örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizinin yapılması
- Araştırmaya katılan işletmelerin çiftyönlülük düzeyine göre kaç gruba ayrıldığını görmek için kümeleme analizinin yapılması
- Kümelerarası performans farklılığının olup olmadığına bakmak için tek yönlü ANOVA analizinin yapılması.

Yapılan bu analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın örneklemini oluşturan 203 işletmenin sektörlerine göre frekansları Tablo 3.1'deki gibidir. 14 sektör ismi kamuyu aydınlatma platformunda belirtildiği şekilde ele alınmıştır.

SEKTÖR	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
EĞİTİM SAĞLIK SPOR	2	1.0	1.0	1.0
ELEKTRİK GAZ VE SU	5	2.5	2.5	3.5
GAYRİMENKUL FAALİYETLERİ	2	1.0	1.0	4.5
GÜVENLİK	1	.5	.5	5.0
HOLDİNG	10	5.0	5.0	9.9

İMALAT	80	39.6	39.6	49.5
İNŞAAT VE BAYINDIRLIK	6	3.0	3.0	52.5
MADENCİLİK	3	1.5	1.5	54.0
MALİ	60	29.7	29.7	83.7
MESLEKİ BİLİMSEL TEKNİK	1	.5	.5	84.2
TARIM ORMAN VE BALIKÇILIK	1	.5	.5	84.7
TEKNOLOJİ	8	4.0	4.0	88.6
TOPTAN VE PERAKENDE TİCARET	15	7.4	7.4	96.0
ULAŞTIRMA HABERLEŞME VE DEPOLAMA	8	4.0	4.0	100.0
Total	203	100.0	100.0	

Tablo 3.1. Araştırma Örnekleminin Sektörlere Göre Dağılımı

Araştırmaya eğitim sağlık ve spor sektöründen 80, elektrik gaz ve su sektöründen 5, gayrimenkul faaliyetleri gösteren 2, güvenlik sektöründen 1, holdinglerden 10, imalat sanayiinden 80, inşaat ve bayındırlık sektöründen 6, madencilik sektöründen 3, mali kuruluşlardan 60, mesleki ve bilimsel teknik sektöründen 1, tarım sektöründen 1, teknoloji 8, toptan ve perakende ticaret sektörü 15 ve ulaştırma haberleşme sektöründen ise 8 işletme katılmıştır.

3.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini analiz etmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı, birime ait olan toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır.²⁹ Bu yönüyle bu değer, ölçeğin güvenilirlik derecesini belirlemektedir.

²⁹ Aliye Kayış, 'Güvenilirlik Analizi', **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed.Şeref Kalaycı, Asil Yayım, 4.Baskı: Ankara, 2009, s.405

Bununla birlikte, bir ölçekteki her bir boyutun o ölçğe yaptığı katkıyı gösteren madde-toplam korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak, değişken sayısını belirlemek, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmak için faktör analizi yapılmıştır.

Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeği İçin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,88 düzeyinde bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	7

Tablo 3.2. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistiği

Madde-toplam istatistik tablosunun son sütununda ölçekten her bir ifadenin çıkarılması durumunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının ne olacağı bilgisi verilmektedir. Bu değerlerden hiçbirisinin 0,88'den büyük olmadığı görülmektedir. Bu durum üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ölçeğinden herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek olmadığını göstermektedir.³⁰ Ayrıca madde-toplam korelasyon katsayılarına bakıldığında, 0,2'nin altında olan herhangi bir değere rastlanmamıştır. Bu da ölçekten ifade atılmasına gerek duyulmadığı anlamına gelmektedir.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
işbirlikçidavranış1	24.5989	9.890	.627	.869
işbirlikçidavranış2	24.4608	10.297	.635	.869
bilgialışverişi1	24.8307	9.829	.486	.895
bilgialışverişi2	24.7225	9.481	.780	.850
bilgialışverişi3	24.5664	9.691	.797	.850
ortakkararalma1	24.5669	9.761	.737	.856
ortakkararalma2	24.5437	9.547	.701	.860

Tablo 3.3. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizi

³⁰ Beril Sipahi, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Beta Yayınevi, 3.Baskı: İstanbul, 2010, s.93

Yapılan güvenilirlik ve madde-toplam korelasyon analizi sonucu hiçbir ifadenin ölçekten çıkarılmaması uygun görülmüş ve faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapabilmenin ön koşulu, değişkenler arasında belirli oranda ilişkinin bulunmasıdır. Bunun için KMO örnekleme yeterliliği ve Bartlett küresellik testleri yapılmıştır. Bartlett testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterirken; KMO örnekleme yeterliliği istatistiği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmektedir.³¹

Bu bilgiler ışığında yapılan analizlere göre; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ölçeği için Bartlett testi, p değeri 0,000 olduğu ve 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı çıkmıştır. KMO değeri de 0,853 olduğu için değişkenlerin birbirlerini mükemmel yakın bir şekilde tahmin edebileceğini söylemek mümkün olabilir.

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.853
Approx. Chi-Square	791.749
Bartlett's Test of Sphericity	df
	21
	Sig.
	.000

Tablo 3.4. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin KMO Değeri

Son olarak, üst yönetim takımının davranışsal bütünlük ölçeği için faktör analizi yapılmıştır, burada Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Rotasyon sonucu üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü değişkeninin tüm ifadeleri 1 faktör altında toplanmıştır (Ölçeğin tüm ifadeleri için EK-2'ye bakınız).

Faktör dağılımının bu şekilde olması; literatürü de desteklemektedir. Bu tez çalışmasında kullanılan On ve arkadaşlarının ölçeğinde de tüm ifadeler tek bir faktör altında toplanmıştır.³² Bu oluşumda faktör yüklerinin en az 0,595 en çok 0,868 olduğu gözlemlenmiştir.

³¹ Sipahi vd., a.g.e., s.79-80.

³² On vd., a.g.e., p.106.

Component Matrixa

	Component
	1
işbirlikçidavranış1	.741
işbirlikçidavranış2	.741
bilgialışverişi1	.595
bilgialışverişi2	.849
bilgialışverişi3	.868
ortakkararalma1	.826
ortakkararalma2	.801

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Tablo 3.5. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin Faktör Analizi

Analiz sonucu elde edilen açıklanan varyans değerleri, toplam varyansın her bir faktörce açıklanan kısmını göstermektedir.³³ Bu ölçek için açıklanan toplam varyans %60,720 olarak hesaplanmıştır.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.250	60.720	60.720	4.250	60.720	60.720
2	.876	12.518	73.239			
3	.682	9.748	82.987			
4	.416	5.948	88.935			
5	.340	4.862	93.796			
6	.238	3.393	97.189			
7	.197	2.811	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.6. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ölçeği ile ilgili güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda; özet olarak ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmadığı, tüm ifadelerin bir faktörde toplandığı ve ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeği İçin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çalışmanın önceki bölümünde örgütsel çiftyönlülük kavramı ‘zıt stratejilerin/faaliyetlerin bir arada uygulanması’ şeklinde tanımlanmıştı. Dolayısıyla kavramın içeriği ve tanımı dikkate alındığında, onu oluşturan keşfedici ve yararlanıcı

³³ Altunışık vd., a.g.e, s.215.

faaliyet boyutlarının analizler yapılırken ayrı değişkenlermiş gibi değerlendirilmesi ve buna ek olarak çiftyönlülüğün bu boyutların etkileşimi olarak ele alınması³⁴ uygun görülmüştür. Ancak ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği genel olarak test edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çiftyönlülük ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,845 düzeyinde bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.845	12

Tablo 3.7. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistiği

Tablo 3.7'deki madde-toplam istatistik tablosuna bakıldığında; yararlanıcı6 ifadesinin çıkarılması durumunda hesaplanan Cronbach Alfa değerinin 0,864 olduğu yani 0,845'ten büyük olduğu görülmüştür. Ayrıca yine aynı ifadenin madde-toplam korelasyon katsayısının 0,17 olduğu yani 0,20'den küçük olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla 'İşletmemiz faaliyetlerini daha çok mevcut müşterilerini dikkate alarak sürdürür' ifadesinin ölçeğe yeterli katkıda bulunmadığı görülmüş ve ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
keşfedici1	43.8806	28.432	.565	.829
keşfedici2	44.1523	28.339	.540	.831
keşfedici3	43.4825	29.064	.628	.824
keşfedici4	43.3074	29.844	.737	.821
keşfedici5	43.8190	29.420	.479	.836
keşfedici6	43.5853	29.596	.624	.825
yararlanıcı1	43.3079	30.964	.497	.834
yararlanıcı2	43.3819	31.391	.473	.836
yararlanıcı3	43.4021	31.097	.506	.834
yararlanıcı4	43.5569	29.459	.582	.827
yararlanıcı5	43.4812	30.231	.571	.829
yararlanıcı6	44.1374	32.214	.170	.864

Tablo 3.8. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizi

³⁴ Gibson, Birkinshaw, **a.g.e.**, p.216.

-Asuman Akdoğan, Ayşe Cingöz, 'Örgütsel Ustalık: Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırıcı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü', **18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana, Türkiye, s.383.

Örgütsel çiftyönlülük ölçeğinden 1 maddenin atılmasından sonra güvenilirlik değeri tekrar hesaplanmıştır, yeni Cronbach Alfa değeri 0,864 çıkmıştır, madde atılmadan önceki güvenilirlik değerine (0,845) göre artış gösterdiği görülmüştür.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,864	11

Tablo 3.9. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Faktör Sonrası Güvenilirlik İstatistiği

Çiftyönlülük ölçeği için Bartlett testi, p değeri 0,000 olduğu ve 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı çıkmıştır. KMO değeri de 0,867 olduğu için değişkenlerin birbirlerini iyi bir şekilde tahmin edebileceğini söylemek mümkün olabilir.

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,867
Approx. Chi-Square	909,417
Bartlett's Test of Sphericity	df
	55
	Sig.
	,000

Tablo 3.10. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin KMO Değeri

Çiftyönlülük ölçeği ile ilgili güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda; özet olarak ölçekten 1 ifadenin (yararlanıcı6) çıkarıldığı, kalan ifadelerin iki faktör altında toplandığı ve ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Yararlanıcı6 ifadesinin çıkarılmasıyla yapılan faktör analizi sonucu ve faktör yükleri Tablo 3.11'deki gibidir. Literatürde olduğu gibi³⁵, ifadelerin faktör yükleri iki faktör altında toplanmıştır. Yararlanıcı faktörün maddelerinin faktör yüklerinin en az 0,553 ile en çok 0,792 olduğu; keşfedici faktörün maddelerinin faktör yüklerinin ise en az 0,533 ile en çok 0,844 değerleri arasında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Örgütsel çiftyönlülük için açıklanan toplam varyans %57,497 olarak hesaplanmıştır.

³⁵ He, Wong, a.g.e., pp.485-486.

-Lubatkin vd., a.g.e., p.656.

-Jansen vd., a.g.e., p.1672.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
keşfedici1		.844
keşfedici2		.843
keşfedici3		.763
keşfedici4		.641
keşfedici5		.549
keşfedici6		.563
yararlanıcı1	.669	
yararlanıcı2	.736	
yararlanıcı3	.553	
yararlanıcı4	.740	
yararlanıcı5	.792	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tablo 3.11. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Faktör Analizi

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.861	44.188	44.188	4.861	44.188	44.188	3.325	30.228	30.228
2	1.464	13.310	57.497	1.464	13.310	57.497	3.000	27.269	57.497
3	.939	8.536	66.033						
4	.795	7.226	73.259						
5	.637	5.788	79.048						
6	.515	4.682	83.730						
7	.459	4.174	87.904						
8	.411	3.738	91.642						
9	.333	3.031	94.673						
10	.322	2.927	97.600						
11	.264	2.400	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.12. Örgütsel Çiftyönlülük Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Çiftyönlülük ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve faktör analizleri bir bütün olarak değerlendirilse de bu tez çalışmasındaki analizlerde yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler ayrı ayrı ele alınacaktır.³⁶

³⁶ He, Wong, **a.g.e.**, pp.485-486.

-Lubatkin vd., **a.g.e.**, p.656.

-Jansen vd., **a.g.e.**, p.1672.

