

Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi

Yrd. Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Loj. ve Taş. Bölümü, İSTANBUL

Prof. Dr. İbrahim PINAR

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon AD, İSTANBUL

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin kurumlarına dair algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel çift yönlülük üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. İşletmeler üzerinde yapılan araştırma sonuçları, sıkı ve gevşek kültür algısının örgütsel çift yönlülük üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Örgüt kültürü (gevşek/ sıkı kültür) algısı ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Ayrıca, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgütsel çift yönlülük üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. Bu sebeple, örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisinde örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi bulunamamıştır.

***Anahtar sözcükler:** Örgüt kültürü, örgütsel çift yönlülük, keşfedici stratejiler, yararlanıcı stratejiler, bilgi paylaşımı*

***JEL Sınıflaması:** M14*

The Relationship Between The Perception of Organisational Culture and Organizational Ambidexterity: Moderating Effects of Information Sharing On The Organisational Level

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate whether there is a significant effect of the organisational culture perceived by supervisors to the organizational ambidexterity. The results of the studies realised on enterprises showed that cultural tightness and cultural looseness perception influence the organizational ambidexterity. However, a meaningful relationship between the perception of organisational culture (tightness/ looseness culture) with the information sharing on the organizational level could not be detected. Besides, it isn't found that the information sharing on the organisational level has a significant effect of the organizational ambidexterity. Therefore, it isn't found that the information sharing on the organizational level has a moderating effect on the relationship between the perception of organizational culture and the organisational ambidexterity.

***Key Words:** Organizational culture, organizational ambidexterity, exploration, exploitation, the information sharing on the organizational level.*

***JEL Classification:** M14*

Giriş

Son dönemde örgütsel literatürde, dinamik çevre içerisinde varlıklarını başarı ile sürdürebilen örgütlerle ilgili “her iki ellerini de aynı beceride kullanabildiklerine” dair bir metafor bulunmaktadır. Tıpkı insanın her iki elini aynı beceride kullanabilmesi gibi, bu örgütlerin de; yeni gelişim alanları ve fikirleri keşfetmek konusunda usta oldukları, aynı zamanda sahip oldukları bilgi, beceri ve tüm kaynakları da en son noktasına kadar kullanabilme yeteneklerine

sahip oldukları belirtilmektedir (Şimşek, 2009, s. 597). İlgili yazında bu örgütlerin çift yönlü örgütler (ambidextrous organisations) olarak tanımlandığı (Tushman ve O'Reilly, 1996, (Gupta vd., 2006; Şimşek, 2009; Moreno- Luzon ve Valls-Pasola, 2011: 928) görülmektedir.

Örgütlerin çift yönlülüğü yapılarında sürdürülebilmelerinin önemli araçlarından birinin örgüt kültürü olduğu ve örgüt kültürünün sıkı veya gevşek oluşunun örgütsel yapıyı şekillendirdiği, işleyişe bu yönden destek olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda örgütlerin ortaya çıkan iç gerilimleri ve işle ilgili ortamlarda çıkan çatışmaları, kültürün uzlaştırıcı yönleriyle düzenlemeye çalıştıkları ifade edilebilir. İşbirliği içerisinde olunan iş ortakları ile gerçekleştirilen örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının ise; tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarına anında ve doğru biçimde yanıt verebilme ve sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında değerli bir kaynak olarak görülmektedir (Işıklı vd., : 734). Bu çalışmada örgüt kültürü (sıkı kültür- gevşek kültür) ile örgütsel çift yönlülük (yararlanıcı strateji ve keşfedici strateji) arasındaki ilişkiler incelenmekte olup, bu ilişkide örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi araştırılmaktadır.

I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzün yoğun rekabet ortamı ve hızlı değişimlerin yaşandığı küreselleşen piyasa koşullarında, örgütlerin varlıklarını sürdürülebilir kılmalarının giderek zorlaştığı görülmektedir. İlgili yazında sürdürülebilirlik ve örgüt performansını geliştiren faktörler arasında her kurumun sahip olduğu; örgüte özgü kimliğin diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün önemli bir yeri olduğu öne sürülmektedir (Hampden-Turner, 1990; Schein, 2009).

Örgüt kültürü; dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere aktarılan, değer, norm ve anlamlar modeli olarak tanımlanmaktadır (Peters, Waterman,1980; Schein, 2009: 27). Bulunduğu toplumun kültürel özelliklerinden etkilenen her örgütün kendisine has bir kültürü olduğu ve bu sebeple örgütlerin gerek iş yapış biçimlerinin/ uygulamalarının gerekse dış çevredeki değişimlere verdikleri tepkilerin/ stratejilerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır (Roe ve Ester, 1999: 13; Schein, 2009: 22-23; Hofstede, 1984: 20). Paylaşılan değerler , inançlar ve ilkeler bütünü kendisini organizasyonun yönetim süreçlerinde uygulamalar ve temel ideolojileri güçlendiren davranışlar olarak göstermektedir. Örgüt kültürü hem informal yapıda kurumsal davranışı şekillendirmekte hem de örgütün formal yapısını şekillendirmektedir (Triandis, 1989: 512; Denison, 1990: 2).

Peters ve Waterman'ın başarılı Amerikan örgütleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, şirketlerin başarılarının sekiz önemli faktöre bağlı olduğu öne sürülmüştür. Araştırmacılara göre, mükemmel ve yenilikçi örgütlerin üstünlüklerini ortaya koyan sekiz özellikten biri - dinamik olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, bireysel verimliliği hedeflemek, kurumdan bireye değeri aktarmak, öz yetenek çerçevesinde işi sürdürmek, basit/ yalın yapı ve eş zamanlı olarak gevşek-sıkı bir örgüt yapısı- örgüt yapısının eş zamanlı olarak hem

gevşek hem de sıkı özellik göstermesidir (Peters ve Waterman, 1984: 13-15). Örgütlerin sıkı bir kültüre sahip olmaları; örgüt çalışanlarının birbirlerini anlamaları ve örgüt değerlerine inanmalarını ifade ederken, aynı zamanda gevşek biçimde organize olmaları ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesine, az sayıda kural, kaide ve yönetmeliklerin olmasına işaret etmektedir. Bu sekiz faktörün ayrıca belirlenen başarılı örgütlerin temel kültürel özelliklerini oluşturduğu dolayısıyla örgüt kültürünü meydana getirdiği, yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklediği belirtilmektedir (Özkalp, 2003: 110). Örgüt yapısının hem merkezîyetçi hem de merkezkaç yapıda olması durumunda; özerklik tabana indirilmekte (Varol, 1989: 210), destekleyici ve yenilikçi bir kültür ortamı sağlanmakta, aynı zamanda temel değerlere bağlılık sürdürülerek ortak vizyon doğrultusunda merkezîyetçilik devam ettirilebilmektedir.

