

Örgütsel Çift Yönlülük: Teknopark Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma (Organizational Ambidexterity: A Study on Teknopark Companies)

Burcu YİĞİT  ^a

^a Bağımsız Araştırmacı, . brcygt@hotmail.com

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Çift Yönlülük
Çift Yönlülük
Çift Yönlü Organizasyonlar

Gönderilme Tarihi 7 Temmuz
2021

Revizyon Tarihi 8 Haziran 2022
Kabul Tarihi 15 Haziran 2022

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Amaç – Bu çalışmada, örgütsel çift yönlülüğün demografik değişkenler üzerinde farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik, önce çalışmanın teorik kısmı üzerinde durulmuş, daha sonrasında ise çalışmanın bulgularına, sonuç ve tartışma kısmına yer verilmiştir.

Yöntem – Bir Devlet Üniversitesi bünyesindeki Teknopark teknoloji firmalarındaki çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yoluyla çalışmaya 138 kişi katılmıştır. Araştırmada Attar (2014)'ün çalışmasında kullandığı Lubatkin vd. ye ait (2006) örgütsel çift yönlülük ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın verileri internet ortamında anket formu dağıtılarak toplanmıştır. Çalışmadaki verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile gerçekleştirilmiştir. Kaiser Meyer Olkin, Barlett Küresellik testi, Cronbach Alpha hesaplamaları sonrasında, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Bulgular – Örgütsel çift yönlülüğün cinsiyete ($p=0,673$, $p>0,05$); medeni duruma ($p=0,491$, $p>0,05$); eğitim durumuna ($p=0,248$, $p>0,05$); mesleki kıdeme ($p=0,867$, $p>0,05$) ve iş yeri kıdemine göre ($p=0,205$, $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel çift yönlülüğün yaşa göre yararlanıcı alt boyutunda ($p=0,041$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda ise, 25 yaş ve altı ile 36 ve üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,048$; $p=0,037$, $p<0,05$).

Tartışma – Çalışma, örgütsel çift yönlülük alanında literatüre ve diğer araştırmacılara katkı sunmaktadır. Literatürdeki diğer çalışmalar ile benzerlik tespit edilememiştir. Bu bağlamda, konuya ilişkin daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Organizational Ambidexterity
Ambidexterity
Ambidextrous Organizations

Received 7 July 2021

Revised 8 June 2022

Accepted 15 June 2022

Article Classification:

Research Article

Purpose – In this study, it was aimed to determine whether organizational ambidexterity differs on demographic variables or not. For this purpose, firstly it was mentioned the theoretical part and then the findings of the study, conclusion and discussion part.

Design/Methodology/Approach – The universe of the research is employees in Teknopark technology companies within a State University. 138 employees with easy sampling method were included in the study. It was used that Attar (2004) organizational ambidexterity scale developed by Lubatkin et al. (2006) in this study. The data of the study were collected by a questionnaire form on the internet. The analysis of the data in the study was realized with the SPSS 21.0 program. Kaiser Meyer Olkin, Barlett Sphericity test, Cronbach Alpha, descriptive statistics, factor analysis, t-test, and One-way Anova analysis were applied.

Statistical significance was accepted as $p < 0.05$.

Findings – It was determined that there was no statistically significant difference according to gender ($p=0.673$, $p>0.05$); marital status ($p=0.491$, $p>0.05$); educational status ($p=0.248$, $p>0.05$); professional seniority ($p=0.867$, $p>0.05$); and workplace seniority ($p=0.205$, $p>0.05$). It was found that there was statistically significant difference in exploitation sub-dimension in age ($p=0.041$, $p<0.05$). In multiple comparisons, it was determined that there was statistically significant difference between the ages of 25 and below and those of 36 and above ($p=0.048$; $p=0.037$, $p<0.05$).

Discussion – The study contributes to the literature and other researchers in the field of organizational ambidexterity. It was not found any similarities with other studies in the literature. In this context, more studies are needed on this subject.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Yiğit, B. (2022). Örgütsel Çift Yönlülük: Teknopark Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 1164-1174.

1. Giriş

Günümüz teknoloji ve rekabete dayalı iş yaşamının dinamik ve karmaşık yapısında, sürekli değişen ve gelişen durum ve koşullara adapte olmak işletmeler için kaçınılmazdır. Hızla artan bu rekabet ortamı, kurumları rakiplerine göre üstünlük ve rekabet sağlamak için yenilikçi, esnek, hızlı, yaratıcı ve çok yönlü olmaya itmektedir. Bu noktada, örgütsel çift yönlülük (örgütsel ustalık) kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel çift yönlülük, bir kurumun birkaç becerisini aynı anda kullanabilme kabiliyetidir. Bir başka deyişle, kurumun iki stratejiyi aynı anda kullanabilme becerisidir. Kuruma rekabet üstünlüğü ve avantajı sağlayan yeteneklerden bir tanesidir. Günümüzün belirsiz ve öngörülemeyen çalışma koşulları da göz önünde bulundurulduğunda, bu yeteneğin daha da ön plana çıktığı ve önemli hale geldiği aşikardır. Hiç şüphesiz, değişen ve dönüşen teknolojik gelişmelere yanıt olarak kurumların yeni stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları esastır. Teknolojik değişme ve gelişmelere en çok uyum sağlaması gereken kurumlar ise, kuşkusuz teknoloji firmaları olmaktadır.

