



Research Article/Araştırma Makalesi

Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi

The Effect of Organizational Ambidexterity on Firm Performance under Dynamic Environmental Conditions

Hasan Sadık TATLI¹, Gülşah GENÇER ÇELİK²

Öz

Araştırmanın amacı örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisinin ve söz konusu ilişkide çevresel dinamizmin moderatör rolünün tespit edilmesidir. Araştırma lojistik sektöründeki 340 üst ve orta kademe yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama süreci çevrimiçi anket formları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Verilerin analizinde öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve moderatör etki analizi yapılmıştır. Verilerin analizi SPSS 25 paket programı ve SPSS Process 2.16 makrosu aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel çift yönlülüğün firma performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çift yönlülüğün firma performansına etkisinde çevresel dinamizmin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çevresel dinamizm düzeyi düşük olan firmalarda etki (0,7214) daha yüksek iken, çevresel dinamizm düzeyi yüksek olan firmalarda etki (0,5464) daha düşük bulunmuştur. Bu bulgular, çevresel dinamizmin firma performansı üzerindeki etkisinin çevresel dinamizm düzeyine bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Araştırma sonucunda yöneticilere, çevresel bağlamda uygulanabilecek stratejiler hakkında öneriler sunulmaktadır.

Jel Kodları: M1, M21, L1, L22.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çift Yönlülük, Firma Performansı, Çevresel Dinamizm

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, hasantatli@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1918-3188

² Doç. Dr., İstanbul Beykent Üniversitesi, gulsahg@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8610-3673



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

Abstract

The research aims to determine the effect of organizational ambidexterity on firm performance and the moderating role of environmental dynamism in this relationship. The research was conducted with the participation of 340 upper and middle-level managers in the logistics sector. The data collection process of the research is carried out through online survey forms. In the analysis of the data, factor and reliability analyses, descriptive statistics, correlation analysis, and moderator effect analysis are conducted. The data analysis uses SPSS 25 software and SPSS Process 2.16 macro. The research findings indicate that organizational ambidexterity positively influences firm performance. Furthermore, it is found that dynamic environmental conditions mediate the relationship between ambidexterity and firm performance. According to the research results, the impact is higher (0.7214) in firms with low dynamic environmental conditions. In contrast, it is lower (0.5464) in firms with high dynamic environmental conditions. These findings demonstrate that the influence of dynamic environmental conditions on firm performance varies depending on the level of dynamic environmental conditions. The research provides recommendations to managers regarding strategies that can be applied in the environmental context.

Jel Codes: M1, M21, L1, L22.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Firm Performance, Environmental Dynamism



1. Giriş

Son yıllarda, iş dünyasında hızla değişen rekabet ortamı, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için uyumlu ve esnek bir yapıya sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda, örgütsel çift yönlülük kavramı, firmaların hem dış çevreleriyle aktif bir şekilde etkileşimde bulunabilme yeteneğini hem de iç yapılarında çalışanların katılımını teşvik ederek değişime uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Bu açıdan, çift yönlülük, firmanın rekabet avantajını yakalamada önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Rekabet ortamında örgütlerin değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilmeleri, varlıklarının devamı açısından önem taşımaktadır. Firma performansı açısından da örgütsel çift yönlülüğün olumlu bir etkisi olduğu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (De Clercq vd., 2013; Wei vd., 2014; Božič & Dimovski, 2019). Diğer yandan örgütsel çift yönlülüğün firmanın performansına dönüşmesinde çevresel unsurlar önemlidir. Çevrenin dinamizm seviyesi firmanın çift yönlülük kabiliyetinin performansa dönüşmesini etkilemektedir (Wamba vd., 2020; Tamayo-Torres vd., 2017; Halevi vd., 2015).

Türkçe alanyazın ve Türk işletmeleri açısından yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisinin az sayıda araştırmaya konu edildiği görülmüştür (örn; Kılıç Keçeli, 2015; Ürü & Ünsal, 2022). Söz konusu alanyazında çift yönlülük ile firma performansı arasındaki ilişkide çevrenin rolünü inceleyen bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Örgütsel çift yönlülüğün firma performansını arttırması beklenen bir sonuç olmakla birlikte (Fu vd., 2015; Mathias, 2014) çevresel dinamizmin bu ilişkiye olan katkısı piyasadaki dinamizm seviyesine göre farklılaşmaktadır (örn; Tamayo-Torres vd., 2017). Ancak Türkiye bağlamında yapılan araştırmaların çevresel faktörler ışığında çift yönlülüğün firma performansını nasıl açıkladığını incelememiş olması, KOBİ ve aile şirketi yoğunluklu pazar yapısına sahip olan Türkiye örneğindeki bilgi birikimini kısıtlamaktadır. Öyle ki mevcut alanyazında “Türkiye’deki lojistik firmaların çift yönlülük becerilerinin firma performansına etkisinde çevresel dinamizm seviyelerinin nasıl bir rolü vardır?” sorusu yanıtsız kalmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında, Türk lojistik firmalarının çift yönlülüğünün firma performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle örgütsel çift yönlülük yaklaşımı, daha sonra firma performansı ve çevresel dinamizm kavramları ele alınmaktadır. Ardından orta ve üst kademe yöneticilerle gerçekleştirilen bir anket çalışmasıyla veriler toplanmıştır. Araştırma bulguları, sonuç, tartışma ve öneriler bölümünde ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Çift Yönlülük Yeteneği: Duncan (1976) mekanik ve organik örgüt yapılarını aynı anda kullanan örgütleri tanımlamak için çift yönlülük kavramını kullanmıştır. “Bir örgütün farklı iki stratejik yeteneği aynı anda uygulayabilmesi” şeklinde tanımlanabilen örgütsel çift yönlülük (Ambidexterity) örgütün değişen çevre ve rekabet şartlarında değişikliklere daha kolay uyum sağlayarak, verimli şekilde varlığını sürdürmesine yardımcı olmaktadır (Lubatkin vd., 2006; March, 1991). March (1991) kavramı keşfedici ve yararlanıcı boyutlar açısından inceleyerek kavrama katkıda bulunmuştur (Acaray, 2018). Örgütsel çift yönlülük, temelinde birbiri ile



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

uzlaşmayan ve farklı isteklerin uyumlaştırılarak örgüte yarar sağlayacak hale getirilmesini ifade etmektedir. Bir firmanın uzun vadede başarılı olabilmesi için hem yararlanma hem de keşfetmede ustalaşması gerekmektedir. Bu durum firmanın çok yönlülük yeteneği olarak tanımlanan bir özelliktir (Birkinshaw & Gibson, 2004). Özetle örgütsel çift yönlülük, bir organizasyonun keşfetme (exploration) ve yararlanma (exploitation) faaliyetlerini aynı anda gerçekleştirmesi olmak üzere iki boyutlu bir yapıdır. İki boyutun da dengede olması, firmanın rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin öncüllerinden olarak görülmektedir (Jansen vd., 2006; Günsel vd., 2018). Keşfetme, yeni fırsatları araştırma, yeni bilgi ve teknolojileri keşfetme sürecini ifade etmektedir (Pertusa-Ortega vd., 2021; Liang vd., 2022; Li vd., 2008; Lubatkin vd., 2006; March, 1991; Hiebl, 2015; Hızıroğlu & Bağış, 2015). Yararlanıcı boyut ise firmaların mevcut kaynaklar, bilgiler ve yetenekleri kullanarak değer yaratma sürecini ifade etmektedir. Yararlanıcı boyutta firmalar; rutin süreçleri iyileştirir, verimliliği artırır ve müşterilerin memnuniyetini arttırmaya odaklanır. Yararlanma yeteneği, organizasyonun mevcut pazarda rekabet gücünü artırır, maliyetleri düşürür ve kârlılığı artırır (Koryak vd., 2018; Clauss vd., 2021; Wenke vd., 2021; O'Reilly & Tushman, 2011; Liang vd., 2022).