Yazındaki araştırmaların ışığı altında (Lee ve Yu, 2004; Ireland ve Hitt, 1999; Jung vd., 2008; Lin ve McDonough, 2011; Yu vd., 2014), stratejilerle uyumlu bir örgüt kültürünün çift yönlülüğün yapılandırılmasında önemli bir unsur olduğu sonucu öne çıkmaktadır. Araştırmalar, örgüt kültüründeki farklılıkların (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü) keşfedici (exploratory) ve yararlanıcı (exploitative) stratejileri/ uygulamaları şekillendirdiğini kanıtlamaktadır (Yu vd., 2014: 105). Paylaşılan vizyon ve örgütsel çeşitliliğin, belirlenen örgütsel değerler olarak örgüt kültürünü şekillendirdiği ve “çift yönlü örgütsel kültürün (ambidextrous organizational culture) oluşmasında destekleyici unsurlar olarak öne çıktığı anlaşılmaktadır (Wang ve Rafiq, 2009, 2012: 1). Böylece hem farklılıklar desteklenip, teşvik edilmekte hem de bireysel farklı görüşlerden, yeteneklerden ve bilgiden yenilikçilik, etkinlik ile verimlilik adına en iyi biçimde yararlanılmaktadır (Wang ve Rafiq, 2012: 5-8). Ayrıca bu örgütlerin hem özerklik ve risk almayı teşvik ettikleri hem de sorumluluk ve hesap verebilirliği garanti altına alacak tutarlı mali kontrol sistemlerini sisteme soktukları belirtilmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 27). Bu sayede çeşitli ilke, norm ve kurullarla yaratıcılık, yeni fikirler ve bu süreç içerisinde ortaya çıkabilecek hatalardan edinilecek yeni deneyimler desteklenmekte, kültür yenilikçilik hedefiyle ilerlemektedir.

II. ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK

Küreselleşme sonucu artan rekabet örgütleri hem sahip oldukları kaynakları (insan kaynağı, bilgi, teknoloji vb..) etkin ve verimli kullanmaya hem de yeni beceriler ve yeni pazar alanlarının kazanılmasında inovasyon stratejilerini uygulamaya zorunlu bırakmaktadır. Günümüzün pazar ortamında, başarılı rekabet etme ve ilgili stratejik seçeneklerin yaratılmasının, örgütler için zorlu bir görev olduğu anlaşılmaktadır (Probst ve Raisch, 2005). Son dönemdeki çalışmalar, bu iki görevi doğru şekilde dengeleyebilen örgütleri “çok yönlü”, “elinden her iş gelen” (ambidextrous) şeklinde tanımlamaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1996; Lewis, 2000; Benner ve Tushman, 2003; Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004; O'Reilly ve Tushman, 2007; Raisch ve Birkinshaw, 2008 ; Andriopoulos ve Lewis, 2009; Raisch et al., 2009).

March (1991), örgütsel çift yönlülüğün; “keşfedici stratejiler” ve “yararlanıcı stratejiler” ile gerçekleştiğini ifade etmektedir. “Yararlanıcı” kavramının; ayrıntılandırma, yetkinlik, uygulama, yerleştirme, “keşif” kavramının ise; araştırma, çeşitlilik, deney ve buluş kelimeleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir (March, 1991: 102). Aynı zamanda iki yönlü stratejilerinin uyum içerisinde yürütülmesinin gerekliliği de vurgulanmaktadır (O’Reilly ve Tushman, 2007: 42). Bu doğrultuda, Tushman and O’Reilly (1996: 8) örgütsel çift yönlülüğü; örgüt içerisinde hem kademeli (exploitative) hem de devrimsel (exploirative) değişimi yürütebilen bir yapılanma; He ve Wong (2004: 83) da, kademeli (yararlanıcı) ve devrimsel (keşfedici) uygulamaların eşzamanlı olarak sürdürülme kapasitesi olarak tanımlamaktadırlar. İki stratejinin eşzamanlı olarak uygulanmasının gerekliliği ise; 1) Örgütlerin yalnızca “yararlanıcı” stratejilerle ellerindeki kaynaklara odaklanmalarının değişime yanıt verme yeteneğinin kaybedilmesine yol açacağı, 2) Örgütlerin yalnızca “keşfedici” stratejileri uygulamalarının ise, doyurucu olmayan değişim döngüsü içerisine girmelerine sebep olabileceği savıyla desteklenmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 377). Üstün performansın elde edilmesinde iç gerginliğin dengelenmesinin önemli olduğu ve iki örgütsel stratejinin birlikte dengeli olarak kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır (Andriopoulos ve Lewis, 2009: 707).

Konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütlerin hem yapılarının hem de stratejilerinin birbirleriyle uyumlu hale getirilmesinde; yapısal ve kavramsal çift yönlülükten söz edilmektedir. Yapısal çift yönlülüğün savunucularının, örgütsel yapı ve bu doğrultudaki stratejilerden faydalanarak “yararlanıcı” ve “keşfedici” taktiklere odaklandıklarından bahsedilmektedir (Gupta vd., 2006: 695-696). Kavramsal çift yönlülüğün savunucularının ise; bu ikili yapının daha çok davranışsal ve sosyal yönlerine odaklandıkları, sosyalleşme, insan kaynakları, takım oluşturma gibi uygulamalarla paylaşılan değerlerin ve yardımlaşmanın yaratılabileceği olumlu çalışma ortamını oluşturmayı hedefledikleri anlaşılmaktadır (Andriopoulos ve Lewis, 2009: 696). Temelde her iki anlayışın, örgüt içerisindeki bu ikili gerginliği birbirleriyle takas etmek yerine, paradoksal düşünceyle ikisini dengeleyerek yönetim süreçlerini düzenledikleri görülmektedir (Lewis, 2000: 761-763; Cao vd, 2009: 784; Raish vd, 2009: 692).