Yararlanıcı ve araştırmacı stratejilerin her ikisini de kapsayan örgütsel çift yönlülük kavramı, kurumlar için iki stratejiyi eş zamanlı olarak kullanabilme bakımından önemlidir. Örgütsel çift yönlülüğün demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak çalışmamızın amacını oluşturmaktadır. Çalışma, bu amaç doğrultusunda, bir Devlet Üniversitesi'ndeki Teknopark çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın amacına yönelik, önce çalışmanın teorik kısmı üzerinde durulmuş, daha sonrasında ise çalışmanın bulgularına, sonuç ve tartışma kısmına yer verilmiştir. Çalışmanın örgütsel davranış ve yönetim yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel Çift Yönlülük (Örgütsel Ustalık)

Örgütsel çift yönlülük kavramını ifade etmek adına ilk kez Robert Duncan, 1976 yılında mekanik ve organik yapıları bir arada kullanan usta örgütlerin varlığından bahsetmiştir (Hughes, 2018; O'Reilly ve Tushman, 2008; Birkinshaw ve Gupta, 2013). Duncan çalışmasında, "Ambidextrous Organizations" ve "dual structures" olarak ikili yapıların farklı zaman perspektifleri ve yönetim becerilerini verimlilik ve inovasyon için eş zamanlı olarak adapte edebildiğini savunmaktadır. Aynı zamanda ikili yapıların varlığının inovasyon için gerekli olduğunu vurgulamıştır (Bogaert, 2017). Örgütsel çift yönlülük, yönetim literatürüne konu olan ve alana katkı sağlayan konulardan biridir (Cantarello vd., 2012). Örgütsel çift yönlülük, örgüt teorisi alanında nispeten yeni bir kavram olarak kabul edilmektedir. Sürdürülebilir performans elde edebilmek için örgütler bu yeteneğe ihtiyaç duymaktadır (Solis-Molina, Hernandez-Espallardo, Rodriguez-Orejuela, 2015).

Daha sonralarda ise kavramı March 1991 yılında araştırmacı ve faydacı olarak iki boyutta ele almıştır (Papachroni vd., 2014). Her ne kadar bazı araştırmacılar örgütlerin iki stratejiyi aynı anda uygulayamayacağını savunsalar da, March'a göre, örgütler hem araştırmacı hem de faydacı stratejilerini aynı anda ve dengeli biçimde uygulamalıdır (Raisch, Birkinshaw, 2008).

Literatürde çift yönlülüğe yönelik iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kavramın yapısal olarak ele alınmasıdır. Buna göre, kurumların çift yönlü olabilmeleri için, özelleştirilmiş yapılar oluşturulmalı, kurumun öncülük etmesi için de araştırmacı ve yararlanıcı stratejileri temel alan bölümlere ayrılması gerekmektedir. İkinci bakış açısına göre ise, performans gereksinimi ve yaratıcılıkla bütünleşmesi bağlamsal olarak ele alınmasıdır (Dupouet, Barlatier, 2011). İlgili literatür göz önünde bulundurulduğunda, kavrama ilişkin farklı bakış açılarının olduğu görülmüştür.

Çift yönlülük, bireylerin iki eli çevik ve eşit şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010). Kurumların üretim verimliliği ve esneklik gibi iki ayrı kavramı aynı anda yürütebilme becerisidir. Bunun yanı sıra, sürdürülebilir performansı da arttırmaktadır (Gibson, Birkinshaw, 2004; Brix, 2019). Yaratıcı inovasyon faaliyetleri ve araştırmacı stratejisini eş zamanlı olarak uygulama yeteneğidir (Jansen vd., 2009). Bir kurum çift yönlü ise, gerek kısa, gerekse uzun dönemli olarak performansı olumlu yönde etkilenmektedir (Brix, 2019). Aynı anda birden çok yeteneği eşit olarak kullanabilme becerisi çift yönlülük olarak tanımlanmıştır.

Çift yönlülük, yararlanıcı ve araştırmacı buluşları aynı anda kullanabilme becerisiyle ilgilidir. Yararlanıcı buluşlar, hali hazırda var olan bilginin uzantısı, organizasyonda var olan yetenek ve süreçleri sağlamlaştırmakta ve genişletmektedir. Araştırmacı buluşlar ise, yeni, alternatif ürün ve hizmetlere odaklanmakta ve yeni bilgi ve yetenek gerektirmektedir (Strese vd., 2016). Bunun yanı sıra, araştırmacı

(exploration) strateji; deneyimler, farklı düşünme ve yaratıcılık ile yakından ilişkilidir. Risk alma, keşifler ve yeni alternatiflere yönelmedir (Rodriguez ve Hechanova, 2014).

Örgütsel çift yönlülük, kurumsal bir yetenek olarak görülmektedir (Cantarello vd., 2012). Ancak çift yönlülük kavramı, sadece örgütsel düzeyde düşünülmemelidir. Aynı zamanda, bireysel boyutu da olabilmektedir. Bireyler de çift yönlülük adına önemli kaynaklar olarak kabul edilebilmektedir. Çift yönlü yöneticiler zıt ve karışık amaçları yönetmelidir. Mantiğa aykırı olan, çelişkili olan durumları düşünmeli, birçok rolü gerçekleştirilebilmelidir (Raisch, Birkinshaw, Probst, Tushman, 2009). İlgili literatür değerlendirildiğinde, örgütsel çift yönlülük kavramının gerek kurumsal düzeyde gerekse bireysel düzeyde de düşünülmesi dikkat çekmiştir.