Çevresel Dinamizm: Çevresel dinamizm kavramı, firmaların faaliyet gösterdikleri çevredeki sürekli değişim ve belirsizlik düzeyini ifade etmek için kullanılmaktadır. Dinamizm genellikle teknolojiler, pazarlar, rakipler, tedarikçiler ve müşteriler dahil olmak üzere çevresel faktörlerin zaman içindeki değişim oranını ifade etmektedir (Miller & Firesen, 1983; Jansen vd., 2009; Wamba vd., 2020; Sharma vd., 2022). Firmaların faaliyetleri, içerisinde buldukları çevreden etkilenmekte ve çevrenin etkisi zaman içinde değişebilmektedir. Çevredeki değişim ne kadar sık ve yoğunsa çevresel dinamizm de o kadar yüksek kabul edilir (Seo vd., 2020). Diğer yandan çevredeki değişim belirsizliği arttırdığından, firmalar öngörülemez piyasalarda faaliyet göstermek zorunda kalabilirler (Dess & Beard, 1984; Zhang vd., 2021; Budhwar vd., 2022). Çevresel dinamizm, firmaların değişkenlik ve belirsizlikle başa çıkma yeteneğini anlamayı sağlar ve firmaların bu ortamda nasıl performans gösterdiklerini anlamak için önemli bir faktör olarak kabul edilir. Çevresel dinamizme uygun yanıtlar verebilen firmalar, fırsatları yakalayarak rekabet avantajı elde edebilir ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilirler (Aubé vd., 2021; Deng vd., 2021; Hou vd., 2019).

Firma Performansı: Porter (1991) firma performansını, stratejilerin uygulanması sonucunda hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlamaktadır. Firma performansı öznel ve nesnel kriterler olmak üzere iki yaklaşımla incelenmektedir. Nesnel kriterlere dayalı finansal performans karlılık, büyüme, gelir, nakit akışı gibi finansal oranlara dayalı olarak belirlenir. Diğer yandan öznel performans; belirli kişilerin firmanın mali ve operasyonel düzeyi hakkındaki değerlendirmelerine dayanır (Vij & Bedi, 2016; Barney & Arıkan, 2001; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Nesnel ölçümler firmanın gerçek durumlarını gösterme konusunda faydalıdır. Ancak öznel ölçümler firmaların karşılaştırılmasını sağlayan bilgileri, bireylerin firma ile ilgili algılarını gösterme konusunda faydalıdır (Covin vd., 1994; Dess & Robinson, 1984; Wiklund & Shepherd, 2005; Vij & Bedi, 2016). Her iki yaklaşımın avantaj ve dezavantajları olmakla birlikte nesnel değerlendirmeler gözlemci yanlılığına izin vermemesi açısından güçlüdür. Yine de iki temel yaklaşımın arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Akman vd., 2008; Stade vd. 2006; Boyraz ve Özutku, 2019). İki yaklaşım arasındaki yüksek ilişki göz önüne alındığında öznel değerlendirmeler de firma performansını ölçümlemede kullanılabilir.



3. Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Örgütsel çift yönlülük hakkındaki alanyazın, firmanın değişken çevrelerde firma performansının iyi olması, rekabet edebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasının öncüllerinden birisi olarak çift yönlülük yeteneğine odaklanmaktadır. Örgütsel çift yönlülük yeteneğine yüklenen bu özellikler alanyazında oldukça ilgi çekmektedir. Bu nedenle firmanın çift yönlülük yeteneğinin onların performansını nasıl etkilediğinin, dinamik ya da durgun çevrelerde bu etkinin nasıl gerçekleştiğinin tespit edilmesi önemli hale gelmektedir. Önceki araştırmalar örgütsel çift yönlülüğün firma performansını olumlu yönde etkilediği (örn; He & Wong, 2004; Severgnini vd., 2018; Geerts vd., 2010; Ürü & Ünsal, 2022) şeklinde sonuçlara ulaşmışlardır. Örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisi birçok şekilde gerçekleşmektedir. Örneğin, firmaların üst yönetim ekiplerinin karar mekanizması, örgütün çift yönlülük becerisinin firma performansına etkisinde (Lubatkin vd., 2006) önemli bir yere sahiptir. Diğer yandan çok yönlülük yeteneğine sahip olan yeni girişimler, bu yeteneğe sahip olmayan yeni girişimlerden daha iyi finansal performansa sahip olmaktadır (Han & Celly, 2008). Ayrıca firmalar uluslararası standartlara uyum sağlandığında, çift yönlülük yeteneği firma performansına olumlu katkılar sağlamaktadır (Javier vd., 2014). Önceki araştırma sonuçları göz önüne alındığında firmaların çift yönlülük becerilerine sahip olması, onların performanslarını olumlu yönde etkileyeceği çıkarımı yapılmaktadır. Bu çıkarımdan hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H₁: Üretim firmalarının örgütsel çift yönlülük becerileri firma performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Firmaların çift yönlülük yeteneklerinin firma performansını olumlu yönde etkilediği hakkındaki bulguların yanında çevresel dinamizmin bu ilişkideki rolü de önemlidir. Firmaların çift yönlülük yeteneği faaliyet gösterilen çevrenin yapısından da etkilenmektedir. Örneğin imalat sektöründe çevrenin dinamik olduğu durumlarda, firmanın çift yönlülük yeteneği firma performansını daha olumlu hale getirmektedir (Tamayo-Torres vd., 2017). Benzer şekilde firmanın uyumlanabilme kapasitesinin firma performansını arttırması, firmanın içinde bulunduğu çevrenin dinamizm seviyesinden etkilenebilmektedir (Wamba vd., 2020). Bir araştırma sonucuna göre; firmanın faaliyette bulunduğu pazardaki yönelimi, firmanın çift yönlülüğünün performansa etkisinde önemli bir role sahiptir (Peng vd., 2019). Ayrıca sektörel dinamikler de örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisini farklılaştırmaktadır (Draney vd., 2020). Firmaların yenilikçi eğilimleri güçlü olduğunda, çift yönlülüğün firma performansına etkisinde çevresel dinamizmin anlamlı bir rolünün olduğu görülmektedir (Sato-Acosta vd., 2018).

Firmanın çift yönlülüğünün performansa etkisi ve çevresel dinamizm hakkında yapılmış olan araştırma sonuçları bütüncül bir yaklaşımla değerlendirildiğinde, çok yönlülüğün firma performansına katkısının çevrenin dinamik/durgun yapısına bağımlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Firmaların çift yönlülük becerilerinin firma performansını etkileyeceği ve çevrenin dinamizm seviyesinin bu etkide önemli bir role sahip olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çevrenin dinamizm seviyeleri, örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisini farklılaştırabilir (örn; Sato-Acosta vd., 2018). Bu çıkarımlar ve örgütsel çift yönlülük alanyazının "performans" ve "çevre" vurgularından hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir;



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

H₂: Üretim firmalarının örgütsel çift yönlülüğünün firma performansına etkisi, çevrenin dinamizm seviyelerine göre farklılaşmaktadır.

4. Araştırmanın Metodu

Araştırmanın Amacı ve Önemi: Firmaların çift yönlülük becerileri firmanın rekabet avantajı kazanması ya da firmanın karlılığına etki eden faktörler olarak ifade edilmektedir (Han, 2007; Prange & Verdier, 2011). Faaliyet gösterilen çevrenin dinamik yapısı ise örgütsel çift yönlülüğün örgütsel çıktılara dönüşmesi açısından önemli bir role sahiptir (Jansen vd., 2005). Çevrenin dinamizm seviyesine uygun yetenekler geliştiren firmalar performansını arttırabilirler (Forliano vd., 2022).