A. Örgütsel Bağlamda Yararlanıcı Stratejiler

Yararlanıcı strateji ve uygulamaların; örgütsel yapı, örgütsel stratejiler ve iş stratejileri seviyelerindeki etkileri incelendiğinde; örgütsel yapının etkinlik, sinerji ve üretimi arttırmayı teşvik etmesi açısından merkeziyetçi olduğu otoritenin yukarıdan aşağıya indiği ve çok az noktaya dağıtıldığı belirtilmektedir. Bu özelliğin örgütsel katılığı arttırarak durağan koşullar altındaki mekanik yapıyı oluşturduğu ve “yararlanıcı” ortamı hazırladığı öne sürülmektedir. (Benner ve Tushman, 2003: 248). Yapının oluşturulmasının ardından örgütler, stratejilerin belirlenme aşamasında kaynak temelli bakış açısıyla temel iş stratejilerini dar bir çerçevede belirlemektedirler. Böylece, örgütler var olan kaynaklarını daha etkin kullanarak yeni pazar alanlarının elde edilmesini sağlayabilmektedirler. Porter’ın

(1980) maliyet liderliği stratejisi, Miles ve Snow'un (1978) "defenders" olarak adlandırdıkları örgütler yararlanıcı stratejileri uygulayan örgütler olarak kabul edilebilmektedir (Hotz, 2010: 1-3).

Bu tür bir yapılanma yararlanıcı yeniliği desteklese de, departmanlar arasındaki yatay iletişimi kısıtladığı, organizasyon içerisinde ulaşılabilir olan bilginin kalitesinin ve miktarının azaldığı, bu sebeple çalışanların yeteneklerinin ve motivasyonlarının yeni ve inovatif fikirleri üretmede yetersiz kaldığı bulunmuştur (Damanpour, 1991: 569). Buna karşın merkezkaç bir yapılanma ve yeniliği destekleyen liderlik ile yatay iletişimin arttığı ve keşfedici araştırmaların desteklenerek yeni bilgilerin ediniminin desteklendiği belirtilmektedir (Adler vd., 1999: 48; Raisch vd., 2009: 88; Lin ve McDonough, 2011: 502) .

B. Örgütsel Bağlamda Keşfedici Stratejiler

Keşfedici strateji ve uygulamaların örgütsel yapı, stratejiler ve iş stratejileri ile uyumunun nasıl gerçekleştirdiği incelendiğinde; merkezkaç bir yapının varlığına işaret edilmektedir. Bu tür yapılanmada otonominin güçlü ve gücün kullanım şeklinin etkileme yoluyla olduğu açıklanmaktadır. Çalışanlar, örgüt içi sosyalleşme ve takım oluşturma yoluyla yaratıcı fikirler geliştirilmede desteklenmektedirler (Raisch et all, 2009: 686- 686). Örneğin Porter'in (1980) farklılaşma stratejileri, Miles ve Snow'un (1978) "maden arayıcıları" bu tür örgütler olarak düşünülebilir (Hotz, 2010: 1-3).

Keşfedici stratejiler çerçevesinde örgütlerin, paylaşılan vizyon ve örgütsel çeşitlilikten yararlandıkları anlaşılmaktadır. Örgütsel çeşitlilik Fomer, Almond ve Colling'in belirttiği gibi (2005); farklılıkları özümseyen ve farklı yetenek, bilgi ve bakış açılarını kabul edip ödüllendiren bir örgütsel norm ve değerler seti olarak tanımlanmaktadır. Paylaşılan vizyon ile örgütsel norm ve değerler ifade edilmekte ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bu yolla çalışanların gelişimi, iletişimi ve işi yerine getirmeleri desteklenmektedir (Wang ve Rafiq, 2012: 64-65).

C. Örgütsel Uyum/Yararlanıcı ve Keşfedici Stratejilerin Uyumu

İlgili yazında belirtildiği gibi (O'Reilly ve Tushman,2004, 2008; Smith ve Tushman 2005; Tushman ve O'Reilly,1996, 1997; Tushman ve Smith, 2002; Tushman et all., 2002), çift yönlülüğü sağlamış örgütler (ambidextrous organizations) hem yararlanıcı (exploitation) hem de keşfedici (exploration) stratejileri eşzamanlı olarak uygulayabilmektedirler (Wang ve Rafiq, 2012: 61-62, Durisin ve Todorova, 2012: 55) . Örgütsel çift yönlülüğü kurumun her seviyesine uyarlayabilen örgütlerin yapısal görünümleri aşağıda resmedilmektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Çift Yönlü Örgütlerin Kapsamı

Uyum	Yararlanıcı Strateji	Keşfedici Strateji
Stratejik eğilim	Maliyet, kar	Yenilik, büyüme
Önemli Görevler	Etkinlik, aşamalı yenilik	Uyum, evrimsel yenilik
Yetkinlik	Operasyonel	Girişimsel
Yapı	Formal, mekanik	Adaptif, gevşek
Kontrol ve Ödüller	Verimlilik	Büyüme
Kültür	Etkinlik, düşük risk, kalite, müşteriler	Risk alma, hız, esneklik, deneyimleme,
Liderlik	Otoriter ve yukarıdan aşağıya	Vizyoner ve ilgili

Kaynak: O'Reilly ve Tushman (2004), The ambidextrous organization. Harvard Business Review, s.80

III. ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMI

Hızlı değişimin yaşandığı çevrede, örgütlerin başarısının; sermaye, büyüklük gibi faktörlerden çok bilginin elde edilmesine ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Dur vd., 2010: 72). Örgütsel çift yönlülüğün sürdürülmesinde de bilginin örgütsel düzeyde etkin paylaşımı söz konusudur. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı kapasitesi; edinilen içsel ve dışsal bilginin örgütler arasında paylaşılma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla, başarıların birlikte uzun dönemde sürdürülebilmesi, risklerin birlikte paylaşımı davranışının geliştirilmesi ve sisteme bütünsel bakış açısının kazanılması için tüm ortakların keşifsel (Exploratory knowledge sharing) ve yararlanıcı (exploitative knowledge sharing) bilgi paylaşımından söz edilmektedir (Im ve Rai, 2008: 1283). Temel amacı ise; yararlanıcı bilgi paylaşımı aracılığıyla var olan kaynak ve teknolojilerden etkin biçimde yararlanabilmek, hali hazırda sürdürülen örgütsel uygulamaları geliştirmek (Benner ve Tushman, 2003; March, 1991); keşifsel bilgi paylaşımı yoluyla da çeşitlilik ve yeni fırsatları yaratmaktır (Im, 2006: 18; Cao vd, 2009: 784).

Konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda örgütlerin yeni ürünleri başarı ile pazarlama yeteneklerinin yalnızca onların sahip oldukları teknolojileriyle değil aynı zamanda işbirliği içinde oldukları diğer örgütlerle olan bilgi paylaşma stratejilerinden ileri geldiği öne sürülmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Aynı zamanda bilgi paylaşımı stratejilerinin yalnızca iş ortaklarıyla değil, üniversiteler ve araştırma enstitüleriyle de gerçekleştirilebileceği eklenmektedir (Spencer, 2003: 217). Bilgi paylaşımı sayesinde, örgüt kendi çevresinden akan bilginin kendisi için yararlı olan kısmını almakta ve kullanmakta, aynı zamanda kendi ürettiği ve işlediği bilgiyi de kendi çevresine iletebilmektedir. Hatta örgütlerin, müşterileri ile ilgili bilgileri bile birbirleriyle paylaşma yoluna giderek daha da gelişen ve büyüyen pazarları hedefledikleri gözlemlenebilmektedir (İlter, 2007: 4-5). Ayrıca değer zinciri içerisindeki iş ortaklarının; yararlanıcı ve keşfedici bilgi paylaşımı sayesinde

müşteri değerinin artışı ve maliyetlerin düşürülmesi konusunda önemli rekabet avantajı sağladıkları ve performanslarının arttığı anlaşılmaktadır (He ve Wong, 2004; Im ve Rai, 2008; Cao vd, 2009; Lin ve McDonough, 2011:498; Yu vd., 2014:103).

IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

A. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi

Yapı ve iş süreçlerinde çift yönlülüğü sağlamış olan örgütlerin hem yararlanıcı hem de keşfedici stratejileri eşzamanlı olarak uyguladıkları ve bu özelliklerini iş süreçlerine yansıttıkları görülmektedir. Yaratılan rekabetçi örgüt kültüründe çatışmalar azaltılarak teşvikler yoluyla süreç ve uygulamalarda hem yenilikçilik hem de iyileştirmeler sağlanmaktadır (Benner ve Tushman 2003, Gupta vd., 2006; Voss ve Voss, 2012). İlgili yazında, çift yönlü örgüt kültürünün kurumda içselleştirmiş olmasının yenilikçilik düzeyini, etkinlik ve verimlilik seviyesini pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği anlaşılmaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1996; Ireland ve Hitt, 1999; Jung et al., 2008; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lee ve Yu, 2004; Andriopoulos ve Lewis, 2009; Lin ve McDonough, 2011; Wang ve Rafiq, 2009, 2012; Yu vd., 2014). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşmaktadır:

1.H1a: Gevşek örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

1.H1b: Sıkı örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

B. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı İlişkisi

İlgili yazında, “çift yönlü örgüt kültürü” olarak tanımlanan, paylaşılan vizyon ve örgütsel çeşitliliği hedef alan kültürünün yenilikçiliği (exploraiton) ve etkinlik ile verimlilik odaklı aşamalı ilerlemeyi (exploitation) pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği belirlenmiştir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Lin ve McDonough, 2011; Wang ve Rafiq, 2009; 2012). Örgüt kültürünün bilgi paylaşımını destekleyici olması kimi çalışmalarda “bilgi paylaşımını destekleyici kültür” (knowledge-sharing organizational culture) olarak tanımlanmaktadır (Yu vd., 2014. 102). Kültürün bilgi paylaşımını destekleyen bir yapıda olması örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı yoluyla çeşitlilik ve yeni fırsatların yaratılmasına destek olduğu anlaşılmaktadır (Im, 2006: 18; Cao vd, 2009: 784).

Bu çerçevede, hipotezler belirlemektedir.

2.H1a: Sıkı örgüt kültürü ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

2.H1b: Gevşek örgüt kültürü ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

C. Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı İle Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi

Örgütsel yenilikçiliğin sağlanabilmesinde ve geliştirilebilmesinde, bireysel ve örgütsel bilgi kapasitesinin artırılması, bilginin yaygın bir şekilde kullanılması ve paylaşılmasının önemi çeşitli araştırmalarda doğrulanmaktadır

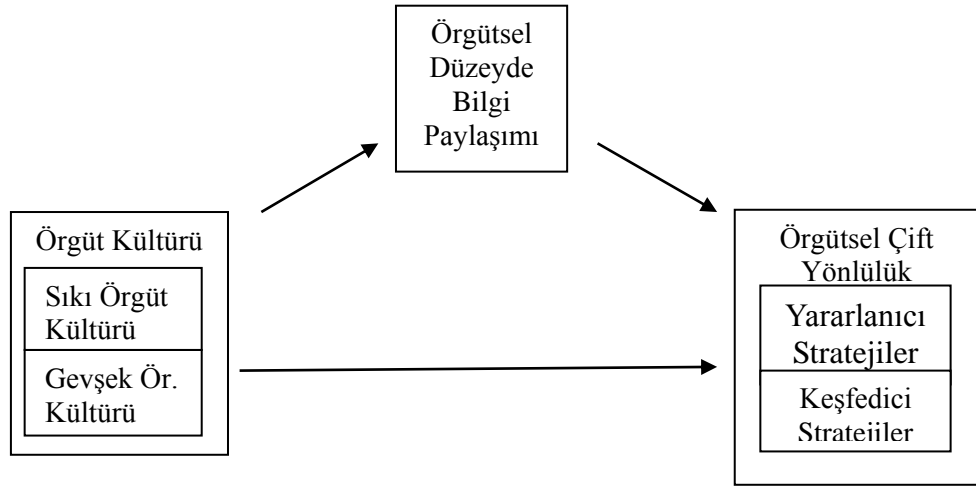
(McDonald, 2002: 6; Lin ve McDonough, 2011: 497; Yu vd., 2014: 102). Yenilikçilik ister var olan kaynakları, ürünleri ve süreçleri iyileştirmek (exploitation) ya da yeni iş alanları, ürün yelpazesi geliştirmek olsun (exploration), öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik etmektedir (Mische, 2001: 129). Dış çevreden gelen bilgilerin elde edilmesinde şebeke (network) içerisindeki iş ortaklarıyla stratejik bilgilerin bile paylaşılmasının mümkün olabildiği (Baden-Fuller ve Volberda, 1997; Saint-Paul, 2003: 1-2; Lavie ve Rosenkopf, 2006: 803; Raisch ve Birkinshaw, 2008: 377) öne sürülmektedir. Özet olarak; işbirliği içerisinde olunan iş ortakları ile gerçekleştirilen örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi için değerli bir kaynak olduğu görülmektedir (Işıklı vd., :734).