Örgütsel çift yönlülük, örgütlerin birbirinden farklı, karşıt amaçları eş zamanlı olarak takip edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Kurumların kısa ve uzun dönemdeki başarısı için zorunlu ve kaçınılmazdır (Sulphey, Alkahtani, 2017). O'Reilly ve Tushman'a göre, artan ve düzensiz olan inovasyon ve değişimi bir arada yürütebilme yeteneğidir. Aynı zamanda yararlanıcı ve araştırmacı stratejiler birbirini bütünlüleyici niteliktedir ve bir arada kullanılmalıdır (O'Reilly, Tushman, 2013). Literatürdeki tanımlar ele alındığında, örgütsel çift yönlülüğün kurumsal başarı için bir seçim değil, zorunluluk olduğu ve kurumun inovasyon, değişim, stratejileri aynı anda kullanabilme yetenek ve becerisine sahip olduğu görülmüştür.

Yararlanıcı ve araştırmacı yetenekleri eş zamanlı olarak (aynı anda) kullanabilme yeteneğidir ve çeşitli disiplinlerde araştırılan bir konudur (Kim, 2019). Organizasyonlar, var olan yeteneklerinden faydalanırken aynı zamanda yenilerini de araştırırlar. Yararlanıcı aktiviteler örgüte verimlilik kazandırırken, araştırmacı aktiviteler ise örgüte esneklik kazandırmaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010). Yararlanıcı strateji, var olan bilginin, yeteneklerin ve teknolojinin iyileştirilmesi üzerine kuruludur. Bunun aksine araştırmacı strateji ise, henüz keşfedilmemiş yetenek ve alanları kapsamaktadır (Dymyd ve Llerena, 2016). Yararlanıcı stratejide, kurumlar mevcut yetenek ve süreçlerini iyileştirir ve daha ileriye taşımak için çaba sarf eder. Araştırmacı stratejide ise, yeni bilgi edinme, yeni yetenek ve süreçlerin keşfine odaklanır.

Yine yararlanıcı stratejiler, üretim, verimlilik, seçim ve uygulamaları kapsarken; araştırmacı stratejiler, farklılaşma, deneme, esneklik, risk alma ve inovasyonu kapsamaktadır. Buna ek olarak araştırmacı stratejiler yeni buluşlar, köklü, yeni müşteri ve pazarların ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır (Jansen, 2005). Yararlanıcı stratejiler, kurumda hali hazırda var olan ürün ve hizmetlerin bir uzantısı, bilgisi, müşteriyi elde tutmayı sağlar. Araştırmacı stratejiler ise, adından da anlaşılacağı üzere yeni bilgi, yetenek, müşteri ve pazarlara odaklanır. Kurumlar, araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerini bir arada kullanma yeteneğini elde ettiklerinde başarıya ulaşabileceklerdir. Örgütsel çift yönlülük, işletmenin çevresel değişikliklere adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Bu da uzun dönemdeki başarısı için önemli olmaktadır (Wei vd., 2014). Bu sayede, değişen çalışma yaşamının koşullarına uyumlu biçimde faaliyet göstermeye devam edeceklerdir. Bir diğer ifadeyle, araştırmacı stratejiler, araştırma, keşif, deneyimler, risk alma ve buluş ile ilgili iken; yararlanıcı stratejiler ise disiplinli şekilde problem çözme, uygulama, verimlilik, üretimle ilgilidir (Carmeli ve Halevi, 2009).

Literatürde araştırmacı stratejiler, organik yapılar, önlem, özerklik ve gelişen piyasalarla ilişkilendirilmektedir. Yararlanıcı stratejiler ise, mekanik yapılar, rutinleşmiş, bürokratik ve sabit piyasalar olarak bağdaştırılmaktadır (Pertusa-Ortega ve Molina-Azorin, 2018).

Yararlanıcı ve araştırmacı stratejiler, organizasyonun başarısı ve uzun dönem ayakta kalabilmesinde önemli rol oynamaktadır (Baskarada vd., 2016). Yararlanıcı ve araştırmacı stratejiler, işletmelere rekabet avantajı sağlamak ve adaptasyonlarını kolaylaştırmaktadır. Bunun durum, ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için de oldukça önemlidir (Veider, Matzler, 2016: 107).

Çift yönlülük, kurumlar baskı altındayken müşteri ve agresif olan rakiplere karşı kurumların başarısını, performansını arttırmakta ve kurumların uzun ömürlü olmalarını sağlamaktadır (Pellegrinelli vd., 2015). Çift yönlü kurumlar, artan rekabet ve yenilikler, rekabet, işbirliği, kısa dönemli ayakta kalma çabası, uzun dönemli büyüme gibi organizasyonel paradoksları yönetebilen ve eş zamanlı olarak başarabilen kurumlardır (Lis vd., 2018). Bir başka deyişle, organizasyon içerisinde eş zamanlı olarak pek çok paradoksu yönetebilen kurumlar çift yönlü kurumlardır.

