

GÜÇLENDİRME İKLİMİ, ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŐMA¹

Dr. Öğr. Üyesi Ali ACARAY* 

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve firma yenilikçiliğİ arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Belirlenen amaca yönelik olarak kolayda örnekleme yöntemiyle bankacılık sektörünün çeşitli kurumlarında tam zamanlı olarak çalışan 245 yöneticiden toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları; bilgi paylaşımının örgütlerin geliştirici yetenek ve kişisel yetenek, yapılar ötesi otonominin kişisel yetenek ve takım çalışmasının ise geliştirici yetenek boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, geliştirici ve kişisel yeteneğın firma yenilikçiliğİ üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu açığa çıkarmıştır. Araştırma bulguları aynı zamanda, kişisel yeteneğın bilgi paylaşımı ile firma yenilikçiliğİ arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken rolü üstlendiğİni ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme İklimi, Örgütsel Çift Yönlülük, Firma Yenilikçiliğİ, Bankacılık Sektörü

JEL Kodu: M10, M12, M19

EXPLORATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERMENT CLIMATE, ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND FIRM INNOVATIVENESS: A STUDY IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the relationship between empowerment climate, organizational ambidexterity and firm innovativeness. The data of this study collected from 245 managers in the banking sector by convenience sampling method were analyzed by structural equation modeling method. The findings of the study revealed that; information sharing had a positive and significant effect on exploitative capability and explorative capability; structures beyond autonomy had a positive and significant effect on explorative capability, and teamwork had a positive and significant effect on exploitative capability. Furthermore, exploitative capability and explorative capability had a

¹ Bu çalışma, 27-28 Haziran 2018 tarihlerinde Bandırma'da düzenlenen ICEESS'18 Uluslararası Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

* Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, aliacaray@hotmail.com

positive and significant effect on firm innovativeness. Finally the findings showed that explorative capability partly mediated the relationship between information sharing and firm innovativeness.

Keywords: *Empowerment Climate, Organizational Ambidexterity, Firm Innovativeness, Banking Sector*

JEL Code: *M10, M12, M19*

1. GİRİŞ

Çalışma yaşamının rekabetçi iş ortamında örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir kılabilmelerinde çok yönlü ve verimli olmalarının yanı sıra çevresel değişikliklere uyum sağlamaları da bir zorunluluk haline gelmiştir (Raisch ve Birkinshaw, 2008; Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu temayı başarılı bir şekilde yürürlüğe koyan örgütler için “*her iki elini de eşit beceride kullanmak*” anlamına gelen çift yönlülük (ambidexterity) terimi kullanılmakta ve bu terim örgütlerin iki farklı stratejik yeteneğini aynı anda uygulayabilmesini ifade etmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Gibson ve Birkinshaw, 2004). Çift yönlülük temelde birbirinden farklı ve çelişen noktaların (taleplerin) uyumlaştırılarak örgütlere yarar sağlayacağı düşüncesine sahiptir (Raisch, Birkinshaw, Probst ve Tushman, 2009). Dolayısıyla çift yönlü örgütler karşıt uçları, süreçleri ve kültürel özellikleri dengeleyerek kısa dönemli işlemler ile uzun dönemli değişimleri eş zamanlı olarak yönetebilmekte ve çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmektedir (Attar, 2014). Başka bir ifade ile üretimde hem verimliliği hem de esnekliği gerçekleştirmek, ürünlerde hem farklılaştırma hem de maliyet stratejisi yapabilmek, hem küresel bütünleşmeyi sağlamak hem de yerel talepleri karşılamak, hem yararlanıcı hem de keşfedici stratejileri takip etmek gibi zıt yönlerin aynı anda uygulanmasının, çift yönlü örgütlerin temel karakteri olduğu öne sürülmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2014; Lubatkin, Şimşek, Ling ve Veiga, 2006; Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004). Bu bakımdan çift yönlülük, her örgütün sahip olmayı arzuladığı bir özellik olmaktadır (Zhao, 2013).

Çift yönlülük, örgütlerin mevcut kaynak ve yeteneklerinin reorganizasyonunu sağlaması ile birlikte yeni kaynak ve yeteneklerini kazanmak için süreçleri yönetmesi konusundaki yeteneğidir (Jansen, Van den Bosch ve Volberda, 2005). Çift yönlülük iki farklı yenilik ve yetenek biçimini ve birbiriyle olan ilişkisini içermektedir. Bunlar; radikal (keşfedici yetenek) ve arttırımsal yenilikler (geliştirici yetenek) olup, bu yeteneklerin dengesi ise çift yönlülükle sağlanmaktadır (March, 1991). Geliştirici yetenek, genel olarak örgütün mevcut uygulamaları, etkinlik ve üretimle ilgili tercihlerindeki iyileşme ve gelişmesini; keşifsel yetenek ise genel olarak örgütün araştırma, keşif ve deneyler yapma, risk alma ve yenilikler ortaya koyma ile ilgili yeteneğini ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Cheng ve Van de Ven, 1996; March 1991). Tushman ve O'Reilly (1996) da çift yönlülüğü, örgütün güçlü uygulama rutinleri, verimlilik ve iyileştirmelerle mevcut hedeflerine ulaşması ile eş zamanlı biçimde keşifsel faaliyetlerle öğrenme süreçlerini geliştirmesi yeteneği olarak tanımlamıştır. Böyle bir çift yönlülük ise hem teknolojik hem de yönetsel yeniliklerin ortaya çıkmasına neden olabilir (Raisch ve Birkinshaw, 2008). Ayrıca yazında çift yönlülüğün örgütler açısından ortaya koyduğu önemli