3.H1: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Bu bilgilerin ışığı altında; örgüt kültürünün sıkı veya gevşek oluşunun keşfedici veya yararlanıcı yenilik üzerindeki etkisi araştırılırken, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi olmasının mümkün olabileceği düşünülmektedir.

4.H1: Sıkı-Gevşek örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük ilişkisinde örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi vardır.

Araştırma modeli aşağıda verilmektedir (Şekil 1).



V. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle seçilen örneklem üzerinde, kullanılan ölçeklere açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konduktan sonra elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla ise hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır.

A. ÖRNEKLEM

Araştırmaya, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 200 firmanın dahil edilmesi planlanmış ve internet yoluyla bu kurumlarda hizmet veren pazarlama ve planlama yöneticilerine anket ulaştırılmıştır. Katılımcılara; çalıştıkları kurumların sahip olduğu örgüt kültürüne yönelik algıları, kurumların yararlanıcı ve keşfedici stratejiler doğrultusundaki iş yapış biçimleri ve iş ortaklarıyla aralarında gerçekleştirdikleri bilgi paylaşımına dair ifadeleri cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırma kapsamındaki firmalar buldukları sektörler itibarıyla; otomotiv, ilaç, bilgisayar-yazılım, tekstil gibi alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Kolayda örnekleme yoluyla seçilmiş olan yöneticilere birincil veri toplama yöntemlerinden anket formu dağıtılmış ve her bir kurumda yalnız tek bir yöneticiye internet linki iletilmiştir. İnternet üzerinden doldurulan anketlerin sayısı 136'dır. Geri dönüş oranı %68'tir. Yapılan değerlendirme sonucu geri dönen anketlerin tümü analiz yapmak için uygun bulunmuştur. İşletmelerin ortalama yaşı 19.58, %46,7'si küçük ve orta ölçekli, % 51,7'sinin ise büyük ölçekli olduğu tespit edilmiştir.

B. ARAŞTIRMANIN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Sıkı-Gevşek Örgüt Kültürü Ölçeği: Örgüt kültürünün sıkı veya gevşek oluşunun belirlenmesine yönelik olarak, O'Reilly ve Tushman tarafından 2004 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, öğretim elemanları tarafından tercüme geri tercüme yöntemiyle İngilizceden Türkçeye çeviri tekrar çeviri yöntemiyle (translation-back- translation) oluşturulmuştur. Ölçekte 5'li Likert Tipi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). 9 ifade bulunmaktadır. Anket yapı geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Orijinali 2 faktör olan ölçeğin maddeleri iki faktöre ayrılmıştır. Sıkı örgüt kültürü faktörünün açıklanan toplam varyansı 38,364 olup altı maddeden (1,2,3,5,7,9) oluşmaktadır. Faktör yükleri .819- .593 arasında değişmektedir. Gevşek örgüt kültürü faktörünün açıklanan toplam varyansı 25.84 olup üç maddeden (4,6,8) oluşmaktadır. Faktör yükleri .796- .653 arasında değişmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .804 olarak tespit edilmiştir. Alt faktörlerin güvenilirlik analizleri sonucunda ise, sıkı kültür boyutunun Cronbach alfa katsayısı .844, gevşek kültür boyutunun Cronbach alfa katsayısı .734 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği: Örgütsel çift yönlülüğün belirlenmesine yönelik olarak, Wang ve Ahmed (2004) tarafından 5'li Likert Tipi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) sekiz ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek, öğretim elemanları tarafından tercüme geri tercüme yöntemiyle İngilizceden Türkçeye çeviri tekrar çeviri yöntemiyle (translation-back- translation) oluşturulmuştur. Keşfedici yenilik ve yararlanıcı yenilik olmak üzere iki faktörden oluşan anketin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. SPSS 16.0 paket programıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli keşfedici

yenilik boyutunun faktör yüklerinin .925 ile .602; 4 maddeli Yararlanıcı strateji boyutunun faktör yüklerinin .923 ile .735 arasında olduğu belirlenmiştir. Örgütsel çift yönlülüğün bulunmasında da iki boyutun çarpılarak etkileşim katsayısı hesaplanmıştır (Akdoğan vd., 2009: 23). Tüm ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa katsayısı ise .909 bulunmuştur. Alt faktörlerin güvenilirlik analizleri sonucunda ise, keşfedici strateji boyutunun Cronbach alfa katsayısı .894, yararlanıcı strateji boyutunun Cronbach alfa katsayısı .894 olarak belirlenmiştir.

Bilgi Paylaşımı Ölçeği: Ystrom ve Agogue (2012) tarafından 5'li Likert Tipi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üç ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin üçüncü ifadesi Cronbach Alfa katsayısını düşürdüğünden analiz dışı bırakılmıştır. Geriye kalan iki ifadenin Cronbach alfa katsayısı .938 olarak çıkmış ve ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür. Tek faktörlü yapı doğrulanmış olup, faktör yükleri .83 ile .80 arasında belirlenmiştir.

