

Örgütsel Ustalık Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması*†

İsmail BAKAN

Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Buket SEZER

Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
buketsezer86@gmail.com

Özet

Örgütler, çoğunlukla buldukları piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yenilik yapma yolunu seçerek çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Buna karşın, rekabet üstünlüğünün elde edilmesi sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Örgütlerin, hem mevcut yeteneklerinden faydalanmaları hem de yenilerini araştırıp keşfetmeleri, rekabet avantajı sağlama açısından oldukça önemli olmaya başlamıştır. Örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerindeki etkisini araştırmak, bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Birincil veri toplama aracı olarak ilgili literatürden türetilen anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketler, Kahramanmaraş'ın ana sektörlerinde uygulanmıştır. Başlangıçta 200 anket dağıtılmış olup, toplamda 142 kullanılabilir veriye ulaşılmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı % 71 olarak gerçekleşmiştir. Toplanan veriler SPSS programında değerlendirilmiş olup, ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş, frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucu, örgütsel ustalığın, performans yönetimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ustalık, Performans Yönetimi, Performans Hedef Yönelimi

The Effects of Organizational Ambidexterity on Performance Management: An Empirical Study

Abstract

Organizations often undertake a variety of initiatives, choosing the way to innovate to provide competitive advantage in the markets . However, various

*Bu çalışma, Prof. Dr. İsmail BAKAN danışmanlığında, Buket SEZER tarafından hazırlanan "Örgütsel Ustalık Performans Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması" isimli Yüksek Lisans Tezinden uyarlanmıştır.

† Gönderi/Kabul Tarihi: 19.04.17/20.07.17

difficulties are encountered in the process of achieving competitive advantage. Both exploiting existing abilities and exploring and discovering new ones have become important in terms of providing competitive advantage for organizations. The effects of organizational ambidexterity on performance management is the main purpose of this study. Questionnaire techniques was used derived from existing literature as the primary data collection. The prepared questionnaires were applied in the main sectors of Kahramanmaraş. Initially, 200 questionnaires were distributed, but we obtained totally 142 usable questionnaires with a response rate of 71%. First of all, scales' reliability was tested, frequency, correlation and regression analysis were used to analyze the data. The results indicate that organizational ambidexterity affect performance management in a meaningful and positive way.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Performance Management, Performance Goal Orientation

GİRİŞ

Uzun bir süre başarılı bir şekilde var olmak isteyen şirketler, literatürde “örgütsel ustalık” olarak bilinen ve farklı iki yeteneği aynı anda kullanabilme becerisine sahip olmak anlamına gelen bu kavramı iyi anlamak zorundadırlar. Örgütsel ustalığın bir gereği olarak, içinde bulunulan zamanın şartları göz önünde bulundurulurken ve buna uygun işletme politikaları uygulanmaya çalışılırken; diğer yandan geleceğin neler getirip neler götüreceğinin tahmininin ustaca yürütülüp; şirketi olası durumlara hazır hâle getirmek oldukça önemlidir. Bu noktada örgütsel ustalığın önemi daha çok anlaşılmalıya başlanacaktır çünkü örgütsel ustalık, daha sonra ele alınacak olan boyutlarıyla, şirketlerin veya organizasyonların beceri ve yetenekleri arasında bir denge kurulması gerektiğini öngörmektedir (Birkinshaw ve Gibson, 2004).

Bu bağlamda rekabet avantajını kaybetmek istemeyen ve pazar payını sürekli kılmak isteyen şirketler ve organizasyonlar için, örgütsel ustalık kavramı oldukça önemli bir kavram olarak gündeme gelmektedir. Örgütsel ustalık kavramını etkin bir şekilde analiz ederek ve uygulamaya dökülebilen organizasyonlarda, işletme performansında da artış gözlenmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996).

İşletmelerde rekabet avantajı sağlayan faktörlerin başında hiç şüphesiz çalışanlar gelmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlanmak için yöneticilerle birlikte tüm çalışanların standartların üzerinde bir performans göstermeleri önem arz etmektedir. Çalışanların gelişimi ve yüksek performans gösterebilmeleri ise iyi hazırlanmış bir performans yönetimi sistemini gerekli kılar. Ancak iyi bir performans yönetimi sistemi sayesinde çalışanlar yeteneklerinin farkına varabilir,

ne gibi bir eğitim desteğine ihtiyaçlarının olduğu belirlenebilir ve performans değerlendirmeleri yapılabilir (Uysal, 2015: 33).

Örgütsel ustalık kavramı farklı stratejiler içinde sadece birini seçip uygulamak değil, farklı stratejileri aynı anda kullanabilmeyi gerektirir. Bunun başarılması için ise hem yetenek hem de deneyim gereklidir. Nitekim günümüzde pek çok işletme rekabeti sürdürebilmek için zaten bir çok stratejiyi beraber uygulamaya çalışmaktadır. Yani bu anlamda bir örgütsel ustalıkta çalışma arzusunda oldukları söylenebilir. Ancak bu konuda başarılı olan işletmelerin sayıca fazla olmadığı da görülmektedir (Fettahlıoğlu vd., 2016: 398).

Bu çalışmada, örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel ustalık ve ilgili kavramlar açıklanmıştır. Buna dayalı olarak hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezleri test etmek için ise Kahramanmaraş ilinin önde gelen sektörlerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Sonraki bölümlerde alan araştırması ve sonuçlarına yer verilmiştir.

ÖRGÜTSEL USTALIK (AMBIDEXTERITY) TANIMI

Ustalık tanımı, daha çok ne “solak (left handed)” ne de “sağlak (right handed)” olarak ayırt edemeyeceğimiz, her iki elini birden yani hem sol hem sağ elini aynı beceri ile kullanabilen kişiler için kullanılmaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010: 196). Oxford’un İngilizce sözlüğünde ise, sözcüğün İngilizce karşılığı “ambidexterity” olarak geçmektedir. “Ambi” her ikisi anlamında, “dexter” ise “sağ” anlamında kullanılmaktadır. Buradan çıkarılabilecek anlam ise, genelde insanların sağ elini daha iyi kullanabiliyor olmasından dolayı, sol elini de sanki sağ elini kullanıyormuşçasına marifetli bir şekilde kullanabilme becerisine sahip olması, şeklinde açıklanabilmektedir. Birkaç yeteneği aynı anda bir arada kullanmak olan örgütsel ustalık kavramının yazında çift yeteneklilik şeklinde adlandırıldığı da görülmektedir (Çiftçi, 2017: 189).