3.5.2. Değişkenlerin Ortalama Değerleri

Değişkenlerin ve boyutların faktör analizi sonrası ortalama değerlerinin belirtilmesi, tanımlayıcı istatistiksel bilgi sağlaması açısından önemlidir. Çünkü ortalama değer, bir veri setindeki değerlerin, hangi değer etrafında toplanmış olduklarını göstermekte³⁷ ve bir çok analizde temel alınmaktadır.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
UYTDB	198	1,00	5,00	4,1021	,51644
Kesfedici	201	1,17	5,00	3,8815	,63755
Yararlanıcı	201	1,20	5,00	4,1586	,52136
ÖÇ	201	1,40	25,00	16,3281	3,94354
Valid N (listwise)	195				

Tablo 3.13. Araştırmadaki Değişkenlerin Ortalama Değerleri

Araştırmaya katılan tüm işletmelerde, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü değişkeninin ortalama değeri 4,10'dur. Anket sorularınının 5'li likert olduğu düşünülürse, bu değerlerin görece olarak iyi olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile, bu ortalama değerler kriter alındığında; üst yönetim takımlarında genel olarak davranışsal bütünlüğün varlığından söz edilebilir.

Araştırmada örgütsel çiftyönlülük değişkeni, literatürde bazı çalışmalarda³⁸ olduğu gibi keşfedici ve yararlanıcı faaliyetlerin etkileşimi olarak ele alınmıştır. Bu ele alış biçimi doğrultusunda, keşfedici faaliyet boyutunun ortalama değeri 3,88, yararlanıcı faaliyet boyutunun ortalama değeri 4,15 ve örgütsel çiftyönlülük değişkeninin ortalama değeri 16,32'dir. Bu değerlerin görece olarak iyi olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile, bu ortalama değerler kriter alındığında; örneklem kapsamındaki işletmelerin belirli ölçülerde hem yararlanıcı hem keşfedici dolayısıyla çiftyönlülük faaliyetlerinin varlığından söz edilebilir.

³⁷ Kalaycı, a.g.e., s.51.

³⁸ Gibson, Birkinshaw, a.g.e., p.217.

- Lubatkin vd., a.g.e., p.656-657.

3.5.3. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü ile Örgütsel Çiftyönlülük Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için korelasyon analizi kullanılmaktadır.³⁹ Bu bilgiye dayanarak araştırmanın değişkenleri olan üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi görmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Ardından örgütsel çiftyönlülük değişkeninin üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü tarafından nasıl açıklandığını belirlemek için iki değişken arasında çoklu regresyon analizi ile yapılmıştır.

Pearson Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan ve r korelasyon katsayılarını gösteren tabloda korelasyon katsayılarını yorumlarken öncelikle anlamlılık düzeyine bakılır. Tablo 3.14'teki tüm değerler, ** işareti ile işaretlenmiş, yani 0,95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Correlations				
	ÜYTDB	Kesfedici	Yararlanici	ÖÇ
ÜYTDB	1			
Kesfedici	,216**	1		
Yararlanici	,454**	,564**	1	
ÖÇ	,328**	,917**	,821**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.14. Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü ile Örgütsel Çiftyönlülük Korelasyon Analizi

İkinci olarak bu katsayıların -1 ile +1 arasındaki değerleri dikkate alınarak ilişkinin pozitif ya da negatif yönlü olduğuna ve kuvvetli, orta ya da zayıf olduğuna bakılır.⁴⁰ Bu doğrultuda üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük arasındaki ilişki $r=0,328$ olduğu için pozitif yönlüdür. Ayrıca; r korelasyon katsayısının 0,328 olması orta düzeye yakın bir ilişki anlamına gelmektedir. Buna göre; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü arttığında düşük düzeyde de olsa çiftyönlülüğün de artacağı yorumu yapılabilir.

³⁹ Kalaycı, a.g.e., s.115.

⁴⁰ Sipahi vd., a.g.e., s.144.

- Kalaycı, a.g.e., s.116.

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile keşfedici faaliyet arasındaki ilişki $r=0,216$ olduğu için pozitif yönlüdür. Ayrıca; r korelasyon katsayısının $0,216$ olması düşük düzeyde bir ilişki anlamına gelmektedir. Buna göre; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü arttığında keşfedici faaliyetin de artacağı yorumu yapılabilir.

Son olarak; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile yararlanıcı faaliyet arasındaki ilişki $r=0,454$ olduğu için pozitif yönlüdür. Ayrıca; r korelasyon katsayısının $0,454$ olması orta düzeyde bir ilişki anlamına gelmektedir. Buna göre; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü arttığında yararlanıcı faaliyetin de artacağı yorumu yapılabilir.

Yukarıda görüldüğü gibi korelasyon analizi herhangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test ederken; regresyon analizi de bir değişkenin diğer değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır.⁴¹ Yapılan korelasyon analizinde araştırmanın değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonra örgütsel çiftyönlülük değişkeninin üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü tarafından nasıl açıklandığını belirlemek için iki değişken arasında basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamadaki açıklayıcılık katsayısı yani önemlilik derecesini gösteren modellere ulaşılmaktadır.

Öncelikli olarak üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülüğe etkisi araştırılmıştır. Bu etkinin araştırılmasında basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.328 ^a	.108	.103	3.76622	.108	23.574	1	195	.000

a. Predictors: (Constant), UYTDB

Tablo 3.15. Regresyon Analizi Model Özeti-1

Analiz sonucu elde edilen tablolarda ilk olarak sonuçların anlamlılık düzeylerine bakıldığında p değerinin $(0,000)$ $0,05$ 'ten küçük olma koşulunu sağladığı ve

⁴¹ Sipahi vd., a.g.e., s.154.

dolayısıyla sonuçların anlamlı olduğu görülmüştür. Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülüğü anlamlı bir düzeyde açıkladığı görülmüştür. Model 1'deki düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülük değişkenindeki değişimin %10'unu açıkladığı görülmüştür.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	334.389	1	334.389	23.574	.000^b
Residual	2765.959	195	14.184		
Total	3100.349	196			

a. Dependent Variable: OCEtkilesim

b. Predictors: (Constant), UYTDB

Tablo 3.16. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu-1

Regresyon analizinin ANOVA tablosu genel olarak modelin anlamlılığına ilişkin fikir vermektedir.⁴² ANOVA tablosu incelendiğinde, p değerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle sonuçların anlamlı olduğu görülmüştür. Yani örgütsel çiftyönlülük değişkenini, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.917	2.160		2.740	.007
UYTDB	2.535	.522	.328	4.855	.000

a. Dependent Variable: OCEtkilesim

Tablo 3.17. Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu-1

Regresyon analizinde son olarak katsayılar tablosunun yorumlanması gerekmektedir. Bu tabloda herbir değişkenin t istatistiği ve p değerlerine bakılacak olursa bütün bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni tahmin etmek için kullanılabileceğine karar verilir.⁴³ Katsayılar tablosunda p değerinin 0,05'ten küçük olması sonuçların anlamlı olduğunu göstermiştir ve üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülüğü tahmin etmek için kullanılabileceğine karar verilmiştir.

⁴² Kalaycı, **a.g.e.**, s.268.

⁴³ Sipahi vd., **a.g.e.**, s.170.

Tabloda yer alan standartlaştırılmış katsayıların beta değeri dikkate alındığında üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü puanındaki bir birimlik artışın örgütsel çiftyönlülük puanını 0,328 Beta kadar artıracığı görülmüştür. Bu davranışsal bütünlüğün örgütsel çiftyönlülüğü belirli bir düzeyde açıkladığı kanısına varılmıştır.

İkinci olarak üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün keşfedici faaliyete etkisi araştırılmıştır. Bu etkinin araştırılmasında basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.216 ^a	.047	.042	.62800	.047	9.539	1	195	.002

a. Predictors: (Constant), UYTDB

b. Dependent Variable: Kesfedici

Tablo 3.18. Regresyon Analizi Model Özeti-2

Analiz sonucu elde edilen tablolarda ilk olarak sonuçların anlamlılık düzeylerine bakıldığında p değerinin (0,002) 0,05'ten küçük olma koşulunu sağladığı ve dolayısıyla sonuçların anlamlı olduğu görülmüştür. Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün keşfedici faaliyeti anlamlı bir düzeyde açıkladığı görülmüştür. Model 1'deki düzeltilmiş R² değerine bakıldığında, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün keşfedici faaliyetteki değişimin %4'ünü açıkladığı görülmüştür.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.762	1	3.762	9.539	.002 ^b
	Residual	76.905	195	.394		
	Total	80.667	196			

a. Dependent Variable: Kesfedici

b. Predictors: (Constant), UYTDB

Tablo 3.19. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu-2

Regresyon analizinin ANOVA tablosu genel olarak modelin anlamlılığına ilişkin fikir vermektedir.⁴⁴ ANOVA tablosu incelendiğinde, p değerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle sonuçların anlamlı olduğu görülmüştür. Yani keşfedici faaliyet

⁴⁴ Kalaycı, a.g.e., s.268.

değişkenini, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.775	.360		7.704	.000
	UYTDB	.269	.087	.216	3.089	.002

a. Dependent Variable: Kesfedici

Tablo 3.20. Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu-2

Regresyon analizinde son olarak katsayılar tablosunun yorumlanması gerekmektedir. Bu tabloda herbir değişkenin t istatistiği ve p değerlerine bakılacak olursa bütün bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni tahmin etmek için kullanılabilmesine karar verilir.⁴⁵ Katsayılar tablosunda p değerinin 0,05'ten küçük olması sonuçların anlamlı olduğunu göstermiştir ve üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün keşfedici faaliyeti tahmin etmek için kullanılabilmesine karar verilmiştir. Tabloda yer alan standartlaştırılmış katsayıların beta değeri dikkate alındığında üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü puanındaki bir birimlik artışın keşfedici faaliyet puanının 0,216 Beta kadar artıracığı görülmüştür. Bu davranışsal bütünlüğün keşfedici faaliyeti belirli bir düzeyde açıkladığı kanısına varılmıştır.

Üçüncü ve son olarak; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün yararlanıcı faaliyete etkisi araştırılmıştır. Bu etkinin araştırılmasında da yine basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.454 ^a	.206	.202	.46991	.206	50.582	1	195	.000

a. Predictors: (Constant), UYTDB

b. Dependent Variable: Yararlanıcı

Tablo 3.21. Regresyon Analizi Model Özeti-3

Analiz sonucu elde edilen tablolarda ilk olarak sonuçların anlamlılık düzeylerine bakıldığında p değerinin (0,000) 0,05'ten küçük olma koşulunu sağladığı ve

⁴⁵ Sipahi vd., a.g.e., s.170.

dolayısıyla sonuçların anlamlı olduğu görülmüştür. Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün yararlanıcı faaliyeti anlamlı bir düzeyde açıkladığı görülmüştür. Model 1'deki düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün yararlanıcı faaliyetteki değişimin %20'sini açıkladığı görülmüştür.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.169	1	11.169	50.582	.000^b
	Residual	43.059	195	.221		
	Total	54.228	196			

a. Dependent Variable: Yararlanıcı

b. Predictors: (Constant), UYTDB

Tablo 3.22. Regresyon Analizi ANOVA Tablosu-3

ANOVA tablosu incelendiğinde, p değerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle sonuçların anlamlı olduğu görülmüştür. Yani yararlanıcı faaliyet değişkenini, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü değişkeni ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.258	.269		8.379	.000
	UYTDB	.463	.065	.454	7.112	.000

a. Dependent Variable: Yararlanıcı

Tablo 3.23. Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu-3

Katsayılar tablosunda p değerinin 0,05'ten küçük olması sonuçların anlamlı olduğunu göstermiş ve üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün yararlanıcı faaliyeti tahmin etmek için kullanılabileceğine karar verilmiştir. Tabloda yer alan standartlaştırılmış katsayıların beta değeri dikkate alındığında üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü puanındaki bir birimlik artışın yararlanıcı faaliyet puanının 0,454 Beta kadar artıracığı görülmüştür. Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün yararlanıcı faaliyeti belirli bir düzeyde açıkladığı kanısına varılmıştır.

Analizlerin sonuçlarına dayanarak; araştırmaya katılan işletmeler için ‘1.H1: Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü işletmelerin örgütsel çiftyönlülük düzeyini etkilemektedir’ hipotezinin kabul edildiği görülmüştür.