VI. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 paket programında analiz yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların sıkı/gevşek örgüt kültürü algısı, örgütsel çift yönlülük (yararlanıcı ve keşfedici stratejiler) ve örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile ilgili elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
Ör.Cift Yön.	17.98	5,65	1							
. Yararlanıcı Str.	4.26	.83	,826**	1						
. Keşfedici Str.	4.11	.90	,926**	,610**	1					
. Sıkı kültür	3.18	.90	,302*	,168	,223	1				
. Gevşek kültür	3.73	.99	,477**	,303*	,491**	,255	1			
. Bilgi Paylaşımı	4.42	.68	,208	,315*	,076	-,228	-,073	1		
. Firma Büyüklüğü	.52	.50	-,118	-,088	-,182	,416**	-,044	-,171	1	
. Firma yaşı	19.58	20.40	-,130	-,247	-,106	,196	-,043	-,359**	,488**	1

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, **** p<.0001

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda yararlanıcı stratejiler ile örgütsel çift yönlülük ($r = .826$, $p < .01$) ve keşfedici stratejilerle örgütsel çift yönlülük arasında ($r = .926$, $p < .01$) güçlü derecede ilişkiler tespit edilmiştir. Keşfedici stratejilerle yararlanıcı stratejiler arasında da ilişki ($r = .610$, $p < .01$) belirlenmiştir. Yine, sıkı kültür ($r = .302$, $p < .05$) ve gevşek kültür ($r = .477$, $p < .01$) ile örgütsel çift yönlülük arasında da ilişki bulunmuştur. Ayrıca, gevşek

kültür ile yararlanıcı stratejiler ($r = .303$, $p < .05$) arasında ve gevşek kültür ile keşfedici stratejiler ($r = .491$, $p < .01$) arasında ilişki elde edilmiştir. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile yararlanıcı strateji arasında da ($r = .315$, $p < .05$) pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 3'te; H1a ve H1b hipotezlerini test etmek amacıyla örgüt kültürünün (sıkı kültür – gevşek kültür) örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada modele firma büyüklüğü ve firma yaşı dahil edilmiştir. Modelin anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($F = .60$). İkinci aşamada modele örgüt kültürünün iki boyutu olan sıkı kültür ve gevşek kültür eklendiğinde model anlamlı bulunmuş ($F = 5.98$, $p < .001$) ve açıklanan toplam varyans %26'ya çıkmıştır. Analizin bu aşamasında, sıkı kültür ile örgütsel çift yönlülük ($\beta = .29$, $p < .05$) ve gevşek kültür ile örgütsel çift yönlülük arasında ($\beta = .39$, $p < .01$) anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. H1a ve H1b kabul edilmiştir.

Tablo 3. Örgüt Kültürünün (Sıkı Kültür – Gevşek Kültür) Örgütsel Çift Yönlülük Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

	Birinci (β)	İkinci (β)
Kontrol Değişkenleri		
Firma Yaşı	-.10	-.08
Firma Büyüklüğü	-.08	-.18
Bağımsız Değişken		
Sıkı Kültür		.29*
R ²	.02	.00***
ΔR^2	.31	.26***
F	.60	5.98***

Dipnot. N=136.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, **** $p < .0001$

Tablo 4'te; H2a ve H2b hipotezlerini test etmek amacıyla örgüt kültürünün (sıkı kültür – gevşek kültür) örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Örgüt kültürünün (sıkı kültür – gevşek kültür) örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. İlk aşamada modele firma yaşı ve firma büyüklüğü dahil edilmiştir. Modelin anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($F = 1.55$, $p > .05$). İkinci aşamada modele örgüt kültürünün iki boyutu olan sıkı kültür ve gevşek kültür eklendiğinde model anlamlı bulunmuş ($F = 2.59$, $p < .05$) ve açıklanan toplam varyans %10 bulunmuştur. Analizin bu aşamasında, gevşek kültür ya da sıkı kültür ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Bu sebeple; H2a ve H2b reddedilmiştir

Tablo 4. Örgüt Kültürünün (Sıkı Kültür – Gevşek Kültür) Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

	Birinci (β)	İkinci (β)
Kontrol Değişkenleri		
Firma Yaşı	.01	.08
Firma Büyüklüğü	-.36	-.36
Bağımsız Değişken		
Sıkı Kültür		-.18
R ²	.13	.16
ΔR^2	.10	.10
F	1.55	2.59*

Dipnot. N=136.

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, **** p<.0001

Tablo 5'te; H3 hipotezini test etmek amacıyla örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon yapılmıştır. İlk aşamada modele firma yaşı ve firma büyüklüğü dahil edilmiştir. Modelin anlamlı değildir (F= .60, p>.05). İkinci aşamada modele örgüt kültürünün iki boyutu olan sıkı kültür ve gevşek kültür eklendiğinde model yine anlamlı bulunmamıştır (F=.98, p>.05). Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H3 reddedilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Örgütsel Çift Yönlülük Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

	Birinci (β)	İkinci (β)
Kontrol Değişkenleri		
Firma Yaşı	.04	.04
Firma Büyüklüğü	-.27	-.17
Bağımsız Değişken		
Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı		.26
R ²	.06	.12
ΔR^2	.03	.07
F	.60	.98

Dipnot. N=136.

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, **** p<.0001

Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının, örgüt kültürü (sıkı kültür/gevşeklik) ve örgütsel çift yönlülük arasındaki aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması öngörülmektedir:

(1) Bağımsız değişken (örgütsel sıklık/gevşeklik) aracı değişken (örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı) üzerinde bir etkili olmalıdır.

(2) Bağımsız değişken (örgütsel sıklık/gevşeklik) bağımlı değişken (örgütsel çift yönlülük) üzerinde etkili olmalıdır.

(3) Aracı değişken (örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (örgütsel sıklık/gevşeklik) bağımlı değişken (örgütsel çift yönlülük) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı) de bağımlı değişken (örgütsel çift yönlülük) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Yapılan birinci testin sonucunda bağımsız değişken olan örgüt kültürü (sıkı kültür ve gevşek kültür) değişkenlerinin aracı değişken olan örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını etkilemediği tespit edilmiştir. Birinci testin gereken şartı sağlamadığı için diğer aşamalara geçilememiş ve aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. H4a ve H4b hipotezleri reddedilmiştir.