Örgütsel çift yönlülüğün literatürde öğrenme, teknolojik inovasyon, örgütsel adaptasyon, stratejik yönetim ve örgütsel dizayn kavramlarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Raisch, Birkinshaw, 2008; Cantarello vd., 2012; Wan vd., 2017). Örgütsel çift yönlülük, kurumlara sürdürülebilir rekabet avantajı da sağlamaktadır (Kim, 2019; Strese vd., 2016). Aynı zamanda yapılan çalışmalarda, örgütsel çift yönlülüğün performansı arttırdığı tespit edilmiştir (Fu vd., 2016; Raisch vd., 2009; Chandrasekaran vd., 2012). Yararlanıcı ve araştırmacı stratejilerini bir arada uygulayabilen işletmelerin finansal performansları da artmaktadır (Jansen vd., 2009).

Kurumların iki farklı yeteneğini aynı anda kullanabilme becerisi olan çift yönlülüğün sürdürülebilmesi için, kurumların mevcut yeteneklerinden en iyi şekilde faydalanmasının yanı sıra, yenilerini de araştırması yani yeniliklere de açık olması gerekmektedir. Bunun için de kurumlar, mevcut yetenek ve becerilerinin yanı sıra, yeni fırsatları da görmeli, fırsatlara odaklanmalı, öngörülü olmalı ve kendilerine fırsatlar yaratmaya çaba göstermelidir.

2. Yöntem

Bu çalışmanın verileri 2019 (Eylül-Aralık) yılında toplandığı için etik kurul onayı bulunmamaktadır*.

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma, tanımlayıcı nitelikte araştırma dizaynına sahiptir. Bu doğrultuda, çalışanların örgütsel çift yönlülük algısının demografik özelliklere göre farklılıkları incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, örgütsel çift yönlülüğün demografik değişkenler üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaca yönelik olarak, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, işyeri kıdemi demografik değişkenleri incelenmiştir.

Çalışmanın hipotezleri:

H1: Demografik özelliklere göre örgütsel çift yönlülük algısı farklılık göstermektedir.

H1a: Cinsiyete göre örgütsel çift yönlülük algısı farklılık göstermektedir.

H1b: Medeni duruma göre örgütsel çift yönlülük algısı farklılık göstermektedir.

H1c: Yaşa göre örgütsel çift yönlülük algısı farklılık göstermektedir.

H1d: Eğitim durumuna göre örgütsel çift yönlülük algısı farklılık göstermektedir.

H1e: Mesleki kıdeme göre örgütsel çift yönlülük algısı farklılık göstermektedir.

H1f: İş yeri kıdemine göre örgütsel çift yönlülük algısı farklılık göstermektedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini İstanbul'daki bir Devlet Üniversitesinin Teknopark çalışanları oluşturmaktadır. Firmalarda çalışanlara kolayda örnekleme yöntemi yoluyla ulaşılmıştır. Çalışmanın yürütüldüğü esnada, evren büyüklüğü 1000 kişidir. Örneklem büyüklüğü 155 kişidir. 17 adet anket formu eksiklikler nedeniyle çalışma dışı bırakılmıştır. 138 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Rastgele örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Rastgele (basit tesadüfi örnekleme) örneklem seçimi tekniği, araştırmacının örneklemi hiçbir ölçüt kullanmadan seçmesinden oluşur. Örneğin araştırmacı yerleşkede belirli bir yerde durup önünden geçen ilk 20 öğrenciyle görüşürse, bu örneklem gelişigüzel seçilmiş bir örneklem olacaktır. Araştırmacı, bu teknikle seçilen örneklem evreni ne derece temsil ettiği ya da ne ölçüde evrenden farklılaştığını bilemez. Bu örnekleme tekniğinin tipik örneği televizyonlarda sık sık görülen sokaktaki insanlarla yapılan görüşmelerdir (Lin, 1976).

Örneklem büyüklüğümüz olabilecek en az oran olarak belirtilen % 10'un üzerindedir ve evreni temsilde yeterli görülmüştür. Bunun yanı sıra, çalışmada kullanılan anket formları gönüllülük esasına dayandığından örneklem yanlılığından kaçınılamayacağı açıktır. İkinci yanlılık kaynağı "orada bulunma" nedeni ile hazır grupların kullanımı olabilmektedir (Özen ve Gül, 2007).

2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda demografik bilgiler ve örgütsel çift yönlülüğe ilişkin ifadeler yer almaktadır. Çalışmada Attar (2014)'ün çalışmasında kullandığı Lubatkin vd. (2006) örgütsel çift yönlülük ölçeğinden (5'li Likert tipi) yararlanılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Çalışma verilerinin analizinde SPSS 21.0 programından faydalanılmıştır. Kaiser Meyer Olkin, Barlett Küresellik testi, Cronbach Alpha hesaplamaları sonrasında, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p < 0.05$ olarak belirlenmiştir.

3. Bulgular

Tablo 1'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Tablo'da görüldüğü üzere, katılımcıların %30,43'ünün (n=42) yaşı 25 ve altı iken, %53,62'sinin (n=74) 26-35 arası, %15,95'inin (n=22) 36 ve üzeri olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların %36,23'ü (n=50) kadın ve %63,77'si (n=88) erkektir.

