

Sıkı-Gevşek Örgüt Kültürünün ve Kişi-Örgüt Uyumunun Çalışanların Çift Yönlülük Algılarına Etkisi

(The Effect of Tight-Loose Organization Culture and Person-Organization Fit in Terms of Employees' Perceptions of Ambidexterity)

Saadet Ela PELENK ^a

^a Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Bankacılık ve Finans Bölümü, Rize, Türkiye. saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Sıkı-Gevşek Kültür Çift Yönlülük Kişi- Örgüt Uyumu Davranışsal ve Yapısal Yetenek Keşifsel ve Yararlanıcı Yetenek</p> <p>Gönderilme Tarihi 1 Nisan 2019 Revizyon Tarihi 17 Temmuz 2019 Kabul Tarihi 20 Ağustos</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Araştırmanın amacı, sıkı-gevşek örgüt kültürünün ve kişi-örgüt uyumunun, çift yönlülük algısına etkisini incelemektir.</p> <p>Yöntem – Araştırma, teknoloji sektöründe çalışan 201 personel ile online anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Veriler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile çözümlenmiştir.</p> <p>Bulgular – Araştırma sonucuna göre, sıkı-gevşek kültür ve kişi-örgüt uyumu, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı etkilemektedir. Ayrıca sıkı kültür ve çift yönlülük algısı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu aracılık görevi görmektedir.</p> <p>Tartışma – 21. Yüzyılda hayatın, yenilikçilik ile fonksiyonel ve kaliteli hâle gelmesi işletmeleri, yeni pazarlara yatırım yapmaya yöneltmektedir. Yenilikçilik, işletmenin yararlanıcı ve keşifsel yeteneklerini “eş zamanlı” (çift yönlülük) değerlendirmesini gerektirir ki; yenilikçiliğin gerçekleşmesi, tepe yönetiminden astlara kadar tüm çalışanların, örgüt kültürü algılarına bağlıdır. Araştırmalar göstermektedir ki yenilikçi kültür algısıyla beslenen çalışanın örgütsel uyumu, farklı fikir ve yeteneklerini birleştirmesini sağlamaktadır (Quinn ve Spreitzer,1991; Denison ve Mishra, 1995; Taormina,1997).</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Key Words: Tight-loose Culture Ambidexterity Person-Organization Fit Behavioral and Structural Ability Exploration and Exploitation Ability</p> <p>Received 1 April 2019 Revised 17 July 2019 Accepted 20 August</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – The purpose of the study is to examine the effect of tight-loose organizational culture and person-organization fit and the perception of ambidexterity.</p> <p>Design/methodology/approach – The research was conducted through an online survey with 201 persons working in the technology sector. Data were analyzed by correlation and multiple regression analyzes.</p> <p>Findings – According to the research results, person-organization fit and tight-loose culture effect the perception of ambidexterity positively and significantly. Furthermore person-organization fit has a role of mediator in the relationship between tight culture and perception of ambidexterity.</p> <p>Discussion – The fact that life has become innovative, functional and quality in the 21st century leads businesses to invest in new markets. Innovativeness requires a business to use its beneficiary and exploratory abilities synchronously (ambidexterity). The achievement of ambidexterity is depended on organizational culture perceptions of all employees including top managers and subordinates. Previous studies show that organizational adaptation of an employee who has a perspective of innovative culture provides different ideas and abilities to combine.</p>

1. Giriş

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi, işletmelerin yenilikçi olmasını kolaylaştırmaktadır. Yenilikçilik, işletmenin çevresi ile karşılıklı uyum göstermesini sağlamaktadır (Cormican ve Sullivan, 2004). İşletmenin çevre ile uyumu aynı zamanda işletmeyi pazarda güçlü konuma getirebilecek çevresel değişiklikleri takip etmesini kolaylaştırmaktadır (Kotler vd.,2008). Çeşitli araştırmalar, iş çevresi dinamiklerinin ve rekabetin, çift yönlülüğü arttırdığını vurgulamaktadır (Volberda, 1998; Siggelkow ve Levinthal, 2003; Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu noktada çift yönlülük, değişen pazar fırsatlarını yakalamak ve müşteri taleplerine cevap vermek için işletmenin kullandığı yapısal bir mekanizmadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu mekanizma ile işletme, yararlanıcı (exploitation) ve keşifsel (exploratory) olarak nitelendirilen iki yeteneğini

Önerilen Atf/Suggested Citation:

Pelenk, S. E. (2019). Sıkı-Gevşek Örgüt Kültürünün ve Kişi-Örgüt Uyumunun Çalışanların Çift Yönlülük Algılarına Etkisi, Kültürel Değerlerin Düzenleyicilik Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1614-1628.

aynı anda olarak kullanır (Levinthal ve March, 1993; Tushman ve O'Reilly, 1996; Adler vd., 1999; Benner ve Tushman, 2003; He ve Wong, 2004; Çekmecelioğlu vd., 2018).

İşletmenin keşifsel yeteneği mevcut teknolojisi, yöntem ve ürünlerinden farklı olarak devrim yaratan ve sürekli olmayan radikal yenilikçiliğe odaklanırken; işletmenin yararlanıcı yeteneği, mevcut teknolojisini kullanarak, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve yapılandırılması olan artımsal (kademeli) yenilikçiliğe odaklanır (O'Reilly ve Tushman, 2004; Hobikoğlu, 2014:158-159). Her ne kadar literatürde, işletmenin yararlanıcı ve keşifsel yeteneklerinin ikisini birden kullanmasının imkânsız olduğu (Miller ve Friesen, 1986; Mc Gill vd.,1992), yararlanıcı ve keşifsel yetenektan birinin kullanılabileceği (Burns ve Stalker,1961; Denison vd.,1995) iddia edilse de, tüm iddialara karşı şekilde işletmenin, yararlanıcı ve keşifsel yeteneğinin her ikisini de kullanmasının rekabet gücü açısından avantajlı olduğunu vurgulamıştır (March, 1991).

Frambacha ve Schillewaertb'a göre (2002) işletmelerin yenilikçi olması ve çift yönlü yeteneği, "örgütsel ve bireysel düzeyde" iki tür uyum ile mümkündür. Bireysel açıdan çift yönlülük, bağlamsal çift yönlülük olarak adlandırılır ki Andriopoulos ve Lewis'e göre (2009) bağlamsal çift yönlülük, yararlanıcı ve keşifsel işletme yeteneklerine davranışsal ve sosyal anlam yüklenmesidir. Bu amaçla çalışanların takım olması, düşüncelerine önem verilmesi, desteklenmesi ve tartışmaya açık olmaları bağlamsal çift yönlülüğü etkilemektedir. Diğer yandan Adler ve Borys (1996), çift yönlülüğün başarısı için bürokratik yapı ile desteklenen kolektivist bir örgüt kültürünün gerekliliğini savunmaktadır. Bu sayede çalışanların keşifsel ve yararlanıcı nitelikteki eylemleri yöneticilerce desteklenecektir (Birkinshaw ve Gibson, 2004).

Bartlett ve Ghoshal (1989), çift yönlülüğün işletmede yaratılan kültürel bir vizyon ile desteklendiğini belirtmiştir. Literatürde işletmenin yararlanıcı ve keşifsel yeteneğini, sıkı-zayıf kültür ile bağdaştıran çalışmalar mevcuttur (Bradach, 1997; Tushman ve O'Reilly, 1997). Hofstede (2001), çalışan davranışları açısından sıkı kültürü, disiplin ile ifade ederken; gevşek kültürü, değişime açıklık ve yaratıcılık ile nitelendirmektedir.