3.5.4. Örgütsel Çiftyönlülük ile Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmada üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük arasındaki ilişkinin incelenmesinin ardından örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansının herbir değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkiyi görmek adına Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. İlişkilerin anlamlı olduğu durumlarda değişkenlerin açıklayıcılık düzeyini ölçmek için çoklu regresyon analizi ile yapılmıştır. Ancak analizlere geçmeden önce Borsa İstanbul’dan temin edilen örgüt performansı değişkenlerinin verileri düzenlenmiştir.

Verilerin niteliği bazen kullanılan analizlere uygun olmamaktadır. Bunun için veriler algoritmaya uygun hale getirilebilir ve daha belirleyici olacak şekilde dönüştürülebilir, bu işleme normalleştirme ya da standartlaştırma işlemi denir. Standartlaştırma işleminde z-skor ve min-max yöntemleri kullanılmaktadır.⁴⁶ Z skoru normalleştirmesinde, veri setinin ortalaması ve standart sapması kullanılır. Her bir gözlem için Z skoru; gözlem değerinin ortalama değerden çıkarılması ve sonra standart sapmaya oranlanması ile hesaplanır. Z değerleri – ve + değerler şeklinde elde edilir; burada – değerler düşük ve + değerler yüksek olarak yorumlanır.⁴⁷ Min-max normalleştirmesinde ise her bir gözlem değeri veri setinin en küçük değerinden çıkartılır ve en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farka bölünür ve böylece 0 ile 1 arasında standartlaştırılmış değerlere ulaşılır. Burada 0,5 altındaki değerler

⁴⁶ Esra Çoban Budak, ‘Üniversite Öğrencileri İçin Bilgisayar Okuryazarlığını Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Veri Madenciliği ile Analizi’, **AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology**, C.4, No.11, 2013, p.61.

⁴⁷ Herve Abdi, ‘Normalizing Data’, **Encyclopedia of Research Design**, In Neil Salkind (Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, p.3.

- Johan Bollen, Huina Mao, Xiao-Jun Zeng, ‘Twitter Mood Predicts The Stock Market’, **Journal of Computational Science**, C.2., No.1, 2011, p.3.

düşük, 0,5 üstündeki değerler ise yüksek olarak yorumlanır.⁴⁸ Bu araştırmada kullanılan performans değişkenleri z skoru yöntemi kullanılarak normalleştirilmiştir.

Correlations							
	Kesfedici	Yararlanici	OCEtkilesim	FK	PDDD	ROE	ROA
Kesfedici	1						
Yararlanici	.564**	1					
OCEtkilesim	.917**	.821**	1				
FK	-.094	.075	-.037	1			
PDDD	-.037	-.005	-.031	-.030	1		
ROE	.075	.056	.085	.005	.253**	1	
ROA	-.012	-.003	.015	-.046	.032	.550**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.24. Örgütsel Çiftyönlülük ile Örgüt Performansı Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayılarına bakıldığında; örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansının herbir değişkeni arasındaki ilişkilerin anlamlılık değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür, yani bu ilişkiler 0,95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla '2.H1: Örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı (FK, PDDD, ROE, ROA) arasında ilişki vardır' hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara genel olarak bakıldığında; araştırma sonuçlarının çeşitliliği dikkat çekmektedir. Çalışmanın literatür kısmında belirtildiği gibi; bazı çalışmalarda ilişki çıkmadığı⁴⁹, bazılarında pozitif yönlü zayıf ilişkinin çıktığı⁵⁰ ve çok azında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişkinin olduğu⁵¹ görülmüştür (Bkz. Tablo 2.4)

⁴⁸ Çoban Budak, a.g.e., s.61.

⁴⁹ N. Venkatraman, Chi-Hyon Lee, Bala Iyer, 'Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector', **Working Paper**, Boston University, April 2007, pp.1-45. - Ebben, Johnson, a.g.e., p.1254.

⁵⁰ Jansen vd., a.g.e., 2006, p.1667.

-Hill, Birkinshaw, a.g.e., p.13.

-Stephan Stubner, W.Henning Blarr, Christian Brands, Torsten Wulf, 'Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance', **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, C.25, No.2, 2012, p.223.

-W.Henning Blarr, **Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage**, Springer Gabler: Leipzig, Germany, 2011, p.153.

-Lubatkin vd., a.g.e., p.664.

-He, Wong, a.g.e., p.491-492.

⁵¹ Gibson, Birkinshaw, a.g.e., p.220.

-Seigyoung Auh, Bulent Menguc, 'Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity', **Journal of Business Research**, C.58, 2005, p.1658.

Genel itibariyle, algılanan performansın ölçüldüğü çalışmalara kıyasla finansal performans ölçümlerinin kullanıldığı çalışmalarda çiftyönlülük-performans ilişkisinin daha zayıf olduğu gözlemlenmiştir.⁵² Ayrıca genel olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmelere göre büyük işletmelerde çiftyönlülük-performans ilişkisinin daha zayıf olduğu görülmüştür. Diğer taraftan bu ilişkinin yüksek olduğu çalışmaların⁵³ örnekleminin Kanada gibi gelişmiş ülkelerde ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler olduğu dikkat çekmektedir.

Literatürde yer alan bu sonuçlar dikkate alındığında Türkiye’de Borsa İstanbul’da işlem gören büyük işletmelerde çiftyönlülük ile finansal performans ilişkisinin çıkmaması literatür ile benzer sonuçlar vermektedir.

Buna ek olarak; bu tez çalışmasının tartıştığı bir konu olmasa da örgüt performansı değişkenlerinin kendi aralarındaki ilişkilere kısaca bakıldığında; piyasa değeri/defter değeri (PDDD) oranı ile özsermaye karlılığı (ROE) arasındaki ilişki; istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkidir. Dolayısıyla piyasa değeri/defter değeri artığında az da olsa özsermaye karlılığı artacaktır.

Diğer taraftan özsermaye karlılığı (ROE) oranı ile aktif karlılık oranı (ROA) arasındaki ilişki ise; istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta kuvvette bir ilişkidir. Dolayısıyla özsermaye karlılığı artığında aktif karlılık oranının da artacağı öngörülebilir. Örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişki açısından; ROE ve ROA oranlarının birlikte ele alındığı durumlarda genel itibariyle performans değişkenlerinin birbirleri ile ilişkileri incelenmemiş; ancak bu ilişkinin belirtildiği Blarr ve Ebben-Johson çalışmalarında benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.⁵⁴

3.5.5. İşletmelerin Çiftyönlülük Düzeylerine Göre Kümelenmesi

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük arasındaki ilişki incelendikten sonra; araştırmaya katılan 203 işletmenin çiftyönlülük düzeyi

⁵² Paulina Junni, Riikka M.Sarala, Vas Taras, Shlomo Y.Tarba, ‘Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis’, **The Academy of Management Perspectives**, C.27, No.4, 2013, pp.299-312.

⁵³ Gibson, Birkinshaw, **a.g.e.**, p.209.

⁵⁴ Blarr, **a.g.e.**, p.136-137.

-Ebben, Johnson, **a.g.e.**, p.1253.

yüksek ve çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler şeklinde ayrılıp ayrılmadığına bakılmıştır. Bunun için kümeleme analizi yapılmıştır. Ayrıca ilgili literatürde birçok çalışmada⁵⁵ işletmelerin çiftyönlülük düzeylerine göre ayrıştırıldığı, bunun için de kümeleme analizinin kullanıldığı görülmüştür. Bu da bu çalışmada kümeleme analizinin kullanılmasının en önemli etkenidir.

Kümeleme analizinin öncelikli amacı, birey ya da nesnelerin temel özelliklerini dikkate alarak onları gruplandırmaktır. Diğer bir deyişle kümeleme analizi, gruplanmamış verileri benzerliklerine göre gruplandırarak araştırmacıya özetleyici bilgiler sunmaktadır. Ayrıca araştırmada gözlemlenen bireylerin ya da nesnelerin ölçülen tüm değişkenler üzerindeki değerlerini hesaplayarak ortaya çıkacak kümeler veya gruplara odaklanmaktadır.⁵⁶

Araştırmanın veri setine k-ortalamalar kümesi yöntemi ile kümeleme analizi yapılmıştır. Yapılan kümeleme analizinde 203 işletmeden 201 işletme analize girmiştir. Kümeleme analizi sonucunda elde edilen tablolar; ilk küme merkezleri, tekrarlama bilgileri, küme üyeliği, final küme merkezleri, final küme merkezleri arasındaki mesafeler, ANOVA sonuçları ve kümelerdeki birim sayısıdır.⁵⁷

	Initial Cluster Centers	
	Cluster	
	1	2
Kesfedici	5.00	1.17
Yararlanıcı	5.00	1.20
OCEtkilesim	25.00	1.40

Tablo 3.25. İlk Küme Merkezleri

Tablo 3.25'te kümeleme analizi sonucu elde edilen ilk küme merkezleri bilgisi yer almaktadır. Burada bu değerler, aritmetik ortalama değildir sadece her kümenin o değişkene göre merkezini gösterir.

⁵⁵ He, Wong, **a.g.e.**, p.491.

-Lubatkin vd., **a.g.e.**, p.665.

-Ebben, Johnson, **a.g.e.**, p.1254.

-Akdoğan, Cingöz, **a.g.e.**, s.383.

⁵⁶ Kalaycı, **a.g.e.**, s.349.

⁵⁷ **A.e.**, s.361.

Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	7.376	9.822
2	.302	.638
3	.331	.663
4	.191	.283
5	.361	.477
6	.115	.136
7	.058	.067
8	.029	.035
9	.245	.248
10	.132	.114
11	.033	.029
12	.033	.029
13	.033	.029
14	.068	.058
15	.070	.056
16	.071	.055
17	.000	.000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is .000. The current iteration is 17. The minimum distance between initial centers is 24.209.

Tablo 3.26. Tekrarlama Bilgileri

Tekrarlama bilgileri tablosu işlem sayısını gösterir. Bu tekrarlama yakınsama kriterinin 0.000 değerine ulaşmasıyla sonlanmaktadır.⁵⁸ Tablo 3.26'daki bilgilere göre bu verilerle yapılan analizde, kümelemenin 17 işlemde oluştuğu görülmüştür.

	Cluster	
	1	2
Kesfedici	4.38	3.49
Yararlanıcı	4.51	3.88
OCEtkilesim	19.75	13.61

	Mean
Kesfedici	3.88
Yararlanıcı	4.15
OCEtkilesim	16.32

Tablo 3.27. Final Küme Merkezleri

Kümelemenin oluşumundan sonra elde edilen tablo, değişkenlerin kümeler göre ortalamalarını gösteren final küme merkezleri tablosudur. Bu tablo, değişkenler ve kümeler hakkında oldukça önemli sonuçlar içermektedir. Tablo 3.27 incelendiğinde; keşfedici, yararlanıcı ve örgütsel çiftyönlülük değişkenleri açısından 2 kümenin oluştuğu görülmüştür. Burada 2 küme birbirlerine kıyasla değerlendirilmiştir.

⁵⁸A.e., s.361.

1.kümede keşfedici, yararlanıcı ve örgütsel çiftyönlülük ortalamalarının hem değişkenlerin genel ortalamasına hem de 2.kümenin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple 1. küme, çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler olarak adlandırılmıştır.

2.kümede ise keşfedici, yararlanıcı ve örgütsel çiftyönlülük ortalamalarının hem değişkenlerin genel ortalamasına hem de 2.küme ortalamalarına göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bu küme, çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler olarak adlandırılmıştır.

Bu adlandırmaya göre; araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler birbirlerine kıyas edildiğinde; 89'unun çiftyönlülük düzeyi yüksek, 112'sinin de çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler olduğu söylenebilir (Tablo 3.28).

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	89.000
	2	112.000
Valid		201.000
Missing		1.000

Tablo 3.28. Kümelerdeki Birim Sayısı

Bu tez çalışmasında işletmelerin isimleri kullanılmayacağı için her bir işletmeye 1-203 arası bir numara atanmıştır. Hangi işletmelerin hangi kümeye girdiğini gösteren tablo EK-3. Küme Üyeliği Tablosu'nda yer almaktadır.