Katılımcıların %68,85'i (n=95) bekar, %31,15'i (n=43) evlidir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %4,35'i (n=6) lise, % 8,70'i (n=12) önlisans, %7,73'ü (n=99) lisans, % 15,22'si (n=21) lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde, %9,42'sinin (n=13) 1 yıldan az, %47,82'sinin (n=66) 1-4 yıl arası, % 26,81'i (n=37) 5-8 yıl arası, % 15,95'inin (n=22) 9 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir.

İş yeri kıdemleri olarak % 26,09'unun (n=36) 1 yıldan az, % 44,20 (n=61) 1-4 yıl arası, % 23,19'unun (n=32) 5-8 yıl arası ve % 6,52'si (n=9) 9 yıl ve üzeridir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

		n	%
Yaş	25 yaş altı	42	30,43
	26-35	74	53,62
	36 ve üzeri	22	15,95
	Total	138	100
Cinsiyet	Kadın	50	36,23
	Erkek	88	63,77
	Total	138	100
Medeni Durum	Bekar	95	68,85
	Evli	43	31,15
	Total	138	100
Eğitim Durumu	Lise	6	4,35
	Önlisans	12	8,70
	Lisans	99	7,73
	Lisansüstü	21	15,22
	Total	138	100
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	13	9,42
	1-4 yıl arası	66	47,82
	5-8 yıl arası	37	26,81
	9 yıl ve üzeri	22	15,95
	Total	138	100
İş Yeri Kıdemi	1 yıldan az	36	26,09
	1-4 yıl arası	61	44,20

		n	%
Yaş	25 yaş altı	42	30,43
	26-35	74	53,62
	36 ve üzeri	22	15,95
	Total	138	100
Cinsiyet	Kadın	50	36,23
	Erkek	88	63,77
	Total	138	100
Medeni Durum	Bekar	95	68,85
	Evli	43	31,15
	Total	138	100
	5-8 yıl arası	32	23,19
	9 yıl ve üzeri	9	6,52
	Total	138	100

Kaiser Meyer Olkin testi, 0,881 ve Bartlett küresellik testi sonucu ($p < 0,001$) olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör %38'ünü ikinci faktör %27'ini açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans %65'ini ifade etmektedir. Faktör analizi sonucunda madde yükü düşük ($< 0,50$) olan ifadeler çalışmadan çıkarılmıştır. Ölçekteki ifadelerin faktör yük dağılımı şu şekildedir (Tablo 2).

Tablo 2: Faktör Analizi

	Faktör Yükleri	
	1	2
İfade 2	0,825	
İfade 3	0,785	
İfade 5	0,763	
İfade 1	0,744	
İfade 4	0,723	
İfade 11	0,551	
İfade 6		0,875
İfade 12		0,747
İfade 8		0,739

Güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alfa değeri: 0,890 olarak hesaplanmıştır. Bu değer sosyal bilimler alanında kabul edilebilir bir değerdir.

Örgütsel çift yönlülük, yararlanıcı ve araştırmacı alt boyutlarının sırasıyla ortalama ve standart sapmaları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Çift Yönlülük ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	ss
Örgütsel çift yönlülük	3,83	0,73
Yararlanıcı	3,84	0,79
Araştırmacı	3,81	0,85

Katılımcıların örgütsel çift yönlülüğe yönelik algılamaları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezler doğrultusunda tespit edilmiştir.

H1: Örgütsel çift yönlülük algısı, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H1a: Örgütsel çift yönlülük algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel çift yönlülüğün cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel çift yönlülüğün cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p: 0,673$; $p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların örgütsel çift yönlülük algılamaları birbirine oldukça yakındır (Kadın ort: 3,87 (ss: 0,73) ve Erkek ort: 3,81 (ss:0,74) (Tablo 4). Örgütsel çift yönlülüğün yararlanıcı ve araştırmacı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmediğinden dolayı tabloda alt boyutlara yer verilmemiştir.

Tablo 4: Cinsiyete Göre Örgütsel Çift Yönlülük

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	t	p
Örgütsel çift yönlülük	Kadın	50	3,87	0,73	0,658	0,673
	Erkek	88	3,81	0,74		

H1b: Örgütsel çift yönlülük algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel çift yönlülük algılamalarının katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda; örgütsel çift yönlülüğün medeni duruma göre bir fark oluşturmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Tablo 5'te görüldüğü üzere, evli ve bekar katılımcıların örgütsel çift yönlülük algılamaları birbirine oldukça yakındır (Evli ort: 3,76 (ss: 0,82) ve Kadın ort: 3,86 (ss: 0,69).