Türkiye'deki lojistik sektöründe rekabet sorunları yaygındır. Yoğun rekabet, fiyat baskısı ve düşük kar marjları gibi faktörler sektörü etkilerken, aynı zamanda lojistik hizmetlerin standartlaşması da rekabeti artırmaktadır. Altyapı eksiklikleri, yüksek lojistik maliyetler ve lojistik süreçlerin etkin yönetimi konusundaki zorluklar da rekabeti zorlaştıran diğer unsurlardır. Lojistik firmaları bu zorluklarla karşı karşıya kaldığından, rekabetçi stratejiler geliştirmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Çift yönlülük yeteneği, lojistik firmaları için performans ve rekabet açısından önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Ancak Türkiye'de, firmaların çift yönlülük yeteneğinin firmaların performansına etkisini ve çevresel dinamizm düzeyinin bu ilişkideki rolünü araştıran spesifik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu eksiklik, Türkiye'de çift yönlülük becerisinin firmaların finansal performanslarına nasıl etkide bulunduğu ve bu etkinin yüksek-düşük düzeyde dinamik piyasalarda nasıl gerçekleştiğini açıklamada sorunlar yaratmaktadır. Araştırmanın amacı, Türkiye'deki firmaların çift yönlülük becerilerinin firma performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünün belirlenmesidir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, Türkiye'deki firmaların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri ve değişen pazar koşullarına daha iyi uyum sağlayabilmeleri için yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları, Türkiye'deki firmaların pazar koşullarından nasıl etkilendiğini öngörme açısından da önem taşımaktadır. Ayrıca, Türk firmaları için örgütsel çift yönlülük ve çevresel dinamizm ilişkisi üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri olması sebebi ile örgütsel çift yönlülük araştırmalarına yeni bir tartışma gündemi kazandıracığı düşünülmektedir.

Veri Toplama Araçları: Araştırmada anket formları aracılığı ile veri edinimi sağlanmıştır. Verilerin toplanmasında 3 farklı ölçüm aracı ve demografik bilgi formu kullanılmıştır. Çalışmada Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından geliştirilen He & Wong (2004) ve Lubatkin vd. (2006) tarafından çeşitli araştırmalarda kullanılan örgütsel çift yönlülük ölçeği, keşfedici ve sömürücü boyutlarının yer aldığı 12 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel çift yönlülük ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Çekmecelioğlu vd. (2018) tarafından yapılmıştır. Örgütsel çift yönlülük ölçeği "Firma başarımızın yeni teknolojiler geliştirme ve edinme yeteneğinden kaynaklandığına inanmaktayız" örnek maddesinde olduğu gibi olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Firma performansını ölçmek amacıyla Abeysekara vd. (2019) tarafından alanyazındaki önceki çalışmalardan uyarlanan (örn; Ellinger vd. 2002; Tsai vd. 2013) ve Türkcan (2022) ve Gökhan (2023) gibi birçok araştırmacı tarafından maddeleri Türkçeleştirilen ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçek beş madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscoeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

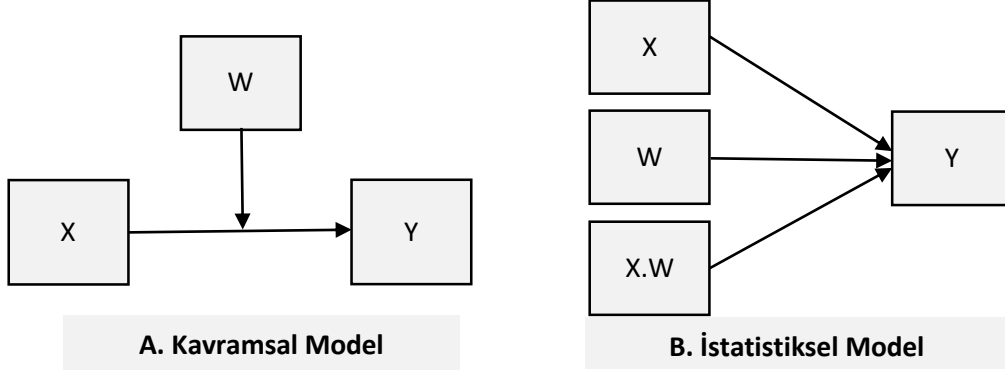
Firma performansı ölçeği “Son 5 yılda rakiplerimize göre, yeni ürün geliştirme için yaptığımız yatırımların getirisi daha iyidir” şeklinde olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Son olarak çevresel dinamizm ölçeği ise 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Çevresel dinamizm ölçeğinin kullanımında Dill (1958), Jansen vd. (2006), Jansen vd. (2009), Tunçdoğan vd.nin (2015) çalışmalarından faydalanılmıştır. Çevresel dinamizm ölçeği “Müşterilerimiz düzenli olarak yeni ürün ve hizmetler talep etmektedir” örneğinde olduğu üzere olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeklere yanıt toplama 5’li likert ölçümü kullanılmaktadır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Verilerin toplanması için “Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İçin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 01.02.2023 Tarihli ve 96953653-322 sayılı yazı” ile izin alınmıştır.

Örnekleme Tekniği: Araştırmanın örneklemini İstanbul/Türkiye’deki Lojistik sektöründeki firmaların çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmada lojistik sektöründe yer alan orta ve üst düzey yöneticilerden kolayda örneklem yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Ulaşılan bireylere whatsapp ve mailler üzerinden çevrimiçi formlar gönderilerek verilerin toplanması süreci yürütülmüştür. Veri toplama süreci sonucunda 340 katılımcıya ulaşılmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde Hair vd.nin (2014) prosedürü göz önünde bulundurulmuştur. Hair vd.ne göre araştırmada yer alan her bir madde için 10 örnekleme ulaşılması gerekmektedir. Ölçeklerde yer alan 21 madde için ($21 \times 10 = 210$) 340 örnekleme ulaşmak yeterli olarak kabul edilmiştir. Veri toplama işlemi Şubat-2023 ile Mart-2023 arasında çevrimiçi kanallardan gerçekleşmiştir. Araştırmada yer alan katılımcıların özellikleri şu şekildedir; katılımcıların %31,5’i 30 yaş ve altındaki kişilerden, %44,5’i 31-40 yaş arasındaki, %24’ü ise 41 yaş ve üzerindeki kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %36,5’i kadın, %63,5’i erkeklerden oluşmaktadır. Firmaların % 19,3’ü 1-10 yıl, %53,1’i 11-20 yıl, % 27,6’sı ise 21 yıl ve üzeri firma yaşına sahiptir. Araştırmadaki firmaların %56,2’si ulaştırma, %43,8’i ise diğer alanlarda faaliyet göstermektedir. Katılımcıların %37,1’i 1-5 yıl arasında, %34,1’i 6-10 yıl, %28,8’i 11 yıl ve üzerinde bir süredir aynı firmada çalışmaktadırlar. Katılımcıların %44,1’i lise-ön lisans düzeyinde, %36,8’i lisans, %19,1’i ise lisansüstü düzeyde eğitime sahip kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %46,2’si üst kademe yönetim pozisyonunda, %53,8’i ise orta kademe yönetim pozisyonunda yer almaktadır.