sonuçlar söz konusudur. Yapılan çalışmalarda çift yönlülüğün firma yenilikçiliği (Çekmecelioğlu, Günsel ve İlhan, 2018), nicel performans (Keçeli, 2015), kurum performansı (Keskin ve Wasti, 2017; Sasson ve Minoja, 2010; Alpkan ve Aren, 2009), üretim performansı (Kitapçı ve Çelik, 2013), yenilikçi performans (Çömez, Erdil, Alpkan ve Kitapçı, 2011) ve performans yönetimi (Bakan ve Sezer, 2017) üzerine pozitif katkıları ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bu sonuçlar örgütlerin çift yönlü bir yapıya sahip olmalarının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Örgütler açısından önemli bir yetenek olması nedeniyle çift yönlülüğün geliştirilebilmesi farklı örgütsel özelliklerin, yapıların, süreçlerin ve kültürlerin yönetimini ve üst yönetimin ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde arzulu olmasını gerektirmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2014; O'Reilly ve Tushman, 2004). Çünkü eş anlolu olarak yenilik, etkinlik ve verimlilik çıktılarının elde edilmesi farklı karşıtlıkları içermesi nedeniyle çift yönlülüğün kazanılabilmesi kolay değildir (Çekmecelioğlu vd., 2018; Tushman ve O'Reilly, 1996). Çift yönlülüğün ortaya koyduğu önemli sonuçlar yanında örgütlerin bu yeteneği kazanabilmesi için çift yönlülük üzerinde etkili pek çok değişken de yapılan araştırmalarda incelenmiştir. Yönetim uygulamaları ve liderlik davranışının (Gibson ve Birkinshaw, 2004), yönetim kontrol sistemlerinin (Madani ve Andersson, 2016), üst yönetim ekibinin rolünün (Smith ve Tushman, 2005), örgütsel öğrenmenin (March, 1991; Bakan, Doğan ve Sezer, 2017), dönüşümcü liderliğin (Çekmecelioğlu vd., 2018; Yılmaz, 2014; Attar, 2014; Jansen, Vera, ve Crossan, 2009; Keller, 1992), güçlendirme, takım desteği, ödüllerin açıklığı, dönüşümcü liderlik (Yu, Patterson ve De Ruyter, 2010), örgütsel disiplin ve örgütsel destek (Günsel, Altındağ, Keçeli, Kitapçı ve Hızıroğlu, 2018) gibi bağlamsal öncüllerin ve örgüt kültürünün (Fındıklı ve Pınar, 2014; O'Reilly ve Tushman, 2004) çift yönlülük üzerinde pozitif etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Akdoğan, Akdoğan ve Cingöz (2009) tarafından yapılan çalışmada merkezileşmeme, biçimselleşme ve çalışanlar arası bağlantılı gücü gibi zıt örgütsel özelliklerin etkileşimi ile çift yönlülük arasında pozitif ilişkilere ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalar genel olarak çift yönlülüğü geliştirmek için örgütsel yapılara, sistemlere, kültüre ve bağlamsal faktörlere odaklanmış olsa da nasıl bir örgüt ikliminin bu yetenekleri geliştirebileceğine ilişkin bankacılık sektöründe yapılmış bir çalışmaya rastlanabilmiş değildir. Örgütsel bağlama dair değişkenlerin örgüt içindeki çalışanların eylemlerini etkileyerek (Ghoshal ve Bartlett, 1994) örgütün çift yönlü olabilmesinde kilit belirleyicilerden biri olarak bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğu alt boyutlarından oluşan güçlendirme iklimi düşünülmüştür. Güçlendirme iklimi, çalışanların güçlendirilmesine katkıda bulunacak örgüt yapıları, politika, prosedür ve uygulamalarıdır (Seibert, Silver ve Randolph, 2004). Tushman ve O'Reilly (1997) de, çift yönlülüğün büyük ölçüde üst düzey yönetim takımının kurumlarda oluşturdukları içsel süreçlerin, çalışanların çok fazla bilgi ve karar alternatiflerinin üstesinden gelebilmesindeki ve çatışma ve belirsizlikle mücadelesindeki rolünden kaynaklandığını ileri sürmüştür (akt. Lubatkin vd., 2006). Dolayısıyla geliştirici ve keşfedici uygulamaların olduğu bir iş ortamında çalışanların güçlendirilmesini sağlayacak bilgi paylaşımı, otonomi ve takım sorumluluklarına ilişkin algılamalarının düzeyi çift yönlülüğü başarmada önemli bir

öncül olabilir. Ayrıca çift yönlülüğün firma yenilikçiliğine etkisi çalışmanın tasarımına eklenerek; çalışma çift yönlülüğün öncüllerinin ve ardıllarının bütünsel bir yaklaşımla incelenmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın temel amacı güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin ampirik olarak incelenmesidir. Ampirik saha olarak bankacılık sektörünün daha alt iş birimleri olan banka şubelerinde müdür, yönetmen, operasyon sorumlusu olarak yönetici pozisyonlarında çalışanlar seçilmiştir. Bankacılık sektörünün önemi ise sadece modern ekonomilerin temeli olmasından değil, diğer sektörlerle de temel bir girdi sunmasından kaynaklanmaktadır.

Yapılacak analizler neticesinde ulaşılabilecek sonuçların teorik olarak ilgili yazındaki bilgi birikimini artırması yanı sıra pratik olarak ise banka yönetimlerine çift yönlü olabilmenin koşulları ve yapılması gerekenleri ortaya koyması bakımından önemli olması beklenmektedir. Çünkü üst yönetimlerin ya da liderlerin çift yönlü örgütler ortaya koymak için ne yapabileceğine, örgütü nasıl şekillendirebileceğine ilişkin olarak henüz çok az şeyin bilindiği (Carmeli ve Halevi, 2009) ifade edilmektedir. Dolayısıyla geliştirici ve keşfedici yeteneğe dayalı örgütsel çift yönlülüğün kazanılmasında yazında belirtilen bağlamsal belirleyicilerin yanı sıra hem bilgi paylaşımı, otonomi ve takım sorumluluğunun etkilerinin incelenmesi hem de örgütsel çift yönlülüğün bir çıktısı olarak firmanın yenilikçiliğine dair beklenen katkısı yöneticilere yapabilecekleri örgütsel düzenlemeler konusunda bir ilham verebilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Örgütsel Çift Yönlülük

İnsanlara ait olan bir özellik; sağ ve sol elini de aynı anda eşit beceriyle kullanabilmek ya da çift yönlülük, son zamanlarda yönetim ve organizasyon alanında bir metafor (Lubatkin vd., 2006) olarak bir örgütün iki farklı yeteneğini eş zamanlı olarak eşit düzeyde yürütebilmesi olarak kullanılmaktadır (Tan ve Liu, 2014; Gibson ve Birkinshaw, 2004). Raisch ve Birkinshaw (2008) çift yönlülük kavramını, örgütün mevcut iş taleplerini etkin olarak yönetmesi ve aynı zamanda çevresinde meydana gelen değişimlere uyarlanma yeteneği olarak tanımlamıştır. Maliyetlerin düşürülmesi ve aynı zamanda kalitenin artırılması ya da radikal yeniliklerin geliştirilmesi ve bu yeniliklerin artırimsal yenilikler ile desteklenmesi çift yönlü örgüt uygulamalarıdır (Çekmecelioğlu vd., 2018).

Yönetim yazınında çift yönlülük kavramı ilk kez Duncan (1976) tarafından hem organik hem de mekanik örgüt yapılarını aynı anda kullanan örgütleri ifade etmek için kullanılmıştır. Duncan (1976), örgütler eğer yenilikler ortaya koymak istiyorlarsa organik, yeniliklerin uygulanmasını istiyorlarsa mekanik özelliklere sahip örgütlenmeler kurarak aynı anda bu iki farklı faaliyetin örgüt içerisinde gerçekleştirilebileceğini ifade ederek, çift yönlü örgütleri tanımlamıştır. Daha sonraki yıllarda ise March (1991), keşfedici (risk alma, yenilik ve deney yapma, keşfetme) ve geliştirici yeteneklerin (etkinlik, kontrol, kesinlik) uygulanması ile çift yönlülüğün gerçekleşeceğini belirtmiştir. Temelde keşfetme ve geliştirme kavramları farklı içeriklere sahip olması nedeniyle örgütlerde farklı yapıları, zihniyeti,

kültürü, rutin ve süreçleri gerektirir (Çömez vd., 2011). Dolayısıyla kıt kaynaklarla yapılan rekabette bu farklı özelliklerin uyumlaştırılmasında bir denge sağlamak zordur (O'Reilly ve Tushman, 2004) ve bir gerilime de neden olabilir (Çömez vd., 2011).