SEKTÖRLER	1.KÜME	2.KÜME	TOPLAM
İMALAT	32	48	80
EĞİTİM SAĞLIK SPOR	1	1	2
ELEKTRİK GAZ VE SU	3	2	5
GAYRİMENKUL FAALİYETLERİ	1	1	2
GÜVENLİK	1	0	1
HOLDİNG	5	5	10
İNŞAAT VE BAYINDIRLIK	4	2	6
MADENCİLİK	1	2	3
MALİ KURULUŞLAR	24	36	60
TARIM ORMAN HAYVANCILIK	0	1	1
TEKNOLOJİ	6	2	8

TOPTAN VE PERAKENDE TİCARET	8	7	15
ULAŞTIRMA HABERLEŞME	3	5	8
TOPLAM	89	112	201

Tablo 3.29. Kümelere Göre Sektörel Dağılım

Kümelere göre sektörel dağılım tablosu incelendiğinde; çiftyönlülük ve sektör ilişkisine yönelik yorum yapmak oldukça güçtür, çünkü genel itibariyle aynı sektörden işletmelerin bazılarının yüksek düzeyde bazılarının ise düşük düzeyde çiftyönlü oldukları gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan 80 imalat işletmesinin %40'ının (32 işletme) çiftyönlülük düzeyinin daha yüksek, %60'ının (48 işletme) ise daha düşük olduğu görülmüştür. Benzer şekilde 60 mali kuruluşun %40'ının (24 işletme) çiftyönlülük düzeyinin daha yüksek, %60'ının (36 işletme) ise daha düşük olduğu görülmüştür. Holdinglerde çiftyönlülük düzeyine bakıldığında; 10 işletmenin yarısının yüksek, diğer yarısının da düşük olduğu görülmüştür. Toplam 8 adet olan teknoloji işletmesinin 6'sının yüksek düzeyde, sadece 2'sinin düşük düzeyde çiftyönlülük gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu durum, teknoloji işletmelerinin hem yoğun ve sürekli bir şekilde teknoloji arayışı içinde olması hem de mevcut ürün/hizmet geliştirme çabasında olması ile açıklanabilir. Çünkü teknoloji işletmeleri; her ne kadar sadece teknoloji üreten işletmeler gibi görülse de; mevcut pazarları ve müşterileri dikkate alan ve onları elde tutmaya çalışan bir profil de sergileyerek yüksek düzeyde çiftyönlülük göstermektedirler. Genel itibariyle aynı sektörde dahi olsa işletmelerin sektörden bağımsız bir şekilde çiftyönlülük düzeyi konusunda farklılaştığı tespit edilmiştir.

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2
1		6.237
2	6.237	

Tablo 3.30. Final Küme Merkezleri Arasındaki Mesafeler

K-ortalamlar yöntemi ile yapılan kümelemede bir diğer tablo, final küme merkezleri arasındaki mesafeler tablosudur. Bu sonuç, hangi kümenin bir diğerinden ne kadar uzak olduğunu gösterir. İki küme arasındaki uzaklık değeri, diğerlerine göre ne kadar küçükse, bu iki küme birbirine diğerlerine göre o kadar yakın yani benzerdir denilir.

Uzaklık değeri büyüdükçe, benzerlik azalmaktadır.⁵⁹ Tablo 3.30'daki mesafelere bakıldığında; 1.küme ile 2.kümenin birbirine uzaklığı 6,237'dir. İki den fazla küme olmadığı için kümelerin birbirlerine göre daha uzak ve daha yakın olmalarına ilişkin yorum yapılamamaktadır.

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Kesfedici	39.045	1	.212	199	183.914	.000
Yararlanıcı	19.666	1	.174	199	112.791	.000
OCEtkileşim	1870.275	1	6.231	199	300.143	.000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Tablo 3.31. Kümeleme Analizi ANOVA Tablosu

Son olarak ANOVA tablosuna bakıldığında anlamlılık değerlerinin (0,000) 0,05'ten küçük olması, sonuçların anlamlı olduğunu göstermektedir. Kümeleme analizi sonuçları ile birlikte; araştırmaya katılan işletmelerin çiftyönlülük düzeyi yüksek ve çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler olarak 2 gruba ayrıldığı görülmüştür.

3.5.6. Çiftyönlülük Düzeylerine Göre İşletmelerin Finansal Performans Farklılıklarının İncelenmesi

Çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler ile çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler arasında finansal performans farklılıklarına bakmak için tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Tek yönlü ANOVA analizi, en basit varyans analizidir. İki veya daha fazla grup için; bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. Tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarını incelemeyen önce varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Eğer varyanslar homojen ise varsayımların tamamının sağlandığı kabul edilir. Bunun için Levene testi yapılır.⁶⁰ Bu araştırmada, kümeleme analizi ile sınıflanan 2 grup işletme arasında yani çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler ve çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler arasında finansal performans farklılıklarının olup olmadığı araştırılmıştır. Burada finansal oran olarak, literatür

⁵⁹ Kalaycı, a.g.e., s.361.

⁶⁰ Kalaycı, a.g.e., s.134.

kısımında bahsedilen fiyat/kazanç oranı (FK), piyasa değeri/defter değeri (PDDD), özsermaye karlılığı (ROE) ve aktif karlılık oranı (ROA) kullanılmıştır. Buna göre ilk olarak varyansların homojenliği test edilmiştir.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
FK	.490	1	151	.485
PDDD	.019	1	163	.890
ROE	1.652	1	163	.201
ROA	1.694	1	164	.195

Tablo 3.32. Varyansların Homojenliği Testi

Bu tabloya göre, levene istatistiğindeki p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu söylenebilir. Bu ön varsayımı sağladıktan sonra varyans analizi tablosunu yorumlama imkanı doğmaktadır.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
FK	Between Groups	.112	1	.112	.133	.715
	Within Groups	126.191	151	.836		
	Total	126.303	152			
PDDD	Between Groups	.876	1	.876	.877	.350
	Within Groups	162.831	163	.999		
	Total	163.707	164			
ROE	Between Groups	1.371	1	1.371	1.367	.244
	Within Groups	163.473	163	1.003		
	Total	164.843	164			
ROA	Between Groups	.237	1	.237	.239	.626
	Within Groups	162.654	164	.992		
	Total	162.891	165			

Tablo 3.33. Varyans Analizi Tablosu

Varyans analizi tablosuna göre; anlamlılık düzeylerinin 0,005'ten büyük olması sebebiyle kümeler arasında fiyat/kazanç oranı (FK), piyasa değeri/defter değeri (PDDD), özsermaye karlılığı (ROE) ve aktif karlılık oranı (ROA) ortalamaları açısından bir farklılık görülmemektedir. Bu sonuç, araştırmanın diğer hipotezi olan '3.H1: Örgütsel çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler ile örgütsel çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler arasında örgüt performansı (FK, PDDD, ROE, ROA) açısından farklılık vardır' hipotezinin reddedilmesine neden olmuştur.

Çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler ile çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler arasında finansal performans açısından bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç, yukarıda belirtildiği gibi bu tez çalışmasının örnekleminde örgütsel çiftyönlülük ile finansal performans ilişkisinin anlamlı çıkmaması ile paralellik göstermektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle bu tez çalışmasının amacı ve önemi belirtildikten sonra araştırmanın kapsamı ve sınırlılıklarına değinilmiştir. Araştırmanın modeli ve değişkenleri ile birlikte araştırmanın hipotezleri belirtilmiştir. Ardından araştırmanın yöntemi, değişkenlerin ölçek ağaçları ve yapılan istatistiksel analizler anlatılmış ve son olarak araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir.

SONUÇ

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sosyal çevreleri ile iletişim halinde olmaları ve bu çevredeki kaynakları kullanmaları gerekmektedir. Bu da işletmeleri, çevreye karşı mücadelede etkinlik sağlayacak içsel kaynaklar oluşturması yönünde tetiklemektedir. Bu içsel kaynakların en önemlilerinden biri de üst yöneticiler ve üst yönetim takımlarıdır.

Üst yönetim takımları, ilk olarak stratejik liderlik alanında ilgi odağı bir konu olmuştur. Stratejilerin oluşturulmasından uygulanmasına kadar stratejik yönetim sürecinin her aşamasında etkili olan üst yönetim takımlarının önemi üzerine ortaya atılan birtakım görüşler, bu kavramın gelişiminde etkili rol oynamışlardır. Bu görüşler; sınırlı rasyonellik teorisinden baskın koalisyon yaklaşımına, stratejik seçim teorisinden en üst basamak teorisine kadar çeşitlenmiştir. Kümülatif olarak birbirlerine katkı sağlayan bu görüşlerin geldiği nokta, üst yöneticileri bireysel olarak değerlendirmek yerine bir takım olarak değerlendirmenin daha anlamlı olduğudur. Bu alanda birçok yazar, bu etkinliği keşfetmek adına üst yönetim takımlarının rolü üzerine çalışmalar yapmıştır.

Üst yönetim takımları ile ilgili yapılmış çalışmalara genel olarak bakıldığında, takımların etkinliğine yönelik öncüller ve sonuçlar üzerinde tartışıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda en çok takımın demografik özellikleri, heterojenliği, gücü, kompozisyonu gibi değişkenler üzerinde durulmuştur. Ancak daha sonra, üst yönetim takımlarının ortak bir davranış içinde hareket edeceği öngörülmüştür. Burada takım davranışının örgütsel çıktılara dönüşmesinde etkili olan mekanizmalar üzerinde durulmuş ve bu mekanizmalar 'üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü' şeklinde kavramlaştırılmıştır.

Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, bir grubun ortak ve kolektif bir bütünlüğe ulaşma derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, üst yönetimin örgütsel çıktıları etkileme sürecinin önemli bir mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tez çalışmasında, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, işbirlikçi davranış, bilgi alış verişi ve ortak karar alma üzere üç boyut ile ele alınmıştır. Ancak

verilerin analizi sürecinde; bu boyutlar tek boyuta indirgenmiş ve tüm analizler bu doğrultuda yorumlanmıştır.

Örgütsel çiftyönlülük, işletmelerin iki zıt faaliyeti/stratejiyi birlikte yürütebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Temel felsefe olarak, bir organizasyonda iki farklı mantığın eş zamanlı olarak desteklenmesi fikrine dayanmaktadır. Çiftyönlülük ifadesi ile kavramın dengeleme, zıtları biraraya getirme ve orta yolu bulma esaslı içeriği vurgulanmaktadır. Literatürde işletmeleri faaliyetler ve stratejiler bazında yol ayrımına sokmaktansa, çiftyönlü olmaya teşvik eden sonuçlar elde etmiş çalışmalar vardır.

Örgütsel çiftyönlülük kavramının tarihsel gelişimi, kavramın farklı alanlarda çalışılmasıyla gerçekleşmiştir. Bu çalışma alanları; stratejik yönetim, örgütsel öğrenme, teknolojik inovasyon, örgütsel adaptasyon ve örgütsel dizayn alanlarıdır. Çalışma alanlarının çeşitliliği, örgütsel çiftyönlülük kavramının boyutlarını da farklılaştırmıştır. Örgütsel çiftyönlülük; yararlanıcı-keşfedici faaliyet, farklılaşma-birleşme, girişimcilik-uygulama, esneklik-verimlilik, devrimsel-evrimsel değişim ve sıraya koyma-uyarlama gibi farklı boyutlarla açıklanmıştır. Bu çalışmada örgütsel çiftyönlülük, keşfedici ve yararlanıcı faaliyet açısından ele alınmıştır.

Bu değişkenlere ek olarak, bu tez çalışmasında örgütsel eylemlerin somut sonuçlara dönüştüğü örgüt performansı, yukarıda bahsedilen üst yönetim takımının davranışları ile işletme faaliyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada örgüt performansı, işletmenin finansal performans verileri olarak ele alınmıştır. Bu finansal performans verilerinden; işletmelerin fiyat/kazanç (F/K) oranı, piyasa değeri/defter değeri (PD/DD) oranı, özsermaye karlılığı (ROE) oranı ve aktif karlılığı (ROA) oranı dikkate alınmıştır.