VII. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel çift yönlülük yerli yazın açısından yeni bir konu olma özelliğini korumaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük ilişkisinin sorgulanmasının yararlı bilgiler sunabileceği ve literatürde tespit edilen bu eksikliği giderme yönünde bir katkı sağlayacağı düşüncesiyle gerçekleştirilen araştırma kapsamında, ilk aşamada örgütsel çift yönlülük (organizational ambidexterity) ve diğer değişkenler kavramsal olarak açıklanırken, çalışmanın ikinci aşamasında, yapılan bir araştırma ile örgütsel çift yönlülük, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ve sıkı/gevşek örgüt kültürü ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmış, bütün olarak değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda,örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük (Keşfedici ve yararlanıcı yenilik) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, ilgili yazındaki diğer araştırmalarla uyum göstermektedir. Çeşitli araştırmalarda, örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük arasındapozitif ve anlamlı ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır (Tushman ve O'Reilly, 1996: 26; Ireland ve Hitt, 1999; Jung et al., 2008; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lee ve Yu, 2004; Andriopoulos ve Lewis, 2009; Lin ve McDonough, 2011; Wang ve Rafiq, 2009, 2012; Yu vd., 2014).

Yu ve arkadaşları (2014: 102) diğer araştırma sonuçlarıyla benzer biçimde örgüt kültürünün hem yenilikçi stratejilerle ilgili uygulamaları (exploration) hem de yararlanıcı stratejilerle ilgili süreçleri önemli ölçüde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Örgüt kültüründeki farklılıkların (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü) örgüt çift yönlülükle ilgili uygulamalarda da farklılıklara yol açtığı vurgulanmaktadır (Yu vd, 2014: 105). Liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkilerini araştıran Lin ve

McDonough (2011: 497) örgüt kültürünün yararlanıcı ve keşfedici yenilik üzerindeki – örgütsel çift yönlülük- direk ve güçlü etkisini ortaya çıkarmışlardır. Wang ve Rafiq’in (2009, 2012), araştırma sonuçlarının da bu ilişkiyi doğruladığı görülmektedir. Araştırmacılar, çift yönlü örgüt kültürünün (ambidextrous organizational culture) örgütsel çift yönlülük (ambidexterity) üzerinde güçlü etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırma kapsamında sorgulanan diğer bir ilişki; örgüt kültürü ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasındaki ilişki olmuştur. Analiz sonucunda model anlamlı çıkmamış, ilişkinin varlığı doğrulanamamıştır. Oysa ilgili yazında, “çift yönlü örgüt kültürü” olarak tanımlanan, paylaşılan vizyon ve örgütsel çeşitliliği hedef alan kültürünün yenilikçiliği (exploraiton) ve etkinlik ile verimlilik odaklı aşamalı ilerlemeyi (exploitation) pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği (Tushman ve OReilly, 1996; Lin ve McDonough, 2011; Wang ve Rafiq, 2009; 2012) ve bu stratejileri bilgi paylaşımını destekleyici ortamı yaratmasıyla sağladığı anlaşılmaktadır (Im, 2006: 18; Cao vd, 2009: 784; Yu vd., 2014: 102).

Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkisi araştırmaya yönelik gerçekleştirilen analiz sonucunda modelin anlamlı bulunmamış ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Oysa, bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel çift yönlülük üzerindeki olumlu etkisi çeşitli araştırmalarla doğrulanmıştır (Baden-Fuller ve Volberda, 1997; Mische, 2001: 129; McDonald, 2002: 6; Saint-Paul, 2003: 1-2; Lavie ve Rosenkopf, 2006: 803; Raisch ve Birkinshaw, 2008: 377; Lin ve McDonough, 2011: 497; Yu vd., 2014: 102). Araştırma kapsamında yalnızca örgüt kültürü ile örgütsel çift yönlülük arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişki diğer çalışmalarla benzer biçimde doğrulanabilmiştir.

Araştırmanın bazı sınırlılık ve kısıtlılıkları bulunduğu söylenebilir. Katılımcıların belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Sektörel bazda yapılacak araştırmalarda daha fazla katılımcının dahil edilmesiyle ilişkilerin tespit edilemediği değişkenlerle ilgili katkı sağlayıcı sonuçlara ulaşılabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ADLER, Paul, S., GOLDOFTAS, Barbara ve David I. LEVINE (1999), “Flexibility versus efficiency? A case study of model change overs in the Toyota production system”, *Organization Science*,10 (1), 43-68.
- AGOGUÉ, Marine, YSTRÖM, Anna ve Pascal LE MASSON (2012), “Rethinking the role of intermediaries as an architect of collective exploration and creation of knowledge in open innovation”, *International Journal of Innovation Management* , 17(2).
- ANDRIOPOULOS, Constantine ve Marianne W. LEWIS (2009), “Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation”, *Organization Science*, 20, 696-717.
- AKDOĞAN, Şükrü, AKDOĞAN, Asuman, A. ve Ayşe CİNGÖZ (2009), “Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination Of Organizational Factors As Antecedents Of Organizational Ambidexterity”, *Journal of Global Strategic Management*, 06, 17-28.
- BADEN-FULLER, Charles ve Henk W. VOLBERDA (1997), “Strategic Renewal, How Large