Çalışanlar, örgütte yaratılan kültür ile iş çevresini anlamlandırmayı ve algılamayı sağlayan değer, inanç, düşünce ve norm bütünlüğüne sahip olurlar. Örgüt kültürü etkisi ile şekillenen davranış, çalışanın örgüte uyumunu etkiler. Kültür ve çift yönlülük bağlantısında, üst yönetim ve çalışanların koordinasyonu önem arz etmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008). Bu noktada kişi ve örgütün özellikler, değerler ve amaçlar itibarıyla uyumlu olması olarak nitelendirilen kişi-örgüt uyumu (Kristof, 1996) arttıkça, çalışanın işe bağlılığı artarak işten ayrılma niyeti azalır (Hoffman ve Woehr, 2006), diğer yandan motivasyon ve verimlilikleri artar (Shelton vd., 2003; Li ve Hung, 2010; İplik vd., 2011).

Literatürde örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumu (Berry, 1966; Witkin ve Berry, 1975; O' Reilly vd., 1991; Gelfand vd.,2002; Zhou ve Su, 2010; Jackson, 2017); sıkı- gevşek örgüt kültürü ve çift yönlülük (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lin ve Mc Donough, 2011; Rodriguez ve Hechanova, 2014; Wang ve Rafiq, 2014); kişi örgüt uyumu ve çift yönlülük (Kılıç vd., 2011; Behram ve Dinç, 2014; Atçı vd., 2017) ile çift yönlülüğü örgütsel davranış açısından inceleyen çalışmalar (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Kang ve Snell, 2009; Turner vd., 2013; Wang ve Rafiq, 2014) daha çok çift yönlülük ve kültür ilişkisini örgütsel düzeyde ele alarak, performans ve verimlilik çıktılarına değerlendirmiştir. Ancak bu çalışmada işletmenin çift yönlülüğü, çalışan algısı açısından ele alınmıştır. Bu noktada uyum ve içselleştirmenin, algıyı güçlendiren unsur olmasından hareketle kişi-örgüt uyumu da analize dâhil edilmiştir. Bu noktada sıkı-gevşek kültürün ve kişi-örgüt uyumunun çift yönlülük algısına etkisi, araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Araştırmanın merak edilen diğer problemi, sıkı-gevşek kültürün çift yönlülük algısına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı etkiye sahip olup-olmadığıdır. Çünkü yeni ekonomi şartlarında, işletmenin rekabet edebilmesi ve büyümesini sağlayan en önemli etken yenilikçilik ve çift yönlülüktür (Hobikoğlu, 2014). Ancak Romer'a göre (2007), "yenilik ve çift yönlülükte beşeri sermaye olan insan, temel kaynaktır". Gibson ve Birkinshaw (2004), çift yönlülüğün bağlamsal olarak çalışan davranışlarıyla desteklendiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla çift yönlülüğün başarısı, lider davranışından (Denison vd., 1995; Tushman ve O'Reilly, 1997; Lewis, 2000) çalışanların amaç ve vizyon paylaşımına kadar uzanan bir kültüre dayanır (Bartlett ve Ghoshal, 1989). Çift yönlülük yeteneği için, çoğu araştırmacılar sıkı ve zayıf kültürün dengeli olmasını savunmaktadır (Bradach, 1997; Tushman ve O'Reilly, 1997).

Araştırmanın amacı, sıkı-gevşek örgüt kültürünün ve kişi-örgüt uyumunun, çalışanların çift yönlülük algısına etkisini incelemektir. Gelfand ve diğerlerinin (2011) yaptığı 33 ülkede sıkı-gevşek kültür

çalışmasında yönetim ve çalışan davranışları açısından sıkı ve zayıf normlar açısından farklılıklar tespit etmişlerdir. Türkiye’de İstanbul’da yer alan 195 katılımcı, ilgili araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, Türkiye’nin %9.2’lik bir skorla ortalamanın biraz üstünde sıkı kültür özelliği gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak Türkiye’de yenilikçilik rakamları, Küresel İnovasyon Endeksi (2018) ölçümlerine göre %56.8’lik endekse sahiptir (European Union, 2018). Bu durumda Türkiye’nin kültürel yapısından bir alt kültür olarak etkilenen işletme kültürünün ve endekste yer alan “girişimcilik ve arkadaşlık çevresi” unsurunun yüksek yüzdeye sahip olması etkisiyle kişi-örgüt uyumunun çift yönlülüğe etkisi incelenmiştir. Ortalama üstü sıkı kültür ve kolektivist özellik gösteren Türkiye’deki işletmelerde kültür ve kişi-örgüt uyumunun çalışanlarının çift yönlülük algısına etkisinin incelenmesi hem örgütsel çıktılar (verimlilik, performans) hem de bireysel çıktılar (yaratıcılık, motivasyon, tatmin) açısından önemli görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın birinci problemi, sıkı-gevşek örgüt kültürünün çift yönlülüğe etkisinin olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın ikinci problemi, kişi-örgüt uyumunun çift yönlülüğe etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Nihayetinde araştırmanın üçüncü problemi sıkı-gevşek kültürün çift yönlülüğe etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini tespit etmektir. Araştırma problemlerine yönelik araştırmanın ilk hipotezi, sıkı-gevşek örgüt kültürünün, kişi-örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği; ikinci hipotezi, sıkı-gevşek örgüt kültürünün, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği; üçüncü hipotezi, kişi-örgüt uyumunun, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve araştırmanın dördüncü hipotezi, sıkı ve gevşek kültürün, çift yönlülük algısına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisinin olduğudur.

Araştırmanın teknoloji sektöründe yapılma nedeni, en yenilikçi inovasyon karnesinin sektörel dağılımında, bilgi teknolojileri ve iletişim altyapısının varlığıdır (Yıldız, 2018). Taylor ve Helfat’ın (2009) çalışması da çift yönlülüğü teknoloji sektöründe ele almaktadır. İlgili çalışmada, teknolojinin ilerlemesinin ancak yeni teknoloji ve mevcut kaynaklar arasındaki bağlantıya bağlı olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, İstanbul ve çevresinde yer alan telekomünikasyon ve teknoloji alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin Ar-Ge ve pazarlama departmanında görevli 201 orta düzey çalışan ile anket yönteminden yararlanılarak yapılmıştır. Zaman ve maliyet sınırlarından dolayı veriler, online anket ile toplanmıştır. Bulguların analizinde çoklu regresyon yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma, çalışanların çift yönlülük algılarında uyumsal ve kültürel yapının önemini vurgulayarak bilimsel yazına, yöneticilere ve çalışanlara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Eren’e göre (2008: 135) “örgütler, farklı kültür mozaikine sahip bireylerden oluşur. Bu bireyler, belli normlar ve ölçüler ile bir araya gelerek, diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlâk anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ki bu oluşuma örgüt kültürü adı verilir.

Örgüt kültürü, toplumun bir alt kültürü olarak çalışanların algıları, deneyimleri yanında mitler, semboller ve hikâyelerden oluşur (Hofstede vd., 1998). Varol’a göre (1989) güçlü bir örgüt kültürü için, işletmenin sıkı ve gevşek örgüt özelliklerini bir arada bulundurması gerekir. Örgüt kültürü sıkı ve gevşek kontrole dayalı olarak ikiye ayrılır (Hofstede vd., 2010). Sıkı kültürde, görevler ve normlar baskın nitelikte olup, norm dışı davranışlar cezalandırılmaktadır (Oyserman vd., 2002). Dolayısıyla sıkı bir kültürde çalışanlar, örgüt değerlerine ve birbirine saygılı olup, ortak bir dil ve kimlik kullanmaktadır. Bu kültürde çalışanın, örgüte uyumluluğu esas olup, bireysel olarak ön planda yer almaması söz konusudur (Rothbaum vd., 2000; Gelfand vd., 2002). Diğer yandan kişinin başarılı olması halinde çevresi tarafından kendisine kıskançlık ya da kızgınlık hissedilmez. Gevşek kültürde, çalışma yönteminde belli bir standardizasyon ve açıklık bulunmaz (Özkalp ve Kirel, 2004) ancak, gevşek örgüt kültüründe benlik saygısı söz konusudur (Campbell vd., 1996; Hoshino-Browne vd., 2005).