Analiz Tekniği: Verilerin analizinde ilk olarak SPSS 25 paket programı ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi bulgularının değerlendirilmesinde genel kabul gören kriterler esas alınmıştır; KMO: $>0,70$, Bartlett’s küresellik testi: $p < 0,05$, açıklanan varyans: %60 (Hair vd., 2014). Güvenilirlik analizinin değerlendirilmesinde Cronbach’s Alpha katsayısı ($>0,70$) incelenmiştir. Daha sonra korelasyon ve analizi ile değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı ($p < 0,05$) incelenmiştir.

Moderatör analizin yapılmasında SPSS Process 2,16 Makrosu kullanılmıştır. Modelin testi için Model 1 seçilmiştir. Model 1, bağımsız değişkenin (x) bağımlı değişkene etkisini ve moderatör değişkenin (w) rolünü incelemek için faydalıdır. Moderatör analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, moderatör değişkenin farklı düzeylerinde farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlar. Model 1 sürekli bir bağımlı değişkenin olduğu durumlarda kullanılır (Hayes, 2018; Preacher & Hayes, 2004; Preacher vd., 2007). Temel düzenleyici etki modeli gösterimi Şekil 1’de sunulmaktadır.

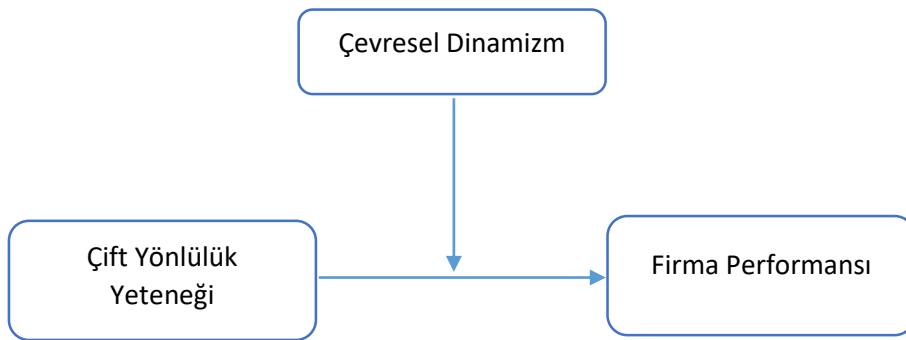
Şekil 1: Düzenleyici Etki Modeli



Şekil 1’de yer alan temel düzenleyici etki modeli gösteriminde X bağımsız değişkeni, W moderatör değişken, Y bağımlı değişkeni temsil etmektedir. Etkileşimsel değişim ise $X*W$ olarak ifade edilmektedir. Etkileşimsel değişim istatistiksel modelde yer alır ve bağımsız değişkendeki değişimi açıklamada kullanılır. Etkileşimsel değişimin istatistiki olarak anlamlı olması ($p<0,05$) moderatör rolün gerçekleştiğini ifade eder (Hayes, 2018). Şekil 1’de yer alan kavramsal model, SPSS Process makrosunda 1 numaralı model olarak yer alır. Bu araştırmada oluşturulan kavramsal model ile Model 1’in uyumludur.

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 2’de yer almaktadır. Araştırmada çift yönlülük (x) bağımsız, çevresel dinamizm (w) ve firma performansı (y) bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Çift yönlülük*çevresel dinamizm ($X*W$) ise etkileşimsel değişimi ifade etmektedir.

Şekil 2: Araştırmanın Kavramsal Modeli



5. Bulgular

Verilerin analizinde ilk olarak çift yönlülük, firma performansı ve çevresel dinamizm ölçeklerinin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi bulguları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Ölçüm Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Çift yönlülük	Firma performansı	Çevresel dinamizm
KMO Örneklem Yeterliği		,938	,903	,796
Bartlett Testi	Yaklaşık ki-kare	2853,973	1318,931	535,016
	Sd.	66	10	6
	Sig.	,000	,000	,000
Açıklanan Toplam Varyans		59,840	78,224	67,241
Güvenilirlik	Cronbach's Alpha	,934	,930	0,837
Analizi	Madde Sayısı	12	5	4

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz bulgularına göre çift yönlülük ölçeğinin KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,938, Bartlett's küresellik testi anlamlı ($p < 0,05$), açıklanan toplam varyans %59,84, Cronbach's Alpha katsayısı 0,934 ve madde sayısı 12'dir. Firma performansı ölçeğinin KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,903, Bartlett's küresellik testi anlamlı ($p < 0,05$), açıklanan toplam varyans %78,22, Cronbach's Alpha katsayısı 0,930 ve madde sayısı 5'tir. Çevresel dinamizm ölçeğinin KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,796, Bartlett's küresellik testi anlamlı ($p < 0,05$), açıklanan toplam varyans %67,24, Cronbach's Alpha katsayısı 0,837 ve madde sayısı 4'tür. Faktör analizi sonucunda herhangi bir madde kaybı olmamıştır. Analiz sonucuna göre çift yönlülük, firma performansı ve çevresel dinamizm ölçeklerinin uygun değerler sağladığı ifade edilebilir.

Ölçüm araçlarının uygunluğunun değerlendirilmesinden sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi sağlanmıştır. Normal dağılım varsayımı için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık (- 1,084 ile -0,764 arası) ve basıklık değerlerinin (0,871 ile 0,109) uygun değerlerde olmasından dolayı (George & Mallery, 2010; Tabachnick & Fidell, 2013) Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Sonuçları

	\bar{x}	σ	Çift yönlülük	Firma Performansı	Çevresel Dinamizm
Çift yönlülük	3,80	0,823	1		
Firma performansı	4,10	0,896	0,718**	1	
Çevresel dinamizm	4,04	0,797	0,648**	0,570**	1

** . Korelasyon anlamlılığı $p < 0,05$ düzeyinde (2-kuyruk).
N= 340

Korelasyon analizi sonucunda firma performansı ile çift yönlülük arasında yüksek ($r = 0,718$), çevresel dinamizm ile çift yönlülük arasında yüksek ($r = 0,648$) ve firma performansı ile çevresel dinamizm arasında orta düzeyde ($r = 0,570$) ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen ilişkiler $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca yöneticiler firmalarını orta düzeyde çift yönlülük yeteneğine sahip olarak değerlendirmektedirler. Yöneticiler, firma performansını ve çevrenin dinamizmini yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Korelasyon analizi sonuçlarının anlamlı bulunması sonrasında moderatör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Moderatör Etki Analizi

Y		X /W	R	R ²	B	P	LLCI	ULCI
Firma performansı (B=4,147)	←	Çift yönlülük	0,74	0,54	0,634	0,0000	0,5286	0,7392
	←	Çevresel dinamizm			0,173	0,0022	0,0623	0,2826
	←	Çift yönlülük * çevresel dinamizm			-0,110	0,0191	-0,2014	-0,0181

Moderatör analizi sonucuna göre firmanın çift yönlülük yeteneğinin (B=0,634, p=0,000, LLCI=0,5286, ULCI=0,7392) ve çevresel dinamizmin (B=0,173, p=0,002, LLCI=0,0623, ULCI=0,2826) firma performansına pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Çift yönlülük ve çevresel dinamizmin birlikte etkisi (B=-0,110, p=0,019, LLCI= -0,2014, ULCI= -0,0181) ise firma performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Firma performansını en çok etkileyen değişken çift yönlülük becerisidir. Bulgulara göre çift yönlülük (X) becerisi ve çevresel dinamizm (W) firma performansını olumlu yönde etkilerken, birlikte etki (X*W) firma performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 4: Durumsal Etki Analizi Sonuçları