Örgütün risk alma, araştırma ve deney yapma yoluyla radikal yenilikleri elde etmesi *keşifsel yeteneği*; üretimle ilgili süreç ve faaliyetlerini iyileştirmesi ve geliştirmesi ise *geliştirici yeteneği* ile ilgilidir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bir örgütün mevcut yeteneklerine çok fazla yoğunlaşması ve onları genişletmeyi tercih etmesi, örgütsel miyopi ya da eylemsizlik yaratarak uzun dönemli performansını negatif olarak etkileyebilir (Çömez vd., 2011). Dolayısıyla Jansen, George, Van den Bosch ve Volberda (2008), keşfedici ve geliştirici yetenek arasındaki uyumu aynı zamanda gerçekleştiren örgütleri başarılı örgütler şeklinde tanımlamıştır. Bu çalışmada çift yönlülük keşfedici ve geliştirici alt boyutlarından oluşan bir yetenek olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel çift yönlülük başka bir yaklaşımda ise Birkinshaw ve Gibson (2004) tarafından yapısal ve bağlamsal olarak iki alt boyutta ele alınmıştır. Yapısal çift yönlülük, örgüt içerisindeki birbirine karşıt olan unsurların aynı zamanda dengelenmesi düşüncesine dayanır. Keşfedici ve geliştirici yeteneklerin uygulanabilmesi için ayrı ayrı yapılar gerekir (Birkinshaw ve Gibson, 2004). Bu yeteneklerin geliştirilebilmesi karşıt bilgi süreçlerini içermesi nedeniyle örgüt içindeki ayrı yapıların farklı stratejiler geliştirmesine ihtiyaç vardır (Keçeli, 2015). Ancak böyle bir yapılanma ise bölümleri birbirinden uzaklaştıracağı için iş fikirlerinin benimsetilmesini zorlaştıracaktır. Bu zorluk ise bölümler arasında iyi oluşturulmuş iletişim ve ilişki yapıları ile aşılabılır (Attar, 2014). Bağlamsal çift yönlülük ise, geliştirici ve keşfedici yetenek faaliyetlerinin tek bir departman içinde eş zamanlı olarak adaptasyon ve düzenlemeyi gösteren davranışsal kapasitesidir. Bu yaklaşımda, çalışanlar birbiriyle çelişen adaptasyon ve düzenleme faaliyetlerini kendi otonomileri içerisinde ve onları destekleyen bir örgütsel yapı ve sistemde gerçekleştirmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Gibson ve Birkinshaw'a, (2004) göre bağlamsal yaklaşımın başarısı performans yönetimi ve sosyal desteğin oluşturulduğu bir örgütsel bağlamla mümkündür. Örgüt yönetiminin çalışanlardan beklentisi çok taraflı düşünmeleri, aynı zamanda birden fazla görevi yapabilmeleri ve inisiyatif almalarıdır (Şimşek, Heavey, Veiga ve Souder, 2009). Bu çalışmada öncül olarak alınan güçlendirme iklimi, sosyal ve davranışsal değişkenlerden biri olarak ele alındığından bağlamsal çift yönlülüğün geliştirilmesine odaklanılmıştır.

2.2. Güçlendirme İklimi ve Örgütsel Çift Yönlülük ile İlişkisi

İnsan kaynakları ve toplam kalite yönetimi gibi yönetim anlayışları ile birlikte insan faktörüne verilen önemin artışı neticesinde popüler hale gelen kavramlardan biri de güçlendirmedir (Akturan, 2015; Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013; Wilkinson, 1998). Güçlendirme uygulamalarının temel hedefi, örgütün amaçlarına etkin biçimde ulaşmasını sağlamada çalışanların zihinsel ve yaratıcı enerjisini artırarak ve uzmanlıklarına ilişkin konularda sorumluluk ve kaynak vererek görevlerindeki performansını artırmaktır (Kiernan, 1998). Başka bir deyişle çalışanların görevlerine ilişkin alanlarda

karar vermelerini ve sorumluluk almalarını sağlayacak bir iş ortamının oluşturulması amaçlanmaktadır (Erstad, 1997). Dolayısıyla karar almayla ilgili yetkinin çalışanlara aktarılması şeklinde tanımlanan bir güçlendirme (Cunningham, Hyman ve Baldry, 1996), örgütlerin dönüşüm sürecinde yöneticilerin karşılaşılabilecekleri kritik konulardandır (Sharma ve Kaur, 2008). Çünkü güçlendirme, çalışanı görevlerinin kapsamında daha güçlü kılmaktır (Saeman, 1992).

Çalışanların nasıl güçlendirileceğine ilişkin yazında farklı bakış biçimleri mevcuttur. Bunlardan biri olan davranışsal güçlendirme, üst yönetimin güçlendirme konusundaki görev ve sorumluluklarına ilişkin rollerine odaklanan bir yaklaşımdır (Honold, 1997). Psikolojik güçlendirme ise üst yönetimin güçlendirmeye yönelik oluşturulan çalışma koşullarından çok, güçlendirmeyi psikolojik bir olay olarak gören ve çalışanların algılamaları ve deneyimleri üzerine odaklanan bilişsel boyutlu bir yaklaşımdır (Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse 1990). Bir diğer yaklaşım ise Seibert arkadaşlarının (2004) üzerinde durduğu çalışanların güçlendirilmelerine destek sunan örgütün yapı, politika, süreç ve uygulamaları biçiminde tanımladığı güçlendirme iklimidir. Aynı araştırmacılar güçlendirme ikliminin çalışanların örgütün yapı ve uygulamalarına dair edindikleri ortak bir algı olduğunu, bilişsel bir durumu ifade eden psikolojik güçlendirmeden farklı olduğunu ifade etmişlerdir.

Güçlendirme iklimini makro bir yaklaşımla ele alan Randolph'un (1995) çalışması ise güçlendirme iklimi çalışmalarında dikkati çekmekte olup bilgi paylaşımı, yapılar ötesi otonomi ve takım sorumluluğundan oluşan çok boyutlu bir yapı olarak ortaya çıkmıştır.

Kavramın temeli olan *bilgi paylaşımı*, örgütün çalışanlarıyla maliyet, verimlilik, mali ve performansa ilişkin önemli bilgileri paylaşmasıdır (Seibert vd., 2004). Böyle hassas bilgilerin paylaşılması ise çalışanların görev ve sorumluluklarının önemine varmalarını ve üst yönetimin yürüttüğü iş operasyonlarını anlamalarını sağlayarak kendi kendileri yönetebilmeleri için imkân sağlayacaktır (Si ve Wei, 2012). Buradan sağlanacak başarı ise yenilikçi rekabetin sürdürülmesine avantaj sağlayabilir (Taş, 2011). Dolayısıyla bilgi paylaşımı iki farklı stratejik yeteneğin aynı zamanda uygulanabilmesi anlamına gelen örgütsel çift yönlülüğün sürdürülmesi için de önemli bir unsurdur. Çünkü hem mevcut ürün ve hizmetleri geliştirmek hem de yeni ürün ve hizmetler ortaya koymak öğrenme ve bilgi paylaşımını desteklemektedir (Fındıklı ve Pınar, 2014). Ayrıca öğrenme yöneliminin örgütlere yüksek esneklik ve uyum yeteneği sağlaması nedeniyle yeni ürün ve süreçlere adapte olabilmelerinde (Hurley ve Hult, 1998) ve yenilikçilik yeteneğinin geliştirilmesinde önemli olduğu ifade edilmektedir (Avcı, 2009; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002). Hurley ve Hunt (1998) çalışmalarında, yüksek yenilikçilik seviyesinin öğrenmeyi, gelişimi ve katılımcı karar vermeyi vurgulayan bir kültürle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bakan ve arkadaşlarının (2017) yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin boyutları olarak ele aldıkları bilgiye erişim ve paylaşılan yorum çift yönlülük; Avcı'nın (2009) yaptığı çalışmada ise öğrenme yönelimliliği boyutlarından işletme içi bilgi paylaşımı yenilik performansı üzerinde pozitif olarak etkilidir. Ayrıca Keskin ve Wasti'nin (2017) teknopark işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımının yararlanma (exploitation) ve geliştirme (exploration)

stratejileri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buradan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Güçlendirme iklimi boyutlarından bilgi paylaşımı, keşifsel yetenek (H_{1a}) ve geliştirici yetenek (H_{1b}) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Güçlendirme ikliminin bir diğer boyutu olan *yapılar ötesi otonomi*, çalışanların görev alanlarına ilişkin amaç ve sorumluluklarını bağımsız olarak belirleyebilmesidir. Çalışanların otonomi kazanabilmeleri vizyonun üyelere bildirim, amaç belirleme, karar verme, performansı ödüllendirme ve sürekli eğitim gibi yönetim uygulamalarını içermekte olup, böyle bir güçlendirici yapının geliştirilebilmesi ise mevcut karmaşık yapının zaman içinde basitleştirildiği bir yapıya adım adım ilerlemesi ile gerçekleştirilebilir (Si ve Wei, 2012).