İşletmenin alt birimleri içi sıkı bağlantıların ve işletmenin alt birimleri arası gevşek bağlantıların kombinasyonu olan çift yönlülük, keşifsel ve yararlanıcı iki yeteneğini işletmenin eş zamanlı kullanmasıdır (Duncan, 1976; Benner ve Tushman, 2003). Örgütsel çift yönlülük kavramı, ilk kez Duncan (1976) tarafından yenilikçiliğin bir işletmede başlatılmasını ve yürütülmesini destekleyen ikili yapı olarak vurgulanmıştır. Gibson ve Birkinshaw (2004), örgütsel çift yönlülüğü bir işletmenin piyasa taleplerine cevap verirken, aynı anda ortamdaki değişikliklere uyumlu ve verimli olma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla

işletmeler, çevresel talepler arasındaki dengeleri “ikili yapılar” ile sağlamaktadırlar. Buna göre işletmeler, belirli iş birimlerini uyumlaştırmaya, diğerlerini uyuma odaklamaya çalışırlar (Duncan,1976).

İşletme, keşifsel (*exploration*) ve yararlanıcı (*exploitation*) yetenekleriyle farklı ve rekabetçi olabilecektir (Şimsek, 2009). İşletmenin yararlanıcı yeteneği, müşteri odaklı olarak düşük risk almaktır. İşletme bu yeteneğini kullanırken, maliyet ve kâr odaklı davranır. İşletmenin keşifsel yeteneği, büyüme ve yenilikçi olmaktır. İşletme keşifsel yeteneğini kullanırken, özellikle radikal yenilikçiliğe (sıfırdan bir ürün/hizmet icadı) önem verir (O’Reilly ve Tushman, 2004). Dolayısıyla işletmenin keşifsel yeteneği, yenilik sürecinde risk almaya ve çeşitlendirmeye odaklıdır. Çalışanlar ise, yetkileri dâhilinde sorumluluğa sahip olup, âdemi-merkezi bir denetim mekanizması ile çalışırlar (March, 1991; Levinthal ve March, 1993; Benner ve Tushman, 2003).

Kârlılık için mevcut yeteneklere, büyüme için yeni fırsatları keşfetmeye odaklanan çift yönlülük, verimlilik açısından yararlanıcı yeteneğin kullanımında kısa vadeli, keşfedici yeteneğin kullanımında uzun vadeli sonuçlar sağlamaktadır (Tushman ve O’Reilly, 1996; He ve Wong, 2004; Jansen, 2005). Yapısal çift yönlülük olarak adlandırılan bu durum, “işletme içinde birbirine zıt unsurların, eş zamanlı dengelenmesidir” (Birkinshaw ve Gibson, 2004). Cao ve diğerleri (2009), bu durumu denge ve birleşik boyut olarak yorumlamıştır. Denge boyutunda, çift yönlülüğün iki ucu olan keşifsel ve yararlanıcı boyutlar dengeli olmalıdır. Birleşik boyutta keşifsel ve yararlanıcı boyutlar, dengede tutulmak yerine yüksek seviyede olmalıdır. Dolayısıyla çift yönlülüğün birleşik boyutunda, daha yüksek düzeyde yararlanılabilecek zengin bir kaynak ve bilgi seti kullanılmaktadır. Diğer yandan çift yönlülüğün denge boyutu, aşırı keşifsel ve yararlanıcı hareketlerin zararlarını ortadan kaldırmaktadır.

Yapay zekâ teknolojisi, robot işçiler, sayısal kontrollü tezgâhlar, bilgisayar tümleşik üretim, bilgisayar destekli tasarım gibi ileri gelişmeler işletmeleri değişime uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bir işletmenin yenilikçiliği, kuşkusuz yönetim desteği ve yeniliğe uyumlu çalışanların yer aldığı bir örgüt kültüründe gerçekleşir. Yenilikçi bir kültürde çalışanların esnek düşünebilen, durumları fırsata dönüştüren, takım çalışması yapabilen, proaktif ve girişimci bireyler olmaları beklenmektedir. Diğer yandan kişi-örgüt uyumu olarak nitelendirilen, çalışanın değerine ve inancına uygun bir işletmede çalışması da yenilikçilik ve çift yönlülük algısını etkileyebilir (March, 1991).

Eren’e göre (2008) “çalışan davranışının temel unsuru olarak algılayan bireyin nitelikleri, algılanan nesne özellikleri ve algılama sürecinin gerçekleştiği ortamdır. Bu noktada algı, bireyin çevresi ile ilgili bilgileri bir araya getirip organize etme, anlamlandırma ve yorumlama sürecidir. Çalışanların, çift yönlülük algısı, çalışan ve çalışanların oluşturduğu örgüt başarısında önemli bir unsurdur. Örgütleri oluşturan insanlar, herhangi bir konuda karara varmadan önce, kültür (algılanan ortam) unsuruna dayanarak bir takım amaçlar belirler. Bu durumdaki çalışan, içinde yaşadığı işletmeyi organize eder ve kendisini etkileyen uyarıcılar bünyesinde tepki gösterir. Eğer bireyde ve örgütte dinamizm, esneklik ve uyum yeteneği yoksa şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük endüstrilerde ciddi tehlikeler baş gösterebilmektedir”.

Davranışsal çift yönlülük, çalışanların çift yönlülük algılarından oluşur (Raisch ve Birkinshaw, 2008) ve değişime uyumlarını temel alır (O’Reilly ve diğerleri, 2009). Gibson ve Birkinshaw (2004), üst düzey yöneticilerin, çalışanlarda çift yönlülük algısını oluşturan örgütsel davranışlarını incelemiştir. Bu bağlamda yenilikçiliği destekleyen yöneticiler, işletmenin keşifsel hareketlerini arttırmakta olup (Lin ve Mc Donough, 2011), örgütün kişiye sağladığı çeşitli kaynaklar ise kişi-örgüt uyumunda etkili olmaktadır (Kristof,1996). Kişi-örgüt uyumu, çalışanların değerlerine ve niteliklerine uygun bir işletmede çalışması (Schneider,1987) ve içsel huzuru yakalamasıdır (Başaran, 2004). Dolayısıyla kişi örgüt uyumu, çalışanların iş tatminini arttıran ve iş streslerini azaltan bir etmendir (Chen vd., 2018).

Dawkins (1996), örgüte uyumlu bireylerin gelişmesi için doğal grup seleksiyonunun gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan kişi-örgüt uyumu, bütünleyici ve tamamlayıcı uyum olarak ikiye ayrılmaktadır. Bütünleyici uyumda, çalışan iş çevresiyle benzer özelliklere sahipken; tamamlayıcı uyumda, çalışan ortamdaki bir eksikliği tamamlamaktadır. Tamamlayıcı uyum, ihtiyaç-arz ve talep-yetenek uyumu olarak ikiye ayrılır. İhtiyaç-arz yaklaşımına göre kişi-örgüt uyumunda, örgüt kişinin ihtiyaç ve taleplerini karşılarken; talep-yetenek yaklaşımına göre kişi-örgüt uyumu, çalışanın örgütün beklentilerini karşılayacak yetenekte olduğu zaman gerçekleşmektedir (Kristof,1996). Andrews ve diğerlerine göre (2011) kişi-örgüt uyumu değer, amaç, inanç ve kişilik gibi unsurlar açısından kişi ve örgütün benzer değerlere sahip

olmasıdır. Bu bağlamda kişi ve örgüt uyumu beş aşamada ele alınabilir. İlk aşama, kişinin değerleri ve iş çevresinin uyumlu olması nedeniyle *kişi-iş çevresi* uyumudur (mesleki düzey). İkinci aşama kişi ve örgüt değerlerinin benzerliği sonucu oluşan *kişi-örgüt* uyumudur. Üçüncü aşama, kişi ve takım arasındaki ahenk olan *kişi-grup* uyumudur. Dördüncü aşama, yetenek ve iş ihtiyacı arasındaki denklik olan *kişi-iş* uyumudur. Beşinci aşama ise, kişi ile patronu arasındaki benzer değer ve kültüre dayalı *kişi-kişi* uyumudur (Kristof, 1996). Bu araştırmada kişinin örgütsel uyumu, kültür ve çift yönlülük kavramları açısından değerlendirilmiştir.