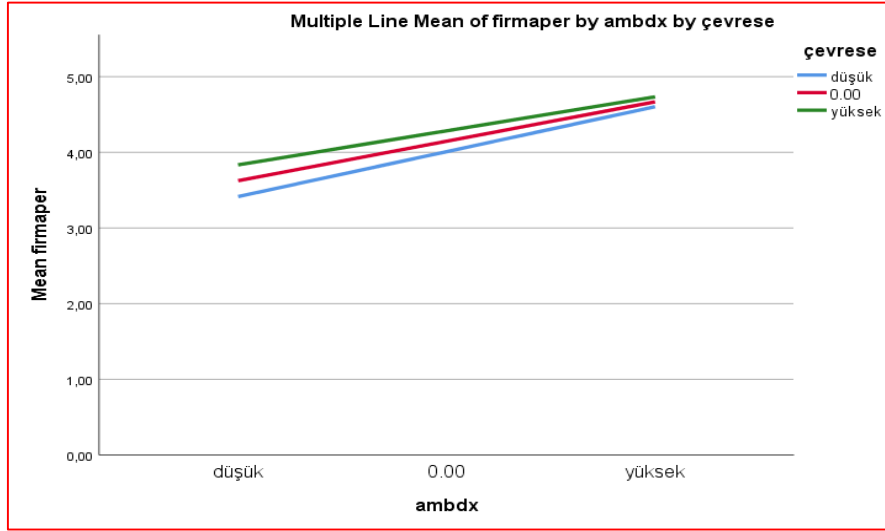
Durumsal Etki					Durumsal Olmayan Etkileşim		
Çevresel Dinamizm	Etki	P	LLCI	ULCI	Etkileşim	R ² Değişimi	P
-0,7974	0,7214	0,0000	0,6033	0,8395	X*W	0,0076	0,0191
0,0000	0,6339	0,0000	0,5286	0,7392			
0,7974	0,5464	0,0000	0,4088	0,6839			

Moderatör etki analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Bulgulara göre çevresel dinamizmin bütün seviyelerinde örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisi pozitifdir. Etki düzeyi incelendiğinde katsayının çevresel dinamizmin düşük olduğu durumda (-0,9794) örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisi 0,7214, çevresel dinamizm orta düzeydeyken (0,000) katsayı 0,6339, çevresel dinamizm yüksek düzeydeyken (0,7974) katsayı 0,5464 olarak gerçekleşmektedir. Elde edilen moderatör etkiler p<0,05 düzeyinde ve LLCI-ULCI güven aralıklarında yer almasından dolayı anlamlıdır (0 değeri içermemektedir). Durumsal olmayan etkileşim bulgularına göre çift yönlülük ve çevresel dinamizm etkileşimi firma performansının %0,76'sını açıklamaktadır. Bu da etkileşim teriminin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve moderatör etkisinin var olduğunu gösterir. Bulgular anlamlı olmakla birlikte (p=0,019<0,05) çift yönlülük ve çevresel dinamizm etkileşimi firma performansındaki değişimin çok düşük bir kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisi açısından çevresel dinamizmin etkisi şu şekilde gerçekleşmiştir; çevresel dinamizm seviyesi düşük olduğunda daha yüksek düzeyde firma performansı gerçekleşmektedir. Çevresel dinamizm seviyesi yüksek olduğunda firma performansı yüksek düzeyde olmakta, ancak düşük çevresel dinamizm seviyesine göre biraz

daha düşük seviyede performansa ulaşılmaktadır. Bulgular genel olarak yorumlandığında çevresel dinamizm seviyesi arttıkça örgütsel çift yönlülüğün firma performansına olumlu etkisi azalmaktadır. Çevresel dinamizmin moderatör rolünü gösteren değişim grafiği Şekil 3'te sunulmaktadır.

Şekil 3: Örgütsel Çok Yönlülüğün Firma Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Rolü



Moderatör etki analizi sonuçlarına göre Türkiye'deki firmaların çift yönlülük yeteneğinin yüksek olduğu durumda firma performansı da yüksektir. Çevresel dinamizmin yükselmesi, çift yönlülüğün firma performansına etkisini azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle Türkiye'deki lojistik firmaları çevrenin dinamizmin yüksek olduğu piyasalarda faaliyet gösterdiklerinde çift yönlülük yeteneklerini çevreye uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir.

6. Sonuç

Firmaların çift yönlülük becerilerinin firma performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünün incelendiği bu çalışmada Türkiye'deki lojistik sektörü için bazı önemli sonuçlara ulaşılmıştır. İlk olarak firmalardaki yöneticilerin örgütsel çift yönlülük becerilerini orta düzeyde, firma performansı ve çevrenin dinamizm seviyesini yüksek seviyede algıladıkları tespit edilmiştir. Bulgulara göre lojistik firmalarının çok yönlülük yetenekleri firma performansını önemli düzeyde arttırmaktadır. Ayrıca çevresel dinamizm firma performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak çevresel dinamizm yükseldiğinde, çift yönlülük yeteneğinin firma performansına olan olumlu etkisi azalmaktadır.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'deki lojistik firmalarının yararlanıcı ve keşfedici özelliklere sahip olması onların performansını arttırmaktadır. Çevrenin dinamizm seviyesi düşük olduğunda firmanın performansı yüksektir. Ancak çevredeki belirsizlik, müşteri taleplerindeki değişim vb. arttığında, firmanın yetenekleri etkinliğini yitirmekte ve firmanın



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscoeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

performansı olumsuz etkilenmektedir. Sonuçlar, istikrarlı piyasalarda firmaların faaliyetlerinin yüksek verimlilik sağladığı, piyasa istikrarı azaldığında ise firmanın yeteneklerinin performans yaratma açısından yetersiz kaldığını ifade etmek mümkündür.

Örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolüne dair bulgularımız, benzer araştırma sonuçları ile kısmen uyumludur. Önceki çalışmalar, firmanın çift yönlülük yeteneğinin çevresel unsurlardan etkilendiği (Peng vd., 2019), çift yönlülüğün firma performansını etkilediği (Draney vd., 2020) ve çift yönlülük yeteneği olan firmaların, çift yönlülük yeteneğine sahip olmayan firmalardan daha iyi performansa sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Han & Celly, 2008). Çift yönlülük literatüründe de görüleceği üzere, firmanın yenilik ve yetenek havuzunu kullanma becerisi firmanın performansını arttırmaktadır (Sato-Acosta vd., 2018; Ürü & Ünsal, 2022). Çevredeki dinamizm ise firmanın çok yönlülük yeteneği iyi olduğunda firma performansını arttırmaktadır (Tamayo-Torres vd., 2017). Alanyazındaki bilgiler ve bu çalışmada elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda; firmanın çift yönlülük yeteneğinin firmanın performansını arttırdığı, çevrenin dinamizm seviyesi yükseldiğinde ise çift yönlülük yeteneğinin olumsuz etkileri azaltma konusunda bariyer görevi gördüğünü ifade etmek mümkündür.

Elde edilen bulgular sektörel özelliklere bağlıdır. Draney vd. (2020), firmanın bulunduğu sektörün, çift yönlülüğün firma performansına etkisini farklılaştırdığını savunmaktadır. Sektörün yapısının çevresel dinamizmle olan sıkı ilişkisi elde edilen sonuçların farklı olmasına neden olabilir. Bu nedenle gelecek araştırmalarda sektörler açısından karşılaştırma yapılması önerilir. Böylece firmaların çift yönlülük yeteneklerinin hangi sektörlerde ve hangi dinamizm seviyelerinde firma performansını etkilediği hakkındaki sorulara daha net yanıtlar verilebilir.