Tablo 5: Medeni Duruma Göre Örgütsel Çift Yönlülük

	Medeni Durum	n	Ort.	Ss	t	p
Örgütsel çift yönlülük	Evli	43	3,76	0,82	-0,693	0,491
	Bekâr	94	3,86	0,69		

H1c: Örgütsel çift yönlülük algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel çift yönlülük algılamalarının, yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Yaş gruplarına göre katılımcıların örgütsel çift yönlülük algılamaları birbirine oldukça yakındır (25 ve altı ort: 3,93 (ss: 0,71), 26-35 ort: 3,72 (ss: 0,79) ve 36 ve üzeri 4,04 (ss: 0,50). Yalnızca örgütsel çift yönlülüğün yararlanıcı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çoklu karşılaştırmalarda ise, 25 yaş ve altı ile 36 ve üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 6: Yaşa Göre Örgütsel Çift Yönlülük Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p
Örgütsel Çift Yönlülük	Gruplar arası	2,355	2	1,178	2,200	0,115
	Grup içi	72,268	135	0,535		
	Total	74,623	137			
Yararlanıcı	Gruplar arası	3,983	2	1,992	3,274	0,041
	Grup içi	82,131	135	0,608		
	Total	86,115	137			
Araştırmacı	Gruplar arası	0,549	2	0,275	0,370	0,691
	Grup içi	100,121	135	0,742		
	Total	100,671	137			

Tablo 6 (devam): Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu Tukey Testi

Bağımlı Değişken	(I) yaş	(J) yaş	Ort. farkı (I-J)	Std. Hata	p
	26-35	25 yaş altı		-0,30062*	0,15069
36 ve üzeri			-0,39947*	0,18941	0,037

* $p<0,05$

H1d: Örgütsel çift yönlülük algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel çift yönlülük algılamalarının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda; katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Eğitim durumlarına göre katılımcıların örgütsel çift yönlülük algılamaları birbirine oldukça yakındır (Lise ort: 4,42 (ss: 0,45), yüksekokul ort: 3,80 (ss: 0,76) , üniversite ort.:3,82 (ss: 0,75) ve yüksek lisans/doktora ort.: 3,75 (ss: 0,68) olarak hesaplanmıştır (Tablo 7). Örgütsel çift yönlülüğün yararlanıcı ve araştırmacı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmediğinden dolayı tabloda alt boyutlara yer verilmemiştir.

Tablo 7: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Çift Yönlülük

		Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	p
Örgütsel çift yönlülük	Gruplar arası	2,256	3	0,752	1,392	0,248
	Gruplar içi	72,367	134	0,540		
	Toplam	74,623	137			

H1d: Örgütsel çift yönlülük algısı, toplam kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel çift yönlülük algılamalarının mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda; katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Tablo 8 incelendiğinde, toplam kıdeme göre katılımcıların örgütsel çift yönlülük algılamaları birbirine oldukça yakındır (1 yıldan az ort: 3,98 (ss: 0,68), 1-4 yıl arası ort: 3,79 (ss: 0,73) , 5-8 yıl arası ort.:3,82 (ss: 0,71) ve 9 yıl ve üzeri ort.: 3,87 (ss: 0,861) olarak hesaplanmıştır. Örgütsel çift yönlülüğün yararlanıcı ve araştırmacı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmediğinden dolayı tabloda alt boyutlara yer verilmemiştir.

Tablo 8: Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Çift Yönlülük

		Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	p
Örgütsel çift yönlülük	Gruplar arası	0,403	3	0,134	0,242	0,867
	Gruplar içi	74,220	134	0,554		
	Toplam	74,623	137			

H1e: Örgütsel çift yönlülük algısı, iş yeri kıdemine göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel çift yönlülük algılamalarının iş yeri kıdemine göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tablo 9'un sonucunda; katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Toplam çalışma kıdemine göre katılımcıların örgütsel çift yönlülük algılamaları birbirine oldukça yakındır (1 yıldan az ort: 3,83 (ss: 0,72), 1-4 yıl arası ort: 3,88 (ss: 0,62) , 5-8 yıl arası ort.: 3,64 (ss: 0,95) ve 9 yıl ve üzeri ort.: 4,20 (ss: 0,51) olarak hesaplanmıştır. Örgütsel çift yönlülüğün yararlanıcı ve araştırmacı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmediğinden dolayı tabloda alt boyutlara yer verilmemiştir.

Tablo 9: İş Yeri Kıdemine Göre Örgütsel Çift Yönlülük

		Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	p
Örgütsel çift yönlülük	Gruplar arası	2,501	3	0,834	1,549	0,205
	Gruplar içi	72,121	134	0,538		
	Toplam	74,623	137			

4. Sonuç ve Tartışma

Günümüz iş yaşamının getirdiği dinamiklerle birlikte, rekabet üstünlüğünü beraberinde getirmek giderek önem kazanmaktadır. Bu noktada, örgütsel çift yönlülük kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kurumun iki stratejiyi aynı anda kullanabilme yeteneğine örgütsel çift yönlülük denilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel çift yönlülüğün demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Buna yönelik, çalışma hipotezleri oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, örgütsel çift yönlülüğün cinsiyete ($p=0,673$, $p>0,05$); medeni duruma ($p=0,491$, $p>0,05$); yaşa ($p=0,115$, $p>0,05$); eğitim durumuna ($p=0,248$, $p>0,05$); mesleki kıdeme ($p=0,867$, $p>0,05$) ve iş yeri kıdemine göre ($p=0,205$, $p>0,05$) anlamlı bir fark oluşturmadığı saptanmıştır. Örgütsel çift yönlülüğün yaşa göre yararlanıcı alt boyutunda ($p=0,041$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırmalarda ise, 25 yaş ve altı ile 36 ve üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p=0,048$; $p=0,037$, $p<0,05$).