- Complex Organizaitons prepare for the Future”, *International Studies of Mgt. & Org.*, 27(2), 95-120.
- BARON, Reuben, M. ve David, A. KENNY (1986), “The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology* , 51(6), 1173-1182.
- BENNER, Mary J. ve Michael L. TUSHMAN (2003), “Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited”, *Academy Of Management Review*,28 (2) , 238-256.
- CAO, Qing, Eric GEDAJOVIC ve Hongping ZHANG (2009), “Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects”, *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- COHEN, Wesley, M. ve Daniel, A. LEVINTHAL (1990), “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–153.
- DAMANPOUR, Fariborz (1991), “Organizational innovation: A meta- analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- DENISON, Daniel,R. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford, England, John Wiley & Sons, 1-267.
- DUR, Serkan, YILDIZ, Sibel ve Nigar Çakar DEMİRCAN (2010), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt yapısının Temel Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 10(1) , 71-93.
- DURISIN, Boris ve Gergana TODOROVA (2012), “A Study of the Performativity of the “Ambidextrous Organizations” Theory: Neither Lost in nor Lost before Translation” , *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 53–75.
- GHOSHAL, Sumantra ve Christopher A. BARTLETT (1994), “Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management”, *Strategic Management Journal*, 15 (2), 91-112.
- GIBSON, Cristina B. ve Julian BIRKINSHAW (2004), “The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity”, *Academy of management Journal*, 47 , 209-226.
- GUPTA, Anil K., SMITH, Ken, G. ve Christina E. SHALLEY (2006), “The interplay between exploration and exploitation”, *Academy of Management Journal*, 49(4) , 693-706.
- GÜLEŞ, Hasan, K. ve Hasan BÜLBÜL (2004), “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 115–129.
- HAMPDEN-TURNER, Charles (1990), *Corporate Cultures:From Vicious Circles to Virtuous Circles*, Butter & Tanner, London.
- HE, Zi-Lin, Poh-Kam WONG (2004), “Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis”, *Organization Science*, 15, 481-494.
- HOFSTEDE, Geert, H. (1984), *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, London, 5.bs
- HOTZ, Florian (2010), “*Organizational Ambidexterity: A Multi-Level Perspective on Organizational Alignment*”, Dissertation of The University of St. Gallen, Zurich, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG)
- IM, Ghiyoung (2006), “*Exploratory and Exploitative Knowledge Sharing in Interorganizational Relationships*”, Computer Information Systems Dissertation of The University Georgia State University, p:18-21.
- IM, Ghiyoung ve Arun RAI (2008), “Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships”, *Management Science*, 54(7) , 1281-1296.
- IRELAND, R, Duane ve Michael A HITT (1999) “Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership”, *Academy of Management Executive*, 13(1): 43-57.
- İŞIKLI, Güzide, FEREC-ZADE, Ayna ve Hümeyra TAŞÇI, “Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler”, *Journal of Azerbaijani Studies*, 722-737. Erişim Tarihi: 3/12/2012. <http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/TURK-ISLETMELERINDE-ORGUT->

KULTURU-VE-İNOVATIF-FAALİYETLER.pdf

- İLTER, H. Kemal (2007), “Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11) , 1-20.
- JUNG, Dongil Don, CHOW, Chee ve, Anne WU (2008), “Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation”, *The Leadership Quarterly*, 19(5):582-594.
- LAVIE, Dovey ve Lori ROSENKOPF (2006), “Balancing Exploration And Exploitation In Alliance Formation”, *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.
- LEE, Siew Kim Jean ve Kelvin YU (2004), “Corporate culture and organizational performance”, *Journal of Managerial Psychology*, 19(4): 340-359.
- LEVINTHAL, Daniel A. ve James, G. MARCH (1993), “Myopia of learning”, *Strategic Management Journal*, 14 , 95-112.
- LEWIS, Marianne, W. (2000), “Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide”, *Academic Management Review*, 25(4) , 760-776.
- LIN, Hsing-Er ve Edward, F. McDONOUGH III (2011), “Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity”, *Ieee Transactions On Engineering Management*, 58 (3), 497-509.
- McDONALD, Robert Edward (2002), “Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation”, Doctor of Philosophy at the University of Connecticut., 6.
- MARCH, James, G. (1991), “Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, 2(1) , 71-87.
- MISCHE, Michael A. (2001), *Strategic Renewal*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- MORENO- LUZON, Maria, D. ve Jaume VALLS- PASOLA (2011), “Driving organizational ambidexterity and total quality management: Towards a research agenda”, *Management Decision*, 49 (6) , 927-947.
- O'REILLY, Charles, A. ve Michael, L. TUSHMAN (2007), “Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, 28 , 185-206.
- ÖZKALP, Enver (2003), *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını no:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 782, 2. Baskı.
- PETERS, Thomas J. ve Robert, H. WATERMAN (1982), *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*, Harper & Row Inc., New York
- PROBST, Gilbert ve Sebastian RAISCH (2005), “Organizational Crisis: The Logic of Failure”, *Academy of Management Executive* , 19(1), 90-105.
- PURANAM, Phanish, SINGH, Harbir ve Maurizio ZOLLO (2006), “Organizing for innovation: Managing the coordination- autonomy dilemma in technology acquisitions”, *Academy of Management Journal*, 49(2) , 263-280.
- RAISCH, Sebastian ve Julian BIRKINSHAW (2008), “Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators”, *Journal of Management*, 34(3) , 375-400.
- RAISCH, Sebastian, Julian BIRKINSHAW, Gilbert PROBST ve Michael L. TUSHMAN (2009), “Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance”, *Organization Science*, 20(4) , 685-695.
- ROTHAERMEI, Frank, T. ve David, L. DEEDS (2004), “Exploration and exploitation alliances in biotechnology”, *Strategic Management Journal*, 25, 201-221.
- SAINT-PAUL, Gilles; “Information sharing and cumulative innovation in business networks”, CEPR Discussion Paper No. 4116, 2003, http://idei.fr/doc/by/saint_paul/information_sharing.pdf, erişim tarihi: 01/09/2012.
- SCHEIN, Edgar H. (2009), *The Corporate Culture, Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass.
- SPENCER, Jennifer, W. (2003), “Firms' Knowledge-Sharing Strategies In The Global Innovation System: Empirical Evidence From The Flat Panel Display Industry”, *Strategic Management Journal*, 24 , 217-233.
- ŞİMŞEK, Zeki (2009), “Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding”, *Journal of Management Studies*, 46(4) , 597- 624.

- TRIANDİS, Harry, C. (1989), “The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts”, *Psychological Review*, 96(3) , 506-520.
- TUSHMAN, Michael ve Charles O'REILLY (1996), “Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”, *California Management Review* , 8-29.
- VAROL, Muharrem (1989), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, XLIV: 1-2 , 195-222.
- VOSS, Glenn B. ve Zannie Giraud VOSS (2012), “Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains”, *Organization Science, Articles in Advance*, 1-19 .
- WANG, Catherine L. ve Pervaiz, K. AHMED (2004), “The Development And Validation Of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- WANG, Catherine, L. ve Mohammed RAFIQ (2009), “Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning”*European Journal of Innovation Management*, 12(1): 86-101.
- WANG, Catherine, L. ve Mohammed RAFIQ (2012), “Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms”, *British Journal of Management*, 1-16.
- YU, Renzhi, Jiefang HE ve Zhiying LIU (2014), “The Co-evolution of Organizational Culture Transformation and Ambidextrous Capability: A Strategic Orientation Perspective”, *Journal of Advanced Management Science*, 2(2), 102-105.