Gelecekte yapılacak olan araştırmalara sunulabilecek diğer bir öneri ise çift yönlülük yeteneğinin firma performansına etkisinde çevresel dinamizm seviyesinin yanında/yerine çevresel türbülansın rolünün incelenmesidir. Çevresel türbülans, Türkiye gibi pazarlarda firmaların stratejik yönelimlerinin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Türbülansın firmaların bilgi sermayelerinin değerini hızlı şekilde düşürmesi nedeniyle (Akgün vd., 2006), firmaların hareket alanının kısıtlı kalmasına neden olabilir. Bu nedenle çift yönlülük becerisinin firma performansına etkisinde çevrenin türbülansının rolünün incelenmesi, firma performansındaki düşüşü açıklamaya yardımcı olabilir.

Firma yöneticilerine bazı öneriler sunulabilir. Çevresel dinamizmin yüksek olduğu piyasalarda çift yönlülüğün etkinliği azalmakta ve çift yönlülüğün firma performansına olan olumlu katkısında da azalma görülmektedir. Yüksek dinamizme sahip piyasalarda faaliyet gösteren firmaların keşfetme ve yararlanma yeteneklerinin dengeli ve yüksek düzeyde olması için stratejiler oluşturması önemlidir. Firmanın çift yönlülük yeteneklerinden birisi yüksek iken diğer yeteneğin düşük düzeyde kalması, yetenekler arasında gerilimin oluşmasına neden olmaktadır (Peng & Lin, 2019). Yetenekler arasındaki gerilim ise firmanın dinamik ortamlarda rekabet edebilme becerisini azaltabilir. Örneğin firmanın mevcut müşterilere fazla odaklanması, katılığa neden olur ve firmanın keşfetme yeteneğini olumsuz yönde etkileyebilir. Gelecek araştırmalarda,

Araştırma bazı yönlerden diğer çalışmalar ile ayrılmaktadır. Önerilerden ilki, Türkiye'deki lojistik sektörü gibi yüksek dinamizme sahip ve çevresel faktörlerden etkilenmeye açık bir



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

bağlamda gerçekleştirilmesi hakkındadır. Bu araştırma Türk lojistik sektöründeki firmaların çift yönlülük becerilerinin firma performansını nasıl etkilediği ve çevresel dinamizm seviyesinin bu ilişkide nasıl bir role sahip olduğunu inceleyen ilk araştırmadır. Böylece, elde edilen bulgular Türkiye açısından benzersizdir. Ayrıca çalışma üst ve orta kademe yöneticilerin görüşlerinden faydalanarak yapılmıştır. Üst ve orta kademe yöneticilerin firmanın stratejileri, performansı ve çevre yapısı hakkında diğer çalışanlara göre daha fazla bilgiye sahip olması, verilerin uygunluğunu ve bulguların önemini arttırabilir.

Ancak araştırma sonuçları bazı yönlerden kısıtlara sahiptir. Bunlardan ilki verilerin elde edilme şekli ile ilgilidir. Firma performansı, çevresel dinamizm ve firmanın çift yönlülük becerisi hakkındaki bilgiler yöneticilerin öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Öznel değerlendirmeler her zaman gerçek durumu yansıtmayabilir. Ayrıca araştırma sektörel bağlama özgüdür. Türkiye'deki lojistik sektörünün ekonomik şartlara bağımlı olması (petrol fiyatları, enflasyon oraları vb.) lojistik sektörde elde edilen sonuçların bütün sektörlerle genellenebilirliği hakkında kısıtlara neden olmaktadır. Son olarak firmaların çift yönlülük becerileri arasındaki gerilim göz ardı edilerek inceleme yapılmaktadır. Yetenekler arasındaki gerilim, firmanın performansının dinamik çevrelerde nasıl değiştiğini göstermede önemli olabilir.

Kaynakça

- Abeysekara, N., Wang, H., & Kurupparachchi, D. (2019). Effect of Supply-chain Resilience on Firm Performance and Competitive Advantage: A Study of The Sri Lankan Apparel Industry. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1673– 1695. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-0241>
- Acaray, A. (2018). Güçlendirme İklimi, Örgütsel Çift Yönlülük ve Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma. *Journal of Management and Economics Research*, 16(4), 216-236. Doi: 10.11611/yead.452483
- Akgün, A. E., Lynn, G. S. & Byrne, J. C. (2006). Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 73-88. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00182.x>
- Akman, G., Özkan, C. & Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-116.
- Aubé, C., Francoeur, C., Sponem, S. & Séguin, M. (2021). Ethical Leadership and Corporate Board Effectiveness: The Role of Team Reflexivity and Environmental Dynamism. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(4), 288. <https://doi.org/10.1037/gdn0000155>
- Barney, J. B. & Arian, A. M. (2001). The Resource-Based View: Origins and Implications. M. A. Hitt, R. E. Freeman & Harrison, J.S. (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (124-188). Blackwell Publishing.



- Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191
-
- Birkinshaw, J. & C. Gibson. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Boyraz, A. M., & Özutku, H. (2019). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Algılanan Örgütsel Performans ve Finansal Performansa Etkisi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Istanbul Business Research*, 48(2), 248-284. <https://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0008>
- Božič, K. & Dimovski, V. (2019). Business Intelligence and Analytics Use, Innovation Ambidexterity, and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101578. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101578>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A. & Kailer, N. (2021). Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: The Role of Strategic Agility in the Exploration-Exploitation Paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Covin, J. G., Slevin, D. P. & Schultz, R. L. (1994). Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural, and Tactical Choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-503. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00627.x>
- Çekmecelioglu, H. G., Günsel, A., & İlhan, Ö. Ö. (2018). Keşifsel ve Geliştirici Yeteneğe Dayalı Çift Yönlülük: Dönüşümcü liderlik, Çift Yönlülük, Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 137-150.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. T. & Dimov, D. (2013). Shedding New Light on the Relationship Between Contextual Ambidexterity and Firm Performance: An Investigation of Internal Contingencies. *Technovation*, 33(4-5), 119-132. [10.1016/j.technovation.2012.12.002](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.12.002)
- Deng, X., Guo, X., Wu, Y. J. & Chen, M. (2021). Perceived Environmental Dynamism Promotes Entrepreneurial Team Member's Innovation: Explanations Based on the Uncertainty Reduction Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 2033. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042033>
- Dess, G. G. & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Dess, G. G. & Robinson, J. R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-443. <https://doi.org/10.2307/2390794>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D. & Nguyen, B. (2022). Building Organizational Resilience, Innovation Through Resource-Based Management Initiatives, Organizational Learning and Environmental Dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>



- Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscoeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191
-
- Dranev, Y., Izosimova, A. & Meissner, D. (2020). Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, 11, 676-691. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0560-y>
- Duncan, R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. R. H. Killman, L. R. Pondy & D. Sleven (Eds.), *The Management of Organization* (167-188). New York: North Holland.
- Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. B. (2002). Logistics Managers' Learning Environments and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 23, 19-37. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00014.x>
- Forliano, C., Ferraris, A., Bivona, E. & Couturier, J. (2022). Pouring New Wine into Old Bottles: A Dynamic Perspective of the Interplay Among Environmental Dynamism, Capabilities Development, and Performance. *Journal of Business Research*, 142, 448-463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.065>
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J. & Flood, P. (2015). Exploring the Relationships Between HPWS, Organizational Ambidexterity and Firm Performance in Chinese Professional Service Firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 52-70. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2014-0029>
- Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F. & Gemmel, P. (2010). Achieving a Balance Between Exploration and Exploitation in Service Firms: A Longitudinal Study. *Proceedings*, 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54493894>
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update* (10a Ed.). Pearson. <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
- Gibson C.B. ve Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gökhan, E. N. (2023). *The Effect of Supply Chain Agility and Supply Chain Resilience on Firm Performance: A Study of The Marmara Organized Industrial Zones*. [Doktora Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H. & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and Consequences of Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Networking. *Kybernetes*, 47(1), 186-207. <https://doi.org/10.1108/K-02-2017-0057>
- Hair J. F. Jr., Anderson R. E., Tatham R. L. & Black W. C. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Macmillan.
- Halevi, M. Y., Carmeli, A. & Brueller, N. N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT Behavioral Integration and Environmental Dynamism. *Human Resource Management*, 54(S1), 223-238. <https://doi.org/10.1002/hrm.21665>