Örgütsel ustalık ile ilgili yapılan çalışmalar artış gösterse de teori yeterli olgunluğa ulaşmamış bir kavram olup, Türkiye’de yapılan çalışmalar ise sınırlı sayıdadır (Attar, 2015: 61). Örgütsel ustalık olarak kullanılan “ambidexterity” kavramı ilk defa 1976 yılında Robert Duncan tarafından kullanılmıştır. Bu kavramı işletme literatürüne kazandıran Duncan, örgütsel ustalığı inovasyon faaliyetleri olarak ele almıştır (Raisch vd., 2009: 685; Akt. Erşahan vd., 2014: 615). Örgütsel ustalık, dünyada yıllardır kullanılan bir kavram olmasına rağmen, Türkçe literatüre yeni girmiş bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Akdoğan vd., 2009: 18).

Örgütsel ustalık, işin yerine getirilmesiyle ilgili tanımlamaların yokluğu ya da bilgi eksikliği gibi durumlarla başa çıkmak için yeni bilgi yaratırken (araştırmacı); aynı zamanda örgütün elinde bulunan, baskın olduğu alan bilgisini işlemesi

(faydacı), kısaca her ikisini birden kullanma yeteneği, olarak tanımlanmaktadır (Turner vd. 2011: 2; Jansen vd., 2005: 57).

Tushman ve O'Reilly (1996), hem maliyetin, verimliliğin ve artan inovasyonun önemli olduğu olgunlaşmış pazarda, hem de yeni ürün ve hizmet gelişiminin, esnekliğin, tecrübenin ve hızın önemli olduğu mevcut pazarda, yeteneğini gösterebilen örgütleri örgütsel usta olarak adlandırmakta, ayrıca bu örgütler için "akrobat" kavramını kullanmaktadırlar (Akt. He ve Wong, 2004: 482). Örgütsel ustalık, şirketin uzun dönemde ürün, pazar ve teknolojik gelişim arasındaki uyumu sağlayabilme, kısa dönemde de kârlılık ve koordinasyonu yürütebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Chaharmahali ve Siadat, 2010: 6-7; Akt. Erşahan vd., 2014: 615).

Tushman ve O'Reilly (1996: 8) örgütsel ustalığı, hem artan (faydacı) hem de kökten (araştırmacı) değişimleri birlikte uygulayabilme, şeklinde yorumlarken; He ve Wong (2004: 483) ise, örgütsel ustalığı faydacı ve araştırmacı boyutunun eş zamanlı olarak işletilmesi olarak ele almaktadırlar.

Bir şirket uzun soluklu bir başarı yakalamak istiyorsa, hem uyarlama yeteneğini hem de uyum yeteneğini çok iyi yönetmelidir. Bu ikisini yönetebilmek "örgütsel ustalık" olarak adlandırılmaktadır (Birkinshaw ve Gibson, 2004: 47). Hem gidilecek yeni bir yol belirlemek için araştırmacı, hem de mevcut kapasiteden faydalancı yeteneği, örgütsel ustalık kavramını açıklamaktadır (Reeves vd., 2013: 1). Kısacası, örgütsel ustalık, kısa dönemli günlük faaliyetler ile uzun dönemli köklü değişimleri aynı anda dengeli bir şekilde yürütebilme yeteneğidir (Attar, 2015: 55).

Örgütsel ustalığın başarılabilmesi, yöneticilerin, her iki faaliyet karşısında (uyum ve uyarlama) zamanlarını nasıl ayarlamaları gerektiğine kendi genel yargılarıyla karar verebilmeleriyle olmaktadır (Birkinshaw ve Gibson, 2004: 47). Örgütlerin, uyum ve uyarlama yeteneğini eş zamanlı olarak uygulamayı becerebilmeleri, örgütsel ustalığı başarabileceklerini göstermektedir (Lubatkin vd., 2006).

Örgütsel ustalığı her bir araştırmacı yukarıda da bahsedildiği üzere farklı boyutlarla ele almaktadırlar. Yapılan literatür çalışması sonucu hangi araştırmacıların, örgütsel ustalığı, hangi boyutları ile ele aldığı kronolojik olarak aşağıdaki tabloda özetlenerek sunulmaktadır.

Tablo 1. Bazı Araştırmacıların Örgütsel Ustalığa Dair Yaklaşımları

Araştırmacılar	Tarih	Örgütsel Ustalığa Getirdikleri Yaklaşım
March	1991	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek

Benner ve Tushman	2003	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Birkinshaw ve Gibson	2004	Uyum ve Uyarlama Yeteneği
He ve Wong	2004	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Lubatkin vd.	2006	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Mengüç ve Auh	2008	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Raish ve Birkinshaw	2008	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Chen ve Katila	2008	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Cao vd.	2009	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Akdoğan vd.	2009	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Turner vd.	2011	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Bodwell ve Chermack	2010	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Lee ve Huang	2012	Araştırma ve Faydalanma
Chang ve Hughes	2012	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Baumgerdan vd.	2012	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
O'Reilly ve Tushman	2013	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Clerq vd.	2013	Uyum ve Uyarlama Yeteneği
Paliokaite ve Pacesa	2014	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Kortman vd.	2014	Uyum ve Uyarlama Yeteneği
Tansley vd.	2014	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek
Javier vd.	2014	Araştırmacı ve Faydacı Yetenek

Yukarıdaki Tablo 1’de görüldüğü üzere, bazı araştırmacılar örgütsel ustalığın araştırmacı ve faydacı faaliyetlerin eş zamanlı olarak dengeli bir şekilde yürütülmesiyle örgütsel ustalıkla ulaşılabileceğini belirtirken; diğer bazı araştırmacılar ise uyum ve uyarlama yeteneğini eş zamanlı olarak dengeli bir şekilde uygulayabilmenin örgütsel ustalık olarak adlandırılabilirliğini savunmaktadırlar.

Örgütsel Ustalık İki Boyutu Olan Araştırmacı ve Faydacı Kavramlarının Tanımları ve Kapsamları

Yönetim dünyasında, örgütsel ustalık iki boyutu olarak nitelendirilen araştırmacı ve faydacı kavramları ilk olarak March (1991) tarafından öne sürülmüştür. Ona göre, bu iki kavram tek bir bütünün iki sonucu olarak ele alınması gerekmektedir. March'ın tanımına göre, araştırmacı ve faydacı boyutlar, örgütün istekleri ve kaynakları arasında oluşan doğal çatışmanın bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacı ve faydacı boyutlar arasındaki dengeyi kurmak kaçınılmazdır ve örgütsel ustalık zaten büyük oranda bu ikisi arasında uygun eşitliğin kurulması ve kurulan bu dengenin yönetilmesi faaliyetlerini içermektedir (Akt. Cao vd., 2009:3).