3. Metodoloji

3.1. Araştırma Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada sıkı-gevşek kültürün ve kişi-örgüt uyumunun, çalışanların çift yönlülük algılarına etkisi incelenmiştir. Araştırma evrenini, yazılı basında ve kurumsal web sitelerinde yenilikçi faaliyetlerini yansıtan telekomünikasyon ve teknoloji sektöründeki iki işletmenin, orta düzey Ar-Ge ve pazarlama departmandaki 210 çalışanı oluşturmaktadır.

Ankete katılan katılımcıların seçiminde, kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde, hızlıca ulaşılabilir birimlerin elde edilmesiyle örneklem oluşturulur. Ancak bu yöntemin başarı şansı örneklem uygulamasını yürüten kişi ya da grubun araştırma konusu ile ilgili deneyimine, tanımlanan ana kütlenin özellikleri bakımından öncül bilgilerine ve bu ana kütlenin özellikleri bakımından homojenliğine bağlıdır (Özmen, 2006). Bununla birlikte Kurtuluş ve diğerleri (2012), kolayda örnekleme yönteminin araştırmalarda yaygın kullanılan bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır. Bu araştırma teknoloji sektöründe yer alan işletme çalışanlarını örnekleme katarak homojenliği sağlamaktadır.

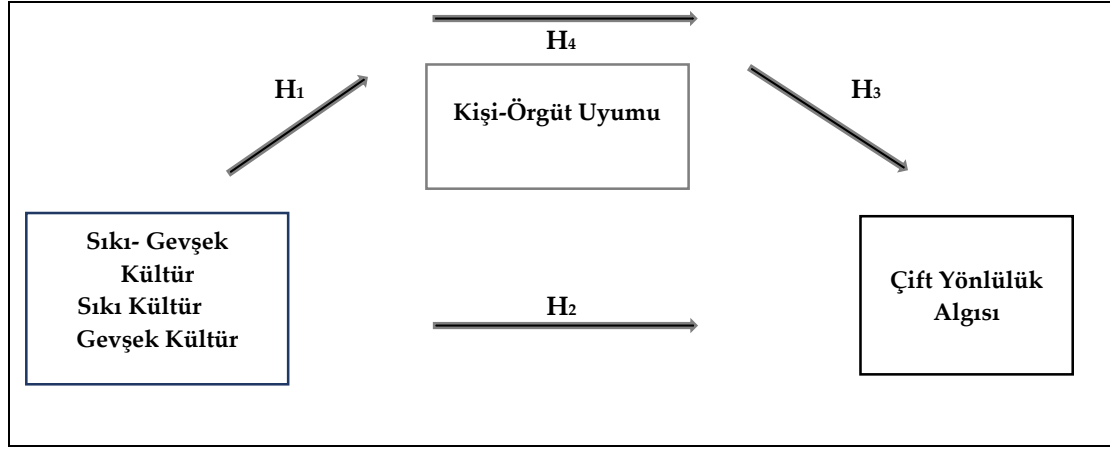
Araştırma modeli olarak, ilişkiyel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkiyel tarama yöntemi, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2005).

Araştırmada veri toplama aracı olarak online olarak gönderilen anketlerden yararlanılmıştır. Dağıtılan 210 anketten, cevaplanmayan veya hatalı anketlerin çıkarılmasından sonra kalan 201 çalışan anketi, araştırma örneklemini oluşturmuştur. Araştırma verileri Ocak 2018- Mayıs 2018 zaman aralığında toplanmıştır. Örnekleme oluşturanların 140'i Ar-Ge personeli ve kalan 61'i pazarlama ve satış personelidir. Katılımcıların 117'si erkek (%58,4); 84'ü kadındır (%41,6). Katılımcıların yaş ortalaması $32,42 \pm 7,37$ 'dir. Katılımcıların %82,2'si üniversite, %17,8'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür.

Ankette, sıkı- gevşek kültürün ölçümü için O'Reilly ve Tushman (2004), Fındıklı ve Afacan (2014); çift yönlülüğü ölçmek için Cao ve diğerleri (2009); kişi-örgüt uyumunu ölçmek için Sarros vd. (2002) tarafından geliştirilen sırasıyla dokuz, on iki ve yirmi sekiz sorudan oluşan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeklerdeki maddeler, 5'li likert tipi ölçme yöntemi ile derecelendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği sırasıyla 0,73 (sıkı kültür), 0,74 (gevşek kültür), 0,71 (çift yönlülük) ve 0,80 (kişi-örgüt uyumu) olarak tespit edilmiştir.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli Şekil 1'deki gibidir. Modelde "sıkı-gevşek kültür ve kişi-örgüt uyumunun, çift yönlülük algısına etkisi" incelenmiştir. Modele göre "sıkı-gevşek kültür ve kişi-örgüt uyumu" bağımsız değişken, "çift yönlülük algısı" bağımlı değişkendir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

O' Reilly ve diğerleri (1991) ve Schein'e göre (1992:9), iş ve örgüt seçimi, kişinin bireysel özelliklerine bağlıdır. Schein (1992), çalışanın, iş çevresinde güvende hissetmesinin öneminden bahsederek, yaratıcı fikirler sunanların ödüllendirilmesi, koçluk gibi uygulamaların çalışanın uyumu arttıracığı kanısındadır. Kişi-örgüt uyumu, yenilikçi işletmelerde çoğunlukla uygulanan ödül ve güvenlik gibi değişkenlerden etkilenmektedir (O' Reilly vd., 1991).

Zhou ve Su (2010), Doğu Asya ve Batı gibi karşıt kültürlerin benzerlik ve farklılıklarını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda sosyo-kültürel değerlerin, sosyal davranışları şekillendirdiğini gözlemlemişlerdir. Bu noktada işletme kültürü, çalışanların uyum düzeylerini de etkileyebilir.

De Dreu (2010), yaratıcılık ile kültürel farklılıkların etkisini araştırmıştır. Bireylerin yaratıcı olmasında kültürün motivasyonel bir araç olup-olmadığı araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda Batı Kültürlerinin, yenilik ve yaratıcılığa, Asya kültürlerinin yenilikten ziyade kullanışlılığa önem verdikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonucu, işletme kültürünün yaratıcılık, hata toleransı vb. özellikleri içermesi, yenilikçiliği içeren çalışanların çift yönlülük algılarını etkileyebilir.

Jackson (2017) çift yönlülüğün gelişiminde kültürel yönde şemaların ve öğrenme modlarının rolünü incelediği çalışmasında, kültürel değerlerin öğrenme döngüleriyle bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. Sosyal örgütlerde hem genetik hem de kültürün etkilediği seleksiyon, grupların ve bireylerin daha kolektif, uyumlu çalışmasına neden olmaktadır. Bu noktada kültürün, kişi-örgüt uyumuna pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Aktaş vd. (2016), sıkı kültür ve liderlik davranışını incelemiştir. 33 ülkenin ve 6823 katılımcının anketlerinin yer aldığı araştırma sonucunda, kültürel sıklık ile karizmatik ve takım liderliği negatif ilişkili çıkmıştır. Bu noktada çalışanların çift yönlülüğün keşifsel boyutu hakkındaki algıları, kültürel sıklıktan negatif etkilenebilir.