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscoeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

- Han, M. & Celly, N. (2008). Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349. <https://doi.org/10.1002/cjas.84>
- Han, M. (2007). Achieving Superior Internationalization Through Strategic Ambidexterity. *Journal of Enterprising Culture*, 15(1), 43-77. <https://doi.org/10.1142/S0218495807000046>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, Conditional, and Moderated Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- He, Z. & P. Wong. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://www.jstor.org/stable/30034750>
- Hızıroğlu, M. & Bağış, M. (2015). Yenilikçi Kobi'lerin Uluslararasılaşması: Araştırmacı Yenilikçilik ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Denge Nasıl Kuruluyor?. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla.
- Hiebl, M. R. W. (2015). Family Involvement and Organizational Ambidexterity in Later-Generation Family Businesses: A Framework for Further Investigation. *Management Decision*, 53(5), 1061-1082. DOI: 10.1108/MD-04-2014-0191
- Hou, B., Hong, J., Zhu, K. & Zhou, Y. (2019). Paternalistic Leadership and Innovation: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 562-582. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0141>
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, And Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://www.jstor.org/stable/20110640>
- Jansen, J. J., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>
- Jansen, J. J., Volberda, H. W. & van Den Bosch, F. A. (2005). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363. <https://doi.org/10.1007/BF03396721>
- Kılıç Keçeli, S. (2015). *Dinamik Bir Yetenek Olarak Stratejik Çift Yönlülük ve Firma Performansı: Örgüt Bağlamındaki Davranışsal Öncülleri ve Şebekeleşmenin Moderatör Etkisi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N. & Mole, K. (2018). Disentangling the Antecedents of Ambidexterity: Exploration and Exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>



- Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscoeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191
-
- Li, C. R., Lin, C. J. & Chu, C. P. (2008). The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002-1026. <https://doi.org/10.1108/00251740810890186>
- Liang, H., Wang, N. & Xue, Y. (2022). Juggling Information Technology (IT) Exploration and Exploitation: A Proportional Balance View of IT Ambidexterity. *Information Systems Research*, 33(4), 1386-1402. <https://doi.org/10.1287/isre.2022.1105>
- Lubatkin, M., Şimşek, H. Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mathias, B. D. (2014). Exploration, Exploitation, Ambidexterity, and Firm Performance: A Meta-Analysis. *Early Stage Ventures and SMEs (Technology, Innovation, Entrepreneurship and Competitive Strategy)* (289-317). Emerald Group Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/S1479-067X20140000014009>
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235. <https://www.jstor.org/stable/2486083>
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.
- Peng, M. Y. -P., Lin, K. -H., Peng, D. L. & Chen, P. (2019). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Sustainability*, 11, 3931. <https://doi.org/10.3390/su11143931>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J. & López-Gamero, M. D. (2021). The Microfoundations of Organizational Ambidexterity: A Systematic Review of Individual Ambidexterity Through a Multilevel Framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(4), 355-371. <https://doi.org/10.1177/2340944420929711>
- Porter, E. M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Prange, C. & Verdier, S. (2011). Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133. Doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.024
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>



- Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191
- Seo, E. H., Kim, C. Y. & Kim, K. (2020). A Study on the Mechanisms Linking Environmental Dynamism to Innovation Performance. *Sustainability*, 12(23), 9999. <https://doi.org/doi:10.3390/su12239999>
- Severgnini, E., Vieira, V. A. & Galdamez, E. V. C. (2018). The Indirect Effects of Performance Measurement System and Organizational Ambidexterity on Performance. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1176-1199. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159>
- Sharma, M., Kumar, A., Luthra, S., Joshi, S. & Upadhyay, A. (2022). The Impact of Environmental Dynamism on Low-Carbon Practices and Digital Supply Chain Networks to Enhance Sustainable Performance: An Empirical Analysis. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1776-1788. <https://doi.org/10.1002/bse.2983>
- Soto-Acosta, P., Popa, S. & Martinez-Conesa, I. (2018). Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation Ambidexterity: A Study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>
- Stede, W. A. V. D., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 185-205.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th Ed.). Pearson.
- Tamayo-Torres, J., Leopoldo, G. & Antonia, R. (2014). The Relationship Between Exploration and Exploitation Strategies, Manufacturing Flexibility and Organizational Learning: An Empirical Comparison Between Non-Iso and Iso Certified Firms. *European Journal of Operational Research*, 232, 72-86. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.06.040>
- Tamayo-Torres, J., Roehrich, J. K. & Lewis, M. A. (2017). Ambidexterity, Performance and Environmental Dynamism. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(3), 282-299. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0378>
- Tsai, K. H. and Yang, S. Y. (2013). Firm Innovativeness and Business Performance: The Joint Moderating Effects of Market Turbulence and Competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279-1294.
- Tunçdoğan, A., Bosch, F. V. D. & Volberda, H. (2015). Regulatory Focus as a Psychological Micro-Foundation of Leaders' Exploration and Exploitation Activities. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 838-850. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.004>
- Türkcan, H. (2022). *Endüstri 4.0 Bileşenlerinin Firma Performansı ve Rekabet Avantajı ile İlişkisi*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.
- Ürü, F. O. & Ünsal, A. A. (2022). KOBİ'lerde Örgütsel Çift Yönlülük, Dijital Dönüşüm, Rekabet Avantajı, Stratejik Çeviklik ve Çevresel Olumsuzluk Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3238-3258. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1560>
- Venkatraman, V. & Ramanujam V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.2307/258398>



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

- Vij, S. & Bedi, H. S. (2016). Are Subjective Business Performance Measures Justified?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196>
- Wamba, S. F., Dubey, R., Gunasekaran, A. & Akter, S. (2020). The Performance Effects of Big Data Analytics and Supply Chain Ambidexterity: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *International Journal of Production Economics*, 222, 107498. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.019>
- Wei, Z., Zhao, J. & Zhang, C. (2014). Organizational Ambidexterity, Market Orientation, and Firm Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001>
- Wenke, K., Zapkau, F. B. & Schwens, C. (2021). Too Small to Do It All? A Meta-Analysis on the Relative Relationships of Exploration, Exploitation, and Ambidexterity with SME Performance. *Journal of Business Research*, 132, 653-665. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.018>
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Zhang, F., Chen, J. & L. Zhu, (2023). How Does Environmental Dynamism Impact Green Process Innovation? A Supply Chain Cooperation Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(2), 509-522. Doi: 10.1109/TEM.2020.3046711
- Zhen, J., Cao, C., Quio, H. & Xie, Z., (2021). Impact of Organizational Inertia on Organizational Agility: The Role of IT Ambidexterity. *Information Technology and Management*, 22(4), 53-65. <https://doi.org/10.1007/s10799-021-00324-w>

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Fiscaeconomia Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkısı: Yazarların katkısı aşağıdaki gibidir;

Giriş: 1. Yazar, 2. Yazar

Literatür: 1. Yazar, 2. Yazar

Metodoloji: 1. Yazar, 2. Yazar

Sonuç: 1. Yazar, 2. Yazar

1. yazarın katkı oranı: %50. 2. yazarın katkı oranı: %50

Conflict of Interest: The authors declare that they have no competing interests.

Ethical Approval: The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the case of a contrary situation, Fiscaeconomia has no responsibility, and all responsibility belongs to the study's authors.