Örgütsel çift yönlülük alanında yapılan çalışmalara dair ilgili literatür incelendiğinde farklı sonuçlara rastlanmıştır. Bu çalışmalardan bir kısmı şu şekildedir:

Gülenç ve Kozak'ın 2019 yılında medikal turizm hizmeti sağlayan hastanelerde yapmış olduğu çalışmada, sağlık otelciliği hizmetleri ile örgütsel ustalık arasında ilişki bulunmuştur. Özel hastanenin, devlet ve üniversite hastanesine göre yararlanıcı ve araştırmacı stratejileri daha iyi kullandığı ortaya konmuştur (Gülenç ve Kozak, 2019). Jansen vd. (2008), paylaşılan vizyon ve durumsallığın, araştırmacı ve yararlanıcı buluşlarla ilişkili olduğu, aynı zamanda transformasyonel liderin varlığının da örgütsel ustalığı arttığını ortaya koymuşlardır (Jansen vd., 2008). Acaray, 2018 yılında yaptığı çalışmada, bilgi paylaşımının örgütlerin geliştirici yetenek ve keşifsel yetenek, yapılar ötesi otonominin keşifsel yetenek ve takım çalışmasının ise geliştirici yetenek boyutları üzerine pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu tespit etmiştir. Yine aynı çalışmada, geliştirici, keşifsel yeteneğin firma yenilikçiliği üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu açığa çıkarılmıştır (Acaray, 2018). March (1999), araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir (March, 1999). Strese vd. (2016)'ne göre, departmanlar arası işbirliği içinde olan rekabetin araştırmacı inovasyon üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Aynı çalışmada, işbirliği içinde olan rekabet ve yararlanıcı inovasyon arasındaki ilişkide sosyal birlik ve kaynaşmanın da moderatör etkisini tespit etmişlerdir (Strese vd., 2016). Gibson ve Birkinshaw (2004) ise çalışmalarında, esneklik, disiplin, destek ve güvenin bağlamsal çift yönlülüğü kolaylaştırdığını, bağlamsal özellikler ve performans arasındaki ilişkide çift yönlülüğün aracı rolü olduğunu saptamışlardır (Gibson, Birkinshaw, 2004). Carmeli ve Halevi 2009 yılındaki araştırmasında, yönetim takımlarının davranışsal karmaşıklığı ve örgütsel çift yönlülük arasındaki ilişkide, bağlamsal çift yönlülüğün moderatör rolünü belirlemiştir (Carmeli, Halevi, 2009). Attar 2014 yılındaki çalışmada, liderlik tarzlarının örgütsel ustalığın başarılmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur (Attar, 2014).

Bakan ve Sezer (2017), örgütsel ustalığın performans yönetimini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir (Bakan ve Sezer, 2017). Çiftçi (2017) çalışmada, örgütsel ustalığın alt boyutları ve personel güçlendirme arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü, anlamlı korelasyon belirlemiştir (Çiftçi, 2017: 188). Tutar vd. (2017)'a göre, bilgi yönetimi ve örgütsel ustalık arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tutar vd., 2017). Atçı (2017)'ye göre, örgütsel çift yönlülük ve otel işletmecilerinin bireysel yenilik düzeyi arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Atçı vd., 2017). Bu çalışmada, örgütsel çift yönlülük kavramı ve demografik değişkenlerin ele alınması sebebiyle, ilgili alanda güncel literatürde benzer çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmamızın en büyük kısıtlılığı, araştırmanın tek bir Devlet Üniversitesi'ndeki Teknopark teknoloji çalışanları örneklem grubu ile sınırlı olmasıdır. Gelecekte farklı kurumlarda aynı çalışanlar ya da farklı meslek grupları ile yeni uygulamalar yapılabilir. Çalışmamızın literatürdeki gelecek çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, Ali. (2018). "Güçlendirme İklimi, Örgütsel Çift Yönlülük ve Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, ss.216-236.
- Akdoğan, Ş., Akdoğan, A., Cingöz, A. (2009). "Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity", *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), s.17-27.
- Atçı, D., Kale, A., Şeker, F. (2017). "Otel İşletmecilerinin Bireysel Yenilikçilik Profili ve Çift Yönlülük (Ambidexterity) Düzeyi İlişkisi", *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(3), s. 47-58.