Tezin kavramsal çerçevesinde belirtilen bu kavramların ele alınış biçimleri doğrultusunda; öncelikle üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülük düzeyine etkisinin araştırılmıştır. Ardından örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı ilişkisinin incelenmiştir. Bir sonraki aşamada işletmelerin çiftyönlülük düzeylerine göre kaç gruba ayrıldığına bakılmıştır. Son olarak; kümelenen işletmelerin finansal performans açısından birbirlerinden farklılıklaşp

farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu araştırma soruları; Borsa İstanbul'da kayıtlı olan 203 işletmeden anket yoluyla veri toplanarak test edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; genel olarak işletmelerin üst yönetim takımlarında belirli ölçüde davranışsal bütünlük olduğu söylenebilir. Ayrıca işletmelerde keşfedici ve yararlanıcı faaliyetin varlığından yani çiftyönlülükten söz edilebilir.

Araştırmada ilk olarak üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerde bu ilişkinin orta düzeye yakın ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Buna göre; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü arttığında örgütsel çiftyönlülük de artacaktır. Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülüğün boyutları olan keşfedici ve yararlanıcı faaliyet arasında birebir ilişkilere bakıldığında; keşfedici faaliyet ile arasındaki ilişkinin düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü arttığında keşfedici faaliyet az da olsa artacaktır. Yararlanıcı faaliyet ile arasındaki ilişkinin de; orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü arttığında yararlanıcı faaliyette orta düzeyde bir artış gerçekleşecektir.

Araştırmada daha sonra üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülüğe, keşfedici faaliyete ve yararlanıcı faaliyete etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün örgütsel çiftyönlülükteki değişimin %10'nunu açıkladığı görülmüştür. Diğer yandan, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğünün keşfedici faaliyetteki değişimin %4'ünü, yararlanıcı faaliyetteki değişimin ise %20'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Bir sonraki aşamada; örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerde örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansının herbir değişkeni olan fiyat/kazanç oranı (FK), piyasa değeri/defter değeri (PDDD), özsermaye karlılığı (ROE) oranı ve aktif karlılık (ROA) oranı arasındaki ilişkilerin anlamlı çıkmadığı görülmüştür.

Örgütsel çiftyönlülük ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara genel olarak bakıldığında; araştırma sonuçlarının çeşitliliği dikkat çekmektedir. Çalışmanın literatür kısmında belirtildiği gibi; bazı çalışmalarda ilişki çıkmadığı⁶¹, bazılarında pozitif yönlü zayıf ilişkinin çıktığı⁶² ve çok azında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişkinin olduğu⁶³ görülmüştür.

Genel itibariyle, finansal performans ölçümlerinin kullanıldığı çalışmalarda algılanan performansın ölçüldüğü çalışmalara kıyasla çiftyönlülük-performans ilişkinin daha zayıf olduğu gözlemlenmiştir.⁶⁴ Ayrıca genel olarak büyük işletmelerde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelere göre çiftyönlülük-performans ilişkisinin daha zayıf olduğu görülmüştür. Diğer taraftan bu ilişkinin yüksek olduğu çalışmaların⁶⁵ örnekleminin Kanada gibi gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler olduğu dikkat çekmektedir.

Literatürde yer alan bu sonuçlar dikkate alındığında Türkiye’de Borsa İstanbul’da işlem gören büyük işletmelerde çiftyönlülük ile finansal performans ilişkisinin çıkmaması literatür ile benzer sonuçlar vermektedir.

Bir sonraki aşamada işletmelerin örgütsel çiftyönlülüğü yüksek ve düşük işletmeler olarak olarak ayrılıp ayrılmadığına bakılmıştır. Analiz sonucunda işletmeler iki kümede toplanmıştır. Burada 2 küme birbirlerine kıyasla değerlendirilmiştir.

⁶¹ N. Venkatraman, Chi-Hyon Lee, Bala Iyer, ‘Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector’, **Working Paper**, Boston University, April 2007, pp.1-45.

- Ebben, Johnson, **a.g.e.**, p.1254.

⁶² Jansen vd., **a.g.e.**, 2006, p.1667.

-Hill, Birkinshaw, **a.g.e.**, p.13.

-Stephan Stubner, W.Henning Blarr, Christian Brands, Torsten Wulf, ‘Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance’, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, C.25, No.2, 2012, p.223.

-W.Henning Blarr, **Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage**, Springer Gabler: Leipzig, Germany, 2011, p.153.

-Lubatkin vd., **a.g.e.**, p.664.

-He, Wong, **a.g.e.**, p.491-492.

⁶³ Gibson, Birkinshaw, **a.g.e.**, p.220.

-Seigyoung Auh, Bulent Menguc, ‘Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity’, **Journal of Business Research**, C.58, 2005, p.1658.

⁶⁴ Paulina Junni, Riikka M.Sarala, Vas Taras, Shlomo Y.Tarba, ‘Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis’, **The Academy of Management Perspectives**, C.27, No.4, 2013, pp.299-312.

⁶⁵ Gibson, Birkinshaw, **a.g.e.**, p.209.

1.kümede keşfedici, yararlanıcı ve örgütsel çiftyönlülük ortalamalarının hem değişkenlerin genel ortalamasına hem de 2.kümenin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple 1. küme, çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler olarak adlandırılmıştır. 2.kümede ise keşfedici, yararlanıcı ve örgütsel çiftyönlülük ortalamalarının hem değişkenlerin genel ortalamasına hem de 2.küme ortalamalarına göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bu küme, çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler olarak adlandırılmıştır. Bu adlandırmaya göre; araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler birbirlerine kıyas edildiğinde; 89'unun çiftyönlülük düzeyi yüksek, 112'sinin de çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler olduğu söylenebilir.

Kümelere göre sektörel dağılım tablosu incelendiğinde; genel itibariyle aynı sektörden işletmelerin bazılarının yüksek düzeyde bazılarının ise düşük düzeyde çiftyönlü oldukları gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan 80 imalat işletmesinin büyük çoğunluğunun çiftyönlülük düzeyinin düşük olduğu ve aynı durumun 60 mali kuruluş için de geçerli olduğu görülmüştür. Holdinglerde ise çiftyönlülük düzeyi yüksek ve düşük olan işletmelerde eşit sayıda bir dağılım dikkat çekmektedir. Teknoloji işletmelerinin ise büyük kısmının yüksek düzeyde bir çiftyönlülük gösterdiği görülmektedir. Bu da teknoloji işletmelerinin hem yoğun ve sürekli bir şekilde teknoloji arayışı içinde olması hem de mevcut ürün/hizmet geliştirme çabasında olması ile açıklanabilir.

Bu tez çalışmasında son olarak; çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler ile çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler arasında finansal performans verilerinin birbirlerinden farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Çiftyönlülük düzeyi yüksek işletmeler ile çiftyönlülük düzeyi düşük işletmeler arasında fiyat/kazanç oranı (FK), piyasa değeri/defter değeri (PDDD), özsermaye karlılığı (ROE) ve aktif karlılık oranı (ROA) ortalamaları açısından bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç, yukarıda belirtildiği gibi bu tez çalışmasının örnekleminde örgütsel çiftyönlülük ile finansal performans ilişkisinin anlamlı çıkmaması ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları, Borsa İstanbul'da kayıtlı olan 203 işletmeden sağlanan verilerden elde edildiği için, sonuçları genellemek doğru olmayacaktır. Bu araştırma

modeli küçük ve orta ölçekli işletmelerde test edilebilir ve ayrıca sektör bazlı başka çalışmalarda denenmesi de mümkün olabilir. Bu bize sektörlere göre çiftyönlülük düzeylerinin nasıl olduğuna ilişkin bir kıyaslama şansı verebilir. Diğer yandan bu araştırma modelinin yapı-çiftyönlülük ilişkisini ortaya koyacak vaka analizleri yapılabilir. Bu vaka analizleri ile örgütsel çiftyönlülüğe ilişkin yeni ölçüm araçları geliştirilebilir, çiftyönlülük için gerekli yapısal özellikler ortaya konabilir ve bu aşamada üst yönetim takımlarının rolü sürece dahil edilebilir.

Bu çalışmalar ile birlikte, Türkçe yazında çiftyönlülük kavramına ilişkin çalışmaların artması sağlanabilir. Bu artış aynı zamanda son zamanlarda çekinilerek yaklaşılan stratejik yönetim çalışmalarına da destek sağlayabilir. Çalışmaların artmasıyla örgütsel çiftyönlülük kavramının popülerliği artabilir ve stratejik planlama ve stratejik danışmanlık yapan kişi ve kurumlar tarafından da alternatif bir strateji olarak ele alınabilir. Buna ek olarak; bu tez çalışmasında olduğu gibi stratejik meselelerin davranış ve performans ile ilişkilendirilmesi, kapsamlı ve disiplinlerarası çalışmalar için zemin hazırlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abdi, Herve: 'Normalizing Data', **Encyclopedia of Research Design**, In Neil Salkind (Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.
- Adler, Paul S., Barbara Goldoftas, David I. Levine: 'Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System', **Organization Science**, C.10, No.1, January-February 1999, pp.43-68.
- Adriopoulos, Constantine, M.W. Lewis: 'Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies', **Long Range Planning**, No.43, 2010, pp.104-122.
- Akdikmen, Resuhi: **Langenscheidt Standard English Dictionary**, İnkılap Kitabevi:İstanbul, 1990, s.15.
- Akdoğan, Asuman Ayşe Cingöz: 'Örgütsel Uсталık: Örgütsel Uсталık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü', **18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana, Türkiye, pp.379-386.
- Aktan, Bora, Bora Bodur: 'Oranlar Aracılığı ile Finansal Durumunuzu Nasıl Çözümlersiniz? Küçük İşletmeler İçin Bir Rehber', **Journal of Yasar University**, C.1., No.1, ss.49-67.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi: Sakarya, Geliştirilmiş 4.Baskı, 2005.
- Ancona, Deborah G., Paul S.Goodman, Barbara S.Lawrence, Michael L.Tushman: 'Time: A New Research Lens', **Academy of Management Review**, C.26, No.4, October 2001, pp.645-663.
- Andrews, Kenneth **The Concept of Corporate Strategy**, Irwin, 1971.

- Andriopoulos, Constantine, Marianne W.Lewis: ‘Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation’, **Organization Science**, C.20, No.4, July-August 2009, pp.696-717.
- Augier, Mie: “James March, Richard Cyert and The Evolving Field of Organizations”, **The Oxford Handbook of Management Theorists**, Eds. Morgen Witzel, Malcolm Warner, Oxford University Press, February 2013, pp.412-415.
- Auh, Seigyoung, Bulent Menguc: ‘Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity’, **Journal of Business Research**, C.58, 2005, pp.1652-1661.
- Aydın, Nurhan: **Finansal Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008.
- Aydın, Şule, Recai Coşkun: “Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme”, **Akademik İncelemeler**, C.2, No.2, 2007, ss.97-128.
- Barca, Mehmet: “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C.5, No.1, 2005, pp.7-38.
- Barnard, Chester: **The Functions of Executives**, Harvard University Press, 1938.
- Baum, Joel A.C., Stan Xiao Li, John M.Usher: ‘Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains’ Acquisitions’, **Administrative Science Quarterly**, C.45, No.4, Dec 2000, pp.766-801.
- Bedeian, A.G.: **Management**, The Dryden Press, New York, 1986.
- Bierly, Paul E., Paula S.Daly: ‘Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms’, **Entrepreneurship Theory and Practice**, C.31, No.4, pp.493-516.
- Birgham, Eugene F., Joel **Fundamentals of Financial Management**, Concise

- F.Houston: 4th Edition, March 2003.
- Birkinshaw, Julian, 'Building Ambidexterity Into an Organization', **MIT Sloan Management Review**, Summer 2004, pp.47-55.
- Cristina Gibson:
- Birkinshaw, Julian, 'Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies', **The Academy of Management Perspectives**, C.27, No.4, 2013, pp.287-298.
- Kamini Gupta:
- Birley, Sue, David "The Top Management Team and Corporate Performance", **Strategic Management Journal**, C.9, No.3, May/June 1988, pp.225-237.
- Norburn:
- Blarr, W.Henning: **Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy-Performance Linkage**, Springer Gabler: Leipzig, Germany, 2011.
- Bodwell, Wendy, Thomas 'Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenerio Planing', **Technological Forecasting&Social Change**, No.77, 2010, pp.193-202.
- J. Chermack:
- Bodwell, Wendy: A Theoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals, **Phd Dissertation**, Colorado State University, Fort Collins, 2011.
- Bollen, Johan, Huina Mao, 'Twitter Mood Predicts The Stock Market', **Journal of Computational Science**, C.2., No.1, 2011, pp.1-8.
- Xiao-Jun Zeng:
- Burgelman, Robert A.: 'Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in', **Administrative Science Quarterly**, No.47, 2002, pp. 325-357.
- Burgelman, Robert A.: 'Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research', **Organization Science**, C.2, No.3, August 1991, pp.239-262.
- Burns, Tom, G.M. Stalker: **The Management of Innovation**, Tavistock Publications:London, 1959 (Limited).