Yapısal çift yönlülüğün birbirine zıt süreçlerin aynı zamanda dengelenmesi üzerine kurulu olduğu için, birimler yapısal olarak otonomiye sahiptirler (Keçeli, 2015). Bağlamsal çift yönlülüğün davranışsal kapasiteyi göstermesi nedeniyle geliştirici ve keşfedici yeteneklerin aynı zamanda uygulanması çalışanların uyum ve düzenleme faaliyetlerini bağımsız bir yapı içerisinde yürütmelerini gerekli kılmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Özellikle keşfedici faaliyetlerin otonomi, çeşitlilik, deneme-yanılma, çeviklik, yenilikçilik kavramlarıyla ilgili olduğu (March, 1991; Birkinshaw ve Gupta, 2013) düşünüldüğünde yapılar ötesi otonomi bu stratejiyi güçlendirebilir. Dolayısıyla yapılar ötesi otonomi keşifsel ve geliştirici yeteneğin gelişimini destekleyebilir. Buradan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Güçlendirme iklimi boyutlarından yapılar ötesi otonomi, keşifsel yetenek (H_{2a}) ve geliştirici yetenek (H_{2b}) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Güçlendirme ikliminin *takım sorumluluğu* boyutu ise, örgütlerde karar verme yetkisi, problem çözme ve performans sorumluluğunun takımlar üzerinde olduğu algısına dayanır (Seibert vd., 2004). Bu boyutta esasen örgütsel hiyerarşinin azaltılması ve takımların sisteme sokulması için gayret gösterilmektedir. Ayrıca yeni düzenleme ve yapılanmalar ile takımların sorumluluklarının artırılması ve verilen sorumlulukların da eğitim programları ile desteklenmesi gerekmektedir (Si ve Wei, 2012). Drucker (1992) da, günümüz örgütlerinde bilgiye dayalı uzmanlıkların ön plana çıkması nedeniyle hiyerarşik düzeyin yerini takım çalışmalarının aldığını (Akt. Şahin, 2007) ifade ederek örgütsel hedef ve görevlerin gerçekleştirilmesindeki önemini ortaya koymuştur. Ayrıca takımların geniş bir bilgi, uzmanlaşma ve tecrübe zenginliğine erişerek görev performansına olan pozitif katkısı da yüksektir (Günsel, Akgün ve Keskin, 2010). Dolayısıyla takım sorumluluğuna ilişkin pozitif algılamaların gerek keşifsel yeteneğe gerekse de geliştirici yeteneğe ait faaliyetlerin başarılı olarak icra edilmesine katkısı pozitif olabilir. Buradan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Güçlendirme iklimi boyutlarından takım sorumluluğu, keşifsel yetenek (H_{3a}) ve geliştirici yetenek (H_{3b}) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.3. Firma Yenilikçiliği ve Örgütsel Çift Yönlülük ile İlişkisi

Günümüzün yoğun ve dinamik rekabetinde var olabilmek için örgütlerin her daim başarmak zorunda oldukları şey yenilikçi olmaktır (Koçel, 2007; Güleş ve Bülbül, 2004). Dolayısıyla yenilik, rekabet avantajında temel bir kaynak olarak görülmektedir (Crossan ve Apaydın, 2010; Avcı, 2009). Yenilik konusunda ilk kavramsal çerçeveyi geliştiren Schumpeter'a göre yenilik, üretimde yeni yol ve metotların ortaya konulmasıdır (Avcı, 2009). Örgütsel öğrenme ile ilişkili bir kavram olarak yenilik, yeni süreç, ürün ya da hizmetlere ilişkin yaratıcı fikirlerin uygulamaya konmasıdır (Calantone vd., 2002; Amabile, Schatzel, Moneta, ve Kramer, 2004). Başka bir ifade ile yenilik, fikir ya da icadın ürün ya da hizmete dönüşerek pazarlanmasıdır (Avcı, 2009). Yenilik süreci ise yeni bilginin elde edilmesini, yayılmasını ve kullanılmasını kapsar (Calantone vd., 2002).

Firma yenilikçiliği firmanın yenilik ortaya koyması, yeni fikirlerin alıcısı olması, yeniliği diğerlerine kıyasla önce fark edip benimsemesi, yeni ürün ve hizmeti uygulamaya sokmasıdır (Calantone vd., 2002; Avcı, 2009). Firma yenilikçiliği firmanın yenilikleri benimseme oranı ve örgütün değişme isteği olarak kavramsallaştırılmaktadır (Hurt, Joseph ve Cook, 1977).

Örgütsel çift yönlülüğün keşifsel yeteneğe dair risk alma, araştırma ve deney yapma faaliyetleri ile geliştirici yeteneğe dair üretimle ilgili süreç ve uygulamaların iyileştirmesi ve geliştirmesi faaliyetlerinin firma yenilikçiliğine pozitif etkisi olabilir. Çekmecelioglu ve arkadaşlarının (2018) yaptıkları çalışmada çift yönlülüğün hem geliştirici hem de keşfedici yetenek bazında firmanın yenilikçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Keskin ve Wasti (2017) çalışmalarında yararlanma (exploitation) ve geliştirme (exploration) stratejileri ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkiye ulaşımlardır. Buradan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Çift yönlülüğün, keşifsel yetenek (H_{4a}) ve geliştirici yetenek (H_{4b}) boyutu firma yenilikçiliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.4. Güçlendirme İklimi ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkide Örgütsel Çift Yönlülüğün Aracılık Rolü

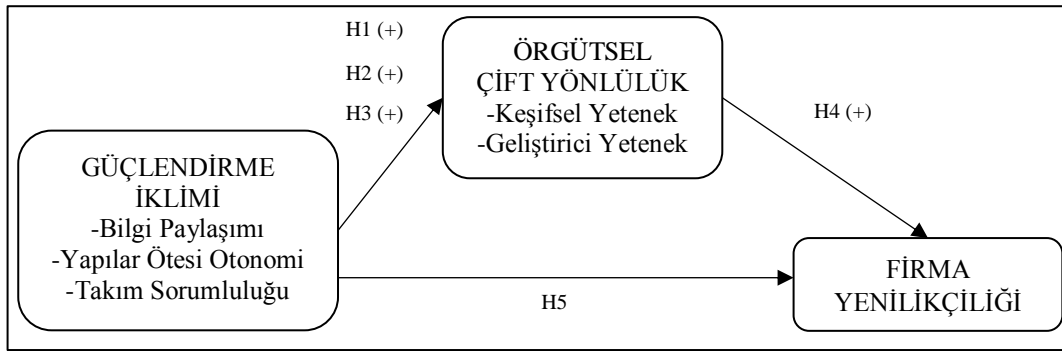
Yapılan çalışmalarda (Bakan vd., 2017; Avcı, 2009) güçlendirme iklimi belirleyicilerinden özellikle bilgi paylaşımının çift yönlülük ve yenilik performansına pozitif ve anlamlı bir etkisi söz konusudur. Diğer taraftan ise, çift yönlülük firma yenilikçiliği üzerinde pozitif olarak etkilidir. Bu bağlamda güçlendirme iklimi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide çift yönlülüğün aracılık etkisine sahip olabileceği düşünülmektedir. İlgili yazında çift yönlülüğün çeşitli aracılık rollerine ilişkin çalışmalar (örn. Gibson ve Birkinshaw, 2004; Dutta, 2014) olmasına rağmen çift yönlülüğün güçlendirme iklimi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide aracılık rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak çift yönlülüğün, örgütsel davranışın öncüllerinden örgütsel destek ve örgütsel

disiplin ile niceliksel performans arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğine işaret edilmektedir (Günsel vd., 2018). Buradan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: Örgütsel çift yönlülük güçlendirme iklimi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Güçlendirme iklimi, çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasında olduğu düşünülen ilişkileri ortaya koymak için ileri sürülen hipotezleri kapsayan araştırmanın modeli Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Örnekleme Süreci