Berry (1966), sıkı ya da gevşek kültürdeki bireylerin davranış ve algılarını incelemiştir. Araştırmada sıkı kültürde çalışan bir birey, düşük ayrışma (farklılaşma) sergilemekte, bir bakıma diğer meslektaşlarıyla uyum gösterirken (Witkin ve Berry, 1975); gevşek kültürde çalışan bir birey, bilişsel bağımsızlığa sahip olduğundan yüksek ayrışma (farklılaşma) göstermektedir (Dawson,1967). Bu durumda sıkı ya da gevşek kültür, çalışanların yeni ve farklı fikir üretimi ve uyumsal yeteneğini etkileyecektir. Diğer yandan sıkı ve gevşek kültür, çalışma topluluğunun ne kadar yaygın normlara sahip olduğunu ve kişi-örgüt uyum toleransını göstermektedir (Gelfand vd., 2006). Literatürden hareketle sıkı ve gevşek kültürün, çalışanların örgüte uyumlarını etkileyebileceği düşünülerek H₁ hipotezi geliştirilmiştir:

H₁: Sıkı-gevşek örgüt kültürü, kişi-örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₁: Sıkı örgüt kültürü kişi-örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₂: Gevşek örgüt kültürü kişi-örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Lee ve Yu (2014), örgüt kültürünün, işletmenin hem keşifsel hem de yararlanıcı yeteneğini etkilediğini tespit etmiştir. Buna göre klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür alt boyutları da çift yönlülüğü

farklılaştırmaktadır. Wang ve Rafiq (2014), İngiltere ve Çin'de faaliyet gösteren teknoloji firmalarında yaptıkları karşılaştırmalı analizde örgüt kültürünün, çeşitlilik ve vizyon paylaşımı sağlayarak, çift yönlülüğü olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Güttel ve Konlechner (2009), sıkı-gevşek kültüre dayalı ilişkilerin, bağlamsal çift yönlülükle ilgili olduğunu vurgulamıştır. Bu açıdan sürekli öğrenme, sıkı disiplinden uzak, yüksek vizyon, esneklik gibi gevşek kültür özellikleri çift yönlülüğü olumlu etkilemektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004).

Fındıklı ve Pınar (2014), yöneticilerin algıladıkları sıkı-gevşek örgüt kültürünün, çift yönlülük üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın çıkış noktası, yenilik kültürü ve çift yönlülük oluşumu için, yöneticilerin desteğinin esas olmasıdır. Hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak yapılan çalışmada firma yaşı, büyüklüğü, bilgi paylaşımı gibi değişkenler de eklenerek, sıkı-gevşek kültür algısının örgütsel çift yönlülük üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çekmecelioğlu vd. (2018), kişisel yeteneğin yararlanıcı yeteneği etkilediğini ve entelektüel simülasyonun her iki yeteneği pozitif etkilediğini tespit etmiştir.

Özeren ve diğerleri (2013), İtalyan ve Türk işletmelerinde sıkı-gevşek kültür ve yenilikçilik ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, İtalyan mermer işletmelerinin Türk işletmelerine göre daha gevşek kültüre sahip olduğu tespit edilmiştir. Pandey ve Sharma (2009) yaptıkları alan araştırmasında, kültürün bireylerin kişisel ve yaratıcı yeteneklerini geliştirdiklerini vurgulamıştır. Aynı çalışmada kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile çift yönlülüğün yararlanıcı yeteneği ile pozitif ilişki tespit etmiştir. Lin ve Mc Donough (2011), Tayvan'da yaptıkları çalışmada kültür ve çift yönlülük arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Rodriguez ve Hechanova (2014), gevşek (kollektivist) ve sıkı (bireysel) örgüt kültürünün, yenilikçiliği ve çift yönlülüğü pozitif etkilediğini tespit etmiştir. İlgili araştırmalar ışığında H₂ hipotezi geliştirilmiştir:

H₂: Sıkı-gevşek örgüt kültürü, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂₁: Sıkı örgüt kültürü, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂₂: Gevşek örgüt kültürü, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Sok ve diğerleri (2016), çalışanın çift yönlülük davranışı için motivasyon ve yönetsel desteğe ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. Amabile da (1996), çift yönlülük algısını etkileyen yaratıcılığın, görev motivasyonundan etkilendiğini ifade etmiştir. İhtiyaç-arz uyumunda çalışanlar, yalnızca örgüt tarafından verilen görevleri yerine getirirler, ancak yenilikçi çalışanlar, farklı ve orijinal fikirler ile çift yönlülüğü etkilemektedir (Atçı vd., 2017). Diğer yandan yöneticilerin ve çalışanların uyumu, işletmelerin çift yönlülük yeteneğini pozitif etkilemektedir (Yitzhack vd., 2015). Araştırmalar sonucu, bireyin uyumlu çalışma ortamının çift yönlülük davranışını ve algısını etkileyeceği düşüncesinden hareketle H₃ hipotezi geliştirilmiştir:

H₃: Kişi-örgüt uyumu, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Kültürün, davranışa ve uyuma etkisi, Peters ve Waterman (1982) çalışmasında ele alınmıştır. Yenilikçiliğe imkân tanıyan işletmelerin sahip olduğu gevşek kültür yapısı, çalışanların daha esnek çalışma ortamında uyumlu olarak düşünmelerine sağlamaktadır. Çünkü gevşek kültürde otonomi ve karar yetkisi alt kademelere dağılmıştır. Bu durum çalışanların içsel uyumu yakalayarak yaratıcılıkları arttırmakta ve çift yönlülüğü olumlu etkilemektedir (Peters ve Waterman, 1982; Cohen ve Nisbett, 1997; Kitayama vd. 1997). Yaratıcılıkları ve yenilikçi yetenekleri artan çalışanların çift yönlülük alguları da değişecektir. Atçı vd. (2017), otel yöneticilerinin bireysel yenilikçilikleri ve çift yönlülük ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin yenilikçilik ile örgütsel çift yönlülük alguları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Yıldız ve Karataş (2018), Kuzey Anadolu Bölgesi'ndeki orta ölçekli işletmelerin kişisel ve yararlanıcı yetenekleri birlikte kullandıkları tespit etmişlerdir. Bu durum coğrafi şartların ve kültürel özelliklerin, bir alt kültüre sahip işletmelerde hissedilerek örgütsel algılamalara ve davranışlara yansıtıldığını gösterebilir. Bu açıdan sıkı (disiplin ve gerilim) ve gevşek kültür (destek ve güven) uyum gösterebilir ve çift yönlülüğü arttırabilir (Bartlett ve Ghoshal, 1989). Kültürün, sürekli öğrenilen değişken olarak çalışanların örgüte uyumunu ve çift yönlülük algısını etkileyebilmesi düşüncesi ile H₄ hipotezi geliştirilmiştir:

H₄: Sıkı ve gevşek kültürün, çift yönlülük algısına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

H₄₁: Sıkı kültürün, çift yönlülük algısına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır

H₄₂: Gevşek kültürün, çift yönlülük algısına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi vardır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma ile ilgili olarak elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 21.0 istatistik yazılım programı kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve normallik dağılımları belirlenmiştir. Araştırmada keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılma nedeni, çok sayıda değişkeni az sayıda değişkene indirgemek olup; değişkenler arasında ilişki olduğu varsayımına dayanmasıdır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013:368). Çalışmada Kaiser Meyer Olkin ve Barlett testleri 0.50'den büyüktür. Örgüt kültürü, sıkı ve gevşek kültür olarak iki boyutta toplanmıştır. Araştırma hipotezlerinin doğrulanması amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,01 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. Sıkı-Gevşek Örgüt Kültürü Değişkeninin Faktör Yükleri Tablosu

	Sıkı Kültür	Gevşek Kültür
Soru 1	,820	
Soru 2	,730	
Soru 3	,560	
Soru 4		,760
Soru 5	,632	
Soru 6		,764
Soru 7	,658	
Soru 8		,649
Soru 9	,819	
ΣVaryans	%37,40	%26,00

KMO: 0,75; p=0,00

Tablo 2'ye göre, sıkı kültürün faktör yükleri 0.820-0.560 arasında değişirken, gevşek kültürün faktör yükleri 0.760- 0.649 arasında yer almaktadır. Fındıklı ve Afacan (2014) çalışmasında sıkı kültür faktör yükleri 0 .819- 0.593 arasında ve gevşek kültür faktör yükleri 0.796- 0.653 arasında ifade edilmiştir.