- Buyl, Tine: Christophe Boone, Paul Matthyssens, 'The Impact of the Top Management Team's Knowledge Diversity on Organizational Ambidexterity', **International Studies of Management & Organization**, C.42, No.4, Winter 2012-2013, pp.8-26.
- Cantarello, Silvia, Antonella Martini, Anna Nosella: 'A Multi-level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process', **Creativity and Innovation Management**, C.21, No.1, pp.28-48.
- Carmeli, Abraham Meyrav Yitzack Halevi: "How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity", **The Leadership Quarterly**, C.20, 2009, pp.207-218.
- Carmeli, Abraham, Anat Shteigman: "Top Management Team Behavioral Integration in Small-Sized Firms: A Social Identity Perspective", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C.14, No.4, December 2010, pp.318-331.
- Carmeli, Abraham, John Schaubroeck: "Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality, and Organizational Decline", **The Leadership Quarterly**, C.17, No.5, October 2006, pp.441-453.
- Carmeli, Abraham: "Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations", **Group & Organization Management**, C.33, No.6, December 2008, pp.712-735.
- Carpenter, Mason A., Marta A. Geletkanycz, WM. Gerard Sanders: "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition", **Journal of Management**, C.30, 2004, pp.749-778.
- Carpenter, Mason A.: "The Implications of Strategy and Social Context for Relationship Between Top Management Heterogeneity and Firm Performance", **Strategic Management**

Journal, C.23, 2002, pp.275-284.

- Child, John: "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", **Organization Studies**, C.18, No.1, 1997, pp.43-76.
- Child, John: "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of the Strategic Choice", **Sociology**, C.6, No.1, January 1972, pp.1-22.
- Cohen, Kalman J., Richard M. Cyert: 'Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring', **The Journal of Business**, C.46, No.3, July 1973, p.350. pp.349-367.
- Colbert, Barry A.: 'The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management', **Academy of Management Review**, C.29, No.3, 2004, pp.341-358.
- Collins, Christopher J., Kevin D. Clark: "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", **Academy of Management Journal**, C.46, No.6, 2003, pp.740-751.
- Cyert, Richard, James G. March: 'A Behavioral Theory of Organizational Objectives', **Modern Organization Theory**, Ed. Mason Haire, John Wiley and Sons: New York, 1st Edition, 1959.
- Cyert, Richard, James G. March: **A Behavioral Theory of the Firm**, Prentice-Hall Englewood Cliffs: N.J, USA, 1963.
- Cyert, Richard, Sok-Hyon Kang, Praveen Kumar: 'Corporate Governance, Takeovers, and Top-Management Compensation: Theory and Evidence', **Management Science**, C.48, No.4, April 2002, p.453. pp.453-469.
- Cyert, Richard: 'Portrait: Herbert Simon', **Challenge**, September-October 1979, pp.62-64.

- Çoban Budak, Esra: ‘Üniversite Öğrencileri İçin Bilgisayar Okuryazarlığını Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Veri Madenciliği ile Analizi’, **AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology**, C.4, No.11, 2013, pp.57-70.
- Damodaran, Aswath: **Valuation Approaches and Metrics: A Survey of the Theory and Evidence**, Now Publishers: Hanover, 2005.
- Datta, Avimanyu: ‘Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity’, **Journal of Management and Strategy**, C.2, No.1, March 2011, pp.2-22.
- Duncan, Robert: ‘The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation’, In R.H.Killman, L.R.Pondy, D.Sleven (Eds.), **The Management of Organization**, C.1, New York: North Holland, 1976, pp.167-188.
- Dupouet, Olivier, Tatiana Bouzdine-Chameeva, C.Lakshman: **Innovation from Information Systems An Ambidexterity Approach**, Springer, London 2013.
- Dutta, Swarup Kumar: ‘Promoting Ambidexterity in Established Firms: The Role of the Organizational Context’, **Vilakshan: XIMB Journal**, C.10, No.2, September 2013, pp.43-60.
- Ebben, Jay J., Alec C. Johnson: ‘Efficiency, Flexibility, or Both? Linking Strategy to Performance in Small Firms’, **Strategic Management Journal**, No.26, 2005, pp.1249-1259.
- Eby, Lillian T., Gregory H.Dobbins: ‘Collectivistic Orientation in Teams: An Individual and Group-level Analysis’, **Journal of Organizational Behavior**, C.18, 1997, pp.275-295.
- Erdoğan, İrfan: İrfan Erdoğan, Örgüt, Örgüt Yönetimi ve Örgüt İletişimi: Eleştirel Bir Yaklaşım, <http://w3.balikesir.edu.tr/recepkilic/upload/Gulsah/%D6rg%FCt%20Y%F6netimi.pdf> (Erişim Tarihi: 19.05.2014).

- Eren, Ercan: "Yeni İktisatta Ortak Noktalar", İktisatta Yeni Yaklaşımlar Çalıştayı, 17 Nisan 2009, <http://kisi.deu.edu.tr//selim.sanlisoy/yeni%20iktisatta%20Ortak%20noktalar.pdf> (Erişim Tarihi: 01.05.2014).
- Evans, Randy W., Frank C.Butler: "An Upper Echelons View of Good to Great: Principles for Behavioral Integration in the Top Management Team", **Journal of Leadership Studies**, C.5, No.2, 2011, p.90. pp.89-97.
- Finkelstein, Sydney, Donald C. Hambrick, Albert A. Canella Jr.: **Strategic Leadership: Theory and Researches on Executives, Top Management Teams and Boards**, Oxford University Press, New York, 2009, pp.10-11.
- Finkelstein, Sydney: "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, C.35, No.3, 1992, pp.505-538.
- Ghemawat, Pankaj, Joan E. Ricart I Costa: 'The Organizational Tension Between Static and Dynamic Efficiency', **Strategic Management Journal**, C.14, 1993, pp.59-73.
- Ghoshal, Sumantra, Christopher A. Bartlett: 'Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management', **Strategic Management Journal**, C.15, 1994, pp.91-112.
- Gibbons, B.: "Cyert and March (1963) at Fifty: A Perspective from Organizational Economics", **NBER Working Group in Organizational Economics**, SIEPR, April 12-13, 2013, pp.1-11.
- Gibson, Cristina B., Julian Birkinshaw: 'Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity', **Academy of Management Journal**, C.47, No.2, 2004, pp.209-226.
- Giridharadas, Radhashyam: **Harnessing Opposing Forces to Achieve Organizational Ambidexterity, Phd Dissertation**, Case Western Reserve University, April 2009.

- Gu, Jiajun, Fenghua Xie: "Research on the Top Management Team Behavioral Integration, Strategic Decision Speed and Firm Performance towards Time-Based Competition", **Proceedings of International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering**, 2009, pp.67-70.
- Güngör, Kamil: 'İktisadın Tarihine Kısa Bir Bakış ve Merkantilizmden Günümüze İktisadi Düşünceler', http://www2.aku.edu.tr/~kgungor/kamil_gungor.pdf (Erişim Tarihi: 07.04.2015).
- Gupta, Anil K., Ken G. Smith, Christina E. Shaley: 'The Interplay Between Exploration and Exploitation', **Academy of Management Journal**, C.49, No.4, 2006, pp.693-706.
- Güttel, Wolfgang H., Stefan W. Konlechner: 'Dynamic Capabilities and the Ambidextrous Organization: Empirical Results from Research-Intensive Firms', **Working Paper**, Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna, 2007, pp.1-16.
- Güttel, Wolfgang H., Stefan W. Konlechner: 'Continuously Hanging by a Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations', **Schmalenbach Business Review**, No.61, April 2009, pp.149-171.
- Hambrick, Donald C., Phyllis A. Mason: "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", **The Academy of Management Review**, C.9, No.2, April 1984, pp.193-206.
- Hambrick, Donald C., Richard A. D'aveni: "Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies", **Management Science**, C.38, No.10, October 1992, pp.1445-1466.
- Hambrick, Donald C., Theresa Seung Cho, Ming-Jer Chen: "The Influence Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves", **Administrative Science Quarterly**, C.41, 1996, pp.659-684.
- Hambrick, Donald C.: "Top Management Groups: A Conceptual Integration

- and Reconsideration of the Team”, **Research in Organizational Behavior**, Eds. B.M.Staw, L.L.Cummings, Greenwich, Ct:JAI Press, C.16, 1994.
- Hambrick, Donald C.: “Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams”, **Administrative Science Quarterly**, C.26, 1981, pp.253-276.
- Hambrick, Donald C.: “The Top Management Team: Key to Strategic Success”, **California Management Review**, C.30, No.1, Fall 1987, pp.88-108.
- Hamel, Gary, ‘Strategy as Stretch and Leverage’, **Harvard Business Review**, No.71, 1993, pp.75-84.
- C.K.Prahalad:
- Han, Marry: ‘Achieving Superior Internationalization Through Strategic Ambidexterity’, **Journal of Enterprising Culture**, C.15, No.1, pp.149-164.
- Han, Mary, Nikhil Celly: ‘Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures’, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, No.25, 2008, pp.335-349.
- Hannan, Michael T., John ‘The Population Ecology of Organizations’, **American Journal of Sociology**, C.82, No.5, March 1977, pp.929-964.
- Freeman:
- He, Zi-Lin, Poh-Kam ‘Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis’, **Organization Science**, C.15, No.4, July-August 2004, pp.481-494.
- Wong:
- Hill, Susan A., Julian ‘Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units’, **Journal of Management**, May 2012, pp.1-33.
- Birkinshaw:
- Hughes, Mathew, Silvia ‘Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation’, **Journal of International Marketing**, C.13, No.4, 2010, pp.1-21.
- L.Martin, Robert
E.Morgan, Matthew
J.Robson,
- Huy, Quy Nguyen: ‘Emotional Balancing of Organizational Continuity and

- Radical Change: The Contribution of Middle Managers’, **Administrative Science Quarterly**, March 2002, C.47, No.1, pp.31-69.
- Jansen, Justin J.P., Dusya Vera, Mary Crossan: ‘Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism’, **The Leadership Quarterly**, No.20, 2009, pp.5-18.
- Jansen, Justin J.P., Frans A.J.Van den Bosch, Henk W. Volberda: ‘Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents’, **Schmalenbach Business Review**, C.57, October 2005, pp.351-363.
- Jansen, Justin J.P., Gerard George, Frans A.J.Van den Bosch, Henk W. Volberda: ‘Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership’, **Journal of Management Studies**, C.45, No.5, July 2008, pp.982-1007.
- Jansen, Justin J.P., Gerard George, Frans A.J.Van den Bosch, Henk W. Volberda: ‘Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators’, **Management Science**, C.52, No.11, November 2006, pp.1661-1674.
- Jansen, Justin J.P., Michiel P.Tempelaar, Frans A.J. van den Bosch, Henk W. Volberda: ‘Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms’, **Organization Science**, C.20, No.4, July-August 2009, pp.797-811.
- Jansen, Justin J.P., Zeki Simsek, Qing Cao: ‘Ambidexterity and Performance in Multiunit Contexts: Cross-level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes’, **Strategic Management Journal**, C.38, No.11, 2012, pp.1286-1303.
- Jones, Carla D., AlbertA. Cannella Jr.: ‘Alternate Configurations in Strategic Decision Making”, **The Handbook Research on Top Management Teams**, Ed. Mason A. Carpenter, Edward Elgar Publishing, January 2011.
- Judge, William Q., Christopher P.Blocker: ‘Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity’, **European Journal of Marketing**,

C.42, No.9/10, 2008, pp.915-926.