Çalışmanın amacına ulaşabilmek için oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla veriler anket tekniği ile bankacılık sektöründe faaliyet gösteren farklı bankaların şubelerinden toplanmıştır. Hazırlanan anket, kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 1000 adet yönetici pozisyonundaki çalışana internet ortamında hazırlanan bir linkle gönderilmiş; yöneticilerin 245 adedi geri dönüş yapmışlardır. Böylece araştırmanın örnekleme 245 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 245 örneklemin % 51’ü erkek, % 87’si lisans ve lisansüstü mezunu, % 56’sı 26-35 yaş arasında, % 73’ü evli olup; % 38’i 6-10 yıl arası kurum kıdemine ve % 40’ı 6-10 yıl sektör tecrübesine sahip ve % 75’i şube müdürü olarak çalışmaktadır.

3.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada yöneticilerin demografik bilgilerini öğrenmek için araştırma konusu ve katılımcıların genel özellikleri dikkate alınarak seçilmiş 7 adet soru sorulmuştur.

Güçlendirme iklimi algılamalarının ölçümünde Blanchard, Carlos ve Randolph (1995) tarafından geliştirilen 30 maddeli üç boyutlu Güçlendirme Barometresi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorular sorulardan birisi “*Kurumumun performansını anlamak için ihtiyacım olan gerekli bilgiyi alıyorum*” şeklindedir. Akturan’ın (2015) yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilirliği 0,92 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel çift yönlülüğün ölçümünde Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından geliştirilen 12 maddeli Çift Yönlülük ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulan sorulardan birisi “*Kurumumuzda farklı düşünmeyi, olaylara farklı açılardan bakmayı teşvik ederek yeni teknolojik fikirler aramaktayız*” şeklindedir. Çekmecelioğlu ve arkadaşlarının (2018) yaptığı çalışmada güvenilirlikler keşifsel yetenek 0,88 ve geliştirici yetenek 0,85 olarak tespit edilmiştir.

Firma yenilikçiliğinin ölçümünde ise Calantone ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen 6 maddelik yenilik performansı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulan sorulardan birisi “*Kurumumuz sık sık yeni fikirler dener*” şeklindedir. İlgili çalışmada ölçeğin güvenilirliği 0,89 olarak tespit edilmiştir.

Ankette yöneticilerin ölçeklerdeki ifadelerle ilişkin algılamalarının ölçümlemesi, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle yapılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın modeline dair geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini yapabilmek ve modelin parametrelerini hesaplayabilmek için yapısal eşitlik modeli dahilinde kısmi en küçük kareler (PLS - Partial Least Squares) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS, yapısal eşitlik modeli kapsamında AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı klasik yaklaşımlardan farklı olarak, bileşen tabanlı yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. PLS yazında, küçük örneklem büyüklükleri ve son derece karmaşık tahminli modeller için uygun bir analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır. Bileşen tabanlı SEM yaklaşımı (PLS), kovaryans tabanlı SEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi) farklı olarak normal dağılım varsayımını da zorunlu kılmamaktadır (Chin, 2001).

3.4. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri, SmartPLS istatistik programı ile uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0.685 ile 0.920 arasında değişmektedir. Tablo 1’de görüldüğü üzere değişkenler için hesaplanan ortalama varyans (AVE) 0,592 ile 0,707; bileşik güvenilirlik (CR) 0,914 ile 0,950 ve Cronbach Alfa (α) ise 0,885 ile 0,941 değerleri arasında değişmektedir. Dolayısıyla tüm değişkenler için ulaşılan AVE, CR ve Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri, Nunnally’nin (1978) ve Fornell ve Larcker’in (1981) belirledikleri eşik değerlerini aşmaktadır. Ayrıca değişkenlerin ayrışma geçerliliğini sağlayıp sağlamadıklarını ortaya koymak için de bazı istatistikî değerlere bakılmaktadır. Faktörlerin ayrışma geçerliliği için, her bir faktörde AVE’nin karekökünün değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 1’deki parantez içindeki değerler ayrışma geçerliliği için bir kamttır. Ulaşılan istatistikî veriler toplam olarak değerlendirildiğinde, ölçekler tek faktörlük şartını yerine getirmektedir ve yeterli geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahiptir.

Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 1’deki korelasyon sonuçlarına göre; bilgi paylaşımı ile geliştirici yetenek ($r = .66, p < .01$), bilgi paylaşımı ile

keşifsel yetenek ($r = .63, p < .01$) ve bilgi paylaşımı ile firma yenilikçiliği ($r = .48, p < .01$); yapılar ötesi otonomi ile geliştirici yetenek ($r = .59, p < .01$), yapılar ötesi otonomi ile keşifsel yetenek ($r = .58, p < .01$) ve yapılar ötesi otonomi ile firma yenilikçiliği ($r = .53, p < .01$); takım sorumluluğu ile geliştirici yetenek ($r = .60, p < .01$), takım sorumluluğu ile keşifsel yetenek ($r = .55, p < .01$) ve takım sorumluluğu ile firma yenilikçiliği ($r = .49, p < .01$); geliştirici yetenek ile firma yenilikçiliği ($r = .46, p < .01$) ve keşifsel yetenek ile firma yenilikçiliği ($r = .47, p < .01$) arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi, incelenen değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa, CR, AVE ve Ayrışma Geçerliliğine İlişkin Değerler

Sıra	Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	
1	Bilgi Paylaşımı	3,90	,79	(.77)						
2	Yapılar Ötesi Otonomi	3,87	,77	,69**	(.79)					
3	Takım Sorumluluğu	3,76	,83	,66**	,67**	(.81)				
4	Geliştirici Yetenek	3,92	,81	,66**	,59**	,60**	(.80)			
5	Keşifsel Yetenek	4,04	,78	,63**	,58**	,55**	,60**	(.81)		
6	Firma Yenilikçiliği	3,97	,80	,48**	,53**	,49**	,46**	,47**	(.84)	
				α	,922	,932	,941	,885	,887	,895
				CR	,935	,942	,950	,913	,914	,923
				AVE	,592	,622	,655	,636	,641	,707

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

3.4.1. Hipotez Testleri

Araştırma modelinin gücünün ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında en küçük kareler (PLS) yol analizi seçilmiş olup, beklenen ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını belirlemede SmartPLS 3.0 yazılım programında önyükleyerek yeniden-örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Chin, Marcolin ve Newsted, 2003). Uygulanan söz konusu süreç, orijinal verilerin yerine tesadüfi olarak seçilmiş 5000 alt-örnekleme oluşturmayı kapsamaktadır (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2013). Tesadüfi olarak seçilen her bir alt-örnekleme için yol katsayıları (β) oluşturulmuş ve t-istatistik değerleri hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Hipotez Testi Sonuçları