4. Bulgular

4.1.Korelasyon ve Çoklu Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ifade eder. Pozitif değerler ilişkinin aynı yönlü olduğunu gösterir. Regresyon analizi ise, değişkenler arası ilişkinin fonksiyonel şekli ile ilgilenir. Bu bağlamda regresyon analizi uygulanmadan önce değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olup olmadığı tespit edilmelidir. Eğer değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon varsa, eş doğrusallık sorunu vardır demektir ki bu durum modelin uygun olmadığı anlamına gelmektedir. Bu çalışmada çoklu regresyon modelinden faydalanılmıştır. Regresyon, değişkenler arası ilişkinin fonksiyonel şekli ile ilgilenmektedir. Çoklu regresyon yönteminin kullanılma nedeni, araştırma modelinde birden fazla bağımsız değişkenin varlığı ve birbirine etkisinin incelenmek istenmesidir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013). Araştırmanın değişkenleri olan sıkı-gevşek kültür, kişi-örgüt uyumu ve çift yönlülük algısı arasındaki ilişkiler Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Sıkı-Gevşek Kültür, Kişi-Örgüt Uyumu ve Çift Yönlülük Korelasyon Tablosu

	(1)	(2)	(3)	(4)
Çift yönlülük (1) Algısı	1			
Kişi Örgüt Uy. (2)	,839** ,000	1		
Sıkı Kültür (3)	,747** ,000	,676** ,000	1	
Gevşek Kül. (4)	,744** ,000	,684** ,000	,890** ,000	1
** p<0.01	α 0,71	0,80	0,73	0,74
	\bar{x} 22,2	54,2	10,9	5,7
	ss 4,03	9,15	2,34	1,23

Tablo 3’de “kişi-örgüt uyumu ile çift yönlülük arasında yüksek dereceli ilişki” ($r=0,839^{**}$, $p=0,000$), “sıkı örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasında orta dereceli ilişki” ($r=0,676^{**}$, $p=0,000$), “gevşek örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasında orta dereceli ilişki” ($r=0,684^{**}$, $p=0,000$), “sıkı örgüt kültürü ile çift yönlülük algısı arasında yüksek dereceli ilişki” ($r=0,747^{**}$, $p=0,000$), “gevşek örgüt kültürü ile çift yönlülük algısı arasında yüksek dereceli ilişki” ($r=0,744^{**}$, $p=0,000$) ve anlamlılık tespit edilmiştir. Araştırmada sıkı-gevşek örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumunun, çift yönlülüğe etkisi ölçülmekle birlikte, tek olarak sıkı-gevşek örgüt kültürünün çift yönlülüğe etkisi (H_2), kişi-örgüt uyumuyla birlikte etkisinden farklı olup olmadığı da merak edilmiştir. Dolayısıyla bu etki de H_1, H_3 ve H_4 hipotezlerine dâhil edilmiştir. Anova testi sonuçlarına göre model anlamlı olup, değişkenlerin modeli açıklama gücü %76 olarak tespit edilmiştir ($R^2=,76$; $p=0,00$).

Sıkı ve gevşek kültür ile çift yönlülük ilişkisinde, kişi-örgüt uyumunun aracı rolünün tespiti için, öncelikle sıkı-gevşek kültür ve çift yönlülük, diğer yandan kişi-örgüt uyumu ile çift yönlülük algısı arasında anlamlı ilişki aranmaktadır. Tablo 4’de sıkı ve gevşek kültürün çift yönlülüğe etkisi gösterilmiştir.

Tablo 4. Sıkı-Gevşek Kültürün Çift Yönlülük Algılamasına Etkisi

	ss	β	t	p
(Sabit)	,899		8,301	,000
Gevşek Kültür	,326	,382	3,824	,000
Sıkı Kültür	,172	,407	4,078	,000
Kişi-Örgüt Uyumu	,017	,839	21,743	,000
Sıkı/Gevşek Kültür	,040	,765	16,772	,000

Tablo 4’e göre sıkı kültür, çift yönlülük algısını ($\beta=0,40$) ve gevşek kültür, çift yönlülük algısını ($\beta=0,38$), sıkı-gevşek kültür çift yönlülük algısını ($\beta=0,76$) pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Kişi-örgüt uyumu, çift yönlülük algısını ($\beta=0,83$) pozitif ve anlamlı etkilemektedir. Buna göre sıkı kültürde bir birimlik artış, çift yönlülük algısını 0,40 arttırırken; gevşek kültürdeki bir birimlik artış, çift yönlülük algısını 0,38 arttırmaktadır. Ancak sıkı-gevşek kültürde 1 birimlik artış, çift yönlülük algısını 0,76 olarak arttırmaktadır. Kişi-örgüt uyumundaki bir birimlik değişim (artış), çift yönlülük algısını 0,83 arttırmaktadır. Bu durumda kişi-örgüt uyumundaki bir birimlik değişim, çift yönlülük algılamasını diğerlerinden daha fazla etkilemektedir. Dolayısıyla H_2, H_{2a} , H_{2b} ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan sıkı-gevşek örgüt kültürü ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Sıkı-Gevşek Örgüt Kültürünün Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi

	ss	β	t	p
Gevşek	,825	,397	3,570	0,00
Sıkı Kültür	,434	,323	2,910	,000
Sıkı-Gevşek Kültür	,043	,697	13,699	,000

Tablo 5’de sıkı kültür, kişi-örgüt uyumunu 0,32; gevşek kültür, kişi-örgüt uyumunu 0,39 ve sıkı-gevşek kültür, kişi-örgüt uyumunu 0,69 β katsayısı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H_1 , H_{1a} , H_{1b} kabul edilmiştir.

Tablo 6. Sıkı-Gevşek Örgüt Kültürünün Çift Yönlülük Algılamasına Etkisinde Kişi –Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü

	ss	β	t	p
(Sabit)	,720		9,420	,000
Kişi-Örgüt Uyumunu	,023	,70	10,200	,000
Gevşek Kültür	,025	,22	2,857	,002
Sıkı Kültür	,150	,20	2,850	,003
Sıkı-Gevşek Kültür	,042	,65	7,200	,001