Duncan (1976), inovasyon faaliyetlerini benimseyen firmalara iki boyutlu bir yapı önermektedir. Bu boyutlardan ilki inovasyon faaliyetlerini başlatmak ve geliştirmek için çaba göstermek (araştırmacı inovasyonu); diğer boyut ise mevcut inovasyon faaliyetlerinden yararlanmak veya bunları harekete geçirmektir (faydalanıcı inovasyonu). Yani, firmaların eş zamanlı olarak hem yeniliklerin peşinden koştukları ve bunları geliştirdikleri faaliyetlere, hem de sahip olunan yeteneklerden yararlanma faaliyetlerine odaklanmayı dengeli bir şekilde izleyebilmeleridir (Raisch vd., 2009: 685; Akt. Erşahan vd., 2014: 615).

O'Reilly ve Tushman (2013: 15)'e göre ise, araştırmacılığın ve faydacılığın, örgütün hayatta kalmasının önemini açıklamakta yetersiz kaldığını; fakat örgütlerin hayatta kalması için firmaların ve yöneticilerin karşılaştıkları tehditlerle nasıl başa çıkmaları gerektiğini anlamaları bakımından giderek önem kazanmaya başladıklarını dile getirmektedirler.

March (1991) hem mevcut varlıklar ve yeteneklerden faydalanmak hem de değişen teknoloji ve pazara ilgisiz kalmaktan kaçınarak yeterli araştırmacı faaliyetlerin yürütülmesinin, firmaların esas yüzleşmeleri gereken konu olduğuna değinmiştir (Akt. O'Reilly ve Tushman, 2013: 4).

March (1991), faydacılığı etkinlik, kontrol, kesinlik ve değişimi azaltma yöntemi olarak; araştırmacılığı ise keşfetmek, aramak, otonomi ve inovasyon olarak tanımlamaktadır (Akt. O'Reilly ve Tushman, 2013: 4). Ayrıca, araştırmacılık, yeni marketler ve inovatif teknolojiler yaratarak, gizli çevresel trendleri yönlendirmenin yanı sıra bunlara cevap vermeyi de hedeflemektedir (Lubatkin vd., 2006: 648).

Örgütlerin hem mevcut pazarda hem de gelişen pazarda işleyişine devam ederken mevcut yeteneklerini kullanması ve mevcut müşteri memnuniyetini artırması faydacı; piyasaya yeni ürün ve teknoloji sürmek için var olan gücünü

harekete geçirmesi araştırmacı faaliyetler olarak adlandırılmaktadır (Reeves vd., 2013: 1; Voss ve Voss, 2012: 3).

Örgütsel Ustalığa Uyarılama (Alignment) ve Uyum (Adaptibility) Yeteneğinin Katkıları

Şirket yöneticileri, son zamanlarda uyarılama yeteneğinin önemini fark etmeye başlamışlardır. Uyarılama, görev alanı içinde değişen talepleri karşılamak için işletme birimlerince yerine getirilen faaliyetlerin hızla yapılandırılmasıdır (Akdoğan vd., 2009: 19). Uyarılama yeteneği, yeni fırsatlara doğru hızla hareket edebilme, değişken pazara uyum sağlayabilme ve bulunulan durumdan memnun olmaktan kaçınma, şeklinde açıklanabilir. Uyarılama yeteneği önemli olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir (Birkinshaw ve Gibson, 2004: 47).

Uyum yeteneği ise, işletme birimlerinin faaliyetleri arasında uyum olması ve aynı hedef için birlikte çalışmayı ifade eder (Akdoğan vd., 2009: 19). Başarılı şirketler sadece atik değil; aynı zamanda yenilikçi ve proaktif olmak zorundadırlar. Ayrıca, sahip oldukları varlıkların değerinden faydalanmayı veya istifade etmeyi bilmeli, mevcut işletme modelini hızla yayabilmelidirler. Başka bir deyişle uyarılama yeteneği kadar önemli olan uyum yeteneğine de sahip olmalıdırlar. Uyum yeteneği, kısa sürede bir değer nasıl yaratılabileceği ve bu değere ulaşmak için faaliyetlerin birbirleriyle nasıl koordine ve modernize edileceğini kavrayabilmektir (Birkinshaw ve Gibson, 2004: 47).

Örneğin, Ericson şirketinin araştırmacı faaliyetlere çok fazla odaklanmış olması; giderek artan pazara uyum yeteneğini azaltmıştır ve firma performansı düşüşe geçmiştir. Bu gibi örnekler de bizlere neden araştırmacıların son zamanlarda, ısrarla araştırmacı ve faydacı faaliyetlerin dengede tutulması gerektiğinin önemini açıklamaya çalıştıklarının göstergesidir (Lee ve Huang, 2012: 1098).

Yine aynı şekilde uyarılama yeteneğine fazla odaklanmak da, bugünün masraflarıyla, yarının işletmesini inşa etmek demek olacaktır. İsviçre’de bulunan Ericsson şirketinin durumu düşünüldüğünde, mobil telefon endüstrisinin teknolojik gelişimini elinde bulunduran ve analog mobil sistemini ilk olarak geliştiren şirket Ericson’dur. Küresel sistemde mobil iletişimin gelişimini sağlayan, hatta üçüncü kuşağın mobil teknoloji standartlarını belirleyen ve genel paket radyo sistemlerinin öncüsü olan Ericsson şirketinin satışlarındaki bu etkileyici büyüme, gereğinden fazla büyük olmaya başlamış örgütsel yapıyı ve yüksek maliyetleri maskeleymiştir. İşte bu yüzden, uyarılama yeteneğini aşırı kullanması, 2000’li yıllarda zirvede olan Ericsson’un 60.000 işçisini işten çıkartmasıyla ve birçok teknoloji merkezini kapatmasıyla sonuçlanmıştır (Birkinshaw ve Gibson, 2004: 47).

PERFORMANS YÖNETİMİ TANIMI

İşletmelerin uluslararası arenada kendilerini gösterebilmeleri ve fark yaratabilmeleri için yüksek performans göstermeleri olmazsa olmaz bir ihtiyaçtır. Bunu uluslararası alandan işletme düzeyine indirgediğimizde; yüksek performans gösterebilmek, tüm birimlerin göstermiş olduğu çabaya bağlıdır. Dolayısıyla, birimlerde bulunan çalışanların çaba ve performansları izlenmeli ve yüksek performans gösterip göstermedikleri bu yolla değerlendirilmelidir. (Mirze, 2010: 193).