Yol			B	t	p	Alt Hipotez	Alt Sonuç
Bilgi Paylaşımı	→	Geliştirici Yetenek	0,695	7,503	0,000	H1a	Desteklendi
Bilgi Paylaşımı	→	Keşifsel Yetenek	0,591	5,932	0,000	H1b	Desteklendi
Yapılar Ötesi Otonomi	→	Geliştirici Yetenek	0,003	0,030	0,976	H2a	Desteklenmedi
Yapılar Ötesi Otonomi	→	Keşifsel Yetenek	0,215	2,123	0,034	H2b	Desteklendi
Takım Sorumluluğu	→	Geliştirici Yetenek	0,193	2,335	0,020	H3a	Desteklendi
Takım Sorumluluğu	→	Keşifsel Yetenek	0,054	0,663	0,507	H3b	Desteklenmedi
Geliştirici Yetenek	→	Firma Yenilikçiliği	0,355	4,201	0,000	H4a	Desteklendi
Keşifsel Yetenek	→	Firma Yenilikçiliği	0,386	4,505	0,000	H4b	Desteklendi

*p < 0,05. **p < 0,01.

Güçlendirme iklimi boyutlarından bilgi paylaşımı, geliştirici yetenek ($\beta = ,69$, $p < 0,01$) ve keşifsel yetenek ($\beta = ,59$, $p < 0,01$) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan H_{1a} ve H_{1b} alt hipotezleri ve dolayısıyla H₁ temel hipotezi desteklenmiştir.

Güçlendirme iklimi boyutlarından yapılar ötesi otonomi sadece keşifsel yetenek ($\beta = ,21$, $p < 0,05$) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan sadece H_{2b} alt hipotezi ve dolayısıyla H₂ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Güçlendirme iklimi boyutlarından takım sorumluluğu sadece geliştirici yetenek ($\beta = ,19$, $p < 0,05$) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan sadece H_{3a} alt hipotezi ve dolayısıyla H₃ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Çift yönlülüğün geliştirici yetenek ($\beta = ,35$, $p < 0,01$) ve keşifsel yetenek ($\beta = ,38$, $p < 0,01$) boyutu firma yenilikçiliği üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahiptir. Bu bakımdan H_{4a} ve H_{4b} alt hipotezleri ve dolayısıyla H₄ temel hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın problemini çözmek üzere geliştirilen yapısal modelde, güçlendirme iklimi boyutlarının geliştirici yetenek üzerindeki değişimin % 75'ini ($R^2 = 0,75$), keşifsel yetenek üzerindeki değişimin % 70'ini ($R^2 = 0,70$) ve modeldeki tüm değişkenler firma yenilikçiliğindeki değişimin ise % 49'unu ($R^2 = 0,49$) açıklamaktadır.

Bu çalışmada, aracı değişken etkisinin testinde SmartPLS programı kullanılarak toplam etki yöntemi izlenmiştir. Aracı değişken etkisinin incelenmesinde toplam etki yaklaşımını kullanmanın

Sobel testi, güç analizi ile Tip I ve II hata testi (MacKinnon vd., 2004) gibi diğer test yöntemlerine göre daha öngörülü olduğu ifade edilmektedir. Aracı değişken etkisinin testinde dolaylı etkilerin anlamlılığı hem aracı değişkenlerin yokluğunda (C yolu ile belirtilen toplam etki) hem de varlığında (C' yolu ile belirtilen direk etki) sınanmalıdır. Baron ve Kenny'nin (1986) 3 aşamalı prosedürü bu düşünceye dayalıdır: (i) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır; (ii) bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır; ve (iii) bağımsız değişkeni kontrol ettikten sonra, aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye dahil edilmesi durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi farklılaşmalıdır. Tam aracılık etkisinde dolaylı etki (C' yolu) anlamlı iken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki (C yolu) toplam etkisi ortadan kalkmalıdır. Kısmi aracılık etkisi ise C' yolundaki ilişkinin şiddetinde azalma bir şekilde anlamlı kalmayı sürdürürken belirlenir, ancak dolaylı etki C yolunda istatistiksel olarak anlamlı kalarak mevcudiyetini devam ettirmelidir. Nihayetinde etki oranları (R^2), ara etkilerle aracı(lar) aracılığıyla açıklanan toplam etkiyi ortaya koymak için hesaplanmaktadır. Toplam etki yöntemi; tam ve kısmi aracılığı da ortaya çıkararak aracı değişken etkilerinin nicel olarak analizinde kullanılan bir yöntemdir (Shrout ve Bolger, 2002).

Tablo 3'te, bağımsız ve bağımlı değişken arasında aracı değişkenlerin olması durumundaki dolaylı etkiler görülmektedir. Güçlendirme iklimi ile firma yenilikçiliği arasında dolaylı ilişkiler görülmesine rağmen, bunlardan yalnızca bir tanesi anlamlı olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. Yapısal Modeldeki Dolaylı Etkiler

İlişki			Dolaylı Etki (β)
Bilgi paylaşımı ->	Geliştirici Yetenek->	Firma Yenilikçiliği	.076
Yapılar Ötesi Otonomi ->	Geliştirici Yetenek->	Firma Yenilikçiliği	.001
Takım Sorumluluğu ->	Geliştirici Yetenek->	Firma Yenilikçiliği	.021
Bilgi paylaşımı ->	Keşifsel Yetenek ->	Firma Yenilikçiliği	.135*
Yapılar Ötesi Otonomi ->	Keşifsel Yetenek ->	Firma Yenilikçiliği	.049
Takım Sorumluluğu ->	Keşifsel Yetenek ->	Firma Yenilikçiliği	.013

Güçlendirme iklimi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide örgütsel çift yönlülüğün (geliştirici ve keşifsel yetenek) aracı değişken etkisini sınamak için yapılan aracı değişken testi istatistikleri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Aracı Değişken Testi

Keşifsel Yeteneğin Aracı Olduğu İlişki		Toplam Etki C yolu	Toplam Etki C' yolu	Etki Oranı
		(β)	(β)	
Bilgi paylaşımı ->	Firma Yenilikçiliği	.688**	.269**	.19