- Junni, Paulina, Riikka M.Sarala, Vas Taras, Shlomo Y.Tarba: ‘Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis’, **The Academy of Management Perspectives**, C.27, No.4, 2013, pp.299-312.
- Kauppila, Olli-Pekka: ‘Creating Ambidexterity By Integrating and Balancing Structurally Separate Interorganizational Partnerships’, **Strategic Organization**, C.8, No.4, 2010, pp.283-312.
- Kayış, Aliye: ‘Güvenilirlik Analizi’, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed.Şeref Kalaycı, Asil Yayım, 4.Baskı: Ankara, 2009.
- Keck, Sara L.: ‘Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context’, **Organization Science**, C.8, No.2, March-April 1997, pp.143-156.
- Kieso, Donald E., Jerry J.Weygandt, Terry D.Warfield: **Intermediate Accounting**, John Wiley&Sons, 13th Edition, March 2009.
- Knight, Don, Craig L. Pearce, Ken G. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Ken A. Smith, Patrick Flood: ‘Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus’, **Strategic Management Journal**, C.20, 1999, pp.445-465.
- Kollmann, Tobias, Andreas Kuckertz and Chrstopf Stöckmann: ‘Continuous Innovation in Entrepreneurial Growth Companies: Exploring the Ambidextrous Strategy’, **Journal of Enterprising Culture**, C.17, No.3, September 2009, pp.297-322.
- Kortmann, Sebastian: **The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity**, Münster: Springer Gabler, 2011.
- Köse, Ahmet: ‘Finansal Tabloların Oranlar Yoluyla Analizi’, **Meslek İçi Sürekli Eğitim Dergisi**, ss. 39-44.
- Kotter, John: ‘Değişimi Yönetmek’, **HBR’s 10 Must Reads-**

- Esaslar**, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınevi: İstanbul, 2. Baskı, Mayıs 2013, pp.193-194. pp.183-203.
- Kotter, John: ‘General Managers Are Not Generalists’, **Organizational Dynamics**, Spring 1982, pp.6-8. pp.5-19.
- Kotter, John: ‘Power, Dependence and Effective Management’, **Harvard Business Review**, July-August 1977, pp.125-136.
- Kotter, John: ‘What Effective General Managers Do’, **Harvard Business Review**, March-April 1999, pp.145-159.
- Kotter, John: **The General Managers**, Simon and Schuster, September 2010.
- Landa, J.T., X. Wang: “Bounded Rationality of Economic Man: Decision Making Under Ecological, Social and Institutional Constraints”, **Journal of Bioeconomics**, C.3, 2001, pp.217-235.
- Levinthal, D., James March: ‘Myopia of Learning’, **Strategic Management Journal**, C.14, 1993, pp.95-112.
- Lin, Zhiang (John), Haibin Yang, Irem Demirkan: ‘The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing’, **Management Science**, C.53, No.10, October 2007, pp.1645-1658.
- Lubatkin, Michael H., Zeki Simsek, YanLing, John F. Veiga: “Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration”, **Journal of Management**, C.32, No,5, October 2006, pp.646-647.
- March, James G., Herbert A. Simon: **Organizations**, Oxford, England: Wiley, 1958.
- March, James G.: ‘Exploration and Exploitation in Organizational Learning’, **Organization Science**, C.2, No.1, February

1991, pp.71-87.

- March, James G.: "Decisions in Organizations and Theories of Choice", **Perspectives in Organization Design and Behavior**, Eds. Van de Ven, W.Joyce, New York, NY:Wiley Interscience, pp.205-244.
- Menguc, Bulent, S. Auh: 'Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders', **Industrial Marketing Management**, No.37, 2008, pp.455-470.
- Michel, John G., Donald C. Hambrick: "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics", **Academy of Management Journal**, C.35, No.1, 1992, pp.9-37.
- Mihalache, Oli R., Justin J.J.P.Jansen, Frans A.J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda: "Offshorinhing and Firm Innovation: The Moderating Role of Top Management Team Attributes", **Strategic Management Journal**, C.33, 2012, pp.1480-1498.
- Miles, Raymond E., Charles Curtis Snow: **Organizational Strategy, Structure and Process**, New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- Miner, John B.: **Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure**, New York: USA, M.E.Sharpe Inc., 3rd Edition, 2006, pp.60-77.
- Mohr, Jakki, Robert Spekman: 'Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques', **Strategic Management Journal**, C.15, 1994, pp.135-152.
- Mom, Tom J.M., Frans A.J. van den Bosch, Henk W. Volberda: 'Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows', **Journal of Management Studies**, C.44, No.6, 2007, pp.910-931.
- Mom, Tom J.M., Frans A.J. van den Bosch, Henk W. Volberda: 'Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms',

Organization Science, July-August 2009, pp.812-828.

- Mooney, Ann C., Jeffrey Sonnenfeld: “Exploring Antecedents of Top Management Team Conflict: The Importance of Behavioral Integration”, **Academy of Management Proceedings & Membership Directory**, No.1, August 2001, pp.1-6.
- Mooney, Ann Christine: ‘The Antecedents to Conflict During Strategic Decision Making: The Importance of Behavioral Integration’, **PhD Dissertation**, University of Georgia, Athens, 2000.
- Nemanich, L.A., D. Vera: ‘Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition’, **Leadership Quarterly**, No.20, 2009, pp.19-33.
- O’Reilly, C.A., C.M. Tushman: ‘Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma’, **Stanford University Graduate School of Business Research Paper Series**, Research Paper No.1963, March 2007, pp.1-62.
- O’Reilly, C.A., C.M. Tushman: ‘The Ambidextrous Organization’, **Harvard Business Review**, April 2004, pp.74-81.
- O’Reilly, C.A., C.M. Tushman: ‘Organizational Ambidexterity in Action: How Manage Explore and Exploit’, **California Management Review**, C.53, No.4, Summer 2011, pp.5-22.
- O’Reilly, C.A., C.M. Tushman: ‘Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future’, **The Academy of Management Perspectives**, C.27, No.4, 2013, pp.324-338.
- Oğuz, Fuat: “Örgüt İktisadı: Ekonomi, Hukuk ve Örgüt İlişkileri”, **Örgüt Kuramları**, Eds. A.Selami Sargut, Şükrü Özen, İmge Kitabevi: Ankara, 2.Baskı, Ekim 2010, ss.193-194.
- On, Leung Wai, Xin Liang, Richard Priem, Margaret Shaffer: “Top Management Team Trust, Behavioral Integration and The Performance of International Joint Ventures”, **Journal of Asia Business Studies**, C.7, No.2, 2013,

pp.99-122.

Pfeffer, Jeffrey, Gerald R. Salancik: **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press, 2003.

Pfeffer, Jeffrey, Gerald R. Salancik: "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators", **Academy of Management Journal**, C.20, 1977, pp.74-88.

Pinder, Craig C., Klaus G.Schroeder: 'Time to Proficiency Following Job Transfers', **Academy of Management Journal**, C.30, No.2, 1987, pp.336-353.

Porter, Michael E.: "Strateji Nedir?", **HBR's 10 Must Reads- Esaslar**, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınevi: İstanbul, 2. Baskı, Mayıs 2013, pp.243-290.

Porter, Michael E.: **Rekabet Stratejisi/Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev.: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, Kasım 2000.

Raes, Anneloes ML, Heike Bruch, Simon B.De Jong: "How Top Management Team Behavioral Integration Can Impact Employee Work Outcomes: Theory Development and First Empirical Tests", **Human Relations**, C.66, No.2, 2013, pp.167-192.

Rogers, Paul, Marcia Blenko: "Karar Yetkisi Kimde?", **HBR's 10 Must Reads- Strateji**, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınevi: İstanbul, 2. Baskı, Ekim 2013, pp.217-322.

Ross, Stephen A., Randolph W.Westerfield, Bradford D.Jordan: **Fundamentals of Corporate Finance**, McGraw-Hill, Irwin, 8th Edition, 2008.

Sanchez, Ron, Aime Heene, Howard Thomas: **Dynamics of Competence-Based Competition**, New York: Wiley and Sons, 1996.

Sanders, WM. Gerard, Mason A.Carpenter: "Internalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure", **Academy of Management Journal**,

C.41, No.2, 1998, pp.158-178.

Sarvan, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir, Ebru Tarcan İçigen: “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, C.6, 2003, ss.73-122.

Seers, Anson: ‘Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research’, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C.43, 1989, pp.118-135.

Simon, Herbert A.: “Theories of Bounded Rationality”, **Decision and Organization**, Eds. C.B. McGuire and Roy Radner, North-Holland Publishing Company, 1972, pp.161-176.

Simon, Herbert A.: “Rational Decision Making in Business Organizations”, **The American Economic Review**, C.69, No.4, September 1979, pp.493-513.

Simsek, Zeki, Ciaran Heavey, John F. Veiga, David Souder: ‘A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity’s Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes’, **Journal of Management Studies**, C.46, No.5, July 2009, pp.864-894.

Simsek, Zeki, John F. Veiga, Michael H.Lubatkin, Richard N.Dino: “Modeling The Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration”, **Academy of Management Journal**, C.48, No.1, 2005, pp.69-84.

Simsek, Zeki: ‘Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding’, **Journal of Management Studies**, C.46, No.4, June 2009, pp.597-624.

Sipahi, Beril, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Beta Yayınevi, 3.Baskı: İstanbul, 2010.

Sivadas, Eugene, F.Robert Dwyer: ‘An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes’, **Journal of Marketing**, Vol.64, January 2000, pp.31-49.

- Şıklar, İlyas: **Finansal Ekonomi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Smith, Ken G., Ken A. "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication", **Administrative Science Quarterly**, C.39, 1994, pp.412-438.
- Smith, Judy D. Olian, Henry P.Sims, Jr., Douglas P. O'Bannon, Judith A. Scully: 'Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously', **Long Range Planning**, No.43, 2010, pp.448-461.
- Smith, Wendy K., Michael L. Tushman: 'Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams', **Organization Science**, C.16, No.5, September-October 2005, pp.522-536.
- Spanos, Y.E., S. Lioukas: 'An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and Resource-Based Perspective', **Strategic Management Journal**, No.22, 2001, pp.907-934.
- Stubner, Stephan, W.Henning Blarr, Christian Brands, Torsten Wulf: 'Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance', **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, C.25, No.2, 2012, pp.217-229.
- Taso, Chiung-wen, Shyh-ger Chen, Hung-chieh Liao: 'Exploring Effects of Team Behavioral Integration on Top Management Team International Experience Heterogeneity-Firm Performance Relationship', **International Journal of Science and Engineering**, C.3, No.1, 2013, pp.25-35.
- Tavşancıl, Ezel: **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınevi: Ankara, 1.Baskı, 2002.
- Teece, David J.: 'Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action', **Journal of Management Studies**, C.49, No.8,

December 2012, pp.1395-1401.

- Thompson, Arthur A., Jr., A.J.Strickland: **Strategic Management: Concepts and Cases**, Homewood, IL Irwin, 6th Edition, 1992.
- Thompson, James D.: **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**, Transaction Publishers, 7th Edition, New Brunswick:USA, December 2011.
- Tiwana, Amrit: ‘Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity’, **Strategic Management Journal**, No.29, 2008, pp.251-272.
- Tushman, Michael L., Elaine Romanelli: ‘Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation’ (1985), In: W.Warner Burke, Dale G.Lake, Jill Wyamire Paine (Eds.), **Organization Change: A Comprehensive Reader**, John Wiley Sons, Aralık 2008, pp.176-225.
- Tushman, Michael, C.A.O’Reilly: ‘Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change’, **California Management Review**, C.38, No.4, 1996, pp.8-30.
- Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınları, 4.Basım, Ekim 2007, s.41.
- Üsdiken, Behlül: ‘Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı’, **Örgüt Kuramları**, Eds. A.Selami Sargut, Şükrü Özen, İmge Kitabevi: Ankara, 2.Baskı, Ekim 2010, ss.82-83.
- Venkatraman, N., Chi-Hyon Lee, Bala Iyer: ‘Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector’, **Working Paper**, Boston University, April 2007, pp.1-45.
- Venkatraman, N., V.Ramanujam: ‘Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches’, **Academy of Management Review**, C.11, No.4, 1986, pp.801-814.
- Volberda, Henk W., ‘Mastering Strategic Renewal Mobilising Renewal

Charles Baden-Fuller, 'Journeys in Multi-unit Firms', **Long Range Planning**, No.34, 2001, pp.159-178.
Frans A.J. van den Bosch:

von Buch, Sebastian 'The Relationship of Family Influence, Top Management Teams Behavioral Integration, and Firm Performance', **Phd Dissertation**, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, San Diego, 2006.
Dominic:

Wahlen, James, Stephen **Financial Reporting, Financial Statement Analysis, and Valuation: A Strategic Perspective**, South-Western Cengage Learning: Mason, 7th Edition, 2011.
P. Baginski, Mark
T.Bradshaw:

Wiersema, Margarethe F., "Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment", **Strategic Management Journal**, C.14, 1993, pp.485-504.
Karen A. Bantel:

Wiersema, Margarethe F., "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", **Academy of Management Journal**, C.35, No.1, 1992, pp.91-121.
Karen A. Bantel:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Ambidexterity#Etymology>
(Erişim Tarihi: 11.06.2014).