Her işletmenin bir varoluş nedeni vardır. Var olma nedenini oluşturan bu misyon ve amaçları gerçekleştirmek ve daha ileriye taşımak adına işletmeler faaliyet gösterirler. Bu misyon ve amaçları en iyi şekilde gerçekleştirmek ise çalışanlara ve işletme yöneticilerine düşmektedir. En iyiden kasıtın ne olduğunu, işletme yönetiminin performans anlayışı belirleyecektir. İşletmenin sürekliliği ve uzun ömürlü olması da bu anlayışın olumlu bir getirisi olacaktır (Akal, 2002: 5). Bu nedenle, öncelikle performans kavramının daha etraflı bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

Planlanmış bir etkinliğin amaca ulaşma derecesi olan performans, birey açısından hedefle ilgili bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyini ifade ederken; kurum açısından belirli zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Performans, bir işin belirlenen durum ve şartlara göre yerine getirilip getirilmediğinin bir ölçütü ya da iş görenin, kendisine verilen işi yerine getirme biçimine verilen isimdir (Tunçer, 2013: 89). Performans bir faaliyetin yerine getirilmesi sonucunda elde edilen verileri matematiksel ya da niteliksel olarak açıklayan bir kavramdır (Karahana ve Özgür, 2011: 3). Akal (2002: 1)'a göre ise, önceden planlanmış ve amacı olan bir faaliyetin sonucunda elde edilen bulguların, sözlü veya sayısal bir şekilde belirtilmesidir.

Performans, önceden belirlenmiş kriterlerle bir kıyas yapıldığında, çalışanın çalışma düzeyinin ne olduğunun belirlenmesidir. İşlerini beklenen şekilde yerine getirmiş, istenen sonuçlara ulaşmış, sorumluluklarının gereğini yerine getirmiş bir çalışan başarılı ve yüksek performanslı olarak addedilirken; tam tersi sorumluluklarını yerine getirmeyen ve işletmeyi istenmeyen durumlarla karşı karşıya bırakan, özverisiz bir çalışan başarısız ve dolayısıyla düşük performans sergileyen biri olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 279, Bingöl, 2014: 367).

Günümüzde işletmelerin ve işletme yöneticilerinin ilgilenmesi gereken en önemli konuların başında çalışanlarının performanslarını yönetmek gelmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 279). Yirminci yüzyılın son çeyreği gelişim ve

değişmelerin olduğu yıllardır. Örgütlerin yapı ve işlevlerinin değişmesi, rekabetin artması, örgüt içinde iş görenin artan önemi ile birlikte iş görenlerin kurumlara katkısının artırılması, kişisel ve mesleki açıdan gelişimin önemini artırmakta ve dolayısıyla iş görenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Helvacı, 2002:156).

Çalışanların performanslarını planlama, önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde performansları değerlendirme ve çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmasını sağlamak amacıyla eğitimlerinin verilmesi ve geliştirilmeleri sürecini kapsamaktadır (Bingöl, 2014: 370).

Performans Yönetimi, örgütlerin başarı elde etmeleri ve rekabet üstünlüğünü bu yolla ellerinde tutmaları bakımından son derece önem ve öncelik verilmesi gereken bir konudur (Şimşek ve Öge, 2007: 279). Birkinshaw ve Gibson (2004: 51)'e göre ise, performans yönetimi esnekliğin ve disiplinin bir bileşimi olup; çalışanları yüksek kalitede sonuçlara ulaşmak için şartlandıran, faaliyetlerinde sorumlu hareket etmelerini ve çalışan güvenliğini sağlayan ve performans sergilerken çalışanların ihtiyaçları olan hoşgörünün sağlanmasını da içeren bir sistemdir.

Performans Yönetimi, stratejik hedeflere tutarlı bir şekilde ulaşmak için ve bu hedefleri başarmak için organizasyonlar tarafından kullanılan bir yaklaşımdır. Performans yönetimi 1980'li yıllarda rağbet görmeye başlamıştır. 1990'lı yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarının ve araştırmacılarının performans yönetimine olan ilgileri giderek artmıştır. Performans yönetimi, çalışanların işlerinin gerektirdiği performansın ne olduğunu bildikleri; yöneticilerinin ve üstlerinin bu beklentilerini başarmak için kendilerini destekledikleri, süreklilik isteyen bir süreçtir (Pinnington ve Edwards, 2000: 160).

Performans Yönetimi, örgütsel performansın artmasında en önemli role sahip olan insan kaynakları yönetiminin potansiyel alanıdır. Takımların ve bireylerin performans gelişimini sürekli kılmak, örgütsel etkililiğin devamını sağlamak ve stratejik odak noktalarının gelişmesini tasarımılamak gibi birçok faaliyeti bünyesinde barındırır (Philpott ve Sheppard, 1992: 98). Ulaşılmak istenen hedeflerle ilgili iş görenin neler yapması gerektiğini, gelecekteki gelişimini ve hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarır ve kendini geliştirmesini sağlar (Helvacı, 2002: 157).

Performans Yönetimi, daha öncede bahsedildiği gibi, üzerinde önceden anlaşmaya varılmış, hedef ve amaçlar doğrultusunda, çalışan performansını en iyi ve verimli bir şekilde kullanarak, istediği hedeflere ulaşmak için ve sonuca daha hızlı gitmek için kullanılan bir araçtır. Performans değerlemeyi, durağan bir süreç

olarak görmek yanlıştır; çünkü bu süreç her an çalışan takibi gerektiren dinamik ve aktif bir yapıyı da içinde barındırmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 280).

PERFORMANS HEDEF YÖNELİMİ KAVRAMI

Hedef yönelimi kavramının kökeni eğitim psikolojisine dayanmaktadır. Fakat araştırmacılar örgütsel alanda yaptıkları çalışmalarda da bu kavrama başvurmuşlardır (Shamim v.d., 2017: 23). Şu ana kadar yapılan pek çok çalışma hedef yönelimini, performansın önemli öncülerinden bir olarak görmektedir (Farr, Hofmann, & Ringenbach, 1993; Akt. Bipp v.d., 2012: 280)

Hedef yönelimi, örgütün örgütsel yeteneklerini konuşurarak, önceden belirlediği amaçlara üstün performans göstererek varmasını sağlamaktadır (Che-Ha v.d., 2014: 2811). Hedef yönelimi, personel seçimi, işe alım, performans değerlendirme, eğitim gibi örgütlerin almış oldukları kararların çoğunda oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Hatta hedef yöneliminin satış performansı, görev performansı ve eğitim performansı üzerinde etkisinin olduğu belirtilmektedir (Kohli vd., 1998; Akt. Shamim v.d., 2017: 23).