Keşifsel yetenek, bilgi paylaşımı ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken rolü yüklenmekte olup, bu kısmi aracılığın etki oranı 0,19 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla H_5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Günümüz çalışma ortamında örgütlerin başarılı olması ve başarısının devamlılığı sağlayabilmesi sahip oldukları yetenek ve yeterliliklerini geliştirmesi, iyileştirmesi yanı sıra yeni yetenek ve yeterlilikleri elde etmesine bağlıdır. Bu örgütler hizmet sektörünün önemli kurumlarından olan bankalar olduğunda konunun önemi daha da artmaktadır. Çünkü bankacılık sektörünün gelir ve refah artışı, rekabet artışı ve kaynakların alt kesimlere de yayılarak dengeli bir gelir dağılımı sağlaması gibi pek çok konuda ekonominin sağlıklı işlemesi üzerinde çok önemli etkileri söz konusudur (Yazıcı, 2011). Bankacılık sektörü kurumlarının keşifsel ve geliştirici yeteneklerin dengeli bir şekilde uyumu olarak tanımlanan çift yönlülüklerini geliştirmeleri rekabetçilikleri ve yenilikçilikleri açısından vazgeçilmezdir. Çift yönlülüğün geliştirilmesinde bağlamsal bir değişken olan güçlendirme ikliminin rolü olabilir. Bu çalışmanın temel amacı güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ampirik saha olarak banka şubelerinin yönetici pozisyonundaki çalışanları seçilmiştir. Çalışanlardan elde edilen verilerin analizi ile çalışmanın amacı gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Banka yöneticilerin güçlendirme iklimine ilişkin algılamaları incelendiğinde en çok bilgi paylaşımı, sonrasında yapılar ötesi otonomi ve en az ise takım sorumluluğu olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca bankaların çift yönlülükleri incelendiğinde ise daha çok keşifsel yeteneğe dayalı faaliyetler içerisinde oldukları ve firma yenilikçiliklerinin de yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmanın neticesinde ulaşılan en temel bulgulara göre, güçlendirme iklimi hem geliştirici hem de keşfedici yetenek üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Güçlendirme ikliminin etkisi alt boyutlar açısından bakıldığında ise bilgi paylaşımı geliştirici ve keşfedici yetenek üzerinde pozitif yönlü etkilere sahiptir. Bu sonuç Hurley ve Hunt (1998), Bakan ve arkadaşları (2017) ve Avcı'nın (2009) çalışmalarındaki bilgi paylaşımının yenilikçilik seviyesi, çift yönlülük ve yenilik performansını pozitif olarak etkisine ilişkin bulgularla uyumludur.

Yapılar ötesi otonomi keşifsel yetenek üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Çalışanların otonomiye ilişkin pozitif algılamaları risk alma, deney ve keşif ve araştırma yapma yeteneklerini artırmaktadır.

Çalışanların bağımsız biçimde amaç belirleme ve sorumluluk almaları risk almanın sonuçlarına da katlanmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla otonomi keşifsel yetenek için önemli bir bağlamsal öncül olarak ortaya çıkmıştır.

Takım sorumluluğu geliştirici yetenek üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Güçlendirme ikliminin bu boyutu örgütlerde hiyerarşinin azaltılarak takımların yerini alması ile ilgilidir. Drucker'ın da söylediği gibi örgütlerde artık bilgiye dayalı uzmanlıklar nedeniyle hiyerarşinin yerini takım çalışmalarının alması ve bu takımların geniş bir bilgi ve tecrübe zenginliğine sahip olması örgütlerdeki mevcut yeteneklerin geliştirilmesini ve iyileştirilmesini güçlendirmektedir. Güçlendirme ikliminin çift yönlülüğü pozitif olarak etkilediğine dair ulaşılan bu sonuç, hem yerel yazında yeni bir konu olan çift yönlülüğün anlaşılmasını kolaylaştıracak hem de bu alandaki bilgi birikimini artıracaktır.

Araştırmanın neticesinde ulaşılan diğer bir temel bulguya göre, örgütsel çift yönlülük firma yenilikçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sonuç Çekmecelioğlu ve arkadaşlarının (2018) çalışmalarındaki çift yönlülüğün firma yenilikçiliği üzerinde pozitif etkisine ilişkin bulgusuyla ve Keskin ve Wasti'nin (2017) çalışmalarındaki yararlanma (exploitation) ve geliştirme (exploration) faaliyetleri ile firmanın performansının pozitif bir ilişki içerisinde oldukları sonucuyla tutarlıdır. Dolayısıyla bu sonuç, örgütlerde çift yönlülüğün geliştirilmesi ile örgütün yenilik performansını artırarak müşteri istek ve beklentilerinin yönetilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ulaşılan bu sonuç stratejik yönetim yazınına katkı sunmaktadır. Ayrıca yenilikçi olmanın rekabet avantajında temel bir kaynak olduğu göz önüne alındığında, yüksek performansa sahip bir örgüt olmak için çift yönlülük firma yöneticilerin de üzerinde durarak nasıl geliştirilebileceğine ilişkin ayrıntılı olarak düşünmeleri gereken önemli bir değişkendir.

Çalışmada örgütsel çift yönlülüğün güçlendirme iklimi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide aracılık etkisi bakımından, bilgi paylaşma ile firma yenilikçiliği ilişkisinde keşifsel yeteneğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Keşifsel yetenek, bilgi paylaşmanın firma yenilikçiliğe olan etkisinde kısmi bir güçlendirici rol ortaya koymuştur. Dolayısıyla temelde bilgi paylaşımına ilişkin örgütsel ortamın elverişli hale getirilmesi önemli olmaktadır. Çünkü bilgi paylaşımının keşfedici yeteneğin güçlendirilmesindeki rolü ve keşifsel yeteneğin firma yenilikçiliğinin artırılmasındaki etkisi bu çalışmanın bulgularıyla desteklenmiştir. Başka bir ifade ile çalışmanın uygulamaya yönelik dikkate değer bir sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgüt üst yönetimlerin önemli bilgileri çalışanlarıyla paylaşmaları, çalışanların görevlerinin önemine ilişkin algılamalarını ve kendilerinin örgüt içindeki pozisyonlarını değerlendirme biçimlerini etkileyebilir. Aynı zamanda bilgi paylaşımı çalışanların analiz becerilerinin artırılmasında, daha farklı bilgilere ulaşabilmesinde ve farklı ve yararlı yeni bilgilerin üretilmesindeki rolü düşünüldüğünde, bilgi paylaşımına ilişkin örgütsel düzenlemelerin yapılması, iklimin uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Yapılan çalışmanın stratejik yönetim yazınına sunmayı hedeflediği teorik ve uygulamaya yönelik pratik katkıları yanında bazı kısıtları da mevcuttur. Bu kısıtlılıklar, verilerin belirli bir zaman diliminde elde edilmesi ve sadece bankacılık sektöründeki kurumların çalışanlarını ile ilgili olmasıdır. Bu alanla ilgili olarak yapılacak sonraki çalışmalarda örneklem genel müdürlük düzeyindeki yöneticilerden seçilebilir. Bankacılık sektöründe çift yönlülüğün şube karları, satışları üzerine etkileri de incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, Ş., Akdoğan, A.A. ve Cingöz, A. (2009) “Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors As Antecedents of Organizational Ambidexterity”, *Journal of Global Strategic Management*, 3(2): 17-28.
- Akturan, A. (2015) “Algılanan Güçlendirme İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yaratıcı Performans Arasındaki İlişkilerin Saptanması”, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli.
- Alpkan, L. ve Aren, S. (2009) “Ambidexterity: The Combination of Seemingly Conflicting Priorities”, *Proceedings of 5th International Strategic Management Conference*, July 02-04, Stellenbosch, South Africa, 191-196.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. ve Kramer, S.J. (2004) “Leader Behaviors and The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support”, *The Leadership Quarterly*, 15(1): 5-32.
- Attar, M. (2014) “Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity) Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya.
- Avcı, U. (2009) “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10): 121-138.
- Bakan, İ., Doğan, İ.F., ve Sezer, B. (2017) “Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 9(33): 10-18.
- Bakan, İ. ve Sezer, B. (2017) “Örgütsel Ustalığın Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması”, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 323-346.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986) “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Birkinshaw, J. ve Gibson, C. (2004) “Building Ambidexterity into An Organization”, *MIT Sloan Management Review*, 45(4): 46-55.