<http://www.borsaistanbul.com/sirketler/islem-goren-sirketler>, (Erişim Tarihi: 26.12.2014).

<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler.aspx>, (Erişim Tarihi: 26.12.2014).

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, Erişim Tarihi: (26.12.2014).

EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyonu doktora programı kapsamında Prof. Dr. Işıl Pekdemir tarafından yürütülen doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Anket, Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerin üst düzey yöneticilerine yönelik üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çiftyönlülük arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere hazırlanmıştır. Veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Ayşegül Özbebek Tunç
aysegulozbebek@gmail.com

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Yaşınız:

3. Eğitim Durumu: Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Üst Yönetim Takımında Yer Aldığımız Kuruluşun Adı (Borsa İstanbul'da kayıtlı olma koşulu aranmaktadır):

5. Üst Yönetim Takımında Yer Aldığımız Kuruluşun Sektörü:

.....

6. Yönetim Kurulu Üyesi İSENİZ Pozisyonunuz (Değilseniz lütfen bir sonraki soruyu yanıtlayınız):

Bağımsız Üye

İcracı Olmayan Üye (Başkan, Başkan Vekili dahil)

İcracı Üye - CEO / İcra Kurulu Başkanı

İcracı Üye - CFO / Mali İşler Direktörü

İcracı Üye - COO / Operasyon Direktörü

İcracı Üye - Genel Müdür

İcracı Üye - Grup Başkanı/Koordinatörü

İcracı Üye - Direktör

İcracı Üye – Diğer (Lütfen belirtiniz)

7. Yönetim Kurulu Üyesi DEĞİLSENİZ Üst Yönetim Takımındaki Pozisyonunuz:

CEO / İcra Kurulu Başkanı

CFO / Mali İşler Direktörü

COO / Operasyon Direktörü

Genel Müdür

Genel Müdür Yardımcısı

Grup Başkanı/Koordinatörü

Grup Başkanı/Koordinatörü Yardımcısı

- Direktör
- Direktör Yardımcısı
- Diğer (Lütfen belirtiniz)

8. Yukarıda Belirttiğiniz Pozisyondaki Kıdeminiz (Yıl):

Aşağıdaki ifadeleri ‘kesinlikle katılmıyorum’ ile ‘kesinlikle katılıyorum’ arasında değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
--	-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

Aşağıdaki ifadeleri üyesi olduğunuz üst yönetim takımını dikkate alarak değerlendiriniz.

9	Bir takım üyesi yoğun bir şekilde çalışırken diğer takım üyeleri ona yardımcı olmada isteklidir.					
10	Takım üyeleri işlerini daha düzgün ve daha verimli bir şekilde yerine getirmek için birlikte çalışır.					
11	İhtiyaç olduğunda, takım üyeleri birbirleriyle işbirliği içinde çalışır.					
12	Takım olarak oldukça fazla sayıda fikir üretiriz.					
13	Takımda yaratıcılık düzeyi yüksektir.					
14	Takım üyeleri önemli bilgileri birbirleriyle paylaşır.					
15	Takım üyeleri ihtiyaç duyulan bilgiyi birbirlerine sağlar.					
16	Takım üyeleri birbirlerine gerekli bilgiyi sağlar.					
17	Takım üyeleri ortak problemler ve diğer takım üyelerinin ihtiyaçları konusunda anlayışlıdır.					
18	Takım üyeleri genelde birbirlerinin beklentilerini dikkate alır.					
19	Takım üyeleri birbirlerinin fikirlerini dinler.					
20	Takım üyeleri birbirlerinin düşüncelerine saygı duyar.					

Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetleri açısından değerlendiriniz.

21	İşletmemiz sürekli olarak alışılmışın dışında (farklı) teknolojik fikir arayışı içindedir.					
22	İşletmemizin başarısı yeni teknolojiler keşfetme yeteneği üzerine kuruludur.					
23	İşletmemiz yeni ürün ve hizmetler yaratarak yenilikçi olmayı amaçlar.					
24	İşletmemiz müşterilerinin ihtiyacını karşılamak için yaratıcı yollar arar.					
25	İşletmemiz yeni pazarlara girmek için agresif stratejiler geliştirir.					
26	İşletmemiz sürekli olarak yeni müşteri gruplarına ulaşmayı hedefler.					
27	İşletmemiz kaliteyi geliştirirken maliyetleri düşürmeye de odaklıdır.					
28	İşletmemiz sürekli olarak mevcut ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini artırır.					

29	İşletmemiz faaliyetlerini gerçekleştirirken otomasyon düzeyini artırmayı hedefler.					
30	İşletmemiz düzenli olarak mevcut müşterilerin memnuniyetini ölçer.					
31	İşletmemiz mevcut müşterilerini elde tutabilmek için onların davranışlarını inceler ve onları analiz eder.					
32	İşletmemiz mevcut müşteri odaklı faaliyetler sürdürür.					

EK-2. Ölçekteki Tüm Boyut ve İfadeler

Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü	
işbirlikçidavranış1	Takım üyeleri işlerini daha düzgün ve daha verimli bir şekilde yerine getirmek için birlikte çalışır.
işbirlikçidavranış2	İhtiyaç olduğunda, takım üyeleri birbirleriyle işbirliği içinde çalışır.
bilgialışverişi1	Takım üyeleri önemli bilgileri birbirleriyle paylaşır.
bilgialışverişi2	Takım üyeleri ihtiyaç duyulan bilgiyi birbirlerine sağlar.
bilgialışverişi3	Takım üyeleri birbirlerine gerekli bilgiyi sağlar.
ortakkararalma1	Takım üyeleri birbirlerinin fikirlerini dinler.
ortakkararalma2	Takım üyeleri birbirlerinin düşüncelerine saygı duyar.
Örgütsel Çiftyönlülük	
keşfedici1	İşletmemiz sürekli olarak alışılmışın dışında (farklı) teknolojik fikir arayışı içindedir.
keşfedici2	İşletmemizin başarısı yeni teknolojiler keşfetme yeteneği üzerine kuruludur.
keşfedici3	İşletmemiz yeni ürün ve hizmetler yaratarak yenilikçi olmayı amaçlar.
keşfedici4	İşletmemiz müşterilerinin ihtiyacını karşılamak için yaratıcı yollar arar.
keşfedici5	İşletmemiz yeni pazarlara girmek için agresif stratejiler geliştirir.
keşfedici6	İşletmemiz sürekli olarak yeni müşteri gruplarına ulaşmayı hedefler.
yararlanıcı1	İşletmemiz kaliteyi geliştirirken maliyetleri düşürmeye odaklıdır.
yararlanıcı2	İşletmemiz sürekli olarak mevcut ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini artırır.
yararlanıcı3	İşletmemiz faaliyetlerini gerçekleştirirken otomasyon düzeyini artırmayı hedefler.
yararlanıcı4	İşletmemiz düzenli olarak mevcut müşterilerin memnuniyetini ölçer.
yararlanıcı5	İşletmemiz mevcut müşterilerini elde tutabilmek için onların davranışlarını inceler ve onları analiz eder.
yararlanıcı6	İşletmemiz mevcut müşteri odaklı faaliyetler sürdürür.

EK-3. Küme Üyeliği Tablosu

Cluster Membership

Case Number	Cluster	Distance
1	2	1.809
2	2	1.241
3	2	1.047
4	1	4.305
5	1	.390
6	2	1.047
7	2	.823
8	1	.450
9	2	3.477
10	1	.843
11	2	3.165
12	1	.693
13	1	5.310
14	1	2.187
15	1	2.720
16	2	1.189
17	2	1.079
18	1	2.223
19	2	1.828
20	1	2.938
21	2	2.250
22	2	2.147
23	1	.173
24	2	2.567
25	2	1.763
26	1	2.281
27	1	.826
28	2	1.079
29	2	1.452
30	2	.983
31	2	1.875
32	1	1.090
33	2	1.137
34	2	.409
35	2	3.278
36	2	1.507
37	2	2.448
38	2	1.079
39	1	2.558
40	1	.962
41	1	1.232
42	1	1.827
43	1	2.558
44	2	1.865
45	1	1.090
46	1	2.952
47	2	.812
48	2	4.102
49	2	2.281
50	2	1.137
51	2	.483
52	1	2.185
53	1	2.156
54	1	.450
55	2	2.448
56	1	3.091
57	1	1.232
58	2	2.448
59	2	1.079

60	2	2.981
61	1	.788
62	1	1.283
63	1	1.484
64	2	4.227
65	2	2.448
66	2	1.858
67	1	2.281
68	1	.693
69	2	2.593
70	2	1.507
71	1	1.581
72	2	2.918
73	2	2.113
74	2	5.578
75	2	1.720
76	2	.338
77	1	.843
78	2	2.448
79	1	4.888
80	1	2.185
81	2	2.222
82	1	1.979
83	2	1.021
84	2	1.826
85	2	3.057
86	2	5.342
87	2	2.327
88	2	2.448
89	2	2.796
90	2	1.252
91	1	.693
92	2	4.214
93	2	.338
94	1	2.796
95	2	.483
96	1	.693
97	1	2.586
98	.	.
99	2	2.791
100	2	1.109
101	2	.958
102	1	2.464
103	1	2.281
104	1	1.581
105	1	1.877
106	2	3.400
107	2	.635
108	2	2.448
109	1	5.310
110	1	2.746
111	1	2.281
112	2	.697
113	2	2.918
114	1	.962
115	2	8.077
116	1	1.827
117	1	1.090
118	1	.962
119	2	2.250
120	2	4.058
121	1	4.467
122	1	1.963

123	2	1.640
124	2	.409
125	2	2.962
126	2	1.763
127	1	4.467
128	2	12.713
129	2	2.250
130	1	3.132
131	1	.132
132	1	1.232
133	2	1.189
134	1	3.492
135	1	1.877
136	2	.964
137	1	.962
138	2	1.079
139	1	.173
140	2	.409
141	2	1.763
142	2	1.003
143	2	3.010
144	1	.693
145	1	.936
146	1	1.979
147	2	2.891
148	2	.964
149	2	.999
150	2	2.448
151	1	.693
152	2	.338
153	2	1.573
154	1	.962
155	2	2.371
156	2	1.189
157	2	2.846
158	2	1.479
159	1	.362
160	2	1.673
161	1	1.436
162	2	2.564
163	2	1.799
164	2	2.229
165	1	2.185
166	1	3.628
167	1	5.310
168	1	1.413
169	2	.958
170	2	2.981
171	2	1.137
172	1	2.812
173	2	1.763
174	1	4.467
175	2	2.250
176	2	1.909
177	2	1.775
178	2	4.095
179	1	2.990
180	1	1.743
181	1	2.607
182	1	1.588
183	1	2.558
184	1	2.527
185	1	.450

186	2	3.010
187	1	1.014
188	1	.173
189	2	2.080
190	2	2.574
191	2	1.673
192	2	.409
193	1	2.527
194	2	1.763
195	1	2.558
196	2	2.565
197	1	1.431
198	2	5.225
199	1	2.586
200	1	5.310
201	2	4.717
202	1	2.796

ÖZGEÇMİŞ

Ayşegül Özbebek Tunç, 6 Kasım 1984 tarihinde Şanlıurfa'da doğmuştur. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra aynı yıl Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programına başlamıştır. Bu süre zarfında Atasay Kuyumculuk A.Ş.'de Avrupa Bölgesi Operasyon Yetkilisi olarak çalışmıştır. Yüksek lisans eğitimini Prof.Dr.İbrahim Anıl danışmanlığında 'Kuyumculuk Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Sınırlılıkları Üzerine Bir Araştırma' isimli tezi ile 2009 yılında tamamlamıştır. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi ve Organizasyon doktora programına başlamıştır. 2008 yılı Aralık ayından itibaren İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.