Öğrenme hedefi güçlü olan bir insan, yeni şartları anlamak ve yeni bilgi ve yetenekler kazanmak gibi kendi yeteneklerinin gelişmesini sağlayacak hedeflere konsantre olur ya da yönelir. Güçlü performans hedef yönelimi olan insanlar ise yüksek yeteneklerini göstermek ve olumsuz yargılardan kaçınmak için çaba gösterir (Bipp v.d., 2012:280; (Janke v.d., 2016:133). Performans hedef yöneliminde amaç, kişinin kendi yetkinliğini ve yeteneklerini başkalarına kanıtlamak ve olumlu yargılar elde etmektir (Medina, 2017: 287).

Performans hedef yönelimi olan kimselerde başkalarını etkilemek gibi güçlü bir arzu vardır, bu nedenle performanslarının sonucuna odaklanırlar. Çünkü başkalarından daha iyi performans göstermenin, kişiyi daha yetenekli göstereceği inancı vardır. Öğrenme hedef yöneliminde ise yeni bir şeyler öğrenmek, yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek ve hatalarından ders çıkarmak söz konusudur (Gardner v.d., 2016:322).

Yüksek performans göstermek iyi düşünülmüş ve ana hatları önceden belirlenmiş hedefler sayesinde mümkün olmaktadır. Kolay ve belirsiz hedefler ya da hiçbir hedefin olmayışı düşük performans gösterilmesine neden olacaktır. Çünkü her hangi bir hedefe odaklanmamak bireyleri amaçsız bırakacaktır. Hedef ne kadar yüksek olursa, performans da o kadar yüksek olacaktır. Hedefin zorluk derecesi ve performans sonucu arasında doğrusal bir ilişki olduğu açıklanmaktadır (Latham, 2016: 271).

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren sektörlerde bulunan üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticilerin çalıştıkları firmalara dair örgütsel ustalık algılarını belirlemek ve örgütsel ustalığın, performans üzerindeki etkisini ölçmektir.

Daha önce yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde, örgütsel ustalık yaklaşımlarından olan yapısal ustalığı oluşturan araştırıcı ve faydacı inovasyonların işletme performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı ya da aralarında bir ilişki olup olmadığını araştıran çalışmalara rastlanmıştır (He ve Wong, 2004; Katila ve Ahuja, 2002; Lubatkin vd., 2006; Auh ve Menguc, 2005). Bunun yanı sıra, örgütsel ustalık yaklaşımlarından diğeri olan içeriksel ustalığı oluşturan uyum ve uyarlanabilirlik alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisi ya da aralarındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara rastlanılmıştır (Birkinshaw ve Gibson, 2004). Ama hem yapısal ustalığın alt boyutları olan araştırma ve faydalanma inovasyonu; hem de içeriksel ustalığı oluşturan uyum ve uyarlama değişkenlerinin her ikisinin performans üzerindeki etkisini ve aralarındaki ilişkiyi ölçen sadece bir çalışma bulunmaktadır (Cao vd., 2009). Dolayısıyla bu çalışmanın, kendi araştırma amacı kapsamındaki öncü bir araştırma olması nedeniyle Türkçe yazına anlamlı bir katkı sağlayacağı tarafımızdan öngörülmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada öncelikli olarak, örgütsel ustalık, performans ve performans yönetimi ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Daha sonra Kahramanmaraş'ta bulunan sektörlerde, firmaların üst, orta ve alt düzey yöneticileri ile firma sahiplerine hazırlanan anketler uygulanmıştır. Anket verilerini elde edebilmek için bizzat firmalara gidilerek, firma yöneticileri ve sahipleri ile yaptığımız görüşmeler sonucunda anket formlarını doldurmaları talep edilmiştir.

Anket soruları ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra, daha önce kullanılmış olan İngilizce ölçekler Türkçe'ye çevrilerek oluşturulmuştur. Anket formunda açık ve kapalı uçlu soruların yanı sıra, Likert tarzı önermelere yer verilmiştir. Anketin açık ve kapalı uçlu soruları ile sektörde yer alan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin demografik özellikleri ve firmalara ilişkin özellikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca ankette katılımcıların birey ve firma olarak tanınmasını sağlayacak hiçbir bilgi istenmemiştir. Böylelikle daha sağlıklı verilere ulaşmak amaçlanmıştır.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, 11 sorudan oluşan katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yarayan sorular

yer almaktadır. İkinci bölümde, örgütsel ustalığın iki boyutundan biri olan yapısal ustalığın alt boyutlarından araştırmacı ve faydacı inovasyon soruları yer almaktadır. Araştırmacı ve faydacı inovasyonla ilgili 8 önerme Kortmann (2014)'nin çalışmasından, içeriksel ustalığı oluşturan uyum ve uyarılama ile ilgili 6 önerme Clerq vd. (2013)'nin, performans yönetimi ile ilgili 4 önerme Chang ve Hughes (2012)'in, performans hedef yönelimi ile ilgili 6 önerme ise Che-Ha vd. (2014)'nin çalışmalarından uyarlanmıştır.

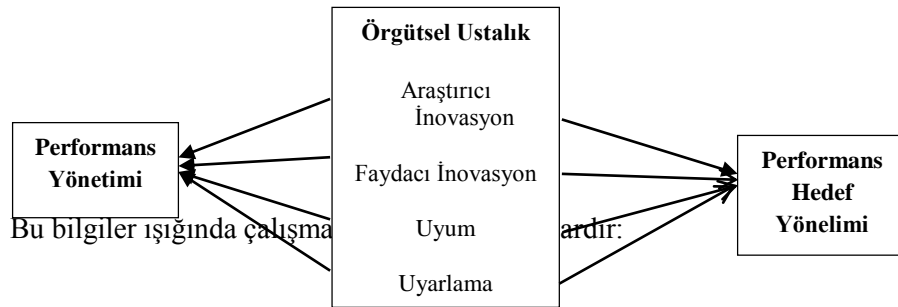
Kahramanmaraş' ta bulunan tekstil, metal-mutfak, gıda, enerji, eğitim ve finans gibi sektörlerde faaliyet gösteren firmalara anketin uygulanması ile ilgili olarak izin konusunda zorluklar yaşanmıştır. Ancak anketin yapılmasını kabul eden firmalarda tesadüfi örnekleme ile seçilen üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile firma sahiplerine anket uygulanabilmiştir. Bu firmalara toplamda 200 anket gönderilmesine karşın, cevaplanan anket sayısı 142 olarak gerçekleşmiştir.