Author Contributions: author contributions are below;

Introduction: 1. Author, 2. author

Literature: 1. Author, 2. author

Methodology: 1. Author, 2. author



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

Conclusion: 1. Author, 2. author

1st author's contribution rate: %50, 2nd author's contribution rate: %50



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscoeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

The Effect of Organizational Ambidexterity on Firm Performance under Dynamic Environmental Conditions

Hasan Sadık TATLI, Gülşah GENÇER ÇELİK

Extended Abstract

In Turkey, no specific study has been found investigating the impact of firms' ambidexterity ability on their performance and the role of the level of environmental dynamism in this relationship. This deficiency creates problems in explaining how ambidexterity affects the financial performance of companies in Turkey and how this effect occurs in high-low dynamic markets. The research aims to determine the moderating role of environmental dynamism in the impact of ambidexterity skills of companies in Turkey on firm performance. It is thought that the findings obtained as a result of the research will guide companies in Turkey to maintain their competitive advantages and better adapt to changing market conditions. Research results are also important in predicting how companies in Turkey are affected by market conditions. In addition, since it is one of the first studies on the relationship between organizational ambidexterity and environmental dynamism for Turkish companies, it will bring a new discussion agenda to organizational ambidexterity research.

The research sample consists of employees of companies in the logistics sector in Istanbul/Turkey. The research collected data from middle and senior managers in the logistics industry using the convenience sampling method. The data was collected by sending online forms to the individuals reached via WhatsApp and e-mails. As a result of the data collection process, 340 participants were contacted. Hair et al. (2014) procedure was considered in determining the number of samples. According to Hair et al., ten samples are required for each item included in the research. Reaching 340 samples ($21 \times 10 = 210$) for 21 items in the scales was considered sufficient. Data collection takes place through online channels between February 2023 and March 2023.

In the analysis of the data, the first-factor analysis was performed with the SPSS 25 package program. Generally accepted criteria were used to evaluate the factor analysis findings: KMO: >0.70 , Bartlett's test of sphericity: $p < 0.05$, explained variance: 60% (Hair et al., 2014). Cronbach's Alpha coefficient (>0.70) was examined in the evaluation of reliability analysis. Then, the significance of the relationships between the variables ($p < 0.05$) was examined by correlation and analysis.

SPSS Process 2.16 Macro was used in moderator analysis. Model 1 was chosen to test the model. Model 1 is useful to examine the effect of the independent variable (x) on the dependent variable and the role of the moderator variable (w).

There was no item loss as a result of factor analysis. According to the analysis results, the ambidexterity, firm performance and environmental dynamism scales provide appropriate values. After evaluating the measurement tools' suitability, the variables' relationships were examined. Skewness and kurtosis values were read for the normal distribution assumption. Since the skewness (between - 1.084 and -0.764) and kurtosis values (0.871 and 0.109) were at appropriate values (George & Mallery, 2010; Tabachnick & Fidell, 2013), Pearson correlation analysis was performed.

As a result of the correlation analysis, a high relationship was found between firm performance and ambidexterity ($r=.718$), a high relationship between environmental dynamism and ambidexterity ($r=.648$), and a medium-level relationship between company performance and environmental dynamism ($r=.570$). The obtained relationships are significant at the $p<0.05$ level. In addition, managers evaluate their companies as having a medium level of ambidexterity ability. Managers perceive the company's performance and the environment's dynamism at a high level.

According to the moderator analysis results, the firm's ambidexterity ability ($B= 0.634$, $p=0.000$, $LLCI=0.5286$, $ULCI=0.7392$) and environmental dynamism ($B= 0.173$, $p=0.002$, $LLCI=0.0623$, $ULCI=0.2826$) has a positive effect on company performance. The combined effect of ambidexterity and environmental dynamism ($B= -0.110$, $p=0.019$, $LLCI= -0.2014$, $ULCI= -0.0181$) has a negative effect on firm performance. The variable that most affect company performance is the ambidexterity skill. According to the findings, while ambidexterity (X) ability and environmental dynamism (W) affect firm performance positively, the combined effect (X*W) negatively affects firm performance. The effect of organizational ambidexterity on firm performance is positive at all levels of environmental dynamism. When the effect level is examined, when environmental dynamism is low (-0.9794), the effect of organizational ambidexterity on firm performance is 0.7214 ; when environmental dynamism is at a medium level (0.000), the coefficient is 0.6339 , and when environmental dynamism is at a high level (0.7974), the coefficient is 0.5464 . is realized as. According to the non-situational interaction findings, the interaction of ambidexterity and environmental dynamism explains 0.76% of the firm's performance. Findings show that the interaction term is statistically significant and has a moderator effect. Although the findings are significant ($p=0.019<0.05$), the interaction of ambidexterity and environmental dynamism explains a very low part of the change in firm performance.

Regarding the effect of organizational ambidexterity on firm performance, environmental dynamism was as follows: When environmental dynamism is low, higher levels of firm performance occur. When the environmental dynamism level is high, firm performance is at a high level, but a slightly lower level of performance is achieved compared to the low environmental dynamism level. When the findings are interpreted in general, as the level of environmental dynamism increases, the positive effect of organizational ambidexterity on firm performance decreases. The change graph showing the moderating role of environmental dynamism is presented in Figure 3.

When the ambidexterity ability of companies in Turkey is high, company performance is also high. As environmental dynamism increases, the effect of ambidexterity on firm performance decreases. In other words, when logistics companies in Turkey operate in markets with high environmental dynamism, they need to adapt their bidirectional capabilities to the environment.

Our findings on the impact of environmental dynamism on firm performance and ambidexterity are partially consistent with similar research results. Previous studies have concluded that the firm's ambidexterity ability is affected by environmental factors (Peng et al., 2019), ambidexterity affects firm performance (Draney et al., 2020), and companies with



Tatlı, H. S. & Gençer Çelik, G. (2024). Dinamik Çevre Koşullarında Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi. *Fiscaeconomia*, 8(3), 1150-1172. Doi: 10.25295/fsecon.1416191

ambidexterity ability have better performance than companies without (Han & Celly, 2008). As can be seen in the ambidexterity literature, the firm's ability to use innovation and talent pool increases the firm's performance (Sato-Acosta et al., 2018; Ürü & Ünsal, 2022). Dynamism in the environment increases company performance when the company's versatility ability is good (Tamayo-Torres et al., 2017).

This research is the first to examine how the ambidexterity skills of companies in the Turkish logistics sector affect firm performance and what role the level of environmental dynamism plays in this relationship. Thus, the findings obtained are unique for Türkiye. In addition, the study was conducted by benefiting from the opinions of upper and middle-level managers. The fact that upper and middle-level managers have more information about the company's strategies, performance, and environmental structure than other employees may increase the data's relevance and the findings' importance.

Another suggestion that can be made for future research is to examine the role of environmental turbulence, instead of/along with the level of environmental dynamism, in the effect of ambidexterity on firm performance. Environmental turbulence can cause companies' strategic orientations to fail in markets like Turkey. Turbulence rapidly reduces the value of companies' knowledge capital (Akgün et al., 2006), which can restrict companies' space of action. Therefore, examining the role of environmental turbulence in the effect of ambidexterity on firm performance may help explain the decline in firm performance.

The research results have limitations in some aspects. The first of these is the way the data is obtained. Information about firm performance, environmental dynamism, and ambidexterity is based on managers' subjective evaluations. Subjective evaluations may not always reflect the real situation. Additionally, the research is specific to the sectoral context. The fact that the logistics sector in Turkey depends on economic conditions (oil prices, inflation rates, etc.) causes limitations on the generalizability of the results obtained in the logistics sector to all sectors. Finally, the analysis is carried out by ignoring the tension between the ambidexterity skills of the companies.