Tablo 6’da kişi-örgüt uyumu ($\beta= 0,49$), gevşek kültür ($\beta= 0,22$) ve sıkı kültür ($\beta= 0,20$) kültür, sıkı-gevşek kültür ($\beta= 0,35$) çift yönlülük algısını etkilemiştir. Kişi-örgüt uyumu, modele katılmadan sıkı ($\beta=0,40$) ve gevşek kültür ($\beta=0,38$), çift yönlülük algısını daha yüksek β katsayısında etkilemiştir. Kişi-örgüt uyumu ile gevşek kültürün birlikte çift yönlülük algısına etkisine bakıldığında gevşek kültürün anlamlılığının azaldığı görülmektedir ($p=,002$). Aynı şekilde kişi-örgüt uyumunun, sıkı kültür ile birlikte çift yönlülük algısına etkisine bakıldığında, sıkı kültürün de anlamlılığı azalmaktadır ($p=, 003$). Kişi-örgüt uyumu ile sıkı- gevşek kültürün birlikte çift yönlülük algısına etkisine bakıldığında sıkı-gevşek kültürün anlamlılığının azaldığı görülmektedir ($p=,001$). Sıkı-gevşek kültürün birlikte, çift yönlülüğe etkisi de azalmıştır ($\beta= 0,350$). Bu bağlamda sıkı ve gevşek kültürün çift yönlülük algısına etkisinde kişi-örgüt uyumu aracı etkisi gösterebilir. Ancak bu farklılaşmanın aracılık etkisinden kaynaklanıp kaynaklanmadığının tespiti için, Sobel testi yapılmıştır. Test sonucu, sadece gevşek kültürün, çift yönlülük algısında kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi olmamakla birlikte ($z=0,99<1,96$), sıkı kültürün çift yönlülük algısında kişi-örgüt uyumunun ($z=2,35 >1,96$) aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yandan her iki alt faktörün çift yönlülük algısına etkisinde, kişi-örgüt uyumu aracılık rolü üstlenmektedir ($z= 17,706>1,96$; $p=0,00$). Dolayısıyla H_4 ve H_{41} hipotezleri kabul edilmekle birlikte H_{42} hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Örgütsel ekoloji kuramına göre “sosyal ayıklanma, değişime uyum sağlayamayan işletmelerin varlıklarının son bulması gerektiği” düşüncesine dayanır (Hannan ve Freeman, 1984). İşletmenin değişime uyum sürecinde kültür, hem nedensel hem de uyarıcı etmen olabilir. Çünkü insan zihni, önceki nesillerin bilgilerini depolayabilir. Dolayısıyla işletme kültürü, çalışanların sürekli öğrenmelerine dayalı çift yönlülük algısını besleyebilir (O’Reilly vd., 2009). Bu çalışmada, sıkı-gevşek kültür ve çift yönlülük ilişkisi pozitif ve anlamlı yönde çıkmıştır. Dolayısıyla sıkı -gevşek kültür ve çift yönlülüğün birbirini tamamlayarak olumlu etkilemeleri söz konusudur. Bu sonuç, Prange ve Schlegelmilch (2009) çalışması tarafından destek görmektedir. Bartlett ve Ghoshal (1989) çift yönlülüğün, sıkı-gevşek kültürün uyumlu kombinasyonu ile mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Literatür incelendiğinde işletme kültürü, çift yönlülüğü etkilemekte (Lee ve Yu, 2004; Jung vd., 2008), ancak sürekli öğrenen, otonomi sahibi, inisiyatif ve sorumluluk alan, bir çok iş yeteneği olan çalışanlar çift yönlülüğü davranışsal olarak daha çok benimsemektedirler (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Wang ve Rafiq, 2014). Yine bu çalışanların, değer ve inançlarıyla aynı unsurları taşıyan işletmeleri seçmiş olmaları (kişi-örgüt uyumu), çift yönlülük algılarını olumlu etkileyebilir.

Örgütsel çift yönlülükte gevşek-sıkı kültürün ve kişi-örgüt uyumunun etkisinin incelendiği bu araştırmanın sonuçlarına göre;

- ✓ Sıkı-gevşek kültür, kişi-örgüt uyumunu pozitif ve anlamlı etkilemektedir. Dolayısıyla H₁, H₁₁, H₁₂ kabul edilmiştir.
- ✓ Sıkı ve gevşek kültürün, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kişi-örgüt uyumu, çift yönlülük algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₂, H₂₁, H₂₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir.
- ✓ Sıkı-gevşek kültürün, çift yönlülük algısına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolü olup olmadığı da araştırılmıştır. Bir aracılık etkisi olasılığı için, sıkı- gevşek kültür ve kişi-örgüt uyumu birlikte analize sokularak, çalışanların çift yönlülük algılarına etkisi incelenmiştir. Buna göre sıkı-gevşek kültür çift yönlülüğü olumlu etkilemiş, ancak anlamlılığı (p) azalmıştır.
- ✓ Kişi örgüt uyumunun, sıkı-gevşek örgüt kültürü ve çift yönlülük algısı arasında aracılık etkisini tespit etmek için Sobel testi yapılmıştır. Buna göre tek başına gevşek örgüt kültürü ve çift yönlülük algısı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu aracı etkisi göstermemiştir.
- ✓ Hem sıkı-gevşek kültür hem de tek başına sıkı örgüt kültürü ile çift yönlülük ilişkisinde, kişi-örgüt uyumu aracılık etkisi göstermiştir. Dolayısıyla H₄ ve H₄₁ hipotezleri kabul edilmekle birlikte, H₄₂ hipotezi reddedilmiştir. Bu durum, araştırma yapılan işletme çalışanlarının, örgüt kültürünü tam olarak gevşek ya da sıkı şekilde algılamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan kültür alt boyutlarından sıkı kültürün, çift yönlülük algısına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rol üstlenmesi, işletmelerin norm ve kurallar hâkim bir yapıda olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca çalışanların bir kısmı Ar-Ge ve bir kısmı pazarlama personeli olduğundan farklı bir çalışma iklimi oluşabilir. Bu noktada ülkelerin gelişmişlik ve refah seviyeleri artışı, değişime ve yenilikçiliğe uyumu arttırmaktadır.
- ✓ Araştırma sonucu, Bartlett ve Ghoshal (1989; 1994) çalışması tarafından desteklenmiştir. İlgili çalışmaya göre, başarılı şirketler sıkı (disiplin ve gerilim) ve gevşek kültür (destek ve güven) elementlerini bir arada dengede tutarak, yeniliği arttırmaktadır. Oysa ki işletmeler yalnızca yararlanıcı yeteneklerini kullandıklarında mevcut imkânlarını değerlendirmekte, değişime geç tepki vermektedirler, yalnızca keşfedici yeteneklerini kullandıklarında ise sürekli yenilik yapma istekleri söz konusu olmaktadır.

Bir işletmenin yenilikçi olması ve çift yönlülük yeteneği, çalışanların işletme kültürünü içselleştirmesine bağlıdır. Bu nedenle çalışanların, çift yönlülüğe ve yenilikçiliğe ilişkin algılarını, inançlarını besleyen ve şekillendiren ortak bir kültüre sahip olmaları önemlidir. Ayrıca çalışanların böylesi bir kültürden destek alarak işletme amaç ve hedefleriyle uyumlu çalışması gerekir. Bu noktada tek başına kültür, çift yönlülüğü statik olarak etkilerken (uyarıcı görevi), kişi-örgüt uyumu (çalışanın yeni fikirlerini uygulaması, riskleri fırsata dönüştürmesi vb.) işletme kültürü ile birlikte çift yönlülüğü dinamik olarak etkilemektedir. Bu bağlamda kişi-örgüt uyumu, sıkı-gevşek örgüt kültürü ve çift yönlülük ilişkisini canlandıran bir enzim görevini üstleniyor olabilir. Araştırmanın sonucuna göre sıkı örgüt kültüründe bu özellik sağlanmıştır. Bunun nedeni çalışmanın sınırlı işletmede ve sektörde yapılması olarak da gösterilebilir. Bu açıdan çalışmanın olumlu yöndeki sonucu değişik sektörlerde farklılık gösterebilir.

Çalışanların, çift yönlülüğe ilişkin algıları, işletme kültürü ve işletmeye uyumları ile şekillenebilir. Bu noktada araştırmanın amacına en uygun alanlardan biri yeniliğin yoğun uygulandığı teknoloji sektörü olabilir. Araştırma sonucu Birkinshaw ve Gibson'ın (2004) çalışmaları tarafından desteklenmiştir. İlgili çalışmada, çift yönlülüğü algılayan çalışanların fırsatları iyi değerlendiren, inisiyatif alan, bir çok görevi aynı anda gerçekleştiren ve potansiyel olarak sinerji ile hareket ettiklerini bulunmuştur.