142 katılımcının vermiş olduğu bilgiler doğrultusunda elde edilen verilerin SPSS paket programına girişi yapılmıştır. Öncelikle güvenilirlik analizi yapılarak anketlerin güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Örgütsel ustalık, performans yönetimi, performans hedef yönelimi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için korelasyon testi yapılmıştır. Ve yine birbirleriyle olan etkilerini görmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bütün bu analizler tablolar hâlinde hazırlanmış ve yorumlanarak çalışmanın sonucu ortaya konmuştur.

ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada performans yönetimi ve performans hedef yönelimi değişkenleri bağımlı değişken, örgütsel ustalık ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda bağımlı değişken olan performans yönetimi ve performans hedef yönelimi değişkenleri; bağımsız değişken olan örgütsel ustalık ise araştırmacı ve faydacı inovasyon, uyum ve uyarılama boyutlarıyla ayrı ayrı incelenmiş ve analizlere dahil edilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



H1: Örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1a: Araştırmacı inovasyon boyutunun performans yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1b: Faydacı inovasyon boyutunun performans yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Uyum boyutunun performans yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1d: Uyarlama boyutunun performans yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Örgütsel ustalığın performans hedef yönelimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2a: Araştırmacı inovasyon boyutunun performans hedef yönelimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2b: Faydacı inovasyon boyutunun performans hedef yönelimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2c: Uyum boyutunun performans hedef yönelimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2d: Uyarlama boyutunun performans hedef yönelimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği, Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Değişkenlerin tamamının değeri Nunally (1978)'nin kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı 0,70 ve üzerinde bir değerde bulunmuştur.

Tablo 2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Ölçekler</i>		<i>Önerme Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha Değeri</i>
Örgütsel İnovasyon)	Ustalık (Faydacı	4	0,90
Örgütsel İnovasyon)	Ustalık (Araştırmacı	4	0,81

Örgütsel Uсталık (Uyarlama Yeteneği)	3	0,84
Örgütsel Uсталık (Uyum Yeteneği)	3	0,80
Performans Yönetimi	4	0,85
Performans-Amaç Uyumu	6	0,86

Ankete katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmede buldukları pozisyon, işletmede toplam çalışma süreleri gibi demografik değişkenlere göre durumları ortaya konulmaktadır. Demografik değişkenlere ait veriler Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	25	17,6	Bekâr	42	29,6
Erkek	117	82,4	Evli	100	70,4
Yaş			Eğitim Durumu		
20-25	18	12,7	İlköğretim	1	0,7
26-30	34	23,9	Lise	18	12,7
31-35	43	30,3	MYO	26	18,3
31-40	21	14,8	Lisans	81	57,0
41-45	16	11,3	Lisansüstü	16	11,3
46-50	8	5,6			
51 ve üzeri	2	1,4			

Pozisyon		İşletmede Çalışma Süresi			
Üst	32	22,5	1yıldan az	11	7,7
Düzyey Yönetici	53	37,3	1-3 yıl arası	40	28,2
Orta Düzyey Yönetici			4-6 yıl arası	40	28,2
Alt Düzyey Yönetici	22	15,5	7-9 yıl arası	25	17,6
Diğer	35	24,6	10 yıl ve üstü	26	18,3
Faaliyet Alanı		Faaliyet Alanı			
Finans	21	14,8	Tekstil	51	35,9
Mühendislik	6	4,2	Telekominasyon	3	2,1
Enerji	8	5,6	Lojistik	2	1,4
Kimya	2	1,4	Gıda	14	9,9
Eğitim	3	2,1	Diğer	32	22,5
Firmanın					
Sahibi	5	3,5			
Çalışanı	137	96,5			

Araştırma hipotezleri test edilmeden önce modelde bulunan değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin istatistiksel açıdan derecesine bakılmıştır. Değişkenler arası korelasyon analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir:

Tablo 4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	8	9
1.Örg. Ustalık	1					
Faydacı Boyut						

2. Örg. Uсталık Araştırıcı Boyut	,789**	1			
3.Öüiçuyum	,770**	,713**	1		
4.Öüiçuyarlama	,691**	,684**	,792**	1	
8.Perfyönetim	,665**	,633**	,783**	,725**	1
9.Perfamaçuyum	,716**	,659**	,647**	,633**	,668** 1

** 0.01 düzeyinde anlamlılık ilişkisi

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, örgütsel ustalığın alt boyutları ile performans yönetimi ve performans hedef yönelimi arasında $p < .01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Alt boyutlar arasında bir kıyaslama yapıldığında, performans yönetimi ve uyum arasında en güçlü ilişki, araştırıcı inovasyonla ise daha düşük bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Performans hedef yönelimi ve araştırıcı inovasyon arasında güçlü bir ilişki varken; performans hedef yönelimi ve uyarlama boyutu arasında ise daha düşük bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Korelasyon analizi sonuçları araştırmanın hipotezlerini destekler doğrultuda çıkmış olup, performans yönetimi ve performans hedef yönelimi değişkenlerinin, örgütsel ustalık boyutları ile arasında anlamlı, pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon modelleri oluşturulmuş ve bulgular Tablo 5 ve Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Uсталık Boyutlarının Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Araştırıcı İnovasyon	,633	9,678	,000
	$R^2 = ,397$	F=93,665	,000
Faydacı İnovasyon	,665	10,533	,000
	$R^2 = ,438$	F=110,948	,000
Uyum	,783	14,894	,000
	$R^2 = ,610$	F=221,839	,000

Uyarlama	,725	12,471	,000
	R² =,523	F=155,538	,000

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel ustalık bağımsız değişkeninin alt boyutları olan araştırmacı inovasyon ($\beta = ,633$; % 39,7), faydacı inovasyon ($\beta = ,665$; % 43,8), uyum ($\beta = ,783$; % 61) ve uyarlama ($\beta = ,725$; % 52,3); performans yönetimi bağımlı değişkenini $p < .001$ düzeyinde, anlamlı, pozitif yönde etkilemektedir. Bu verilerden hareketle örgütsel ustalık boyutları olan araştırmacı inovasyon (H1a), faydacı inovasyon (H1b), uyum (H1c) ve uyarlamanın (H1d), performans yönetimini etkilediği sonucuna ulaşılarak, araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Performans Hedef Yönelimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Araştırmacı İnovasyon	,659	10,362	,000
	R² =,430	F=107,364	,000
Faydacı İnovasyon	,716	12,119	,000
	R² =,508	F=146,860	,000
Uyum	,647	10,038	,000
	R² =,414	F=100,768	,000
Uyarlama	,633	9,681	,000
	R² =,397	F=93,714	,000

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel ustalık bağımsız değişkeninin alt boyutları olan araştırmacı inovasyon ($\beta = ,659$; % 43), faydacı inovasyon ($\beta = ,716$; % 50,8), uyum ($\beta = ,647$; % 41,4) ve uyarlama ($\beta = ,633$; % 39,7); performans hedef yönelimi bağımlı değişkenini $p < .001$ düzeyinde, anlamlı, pozitif yönde etkilemektedir. Bu verilerden hareketle örgütsel ustalık boyutları olan araştırmacı inovasyon (H1a), faydacı inovasyon (H1b), uyum (H1c) ve uyarlamanın (H1d), performans hedef

yönelimi etkilediği sonucuna ulaşılarak, araştırmanın ikinci hipotezi de kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel ustalık kavramı, yıllardır kullanılmakta olup; birçok şirket bu uygulamayı kendi şirket bünyelerine taşıyabilmek ve uygulamak için çaba sarf etmektedir (Birkinshaw ve Gibson, 2004: 49) çünkü sürdürülebilir rekabet elde etmenin temel elementlerinden biri örgütsel ustalığa erişmektir (O'Reilly ve Tushman, 2008: 188).