- Attar, Melis. (2014). "Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Uсталık Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Bakan, İ., Sezer, B. (2017). "Örgütsel Uсталığın Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), s. 323-346.
- Baskarada, S., Watson, J., Cromarty, J. (2016). "Leadership and Organizational Ambidexterity", *Journal of Management Development*, 35(6), s. 778-788.
- Birkinshaw, J., Gupta, K. (2013). Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity to The Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 287-298.
- Bodwell, W., Chermack, T.J. (2010). "Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning", *Technological Forecasting & Social Change*, 77, s. 193-202.
- Bogaert, Jean-Christophe. (2017). "Organizational Ambidexterity For Medium-Sized Firms In A Context Of Growing Uncertainty". Business Administration Business Science Institute.
- Brix, Jacob. (2019). "Ambidexterity and Organizational Learning: Revisiting, Reconnecting The Literatures", *The Learning Organization*, 26 (4), pp.337-351.
- Cantarello, S., Martini, A., Nosella, A. (2012). "A Multi-level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process", *Creativity and Innovation Management*, 21(1), s.28-48.
- Carmeli, A., Halevi, M.Y. (2009). "How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity", *The Leadership Quarterly*, 20, s. 207-218.
- Chandrasekaran, A., Linderman, K., Schroeder, R. (2012). "Antecedents to Ambidexterity Competency in High Technology Organizations", *Journal of Operations Management*, 30, s. 134-151.
- Çiftçi, G.E. (2017). "Örgütsel Uсталık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi", *International Journal of Academic Value Studies*, 3(10), s.188-202.
- Dupouet, O., Barlatier, P. (2011). "Le Role des Communautés de Pratique dans le Développement de l'Ambidextrie Contextuelle: Le Cas GDF SUEZ", *Management International*, 15(4), s. 95-108.
- Dymyd, L., Llerena, P. (2016). "Fractal and Dynamic Organizational Ambidexterity", *Bureau D'Economie Theorique et Appliquée*, UMR 7522 Document du Travail, 2016-03.
- Fındıklı, M., Pınar, İ. (2014). "Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), s. 155-171.
- Fu, N., Flood, P.C., Morris, T. (2016). "Organizational Ambidexterity and Professional Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Capital", *Journal of Professions and Organization*, 0, s. 1-16.
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004). "The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 47(2), s. 209-226.
- Gülenç, Seher, Kozak, Akoğlan Meryem. (2019). "Medikal Turizm Hizmeti Veren Hastanelerde Sağlık Otelciliği Hizmetleri İle Örgütsel Uсталık İlişkisi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16 (3), ss.366-382.
- Hughes, Mathew. (2018). "Organisational Ambidexterity and Firm Performance: Burning Research Questions For Marketing Scholars", *Journal of Marketing Management*, 34 (Issue 1-2) The State of Art in Marketing Theory and Practice, pp.178-229.
- Jansen, Justin (2005). "Ambidextrous Organizations: A Multiple Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance". PhD Thesis. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University, Rotterdam.
- Jansen, Justin, George, Gerard, Van den Bosch, Frans, Volberda, Henk. (2008). "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", *Journal of Management Studies*, 45 (5), ss.982-1007.

- Jansen, J.P., Tempelaar, M.P., Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2009). "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", *Organization Science*, 20 (4), s. 797-811.
- Kim, A. (2019). "Human Resource Strategies For Organizational Ambidexterity", *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), pp. 678-693.
- Lin, N. (1976). *Foundations of Social Research*, USA, Mc-Graw Hill.
- Lis, Andrzej, Josefowicz, Barbara, Tomanek, Mateusz, Gulak-Lipka, Patrycja. (2018). "The Concept of The Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review", *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), pp.77-97.
- March, James G. (1999). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2 (1), pp.71-87.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M. L. (2008). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving The Innovators Dilemma", *Research in Organizational Behavior*, 28, s. 185-206.
- Özen, Y., Gül, A. (2007). "Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu", *KKEFD/JOKKEF*, 15, 394-422.
- Papachroni, A., Heracleous, L., Paroutis, S. (2014). "Organizational Ambidexterity Through The Lens of Paradox Theory: Extending The Research Agenda", *Journal of Applied Behavioral Science*, s. 1-38.
- Pellegrinelli, Sergio, Murray-Webster, Ruth, Turner, Neil. (2015). "Facilitating Organizational Ambidexterity Through The Complementary Use of Projects and Programs", *International Journal of Project Management*, 33 (2015), pp.153-164.
- Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorin, J.F. (2018). "A Joint Analysis of Determinants and Performance Consequences of Ambidexterity", *Business Research Quarterly*, 21, s. 84-98.
- Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators", *Journal of Management*, 34, s.375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. (2009). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science*, 20(4), s. 685-695.
- Rodriguez, R.P., Hechanova, M.M. (2014). "A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity and Perceived Innovations in Teams", *Journal of Technology Management Innovation*, 9(3), s. 21-33.
- Solis-Molina, M., Hernandez-Espallardo, M., Rodriguez-Orejuela, A. (2015). "Organizational Ambidexterity and Performance: The Role of Inter-Organizational Relationships", *Informador Tecnico (Colombia)*, 79(1), s. 71-90.
- Sulphey, M.M., Alkahtani, N.S. (2017). "Organizational Ambidexterity As A Prelude To Corporate Sustainability", *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(2), s. 335-347.
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., Brettel, M. (2016). "Examining Cross-functional Cooperation as a Driver of Organizational Ambidexterity", *Industrial Marketing Management*, 57, s. 40-52.
- Tutar, H., Fettahlioğlu, O.Ö., Sayın, Z.F. (2017). "Bilgi Yönetiminin Örgütsel Uсталık Üzerinde Etkisi Olur Mu?", *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 4(3), s.152-164.
- Veider, V., Matzler, K. (2016). "The Ability and Willingness of Family-controlled Firms to Arrive at Organizational Ambidexterity", *Journal of Family Business Strategy*, 7, s. 105-116.
- Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., Alstyne, M.V. (2017). "Unraveling Platform Strategies: A Review From An Organizational Ambidexterity Perspective", *Sustainability*, 9(734), s. 1-18.
- Wei, Z., Zhao, J., Zhang, C. (2014). "Organizational Ambidexterity, market orientation, and firm performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, s. 34-153.