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtından dolayı sektörü temsil eden az sayıda çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla veri sayısı dikkate alındığında tüm sektör hakkında bir genelleme yapılması hatalı olabilir. Bu çalışma ile sıkı-gevşek kültür, çift yönlülük ve kişi-örgüt uyumu konusunda bilimsel yazına, yöneticilere ve çalışanlara farkındalık kazandırılması hedeflenmiştir. Ayrıca gelecek çalışmalarda konunun, Türkiye'de farklı sektörde yer alan işletmelerde incelenmesi ve iş tatmini, içsel motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çift yönlülük algısını ve davranışsal boyutunu etkileyen değişkenlerin öncül olarak eklenmesi önerilir.

Kaynakça

- Adler, P. and Borys, B. (1996), Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Adler, P., Goldoftas, B. and Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model change overs in the Toyota production system, *Organization Science*, 10 (1), 43-68.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context. Boulder, CO, Westview Press.
- Andrews, M.C. , Baker, T. and Hunt,T.G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes?," *Leadership and Organization Development Journal*, 32 (1), 5-19.
- Andriopoulos, C. and Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696-717.
- Arbak, Y. ve Yeşilada, T. (2003). Örgüt kişi uyumu ve örgütsel çekicilik: Hangi kişiler ne tür örgütleri daha çekici bulur? *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 3, 23-37.
- Atçı,D., Kale, A. ve Şeker, F. (2017). Otel işletmecilerinin bireysel yenilikçilik profili ve çift yönlülük (ambidexterity) düzeyi ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*,5(3).
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1994). *Changing The Role Of Top Management: Beyond Strategy To Purpose*. Harvard Business Review.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, 3. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Behram, N. K. ve Dinç, E. (2015). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), 115-124.
- Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 28, 238-256.
- Berry, J. W. (1966). Temne and Eskimo perceptual skills. *International Journal of Psychology*, 1, 207-229.
- Birkinshaw, J. and Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4) ·
- Bradach, J. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London, Tavistock.
- Campbell, J., Trapnell, P., Heine, S., Katz, I., Lavalley, L. and Lehman, R. (1996). Self-concept clarity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 141-156.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. and Zhan, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Chen, P., Sparrow, P. And Cooper, C. (2018). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*,31 (5).
- Cohen, D. and Nisbett, R. E. (1997). Field experiments examining the culture of honor. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1188-1199.
- Cormican, K. and Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management, *Technovation*, 24 (10),819-829.
- Çekmecelioğlu,G.H., Günsel, A. and İlhan, Ö.Ö. (2018). Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: Dönüşümcü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Business and Economics Research Journal*, 1, 137-150.
- Dawkins, R. (1996). *The Selfish Gene*. Oxford, Oxford University Press.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- De Dreu, C. K. W. (2010). Human creativity: Reflections on the role of culture. *Management and Organization Review* 6(3), 437-446 doi: 10.1111/j.1740-8784.2010.00195.

- Duncan, B. L. (1976). Differential social perception and attribution of intergroup violence: Testing the lower limits of stereotyping of Blacks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(4), 590-598.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul, Beta Basım.
- European Union (2018). <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30704> (Erişim Tarihi: 20 Nisan 2019).
- Fındıklı Afacan, M. & Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1).
- Frambach, R.T. and Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Gelfand, M., Higgins, M., Nishii, L., Raver, J. and Dominguez, A. (2002). Culture and egocentric perceptions of fairness in conflict and negotiation. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2269&context=articles>. *Journal of Applied Psychology*, 87, 833-845 (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2019).
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. and Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225-1244.
- Gelfand, M.J., Raver, J.L., Nishii, L.H. and Lun, J. (2011). Differences between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study, <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2302&context=articles> (Erişim Tarihi: 10.04.2019).
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Güttel, W.H. and Konlechner, S.W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations, *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 61(2):149-171.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. H. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-1
- He, Z.L. and Wong, P.K. (2004). Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481-49.
- Hobikoğlu, E. (2014). *Yeni Ekonomide İnovasyon*, İstanbul, İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Hoffman, B.J. and Woehr, D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3).
- Hofstede, G., Arrindell, W.A., Best, D.L., de Mooij, M. Hoppe, M.H., Van De Vliert, E., Van Rossum, J.H.A., Verweij, J., Vunderink, M., & Williams, J.E. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks CA, Sage Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. U.S.A., McGraw-Hill.
- Hoshino-Browne, E., Zanna, A. S., Spencer, S. J., Zanna, M. P., Kitayama, S. and Lackenbauer, S. (2005). On the cultural guises of cognitive dissonance: The case of Easterners and Westerners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 294-310.
- İplik, F. N., Kılıç, K. C. And Yalçın, A. (2011). The simultaneous effects of person organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 644-661.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Jackson, N.C. (2017). Examining the role of culturally-driven schemata and modes of learning in ambidexterity development in organizations, *Strategic Management Quarterly* 5(3).
- Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. NL: Erasmus University Rotterdam.

- Jung, D. D., Chow, C. And Anne, W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Kang, S.C. and Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46, 65-92.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 25. Basım, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Kurtuluş, K. (2012). *Pazarlama Araştırmaları*, 7. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Kitayama, S., Markus, H., Matsumoto, H. and Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1245-1267.
- Kotler, P., Shalowitz, J. and Stevens, R. J. (2008). *Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-50.
- Lee, S., Jean, K. and Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Levinthal, D. and March, J.G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Li, C. and Hung, C. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 22(5), 306-318.
- Lin, H.E. and Mcdonough, E.F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity", *Ieee Transactions on Engineering Management*, 58 (3), 497-509.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mc Gill, M. E., Slocum, J. W. and Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organization Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1986). Generic strategies and performance: An empirical examination with American data Part I: Testing Porter, *Organization Studies*, 7(1), 37-55.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization, <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization> (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2019).
- O'Reilly, G. A. , Harreld, J. B. and Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, (51), 1-25.
- Oyserman, D., Coon, H. M. and Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism, *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004), *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, A. (2006). *İstatistik.*, 3. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1448.
- Pandey, S. and Schlegelmilch, R. R. K. (2009). Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 4(1), 48-58.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, Harper and Row.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Rodriguez, R.P. and Hechanova, R.M. (2014). A study of culture dimensions, organizational ambidexterity, and perceived innovation in teams. *Journal of Technology, Management and Innovation*, 9(3).
- Romer, P. (2007). Economic Growth, David R. Henderson, Ed. *Liberty Fund, The Concise Encyclopedia*, 20-21.
- Rothbaum, F., Morelli, G., Pott, M. and Liu-Constant, Y. (2000). Immigrant-Chinese and EuroAmerican parents' physical closeness with young children. *Journal of Family Psychology*, 14, 334-348.

- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. and Densten I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership, *British Journal of Management*, 13, 285–304.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture And Leadership* (2nd ed.). San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Shelton, C. D., Mc Kenna, M.K. and Darling, J. R. (2003). Leading in the age of paradox: Optimizing behavioral style, job fit and cultural cohesion, *Leadership and Organization Development Journal*, 23(7), 372-379.
- Siggelkow, N. and Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation, *Organization Science*, 14, 650-669.
- Sok, K.M., Sok, P. and Luca, L.M.D. (2016). The effect of 'can do' and 'reason to' motivations on service-sales ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 55, 144-155.
- Şimsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Taylor, A. and Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4) 718–739.
- Turner, N., Swart, J. and Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Tushman, M. and O'reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to managing organizational change and renewal*. Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1).
- Volberda, H. (1998). *Building The Flexible Firm: How To Remain Competitive*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Wang, C. L. and Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms, *British Journal of Management*, 25 (1), 58-76.
- Yıldız, H. ve Karataş, G. (2018). Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde örgütsel ustalık (çift yönlülük): Çatışan stratejilerin birleşimi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4).
- Yitzhack Halevi, M., Carmeli, A. and Brueller, N. N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. *Human Resource Management*, 54 (1), 223-238.
- Zhou, J. and Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), 391–413.