Ancak bununla birlikte, örgütsel ustalığın performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğu yapılan araştırma sonuçlarında mevcuttur. Örneğin, He ve Wong (2004), araştırma ve faydalanma inovasyonunun firma performansını etkilediğini belirtmektedirler. O'Reilly ve Tushman (2013), örgütsel ustalığın performansı arttırdığını dile getirmektedir. Örgütsel ustalığın performansla pozitif bir ilişkisi olduğuna ilişkin literatürde görüşler bulunmaktadır (Katila ve Ahuja, 2002; Lubatkin vd., 2006; Markides ve Charitou, 2004). Örgütsel ustalık ile performans arasındaki ilişkide, firma boyutunun olumlu bir ara rol oynadığını ifade eden araştırmacılar da yer almaktadır (Lee ve Huang, 2012: 1102).

Tushman ve O'Reilly (1996), araştırma ve faydalanma faaliyetlerinin eş zamanlı olarak yürütülmesinin üstün performansı beraberinde getireceğini belirtmektedirler. Birkinshaw ve Gibson (2004) ise uyum ve uyarlama yeteneğinin eş zamanlı olarak uygulanmasının performansı arttırdığını söylemektedirler. Auh ve Menguc (2005)'te yapmış oldukları çalışma sonucu, araştırma ve faydalanma faaliyetleri ile firma performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu; araştırma faaliyetlerinin firma performansı üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Daha sonra yaptıkları çalışmada ise, araştırma ve faydalanma inovasyonunun her ikisinin de firma performansı ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu, firma üzerinde, araştırma inovasyonunun faydalanma inovasyonundan daha yüksek etkisinin olduğunu tekrar belirtmişlerdir (Menguc ve Auh, 2008). Javier vd., (2014)'te yapmış oldukları çalışmada, araştırma ve faydalanma stratejilerinin, örgütsel ustalıkla olumlu ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Daha önce çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan bu çalışmalar, çalışmamızın bulgularını destekleyen bir nitelik taşımaktadırlar.

Bu çalışmada yapılan ilk regresyon analizine göre, örgütsel ustalığın tüm boyutlarının performans yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Performans yönetimi üzerindeki en yüksek etkiye sahip olan değişkenin % 61 ile uyum yeteneği olduğu, en düşük etkiye sahip değişkenin ise %39,7 ile araştırıcı inovasyon olduğu görülmektedir. Firmaların

çalışanlarından, iddialı hedeflere ve gelişmelere karşı hazırlıklı olmalarını istemeleri, firmalarda çalışanlar için dar anlamda tanımlanmış görevler yerine, daha yaratıcı ve gelişime açık görevler tanımlanması, çalışanların terfi etmelerinden çok, işlerini iyi yapıp yapmadıkları üzerine daha çok odaklanması, çalışanlarını gelişim yönünde teşvik etmesi gibi performans yönetimini arttıracak için bu değişkenlerin örgütsel ustalıkla pozitif yönlü etki ilişkisinin olması da beklenen bir durumdur.

İkinci regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel ustalıkla tüm boyutlarının performans hedef yönelimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Regresyon sonucuna göre, örgütsel ustalıkla boyutlarının içinde, performans hedef yönelimi üzerindeki en yüksek etkiyi faydacı inovasyon gösterirken ($R^2 = ,50,8$); en düşük etkiyi ise %39,7 ile uyarılma yeteneğinin gösterdiği görülmektedir. Örgütsel ustalıkla arttığında, firmada yüksek yeterlilik düzeyine ulaşılmasının herkesi memnun etmesi, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşma noktasında, nasıl bir performans gösterdiğiyle ilgilenilmesi, yapılan işte, en iyi olarak algılanmanın önemi, çalışanların, işe başlamadan önce, verilen görevi başarma noktasında, kendilerinden oldukça emin olmaları konusunda üst yönetim tarafından cesaretlendirilmeleri, firma başarılarının başkaları tarafından fark edilmesi ve tanınması, firmanın genel performansının sektördeki diğer rakiplere göre değerlendirmeleri işletmenin performans hedef yöneliminin yükselmesine neden olacaktır.

Örgütsel ustalıkla konusunun yeni bir kavram olması nedeniyle, yabancı literatürde çok fazla örneği bulunmamakla birlikte, Türkiye’de yapılan çalışmalar da sınırlı sayıdadır. Yabancı literatürde yer alan teorik çalışmaların ise birçoğu, örgütsel ustalıkla genel bir çerçevede ele almışlardır. Uygulamanın yer aldığı çalışmalar açısından ele aldığımızda ise, hem yerli hem de yabancı literatürde çeşitli sektörlerde yapılmış bazı çalışmalar mevcuttur. Ama hem yapısal ustalıkla alt boyutlarının bulunduğu, hem de içeriksel ustalıkla alt boyutlarının bulunduğu çalışma ilk olarak Chang ve Hughes (2012) tarafından uygulanmıştır. Aynı değişkenlere bu çalışmada da yer verilmiştir. Ancak hem teorinin hem de uygulamanın detaylı olarak yer aldığı bu çalışma, Türkiye’de yapılan ilk çalışmaların arasında yer alması nedeniyle Türkiye’deki literatüre katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z (2002), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 5. Basım, No: 473, Ankara.
- Akdoğan, Ş., Akdoğan, A., and Cingöz, A (2009), **“Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity”**, Journal of Global Strategic Management, No:6, ss. 17-27.
- Attar, M (2015), **Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Uсталık (Organizational Ambidexterity) Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara.
- Auh, S. and Menguc, B (2005), **“Balancing Exploration and Exploitation: The moderating Role of Competitive intensity”**, Journal of Business Research, No:58, ss. 1652-1661.
- Benner, M. J. and Tushman, M. L (2003), **“Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited”**, Academy of Management, Vol.28, No:2, ss. 238-256.
- Bingöl, D (2014), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 9. Baskı, İstanbul.
- Birkinshaw, J. and Gibson, C (2004), **“Building Ambidexterity Into an Organization”**, MIT Sloan Management Review, Vol.45, No:4, ss. 47-55.
- Bodwell, W. and Chermak, T. J (2012), **“Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning”**, Technological Forecasting & Social Change, No:77, ss. 193-202.
- Boumgarden, P., Nickerson, J. and Zenger, T (2012), **“Sailing Into the Wind: Exploring the Relationships Among Ambidexterity, Vacillation and Organizational Performance”**, Strategic Management Journal, No:33, ss. 587-610.
- Cao, Q. , Gedalovic, E. and Zhang, H (2009), **“Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects”**, Organization Science, ss.781-796.