- Birkinshaw J. ve Gupta K. (2013) “Clarifying The Distinctive Contribution of Ambidexterity To The Field of Organization Studies”, *The Academy of Management Perspectives*, 27(4): 287-298.
- Blanchard, K., Carlos, J.P. ve Randolph, A. (1995) “The Empowerment Barometer”, San Diego: Blanchard Companies.
- Calantone, R.J., Çavuşgil, T. ve Zhao, Y. (2002) “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 31(1): 515-524.
- Carmeli, A. ve Halevi, M.Y. (2009) “How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity”, *The Leadership Quarterly*, 20(2): 207-218.
- Cheng, Y. ve Van de Ven, A.H. (1996) “Learning The Innovation Journey: Order Out of Chaos?”, *Organization Science*, 7(6): 593-614.
- Chin, W. W. (2001) “PLS-graph User’s Guide Version 3.0”, Houston, Texas: C. T. Bauer College of Business, University of Houston.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. ve Newsted, P.R. (2003) “A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results From a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study”, *Information Systems Research*, 14(2): 89-217.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2014) “Örgütsel Uсталık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Uсталık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 59-67.
- Crossan, M.M. ve Apaydın, M. (2010) “A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of Management Studies*, 47(6): 1154-1191.
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldry, C. (1996) “Empowerment: The Power To Do What?”, *Industrial Relations Journal*, 27(2): 143-154.
- Çekmecelioğlu, H.G., Günsel, A. ve 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.
- Çömez, P., Erdil, O., Alpkan, L. ve Kitapçı, H. (2011) “The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on Innovative Firm Performance: The Mediating Effect of Transformational Leadership”, *Journal of Global Strategic Management*, 10: 76-89.
- Duncan, R. (1976) “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures For Innovation”, In R. H. Killman, L. R. Pondy and D. Sleven (Eds.). *The Management of Organization*, New York: North Holland 1: 167-188.

- Dutta, S. K. (2014) “Ambidexterity as a Mediating Variable in the Relationship between Dynamism in the Environment, Organizational Context and Strategic Renewal”, *Jindal Journal of Business Research*, 2(1): 27-41.
- Erstad, M. (1997) “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7): 325-333.
- Fındıklı, M.A. ve Pınar, İ. (2014) “Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1): 155-171.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981) “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- Gibson C.B. ve Birkinshaw, J. (2004) “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Ghoshal, S. ve Bartlett, C.A. (1994) “Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management”, *Strategic Management Journal*, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, 15: 91-112.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004) ”Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı”, Ankara: Nobel Yayın.
- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S.K., Kitapçı, H. ve Hızıroğlu, M. (2018) “Antecedents and Consequences of Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Networking”, *Kybernetes*, 47(1): 186-207.
- Günsel, A., Akgün, A.E. ve Keskin, H. (2010) “Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(3): 117-138.
- Hair, J.F., Hult, T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2013) “A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)”, Thousand Oaks. CA: Sage.
- He, Z.L. ve Wong, P.K. (2004) “Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis”, *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Honold, L. (1997) “A Review of The Literature on Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, 5(4): 202-212.
- Hurley, R.F. ve Hult, G.T.M. (1998) “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, 62(3): 42-54.
- Hurt, H.T., Joseph, K. ve Cook, C.D. (1977) “Scales for the Measurement of Innovativeness”, *Human Communication Research*, 4(1): 58-65.

- Jansen, J.J.P., Vera, V. ve Crossan, M. (2009) “Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism”, *The Leadership Quarterly*, 20: 5-18.
- Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2008) “Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership”, *Journal of Management Studies*, 45(5): 982-1007.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. ve Volberda, H.W. (2005) “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents”, *Schmalenbach Business Review*, 57: 351-363.
- Keçeli, S.K. (2015) “Dinamik Bir Yetenek Olarak Stratejik Çift Yönlülük ve Firma Performansı: Örgüt Bağlamındaki Davranışsal Öncülleri ve Şebekeleşmenin Moderatör Etkisi”, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli.
- Keller, R.T. (1992) “Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups”, *Journal of Management*, 18: 489-501.
- Keskin, F.F. ve Wasti, S.S. (2017) “Teknopark Firmalarında Sosyal Sermaye, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Çift Yönlülük ve Firma Performansı Arasındaki İlişki”, 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Ankara.
- Kiernan, M.J. (1998) “Değişime ya Uyun ya da Kaybolun”, Kaan Tunçbilek, (Çev.). İstanbul: Form Yayınları, No:56.
- Kitapçı, H. ve Çelik, V. (2013) “Ambidexterity and Firm Productivity Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning Capacity”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1105-1113.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013) “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, *International Review of Economics and Management*, 1(1): 49-73.
- Koçel, T. (2007) “İşletme Yöneticiliği”, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın ve Dağıtım.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. ve 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.
- MacKinnon, D. P., Lockwood C. M. ve Williams, J. (2004) “Confidence Limits For The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods”, *Multivariate Behavioral Research*, 39(1): 99-128.

- Madani, A.A ve Andersson, D. (2016) "Innovation in the Banking Sector -Ambidextrous Management Control Systems", Accounting and Management Control Master Program, BUSN68 Degree Project, Lund University.
- March, J. G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Nunnally, J.C. (1978) "*Psychometric Theory*", McGraw Hill: New York.
- O'Reilly, C.A. ve Michael, L.T. (2004) "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, 82(4): 74-83.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. ve Tushman, M.L.L. (2009) "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science*, 20(4): 685-695.
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008) "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
- Randolph, W.A. (1995) "Navigating The Journey To Empowerment", *Organizational Dynamics*, 23(4): 19-32.
- Saeman, R. (1992) "The Environment and The Need For New Technology: Empowerment and Ethical Values", *The Colombia Journal of World Business*, 17: 186-193.
- Sasson, A. ve Minoja, M. (2010) "Banking on Ambidexterity: A Longitudinal Study of Ambidexterity, Volatility and Performance", Pietro Mazzola ve Franz W. Kellermanns (Ed.). *Handbook of Research on Strategy Process*, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. ve Randolph, W.A. (2004) "Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal* 47(3): 332-349.
- Sharma, M.K. ve Kaur, G. (2008) "Employee Empowerment: A Conceptual Analysis", *Journal of Global Business Issues*, 2(2): 7-12.
- Shrout, P. E. ve Bolger, N. (2002) "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations", *Psychological Methods*, 7(4): 422-445.
- Si, S. ve Wei, F. (2012) "Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and Innovation Performance: A Multilevel Analysis in The Chinese Context", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2): 299-320.
- Smith, W. ve Tushman, M. (2005) "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model For Managing Innovation Streams", *Organization Science*, 16(5): 522-536.

- Spreitzer, G.M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Şahin, N. (2007) "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- Şimşek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. ve Souder, D. (2009) "A Typology For Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes", *Journal of Management Studies*, 46(5): 864-894.
- Tan, M. ve Liu, Z. (2014) "Paths to Success: An Ambidexterity Perspective on How Responsive and Proactive Market Orientations Affect Smes' Business Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 22(5): 420-441.
- Taş, Y. (2011) "İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1): 117-131.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Tushman, M.L. ve O'Reilly, C.A. (1997) "Winning through Innovation", Boston: Harvard Business School Press.
- Tushman, M.L. ve O'Reilly, C.A. (1996) "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Wilkinson, A. (1998) "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, 27(1): 40-56.
- Yazıcı, M. (2011) "Bankacılığa Giriş", 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, G. (2014) "Örgütsel Değişim Yönetimi ve Örgütsel Çift Yeteneklilik Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, 9 Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Yu, Y., Patterson, P. ve De Ruyter, K. (2010) "Acting Ambidextrously in Retail Banking To Achieve Service and Sales Goals Simultaneously: A Multilevel Perspective", *University of Canterbury, Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*.
- Zhao, J. (2013) "Individual Ambidexterity and Knowledge Transfer Effectiveness: The Mediating Role of Trust", Masters's Thesis, University of Amsterdam.