- Chang, Y. and Hughes, M (2012), “**Drivers of Innovation Ambidexterity in Small- to Medium-Sized Firms**”, European Management Journal, 30, ss.1– 17.
- Che-Ha, N., Mavondo, F. and Said, S (2014), “**Performance or Learning Goal orientation:Implications for Business Performance**”,Journal of Business Research, No:67, ss.2811–2820.
- Chen, E.L. and Katila, R (2008), “**Rival Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous or Sequential?**”, Handbook of Technology and Innovation Management, John Wiley.
- Clercq, D., Thongpapanl, N. and Dimov, D (2013), “**Shedding New Light On The Relationship Between Contextual Ambidexterity And Firm Performance: An Investigation Of Internal contingencies**”, Technovation, No:33, ss.119–132.
- Çiftçi, G.E (2017), “**Örgütsel Ustalık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerine Etkisi**”, International Journal of Academic Value Studies, Vol.3,No: 10, ss.188-202.
- Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Bakan, İ. ve Sezer, B (2014), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Edt. İsmail BAKAN, Beta Yayıncılık, 5. Basım, İstanbul.
- Fettahlıoğlu, Ö., Fettahlıoğlu, S. Ve Birin, C (2016), **Pazarlama Sektöründe Örgütsel Ustalık Ulaşabilme Yolunda Otantik Liderlik Davranışlarının Rolü**”, 3rd International Congress On Social Sciences, China To Ardiatic, Ekim, 27-30, Antalya.
- He, Z. and Wong, P (2004), “**Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test Of The Ambidexterity Hypothesis**”, Organization Science, Vol.15, No:4, ss.481-493.
- Helvacı, M.A (2002), “**Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Vol.35, No:1.
- Jansen, J.J.P., Bosch, A. J. and Volberda, H. W (2005), “**Managing Potential And Realized Absorptive Capacirt: How Do Organizational Antecedents Matter?**”, The Academy Of Management Journal, ss.1-41.
- Javier, T., Leopoldo, G. and Antonia, R (2014), “**The Relationship Between Exploration And Exploitation Strategies, Manufacturing Flexibility**

- And Organizational Learning: An Empirical Comparison Between Non-ISO And ISO Certified Firms**", European Journal Of Operational Research, 232, ss.72–86.
- Karahan, A. ve Özgür, E (2011), **Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, Ankara.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C. and Piller, F.T (2014), **“Linking Strategic Flexibility And Operational Efficiency: The Mediating Role Of Ambidextrous Operational Capabilities”**, Journal Of Operations Management, Vol.32, ss.475–490.
- Lee, C. and Huang, Y. (2012), **“Knowledge Stock, Ambidextrous Learning And Firm Performance”**, Management Decision, Vol. 50, No:6, ss.1096-1116.
- Lubatkin, M.H., Sımsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J.F (2006), **“Ambidexterity and Performance in Small to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration”**, Journal of Management, Vol.32, No:5, ss.646-672.
- March, J. G (1991), **“Exploration and Exploitation in Organizational Learning”**, Organizational Science, Vol.2, No:1, ss.71-87.
- Menguc, B. and Auh, S (2008), **“The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation On The Ambidexterity- Firm Performance Relationship For Prospectors and Defenders”**, Industrial Marketing Management, 37, ss.455-470.
- Mirze, S. K (2010), **İşletme**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Nunally, J.C (1978), **Psychometric Theory**, McGraw-Hill, New York.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L (2008), **“Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma”**, Organizational Behaviour, 28, ss.185-206.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L (2013), **“Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future”**, Academy of Management Perspectives (in press), ss.1-30.
- Paliokaite, A. and Pacesa, N (2014), **“The Relationship Between Organizational Foresight and Organizational Ambidexterity”**, Technological Forecasting & Social Change, 20, ss.1-17

- Philpott, L. and Sheppard, L (1992), **Managing for Improved Performance**, Edit. Michael Armstrong, "Strategiesfor Human Resource Management",British Library Cataloguing in Publication Data, British Library, London.
- Pinnington A. and Edwards, T (2000), **Human Resource Management**, Oxford University Press Inc., New York.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M.L (2009), "**Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration For Sustained performance**", Organization Science, Vol.20, No:4, ss.685-695.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J (2008), "**Organizational Ambidexterity: Antecedents Outcomes, and Moderators**", Journal of Management, 34, ss.1-36.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., and Thusman, M (2009), "**Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance**", Organization Science, Vol.20, No:4, ss.685-695.
- Reeves, M., Haanas, K., Hollingsworth, J. and Pasini, F. L. S (2013), **Ambidexterity: The Art of Complex Environments**, Perspectives, The Boston Colsulting Group.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S (2007), **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tansley, C., Kirk, S., Williams, H., and Barton, H (2014), "**Tipping the scales: Ambidexterity Practices On E-HRM Projects**", Employee Relations, Vol.36, No:4, ss. 398-414.
- Tunçer, P (2013), "**Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon**", Sayıştay Dergisi, 88.
- Turner, N., Maylor, H. and Swart, J (2011), "**Ambidexterity-as-Practice: Understanding the Role of the Manager in IT-Services Projects**", School of Management, ss.1-17.
- Tushman, M.L. and O'Reilly, C (1996), "**Ambidexterious Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change**," California Management Rev. 38, ss.8-30.

- Tutar, H. ve Altınöz, M (2010), “**Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65, 2.
- Uysal, Ş (2015), “**Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış**”, Electronic Journal of Vocational Colleges-October/Ekim.
- Voss, G. and Voss, Z.G (2012), “**Strategic Ambidexterity In Small And medium sized Enterprises: Implementing Exploration Andexploitation In Product And Market Domains**”, Organization Science, Articles In Advance, ss.1-9.